

Efektywność zakupowa – wycena relacji firmy z dostawcami.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa dążąc do polepszenia wyniku finansowego powinny poszukać sposobów wpływających nie tylko na zwiększenie sprzedaży, ale także na obniżenie kosztów oraz wzrost sprawności operacyjnej. W procesie obniżania kosztów znaczenie ma m.in. wartość kosztów dostaw, których obniżenie jest możliwe dzięki zbudowaniu odpowiednich relacji między firmą, a jej dostawcą. Jeśli między tymi dwiema stronami istnieją dobre relacje to obie strony mogą na tym zyskać. Dostawca, gdyż ma zapewniony rynek zbytu oraz regularne płatności ze strony odbiorcy, co znacząco ogranicza ryzyko jego płynności, Odbiorca z kolei może liczyć na określone upusty i rabaty wynikające z dostarczania dostawcy pewnych wartości, co przyczynia się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa oraz może wpływać wzrost jego konkurencyjności na rynku.

Ugruntowane relacje z dostawcami stanowią dla przedsiębiorstwa pewną wartość, którą można poddać wycenie. Proponuje się jej dokonanie poprzez nawiązanie do odtworzeniowych metod wyceny. W ten sposób wartość relacji wyznaczona zostaje poprzez szacunek kosztów, jakie musiałyby zostać poniesione na ich zbudowanie. Przy szacunku niniejszych kosztów, koszty aktualnie ponoszone przez przedsiębiorstwo są naturalnym punktem odniesienia, jednak nie należy ich zawsze bezkrytycznie przyjmować bez dokonywania korekt. W szczególności, jeśli uznajemy, że w pewnym obszarze (np. kosztów magazynowania) dane przedsiębiorstwo wykazuje nieefektywność kosztową, to koszty odtworzeniowe przyjmowane do wyceny powinny być niższe.

2. Wycena relacji z dostawcami

Wycena wartości relacji z dostawcami polega na oszacowaniu wartościowo korzyści z posiadania przez przedsiębiorstwo dostawców i określonej „historii” współpracy z nimi. Dokonuje się tego poprzez wycenę kosztów i utraconych korzyści jakie wiązałyby się dla przedsiębiorstwa z pozyskiwaniem na nowo dostawców.

Biorąc powyższe pod uwagę, na wartość wyceny relacji z dostawcami składają się trzy następujące pozycje:

- koszty związane z pozyskaniem nowych dostawców,

- dodatkowe koszty ponoszone w początkowej fazie współpracy, a których zwykle przedsiębiorstwo nie ponosi mając długotrwałe relacje z dostawcami,
- koszty utraconych korzyści związane z ograniczeniem dochodów firmy w okresie „poszukiwania” dostawców.

Pierwsza grupa wymienionych kosztów obejmuje wszystkie te koszty, które przedsiębiorstwo musiałoby ponieść, aby nawiązać współpracę z dostawcami. Do kosztów tych należą przede wszystkim koszty związane z wynagrodzeniem osób odpowiedzialnych za pozyskanie dostawców oraz koszty wyjazdów i spotkań z potencjalnymi dostawcami, jak również koszty podejmowania innych czynności niezbędnych do nawiązania współpracy (w tym np. biura prawnego odpowiedzialnego za sporządzenie umowy).

Kolejną pozycją wpływającą na wartość „relacji z dostawcami” są „oszczędności” uzyskiwane przez firmy, które utrzymują dobre długotrwałe relacje ze swoimi dostawcami. Firmy, które dopiero rozpoczynają współpracę z nowymi dostawcami, zwykle ponoszą dodatkowe koszty. Konieczność ponoszenia tych kosztów związana jest z ograniczonym zaufaniem między partnerami handlowymi na początkowym etapie współpracy. To z kolei powoduje, że odbiorca w początkowym etapie współpracy ma zwykle mniej korzystne – niż odbiorca mający już odpowiednią historię współpracy – zarówno ceny, jak i terminy płatności. W związku z tym przedsiębiorstwa - odbiorcy zmuszone są do poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania zakupów zapasów np. poprzez zaciąganie kredytów obrotowych. Płacone od tych kredytów odsetki wliczane są zatem w wartość relacji między dostawcami, a odbiorcami. Im dłuższa współpraca między tymi dwoma podmiotami, tym większe zaufanie i dłuższe potencjalnie terminy kredytowania odbiorców. Przedsiębiorstwa, które dopiero nawiązują relacje z dostawcami z reguły są pozbawione tej korzyści, która jest niezwykle ważna z punktu widzenia płynności i wypłacalności odbiorcy. Ponadto, rozpoczynająca się współpraca wiąże się z brakiem (lub jedynie niewielkimi w stosunku do standardowych cen) rabatami, a tym samym wyższymi cenami dostarczanych produktów. Różnica między cenami dla nowych odbiorców, a cenami pomniejszonymi o rabaty i upusty stanowi kolejny element wyceny relacji dostawców i odbiorców.

Ostatnia grupa to koszty utraconych korzyści przez firmy nieposiadające jeszcze sprawdzonych dostawców. Przedsiębiorstwa posiadające zaufanych dostawców ponoszą

niskie ryzyko związane z jakością dostarczanych towarów, gdyż o tej jakości mogły się one w toku dotychczasowej współpracy niejednokrotnie przekonać. Przedsiębiorstwa dopiero nawiązujące współpracę z dostawcami nie mają takiej pewności, a zatem dla ograniczenia ryzyka zwykle pierwsze zamówienie/zamówienia obejmują próbne (mniejsze) partie towarów, które umożliwią sprawdzenie jakości oferowanych przez dostawcę produktów. Czas potrzebny na testowanie dostarczonych towarów generuje koszty wynikające z niepełnego wykorzystania mocy produkcyjnych. Ponadto przedsiębiorstwa ponoszą dodatkowe ryzyko związane z nieterminowością dostaw, dlatego zmuszone są do utrzymywania większych zapasów w celu minimalizacji ryzyka związanego z przestojami produkcyjnymi lub przerwami w świadczeniu usług. Wiąże się to z ponoszeniem wyższych kosztów magazynowania zapasów oraz blokowania w nich środków pieniężnych. W związku z powyższym każdorazowa zmiana dostawcy oraz poszukiwanie nowego wiąże się z ponoszeniem przez przedsiębiorstwo dodatkowych kosztów.

Wycena wartości relacji dostawców z odbiorcami sprowadza się do ustalenia wartości sumy wszystkich wymienionych powyżej grup kosztów, które przedsiębiorstwo musiałoby hipotetycznie ponieść, gdyby nie posiadało dostawców. Obliczenie wartości pierwszej grupy kosztów sprowadza się do ustalenia sumy kosztów niezbędnych do poniesienia w celu pozyskania obecnych dostawców. Na koszty te składa się wynagrodzenie pracownika poszukującego i odpowiedzialnego za nawiązanie współpracy z dostawcą, koszty podróży służbowych, wyjazdów i innych ponoszonych w wyniku pozyskiwania dostawców. Następnie należy ustalić wartość drugiej grupy omawianych kosztów, którą można utożsamiać z wartością odsetek jakie hipotetycznie byłyby płacone, gdyby spółka nie mając możliwości uzyskania odroczonego terminu finansowania u swoich dostawców, finansowała je kredytem obrotowym oraz utracone korzyści – na początkowym etapie współpracy – wynikające z niestosowaniem w tym terminie preferencyjnych cen dla nowych odbiorców. Wartość tę oblicza się jako różnicę między ceną płaconą przez przedsiębiorstwa, które dopiero podejmują współpracę z dostawcami, a ceną pomniejszoną o rabaty i upusty otrzymane z tytułu nawiązanej między kontrahentami współpracy. Końcowym etapem ustalania wartości relacji między dostawcami i odbiorcami jest określenie wielkości ostatniej grupy opisywanych kosztów. W tym celu należy ustalić różnicę między tym, ile firma hipotetycznie mogłaby zarobić w warunkach składania optymalnej wielkości zamówień, a

ile w warunkach z realizowania na początkowym etapie współpracy częstszych zamówień mniejszych partii towaru. Ustaloną wartość należy powiększyć o koszty ponoszone w związku z ograniczonym zaufaniem do nowego dostawcy w zakresie terminowości realizowanych zamówień i w związku z tym koniecznością magazynowania większej ilości zapasów.

Suma wszystkich ustalonych kosztów stanowi wartość wyceny relacji dostawców z odbiorcami.

3. Wycena relacji hurtowni z jej dostawcami

3.1. Założenia do wyceny relacji

Praktyczne ujęcie wyceny wartości relacji z dostawcami w niniejszym opracowaniu przedstawiono na przykładzie hurtowni. W tym celu posłużono się opisaną powyżej metodą wyceny tych relacji.

Nazwa firmy nie została ujawniona ze względu na poufność danych, a podstawą dokonanych obliczeń były informacje pozyskane z przedsiębiorstwa, których wartości zostały przeskalowane. Do obliczeń przyjęto następujące założenia:

- wycenę wartości relacji z dostawcami sporządzono na dzień 31 grudnia 2016 r.,
- pozyskać należy trzech dostawców krajowych i jednego zagranicznego – oparto się tu na sytuacji bieżącej, w której przedsiębiorstwo współpracuje z grupą czterech sprawdzonych dostawców, z których jeden prowadzi działalność na terenie Niemiec,
- czas zaangażowania pracowników w pozyskiwanie partnera zagranicznego szacuje się na ok. 200 godzin, natomiast na pozyskanie partnera krajowego 70 godzin,
- koszt pracodawcy związany z godziną pracy pracownika wynosi 22 PLN,
- koszty wyjazdów organizowanych w celu nawiązania współpracy wynoszą 20.000 PLN, a koszty biura prawnego przygotowującego umowy – 3.500 PLN,
- początkowa faza współpracy z dostawcami trwa 6 miesięcy,
- przeciętna miesięczna wartość zamówień wynosi 25.000 PLN,
- wysokość naliczanych przez dostawców rabatów wynosi 3%,
- okres regulowania zobowiązań wobec dostawców wynosi 14 dni,

- w przypadku braku możliwości skorzystania z odroczonego terminu płatności przedsiębiorstwo musiałoby zaciągnąć kredyt obrotowy w wysokości połowy przeciętnego miesięcznego zamówienia,
- oprocentowanie kredytu obrotowego wynosi 10%,
- w wyniku ograniczonego zaufania do nowych dostawców przedsiębiorstwo przewiduje składanie do nich częstszych zamówień o niższym jednostkowym wolumenie; zakładane dodatkowe koszty z tym związane wynoszą miesięcznie 1.200 PLN,
- w wyniku ograniczonego zaufania dotyczącego terminowości dostaw od nowych dostawców, przedsiębiorstwo utrzymuje zapasy na poziomie ok. 10.000 PLN wyższym, aniżeli w sytuacji „gwarancji terminowości dostaw”,
- gotówkę „zamrożoną” w zapasach przedsiębiorstwo mogłoby zainwestować w roczne obligacje o oprocentowaniu 2%,
- większe zapasy wymagają pokrycia wyższych kosztów ich magazynowania, których wielkość wynosi 850 PLN miesięcznie.

3.2. Wycena relacji z dostawcami

Szacowanie wartości relacji hurtowni z jej dostawcami rozpoczęto od określenia wartości kosztów związanych z pozyskaniem dostawców. Procedura ustalania wysokości tych kosztów była następująca – przemnożono godziny pozyskiwania partnerów handlowych przez stawkę godzinową osób w to pozyskiwanie zaangażowanych, i doliczono koszty wyjazdów oraz inne koszty niezbędne do poniesienia w celu nawiązania współpracy. Poniższa tabela prezentuje koszty poniesione przez hurtownię w celu nawiązania współpracy z dostawcami.

Tabela 1. Koszty pozyskania dostawców hurtowni

Rodzaj kosztu	Wartość w PLN
Wynagrodzenia pracowników zaangażowanych w pozyskanie partnerów krajowych	4.620
Wynagrodzenia pracowników zaangażowanych w pozyskanie partnerów zagranicznych	4.400
Koszty wyjazdów organizowanych w celu	20.000

nawiązania współpracy	
Koszty biura prawnego przygotowującego umowy	3.500
Suma	32.520

Źródło: Opracowanie własne

Kolejnym etapem jest wyznaczenie dodatkowych kosztów, które przedsiębiorstwo musiałoby ponieść w początkowej fazie współpracy z dostawcami, a których nie ponosi w chwili obecnej dzięki nawiązaniu trwałych relacji z obecnymi dostawcami. Aby obliczyć wartość środków pieniężnych zaoszczędzonych wskutek naliczonych przez dostawców rabatów należy przemnożyć przeciętną miesięczną wielkość składanych zamówień przez wartość procentową rabatów. Dodatkowo należy obliczyć wartość odsetek od kredytu obrotowego hipotetycznie zaciągniętego w celu bieżącego regulowania zobowiązań związanych z brakiem możliwości skorzystania z odroczonego terminu płatności. W tym celu liczy się dzienne oprocentowanie kredytu dzieląc jego roczną stopę oprocentowania przez 365 dni, a następnie uzyskaną wielkość należy przemnożyć przez liczbę dni na jaką zostałyby zaciągnięty kredyt obrotowy oraz jego kwotę. Sumę tych kosztów (obliczoną dla jednego miesiąca) należy przemnożyć przez okres trwania początkowej fazy współpracy (w analizowanym przypadku 6 miesięcy) i wliczyć w wycenianą wartość relacji hurtowni z dostawcami. W poniżej tabeli oszacowane zostały wymienione koszty dla analizowanej hurtowni.

Tabela 2. Koszty konieczne do poniesienia w przypadku braku relacji hurtowni z obecnymi dostawcami

Rodzaj kosztu	Wartość w PLN
Wartość zaoszczędzonych wskutek naliczonych przez dostawców rabatów środków (w ujęciu miesięcznym)	750
Odsetki od kredytu obrotowego (w ujęciu miesięcznym)	48
Suma (w ujęciu)	798

miesięcznym)	
Suma (dla okresu początkowej fazy współpracy)	4.788

Źródło: Opracowanie własne

Ostatnim etapem sporządzanej wyceny jest oszacowanie kosztów utraconych korzyści w wyniku braku silnej relacji z dostawcami. W tym celu należy ustalić wartość hipotetycznych korzyści możliwych do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo w przypadku zamawiania pełnych, a nie jedynie częściowych zamówień (co ma to miejsce na początkowym etapie współpracy z dostawcami w celu sprawdzenia jakości dostarczanych produktów). Następnie szacuje się koszty magazynowania związane z utrzymywaniem większych zapasów oraz wartość możliwych do osiągnięcia, a utraconych korzyści z gotówki z powodu blokowania jej w większych zapasach. W końcowej fazie obliczeń koszty te należy przemnożyć przez liczbę miesięcy składających się na fazę początkową. Poniższa tabela prezentuje wartość omówionych kosztów na przykładzie hurtowni.

Tabela 3. Koszty utraconych korzyści na przykładzie hurtowni

Rodzaj kosztu	Wartość w PLN
Dodatkowe koszty w wyniku zamawiania częstszego lecz mniejszych partii towaru (w ujęciu miesięcznym)	1.200
Wartość hipotetycznego zysku z obligacji (w ujęciu miesięcznym)	17
Koszty magazynowania	850
Suma (w ujęciu miesięcznym)	2.067
Suma (dla okresu początkowej fazy współpracy)	12.402

Źródło: Opracowanie własne

Wyznaczona w ten sposób wartość relacji hurtowni z jej dostawcami wynosi 49.710 PLN.

4. Podsumowanie

Jak wspomniano we wstępie, na efektywność działalności przedsiębiorstwa wpływ mają m.in. jego relacje z dostawcami. Relacje te można wyrazić wartościowo, przyjmując perspektywę wyceny odtworzeniowej, dzięki oszacowaniu składających się na nie następujących pozycji: kosztów związanych z pozyskaniem nowych dostawców, dodatkowych kosztów ponoszonych w początkowej fazie współpracy, a których zwykle przedsiębiorstwo nie ponosi mając długotrwałe relacje z dostawcami oraz kosztów utraconych korzyści związanych z ograniczeniem dochodów firmy w okresie „poszukiwania” dostawców. Jeśli firma od dłuższego czasu dokonuje stabilnych zakupów u sprawdzonych dostawców, wartość relacji między tymi dwoma podmiotami będzie wzrastała, co wiąże się z odnoszeniem korzyści przez obydwie strony. Odbiorca będzie mógł przede wszystkim liczyć na określone rabaty i upusty, zapewnioną jakość dostarczanych produktów oraz terminowość dostaw, co często ma kluczowe znaczenie dla osiąganych przez to przedsiębiorstwo wyników. Ze strony dostawcy istnieje natomiast pewność stałego zbytu oraz regularnych płatności. Wysoka wartość relacji z dostawcami aktualnych uczestników sektora stanowi również poważną barierę wejścia dla potencjalnych nowych podmiotów rozważających rozpoczęcie w tym sektorze swej działalności.