

Robert Kowalak

BENCHMARKING W CONTROLLINGU ZAOPATRZENIA

Wzrastające tempo rozwoju gospodarczego kraju i wejście do Unii Europejskiej powodują, że zarządzający jednostkami gospodarczymi są zmuszeni do stosowania coraz bardziej wyrafinowanych technik wspomagających podejmowanie decyzji. Coraz więcej menedżerów dochodzi do wniosku, że aby być konkurencyjnym na rynku, powinno się stosować controlling zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Wynika to z tego, że działania zarządu powinny być ukierunkowane nie tylko na zmiany wewnątrz jednostki gospodarczej, ale również na zmiany związane z otoczeniem. Okazuje się to niezbędne nie tylko w dużych podmiotach gospodarczych, ale również w małych i średnich, których konkurencja znajduje się w najbliższym otoczeniu.

Wśród instrumentów controllingu, który nie zdobył jeszcze wystarczająco dużej popularności w Polsce, należy wymienić benchmarking. Może to wynikać z niewielkiej liczby dostępnych publikacji, jak również z niechęci zarządzających do wzajemnej wymiany informacji. Niniejszy artykuł ma za zadanie prezentację możliwości zastosowania benchmarkingu w controllingu zaopatrzenia.

Benchmarking można określić jako metodę porównania rozwiązań stosowanych w jednostce gospodarczej lub jej oddziale, filii, ośrodku odpowiedzialności z rozwiązaniami stosowanymi przez inne podmioty gospodarcze (lub ich filie, oddziały) [2, s. 359]. W wyniku tych porównań menedżerowie jednostki oceniają, czy stosowane w ich podmiocie gospodarczym rozwiązania należą do wiodących, czy też można je ulepszyć, wykorzystując doświadczenia innych.

Controlling zaopatrzenia związany jest z działaniami mającymi spowodować, aby cele związane z realizacją zakupu surowców, materiałów zostały osiągnięte. Oznacza to, że obszar dostaw nie może stanowić wąskiego gardła mogącego spowodować perturbacje zarówno w procesie produkcji, jak i zbytu. Wstrzymanie produkcji z powodu niewłaściwego rozpoznania rynku materiałów czy surowców produkcyjnych może spowodować poważne zagrożenie dla przedsiębiorstwa, które w ekstremalnych przypadkach może się zakończyć jego bankructwem.

Tego typu problemy wiążą się często z problemami finansowymi, gdy jednostka gospodarcza nie ma środków pieniężnych na sfinansowanie zakupu materiałów, surowców produkcyjnych oraz nie ma możliwości zaciągnięcia kredytu obrotowego związanego z zakupem składników służących do wytwarzania produktów.

Do zadań controllingu zaopatrzenia można zaliczyć:

- 1) koordynowanie działań związanych z zakupem materiałów,
- 2) optymalizowanie korzyści dotyczących nabywanych materiałów,
- 3) planowanie ilościowo-wartościowe dotyczące nabywanych materiałów,
- 4) optymalizacja poziomu zapasów materiałów.

Ad 1. Proces zakupu materiałów jest złożony i zależy od wielu czynników, do których można zaliczyć:

- liczbę dostępnych dostawców oferujących dane materiały,
- ilość nabywanych i magazynowanych materiałów,
- zróżnicowanie asortymentu nabywanych materiałów,
- zasięg geograficzny nabywanych materiałów.

Im bardziej skomplikowane procesy produkcyjne występują w przedsiębiorstwie, im więcej podzespołów w składzie produktów, tym większe wyzwania stają przed controllingiem. Im bardziej skomplikowana jest sieć zakupu materiałów, tym bardziej rozbudowany jest system dostarczania i analizy informacji dla zarządu. Koordynacją informacji otrzymywanych z działu zakupu zajmuje się zestaw mierników opracowywany przez controllera. Musi on zachować właściwe proporcje między ich ilością a pojemnością informacyjną. Zbyt duża liczba mierników może spowodować utrudnienia przy podejmowaniu decyzji.

Ad 2. Optymalizacja korzyści w procesach nabywania materiałów dotyczy umiejętnego połączenia problemów związanych z ich zakupem i magazynowaniem. Zarządzający, kupując materiały, muszą uwzględnić m.in.:

- ceny nabywanych materiałów,
- otrzymywane rabaty, opusty uzależnione od ilości zakupywanych materiałów,
- koszty utrzymania w magazynie kilograma, sztuki, litra itp. materiału w ciągu miesiąca.

Ad 3. Planowanie ilościowo-wartościowe związane z nabywaniem materiałów z controllingu najczęściej kojarzone jest z budżetowaniem. Tworzenie budżetów dotyczących zakupu surowców uzależnione jest od wielu czynników, do których można zaliczyć:

- planowaną wielkość sprzedaży, która wpływa na wielkość zapotrzebowania ze strony produkcji,
- planowany poziom zapasów materiałów, uzależniony od zapotrzebowania na wielkość produkcji.

Budżetowanie w controllingu zaopatrzenia obejmuje m.in.:

- koszty zakupu materiałów,
- koszty transportu od dostawców,

- koszty utrzymania działu zaopatrzenia,
- koszty utrzymania magazynu.

Budżet kosztów zakupu materiałów budowany jest na podstawie informacji dotyczących trzech podstawowych grup dostawców:

- stałych, u których składamy zamówienia na materiały przed rozpoczęciem roku budżetowego. Z dostawcami tymi wstępnie ustala się nie tylko cenę i ilość nabywanych materiałów, ale również dodatkowe warunki cenowe (rabaty, opusty, transport itp.);
sprzedających materiały okazjnie, ale będących już wcześniej dostawcami jednostki gospodarczej. Dostawcy ci sprzedają jednostce głównie materiały nie masowe, nie będące podstawowym surowcem do produkcji wyrobów. W grupie tej znajdują się również dostawcy, którzy „awaryjnie” mogą dostarczyć materiały podstawowe do wytwarzania produktów;
nowych, od których nie kupowaliśmy dotychczas materiałów. Przy tworzeniu budżetów całorocznych grupa ta najczęściej nie jest uwzględniana. Wynika to z tego, że aby urealnić budżety, bazuje się na informacjach znanych, nawet jeżeli wprowadza się szacunkowe wartości dotyczące cen, planowanych opustów, rabatów itp.

Przykładowy budżet zakupu materiałów prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Budżet zakupu materiałów

Nazwa produktu	Przeciętna planowana cena zakupu materiałów	Planowana ilość zakupu materiałów	Planowana wartość zakupu materiałów
Grupa asortymentowa materiałów A			
Materiał A1			
Materiał A2			
Grupa asortymentowa materiałów B			
Materiał B1			
.....			
Razem			

Źródło: opracowanie własne.

Budżet kosztów transportu obejmuje:

- koszty transportu ponoszone przez dostawcę, przerzucone na kupującego,
- koszty transportu ponoszone przez jednostkę gospodarczą (odbiorcę) przy wykorzystaniu własnych środków transportu.

Budżet kosztów utrzymania działu zaopatrzenia uwzględnia m.in.:

- koszty utrzymania pomieszczeń, w których pracują pracownicy działu zaopatrzenia,

- koszty wynagrodzeń wraz ze świadczeniami pracowników zajmujących się zakupem materiałów.

Budżet kosztów utrzymania magazynu uwzględnia m.in.:

- koszty utrzymania magazynu obejmujące koszty amortyzacji środków trwałych, dzierżawy, energii elektrycznej, ciepłej itp.,
- koszty wynagrodzeń wraz ze świadczeniami magazynierów.

Rola benchmarkingu w controllingu przedsiębiorstwa wydaje się coraz bardziej istotna. Dotyczy to zarówno controllingu jako całości, jak i jego poszczególnych obszarów, w tym również controllingu zaopatrzenia. Do oceny działalności działu zaopatrzenia i do wprowadzania w nim ulepszeń ma zastosowanie:

- benchmarking wewnętrzny,
- benchmarking zewnętrzny,
- benchmarking funkcjonalny.

Benchmarking wewnętrzny w controllingu zaopatrzenia można scharakteryzować jako działania zmierzające do osiągnięcia najlepszych rozwiązań w obszarze gospodarki zaopatrzeniowej na podstawie przeprowadzanych porównań wewnątrz jednostki gospodarczej.

Sposób porównań w benchmarkingu wewnętrznym prezentuje tab. 2.

Benchmarking zewnętrzny w controllingu zaopatrzenia związany jest z działaniami zmierzającymi do osiągnięcia najlepszych rozwiązań w obszarze gospodarki zaopatrzeniowej na podstawie przeprowadzonych porównań z innymi jednostkami gospodarczymi wewnątrz branży.

Przykładowe porównania w benchmarkingu zewnętrznym przedstawia tab. 3.

Benchmarking funkcjonalny w obszarze controllingu zaopatrzenia polega na porównaniu własnych rozwiązań dotyczących zaopatrzenia z rozwiązaniami najlepszych przedsiębiorstw bez względu na charakter prowadzonej przez nie działalności. Benchmarking ten może obejmować m.in.:

- metody transportu materiałów,
- metody magazynowania materiałów,
- sposoby wyboru dostawców.

Podsumowując rozważania zawarte w artykule, należy stwierdzić, że benchmarking w controllingu zaopatrzenia może stanowić ważne narzędzie wspomagające procesy związane z zakupem surowców do produkcji wyrobów i innych materiałów. Zaopatrzenie w dużym stopniu wpływa na całokształt działalności całego podmiotu gospodarczego, zaczynając od produkcji po proces dystrybucji. Zbieranie i właściwe segregowanie informacji dotyczących dostawców, metod zakupu i gromadzenia materiałów pozwala na właściwe podejmowanie decyzji podnoszących efektywność w zakresie zaopatrzenia. Benchmarking pozwala więc ocenić, czy stosowane w przedsiębiorstwie rozwiązania w sferze zakupu są optymalne, czy też należy je w znacznym stopniu udoskonalić, aby osiągnąć najlepsze rezultaty.

Tabela 2. Benchmarking wewnętrzny w controllingu zaopatrzenia

Zakład	Zakład I											Zakład II				Razem
Oddział	Oddział I-A					Oddział I-B						Oddział II-A		Oddział II-B		
Komórka	Dział Zaopatrzenia* I-A-a					Dział Zaopatrzenia I-A-b						Dział Zaopatrzenia II-A-a		Dział Zaopatrzenia II-B-a		
Nazwa materiału	A	B	C	D	A	B	C	A	D	E	A	C	D	E		
Ilość zakupowanych materiałów																
Cena jednostkowa																
Wartość zakupowanych materiałów																
Liczba dostawców																
Wartość nabywanych materiałów na jednego dostawcę																
Koszty transportu materiałów																
Koszty funkcjonowania działu																
Ranking działów																

* dział zaopatrzenia wzorcowy (przykładowy).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Benchmarking zewnętrzny w controllingu zaopatrzenia

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo A*	Przedsiębiorstwo B**	Przedsiębiorstwo C***	Przedsiębiorstwo D****
Ilość zakupywanych materiałów				
Cena jednostkowa zakupywanych materiałów				
Liczba dostawców: Grupa A Grupa B Grupa C				
Koszty transportu na 1 km				
Koszty magazynowania 1 jednostki produktu dziennie				

* przedsiębiorstwo badane,

** przedsiębiorstwo wzorcowe w branży,

*** przedsiębiorstwo wzorcowe spoza branży,

**** przedsiębiorstwo mające tylko wybrane elementy wzorcowe.

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

- [1] Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, WPSB, Kraków 2000.
- [2] Kowalak R., *Benchmarking w controllingu przedsiębiorstwa*, [w:] *Historia, współczesność i perspektywy rachunkowości w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
- [3] *Podstawy controllingu*, red. E. Nowak, AE, Wrocław 1996.
- [4] *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, PWN, Warszawa 2001.
- [5] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

BENCHMARKING IN SUPPLY CONTROLLING

Summary

This article is devoted to the application of benchmarking in controlling of supply. The benchmarking in sphere of supply permits to apply the best, optimum permissive solutions to reach the best results for the whole enterprise. Benchmarking can also give an answer to the question that solutions are leading not only in branch but also among different enterprises.

Dr Robert Kowalak jest adiunktem w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.