**Jak skutecznie zarządzać ogonem zakupowym?**

**Sukcesy przedsiębiorstw zależą nie tylko od jakości produktów i skuteczności marketingu. Szczególnie w firmach produkcyjnych kluczowa jest sprawna organizacja, co w praktyce oznacza unikanie marnotrawstwa sił, czasu i środków. Aby było to możliwe, na pewnym etapie trzeba zająć się ogonem zakupowym i „zrobić z nim porządek”. Tak, jak zrobił to Danfoss wspólnie z XBS Group.**

Na początek warto sobie uświadomić, czym jest tzw. ogon zakupowy (ang. Tail Spend Management, TSM) i jak duże ma on znaczenie w średnich i dużych przedsiębiorstwach, szczególnie tych o charakterze produkcyjnym.

**Większość dostawców – marginalne zamówienia**

Zgodnie z zasadą Pareto uznaje się, że 80% wydatków firmowych wiąże się z zakupami u stosunkowo nielicznej grupy dostawców. Pozostałe 20% wydatków realizowanych jest u bardzo wielu partnerów stanowiących właśnie długi ogon. Bywa, że za dostawy z tej drugiej kategorii odpowiada więcej niż 50% dostawców, z których każdy realizuje potrzebne, ale stosunkowo tanie i drobne (w skali całego budżetu) zamówienia. Mogą to być np. opakowania albo podkładki pod śruby używane w wąskiej kategorii produktów.

- Bardzo często ponad 50% czasu przeznaczonego w firmie na obsługę zamówień, dotyczy jedynie 5% budżetu zakupowego – mówi Andrzej Zawistowski, członek zarządu Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów. – Jeśli przeprowadzona w przedsiębiorstwa analiza potwierdzi, że tak właśnie jest, wskazane jest podjęcie działań związanych z zarządzaniem ogonem zakupowym. Chodzi o taką optymalizację wydatków o najmniejszej wartości, aby skrócić czas poświęcany im przez dział zakupów. Zamiast tego, siły firmy powinny skoncentrować się na zakupach strategicznych – podkreśla.

Problem w tym, że przedsiębiorstwa najczęściej nie przeprowadzają odpowiednich analiz, w efekcie czego ich menedżerowie nie wiedzą nawet, ile wynosi średni koszt obsługi jednego zamówienia. Wg badań, w Stanach Zjednoczonych koszty jednej transakcji mogą się wahać w granicach od 35 dolarów w sprawnej firmie do 500 dolarów w przedsiębiorstwie o znacznie słabszej organizacji. W polskich warunkach szacuje się, że jedna kompletna transakcja zakupowa, rozumiana jako zaangażowanie czasu pracowników do obsługi jednego zamówienia, może wynosić przeciętnie ok. 100 zł netto.

**Rozdrobnienie trudne do pokonania**

Kiedy osoby zarządzające daną firmą uświadomią sobie, że większość sił pracowników (i związanych z tym kosztów), wykorzystywana jest na obsługę procesów o najniższej wartości dla firmy, wówczas zaczynają poszukiwać możliwych rozwiązań tego problemu. Jednym z bardziej oczywistych wydaje się zredukowanie liczby dostawców, poprzez przekazanie drobnych zleceń tym, którzy z powodzeniem realizują większe zamówienia.

Niestety, nie zawsze jest to możliwe. Zdarza się, że duży dostawca nie jest w stanie wytworzyć bardzo specjalistycznych elementów, które dostarczała dotychczasowa, mała manufaktura. Może się też okazać, że nawet jeśli uda się złożyć zamówienie na dodatkowe podzespoły u jednego wytwórcy, to jednak tylko w ilości znacznie przekraczającej specyficzne zapotrzebowanie. I w końcu – może być również tak, że dodatkowa współpraca z dużym dostawcą w zakresie wytwarzania małych partii produktów okaże się droższa, niż w zakładzie wytwarzającym drobne podzespoły na niewielką skalę.

Im bardziej zróżnicowany zakres działalności firmy-odbiorcy, im szerszy zakres oferowanych przez nią towarów, tym trudniejsze okazują się próby skrócenia długiego ogona.

**W stronę outsourcingu**

Przed takim właśnie problemem stanęła firma Danfoss, która w Polsce posiada sześć zakładów produkcyjnych w obszarze ogrzewnictwa, chłodnictwa, napędów elektrycznych oraz hydrauliki siłowej, zatrudniających w sumie 1.700 osób.

- Gdy w ramach nowej strategii Core & Clear przenalizowaliśmy strukturę dostawców, okazało się, że ok. 1/3 naszych podwykonawców odpowiada za ponad 90% wartości realizowanych zakupów. Natomiast 2/3 dostawców to jedynie kilka procent obrotów. To był szok dla zespołu analitycznego. Nie mogliśmy dłużej akceptować takiego stanu rzeczy – opowiada Marta Szymańska, Procurement Director w Grupie Danfoss.

Poszukując jak najlepszych rozwiązań, firma rozpoczęła poszukiwanie partnera, który pomógłby zoptymalizować łańcuch dostaw, szczególnie w zakresie obsługi długiego ogona. Na rynku brakowało gotowej oferty, która byłaby dopasowana do oczekiwań firmy Danfoss, jednak firma logistyczna XBS Group zaproponowała wspólną pracę nad działaniami, które odciążą klienta w zakresie obsługi wielu drobnych dostawców i składanych u nich zamówień.

- Na polskim rynku działa wiele firm logistycznych, ale różnice w zakresie usług, jakie oferują, są znaczące. Firmę Danfoss do współpracy z nami przekonało przede wszystkim nasze doświadczenie i know-how wypracowane w kompleksowej obsłudze przedsiębiorstw. Wspieramy naszych klientów nie tylko w obsłudze magazynowej i transporcie, ale także w procesach związanych z zarządzaniem sprzedażą, zapasami i zakupami – mówi Edyta Siekierska, Business Unit Manager w XBS Group.

**Rozwiązania testowane w praktyce**

Obydwie firmy wspólnie pracowały nad szczegółami nowego przedsięwzięcia, starając się wypracować odpowiednie procedury i jak najsprawniejszą organizację poszczególnych procesów, wykorzystując przy tym zwinne metody zarządzania. Projekt przygotowywano w taki sposób, aby poszczególne jego etapy na bieżąco wdrażać i od razu korygować. Dzięki temu na kolejnych etapach nie powielano już tych rozwiązań, które nie sprawdziły się na wcześniejszych. Takie podejście pozwoliło zaoszczędzić mnóstwo czasu i środków. Gdy wszystkie szczegóły zostały dopracowane, XBS Group przejął kontakty z pierwszymi 20 podwykonawcami Grupy Danfoss, a później z kolejnymi.

Od tej pory, dział zakupów w firmie klienta nie musiał kontaktować się z każdą z tych firm oddzielnie – wszystko załatwiał w jednym systemie obsługiwanym przez XBS Group. To stamtąd, na podstawie aktualnych stanów magazynowych, składane były zamówienia na mniej istotne kategorie produktowe (np. śrubki). Odtąd firma określana jako partner TSM musiała dbać o optymalne zapasy magazynowe, terminowość dostaw, klient natomiast otrzymywał jedną fakturę w miesiącu, rozliczającą wszystkie „drobne” zamówienia i ich obsługę.

- Posiadanie partnera TSM uwalnia zasoby operacyjne skupione na nadzorowaniu terminowości dostaw, zarządzaniu magazynem, czy też organizowaniu transportu od dostawców niestrategicznych – podkreśla Edyta Siekierska. – Do jego kompetencji mogą należeć nawet, tak jak odbywa się to w naszym przypadku, negocjacje cenowe z dostawcami, czy też obsługa reklamacji w imieniu klienta.

**Niższe koszty, mniejsze zapasy**

Dość powiedzieć, że wdrożone w Danfossie zasady współpracy w krótkim czasie znacząco poprawiły terminowość dostaw towarów z długiego ogona, osiągając poziom dochodzący do 100%, a zapasy magazynowe wyraźnie się zmniejszyły, co z kolei wpłynęło na obniżenie kosztów magazynowania. Zgodnie z zasadą „just in time” zredukowano zamówienia tylko do tych produktów, i tylko do takich ich ilości, na jakie wskazywało bieżące zapotrzebowanie.

- Rezultaty kooperacji przerosły nasze oczekiwania. Spodziewaliśmy się, że uprościmy i usprawnimy organizację, ale nie sądziliśmy, że zmieni się coś ponadto. Tymczasem okazało się, że w magazynie wewnętrznym zapasy produktów od dostawców z długiego ogona spadły prawie do zera i skrócił się czas oczekiwania na dostawy – podkreśla Marta Szymańska.

Ta udana współpraca ma swój ciąg dalszy. Na skutek powodzenia projektu, XBS Group został kluczowym partnerem logistycznym Grupy Danfoss, zarządzającym dostawcami także poza Polską. Obecnie firma XBS Group obsługuje około 200 podwykonawców dostarczających produkty do fabryk Danfoss w 12 krajach Europy, a kolejne projekty wdrożeniowe wciąż trwają.

Okazuje się, że właściwe zarządzanie długim ogonem może mieć ogromne znaczenie dla sprawnej organizacji danego przedsiębiorstwa – zarówno w skali lokalnej, jak i międzynarodowej.

Źródło: [XBS Group](http://www.xbsgroup.pl/)