

OKIEM DOBREGO

LOGISTYKA

*Ocena i dobór
dostawców*



Dawno minęły już czasy, kiedy o wyborze dostawcy decydowała cena. Dziś równie ważnym, jeśli nie ważniejszym, czynnikiem są warunki współpracy zapewniane przez kontrahenta. Wolimy współpracować z firmami rzetelnymi, terminowymi i zapewniającymi nam wymaganą elastyczność. Chętniej zamawiamy od osób, z którymi współpraca układa się dobrze i gdzie możemy liczyć na przyjazną atmosferę.



Arkadiusz Tałałaj

Problem pojawia się przy uzasadnieniu wyboru. Jak udowodnić, że lepiej jest kupować od kogoś, kto ma wyższą cenę niż inni oferenci, ale jest pewnym i solidnym partnerem? Co i jak oceniać, żeby promować właściwe firmy?

Kluczem, jak zawsze, jest przeliczenie wszystkiego na pieniądze, bo to przecież one są ostatecznym argumentem. Ciężko będzie nam wycenić miły głos po drugiej stronie słuchawki, ale z całą resztą możemy sobie poradzić. Musimy tylko przestać patrzeć na koszt zakupu będący sumą ceny i kosztu dostawy, i spojrzeć na całkowity koszt utrzymania dostępności materiałów. Czyli, między innymi, na koszt magazynowania, zamrożenia kapitału, dodatkowych transportów, obsługi zamówień, utraconej sprzedaży, ryzyka pozostania ze zbędnym zapasem czy przestojów produkcyjnych.

Najłatwiej w takim wypadku będzie posłużyć się przykładem, ale zanim do niego dojdziemy, musimy poznać istotę pewnego wskaźnika finansowego, który pomoże w obliczeniach.

WACC (ŚREDNI WAŻONY KOSZT KAPITAŁU)

Miara ta informuje nas o średnim koszcie kapitału zaangażowanego w inwestycje finansowane przez przedsiębiorstwo. W skrócie – ile kosztuje pozyskanie pieniędzy, które chcemy wydać.

Przedsiębiorstwo może finansować swoją działalność z kapitału założycielskiego, wyemitowanych akcji, niepodzielonego zysku lub kredytów. Niemal w każdym z przypadków pieniądze te mają swój określony koszt, np. w postaci dywidendy czy odsetek. Jeśli obliczymy średnią ważoną tych kosztów w przedsiębiorstwie, możemy uzyskać WACC tak jak na przykładzie w tabeli 1.

Tab. 1. WACC kosztów finansowania

Składnik	Koszt składnika (K)	Wartość składnika	Udział (w)	Koszt ważony
Kapitał własny	15%	12 000,00 zł	60%	9,0%
Kredyt obrotowy	4%	5 000,00 zł	25%	1%
Zobowiązania krótkoterminowe	0%	3 000,00 zł	15%	0,0%
		20 000,00 zł	WACC:	10%

Pojawia się nam tutaj ciekawa pozycja zobowiązań krótkoterminowych, które są formą bezkosztowego pozyskiwania kapitału i w realu wynikają z kredytów kupieckich. Tak więc pod kątem oceny dostawców, im dłuższy termin płatności, tym lepszy, ponieważ może wpłynąć bezpośrednio na koszt kapitału zaangażowanego w inwestycje. Dobra wiadomość jest taka, że większość działów kontrolingu finansowego liczy ten wskaźnik regularnie i jego wartość dla naszego przedsiębiorstwa możemy otrzymać bez przeprowadzania wszystkich kalkulacji.

Skoro wiemy już czym jest WACC i z czego on wynika, możemy zastosować go do swoich wyliczeń. Zakup materiału możemy przecież potraktować jako inwestycję w przyszłe zyski. Dlatego też każdy zapas utrzymywany w zakładzie ma swój koszt: koszt kapitału. Odnosząc to do parametrów jakie oferują nam dostawcy: wszystko, co będzie generowało powstanie dodatkowego zapasu, może być przełożone na finanse. Z tą wiedzą zupełnie inaczej spojrzymy na przykładowe dane wymagające analizy.

Przykład

Od dwóch firm otrzymaliśmy ofertę na śrubę, której zużywać będziemy w naszym procesie produkcyjnym 2 mln sztuk rocznie (Tab. 2.).

Na pierwszy rzut oka widać, że dostawca 1 przedstawił nam lepsze warunki. Co prawda trzeba będzie poczekać trochę dłużej na dostawę i jednorazowe partie są większe, ale różnica w cenie wydaje się to re-

Tab. 2. Oferta na śrubę

Indeks	Opis	j.m.	Zapotrzebowanie roczne	Dostawca 1	Dostawca 2
123456	śruba	szt.	2 000 000		
Cena netto PLN				0,52	0,56
Szacunkowy obrót roczny				1 040 000	1 120 000
Minimalna partia				180 000	40 000
Warunki dostaw				EXW	DDP
Koszt dostawy partii netto PLN				5 400	0
Cena netto z dostawą PLN				0,55	0,56
Waluta w ofercie				EUR	PLN
Czas realizacji pierwszego zamówienia w dniach roboczych				60	60
Czas realizacji zamówienia z prognozą w dniach roboczych				60	2
Warunki płatności w dniach				30	60
Dodatkowe koszty przy rozpoczęciu współpracy				BRAK	BRAK
Magazyn buforowy u dostawcy				NIE	TAK
Okres ważności cen				6 M-CY	12 M-CY
Standard ISO				TAK	TAK

kompensować. Wydamy na materiał 80 tys. zł mniej niż w przypadku drugiej opcji. Nawet po uwzględnieniu średnich kosztów transportu, cena za sztukę generuje różnicę w koszcie zakupu na poziomie 20 tys. zł. Tego nie da się przebić. Tylko czy na pewno? Oczywiście warto zastanowić się nad stałością ceny dostawcy 1. Okres jej ważności jest znacznie krótszy, więc jeśli rozmawiamy o długoterminowych, być może wieloletnich kontraktach, to może się okazać, że po kilku miesiącach cena nie będzie już taka atrakcyjna jak dzisiaj. Dodatkowo, mamy do czynienia z możliwością zmiany kursu, co może zadziałać na naszą korzyść, jak i niekorzyść. Wycena w walucie innej niż waluta sprzedaży, zawsze niesie za sobą ryzyko trudne do zarządzania. Ostatecznie możemy doprowadzić do sytuacji, że cały produkt, w którego skład wchodzi nasz materiał, przestanie być dla firmy opłacalny. Oczywiście istnieją mechanizmy zabezpieczające, takie jak na przykład zamrożenie kursu w kontrakcie na dłuższy okres, jednak z reguły bardzo trudno takie zapisy wynegocjować. W przypadku dostawcy 2 sytuacja jest bardziej przejrzysta, a warunki ewentualnej umowy stabilne w dłuższym okresie. Jednak czy rekompensuje nam to dodatkowy koszt zakupu w kwocie 20 tys. zł? Odpowiedzi na to pytanie możemy poszukać gdzie indziej – po stronie zapasów i kosztów ich utrzymania.

WARUNKI DOSTAW A ZAPASY

Czas realizacji zamówienia w przypadku pierwszej dostawy w obu przypadkach jest taki sam. Dostawca 2 deklaruje jednak, że jeżeli przedstawimy mu prognozy dotyczące zużycia materiału, to zagwarantuje przyszłe dostawy w ciągu 2 dni. Może to oznaczać brak konieczności utrzymywania zapasu i kupowanie bezpośrednio pod zamówienie. Oczywiście musimy przestrzegać minimalnej partii zakupowej w ilości 40 tys., ale planując wywołania dostaw z tak małym wyprzedzeniem, możemy bez problemu doprowadzić do sytuacji, że w długim okresie nasz średni poziom zapasu wyniesie około 20 tys. sztuk, ponieważ następną partię wprowadzimy do magazynu dopiero po zużyciu poprzedniej. Jeśli wykorzystamy wyliczony wcześniej współczynnik WACC, możemy określić koszt utrzymywania tego zapasu na poziomie 1 120 złotych rocznie:

$$\text{średni zapas} \times \text{cena} \times \text{WACC} = \text{koszt kapitału zamrożonego w zapasie}$$

$$20\,000 \text{ szt.} \times 0,56 \text{ zł/szt.} \times 10\% = 1\,120 \text{ zł}$$

Trochę inaczej ma się sytuacja z dostawcą 1. Minimalna partia zakupowa jest znacznie większa. Stosując uproszczoną logikę wyliczenia średniego zapasu z powyższego przykładu, możemy powiedzieć, że na magazynie będziemy mieć przeciętnie 90 tys. sztuk. Oznacza to koszt na poziomie 4 680 zł rocznie.

$$90\,000 \text{ szt.} \times 0,52 \text{ zł/szt.} \times 10\% = 4\,680 \text{ zł}$$

To jednak nie koniec różnic. W związku z długim terminem dostawy warto zabezpieczyć się na ewentualne opóźnienia. Załóżmy, że dostawca może dostarczyć nam towar 5 dni później niż tego oczekiwaliśmy. Warto wtedy podnieść poziom zapasów o ilość, która wystarczy na pokrycie potrzeb w tym czasie. Przy prognozowanym zużyciu rocznym na poziomie 2 mln sztuk i średnio 250 dniach roboczych w tym okresie, możemy określić, że nasze średnie dzienne zapotrzebowanie wynosi 8 000 sztuk. Oznacza to podniesienie ilości utrzymywanych w magazynach śrub o kolejne 40 tys., czyli 20 800 zł przy cenie 52 grosze za sztukę. Należałoby także uwzględnić fakt, że dostawca ten nie utrzymuje

żadnych zapasów u siebie i nie będzie w stanie zareagować w krótkim okresie na zmieniający się popyt. Jeżeli nasze potrzeby mają odchylenie standardowe od wartości średniej w granicach 60 proc., co nie jest bardzo wysokim współczynnikiem, to warto byłoby się na takie zmiany przygotować. Dobra praktyka mówi, że warto przyjąć przynajmniej dwukrotność tego statystycznego wskaźnika, czyli, w ramach zabezpieczenia, utrzymywać 120 proc. jednorazowej partii zakupowej, a więc dodatkowe 56 160 złotych. W tym momencie pozostaje nam zająć się tylko terminem płatności i samej dostawy. Przy czasie realizacji dwukrotnie wyższym niż termin płatności praktycznie zawsze będziemy mieć sytuację, w której musimy zapłacić za partię towaru przed jego dostawą. W takim wypadku, z punktu widzenia finansowego, staniemy się właścicielami elementów, którymi nie możemy jeszcze w pełni dysponować, o wartości 93 600 zł. Sumując zapas wynikający z opóźnień, odchyżeń i ten, który jest w drodze, musimy zamrozić kapitał o łącznej wartości 170 560 zł, a więc ponieść tego koszt w wysokości 17 056 zł rocznie (Tab. 3.).

Wartość całkowitego średniego zapasu w przypadku Dostawcy 1 wyniesie 217 360 zł, a Dostawcy 2 jedynie 11 200 zł. Daje nam to różnicę w koszcie kapitału przeznaczanego na tę inwestycję w wysokości 20 616 zł (21 736 zł minus 1 120 zł), co z nawiązką pokryje lukę w cenie zakupu. W takim wypadku, po przeprowadzeniu wyliczeń, naturalny wydaje się być wybór Dostawcy 2, ponieważ poza czynnikami finansowymi, może nam zapewnić szybszy czas reakcji na zapotrzebowanie i pewniejszą obsługę.

Poza powyższymi pozostaje jeszcze wiele czynników, które mogą mieć wpływ na naszą decyzję. Mówimy tu na przykład o możliwości integracji i automatyzacji przepływu informacji, na przykład poprzez funkcjonalność EDI, kwestii konieczności posługiwania się innym językiem, możliwości audytu i większego wpływu na zachowanie się dostawcy

Tab. 3. Wartość zapasów

	Dostawca 1		Dostawca 2	
	Wartość zapasu	WACC	Wartość zapasu	WACC
Zapas średni wynikający z partii	46 800 zł	4 680 zł	11 200 zł	1 120 zł
Zapas na opóźnienia	20 800 zł	2 080 zł	0 zł	0 zł
Zapas na odchylenia od zapotrzebowania	56 160 zł	5 616 zł	0 zł	0 zł
Zapas w drodze po terminie płatności	93 600 zł	9 360 zł	0 zł	0 zł
Zapas całkowity	217 360 zł	21 736 zł	11 200 zł	1 120 zł

lokalnego czy ostatecznie opcji wprowadzenia magazynu konsygnacyjnego. Ten ostatni przypadek pozwoli na obniżenie poziomu kapitału zamrożonego w zapasach niemal do zera, a niektórzy kontrahenci są nawet w stanie sami zarządzać dostępnością takich materiałów i uzupełniać je, jeśli zajdzie taka potrzeba, w momencie, kiedy udostępni im dane dotyczące stanu magazynowego i zużycia w czasie.

CO OCENIAĆ?

W całej tej analizie widać, że wszelkie czynniki mające wpływ na koszty odbiorcy powinny być uwzględnione przy wyborze dostawcy i w jego ocenie. Jest to nie tylko cena czy warunki dostawy i płatności, ale także jego rzetelność. Właściwe mierzenie współpracy może się składać z wielu wskaźników, jak choćby odsetek potwierdzonych dostaw, zgodność daty potwierdzonej z żadaną, termin odpowiedzi na zapytania i zamówienia czy wreszcie jeden z najkompletniejszych współczynników określających poprawność dostawy, czyli wskaźnik perfekcyjnego zamówienia. OTIF (one time, in-full, error-free), bo o nim tu mowa, określa nam odsetek dostaw dostarczonych terminowo, kompletnych i w pełni zgodnych jakościowo. Zdecydowanie polecam stosowanie go na co dzień i systematyczne informowanie dostawcy o tym, w jakim stopniu jego dostawy są zgodne z naszymi oczekiwaniami.

Arkadiusz Tałałaj – Project Manager i konsultant LeanQ Team Sp. z o.o.

W ciągu ostatnich lat lider i trener projektów wdrożeniowych z zakresu efektywności produkcji oraz optymalizacji łańcucha dostaw. Doświadczenie zawodowe i doradcze zdobył w przemyśle m.in. elektronicznym, motoryzacyjnym, mechanicznym, meblarskim, obróbki tworzyw sztucznych, branży wydawniczej i dystrybucyjnej. Specjalizuje się w zarządzaniu łańcuchem dostaw, optymalizacji procesów logistycznych, wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań informatycznych i procesowych z wykorzystaniem narzędzi Lean Management.