**Ogon zakupowy, czyli kosztowne drobiazgi**

**Co stanowi najbardziej czasochłonną część zamówień w firmach produkcyjnych (i nie tylko)? Nie są to wcale najdroższe, podstawowe materiały czy komponenty. Najbardziej uciążliwe jest zarządzanie tzw. długim ogonem zakupowym, czyli masą drobiazgów – m.in. akcesoriów czy materiałów eksploatacyjnych.**

Firmy mają zazwyczaj dobrze opanowaną logistykę podstawowych produktów. Duże transporty kluczowych elementów stosunkowo łatwo zorganizować. Problemy pojawiają się tam, gdzie chodzi o produkty tanie, drobne, pochodzące od wielu różnych dostawców – np. nakrętki, opakowania, materiały eksploatacyjne do maszyn... Jeśli przeliczymy czas pracy związany z ich obsługą (zamawianie, transport, magazynowanie), okaże się, że pracownicy zajmują się głównie nimi!

**Czasochłonna obsługa taniego produktu**

Dobrze wpisuje się to w ogólną zasadę Pareto – zdecydowana większość wydatków firmowych (80-95%) wiąże się z zakupami u stosunkowo nielicznej grupy dostawców. Pozostałe 5-20% kosztów realizowanych jest u wielu drobnych partnerów. Ta pozostała część to właśnie tzw. długi ogon zakupowy (ang. tail spend).

Jak szacują eksperci z branży logistycznej, w niektórych firmach nawet 50% dostawców odpowiada za tanie i drobne zamówienia. W konsekwencji – przez ponad połowę czasu przeznaczanego na obsługę zamówień, pracownicy zajmują się produktami stanowiącymi np. 5% całego budżetu zakupowego! I choć te „drobiazgi” same w sobie mogą być bardzo tanie, to ich obsługa może generować bardzo poważne koszty.

Wyobraźmy sobie produkt za 5 zł, którego obsługa logistyczna (transport, ewidencja, magazynowanie) kosztuje w sumie 100 zł. W polskich warunkach właśnie tyle kosztuje (netto) jedna kompletna transakcja zakupowa, rozumiana jako zaangażowanie czasu pracowników do obsługi zamówienia. A teraz pomyślmy, że takich produktów w skali miesiąca mogą być setki lub tysiące. Dla porównania – w Stanach Zjednoczonych koszt ten waha się od 35 do 500 dolarów. Rozbieżności mogą być więc ogromne, a zależą od tego, na ile sprawnie zorganizowana jest logistyka w danej firmie.

**Jak pozbyć się długiego ogona?**

Aby zmniejszyć koszty, szczególnie te związane z dużą liczbą rozdrobnionych zamówień, rozmaite przedsiębiorstwa (choć dominują wśród nich firmy produkcyjne), podejmują współpracę z operatorami TSM (Tail Spend Management). Takim operatorem powinna być doświadczona firma logistyczna, która wspólnie z danym klientem wypracuje indywidualne rozwiązania obniżające koszty. Operator TSM nie musi obsługiwać całej logistyki danego przedsiębiorstwa – współpraca może dotyczyć wyłącznie zarządzania długim ogonem.

Jak to możliwe, że przedsiębiorstwo, które samodzielnie nie potrafi poradzić sobie z optymalizacją długiego ogona, może w krótkim czasie osiągnąć znaczące sukcesy na tym polu przy współpracy z firmą zewnętrzną? Tajemnica tkwi w doświadczeniu operatora TSM, ale także w większej skali działalności w obszarze logistyki (pozwala to np. konsolidować dostawy dla wielu klientów w jeden transport) oraz w już wypracowanych procesach właśnie pod kątem efektywnego kosztowo i sprawnego łańcucha dostaw. Być może brzmi to jak frazes, ale da się rozbić na konkretne czynniki.

Jednym z najważniejszych jest minimalizowanie poziomu zapasów. Zgodnie z zasadą „just in time” kolejne zamówienia do dostawców są składane dopiero wtedy, gdy poziomy w magazynie zbliżają się do zera. Choć wydaje się to banalnie prostym sposobem na obniżenie kosztów magazynowania, to jednak nie jest możliwe bez spójnych systemów informatycznych. Aby właściwie monitorować stany magazynowe każdego „drobnego” produktu, trzeba mieć informacje o aktualnym zapotrzebowaniu, tempie wykorzystywania zapasów i terminach oczekiwania na nową dostawę. Wszystkie te elementy trzeba ze sobą jak najlepiej zsynchronizować.

- Znaczenie mogą mieć także mniej oczywiste korzyści. Jeśli klient przekaże nam zarządzanie długim ogonem zakupowym, możemy przejąć jego kontakty z dostawcami. Wtedy to my negocjujemy z nimi ceny i terminy, a klient otrzymuje jedną zbiorczą fakturę obejmującą wszystkie zakupy i usługi – mówi Edyta Siekierska z firmy logistycznej XBS Group.

W takim przypadku nawet ewentualne reklamacje składane przez klienta (np. firmę produkcyjną) odbywają się za pośrednictwem operatora TSM. W efekcie przedsiębiorstwo nie musi angażować własnych pracowników do obsługi prawie żadnych działań związanych z zarządzaniem długim ogonem.

**Jasny podział obowiązków**

W praktyce zakres działań realizowanych przez operatora TSM na rzecz klienta może być bardzo rozbudowany i zindywidualizowany. Firma logistyczna może np. dążyć do zmniejszenia liczby dostawców, prowadzić negocjacje z nowymi potencjalnymi dostawcami, a nawet przeprowadzać testy produktów lub materiałów, aby sprawdzić czy spełniają one wymogi jakościowe klienta. Negocjacje w imieniu przedsiębiorstwa mogą obejmować także kwestie finansowe – np. wydłużanie terminów płatności lub inne ustalenia związane z finansowaniem zakupów.

- Współpraca z partnerem TSM coraz częściej jest postrzegana jako sposób na uwolnienie zasobów strategicznych przedsiębiorstwa. Jego pracownicy nie są zazwyczaj w stanie poświęcić wystarczająco dużo uwagi wszystkim dostawcom. Siłą rzeczy koncentrują się na najbardziej strategicznych współpracach i zamówieniach. Pozostałe z powodzeniem można outsourcować – mówi Edyta Siekierska.

Posiadanie partnera TSM uwalnia zasoby operacyjne skupione m.in. na nadzorowaniu terminowości dostaw, zarządzaniu magazynem, czy organizowaniu transportów od dostawców niestrategicznych. Wszystkim tym zajmuje się wówczas firma zewnętrzna.

Natomiast sam zleceniodawca może skupić się na tym, co najważniejsze – na zamówieniach dotyczących strategicznych podzespołów, które stanowią ok. 80-90% kosztów i są kluczowe dla jakości wytwarzanych produktów. Pozbycie się długiego ogona zazwyczaj zdejmuje z pracowników nadmiar obowiązków, obniża koszty i usprawnia organizację danej firmy.

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