

Krzysztof PAŁUCHA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
krzysztof.palucha@polsl.pl

## ORGANIZACJA PROCESU ZAKUPÓW ZAOPATRZENIOWYCH

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono problematykę organizacji procesów zakupów zaopatrzeniowych. Omówiono proces zakupu, jego organizację, a także wskazano na znaczenie relacji odbiorca – dostawca. Na przykładzie dwóch przedsiębiorstw produkcyjnych przedstawiono przykładowe problemy związane z omawianym zagadnieniem.

**Słowa kluczowe:** zakupy zaopatrzeniowe, proces zakupów, organizacja służb zaopatrzenia, baza dostawców

## ORGANIZATION OF THE PROCESS OF THE SUPPLY SHOPPING

**Abstract.** In the article issues of the organization of the supply shopping illustrating it with examples of practical solutions applied in examined manufacturing companies were presented. A buying decision process was discussed, its organization and also it's pointed at meaning of the report supplier – recipient. Model practical solutions concern the enterprise and of enterprise which apart from producing final goods is carrying comprehensive implementation projects out in the more and more great scope.

**Keywords:** supply shopping, process of the shopping, organization of supply services, base of suppliers

### 1. Wprowadzenie

Problematyka zaopatrzenia coraz mocniej wpisuje się w nurt poszukiwania elementów umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej. Stąd też przedsiębiorstwa coraz większą uwagę zwracają na procesy zakupów zaopatrzeniowych, a szczególnie na ich

efektywność. Uzasadnieniem takich działań jest coraz powszechniejsze kreowanie partnerskich relacji z dostawcami, a nie jak to było jeszcze do niedawna stosunków charakteryzujących się ostrą konkurencją. System zaopatrzenia odgrywa istotną rolę w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Od jego organizacji i funkcjonowania w znacznym stopniu zależy sprawność systemów produkcyjnych. Jest to szczególnie widoczne w przypadku, gdy mamy do czynienia z tzw. elastycznymi systemami produkcyjnymi, które charakteryzują się szybkimi zmianami produkowanych asortymentów produktów, zmianami wielkości zamówień i ich częstotliwości<sup>1</sup>.

W ostatnich latach dostrzeżono, szczególnie ze strony praktyki gospodarczej, znaczne zainteresowanie problematyką organizacji procesów zakupu. Wiąże się to z rolą tych procesów w sferze zaopatrzenia przedsiębiorstw. Lata dynamicznego rozwoju, widoczne szczególnie na rynkach przemysłowych cechuje silna konkurencja, pojawiają się problemy z pozyskiwaniem zakupów zaopatrzeniowych. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa dążą do obniżki kosztów swojej działalności, zapewnienia sprawności dostaw wysokiej jakości towarów, zwiększenia szybkości reagowania na potrzeby klientów, rytmiczności zasilania procesów produkcji z jednoczesnym minimalizowaniem wielkości zapasów<sup>2</sup>.

Podjęta w artykule tematyka jest szczególnie ważna dla tych przedsiębiorstw, w których koszty zakupów materiałów i usług stanowią znaczną część kosztów całkowitych. Istotna jest ponadto dla firm realizujących różnorodne, złożone projekty inwestycyjne bazując przy tym na nowoczesnych konstrukcjach (detalach, podzespołach, zespołach) czy technologiach. Ważność zakupów wzrasta także, jeżeli w działalności operacyjnej przedsiębiorstw wprowadzane są częste innowacje, produkuje się produkty zgodne z aktualną modą, a rynki dóbr finalnych charakteryzują się wysoką konkurencyjnością<sup>3</sup>. Z tego też względu racjonalizacja procesów pozyskiwania z różnych źródeł różnorodnych artykułów zaopatrzeniowych ma dla współczesnych firm produkcyjnych szczególnie istotne znaczenie. Rośnie przekonanie, że na konkurencyjnych, szybko rozwijających się rynkach, przetrwać i odnieść sukces mogą tylko te firmy, które wdrożą nowoczesne koncepcje zarządzania m.in. w obszarze logistyki.

Celem artykułu jest omówienie i przedstawienie na przykładzie dwóch przedsiębiorstw produkcyjnych najważniejszych elementów procesów zaopatrzeniowych. W badaniach przedstawionych w artykule jako źródło informacji wykorzystano wywiady z pracownikami zatrudnionymi i odpowiedzialnymi za realizację zadań w obszarze zakupów zaopatrzeniowych, bezpośrednie obserwacje oraz dokumentację źródłową. Wskazano na znaczenie procesów zakupów zaopatrzeniowych dla firm, organizację służb zajmujących się procesem zaopatrzenia,

---

<sup>1</sup> Nogalski B., Niewiadomski P.: Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu. Prace i Materiały, nr 4/2. Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.

<sup>2</sup> Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Politechnika Śląska, Gliwice 2005.

<sup>3</sup> Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE, Warszawa 2004.

główne obszary współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstw, np. działami planowania produkcji, stosowane procedury postępowania, procedury wyboru i współpracy z dostawcami.

## 2. Organizacja procesu zakupów – wybrane problemy

Generalnie rzecz ujmując, zakupy to nabywanie różnorodnych dóbr, celem umożliwienia realizacji przyjętych strategicznych i operacyjnych celów przedsiębiorstwa. Pod pojęciem zakupów zaopatrzeniowych, według K. Lysonsa, kryje się funkcja odpowiedzialna za „pozyskiwanie wyposażenia, materiałów, komponentów (półfabrykatów), części i usług poprzez nabywanie, dzierżawienie lub w inny legalny sposób w celu ich zużycia do produkcji lub odsprzedaży”<sup>4</sup>. W artykule skupiono się na pozyskiwaniu surowców, materiałów, półproduktów, w celu ich wykorzystania w procesach wytwarzania. Mają one dla firmy znaczenie strategiczne, bowiem rzutują na ekonomikę przedsiębiorstwa, podobnie jak wszelkie decyzje podejmowane w logistyce zaopatrzenia. Literatura przedmiotu poruszająca zagadnienia logistyki zaopatrzenia czy zakupów zaopatrzeniowych jest bardzo bogata. Przedstawia ona wszechstronnie problematykę logistyki zaopatrzenia, zakupów zaopatrzeniowych, procesu zakupów, organizacji służb zaopatrzenia, stosowanych procedur postępowania i kształtowania relacji z dostawcami, zarządzania bazami dostawców itp. Większość autorów wskazuje, że proces zakupów zajmuje szczególne miejsce w logistyce zaopatrzenia<sup>5</sup>. Optymalizacja działań realizowanych w procesie zaopatrzenia umożliwia minimalizację kosztów zaopatrzenia, zwiększa także efektywność realizowanych zakupów. Jednocześnie zwrócić należy uwagę na fakt, że szereg przedsiębiorstw przyjmuje strategie specjalizowania się w zakresie realizacji złożonych projektów co powoduje, że wzrasta znaczenie zakupów gotowych detali, podzespołów, zespołów czy specjalistycznych usług w firmach wyspecjalizowanych w określonych technologiach. Rośnie rola jakości i ścisłej partnerskiej współpracy z dostawcami, zwłaszcza w sytuacji, gdy dąży się do wdrażania nowych innowacyjnych rozwiązań. Odpowiednio zorganizowany system pozwala na szybkie zaspokajanie zgłaszanych przez poszczególne komórki organizacyjne potrzeb, jak również na minimalizację zapasów materiałowych i związanych z tym kosztów. Firmy dążą do minimalizacji wydatków na zaopatrzenie w całkowitych wydatkach firmy.

---

<sup>4</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>5</sup> Bendkowski J., Radziejowska G.: op.cit.; Bozarth C., Handfield R.B.: Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Helion, Gliwice 2007; Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2002; Lysons K.: op.cit.; Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z.: Logistyka w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2003.

Pojęcie zakupów zaopatrzeniowych w dużej mierze powiązane jest z koniecznością dokonywania zakupu szeregu różnorodnych środków produkcji, bez których wytwarzanie nowych produktów byłoby niemożliwe. Sytuacja taka powoduje, że pojawiają się pytania: produkować we własnym zakresie potrzebne elementy czy też je kupować, wcześniej dokonując tzw. rozkooperowania wyrobu. Podejmując decyzje o zakupie, należy natomiast odpowiedzieć sobie na pytanie, gdzie, ile i od kogo kupować. Wszystkie podjęte w tym zakresie decyzje muszą być poprzedzone szczegółową analizą i muszą uwzględniać interesy różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, zwłaszcza komórek produkcyjnych. Dużego znaczenia nabiera tym samym marketing zakupów<sup>6</sup>. Celem marketingu zakupów jest najkorzystniejszy zakup towarów, który daje możliwość ograniczenia kosztów produkcji oraz podwyższenia efektywności przedsiębiorstwa. Wskazuje on na konieczność utrzymywania bezpośrednich związków logistyki zaopatrzenia z rynkiem. Można więc stwierdzić, że marketing zakupów to zespół działań i decyzji określających strategię w zakresie zaopatrzenia w środki produkcji, umożliwiający sprawne dokonywanie zakupów z najlepiej rozpoznanych i korzystnych źródeł. Pozwala ponadto na uzyskanie wpływu na funkcjonowanie dostawców oraz przebieg realizowanych przez nich procesów<sup>7</sup>. W ramach marketingu zakupów można wyróżnić szereg przesłanek ułatwiających podejmowanie decyzji, takich jak np. cena towaru, koszt transportu, lokalizacja dostawcy, warunki reklamacji, gwarancji, poziom jakości, warunki płatności itp.<sup>8</sup>.

Kolejnym istotnym problemem związanym z zakupami jest kwestia dotycząca organizacji służb zaopatrzeniowych. Scentralizowane zakupy umożliwiają osiągnięcie silniejszej pozycji negocjacyjnej wobec dostawców. Maleją jednostkowe koszty związane z obsługą zakupów. Negatywem, który może wystąpić przy takim rozwiązaniu, jest wydłużenie drogi przepływu informacji, wystąpienie zakłóceń w procesie komunikacji. Kumulować mogą się także skutki popełnionych błędów decyzyjnych. Z kolei podjęcie decyzji o decentralizacji zakupów z reguły wiąże się ze zwiększeniem kosztów zakupów, możliwością obniżenia jakości świadczonych usług logistycznych, dublowaniem wykonywanych przez różne komórki organizacyjne zadań. Zaletami natomiast są bezpośrednia współpraca z dostawcami, większa elastyczność podejmowanych działań itp. Często więc dla wyeliminowania wad poszczególnych rozwiązań, czy wykorzystania ich zalet stosuje się rozwiązania mieszane<sup>9</sup>. Przyjmując określone rozwiązania w zakresie organizacji służb zaopatrzeniowych, szczególną uwagę zwrócić należy na wewnętrzną organizację działu zakupów oraz wypracowanie sprawnego systemu powiązań działu zakupów zaopatrzeniowych z innymi działami produkcyjnymi czy działami planowania,

---

<sup>6</sup> Bendkowski J., Radziejowska G.: op.cit.; Gołemska E.: *Kompendium wiedzy o logistyce*. PWN, Warszawa 2004.

<sup>7</sup> Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z.: op.cit.

<sup>8</sup> Wojciechowski T.: *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*. PWE, Warszawa 1995.

<sup>9</sup> Ciesielski M.: *Instrumenty zarządzania logistycznego*. PWE, Warszawa 2006.

przygotowania produkcji, projektowania itp. Kierownicy służb zajmujący się problematyką zaopatrzenia powinni posiadać dużą wiedzę i umiejętność prowadzenia negocjacji i podejmowania decyzji. Optymalny poziom zapatrzenia materiałowego może sprzyjać osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku, ale niezbędne są umiejętne wykorzystanie efektu skali, nieustanna analiza i kontrola osiąganych wyników<sup>10</sup>.

Jeszcze innym, złożonym problemem, z jakim mamy do czynienia w procesach zakupów jest odpowiednia organizacja tych procesów. Każda firma jest inna i będzie miała odmienne wymagania względem procesu zakupów. W zależności od zidentyfikowanych potrzeb na środki produkcji inaczej będą wyglądały takie czynności związane z zakupem jak typ zakupów, poziom nakładów, przebieg procesu zakupu czy ocena efektywności<sup>11</sup>. Inaczej wygląda bowiem zakup rutynowy (powtarzalny), inaczej zakup zmodyfikowany, a jeszcze inaczej nowy zakup. W przypadku zakupów nowych i zmodyfikowanych często pojawia się potrzeba dokonania badania rynku, pozyskania nowych dostawców, modyfikacji dostaw itp. Również procedury zakupów zostają w znacznym stopniu zmodyfikowane i mają bardziej rozbudowany charakter. Już w początkowej fazie pojawia się problem, czy produkować elementy we własnym zakresie, czy dokonywać ich zakupu. Każda z tych decyzji niesie z sobą szereg zalet, ale i wad. Trzeba np. znaleźć odpowiedź na pytanie: ile kupować, kiedy i gdzie (wybór dostawców)<sup>12</sup>. Uproszczenie i ułatwienie procesów funkcjonowania w obszarze zakupów można uzyskać poprzez opracowanie odpowiednich baz danych, które poddaje się stałemu aktualizowaniu, a stanowią one podstawowy element sprawnego zarządzania. Zawierają one bowiem zbiór informacji o potencjalnych dostawcach, kryteriach ich wyboru (np. poziom jakości, niezawodności dostaw, poziom obsługi, możliwość negocjowania cen, wielkości zamówień, terminów dostaw, odległości od źródeł zaopatrzenia itp.), ocenie współpracy i warunkach ewentualnego zakończenia współpracy.

W ostatnim okresie szczególną uwagę przywiązuje się do kształtowania partnerskich stosunków w relacjach dostawca-odbiorca. Odchodzi się natomiast od tzw. podejścia konfrontacyjnego. Wskazuje się na zalety długookresowej współpracy. Niektóre przedsiębiorstwa posiadają listy preferowanych dostawców. Są to firmy, które w ramach wcześniejszej współpracy wykazały się dużą skutecznością i sprawnością<sup>13</sup>. Świadczy o tym m.in. szybki rozwój nowoczesnych koncepcji zarządzania interakcjami, np. zarządzania relacjami z dostawcami (SRM – *supplier relationship management*) czy zarządzanie zapasami przez dostawcę (VMI – *vendor managed inventory*). Te nowoczesne koncepcje i metody

---

<sup>10</sup> Borowiecki M.: Organizacje zakupowe w firmach wielooddziałowych. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12, 2008.

<sup>11</sup> Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr.: op.cit.

<sup>12</sup> Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z.: op.cit.

<sup>13</sup> Bozarth C., Handfield R.B.: op.cit.

zarządzania mogą w znacznym stopniu usprawnić procesy zaopatrzenia<sup>14</sup>. Mówiąc o procesach zaopatrzenia, a przede wszystkim procesach zakupów, nie należy zapominać o odpowiedniej organizacji przepływu informacji, zwłaszcza z jednostkami zewnętrznymi, ale i wewnętrznymi. Niezbędne jest więc wdrażanie systemów informatycznych wspomagających nie tylko zarządzanie produkcją, ale i logistykę<sup>15</sup>. Ostatnio wskazuje się też na potrzebę wspierania przez dostawców zrównoważonego rozwoju. Traktuje się ten problem jako jeden z warunków zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw<sup>16</sup>. Istotnym elementem w procesach zakupu jest dokonywanie pomiaru wyników realizacji procesów. Pozwala to monitorować i kontrolować proces, jak również wpływać na podnoszenie jego efektywności. Zakupy zaopatrzeniowe mają dla firmy znaczenie strategiczne, bowiem decyzje dotyczące logistyki zaopatrzenia mają bardzo znaczący wpływ na ekonomikę przedsiębiorstwa, a szczególnie na wielkość zysku i poziom kosztów<sup>17</sup>. Tym samym całość przyjętych w omawianym zakresie rozwiązań dotyczących omawianych problemów oceniana jest przez różne wskaźniki zarówno ilościowe, jak i jakościowe, które obrazują współpracę z dostawcami. Wskaźnikami takimi są np. czas realizacji zamówienia, niezawodność dostaw, elastyczność dostaw, udział reklamacji w całej puli dostaw, cykl dostaw itp.<sup>18</sup>.

### 3. Organizacja systemu zaopatrzenia – wyniki badań

Poniżej przedstawiono dwa wybrane przykłady przedsiębiorstw produkcyjnych, które przeanalizowano pod kątem zastosowanych systemów zakupów zaopatrzeniowych. Pierwsze studium przypadku dotyczyło przedsiębiorstwa wielozakładowego tworzącego tzw. grupę kapitałową. Drugie studium przypadku przedstawia przedsiębiorstwo specjalizujące się w realizacji złożonych projektów inwestycyjnych. Badania oparto na własnych obserwacjach oraz wywiadach z pracownikami badanych przedsiębiorstw.

W badaniach starano się przedstawić wybrane, praktyczne rozwiązania dotyczące organizacji zakupów zaopatrzeniowych. Podstawą określenia zakresu badań były studia literaturowe dotyczące analizowanej problematyki, których zakres problematyki przedstawiono w literaturze.

---

<sup>14</sup> Ciesielski M.: op.cit.

<sup>15</sup> Brodny J., Dziemba Ł.: Analiza procesu logistycznego w obszarze zaopatrzenia dla potrzeb wdrożenia systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie produkcją. Systemy wspomagania zarządzania produkcją. Inżynieria Systemów Technicznych, z. 2/11, Gliwice 2015.

<sup>16</sup> Matusek M.: Proces wyboru dostawcy wspierający zrównoważony rozwój – identyfikacja kryteriów oceny metodą AHP (Analytic Hierarchy Process). Zeszyty Naukowe, z. 78, Politechnika Śląska, Gliwice 2015.

<sup>17</sup> Kowalska K.: Logistyka zaopatrzenia. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2005.

<sup>18</sup> Twaróg J.: Mierniki i wskaźniki logistyczne. ILiM, Poznań 2005.

## Studium przypadku I

W badanym przedsiębiorstwie wielozakładowym, tj. grupie kapitałowej będącej znanym producentem maszyn i urządzeń dla górnictwa, logistyka zaopatrzenia ma znaczenie strategiczne. O dużym znaczeniu logistyki zaopatrzenia świadczy fakt, że dział zajmujący się tą problematyką – Centralny Dział Zaopatrzenia – znajduje się w strukturze organizacyjnej w pionie Prezesa Zarządu Grupy Kapitałowej. Działania związane z zaopatrzeniem są scentralizowane, a głównym celem takiej organizacji ma być umożliwienie sukcesywnego obniżania kosztów związanych z zaopatrzeniem, tj. zakupem materiałów, surowców, półwyrobów bądź usług. Zakupy mają być prowadzone dla wszystkich przedsiębiorstw grupy łącznie. O zasadności takiego rozwiązania organizacyjnego ma świadczyć fakt, że profil działania grupy jest bardzo szeroki, a w skład grupy wchodzi łącznie 15 spółek. Szeroki, zróżnicowany, ciągle rozwijany profil produkcji wymaga odpowiedniego wyboru odpowiedzialnych dostawców. Wśród głównych dostawców badanej firmy są producenci pomp, zespołów pompowych, filtrów, narzędzi, siłowników, węży hydraulicznych itp. Konkurencja firm zagranicznych wymusza na badanej firmie stałe doskonalenie swoich wyrobów, podnoszenia ich jakości, nowoczesności, przy równoczesnym minimalizowaniu kosztów i podnoszeniu poziomu obsługi w tym logistycznej obsługi klienta. Szeroka grupa dostawców obsługujących badaną firmę wynika więc z różnorodności portfela zamówień. Łączna liczba podmiotów zaopatrujących spółki należące do grupy wynosi ok. 100. Są to firmy zarówno krajowe, jak i zagraniczne. Sukcesywne włączanie do grupy kapitałowej kolejnych spółek spowodowało scentralizowanie odrębnych do pewnego czasu działów zaopatrzenia i utworzenie Centralnego Działu Zaopatrzenia. Głównym celem tych działań było osiągnięcie tzw. ekonomii skali, a więc zwiększenie siły oddziaływania na dostawców. Pozwoliło to na pozyskiwanie niezbędnych do produkcji zasobów w jak najefektywniejszy sposób. Proces centralizacji zakupów przebiegał stopniowo i w pierwszej kolejności objął towary nabywane w największych ilościach oraz towary najbardziej kosztowne. Były to głównie materiały i półprodukty z branży hutniczej. Sukcesywnie system obejmował kolejne branże.

Tworząc Centralny Dział Zakupów, przyjęto następujące założenia:

- W grupie muszą funkcjonować komórki organizacyjne zajmujące się zaopatrzeniem materiałowym, które będą współpracowały z Centralnym Działem Zakupów.
- Należy wdrożyć spójny system komputerowy – docelowo skorelowany z dostawcami – aby przyspieszyć przepływ informacji i wyeliminować ewentualne błędy.
- Wewnątrz grupy musi istnieć szybki i sprawny system komunikowania się i przepływu informacji.

Z każdą ze spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej wiodąca spółka odpowiedzialna za zaopatrzenie podpisała indywidualną umowę o warunkach współpracy. Dotyczyło to prowadzenia negocjacji handlowych, pozyskiwania ofert, wyboru dostawców,

przeprowadzania różnorodnych analiz, nadzoru nad zakupami i gospodarką materiałową itp. Wypracowana procedura postępowania przebiega następująco:

- Spółki zależne, jak również komórki organizacyjne wiodącej spółki, wykorzystując odpowiedni program komputerowy, przesyłają swoje zapotrzebowanie do Centralnego Działu Zaopatrzenia.
- Centralny Dział Zaopatrzenia zgodnie z opracowanymi procedurami tworzy zamówienie, które po zatwierdzeniu przez kierownika działu zaopatrzenia przesyłane jest ponownie do spółki zgłaszającej zapotrzebowanie na dane dobro.
- Po zatwierdzeniu zamówienia przez prezesa zamówienie kierowane jest do wybranego dostawcy.
- Proces transportu organizowany jest przez dostawcę lub przez spółkę zamawiającą dany towar.

W przypadku zamówień wewnętrznych główną rolę odgrywa Dział Planowania Produkcji. W dziale tym generowane jest zamówienie, które tzw. branżysta wysyła jako zapytanie ofertowe do dostawców, następnie analizuje złożone oferty i składa zamówienie. Wcześniej musi być ono jednak zaakceptowane przez kierownika Centralnego Działu Zaopatrzenia, a finalnie przez zarząd spółki zależnej. Dopiero wówczas zamówienie kierowane jest do dostawcy. Dostarczone materiały składowane są w wyznaczonych magazynach.

Z regulaminu badanej firmy wynika, że Centralny Dział Zaopatrzenia odpowiedzialny jest m.in. za: realizowanie zgłaszanego zapotrzebowania; monitorowanie i analizę rynku; ciągłe poszukiwanie nowych, potencjalnych dostawców; ocenę dostawców; kwalifikowanie dostawców; utrzymywanie stałych kontaktów z dostawcami; prowadzenie negocjacji handlowych; analizowanie złożonych ofert handlowych; nadzór nad realizacją zakupów; prowadzenie dokumentacji związanej z dostawami; organizowanie i koordynowanie dostaw; analizę zapasów i gospodarowanie zapasami; rozliczanie faktur itp.

W badanym okresie stwierdzono, że przedstawiony powyżej sposób postępowania przyczynił się do oszczędności w ponoszonych kosztach. Kształtowały się one na poziomie od kilku do kilkunastu procent. W kilku przypadkach upusty przekraczały 20% i w większości przypadków na początku roku kalendarzowego były zdecydowanie wyższe niż w końcu danego roku kalendarzowego. Przykładowo dla jednej ze stali upust w styczniu wynosił 19,7% w grudniu zaś jedynie 5,7%, dla innego gatunku stali było podobnie – w styczniu upust 19,5% a w grudniu 4,6%. Takie wahania były w tym przypadku pochodną zmiennych tendencji kształtowania się cen rynkowych wyrobów stalowych.

Należy pamiętać, że przed centralizacją procesu zaopatrzenia każda ze spółek działała w zakresie organizacji dostaw samodzielnie. Spółki stosowały różne procedury, mniej lub bardziej rozbudowane, a dotyczyło to zarówno zamówień krajowych, jak i zagranicznych. W opinii respondentów system scentralizowany ma tę pozytywną cechę, że ułatwia



i porządkuje systemy oceny dostawców, prowadzenie listy kwalifikowanych dostawców, a także procedury kontroli i badania dostaw. Wśród innych pozytywnych efektów centralizacji zaopatrzenia respondenci wymienili: komasację dostaw umożliwiającą uzyskanie wymiernych efektów ekonomicznych; efektywne pozyskiwanie potrzebnych zasobów; ukształtowanie się wyspecjalizowanych zespołów realizujących procesy rozpoznania rynku, prowadzących negocjacje itp.; wprowadzenie zintegrowanego systemu komputerowego porządkującego przepływ informacji, zmniejszenie dublowania się informacji, a w konsekwencji zmniejszenie zatrudnienia w służbach zajmujących się zaopatrzeniem. Do negatywnych efektów procesów centralizacji zaliczono: spowolnienie działania służb zaopatrzenia; rozbudowane procedury postępowania; utratę z pola widzenia klientów, a skoncentrowanie się głównie na wewnętrznych problemach organizacji.

## **Studium przypadku II**

Badane przedsiębiorstwo z kapitałem zagranicznym (jedno z czterech funkcjonujących w Polsce) cechuje się tym, że koszty zakupów materiałowych oraz koszty usług stanowią duży udział w całkowitych kosztach firmy. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji różnych środków transportu oraz urządzeń sterowniczych. W analizowanym przedsiębiorstwie wskazuje się na obowiązywanie pięciu podstawowych zasad, wśród których jedna dotyczy „obustronnie korzystnych relacji z dostawcami”. Kierując się tą zasadą, spółka do współpracy dobiera dostawców (partnerów) zdolnych do spełniania wysokich wymagań, dostarczających produkty i świadczących usługi o wysokiej jakości oraz wysokim poziomie bezpieczeństwa dla użytkownika. Znaczenie tej zasady jest o tyle istotne, że firma nie tylko produkuje różnorodne urządzenia, ale także realizuje kompleksowe obiekty „pod klucz”, tj. projektuje je, produkuje, instaluje, uruchamia, serwisuje, szkoli klientów itp. W omawianym przedsiębiorstwie Dział Zakupów umiejscowiony jest w Zakładzie Produkcji. Podyktowane jest to tym, że największa ilość materiałów kupowana jest i zużywana przez Zakład Produkcji, natomiast mniejsza ilość zakupów dokonywana jest na potrzeby Zakładu Realizacji Projektów. W opinii pracowników tego rodzaju rozwiązanie ułatwia współpracę pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa, a także porządkuje i skraca przepływ informacji. Wdrożony system zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem poprawia komunikację w przedsiębiorstwie.

Zgodnie z przyjętymi przez firmę celami Zakład Produkcji zobowiązany jest dostarczać swoim odbiorcom zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym wyroby wysokiej jakości, niezawodności a przy tym po konkurencyjnych cenach. W realizacji tak sformułowanego celu szczególne miejsce zajmuje Dział Zakupów. Do podstawowych jego zadań zalicza się:

- współpraca z dostawcami materiałów oraz usług;
- zarządzanie zakupami w obszarze produkcji;
- zabezpieczenie zaopatrzenia dla realizowanych projektów;

- koordynacja zakupów w Zakładzie Produkcji, Zakładzie Realizacji Projektów i innych zakładach przedsiębiorstwa;
- reprezentowanie badanej spółki wewnątrz całego przedsiębiorstwa w rozwiązywaniu problemów zakupów;
- koordynacja działań pracowników odpowiedzialnych za dokonywanie zakupów i ocena ich działań.

Za poziom zapasów magazynowych i analizę ich stanu odpowiedzialny jest Dział Planowania i Logistyki, a za przyjęcie zakupionych materiałów, podzespołów czy zespołów do magazynu odpowiada Dział Obsługi Materiałowej.

Przeprowadzone z pracownikami firmy rozmowy wskazują, że na proces zakupów wpływ mają zarówno finalni klienci, jak i dostawcy oraz konkurenci. Stąd też szczególną rolę przypisuje się marketingowi zakupów. Jego rola wzrasta, gdy weźmie się pod uwagę fakt, że zakupy realizuje się na potrzeby Zakładów Produkcji, Inżynierii, Sprzedaży, Serwisu i Realizacji Projektów. Analizując koszty materiałów i usług, zauważyć należy, że w Zakładzie Produkcji koszty zakupu materiałów stanowią ok. 98% kosztów zaopatrzenia, a koszty usług ok. 2%. Inaczej jest w przypadku Zakładu Realizacji Projektów, gdzie zakup materiałów to ok. 20% kosztów zaopatrzenia, a prawie 80% to zakupy usług. Widoczna jest dominacja kosztów usług nad kosztami materiałów. Obserwuje się zmianę relacji w ponoszonych kosztach. Rośnie udział kosztów usług, zmniejsza się udział kosztów materiałowych. Powodem tego jest przekształcanie się przedsiębiorstwa z firmy produkcyjnej w firmę oferującą kompleksowe rozwiązania „pod klucz” (inwestycyjne projekty obiektowe). Profil działania firmy powoduje, że w strukturze organizacyjnej Działu Zakupów wydzielono: grupę pracowników odpowiedzialnych za zakupy wyrobów elektromechanicznych; grupę pracowników odpowiedzialnych za zakupy elektroniki i tzw. systemów; grupę pracowników odpowiedzialnych za zakupy materiałów standardowych; pracowników realizujących zakupy bezpośrednio dla potrzeb projektów. Każda z wydzielonych grup, celem dokonywania optymalnych zakupów, ma określone precyzyjnie zadania zarówno strategiczne, jak i operatywne. Uporządkowane są także powiązania pomiędzy Działem Zbytu a innymi działami przedsiębiorstwa. Należy podkreślić fakt, że przedsiębiorstwo ma bardzo szeroko i szczegółowo opisaną procedurę postępowania przy dokonywaniu zakupów. Procedury obowiązujące w procesie zakupów realizowane są w Zintegrowanym Systemie Zarządzania, który oparty jest na różnych bazach danych pozwalających na generowanie i udostępnianie zainteresowanym komórkom organizacyjnym różnego rodzaju dokumentów i informacji.

Przebieg procesu zakupów zaopatrzeniowych w badanym przedsiębiorstwie obejmuje następujące działania: opracowanie planu potrzeb zakupowych; ewentualne negocjacje; wybór dostawcy; emisja zleceń zakupu; zatwierdzenie zamówień; przekazanie zamówień do dostawców; akceptacja zamówień przez dostawców; dostawa zamówionych towarów, kontrola

dostaw i przyjęcie ich na magazyn; ewentualna obsługa reklamacji; weryfikacja i zatwierdzanie faktur.

Inny istotny problem podnoszony przez respondentów to zarządzanie bazą dostawców. Dzięki wyborowi odpowiedniego dostawcy umożliwia ona zabezpieczenie dobrej jakości dostaw jak również terminowości i niezawodności dostaw. Aby baza taka spełniała swoją rolę, dostawcy znajdujący się w tej bazie muszą być na bieżąco oceniani i informowani o otrzymanych ocenach. Analizując system zaopatrzenia, wskazać także należy na nowoczesne rozwiązania organizacyjne stosowane przez przedsiębiorstwo. Są to m.in. system zarządzania relacjami z dostawcami, system zarządzania zapasami przez dostawców. Wdrażanie takich rozwiązań możliwe jest dlatego, że większość dostawców utrzymuje z badaną firmą partnerskie stosunki, co przejawia się m.in. w redukcji kosztów zakupu, podwyższonej jakości i niezawodności wyrobów, zwiększonej jakości i niezawodności dostaw, kompresją czasu cyklu realizacji zamówień, wzrostem elastyczności dostaw. Elementy te wykorzystywane są m.in. jako mierniki służące do oceny efektów osiągniętych w procesie zakupu.

Podsumowując przeprowadzone badania, należy zauważyć, że analizowane przedsiębiorstwa organizując procesy zakupów, dostrzegają w nich źródło przewagi konkurencyjnej. Podkreślana jest więc rola sprawnej organizacji procesów zakupów zaopatrzeniowych. Współpraca z dostawcami traktowana jest jako element umożliwiający zwiększenie efektywności procesów zakupu. Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania są zgodne z rozwiązaniami przedstawianymi w literaturze przedmiotu.

#### **4. Podsumowanie**

Przedstawione w artykule od strony teoretycznej problematyka oraz badania jej dotyczące, przeprowadzone w dwóch przedsiębiorstwach produkcyjnych, pozwalają stwierdzić, że prawidłowa organizacja procesu zakupów zaopatrzeniowych wymaga:

- Wypracowania systemu sprawnej współpracy komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za zaopatrzenie z innymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa w tym głównie z odpowiedzialnymi za procesy planowania produkcji, określania potrzeb materiałowych, przygotowania produkcji itp.
- Skonstruowania systemu zaopatrzenia bazującego na wyborze odpowiednich dostawców, nawiązaniu z nimi partnerskich, długookresowych stosunków a jednocześnie opracowaniu systemu umożliwiającego bieżące śledzenie poziomu realizowanych dostaw tj. ich jakości, terminowości, niezawodności, cykliczności, czasochłonności itp. Szczególną rolę w tym przypadku odgrywa baza dostawców zawierająca m.in. aktualne oceny poziomu współpracy z danymi dostawcami.

- Wdrożenia nowoczesnych technologii informacyjnych, takich jak np. Zintegrowany System Zarządzania, zintegrowany system komputerowy klasy ERP itp. Ułatwi to bieżące komunikowanie się odbiorców z dostawcami, zmniejszy ryzyko popełnianych błędów, przyspieszy efektywne dokonywanie zakupów. System taki usprawni i ujednostyni przepływ strumienia informacji wewnątrz przedsiębiorstwa a jednocześnie zapewni dostęp do szerokiej bazy danych.
- Wypracowania takiego systemu współpracy z dostawcami, który bazowałby na partnerskich stosunkach, redukował liczbę dostawców, zmniejszał ich rotację, włączał dostawców w procesy rozwoju nowych produktów i technologii, a tym samym umożliwił sprawne i efektywne zarządzanie relacjami z dostawcami. Nauki o zarządzaniu podkreślają konieczność sieciowej współpracy różnorodnych przedsiębiorstw czy instytucji z jego otoczeniem, a także samodzielności w zakresie koordynowania prac sieci. Ważną rolę odgrywa także wdrażanie rozwiązań opartych na łańcuchach dostaw.
- Włączenia się i organizowania zrównoważonych łańcuchów dostaw. Spowodowania, aby dostawcy wspierali zrównoważony rozwój.
- Opracowania systemu pozwalającego na badanie i ocenę wyników działań w sferze zakupów zaopatrzeniowych.

Wymienione powyżej wymagania w dużej mierze spełniać będą wymogi stawiane przez tzw. elastyczną produkcję. Wymogi rynku, różnicowanie i stały rozwój produktów, skracanie cykli życia produktów, zmniejszanie partii produkcyjnych, rosnąca częstotliwość dostaw itp. nakładają na procesy zaopatrzeniowe, a zwłaszcza na zakupy zaopatrzeniowe, szczególne obowiązki. Zakładając, że przedsiębiorstwa produkcyjne nadal będą się specjalizowały, konkurencja na rynku sprzyjać będzie pojawianiu się na rynku nowych dostawców, wdrażaniu nowych materiałów, produktów i technologii, tworzone będą różnorodne sieci współpracujących ze sobą w różnych obszarach działalności przedsiębiorstw, procesy zaopatrzenia i ich organizacja będą w sposób stały doskonalone i rozwijane. Wynikać to będzie m.in. z wdrażania nowoczesnych systemów i metod zarządzania opartych na nowoczesnych technologiach informacyjnych i komunikacyjnych, a głównie z dążenia do minimalizacji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a tym samym podnoszenia jego efektywności i konkurencyjności.

**Bibliografia**

1. Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Politechnika Śląska, Gliwice 2005.
2. Borowiecki M.: Organizacje zakupowe w firmach wielooddziałowych. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12, 2008.
3. Bozarth C., Handfield R.B.: Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Helion, Gliwice 2007.
4. Brodny J., Dziemba Ł.: Analiza procesu logistycznego w obszarze zaopatrzenia dla potrzeb wdrożenia systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie produkcją. Systemy wspomagania zarządzania produkcją. Inżynieria Systemów Technicznych, z. 2/11, Gliwice 2015.
5. Ciesielski M.: Instrumenty zarządzania logistycznego. PWE, Warszawa 2006.
6. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2002.
7. Gołemska E.: Kompendium wiedzy o logistyce. PWN, Warszawa 2004.
8. Kowalska K.: Logistyka zaopatrzenia. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2005.
9. Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE, Warszawa 2004.
10. Matuszek M.: Proces wyboru dostawcy wspierający zrównoważony rozwój – identyfikacja kryteriów oceny metodą AHP (Analytic Hierarchy Process). Zeszyty Naukowe, z. 78, Politechnika Śląska, Gliwice 2015.
11. Nogalski B., Niewiadomski P.: Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu. Prace i Materiały, nr 4/2. Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
12. Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z.: Logistyka w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2003.
13. Twaróg J.: Mierniki i wskaźniki logistyczne. ILiM, Poznań 2005.
14. Wojciechowski T.: Marketing i logistyka na rynku środków produkcji. PWE, Warszawa 1995.