

Agata WASZKIEWICZ-FLASZA, Marcin DĄBROWSKI, Barbara BIAŁECKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
e-mail: agata.waszkiwicz-flasza@polsl.pl, marcin.dabrowski@polsl.pl,
barbara.bialecka@polsl.pl

DOSKONALENIE PROCEDURY ZAKUPOWEJ W PROCESIE PRZYGOTOWANIA PRODUKCJI

Streszczenie. Artykuł obejmuje problematykę procesu zakupów w wybranym przedsiębiorstwie branży automotive. Analizie poddano istotę zakupów zaopatrzeniowych oraz procedurę procesu zakupu. Omówiono główne zadania procesu zakupu oraz występujące w nim problemy. Przedstawiono możliwości pozyskania oszczędności przy zakupie materiałów u dostawców. Opisano także nowe rozwiązanie w dziale zakupów.

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw, zakupy zaopatrzeniowe, wewnętrzne zapytania ofertowe

IMPROVEMENT PURCHASING PROCEDURE IN A PROCESS OF PRODUCTION'S PREPARATION

Summary. The article contains of purchasing process in the production company. It provides the description of purchasing. The article covers procedure of purchasing department. It takes the main issue of purchasing process. An article is presented the possibilities for savings. Also this part of article look at the new solution in purchasing department.

Keywords: supply chain, purchasing, request for quotation

1. Wprowadzenie

W przedsiębiorstwach produkcyjnych zarządzanie procesem zakupowym nabiera coraz większego znaczenia. Racjonalizacja procesu zakupu prowadzi bowiem do bardziej efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw¹, co korzystnie oddziałuje nie tylko na finansowanie bieżącej działalności przedsiębiorstwa, ale i na jego rozwój i postęp². Potrzeba wdrażania nowych, efektywnych systemów zakupu wynika przede wszystkim z wymagań stawianych przedsiębiorstwu przez współczesne otoczenie. Skracanie czasu zakupu, innowacyjność systemu zamawiania oraz konkurencyjność kosztowa to czynniki, które uzasadniają uproszczanie czasochłonnych czynności zakupowych.

Organizacje, które chcą skutecznie konkurować na rynku, zmuszone są do ciągłego rozwoju. Jednym z jego kierunków jest wyeliminowanie tradycyjnych, nieefektywnych procedur zakupu³. Aby to osiągnąć, należy pomijać niepotrzebne etapy procesu zakupowego, dążyć do skrócenia czasu oczekiwania na materiały oraz eliminować wszelkie czynności, które nie dodają wartości w danym procesie⁴.

W niniejszym artykule przedstawiono badania dotyczące procedury zakupowej w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym branży automotive. Wynikiem badań jest propozycja uproszczenia procedury zakupowej.

2. Zakupy zaopatrzeniowe w łańcuchu dostaw

Skuteczne zaopatrzenie w towary i usługi przyczynia się do przewagi konkurencyjnej danej organizacji. Proces zaopatrzenia łączy uczestników łańcucha dostaw i zapewnia pożądaną jakość tworzoną przez dostawców w tym łańcuchu. Jakość materiałów i usług „wchodzących” do systemu wpływa na jakość „wychodzących” z niego wyrobów gotowych, a zatem na zadowolenie klienta i dochód firmy. Koszty na wejściu do systemu stanowią dużą część kosztów całkowitych. Zważywszy na znaczenie zakupów zaopatrzeniowych w kształtowaniu się przychodów, kosztów i relacji między uczestnikami łańcucha dostaw, staje się zrozumiałe,

¹ Szczepankiewicz W.: Organizacja źródeł zaopatrzenia i rola handlu detalicznego w kanałach rynku, [w:] Szumilak J. (red.): Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 142.

² Skowronek Cz.: Wpływ procesów zaopatrzenia i gospodarowania materiałami na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 1, 1997, s. 5.

³ Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE, Warszawa 2004, s. 45.

⁴ Croom S.: Press Release. Electronic Purchasing, 1998.

dlaczego te aspekty przykuwają coraz większą uwagę zarówno praktyków, jak i środowisk naukowych⁵.

Zamówienia wewnętrzne, które zaczynają się w momencie przyjęcia zamówienia przez przedsiębiorstwo, są członem łączącym wewnątrzorganizacyjne systemy logistyczne⁶. Sprawne zarządzanie procesem realizacji zamówienia zobowiązuje do zrozumienia całego procesu zakupowego. Wymaga to określenia czasu trwania poszczególnych czynności oraz analizy działań, które tworzą wartość dla klienta wewnętrznego oraz tych, które tej wartości nie tworzą⁷. Skrócenie czasu nawiązuje do zagadnień związanych z koncepcją wartości dodanej. Wynika to z faktu, że minimalizacja czasu trwania czynności jest ściśle powiązana z analizą procesów realizowanych w przedsiębiorstwie oraz oceną ich przydatności z punktu widzenia efektywności firmy⁸.

Ciągłe doskonalenie kluczowych procesów logistycznych zmierza do poprawy niezawodności, elastyczności i skrócenia czasu realizacji zamówienia klienta wewnętrznego. Występująca tendencja do poprawy niezawodności realizacji zamówienia klientów wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie ścisłej kooperacji z dostawcami. Jednocześnie indywidualizacja podejścia oraz dostosowywanie do specyficznych wymagań klientów wewnętrznych wymagają wzmoczonej elastyczności systemu logistycznego⁹.

3. Istota zakupów zaopatrzeniowych i ich znaczenie w organizacji

Efektywne zakupy zaopatrzeniowe przyczyniają się do przewagi konkurencyjnej danej organizacji. Aby zrozumieć ten złożony proces, najpierw należy go zdefiniować. W węższym znaczeniu zakupy zaopatrzeniowe to akt zakupu towarów i usług dla firmy, a w szerszym znaczeniu to proces pozyskiwania dóbr i usług dla firmy¹⁰. Proces ten jest cyklem czynności, które bardzo często przekraczają granice organizacji i wychodzą poza nią. Zakupy zaopatrzeniowe definiowane są jako pozyskiwanie odpowiednich materiałów, wyposażenia, komponentów, części oraz usług w celu ich zużycia do produkcji. W wielu przedsiębiorstwach coraz częściej przywiązywana jest ogromna waga do działu zakupów zaopatrzeniowych, ponieważ ma on duży wpływ na zyskowność firmy oraz na oszczędności¹¹.

⁵ Novack R.A., Simco S.W.: The Industrial Procurement Process. „Journal of Business Logistics”, Vol. 12, No. 1, 1991, p. 145-165.

⁶ Pfohl H.: Systemy logistyczne: podstawy organizacji i zarządzania. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998, s. 73.

⁷ Christopher M., Peck H.: Logistyka marketingowa. PWE, Warszawa 2006, s. 87.

⁸ Laskowska A.: Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2001, s. 46.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2002, s. 103.

¹¹ Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE, Warszawa 2004, s. 13.

Klasyczna definicja zakupów zaopatrzeniowych określa je jako: pozyskiwanie materiałów o właściwej jakości, we właściwej ilości, z właściwego źródła oraz dostarczenie ich we właściwym czasie i po właściwej cenie¹².

Pojęcia takie jak „zakupy”, „zaopatrzenie” czy „zakupy zaopatrzeniowe” bardzo często traktowane są jako określenia bliskoznaczne. Warto pamiętać, że określenia te różnią się między sobą. Zakupy są pojęciem węższym od zaopatrzenia. Zakupy zaopatrzeniowe dotyczą pozyskania dóbr i usług potrzebnych do procesu produkcyjnego i dlatego w tym artykule mowa jest o zakupach zaopatrzeniowych, które wynikają ze specyfiki przedsiębiorstwa produkcyjnego, w którym przeprowadzone zostały badania¹³.

4. Przyjęta metodyka badań

Podmiotem badań był zakład z branży automotive. Przedmiotem badań była procedura zakupowa, a celem było jej uproszczenie. Badania obejmowały pełny rok kalendarzowy i zostały przeprowadzone w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2015 roku, natomiast do analizy wstępnej posłużono się danymi z roku 2014. Prace badawcze zostały podzielone na etapy. Pierwszy etap dotyczył analizy liczby wewnętrznych zapytań ofertowych (ang. *Request For Quotation* – RFQ¹⁴), następnie wybrano dział, który generował największą liczbę zapytań ofertowych. Dokonano też analizy parametrów charakteryzujących dotychczasowy proces zakupowy. W dalszej kolejności dokonano szczegółowej analizy typów zamawianych produktów i podzielono je w grupy produktowe oraz wyodrębniono dostawców dla tych grup. Kolejnym etapem było stworzenie Panelu Dostawców dla wybranych grup asortymentowych i wybranych dostawców. Finalnym efektem było uproszczenie i zmodyfikowanie procedury dokonywania zakupu. Metodą wykorzystaną w badaniu było studium przypadku.

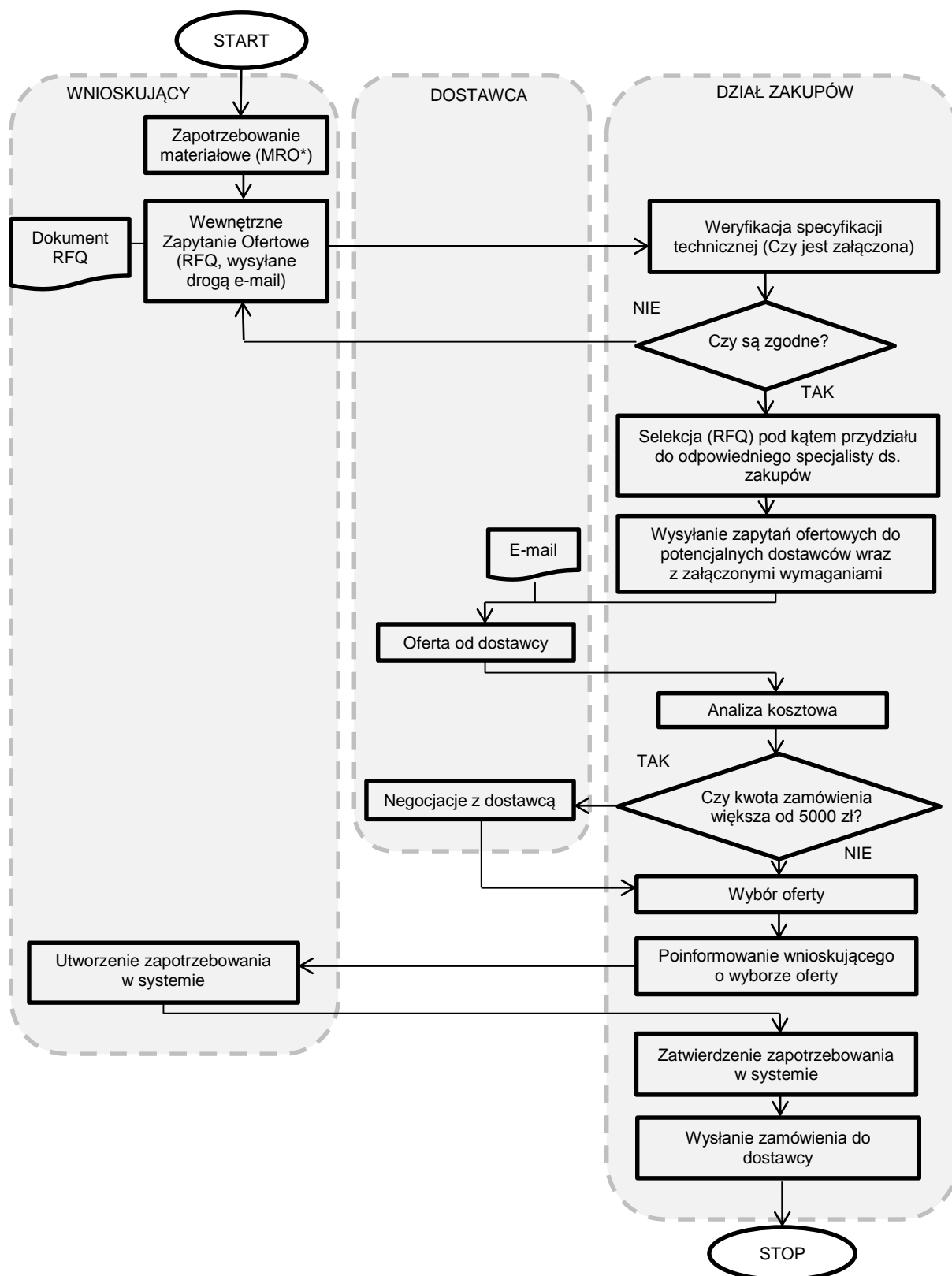
5. Charakterystyka procedury zakupowej w badanym przedsiębiorstwie

Sposoby realizacji zakupów określone są przez procedury działowe, które stanowią sekwencję następujących po sobie etapów. Zidentyfikowane przez autorów dotychczasowe procedury zakupu (rys. 1) oraz podejmowane decyzje dotyczące budżetu przebiegają w fazach.

¹² Ibidem, s. 67.

¹³ Grzybowska K.: Strategie zakupowe. Politechnika Poznańska, Poznań 2011, s. 5.

¹⁴ *Request for Quotation* – w języku polskim określone jako „zapytanie o cenę”. Jest to dokument, który wypełniany jest przez wnioskującego na wstępie procedury zakupowej.



Rys. 1. Zidentyfikowany sposób realizacji procedury zakupu
 Fig. 1. Identified method of implementation the procedure of purchase

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszą fazą jest zgłoszenie zapotrzebowania materiałowego (ang. *Maintenance, Repair and Operations* – MRO) przez poszczególne działy przedsiębiorstwa. Zgłaszają one potrzebę dokonania zakupu, przesyłając drogą e-mail wewnętrzne zapytanie ofertowe. W kolejnej fazie RFQ rejestrowane jest przez dział zakupów, który sprawdza zgłoszenie wnioskującego pod kątem kompletności danych, by następnie przydzielić RFQ do odpowiedniego specjalisty ds. zakupów. RFQ następnie jest wysyłane do dostawców wraz z wymaganiami technicznymi, które zawarł wnioskujący, czyli osoba składająca zapotrzebowanie. Pozyskane oferty od dostawców podlegają negocjacom tylko wtedy, gdy ich wartość przekracza 5000 zł. W kolejnej fazie następuje wybór oferty (rekomendacja handlowa) przez specjalistę ds. zakupów. Wnioskujący zostaje poinformowany o rekomendacji handlowej oraz może złożyć zapotrzebowanie w systemie. W dalszej kolejności specjalista ds. zakupów zatwierdza wprowadzone przez wnioskującego zapotrzebowanie, a następnie po utworzeniu w systemie zamówienie zostaje wysłane do dostawcy.

Tradycyjne procedury zakupu w powyższym ujęciu przestają być efektywne w dużych przedsiębiorstwach, ponieważ zbędnie generują typowo biurowe czynności. Tym czynnościom towarzyszy nadmierna dokumentacja, ponieważ każdy zakup musi zawierać zbiór wymaganych dokumentów, np. takich jak: zgłoszenie zapotrzebowania (RFQ) oraz jego rejestracja, zapytanie ofertowe wysłane do dostawcy, porównanie ofert otrzymanych od dostawców, zamówienie, potwierdzenie zamówienia, dowód przyjęcia na magazyn – PZ, faktura. W tym przypadku mankamentem staje się zaangażowanie kilku osób z różnych działów w proces zakupu wymaganych materiałów. Proces ten jest nieskoordynowany i doprowadza to także do braku standaryzacji produktów, które są nabywane taką metodą. Kolejną słabą stroną staje się wydłużenie czasu realizacji zamówienia, zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i poza nim. Każdy z powyższych czynników w różnym stopniu przyczynia się do wzrostu kosztów związanych z koniecznością wykonywania prac biurowych.

Jak zauważyli K.H. Killen oraz J.W. Kamauff w wielu przedsiębiorstwach prace biurowe są ściśle związane z opracowywaniem dokumentacji, która w praktyce często służy jedynie dokumentowaniu łańcucha zdarzeń czy wytycznych dla ścieżki przepływu tych dokumentów. Duże organizacje, realizując funkcje zakupowe, powinny starać się przekształcać administracyjno-biurową funkcję w proces tworzenia nowej wartości, by wyeliminować, zredukować lub łączyć poszczególne etapy zakupu¹⁵. J. Bendkowski uważa, że dokonywanie prac związanych z zakupem jest pracochłonne. Z tego powodu należy wprowadzić takie zmiany organizacyjne, które tę pracochłonność w procesie zakupu obniżą oraz zmniejszą koszty¹⁶. Jak zauważył S. Foryszewski, sprawne i efektywne dokonywanie zakupów o niskiej wartości wymaga

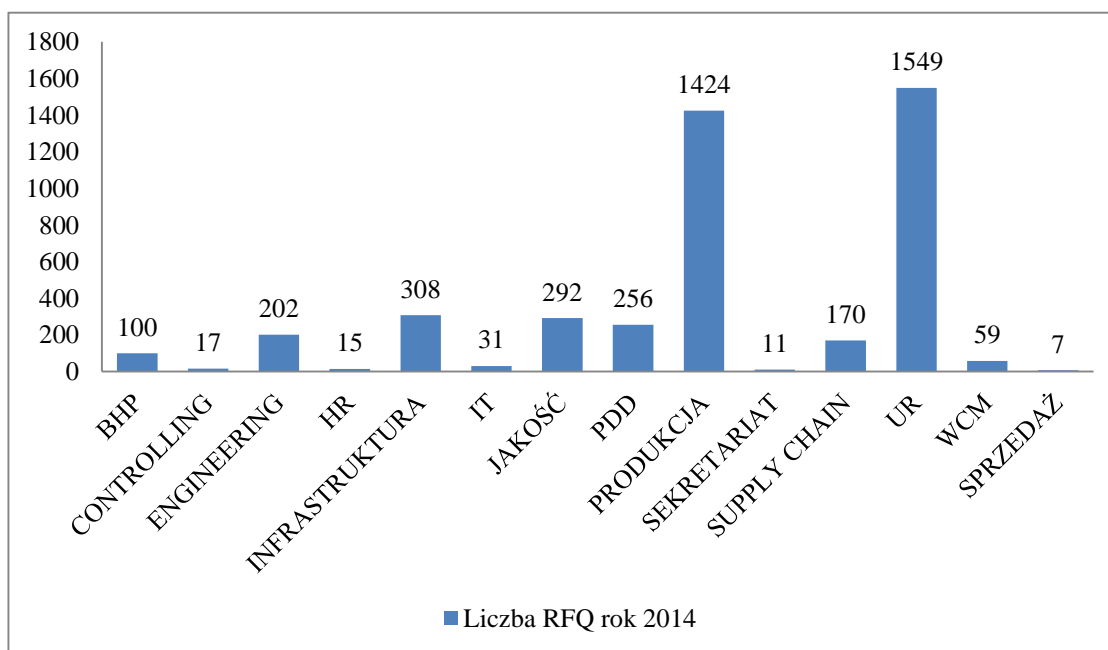
¹⁵ Killen K.H., Kamauff J.W.: *Managing Purchasing*. National Association of Purchasing Management, New York 1995, p.17-18.

¹⁶ Bendkowski J., Radziejowska G.: *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*. Politechnika Śląska, Gliwice 2005, s. 68.

uproszczonych procedur zakupu¹⁷. Skłoniło to autorów do udoskonalenia procedury zakupowej, która skróci czas realizacji całego procesu zamawiania produktów wspomagających produkcję.

6. Wdrażanie nowego sposobu realizacji zakupów zaopatrzeniowych

W 2014 roku według rejestru wewnętrznych zapytań ofertowych było 4441 zgłoszeń zakupowych z 14 działów. Dokonano także analizy liczby RFQ przypadających na poszczególne działy (rys. 2). Z wykresu wynika, że największą liczbę zapytań generuje dział Utrzymania Ruchu, dlatego też dla tego działu wyodrębniono grupy materiałowe, które mogłyby usprawnić proces dokonywania zakupu, i w ten sposób powstał panel dostawców. Terminowość wewnętrznych zapytań ofertowych w roku 2014 szacowana była na poziomie 76%, a dla działu utrzymania ruchu 69%. Wyodrębniono parametry charakterystyczne dla omawianego przypadku i są to: czas trwania wewnętrznego zapytania ofertowego, terminowość i oszczędności.



Rys. 2. Liczba RFQ przypadająca na dany dział w 2014 roku

Fig. 2. The number of RFQ per a given department in 2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w przedsiębiorstwie.

¹⁷ Foryszewski S.: Visa offers a solution to low value purchasing. Purchasing can't support management, 1995, p. 26-27.

Powyższe rozważania skłaniają do wysnucia wniosków, że podejmowanie decyzji w rutynowych zakupach produkcyjnych jest niezwykle czasochłonne i angażuje zbyt dużą liczbę osób. Mała efektywność tradycyjnych procedur zakupu stała się motywem do zainicjowania nowego rozwiązania, jakim jest stworzenie panelu dostawców dla zakupów materiałów drobnych (MRO). Panel Dostawców to zbiór skrupulatnie wyselekcjonowanych dostawców, których asortyment mieści się we wspomnianej powyżej kategorii materiałów drobnych. Jest to grupa osiemnastu wyodrębnionych dostawców, których uszeregowano w kategorii od najbardziej rekomendowanego przez dział zakupów (tabela 1). Dotychczasowe zamówienia realizowane starą metodą pozwoliły wyodrębnić jedenaście grup materiałów drobnych, których zapotrzebowanie jest duże i generuje koszty w badanym przedsiębiorstwie. W tabeli 1 przedstawiono między innymi wyodrębnione grupy materiałów drobnych.

Tabela 1

Wyodrębnienie grup asortymentów oraz dostawców posiadających materiały drobne i rutynowe (MRO) – Panel Dostawców

OBJĘTE CENNIKIEM KATALOGOWYM	Grupa	Klasyfikacja dostawców			
		Dostawca grupy I	Dostawca grupy II	Dostawca grupy III	Dostawca grupy IV
	Narzędzia	Dostawca 1	Dostawca 2	Dostawca 3	
	Środki kontrolno-pom.	Dostawca 1	Dostawca 2	Dostawca 3	
	Śruby, gwoździe etc.	Dostawca 4	Dostawca 3	Dostawca 2	
	Części elektryczne	Dostawca 5	Dostawca 3	Dostawca 2	
	Pneumatyka	Dostawca 6	Dostawca 7		
	Czujniki	Dostawca 8	Dostawca 9	Dostawca 2	
	Łożyska	Dostawca 10	Dostawca 11	Dostawca 12	Dostawca 2
	Złączki kablowe	Dostawca 13	Dostawca 3	Dostawca 2	
	Baterie	Dostawca 3	Dostawca 2		
	Kable	Dostawca 14	Dostawca 3	Dostawca 2	
	Wyposażenie biur/magazynu	Dostawca 15	Dostawca 16	Dostawca 17	Dostawca 18

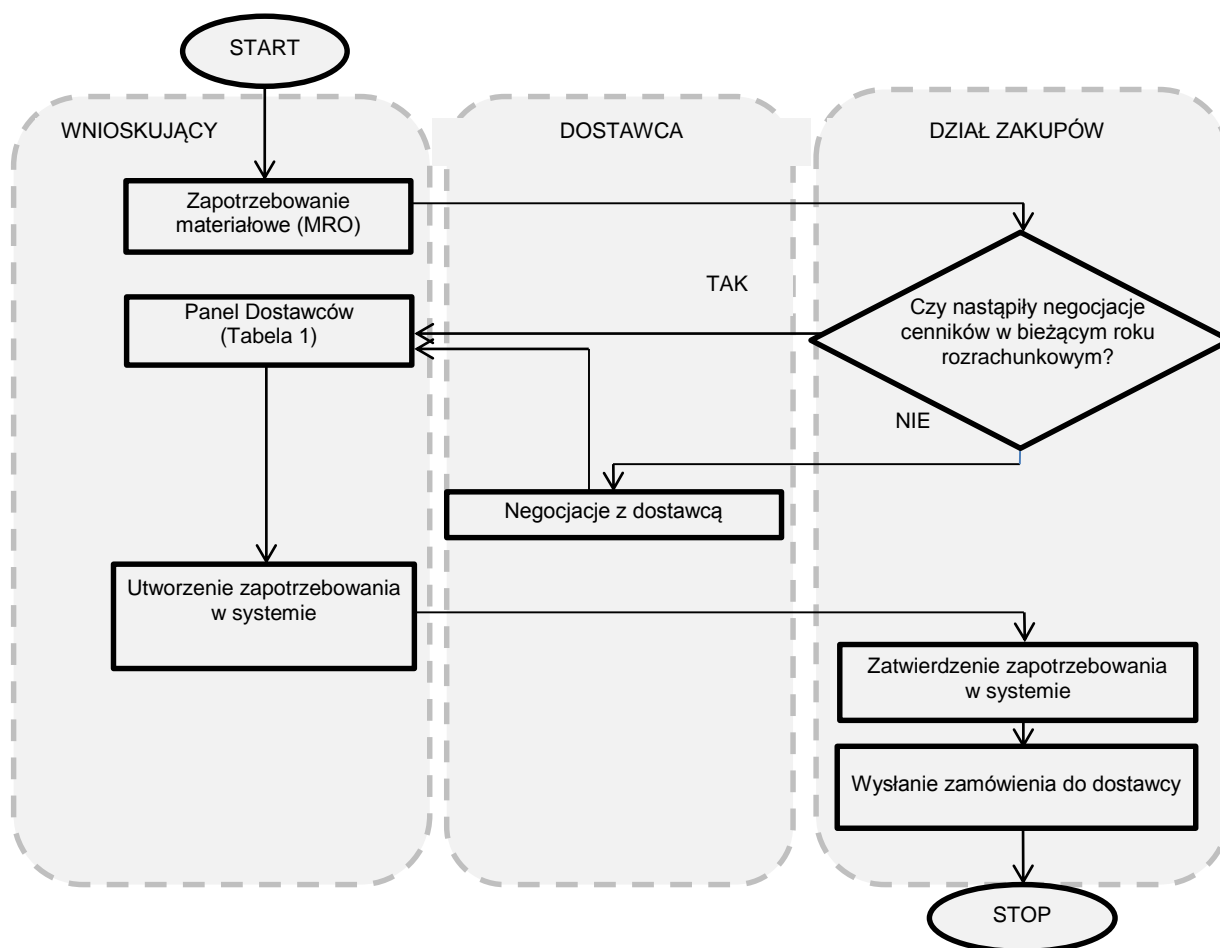
Źródło: Opracowanie własne.

Zestawiona w tabeli 1 klasyfikacja dostawców została podzielona na cztery grupy. Dostawcy znajdujący się w pierwszej grupie są najbardziej rekomendowani przez dział zakupów ze względu na najwyższe rabaty uzyskane drogą negocjacji. Wielu dostawców w swoim asortymencie ma nie tylko jedną wyodrębnioną grupę materiałową, dlatego też w tabeli może znajdować się kilkakrotnie. Zgodnie z przyjętą w przedsiębiorstwie procedurą zakupową¹⁸ negocjacje odbywają się dla ofert przedstawiających kwotę powyżej 5000 zł. Niska wartość zamówień materiałów drobnych dawała niewielkie możliwości negocjacji z dostawcami.

Zagadnienie zakupów drobnych oraz rutynowych (MRO) zostało poddane szczegółowej analizie. Nowy, ulepszony proces zamawiania materiałów uwzględnia takie wartości, jak: oszczędność czasu oraz pieniędzy i skuteczność (rys. 3). Zaproponowany system zamawiania artykułów drobnych (MRO) został skrócony o kilka bardzo czasochłonnych i nieefektywnych

¹⁸ Procedura zakupowa badanego przedsiębiorstwa o numerze G06-P-01-B.

kroków, które występowały pierwotnie w zidentyfikowanym sposobie realizacji procedury zakupu. Wdrożenie nowego systemu zamawiania materiałów drobnych (MRO) skróciło czas wyjścia zamówienia, a także ograniczyło zaangażowanie kilku działów w proces zakupu. Bardzo ważnym elementem nowego rozwiązania stał się Panel Dostawców (rys. 3).



Rys. 3. Zaproponowany system zamawiania materiałów drobnych (MRO)

Fig. 3. The proposed system of ordering small materials (MRO)

Źródło: Opracowanie własne.

Dodatkową wartością wdrożonego nowego rozwiązania stały się negocjacje w danym roku rozrachunkowym z dostawcami, uwzględniające rabaty na cały asortyment, a w konsekwencji możliwość znalezienia oszczędności. Takie rozwiązanie pozwala szybciej i sprawniej dokonywać zakupów oraz generować oszczędności wynikające z negocjacji, które zestawiono dla wybranych dostawców w tabeli 2.

Tabela 2

Zestawienie uzyskanych rabatów po spotkaniach negocjacyjnych z wybranymi dostawcami

	W roku 2013	Po negocjacjach w roku 2014	Średni wzrost rabatu
Dostawca 1	10%	14%	4%
Dostawca 2	5%	12%	7%
Dostawca 3	9,93%	25,4%	15,47%
Dostawca 4	0%	5%	5%
Dostawca 5	22%	23,83%	1,83%
Dostawca 6	10,48%	26,26%	15,78%
Dostawca 7	34%	39%	5%
Dostawca 8	21,43%	40,29%	18,86%
Dostawca 9	7,47%	22,47%	15%

Źródło: Opracowanie własne.

Sumaryczna wartość oszczędności uzyskanych w wyniku prowadzenia negocjacji wyniosła w 2015 roku ponad 100 000 zł.

Zaproponowany system zamawiania materiałów pozwala także wyodrębnić grupy zaopatrzeniowe, które zatwierdzają i kontrolują wprowadzane do systemu zapotrzebowania ze strony wnioskującego i pozwalają, by poprawnie złożone zamówienie wyszło z systemu do dostawcy.

Po 12 miesiącach od wprowadzenia uproszczonej procedury zakupowej ponownie zbadano proces. Analiza wykazała, że nastąpił wzrost terminowości oraz spadek liczby wewnętrznych zapytań ofertowych (RFQ) dla wybranego działu, co przedstawia tabela 3. Liczba wewnętrznych zapytań ofertowych spadła o 14%, a co za tym idzie – poprawiła się terminowość przetwarzania RFQ z 76% dla wszystkich 14 działów w 2014 do 83% w 2015, po wprowadzeniu zmian, a dla działu Utrzymania Ruchu z 69% w 2014 roku do 78% w 2015 roku.

Parametry, które charakteryzowały pierwotną procedurą, takie jak czas przetwarzania wewnętrznego zapytania ofertowego (RFQ), terminowość i oszczędności, uległy poprawie (tabela 3).

Tabela 3

Zestawienie liczby RFQ za rok 2014 i 2015

	ROK 2014	ROK 2015
Łączna liczba RFQ	4441	3838
Liczba RFQ dla działu UR	1550	1192
RFQ zakończone na czas*	3375	3192
RFQ zakończone na czas UR*	1070	928
RFQ przeterminowane	1066	668
RFQ przeterminowane UR	480	264
Terminowość*	76%	83%
Terminowość** dla UR	69%	78%

* 7 dni roboczych,

** RFQ zakończone na czas do RFQ przeterminowanych.

Źródło: Opracowanie własne.

Dzięki wprowadzeniu proponowanych przez autorów rozwiązań skróceniu uległ czas od zgłoszenia zapotrzebowania przez wnioskującego do momentu wygenerowania zamówienia i realizacji zamówienia przez dostawcę. Zwiększyło to również samodzielność i poczucie odpowiedzialności inżynierów za wykonywane obowiązki w poszczególnych działach. Dział zakupów został odciążony przy jednoczesnym utrzymaniu poziomu zaangażowania czasu wnioskującego. Wzrosły oszczędności i została wprowadzona konkurencyjność w grupach asortymentowych oraz ich dywersyfikacja.

7. Podsumowanie

Odpowiednie zaprojektowanie procedury procesu zakupowego jest ważne w przedsiębiorstwie ze względu na możliwość uzyskania oszczędności oraz zminimalizowanie czasu potrzebnego na przetwarzanie zamówień. Zakupy powinny umożliwić dostosowanie produktów poszczególnych wydziałów przedsiębiorstwa do potrzeb rynku, co może wpłynąć na obniżenie kosztów oraz negocjowanie cen, a także prawidłową organizację dostaw¹⁹.

Zaproponowany system zamawiania materiałów (rys. 2) wpłynął na wzrost skuteczności współpracy w ramach zakupów zaopatrzeniowych. Dzięki ograniczeniu pracy ludzkiej i błędów podczas przekazywania informacji znacznemu obniżeniu uległy koszty transakcji oraz nastąpiło poprawienie poziomu obsługi klienta.

Przyjęte nowe rozwiązanie jest zatem ważnym elementem w taktyce działania przedsiębiorstwa. Właściwie zorganizowany i zarządzany proces zakupów wpływa na obniżenie kosztów zakupu materiałów drobnych, szybkie i właściwe przekazywanie informacji, efektywność działania pracowników oraz poprawę wizerunku firmy. Dlatego też przy obecnie narastającej konkurencji, przedsiębiorstwo nie może pozwolić sobie na zaniedbania i brak efektywności działania w tym obszarze.

Zrealizowanie badań pozwoliło autorom na zdiagnozowanie problemu oraz opracowanie narzędzia, którym jest Panel Dostawców, i uzyskanie oszczędności wspomagających skuteczny proces zakupów w badanym przedsiębiorstwie.

¹⁹ Wesołowski S.: Zmiany w ekonomice i organizacji zakupu. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4, 1997, s. 84.

Bibliografia

1. Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Politechnika Śląska, Gliwice 2005.
2. Christopher M., Peck H.: Logistyka marketingowa. PWE, Warszawa 2006.
3. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2002.
4. Croom S.: Press Release. Electronic Purchasing, 1998.
5. Foryszewski S.: Visa offers a solution to low value purchasing: Purchasing can't support management, 1995.
6. Grzybowska K.: Strategie zakupowe. Politechnika Poznańska, Poznań 2011.
7. Killen K.H., Kamauff J.W.: Managing Purchasing. National Association of Purchasing Management, New York 1995.
8. Laskowska A.: Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2001.
9. Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE, Warszawa 2004.
10. Novack R.A., Simco S.W.: The Industrial Procurement Process. „Journal of Business Logistics”, Vol. 12, No. 1, 1991.
11. Pfohl H.: Systemy logistyczne: podstawy organizacji i zarządzania. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.
12. Procedura zakupowa o numerze G06-P-01-B.
13. Skowronek Cz.: Wpływ procesów zaopatrzenia i gospodarowania materiałami na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1, 1997.
14. Szczepankiewicz W.: Organizacja źródeł zaopatrzenia i rola handlu detalicznego w kanałach rynku, [w:] Szumilak J. (red.): Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
15. Wesołowski S.: Zmiany w ekonomice i organizacji zakupu. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4, 1997.

Abstract

The purchasing procedure is very important for the company. It has huge impact on savings and it can reduce time needed to prepare purchase orders. The suppliers' panel improved cooperation with purchasing department and the rest of the company. The number of work hours and the possibility to make mistakes during entering of new purchase orders has been decreased. The overall customer satisfaction has been improved. Current market situation demands a well organized purchasing process. That would allow to reduce overall cost of purchase and assure proper flow of information thru out the organization.