



## ANALIZA PROCESU ZAKUPOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZWINNYCH - PRZESŁANKI DO KORZYSTANIA Z POWSZECHNEJ PLATFORMY ZAKUPOWEJ B2B

Grzegorz Klimarczyk, Zygmunt Kopacz, Michał Masadyński, Magdalena K. Wyrwicka

Open Nexus Sp. z o.o., Poznań, Polska

**STRESZCZENIE.** W artykule przedstawiono wyniki badań autorów przeprowadzone w grupie wyselekcjonowanych przedsiębiorstw. Skoncentrowano się na tych o wysokim stopniu kustomizacji produktów i niskiej powtarzalności produkcji. Na początku artykułu postawiono hipotezę, że istnieje zapotrzebowanie na system optymalizacji i wspomaganie zaopatrzenia we wszystkich organizacjach, a szczególnie zwinnych. W dalszej części próbuje się uzasadnić postawioną hipotezę posługując się wynikami badań wspartych analizą prowadzoną według metodyki myślenia sieciowego. Wnioski oraz sugestie wpływające z przeprowadzonych badań ukierunkowano na problematykę procesu dokonywania zakupów i poszukiwania możliwości obniżania kosztów w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** obniżanie kosztów zakupów, rynek wirtualny, powszechna platforma zakupowa, optymalizacja procesu zakupowego, e-zakupy, e-procurement, e-rynek, B2B.

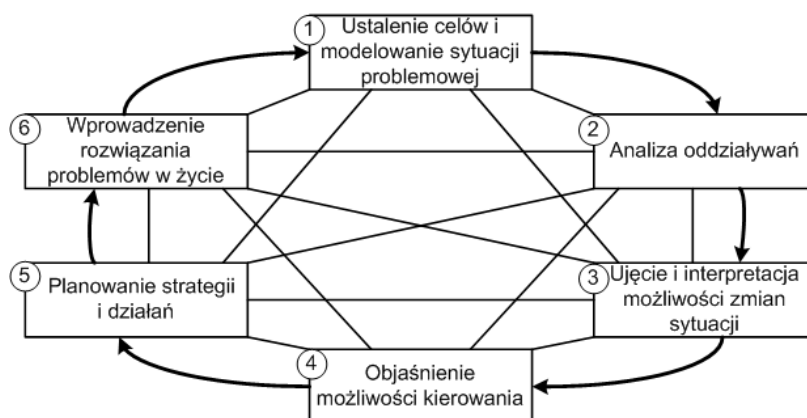
### WPROWADZENIE

Większość z nas zna zalety dokonywania zakupów domowych on-line. Nikomu więc nie trzeba specjalnie przedstawić korzyści z nich płynących. To co zainteresowało autorów to fakt niewielkiego wykorzystania Internetu do prowadzenia całego procesu zakupowego w podmiotach gospodarczych. Brak powszechnej, taniej i uniwersalnej platformy zakupowej zachęcił do przeprowadzenia dalszej analizy sytuacji. Zamiast jednak badać rynek od strony istniejących już rozwiązań technicznych zdecydowano się na podejście odmienne. Określono model klasyfikacji przedsiębiorstw, które powinny być w pierwszej kolejności zainteresowane wdrożeniem e-zakupów. Wykazano dlaczego właśnie te organizacje skorzystałyby z nich w największym stopniu, a następnie przedstawiono problemy, czy też ograniczenia które stoją na przeszkodzie w pełnym wykorzystaniu potencjału powszechnej platformy zakupowej.

Większość polskich przedsiębiorstw stosuje klasyczny podział procesów logistycznych na logistykę dystrybucji, produkcji i zaopatrzenia. Autorzy artykułu skoncentrowali się na procesie zaopatrzenia. W szczególności badaniu poddano metody dokonywania zakupów, sposoby ustalania jego warunków i przeprowadzania transakcji. Prace badawcze objęły podmioty, które określane są przez autorów jako zwinne, gdyż stopień kustomizacji produktu i niewielka powtarzalność wytwarzania wymaga wbudowanego mechanizmu błyskawicznej zmiany i dostosowywania się do zindywidualizowanych wymogów klienta. Wysłunięto tezę, że w takich przedsiębiorstwach istnieje

zapotrzebowanie na system optymalizacji i wspomagania zaopatrzenia. Obecnie nie stosuje się powszechnie żadnego rozwiązania, które pozwoliłoby spełniać indywidualne wymagania klienta przy jednoczesnej optymalizacji kosztów strumieni materiałowych obejmujących zarówno wytwórcę głównego jak i jego dostawców. Powstanie takiego narzędzia jest zatem motywowane stopniowo zmniejszającą się rentownością przedsięwzięć nakierowanych na zaspokajanie specyficznych potrzeb klienta. System taki zdecydowanie wspomógłby rozwój organizacji zwinnych przez optymalizację przepływów informacyjnych.

Chcąc wykazać zapotrzebowanie na system optymalizacji zapotrzebowania w artykule przedstawiono profile badanych organizacji i otoczenie, w jakim działają. Do analizy wykorzystano zmodyfikowaną przez autorów metodykę myślenia sieciowego, której autorami są P. Gomez, G. Probst i H. Ulrich. Rozważania podzielono na trzy części. Pierwsza to sformułowanie problemu, druga to wyznaczenie sieci powiązań i określenie siły oddziaływań wyselekcjonowanych czynników, trzecia to dokonanie interpretacji potencjalnych działań i korzyści płynących z wprowadzenia rynku wirtualnego.



Źródło: Zimmewicz K., 1999

Rys. 1. Fazy myślenia sieciowego  
Fig. 1. The phases of net thinking

Ostatnie trzy kroki metodyki myślenia sieciowego objaśnienie możliwości kierowania, planowanie strategii i działań oraz wprowadzania rozwiązania problemów w życie, zostały zastąpione analizą informacji uzyskanych w toku badań.

## USTALANIE CELÓW I MODELOWANIE SYTUACJI PROBLEMOWEJ

Badaniu zostały poddane przedsiębiorstwa produkcyjne zakwalifikowane według klasyfikacji Unii Europejskiej jako duże bądź średnie. Duże, czyli te zatrudniające powyżej 250 osób i generujące obrót roczny powyżej 50 mln EUR. Średnie zatrudniają pomiędzy 50 a 250 pracowników i generują obrót od 10 do 50 mln EUR. Do przeprowadzenia badań posłużono się wywiadami i obserwacją uczestniczącą. Podmioty objęte badaniem spełniają warunki, które zilustrowane są na rysunku 2. Są to zakłady, które wykazują asortyment rotujący na poziomie co najmniej 1000 indeksów. Autorzy wydestylowali problemy, które najczęściej dotyczą takie przedsiębiorstwa. Są to wysoka zmienność planów produkcyjnych, problemy decyzyjne dotyczące dokonywania zakupów, nieprzejrzysty przepływ informacji, problemy z płynnością finansową, dobór nieodpowiednich dostawców, brak kategoryzacji dostawców, nieuczciwe praktyki pracowników działów zakupów, wzrastający udział kosztów materiałowych w ogólnych kosztach wytworzenia oraz dodatkowe koszty spowodowane brakiem dostępności komponentów.

Analizowane przedsiębiorstwa charakteryzowały również problemy ze stałą koniecznością poszukiwania nowych dostawców. Relacje te mają najczęściej charakter transakcyjny. Często są to akcyjne, jednorazowe kontakty, których przebieg nie jest rejestrowany. Brak łatwo dostępnych danych o historii przeprowadzania takich transakcji powoduje odpływ wiedzy wraz z odejściem doświadczonego pracownika.

Procedura poszukiwania dostawców wygląda podobnie w każdej z badanych firm. W większości z nich wymagano zgromadzenia trzech ofert od potencjalnych dostawców. Zapytania ofertowe najchętniej wysyłano do kontrahentów, z którymi wcześniej współpracowano i które przypuszczalnie mogły zapewnić wymagany asortyment. Nowych dostawców wyszukiwano poprzez przeglądarki internetowe, rzadziej przez portale aukcyjne lub książki telefoniczne tzw. żółte strony. Niekiedy zdecydowano się na współpracę dzięki wizytom przedstawicieli handlowych. Spośród zgromadzonych ofert wybierano na zasadzie porównania najkorzystniejszą. W kilku przypadkach konfrontowano dwóch potencjalnych dostawców, którzy proponowali najkorzystniejsze warunki zakupu. Konfrontacja ta była jednostopniowa i pozwalała na jednorazową deklarację zmiany warunków przez oferenta. Z doświadczeń przekazanych przez kierujących komórkami zakupów wynika, że często są zmuszeni do kupowania droższego asortymentu od nieznanymi dostawców.

Kolejnym wnioskiem płynącym z analizy przedsiębiorstw są problemy decyzyjne w Dziale Zakupów i nieprzejrysty przepływ informacji. Wynika to ze złożonej struktury odpowiedzialności i uprawnień. Najczęściej w działach zaopatrzenia obowiązuje podział pracy specjalistów do spraw zakupów na sektory. Jednocześnie każdy z pracowników działu ma ograniczenia odnośnie wartości dokonywanych zakupów. Kwota jaką mogą dysponować samodzielnie waha się w przebadanych przedsiębiorstwach w przedziale od 500 zł do 10000 zł. W obawie o nadużycia lub niegospodarność, częstą praktyką jest zmniejszanie kwot jakimi swobodnie dysponują pracownicy działu. W efekcie dużą część decyzji o zakupie podejmują kierownicy, dyrektorzy, a nawet w jednym przypadku zarząd. Niekiedy decyzje o zakupie w korporacjach podejmuje centrala znajdująca się w innym mieście. Obieg informacji i dokumentacji niezbędnej do podjęcia decyzji nadal opiera się na wypełnianiu formularzy w wersji papierowej. Proces taki jest pracochłonny, długotrwały i angażuje wielu pracowników na różnych poziomach organizacji. Jeśli efektem procesu ma być podjęcie decyzji i zgoda na zakup, obieg taki występuje tylko raz. Natomiast, jeśli prowadzone są negocjacje, pętle przepływu informacji powtarzalne są wielokrotnie, co prowadzi do znacznego wydłużenia całego procesu podejmowania decyzji.

Badania wykazały, że aż 40% przedsiębiorstw nie kategoryzuje dostawców. Wynika to z tego, że pomimo posiadają one informacje o dostawcach to nie są w stanie dostatecznie szybko przeprowadzić procesu zapytań ofertowych i to w możliwie jak największej liczbie.

Wymienione czynniki sprawiają, że przedsiębiorstwa szczególnie montażowe, stale borykają się z problemem efektywnego dokonywania zakupów. Wysoka kastomizacja pozwala im na efektywne konkurowanie na rynku i sprawia, że proces sprzedażowy przebiega znacznie łatwiej, jednocześnie jednak znacznie zwiększają się problemy z zaopatrzeniem i produkcją niestandardowych towarów.

Kolejnym problemem to wysokie koszty materiałowe w odniesieniu do całkowitego kosztu wytworzenia wyrobu. Zależnie od stopnia kastomizacji produktów koszty materiałowe wynoszą od 30% do 60 %. Na przykład rentowność przedsiębiorstw montażowych wynosi zazwyczaj od 3% do 5%. Jest to wynik z pozoru bardzo słaby, jednak ze względu na wysokie ceny produktu finalnego pozwala na rozwój przedsiębiorstw. Obniżenie kosztów kupowanych produktów, osiągalne za pomocą platform zakupowych, prowadzi do oszczędności od 3% do 40%. W przypadku obniżenia tych kosztów o zaledwie 10%, rentowność firmy wzrasta do 9%, czyli może być nawet trzykrotnie wyższa niż przed zastosowaniem proponowanego rozwiązania.

Koszty materiałowe i logistyczne to między innymi: ciągłe poszukiwania dostawców, nieustanne negocjacje cenowe, mała skala wytwarzania, wysokie poziomy zapasów lub koszty marnotrawstwa spowodowane brakiem komponentów.

Jest możliwe, aby rozwiązać niektóre z wcześniej opisanych problemów przez popularyzację darmowego i powszechnego wirtualnego e-ryнку, na którym przedsiębiorca mógłby wystawiać

zapotrzebowanie. Taki system pomógłby dokonywać wyboru dostawcy na bazie obiektywnych i jasnych reguł. Producenta nie ograniczałoby przy tym położenie geograficzne potencjalnych dostawców. Powszechność spowoduje, że o zlecenie mogłaby konkurować zdecydowanie większa grupa dostawców z całego kraju. Realizacja w praktyce rynku klienta, wymaga jednak przeniesienia części kosztów na dostawców. Obecnie nie jest to możliwe, gdyż dominującą pozycję posiadają dostawcy, którzy nastawieni są na realizację powtarzalnych i wielkoskalowych zamówień. Przeprowadzanie transakcji na rynku wirtualnym mogłoby tutaj pomóc, gdyż doprowadziłoby do obniżenia kosztów materiałowych u samego dostawcy. Przez dołączenie do wirtualnego rynku zmniejszyłby on nakłady związane między innymi z poszukiwaniem klientów i obsługą sprzedażową. To w rezultacie doprowadziłoby do okazji obniżenia ceny oferowanego towaru.

Celem artykułu jest wykazanie potrzeby na stworzenie rynku wirtualnego, z którego chętnie będą korzystać zarówno nabywcy jak i dostawcy. Jak dotąd nie powstała powszechna, tania, ogólnodostępna i łatwa w obsłudze platforma, którą można by nazwać mianem rynku wirtualnego. Autorzy wykazują, że istnieje potrzeba na tego typu rozwiązanie, które przy wykorzystaniu Internetu połączyłoby popyt z podażą na skale regionu i kraju.

		Obrót firmy		
		Powyżej 50 mln €	do 50 mln €	do 10 mln €
Ilość asortymentu rotującego	> 5000 indeksów	Segment 1	Segment 2	Segment 3
	do 5000 indeksów	Segment 4	Segment 5	Segment 6
	do 800 indeksów	Segment 7	Segment 8	Segment 9

Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2. Klasyfikacja przedsiębiorstw z zaznaczeniem obszaru badań (zaznaczenie kolorem szarym)  
 Fig. 2. Companies being subject to the study

Kolejnym celem opracowania jest usystematyzowanie zebranych przesłanek i stworzenie teoretycznych podstaw do budowy systemu optymalizacji i wspomagania zaopatrzenia. Warunkiem koniecznym wydaje się być powszechność i dostępność takiego rozwiązania.

Zapotrzebowanie na taki system jest interpretowane w zależności od roli i funkcji jaką odgrywa się w organizacji lub jej otoczeniu. Rysunek 3 przedstawia najważniejsze punkty widzenia.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 3. Różne spojrzenie na zapotrzebowanie na system wspomagania zakupów  
Fig. 3. Various points of view on the demand for a system of supporting purchases

Na rysunku ukazano kilka różnych spojrzeń na zapotrzebowanie na system umożliwiający podniesienie efektywności zakupów. Cel i sens takiego systemu można przedstawiać następująco:

- oszczędności na cenie nabywanych towarów, transparentność i mierzalność wyników pracy Działu Zakupów (właściciel, zarząd),
- zaspokojenie popytu na określone wysoko zindywidualizowane towary (klient),
- poprawienie efektywności Działu Zakupów i transparentność procesów, wprowadzenie jasnych mierników i zasad pracy (Dział Zakupów),
- zwiększenie przewidywalności kolejnych prac, zmniejszenie zjawiska "gaszenia pożarów" (pracownicy, Dział Produkcji),
- utworzenie miejsc pracy dla wykwalifikowanej i odpowiedzialnej siły roboczej (pracownicy, społeczeństwo, gospodarka),
- umożliwienie pracy w przejrzystych warunkach (pracownicy),
- zwiększenie rentowności i przepływów pieniężnych (bank, zarząd, właściciel),
- zwiększenie przychodów i stworzenie nowego kanału dystrybucji usług (przedsiębiorstwa transportowe, dostawcy),
- możliwość konkurencji na przejrzystych zasadach (konkurencja, dostawca),
- umożliwienie rozwoju MSP i powstanie większej liczby organizacji zwinnych, które mogą włączyć się do konkurencji na skalę kraju przez zaspokajanie indywidualnych potrzeb klientów (społeczeństwo, gospodarka, konkurencja)
- obniżenie kosztów utrzymania zasobów i usług sprzedażowych (dostawca).

Ukazano dziesięć różnych sposobów widzenia przedsiębiorstwa. Dalsza analiza zostanie zawężona do punktu widzenia właściciela i/lub zarządu.

## WYZNACZENIE SIECI ZALEŻNOCI I ANALIZA WZAJEMNYCH ODDZIAŁYWAŃ

Na podstawie obserwacji funkcjonowania badanych przedsiębiorstw zbudowano, wspólną dla większości z nich, sieć zależności między najważniejszymi elementami występującymi w ich wnętrzu i otoczeniu. Wyznaczenie sieci zależności poprzedziła analiza powiązań jej elementów składowych. Elementy te to zidentyfikowane przez autorów kluczowe czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mające

wpływ na proces dokonywania zakupów w organizacjach zwinnych. Spośród nich wybrano trzydzieści. Następnie skonstruowano sieć zależności (rysunek 4). Tabela 1 stanowi legendę do sieci.

Tabela 1. Elementy składowe sieci zależności  
 Table 1. Component elements of dependency networks

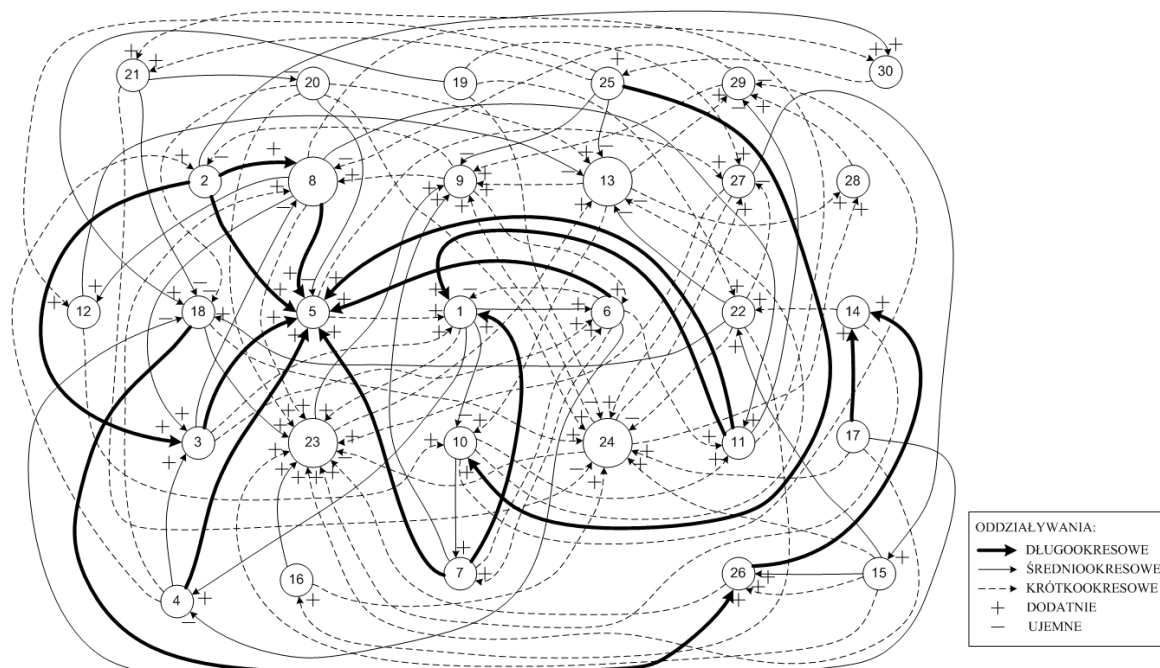
L.p.	Nazwa elementu	Rodzaj czynnika	Charakter czynnika	L.p.	Nazwa elementu	Rodzaj czynnika	Charakter czynnika
1	Sprzedaż produktów finalnych	K	A	16	Obsługa posprzedażowa dostawcy	N	L
2	Zysk	K	P	17	Elastyczność dostawcy	N	A
3	Termin płatności za wyrób finalny	N	L	18	Jakość kupowanych materiałów	K	KR
4	Przychód firmy	N	P	19	Pozytywna aktywność spec. ds. zakupów	N	A
5	Postrzeżenie firmy	K	P	20	Nieuczciwe praktyki specjalisty ds. zakupów	N	A
6	Cena wyrobu finalnego	K	P	21	Ilość czasu na dokonanie zakupu	N	KR
7	Jakość produktów firmy	K	P	22	Zdrowe praktyki specjalisty ds. zakupów	N	A
8	Płynność finansowa firmy	K	P	23	Decyzja zakupu materiałów przez firmę	K	KR
9	Koszty wyrobu finalnego	K	P	24	Cena materiału	K	KR
10	Płynność wytwarzania	K	P	25	Dobra organizacja pracy w firmie	K	A
11	Dotrzymywanie terminów wobec klienta wyrobu fin.	N	P	26	Płynność finansowa dostawcy	N	L
12	Terminowość dostaw materiałów	N	A	27	Terminy płatności za materiał	K	KR
13	Wielkość zapasu	K	L	28	Wartość zapasów	K	P
14	Marka dostawcy	N	L	29	Koszty firmy	K	KR
15	Dostępność towaru u dostawcy	N	L	30	Polityka zakupowa firmy	K	KR

K - CZYNNIK KIEROWALNY    N - CZYNNIK NIEKIEROWALNY    A - AKTYWNY    P - PASYWNY    L - LENIWIWY    KR - KRYTYCZNY

Źródło: opracowanie własne

Każdy z czynników został również zaklasyfikowany jako kierowalny (K) lub niekierowalny (N) z perspektywy właściciela/zarządu. Charakter czynnika to zestawienie wniosków płynących z mapy intensywności (rysunek 5).

Z wyznaczonej sieci zależności wynika, że podstawowe oddziaływania zachodzą w pętli 23→9→6→4→2→30→25→21→20→23 (numery według oznaczeń w tabeli 1).



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 4. Rozszerzona sieć zależności generowania zakupów w organizacjach o wysokim stopniu kustomizacji  
 Fig. 4. Extended network of dependency of generating purchases in companies having a high level of customization

Pętla ta jest pętlą wzmacniająca. Znajduje się w niej jedno oddziaływanie ujemne, jednak występuje ono przed niekorzystnym zjawiskiem o charakterze jakościowym (element 20). Elementem stabilizującym jest ilość czasu dostępnego na dokonanie zakupu (element 21).

Narzędziem, za pomocą którego można oszacować intensywność wpływów, jest macierz wpływów, zawierająca wszystkie elementy sytuacji problemowej. Intensywność oddziaływania ustala się w skali czterostopniowej:

- 0 - brak oddziaływania,
- 1 - mała intensywność,
- 2 - duża intensywność,
- 3 - bardzo duża intensywność oddziaływania.

Autorzy metodyki myślenia sieciowego dzielą wszystkie czynniki na cztery grupy: aktywne, pasywne, krytyczne i leniwe. Interpretacja czynników aktywnych, pasywnych, krytycznych i leniwych przedstawia się następująco:

- Czynniki aktywne bardzo silnie wpływają na inne elementy, same jednak nie podlegają wpływom (wysokie wartości A w arkuszu na rysunku).
- Czynniki pasywne w małym stopniu oddziałują na inne, same jednak podlegają silnym wpływom (niskie wartości A).
- Czynniki krytyczne silnie wpływają na inne elementy, ale równocześnie same podlegają silnym wpływom (wysokie wartości P).
- Czynniki leniwe słabo oddziałują na inne elementy, ale również same podlegają jedynie słabym wpływom (niskie wartości P).

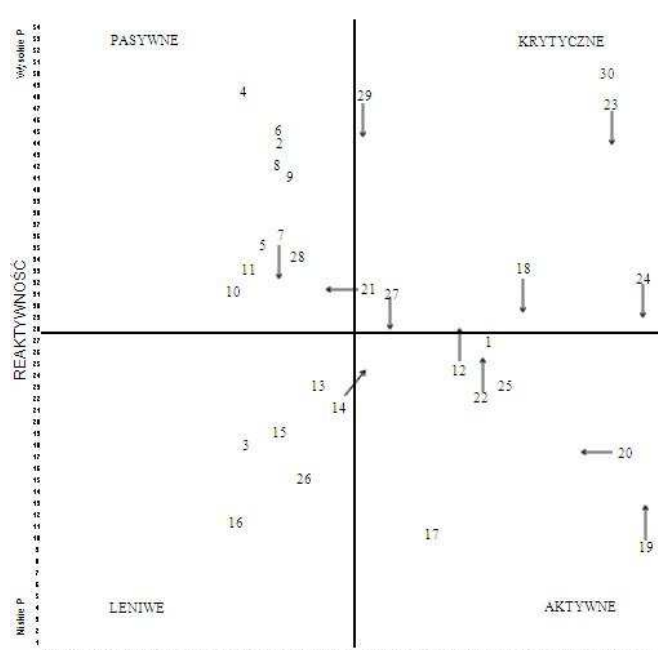
Tabela 2. Fragment macierzy wpływów  
 Table 2. Fragment of the matrix of influences

		1	2	3	4	27	28	29	30	A
1	Sprzedaż prod finalnych	x	2	1	3	1	2	2	2	39
2	Zysk	1	x	2	0	1	1	0	2	21
3	Termin płatności za wyrób finalny	3	1	x	1	2	0	2	2	18
4	Przychód firmy	0	3	2	x	1	0	0	1	18
25	Dobra organizacja pracy w firmie	1	3	0	3	0	3	3	1	40
26	Płynność finansowa dostawcy	0	0	2	0	2	0	0	1	20
27	Terminy płatności za materiał	0	2	2	3	x	2	2	3	27
28	Wartość zapasów	0	0	1	3	1	x	1	3	22
29	Koszty firmy	1	3	1	1	2	0	x	3	28
30	Polityka zakupowa firmy	0	2	2	3	2	2	3	x	49
P	SUMA P	26	43	18	47	30	34	48	49	

Źródło: opracowanie własne

Wszystkie wymienione czynniki można przedstawić na tzw. mapie intensywności, która jest bardzo prostym narzędziem, służącym do szybkiej identyfikacji "charakteru" czynników.

Z mapy przedstawionej na rysunku 5 wynika, że siedem czynników ma charakter krytyczny. Wracając do zdefiniowanej podstawowej pętli wzmacniającej zastosowanie wirtualnego rynku powinno zapewnić zmianę rodzaju niektórych z tych czynników. I tak element 20 z czynnika niekierowalnego powinien stać się kierowalnym.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 5. Mapa intensywności  
Fig. 5. Map of intensity

Zmieni się również charakter niektórych elementów ponieważ te krytyczne przesuną się w większości bardziej w kierunku ćwiartki aktywnej. Będą więc mniej czułe na wpływ innych elementów. Zmiana ta zobrazowana jest przez strzałki, które pokazują przewidywany kierunek zmiany po skorzystaniu e-rynku. Korzystanie z rynku wirtualnego byłoby, więc motywowane po pierwsze większą kontrolą zarządzających nad elementami składowymi ich organizacji i po drugie większą stabilnością i odpornością na nieoczekiwane negatywne bodźce.

Jedynym elementem, który powinien przesunąć się w kierunku ćwiartki pasywnej będzie czas potrzebny na dokonanie zakupu. Oznaczać to może, że element ten będzie miał mniejszy wpływ na całą sieć. To dobra informacja dla zarządzających. Wskazywać może, że dzięki wykorzystaniu siły wirtualnego rynku ich organizacja oszczędzi cenny czas. To powinno doprowadzić do redukcji siły wpływu czasu na jakość kupowanych towarów (18), cenę materiału (24) oraz nieuczciwe praktyki (20).

Czynniki z ćwiartki leniwej nie zmieniają swojej pozycji. Z perspektywy zarządzających proponowane rozwiązanie nie wpłynie znacząco na te elementy.

Dotrzymywanie terminów wobec klienta wyrobu finalnego (11) powinno zmienić swój rodzaj z niekierowalnego na kierowalny. Zarządzający powinni mieć większy wpływ na sterowanie tym elementem. Większy wpływ powinni również mieć zarządzający na terminowość dostaw materiałów, który również powinien stać się kierowalny. To samo dotyczy zdrowych praktyk specjalisty ds. zakupów. Zmniejszy się przy tym oddziaływanie na sieć nieuczciwych praktyk.

Przewiduje się, że rynek transakcji w sieci wzmocni pozytywną aktywność specjalisty ds. zakupów.

Nie zmieni się pozycja polityki zakupowej podmiotu gospodarczego, nadal będzie ona odgrywała istotną rolę w całym systemie, wyznaczając ogólny kierunek, wartości i zasady. Korzystanie z wirtualnego rynku musi być raczej wynikiem realizacji tejże polityki.



## UJĘCIE I INTERPRETACJA MOŻLIWOŚCI ZMIANY SYTUACJI

Z perspektywy przedsiębiorstwa korzystającego z wirtualnego rynku możliwe są trzy scenariusze: pesymistyczny, optymistyczny i realistyczny. Scenariusze rozwoju wybranych czynników, przy założeniu w pełni sprawnej platformy internetowej, przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Fragment macierzy wpływów  
 Table 3. Fragment of the matrix of influences

Czynniki	Scenariusze		
	optymistyczny	pesymistyczny	realistyczny
1	2	3	4
Decyzja zakupu materiału	Przyśpieszenie procesu decyzyjnego. Wszystkie transakcje będą realizowane przy użyciu platformy. Skrócenie obiegu informacji o połowę. Dostawcy i specjaliści ds. zakupów od początku będą wspierali nowe rozwiązanie.	Nic się nie zmieni. Decyzje o zakupach będą podejmowane z dużym opóźnieniem. Po zgłaszanych przez dotychczasowych dostawców i specjalistów ds. zakupów protestach przedsiębiorstwo wycofa się z platformy.	Po kilku próbach organizacja będzie stopniowo zwiększała ilość transakcji zawieranych przy użyciu platformy. Uzyskiwane rezultaty przekonają pracowników Działu Zakupów i decydentów o rozszerzeniu aktywności na rynku wirtualnym.
Koszty wyrobu finalnego	Koszty całkowite wytworzenia wyrobu spadną o 10% dzięki obniżeniu kosztów materiałowych. Dostępność materiałów sięgnie 100% co również wpłynie na obniżkę kosztów.	Koszty spadną nieznacznie i o wartość o którą i tak by spadły bez wejścia w platformę. Dostępność materiałów nie zmieni się, nadal będą częstym rozwiązaniem będą specjalne transporty.	Po kilku próbach i testach stopniowo koszty zakupów będą spadały. Dostępność materiału przekroczy 95%. Koszty pozostałych transportów specjalnych spadną.
Zysk	Zysk wzrośnie dzięki znaczącej obniżce kosztów. Model organizacji zwinnej utrzyma się i rozwinie.	Zysk nie zmieni i w dłuższym okresie podmiot gospodarczy będzie zmuszony do restrukturyzacji i zmiany modelu biznesowego.	Będzie rósł stopniowo w miarę zdobywania umiejętności posługiwania się platformą.
Polityka zakupowa	Pełne wsparcie do transakcji elektronicznych. Powstaną nowe mierniki na bazie dostępnych danych, które wcześniej nie były zbierane i przetwarzane. Powstanie długofalowa strategia zakupów w oparciu na e-rynku i wspierająca zwinny model biznesowy.	Polityka nie zmieni się. Zarządzający nie docenią potencjału platformy. Organizacja ucieknie do rozwiązań znanych z produkcji powtarzalnej, wielkoseryjnej.	Ostrożnie, etapami coraz większa ilość transakcji będzie zawierana on-line. Przedsiębiorstwo całkowicie nie zrezygnuje z dotychczasowej współpracy z kluczowymi dla niej dostawcami. Kontrakty o charakterze strategicznym zawierane będą drogą tradycyjną.
Nieuczciwe praktyki specjalisty ds. zakupów	W krótkim czasie osoby prowadzące nieuczciwe praktyki zostaną zidentyfikowane – same opuszczą organizację. Koszty i ryzyko takich praktyk wzrośnie na tyle, że nie będzie opłacało się „obchodzić” system. Nowe przejrzyste reguły gry zachęca do zmiany postawy.	Szybko potencjalni dostawcy i nieuczciwi pracownicy znajdą sposoby na oszukanie systemu.	Zmieni się kultura organizacji. Transparentność procesu doprowadzi do wzrostu zaufania zarządzających do Działu Zakupów. Te sposób postępowania wymaga czasu i efekty widoczne będą w dłuższym horyzoncie czasowym.

Źródło: opracowanie własne

Według autorów rynek wirtualny, aby znaleźć uznanie użytkowników musi spełnić kilka warunków wstępnych. Są nimi: powszechność, zasięg minimum krajowy, brak barier wejścia (podstawowa funkcjonalność darmowa), duża baza potencjalnych dostawców oraz technologia zapewniająca bezpieczeństwo i łatwość dokonywania transakcji. Te warunki są konieczne, ale niewystarczające. Potencjalni użytkownicy wymagają znacznie poszerzonej funkcjonalności. Powinna ona rozwiązać przynajmniej część z opisywanych problemów oraz zmienić układ wpływów elementów składowych sieci. Odpowiedź na pytanie, na czym powinna polegać funkcjonalność takiej platformy wymaga dalszych studiów i wykonania modelu testowego. Seria eksperymentów

pomogłaby znaleźć optymalną konfigurację. Nie jest to jednak przedmiotem tego opracowania. Jest to wskazówka do przeprowadzenia dalszych studiów.

## **WNIOSKI**

Autorzy przy użyciu elementów metodyki myślenia sieciowego wykazali potrzebę stworzenia rynku wirtualnego. Przedstawiono sens jego stworzenia z perspektywy różnych uczestników procesu zakupów. Wykazano, że z perspektywy zarządzających organizacjami zwinnymi, byłoby to optymalne narzędzie poprawy efektywności zwiększające zdolności kierowania organizacją. Dodatkowo zmiana charakteru i rodzaju najważniejszych elementów wchodzących w skład rozszerzonej sieci zależności generowania zakupów powinna istotnie wesprzeć poprawę całego procesu zaopatrzenia.

Usystematyzowanie zebranych przesłanek i stworzenie teoretycznych podstaw do budowy systemu obejmuje grupę zidentyfikowanych problemów oraz podstawowe założenia niezbędne do jego funkcjonowania.

Reasumując, zebrane fakty i argumenty przemawiają za powstaniem takiego narzędzia. Na korzystaniu z rynku wirtualnego skorzystają również pracownicy Działu Zakupów, społeczeństwo oraz przede wszystkim dostawcy. Dzięki platformie cały ekosystem zawierania transakcji na skale kraju powinien być bardziej stabilny, a zarządy poszczególnych organizacji powinny mieć większy wpływ na świadome kształtowanie procesu zakupów.

## **LITERATURA**

- Blaik P., 1999. Logistyka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kaplan M., Zrnik J., 2007. Jak lepiej i taniej kupować. Przetargi on-line w zaopatrzeniu firm, One Press.
- Kelly K., 2001. Nowe reguły nowej gospodarki, WIG-Press.
- Kern F., 2006. Zaopatrzenie jak profesjonalnie kupować, Wydawnictwo: Centrum Rozwoju Marketingu i Sprzedaży.
- Korff K., Knak H., Kwiecień 2002. Wirtualna logistyka, CEO.
- Korff K., Knak H., Grudzień 2001. Producentom na odsiecz, CEO.
- Motała D., Pawłowski E., Pawłowski K., Trzścieliński S., 2008. Designing effective management system of enterprises. Concept and its verification, Human Factors & Ergonomics in Manufacturing Vol 18, No5, Wiley Periodicals Inc.
- Neef D., 2001. e-Procurement: From Strategy to Implementation, FT Press.
- Pfohl H. C., 2001. Systemy Logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania, wydanie II, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Rosell L., 2004. Techniki zakupu. Jak zwiększyć efektywność zakupów w firmie, BL Info.
- Rutkowski K., 2003. Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej, Wydawnictwo PWE.
- Sarjusz-Wolski Z., 1998. Strategia zarządzania zaopatrzeniem. Praktyka logistyki biznesu, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna "PLACET".
- Senge P. M., 2004. Piąta dyscyplina, Oficyna ekonomiczna.
- Zimniewicz K., 1999. Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE.

## **PREMISES TO USE VIRTUAL B2B MARKET - COMMON PROCUREMENT PLATFORM**

**ABSTRACT.** The article presents results of studies of the authors conducted in a group of selected companies. Focus was put on conditions of high customization of products and low repeatability of production. At the beginning of the article, a hypothesis was made that there is a demand for a support and optimization system of supply in agile companies. In the next part, it is attempted to justify the hypothesis made, by using the results of studies supported by analysis of the network thinking methodology. Conclusions and suggestions coming from the studies were directed on the matter of process of making purchases and searching possibilities to lower the costs in this area.

**Key words:** network thinking methodology, decreasing purchasing costs, virtual market, e-Procurement, common procurement platform, B2B.

## **DIE ANALYSE DER EINKAUFSPROZESS IN AGILE UNTERNEHMEN - DIE BEGRÜNDUNG FÜR DIE VERWENDUNG VON DEN ALLGEMEINEN B2B PLATTFORMEN**

**ZUSAMMENFASSUNG.** Der Artikel präsentiert die Ergebnisse der Untersuchungen der Autoren in einer Gruppe von ausgewählten Unternehmen durchgeführt. Der Schwerpunkt wurde auf die mit einer hohen Individualisierung der Produkte und die niedrige Wiederholbarkeit der Produktion gelegt. Zum Beginn dieses Artikels wurde die Hypothese aufgestellt, dass es einen Bedarf für die System-Optimierung und die Beschaffungsunterstützung in allen Organisationen, besonders agil, gibt. Im nächsten Teil wird versucht, die gemachte Hypothese zu rechtfertigen, mit der Hilfe von den Ergebnissen von Studien, unterstützt von der Analyse des Netzwerk-Denken Methodik. Die Schlussfolgerungen und Vorschläge wurden auf dem Gebiet der Einkaufsprozess und der Suche nach Möglichkeiten von Kostensenkungen in diesem Bereich gerichtet.

**Codewörter:** Senkung der Einkaufskosten, ein virtueller Marktplatz, eine gemeinsame Einkaufplattform, Einkaufsprozessoptimierung von Einkauf, E-Einkauf, E-Beschaffung, E-Marktplatz, B2B.

---

Grzegorz Klimarczyk  
Open Nexus Sp. z o.o.  
ul. Marszałkowska 26  
60-327 Poznań  
e-mail: [grzegorz@opennexus.pl](mailto:grzegorz@opennexus.pl)  
[zygmunt@opennexus.pl](mailto:zygmunt@opennexus.pl)  
[michal.masadynski@gmail.com](mailto:michal.masadynski@gmail.com)  
[magdalena.wyrwicka@put.poznan.pl](mailto:magdalena.wyrwicka@put.poznan.pl)