

Kukurba, Maria

Working Paper

Zarządzanie zaopatrzeniem a wartość przedsiębiorstwa

Institute of Economic Research Working Papers, No. 35/2014

Provided in Cooperation with:

Institute of Economic Research (IER), Toruń (Poland)

Suggested Citation: Kukurba, Maria (2014) : Zarządzanie zaopatrzeniem a wartość przedsiębiorstwa, Institute of Economic Research Working Papers, No. 35/2014, Institute of Economic Research (IER), Toruń

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/219595>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>



Institute of Economic Research Working Papers

No. 35/2014

**Zarządzanie zaopatrzeniem a wartość
przedsiębiorstwa**

Maria Kukurba

The paper submitted to

**VIIIth INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLIED
ECONOMICS
CONTEMPORARY ISSUES IN ECONOMY
under the title
MARKET OR GOVERNMENT?**

Institute of Economic Research and Polish Economic Society Branch in
Toruń

18-19 June 18-19, 2015, Toruń, Poland

Toruń, Poland 2014

© Copyright: Creative Commons Attribution 3.0 License

Maria Kukurba

maria.kukurba@op.pl

Politechnika Warszawska

Wydział Inżynierii Produkcji

Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych

ul. Narbutta 86

02-524 Warszawa

Zarządzanie zaopatrzeniem a wartość przedsiębiorstwa

JEL: G32, M100

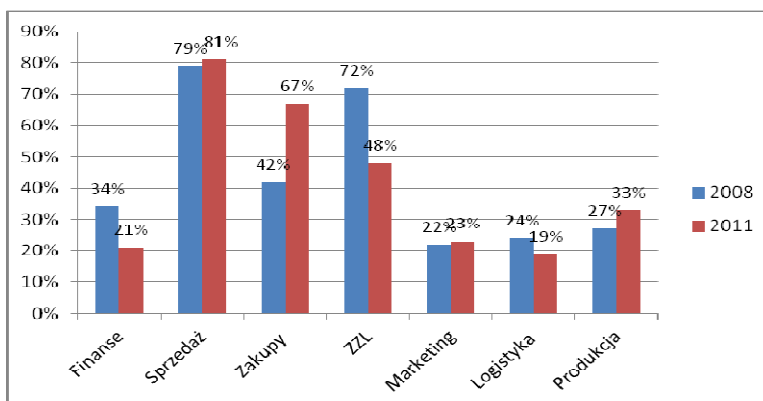
Słowa kluczowe: zarządzanie zaopatrzeniem, zakupy, zarządzanie wartością, EVA, łańcuch wartości, perspektywa finansowa.

Streszczenie: Celem artykułu jest zweryfikowanie związków zarządzania zaopatrzeniem ze strategią przedsiębiorstwa oraz wartością przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do prowadzonych analiz są badania przeprowadzone wśród polskich menedżerów, dotyczące roli zakupów w przedsiębiorstwie, w 2008 i 2010 roku. Zastosowano podejście dedukcyjne w którym odwołano się do aktualnie istniejącej wiedzy na temat zarządzania strategicznego i pomiaru wartości przedsiębiorstwa. Wykorzystano modele mapy strategii Nortona i Kaplana, model czynników wartości Waltersa oraz EVA. Najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz są następujące: zarządzanie zaopatrzeniem jest ściśle powiązane z łańcuchem wartości całego przedsiębiorstwa oraz wszystkimi perspektywami strategicznymi, nośniki wartości istotne dla zarządzania zaopatrzeniem wpływają na wartość przedsiębiorstwa w wymiarze operacyjnym i strategicznym. Przeprowadzone analizy potwierdzają, że przywiązywanie najmniejszej wagi do strategicznego zarządzania zakupami i zaopatrzeniem przez polskich menedżerów jest nieuzasadnione i ma negatywny wpływ na budowanie wartości przedsiębiorstw w perspektywie długoterminowej

Wprowadzenie

Ewolucja, której przez kilkadziesiąt lat podlegał proces zakupów, doprowadziła do wzrostu jego znaczenia i wpływu na realizację strategicznych celów przedsiębiorstw (Kardasz, 2008, s.10.). W celu określenia praktyk polskich przedsiębiorstw w strategicznym zarządzaniu zakupami zostały przeprowadzone badania przez Marketplanet oraz Harvard Business Review Polska przy udziale Polskiego Stowarzyszenia Managerów Logistyki (PSML). W ramach badania zebrano ankiety od 148 firm oraz przeprowadzono 10 wywiadów. Wśród przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na rozmowę o roli zakupów, znalazły się między innymi: Koksownia Przyjaźń, Polpharma, Vaco, Hajduk, Fabryka Mebli GAWIN i Grupa Partner. Badania przeprowadzone przez PSML & Marketplanet odpowiednio w 2008 i 2011 roku wskazują na wiodącą rolę zakupów w osiągnięciu sukcesów przez przedsiębiorstwo. Wyniki badania dotyczące wpływu poszczególnych obszarów na sukces przedsiębiorstwa widoczne są na wykresie 1.. Respondenci w 2008 roku wskazują zdecydowany wpływ sprzedaży na sukces przedsiębiorstwa w 2008 i 2011 roku, ale kolejnymi wskazanymi obszarami są odpowiednio ZZZL- 72% i zakupy - 42%. W 2011 roku następuje zdecydowana zmiana kolejności tych dwóch obszarów na korzyść zakupów, odpowiednio zakupy - 67% i ZZZL - 48%.

Wykres 1. Kluczowe obszary mające wpływ na sukces przedsiębiorstwa

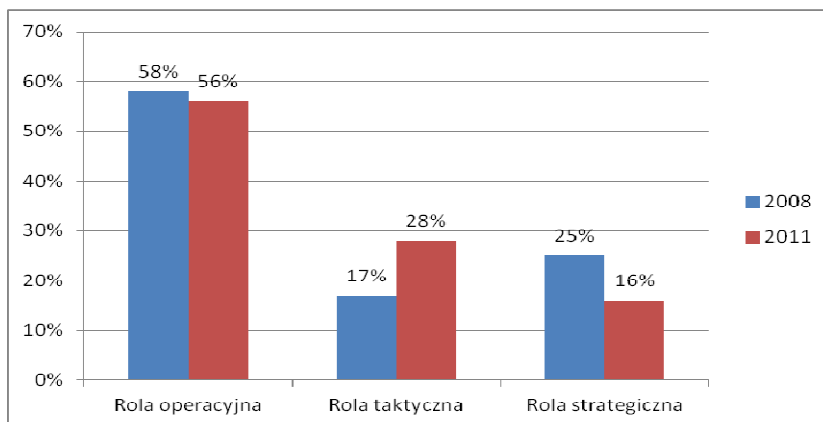


Źródło: Kardasz: (2012, s. 27), Szymoszek, (2014, ss. 19-20).

Kolejny wykres prezentuje wyniki dotyczące postrzegania roli zakupów w przedsiębiorstwie ze względu na poziom zarządzania. Zdecydowanie

dominujące jest wskazanie dotyczące roli operacyjnej zakupów przez ponad 50% respondentów w 2008 i 2011 roku oraz wskazanie na rosnącą rolę taktyczną, zmiana z 17% w 2008 na 28% w 2011 przy spadku znaczenia roli strategicznej z 25 % w 2008 roku do 16% w 2011 roku.

Wykres 2. Rola zakupów w polskich przedsiębiorstwach



Źródło: Kardasz (2012 s. 23), Szymoszek (2014, ss. 19-20)

Przytoczone wyniki badań potwierdzają rosnące znaczenie i coraz większą świadomość osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie zakupów w przedsiębiorstwach polskich. Nie oznacza to jednak, że obecnie nastąpiła istotna zmiana jakościowa w podejściu do zarządzania zakupami. Píše o tym w swoim artykule Rutkowski, podając najważniejsze błędy popełniane przez polskich menedżerów zakupów (Rutkowski, 2013, s.36):

- "uznanie za główny cel działań redukcję wąsko rozumianych kosztów zakupów,
- wiarę w sukces postaw konfrontacyjnych w negocjacjach z dostawcami,
- wąską specjalizację w zarządzaniu kategoriami zakupowymi,
- brak pogłębionej wiedzy finansowej oraz myślenia kategoriami rentowności i wartości firmy,
- słabą znajomość innych dyscyplin zarządzania (operacje, logistyka, marketing,
- rachunkowość...),

- niezrozumienie idei łańcucha dostaw i roli relacji partnerskich,
- brak orientacji strategicznej".

W tym samym artykule Rutkowski identyfikuje podstawowe bariery utrudniające strategiczne postrzeganie zakupów. Poza typowymi problemami związanymi z komunikacją i współpracą pomiędzy różnymi pionami lub działami wymienia silne przyzwyczajenie jednostek merytorycznych do postrzegania roli zakupów jako wyłącznie ograniczoną do realizacji zamówień oraz niewystarczającą kreatywność pracowników i brak umiejętności szerszego lub niestandardowego spojrzenia na zagadnienie (Rutkowski, 2013, s.43).

Z pewnością można stwierdzić, że są obszary co do których nie można mieć wątpliwości odnośnie ich związku z budowaniem wartości przedsiębiorstwa, co jest jednym z wymiarów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Nie zawsze jednak te związki są tak oczywiste i jak widać, jednym z takich obszarów jest zarządzanie zakupami. Literatura przedmiotu dosyć obszernie opisuje metodykę zarządzania wartością przedsiębiorstw, aczkolwiek skupia się ona na elementach „ogólno zarządczych”, nie wskazując w jaki sposób mogą budować tę wartość poszczególne działy organizacji w tym również dział zakupów. Zakupy są integralnym elementem zarządzania zaopatrzeniem. Dlatego głównym celem artykułu jest wskazanie związków pomiędzy zarządzaniem zaopatrzeniem a wartością przedsiębiorstwa.

Metodologia

W artykule zastosowano podejście dedukcyjne. W oparciu o istniejące modele dokonano analizy związków zarządzania zaopatrzeniem i zakupami z zarządzaniem strategicznym a następnie wartością przedsiębiorstwa. Przyjęcie takiego podejścia wymagało analizy literatury przedmiotu. Ze względu na charakter prezentowanych zagadnień za najbardziej uzasadnione uznano przeprowadzenie analiz według następującego porządku:

- 1) Analiza procesu zaopatrzenia z wykorzystaniem łańcucha wartości w celu wskazania wartości tworzonych w ramach tego procesu i jego związek z łańcuchem wartości całego przedsiębiorstwa.
- 2) Zastosowanie mapy strategii Nortona i Kaplana w celu identyfikacji związku tego obszaru z wszystkimi jej perspektywami.
- 3) Wykorzystanie modelu Waltersa w celu wskazania nośników wartości istotnych w procesie zarządzania zaopatrzeniem.

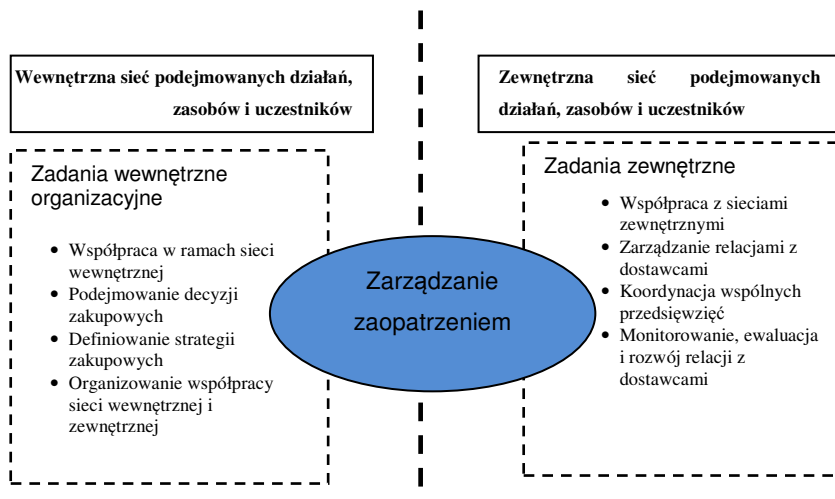
- 4) Odniesienie do perspektywy finansowej i wykorzystanie modelu EVA w celu wskazania powiązań nośników wartości z ekonomiczną wartością dodaną.

Zarządzanie zaopatrzeniem w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu pojęcia zakupy i zaopatrzenie są zwykle używane zamiennie i definiowane jako zespół aktywności podejmowanych przez zespół ludzi których celem powinna być realizacja "the five rights", czyli: 1) zapewnienia odpowiedniej jakości, 2) odpowiedniej ilości, 3) we właściwym czasie, 4) właściwej cenie oraz 5) z właściwego źródła (Monczka et al., 2011,s.10). Zakupy i zarządzanie nimi jest elementem "supply management", czyli zarządzania zaopatrzeniem rozumianym jako strategiczne podejście do planowania i zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa poprzez efektywne zarządzanie bazą dostawców w procesie zorientowanym na współpracę zespołów, w celu realizacji misji przedsiębiorstwa(Monczka et al., 2011. s.14).

W modelu zaprezentowanym poniżej zarządzanie zaopatrzeniem obejmuje aktywności, zasoby i uczestników z podziałem na dwie grupy tworzące sieć wewnętrzną i zewnętrzną. Zarządzanie zaopatrzeniem łączy te dwa obszary aktywności. W ramach zadań wewnętrznych autorzy wymieniają: współpracę w ramach sieci wewnętrznej, operacyjne decyzje zakupowe, definiowanie strategii zakupowych oraz interakcje z siecią zewnętrzną. W ramach zewnętrznej sieci powiązań aktywności, zasobów i uczestników, jako główne zadania wymieniane są: współpraca w ramach sieci zewnętrznej, zarządzanie relacjami z dostawcami, koordynacja wspólnych działań oraz monitorowanie, ocena i rozwój współpracy z dostawcami.

Schemat 1. Model zarządzania zaopatrzeniem



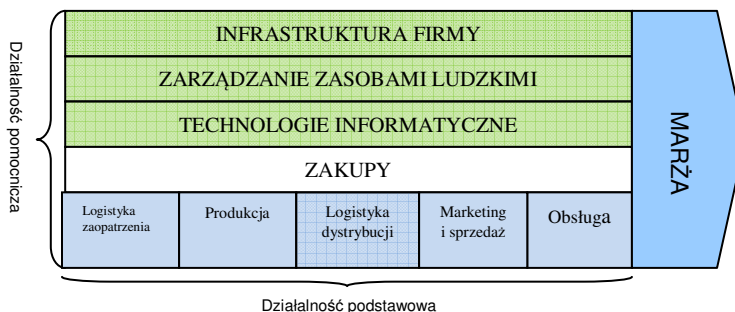
Źródło: Bedey, (2008, s.3)

Znaczenie strategicznego zarządzania zaopatrzeniem w przedsiębiorstwie przedstawił Porter. Według Porter'a, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest funkcją siły, energii i kompetencji jego dostawców, klientów, obecnych konkurentów oraz potencjalnych konkurentów – do ostatnich włączając najgroźniejszych – nieoczekiwanych konkurentów z odmiennych branż, oferujących nowe kategorie substytucyjnych produktów (Edvisson& Malone, 2001, s.30). Zależności te zaprezentował w postaci modelu łańcucha wartości rozumianego jako:

- określenie poszczególnych rodzajów działalności przedsiębiorstwa,
- zdefiniowanie kosztów związanych z każdą działalnością,
- spojrzenie na powiązania między tymi działalnościami, zarówno wewnętrzne, jak i ze środowiskiem zewnętrznym (Barnes, et al, 2011, s.168)

Łańcuch wartości Porter'a przedstawia schemat 2.

Schemat 2. Model wartości M. Portera



Źródło: Barnes (2011 s.168)

Według Porter'a, zaopatrzenie dodaje wartości organizacji, wspierając działalność podstawową firmy, czyli produkcję, logistykę dystrybucji, marketing, sprzedaż i obsługę klienta. Jednocześnie zakupy są niezbędne jako forma wsparcia działań pomocniczych, takich jak infrastruktura firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, technologie informatyczne. Model ten dobrze odnosi się do wcześniej prezentowanego modelu zarządzania zaopatrzeniem z podziałem na aktywności wewnątrz i na zewnątrz firmy oraz wyraźnie podkreśla znaczenie zakupów dla wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwach zarówno podstawowych i pomocniczych.

Zarządzanie zaopatrzeniem i jego wpływ na przedsiębiorstwo może być analizowane z różnych perspektyw:

- a) operacyjnej i strategicznej,
- b) bezpośredniego i pośredniego wpływu.

Perspektywa operacyjna dotyczy działań podejmowanych w ramach codziennej aktywności przedsiębiorstwa związanej z koniecznością realizacji bieżących zadań. Głównym celem jest koncentrowanie się na unikaniu i rozwiązywaniu bieżących problemów, dążenie do zapewnienia sprawnego funkcjonowania zaopatrzenia w obszarze zewnętrznym i operacji w samym przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna to poszukiwanie nowych możliwości w celu budowania jego przewagi konkurencyjnej. Perspektywa bezpośredniego wpływu dotyczy łatwych do zidentyfikowania korzyści jakie mogą przynieść proponowane rozwiązania w zakresie operacyjnego i strategicznego zarządzania zaopatrzeniem, czyli wpływ na koszty i przepływy gotówki. Najbardziej ewidentnymi

przykładami są oszczędności wynikające z optymalizacji zapasów oraz niższe koszty finansowania zapasów. Pośredni wpływ zarządzania zaopatrzeniem może dotyczyć lepszego postrzegania przedsiębiorstwa jako wiarygodnego kontrahenta, bądź budować jego negatywny wizerunek, co jest nie do przecenienia w sytuacji, gdy konieczne jest budowanie całego łańcucha powiązań z dostawcami. Istotne znaczenie ma funkcja informacyjna dla innych działów i komórek w zakresie cen, rodzaju dostawców, konkurencyjności rynku, nowych technologii, nowych źródeł dostaw, dostępności dóbr. Te informacje bez wątpienia są kluczowe dla budowania strategii przedsiębiorstwa i mogą być wykorzystywane przez finanse, marketing i inne działy oraz na różnych poziomach zarządzania. Wpływając na możliwości przedsiębiorstwa w zakresie struktury, wielkości i jakości produkcji, kosztów produkcji wpływa na ofertę sprzedaży oraz ceny sprzedaży, jako jeden z istotnych czynników. Złożenie tych czynników skutkuje wzrostem bądź spadkiem efektywności działalności. Obok tych aspektów warto wymienić również wpływ zarządzania zaopatrzeniem na ryzyko operacyjne i strategiczne, ryzyko finansowe, utraty reputacji, prawne itp.. W pewnych branżach np. motoryzacyjnej dostawcy wytwarzają komponenty wykorzystując powierzone narzędzia będące własnością klienta. Zmiana dostawcy jest możliwa tylko za zgodą klienta oraz po przeprowadzeniu długich i kosztownych badań walidacyjnych. Dlatego też zarządzanie ryzykiem dostawców jest bardzo istotnym zadaniem realizowanym w ramach zarządzania zaopatrzeniem. Celem jest minimalizacja ryzyka bankructwa dostawcy co może wpłynąć na zachowanie ciągłości produkcji.

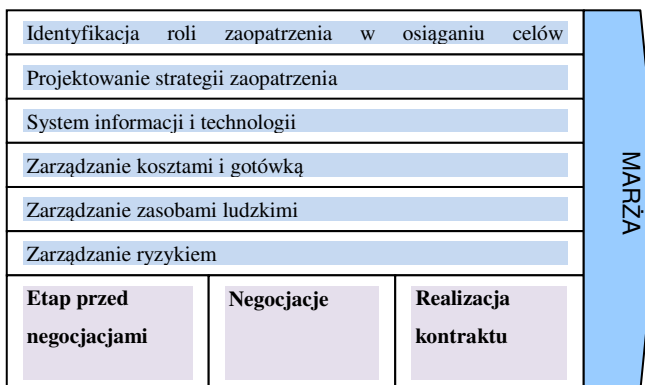
Jaka jest struktura łańcucha wartości dla zaopatrzenia? Jakie są procesy podstawowe i pomocnicze?

Proces zaopatrzenia można podzielić na 3 zasadnicze etapy: etap przed negocjacjami, negocjacje, realizacja kontraktu. Na każdym z tych etapów wyróżnia się kolejno podejmowane działania umożliwiające przejście do kolejnego. *Chartered Institute of Procurement and Supply* (CIPS) (www.cips.org) wyodrębnia kolejno: rozpoznanie potrzeb i opracowanie specyfikacji, określenie wysokości wydatków oraz analizę rynku i potencjalnych dostawców, testowanie strategii zakupowej i identyfikację ewentualnych korekt, przygotowanie dokumentacji ofertowej, wstępną selekcję dostawców, wybór dostawcy i negocjacje warunków kontraktu, podpisanie kontraktu i jego realizacja, operacje wewnętrzne związane z klasyfikacją, ewidencją i magazynowaniem dostaw, ocenę i wnioski

dotyczące zawartego kontraktu, kontrolę prawidłowości dostaw, ilości i jakości, ich terminowości i innych uwarunkowań związanych z realizacją celów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa. Ostatni etap dotyczy analizy kosztów życia produktu oraz wpływu podjętych decyzji na ich wartość. Celem analiz jest ciągłe doskonalenie, w tym przypadku, zarządzania zaopatrzeniem (Waśkowski, 2004, s. 65), (Krawczyk, 2001, s.371).

Powyższe rozważania można podsumować wykorzystując model łańcucha wartości Porter'a. Podstawowe etapy procesu zaopatrzenia oraz procesy pomocnicze bez których realizacja procesów podstawowych nie byłaby możliwa, widoczne są poniżej na schemacie.

Schemat 3. Model łańcucha wartości w zarządzaniu zaopatrzeniem

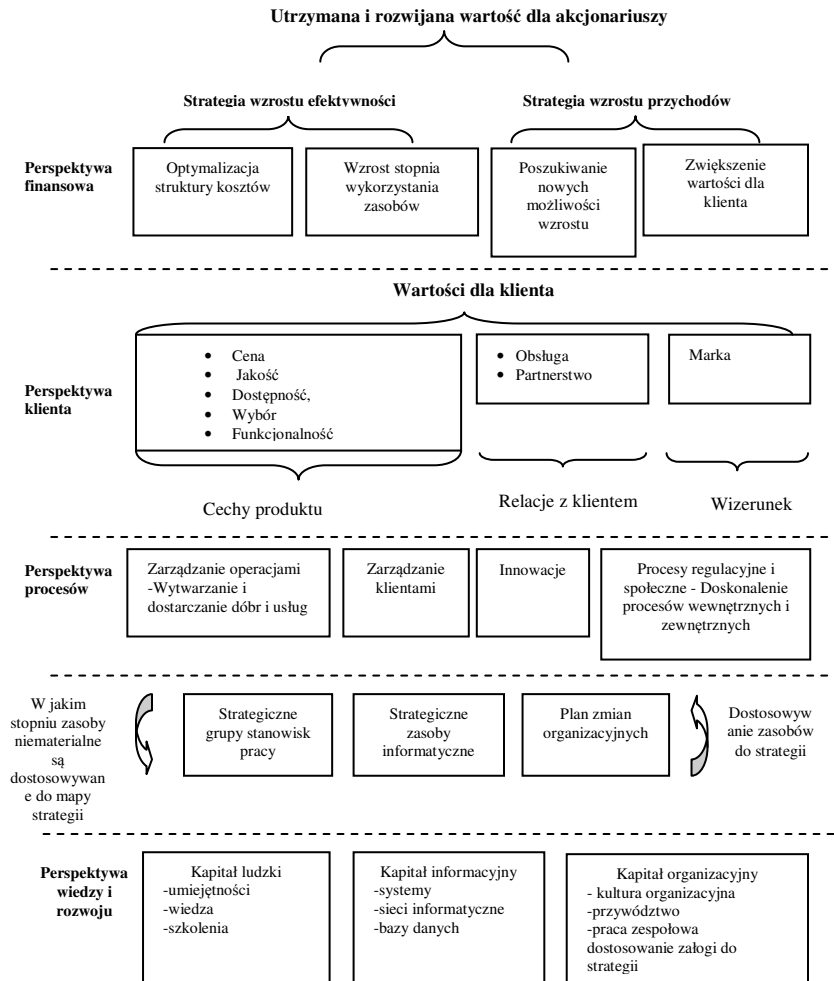


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaufmann, (2014)

Niniejszy model uwzględnia perspektywę operacyjną i strategiczną oraz uwzględnia powiązania i wpływ zakupów na wartość przedsiębiorstwa. Jest częścią łańcucha wartości dla całego przedsiębiorstwa.

Identyfikacja procesów oraz zasobów istotnych dla zarządzania zaopatrzeniem pozwala odnieść je do mapy strategii Nortona i Kaplana, widocznej na schemacie 4.

Schemat 4. Mapa strategii według Nortona i Kaplana



Źródło: Kaplan & Norton , (2004 s. 77)

Model ten umożliwia uporządkowanie prezentowanych wcześniej aktywności z punktu widzenia perspektyw: wiedzy i rozwoju, procesów, klienta i finansowej. Analiza ta umożliwia określenie w jakim stopniu zasoby niematerialne dopasowane są do mapy strategii oraz dostosowywanie tych zasobów do przyjętej strategii. Celem realizowanych działań ma być utrzymanie i rozwijanie wartości dla akcjonariuszy. Z

perspektywy wiedzy i rozwoju ogromne znaczenie mają umiejętności i kompetencje osób zatrudnionych w działach zaopatrzenia, posiadane doświadczenie i szkolenia, cały zgromadzony kapitał informacyjny oraz zrozumienie znaczenia i roli zakupów i zarządzania zaopatrzeniem w przedsiębiorstwie. Z perspektywy procesów ważne są procesy związane z etapami składania zamówień, negocjowania i realizacji zamówienia. Rzutują one na wysokość cen, warunki dostaw oraz jakość, dostępność dla klienta zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa. Stwarzają możliwość do kształtowania określonego wizerunku i marki. Podjęte działania w tych perspektywach przełożą się bezpośrednio na wysokość kosztów i gotówki. Podnoszenie efektywności wykorzystania zasobów oraz długofalowe budowanie wzrostu sprzedaży wpływa na wartość dla klientów i akcjonariuszy. Z jednej strony należy określać, uwzględniając uwarunkowania zewnętrzne, nowe cele strategiczne oraz z drugiej strony analizować zdolność przedsiębiorstwa do ich realizacji. Identyfikacja luki strategicznej powinna przełożyć się na konkretne działania dla całego przedsiębiorstwa oraz zarządzania zaopatrzeniem. Dudycz podkreśla, że przedsiębiorstwo należy do znakomitych społecznych wynalazków, służących zwiększaniu efektywności prowadzenia działalności gospodarczej (Dudycz, 2005, s.9).

Do jego głównych funkcji można zaliczyć:

- "łączenie, organizowanie i maksymalizowanie skuteczności pracy i kapitału w procesie produkcji i dystrybucji towarów i usług;
- maksymalizowanie korzyści dla właścicieli (akcjonariuszy);
- izolowanie osobistych aktywów właścicieli od ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej".

Spełnienie tych funkcji zależy od współdziałania wielu podmiotów związanych z przedsiębiorstwem: klientów, dostawców, akcjonariuszy, pracowników i zarządu (Brohawn, 2014). Oczekiwania każdej z grup mogą być różne, a czasami wręcz wzajemnie się wykluczać. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – VBM (*Value Based Management*), wychodzi naprzeciwko oczekiwaniom wszystkich stron. Najpełniej zarządzanie wartością (VBM) definiuje Lowe – według niego jest ono [...] *filozofią zarządzania, która stosuje narzędzia analityczne i procesy do skupiania pojedynczych obiektów organizacji wokół tworzenia wartości dla akcjonariuszy* [...] (Lowe, 1999, s.2).

Podstawą koncepcji VBM jest założenie, że maksymalizując wartość dla akcjonariuszy (a więc sumę korzyści, jakie otrzymują właściciele z tytułu posiadanych udziałów w przedsiębiorstwie), maksymalizuje się

korzyści wszystkich podmiotów związanych w przedsiębiorstwie. Rappaport określa to w następujący sposób: [...] *los przedsiębiorstwa w długim okresie zależy od relacji finansowych ze **wszystkimi podmiotami związanymi z przedsiębiorstwem**. Pracownicy chcą konkurencyjnych płac i świadczeń pozapłacowych. Odbiorcy domagają się produktów wysokiej jakości i usług świadczonych po konkurencyjnych cenach. Dostawcy i posiadacze obligacji oczekują spłaty swoich wierzytelności z nadejściem terminu zapadalności ich roszczeń. W celu zaspokojenia tych roszczeń kierownictwo firmy musi generować gotówkę, utrzymując odpowiedni **poziom efektywności działalności przedsiębiorstwa**. Koncentrowanie się na przepływach gotówki w długim okresie stanowi treść modelu polityki zwiększania wartości dla akcjonariuszy* (Rappaport 1999, s.5). Podobnie Copeland, Koller oraz Murrin podkreślają, iż: [...] *Majątku akcjonariuszy nie tworzy się kosztem zainteresowanych stron.* (Copeland, et al, 1997, s.4). Przytoczone definicje odnoszą się do różnych aktywności przedsiębiorstw oraz uwzględniają znaczenie dostawców oraz efektywność działalności, w tym również efektywność zarządzania zaopatrzeniem.

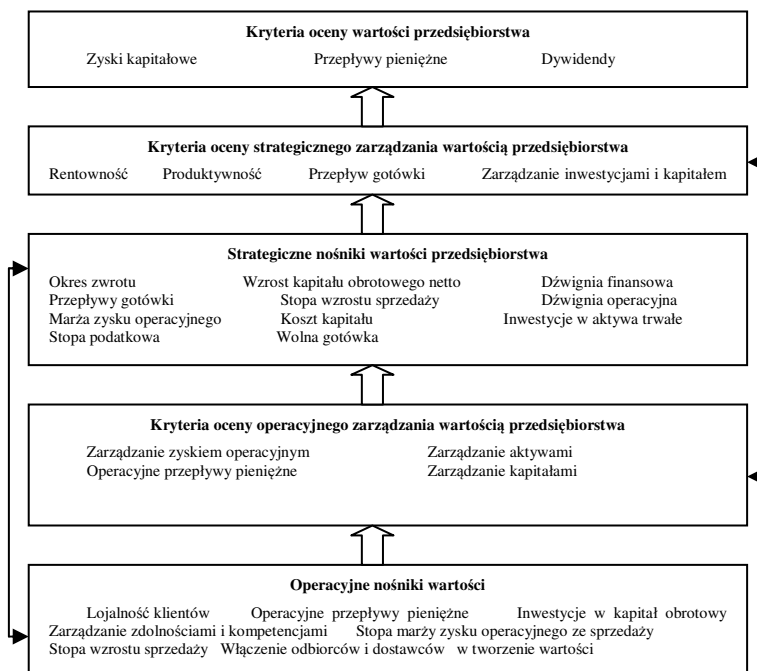
Jakie czynniki kształtują wartość i jaki jest ich związek z zarządzaniem zaopatrzeniem?

Walters dokonał podziału czynników kształtujących wartość na:

- 1) operacyjne,
- 2) strategiczne.

Zgodnie z jego teorią o czynnikach operacyjnych decydują kierownicy szczebla operacyjnego (np. zmiana opakowania produktu końcowego), a o czynnikach strategicznych (np. wypłata dywidendy, wolne strumienie gotówki) zarząd firmy. Te pierwsze należy oceniać w okresie krótko- i średnioterminowym, a drugie w okresach długich (Walters, 1997). Jak wynika z poprzednich analiz zarządzanie zaopatrzeniem jest powiązane zarówno z poziomem operacyjnym i strategicznym zarządzania, co oznacza, że wśród tych czynników można zidentyfikować również nośniki wartości związane z zaopatrzeniem. Zbiorcze zestawienie czynników z podziałem na operacyjne i strategiczne przedstawia schemat 5.

Schemat 5. Nośniki wartości według Waltersa



Źródło: Walters, (1999)

Model ten uwzględnia aspekty o których była mowa już wcześniej, czyli konieczność budowania sieci powiązań z dostawcami oraz z odbiorcami. Oznacza to włączenie dostawców w proces tworzenia wartości. Budowanie lojalności klientów oznacza, że im dłuższy jest przeciętny okres związania klienta z przedsiębiorstwem, tym mniejsze są koszty pozyskania jednego zlecenia, pewniejsze są również przyszłe przepływy gotówkowe. Strategiczne przepływy gotówki są definiowane jako gotówka operacyjna (czyli w uogólnieniu suma: zysku operacyjnego, amortyzacji oraz zmian w kapitale stałym i pracującym) plus oczekiwany przyrost gotówki z tytułu ekspansji i wzrostu celów. Rozróżnienie pomiędzy strategicznym a operacyjnym przepływem gotówki jest niezbędne, gdyż zmiana strategicznych kierunków może wywoływać zmiany zarówno w ilości, jak i stosunku kapitału stałego i pracującego. Strategiczny przepływ gotówki może mieć istotny wpływ na przyszły wzrost wartości. Zarządzanie zaopatrzeniem wpływa na wartość kapitału obrotowego w wyniku

podejmowanych decyzji dotyczących wielkości zamówień, wynegocjowanych warunków dostaw i płatności. To, na ile efektywnie są podejmowane decyzje zależy od zaangażowanych zasobów, procesów i struktur, jak również kompetencji. Strategiczne decyzje zakupowe dotyczące pozyskiwania nowych źródeł zaopatrzenia będą wpływały na przyszłe przepływy pieniężne. Koszty związane z działaniami podejmowanymi w procesie zaopatrzenia przekładają się na poziom dźwigni operacyjnej, kształtując relację między kosztami stałymi i zmiennymi. Wielkość dostaw, ceny, terminy płatności oraz warunki dostaw powodują mniejsze lub większe zamrożenie środków pieniężnych w cyklu operacyjnym i zaopatrzenia. W sytuacji gdy pojawiają się nadwyżki wolnych środków pieniężnych mogą być one reinwestowane zwiększając rentowność i poziom realizowanych marż. Przy wzroście kapitału obrotowego występuje konieczność pozyskania środków na ich sfinansowanie, zwykle poprzez kredyt kupiecki, jeżeli warunki rynkowe to umożliwiają lub zaciągnięcie kredytów. Przyjęty sposób finansowania wpłynie na poziom dźwigni finansowej. Poziom dźwigni finansowej oraz dźwigni operacyjnej mogą zwiększać lub zmniejszać poziom ryzyka przedsiębiorstwa. Struktura finansowania określa koszt kapitału przedsiębiorstwa oraz jego możliwości pozyskiwania środków z nowych źródeł. Niewątpliwie przywiązywanie dużej wagi do zarządzania zakupami przez menedżerów w Polsce na poziomie operacyjnym jest uzasadnione. Analiza ta jednak pokazuje, że zarządzanie zaopatrzeniem ma istotny wpływ na poziom strategiczny zarządzania, a ten wymiar zarządzania zakupami i zaopatrzeniem nie jest zbyt wysoko oceniany przez menedżerów.

Perspektywa finansowa jest usytuowana na szczycie mapy strategii, gdyż wszystkie podejmowane decyzje przełożą się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Rappaport przedstawił trzy główne komponenty wartości (Rappaport, 1999, s.65):

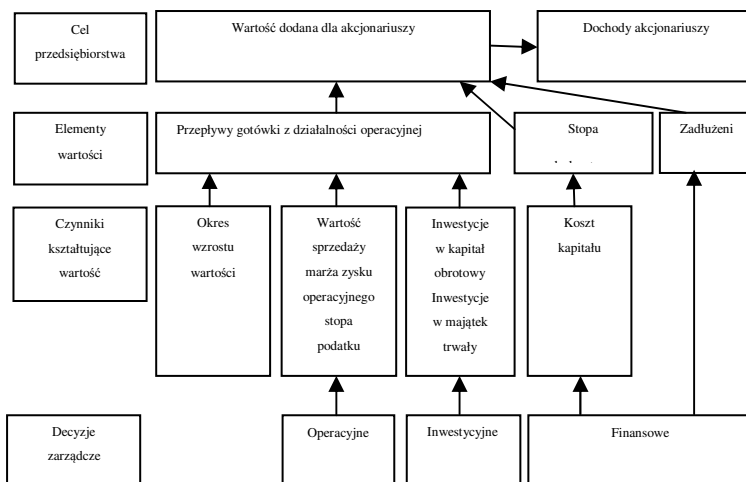
- przepływy pieniężne z działalności operacyjnej,
- stopę dyskontową,
- zadłużenie.

Są to najistotniejsze komponenty wartości z punktu widzenia finansowego i jak wynika z wcześniej prezentowanych modeli komponenty uwzględniane w szeroko rozumianym kreowaniu wartości dla właścicieli.

Zidentyfikował także poza wcześniej wymienianymi czynnikami oraz decyzjami kształtującymi wartość:

- 1) Okres wzrostu wartości, czyli estymowaną liczbą lat, w których inwestycja zapewni zwrot przewyższający koszt kapitału.
- 2) Stopę podatku dochodowego ujmowaną w wymiarze gotówkowym. Wielkość stopy podatkowej pomniejszającej zysk operacyjny wpływa na wielkość wolnej gotówki. Im wyższa stopa, tym mniej wolnej gotówki, a tym samym niższa wartość.

Schemat 6. Sieć wartości dla akcjonariuszy wg Rappaporta



Źródło: Rappaport, (1999, s. 65)

Identyfikacja czynników wartości z punktu widzenia finansowego jest bardzo istotna dla zarządzania wartością, gdyż umożliwia analizę zmian wartości. Rozumienie zależności między zarządzaniem zaopatrzeniem a wartością przedsiębiorstwa jest istotne dla zrozumienia **przyczyn** zmian wartości w kontekście bieżącego zarządzania wartością i określania wpływu podejmowanych decyzji na wartość.

Wycena wartości przedsiębiorstwa może być prowadzona z wykorzystaniem różnych metod. W artykule zaprezentowana zostanie metoda EVA (*Economic Value Added*), wykorzystywana w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. EVA jest jednym ze sposobów obliczania

zysku rezydualnego zaproponowanym przez Stern'a i Steward'a w 1980 roku. W rachunku EVA porównuje się zwrot z inwestycji (ROIC w ujęciu względnym) ze zwrotem, którego wymagają inwestorzy (WACC w ujęciu względnym) (Szablewski& Tuzimek,2008, s.125):

$$\mathbf{EVA = (ROIC - WACC) \times IC}$$

gdzie:

ROIC - stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału,

WACC - oczekiwana przez inwestorów minimalna stopa zwrotu odpowiadająca kosztowi kapitału,

IC - kapitał zainwestowany.

Wartość ROIC jest obliczana jako:

$$\mathbf{ROIC = NOPAT / IC}$$

gdzie:

ROIC - stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału,

NOPAT – zysk operacyjny po opodatkowaniu.

$$\mathbf{EVA = NOPAT - IC \times WACC}$$

Zysk operacyjny netto (NOPAT) jest obliczany jako $EBIT \times (1 - T)$, gdzie T oznacza stopę podatku dochodowego. Średnioważony koszt kapitału (WACC) jest średnią wartością kosztu wszelkich oprocentowanych kapitałów finansujących aktualną i przyszłą działalność przedsiębiorstwa, w tym również koszt kapitału własnego. Można go zatem definiować jako średnią minimalną stopę zwrotu oczekiwaną przez wszystkie strony (podmioty, osoby) angażujące kapitał w aktywa danej spółki (Szczepanowski, 2007, s. 102).

$$\mathbf{WACC = i_d \times (1 - T) \times D / (D + E) + r_e \times E / (D + E)}$$
$$r_e = R_f + \beta \times R_p$$

gdzie:

i_d – koszt kapitału zewnętrznego,

T – stawka podatku dochodowego,

D – kapitał zewnętrzny,

E – kapitał własny,

r_e – oczekiwany zwrot z kapitału,

R_f – zwrot z inwestycji wolnej od ryzyka,

R_p – premia za ryzyko inwestorów,

β – współczynnik ryzyka dla danego przedsiębiorstwa.

Z powyższych wzorów wynika, że wartość przedsiębiorstwa wzrasta, gdy dążymy do maksymalizacji zysku operacyjnego (NOPAT) i minimalizacji zainwestowanego kapitału (IC). Równie ważnym elementem jest obniżanie kosztu kapitału (WACC).

EVA jest miarą przyrostu wartości przedsiębiorstwa w ciągu roku obrotowego oraz wewnętrzną miarą efektywności jej zarządzania. Stern i Steward zaproponowali szereg korekt w celu usunięcia "księgowych anomalii" wynikających ze stosowanych zasad rachunkowości argumentując, iż w ten sposób kalkulacja zysku rezydualnego jest bardziej porównywalna. W praktyce korekty te są robione w niewielkim zakresie lub wcale (Dudycz, 2005, s.167). Ich zasadność jest również dość często dyskutowana, o czym piszą Cwynar & Cwynar (Cwynar & Cwynar, 2002, s.105), natomiast Brigham, Gapenski oraz Damodaran wprost wykorzystują formułę obliczania EVA bez nanoszenia dodatkowych korekt. Fingan & Company LLC na konferencji w 1999 roku przedstawili propozycję dekompozycji EVA. Rysunek poniżej przedstawia graficzne odzwierciedlenie poszczególnych generatorów wartości wraz z określeniem ich siły oddziaływania na wartość EVA.

Koszty operacyjne i kapitał pracujący zostały zakwalifikowane do grupy składników o wysokim wpływie na wartość. Koszty operacyjne obejmują koszt własny sprzedaży zawierający cenę zakupu a w przedsiębiorstwie produkcyjnym koszty produkcji sprzedawanych dóbr, na które składają się koszty surowców, płace i pozostałe koszty produkcji. Działalność operacyjna związana z zaopatrzeniem generuje ponadto koszty związane z:

- wynagrodzeniem pracowników,
- podróżami służbowymi do dostawców,
- szkoleniami dla pracowników,
- wykorzystywanymi przez dział zakupów narzędziami tj. telefony, komputery, samochody, dostęp do branżowych portali internetowych.

O tym jak ważne jest zarządzanie kapitałem obrotowym i zapasami była mowa już wcześniej. Wpływ na wartość zapasów mogą mieć:

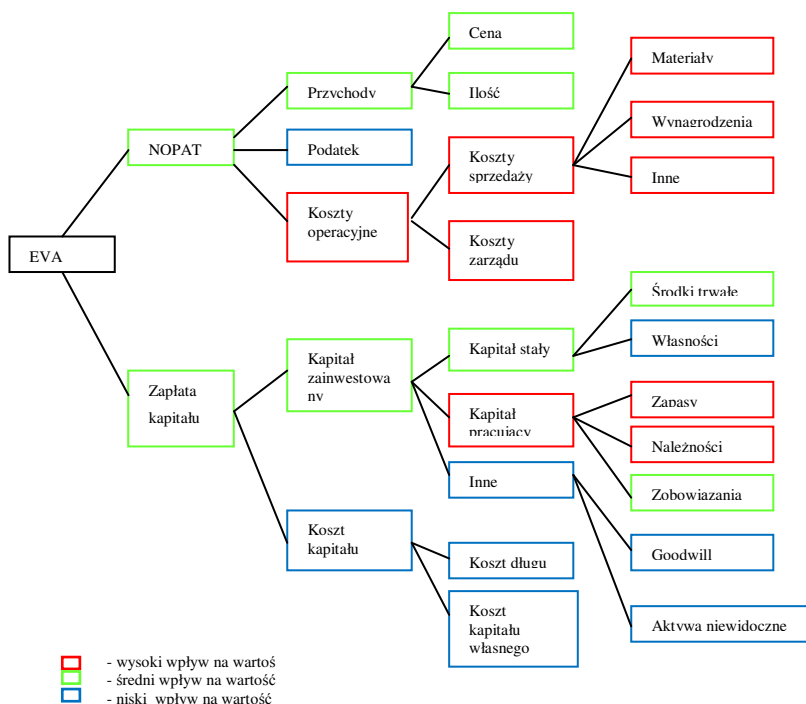
- zakontraktowane warunki dostawy komponentów (np. DAP, FOB),
- podpisanie umowy konsygnacyjnej z dostawcą,
- podpisanie umowy z dostawcami zlokalizowanymi blisko zakładu produkcyjnego (skrócenie czasu transportu, możliwość dostaw w systemie JIT)

- zakontraktowanie obowiązku utrzymywania określonego zapasu bezpieczeństwa w magazynie dostawcy
- zakontraktowanie jak najmniejszego MOQ (minimalnej ilości zamówienia) celem zwiększenia rotacji zapasów.

Bezpośrednio od zarządzania zaopatrzeniem zależy wysokość zobowiązań poprzez:

- ceny komponentów do produkcji,
- zakontraktowanie jak najmniejszego MOQ (minimalnej ilości zamówienia) celem zmniejszenia wysokości zamówienia,
- ceny usług świadczonych przez firmy zewnętrzne na rzecz przedsiębiorstwa (sprzątanie, ochrona, naprawa sprzętu, leasing środków trwałych, wynajem długoterminowy maszyn itp.).

Schemat 7. Składniki wartości parametru EVA



Źródło: Fingan & Company LLC, (1999)

Grupa składników o średnim oddziaływaniu na wartość obejmuje między innymi maszyny i urządzenia. Kompetencje i umiejętności pracowników związanych z zaopatrzeniem będą wpływać na koszty zakupu środków trwałych przy zakupie których nie zawsze należy kierować się strategią najniższej ceny. Ważniejsze jest by obliczyć całkowity koszt zakupu i użytkowania danej maszyny jak również optymalnie dobrać jej specyfikację.

Podjęmowana działalność operacyjna wpływa na ponoszone przez przedsiębiorstwo ryzyko kursowe. Wynika to z faktu zawierania kontraktów handlowych na dostawy komponentów produkowanych poza granicami kraju. W celu uniknięcia ryzyka kursowego najkorzystniej jest zbilansować wartość zakupów z przychodami w tej samej walucie lub równoważyć zobowiązania handlowe wyrażone w walutach obcych należnościami denominowanymi w tej samej walucie. Dział zakupów nie wpływa na oprocentowanie udzielanego przez instytucje bankowe kredytów jednakże może wpływać na wysokość zaciąganego kredytu, zwłaszcza kredytu obrotowego. Elementem silnie wpływającym jest tutaj termin płatności zobowiązań do dostawców. W ograniczonym stopniu wpływa na koszt pozyskanego kapitału.

Budowanie wartości przedsiębiorstwa jest jednym z najważniejszych celów działalności przedsiębiorstwa. Wzrosty wartości w kolejnych okresach przekładają się na długoterminowy wzrost wartości. Niedocenianie roli strategicznej zakupów przez polskich menedżerów musi zatem przełożyć się na ograniczone możliwości wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala wyciągnąć następujące wnioski:

- Zarządzanie zaopatrzeniem jest ważnym elementem budowania strategii na poziomie operacyjnym i strategicznym w każdym przedsiębiorstwie. Jest ściśle związane z łańcuchem wartości całego przedsiębiorstwa.
- Jego elementy mają wpływ na wszystkie perspektywy budowanej strategii: wiedzy i rozwoju, procesów, klienta i finansowej. Związki z tymi perspektywami są zróżnicowane, mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni.
- Nośnikami wartości w zarządzaniu zaopatrzeniem są przede wszystkim generowane koszty związane z procesami i zasobami istotnymi w zarządzaniu strategicznym i

operacyjnym. Jest to potwierdzeniem strategicznego wymiaru zarządzania zaopatrzeniem.

- Odniesienie do perspektywy finansowej, czyli takich wartości jak zysk, przepływy gotówki, koszt kapitału oraz powiązanie w modelu EVA pozwoliło na wskazanie tych pozycji kosztów oraz zasobów które z punktu widzenia zarządzania zaopatrzeniem mogą być istotne.

Analiza łańcucha wartości dla zaopatrzenia pozwoliła również zidentyfikować wartość tworzoną przez samo zaopatrzenie. Analiza w szerszym kontekście pozwoliła wskazać związki z innymi obszarami i perspektywami funkcjonowania przedsiębiorstwa, co może mieć wpływ na jakość opracowanej strategii i stopień jej realizacji. Oznacza to, że takie podejście sprzyja wewnętrznej integracji przedsiębiorstwa. Przeprowadzone analizy potwierdzają znaczenie zarządzania zaopatrzeniem dla zarządzania strategicznego i budowania wartości przedsiębiorstwa. Koncentrowanie więc uwagi menedżerów w Polsce głównie na poziomie operacyjnym zaopatrzenia nie jest właściwe ze względu na długoterminowe budowanie wartości przedsiębiorstwa.

Badania ankietowe prowadzone w Polsce dotyczyły 2008 i 2011 roku, dlatego interesujące mogło by być powtórzenie tych badań w najbliższym czasie w celu weryfikacji, czy i ewentualnie na ile zmieniło się postrzeganie zakupów w przedsiębiorstwach w Polsce w ostatnich latach. Niewątpliwie ciekawe i celowe byłoby porównanie tych wyników z badaniami przeprowadzonymi w innych krajach.

Key words

supply management, purchases, value management, EVA, value chain, financial perspective,

Summery

Main issue of this paper is to discuss the relationship of supply management with corporate strategy and value management. The starting point for the analysis is data survey concerning on the role of purchases in Polish enterprises conducted in 2008 and 2011 years. To assess the results of this survey it was introduced deductive approach based on literature review and were used some models like Porter's value chain, Norton's and Kaplan's strategy map and map of value drivers. Finally it was discussed, using EVA model, what is the influence of value drivers of supply management on final value of enterprise from strategic and operational perspective. Main issue is that paying too little attention by Polish managers to strategic supply management have detrimental effect on long term value creation of the enterprise.

Bibliografia

- Barnes, D. Cuming, M. Hazell, R. Martin, R. & Walker D. (2011). *Zarządzanie organizacją*. T. 1. Warszawa: PRET S.A.
- Bedej, L. Eklund, S. Najafi, N. Wahren, W. & Westerlund, K. (2008). *Purchasing Management*. Department of Technology Management and Economics: Chalmers.
- Brohawn, D.K. (2014). *Value-Based Management: A Framework for Equity and Efficiency in the Workplace*. Retrieved from <http://www.cesj.org/vbm/articles-vbm/cwp-vbm.htm>. (27.11.2014).
- Cwynar, A. & Cwynar, W. (2002). *Zarządzanie wartością spółki. Koncepcje. Systemy. Narzędzia*. Warszawa: FRR.
- Dudycz, T. (2005). *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Edvisson, L. & Malone, M.S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWN.
- Fingan & Company LLC. (1999). Icelandic Management Association Conference on EVA, November 1999. Demystifying EVA and EVA Implementation. Retrieved from http://www.shareholdervalue.com/shareholder_value_research/vbm_publications/index.htm (27.11.2014).
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. (2004). Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy? *Harvard Business Review Polska*. 2004 (14).
- Kardasz, H. (2012). *Rola i ranga zakupów w polskich przedsiębiorstwach – druga edycja badania*. Warszawa: PSML & Marketplanet.
- Kardasz, H. (2008). *Rola i ranga zakupów w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badania*. Warszawa: Harvard Business Review Polska & Marketplanet.
- Kaufmann, L. (2014). *Purchasing and Supply Management - A Conceptual Framework*. Retrieved from http://scholar.google.pl/scholar?q=:+L.Kaufmann,+Purchasing+and+Supply+Management++A+Conceptual+Framework&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=_LprVPSUMoLKOCtNgYAN&ved=0CB8QgQMwAA (18.11.2014).
- Krawczyk, S. (2001). *Zarządzanie procesami logistycznymi*. Warszawa: PWE.
- Lowe, J. (1999). *Inwestowanie w wartość. Klasyczna strategia inwestycyjna Benjamina Grahama dla każdego*. Warszawa: Wydawnictwo K.E. Liber.
- Monczka, R.M. Handfield, R.B. Giunipero, L.C. & Patterson, J.L. (2011). *Purchasing and Supply Chain Management*. South-Western Cengage Learning.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Rappaport, A. (1999). *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menadżera i inwestora*. Warszawa: WIG Press.
- Rutkowski, K. (2013). Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 4/2013.
- Szablewski, A. & Tuzimek, R. (2008). *Wycena i zarządzanie wartością firmy*. Warszawa: POLTEXT.

- Szczepanowski, P.(2002). *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Szymoszek, A. (2014). praca MBA. *Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wynik finansowy przedsiębiorstwa produkcyjnego i wzrost jego wartości*. Warszawa: POU.
- Walters, D. (1999). The Implications of Shareholder Value Planning and Management for Logistics Decision Making, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (4). <http://dx.doi.org/10.1108/09600039910273966>.
- Walters, D. (1997). Developing and Implementing Value – Based Strategy, *Management Decisions*, (35/10).
- Waśkowski, Z. (2004). Zastosowanie koncepcji marketingu zakupów w przedsiębiorstwie, *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, (1/2004).

