

# ORGANIZACJA PROCESÓW ZAKUPOWYCH A WZROST STRATEGICZNEJ RANGI ZAKUPÓW – WYNIKI BADAŃ

**Łukasz Hadaś, Katarzyna Ragin-Skorecka**

Politechnika Poznańska

e-mails: lukasz.hadas@put.poznan.pl; katarzyna.ragin-skorecka@put.poznan.pl

DOI: 10.15611/noz.2017.2.06

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczących aktualnej praktyki organizacji procesów zakupowych w organizacjach gospodarczych oraz nakreślono kierunki zmian następujących w kontekście obserwowanego wzrostu rangi zaopatrzenia. Próba badawcza objęła 101 podmiotów stanowiących zarówno przedsiębiorstwa krajowe, jak i zagraniczne koncerny. Uzasadnieniem podjęcia badań jest brak systematycznych analiz z obszaru zakupowego oraz zapotrzebowanie na tego typu informacje płynące z praktyki gospodarczej. W artykule przedstawiono, w jaki sposób realizowane są zakupy w przedsiębiorstwach, jaka jest ich rola, jakie są wykorzystywane strategie zakupowe, a także sposób, w jaki dzieli się asortyment na pozycje zakupowe. Zaprezentowano również działania planowane przez menedżerów w najbliższych 2-3 latach w obszarze zakupów.

**Słowa kluczowe:** zakupy zaopatrzeniowe, strategie zaopatrzenia, rola zakupów w przedsiębiorstwie, forma organizacji zakupów w przedsiębiorstwie.

## 1. Wstęp

Organizacja procesów zakupowych w dobie globalnej konkurencji i wzrostu udziału kosztów zaopatrzenia w całkowitych kosztach działalności w przedsiębiorstwach produkcyjnych nabiera nowego znaczenia. W praktyce biznesowej przedsiębiorstw można zaobserwować wzmożone zainteresowanie menedżerów tym obszarem funkcjonalnym. W dobie niezaprzeczalnego rozwoju logistyki oraz dostrzegania korzyści z zarządzania logistycznego procesy zakupowe zyskują na znaczeniu, ponieważ postrzegane są jako komplementarne w stosunku do sfery logistycznej, a także jako kolejny aspekt poszukiwania wzrostu efektywności działania.

Cele artykułu to prezentacja wyników badań ankietowych dotyczących aktualnej praktyki organizacji procesów zakupowych w organizacjach gospodarczych oraz nakreślenie kierunków zmian następujących w kontekście obserwowanego zwiększania się rangi zaopatrzenia. Przedmiotem badań były procesy zakupowe niepodlegające ustawie o zamówieniach publicznych. Szczegółowej analizie

podano kwestie: formy organizacji służby zakupów w przedsiębiorstwie, podziału obowiązków osób odpowiedzialnych za zakupy i logistykę zaopatrzenia, stosowanego podziału pozycji zakupowych oraz realizowanych strategii zakupowych. Badania ilościowe uzupełniono analizą odpowiedzi udzielonych przez korespondentów. Stanowiły one cenne źródło informacji o uwarunkowaniach stosowanych rozwiązaniach oraz zmianach, jakie aktualnie wprowadzają przedsiębiorstwa w tym obszarze.

## 2. Wybrane zagadnienia organizacji procesów zakupowych

Zakupy towarów i usług we współczesnych przedsiębiorstwach coraz częściej postrzegane są jako sposób podniesienia konkurencyjności w zakresie zarówno obniżki kosztów, jak i zwiększenia atrakcyjności produkowanych wyrobów. Szczególnie ważną rolę odgrywają zakupy w globalnych łańcuchach dostaw.

Literatura przedmiotu nie dostarcza jednej powszechnie obowiązującej definicji zakupów. K. Lysons [2004, s. 13] określa zakupy jako „funkcję

odpowiedzialną za pozyskiwanie wyposażenia, materiałów, komponentów, części i usług przez nabywanie, dzierżawienie (...) w celu ich zużycia lub odsprzedaży”. Zatem uwzględnia on przede wszystkim sposoby pozyskiwania zasobów, niekoniecznie zawsze związane z nabywaniem. Ponadto w bardzo ograniczonym zakresie precyzuje sam cel zakupów. Odmienne A. van Weele [2005, s. 12] zwraca uwagę na zakupy jako na działalność pomocniczą w ramach łańcucha wartości. Proponuje pełniejszą definicję zakupów, określając je jako „zarządzanie zewnętrznymi zasobami firmy w taki sposób, aby zaopatrzenie w produkty, usługi, umiejętności i zasoby wiedzy – niezbędne do funkcjonowania organizacji oraz do zarządzania jej czynnościami podstawowymi i wspierającymi – było zapewnione na najlepszych warunkach”. Z kolei ujęcie zakupów jako wsparcia działalności przedsiębiorstwa na różnych jego poziomach prezentuje P. Fung [1999], według którego „zakupy to nabywanie dóbr i zasobów w celu wspierania realizacji operacyjnych i strategicznych celów organizacji”.

We współczesnych przedsiębiorstwach służby zakupowe są odpowiedzialne za proces zakupowy. Można w nim wyróżnić następujące zadania:

- segmentację pozycji zakupowych,
- ustalanie strategii zakupowych,
- wyszukiwanie źródeł zaopatrzenia,
- klasyfikowanie i ocenę dostawców,
- negocjacje z dostawcami,
- zawieranie umów z dostawcami towarów i usług,
- ustalenie zapotrzebowania na towary, usługi lub utwory na podstawie zgłaszanych potrzeb,
- planowanie oraz kontrolę stanów zapasów,
- harmonogramowanie i kontrolę dostaw,
- kontrolę faktur za dostawy.

Formy organizacji służby zakupów w przedsiębiorstwie określa się ze względu na sposób zgłaszania zapotrzebowania i jego realizowania w strukturze firmy [Bendkowski, Radziejowska 2005]. Podstawowe formy organizacji zakupów to:

- zdecentralizowana – brak jednej nadrzędnej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za zakupy; zadania zakupowe są rozproszone;
- scentralizowana – za zakupy odpowiada jedna wyspecjalizowana jednostka organizacyjna;
- mieszana – dla wybranych grup asortymentowych zakupy są scentralizowane, dla innych – rozproszone.

Rola i ranga zakupów w przedsiębiorstwie zależą od czynników zewnętrznych (rynkowych) i wewnętrznej dojrzałości procesowej organizacji. Zakupy operacyjne polegają na bieżącym zaspokajaniu zgłaszanego zapotrzebowania po najniższym koszcie przy zachowaniu wymaganej ilości, jakości i koniecz-

nych terminów. Zakupy taktyczne to funkcja służąca do osiągnięcia synergii kosztowych między działami. Zakupy strategiczne to proces zarządzania zakupami z wykorzystaniem wszystkich zasobów w celu podnoszenia wartości organizacji [Hadaś, Klimarczyk, Ragin-Skorecka (red.) 2014, s. 12].

Organizacje rozumiejące rolę zakupów tworzą strategię zakupowe. Jest to ujednoczony, perspektywiczny i zintegrowany plan, ukierunkowany na działalność zakupową w odniesieniu do danego dostawcy. Strategia zakupowa powinna zostać podporządkowana ogólnej strategii przedsiębiorstwa i powinna uwzględniać występujące w otoczeniu zjawiska i warunki. Najczęściej tworzone strategię odnoszą się do liczby dostawców. Są one następujące [Hadaś, Klimarczyk, Ragin-Skorecka (red.) 2014]:

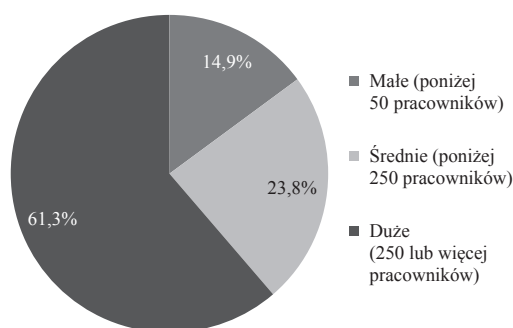
- *single sourcing* – występuje tu jeden, specjalnie wyselekcjonowany na podstawie ustalonych kryteriów dostawca, odpowiedzialny za cyklicznie powtarzające się dostawy określonej pozycji asortymentowej; taka strategia często pozwala na duże oszczędności ze względu na staranne planowanie i realizację zakupów oraz dostaw według życzenia nabywcy;
- *multiple sourcing* – charakteryzuje ją współpraca ze stosunkowo dużą liczbą dostawców, co pozwala na zwiększenie bezpieczeństwa zakupów, zmniejszenie uzależnienia się od dostawców, wymusza konkurencję wśród dostawców, poprawia ciągłość i niezawodność dostaw;
- *double sourcing* – w tym ujęciu jest dwóch dostawców; dostawcy mogą dostarczać odmienną wersję tego samego; mogą być różne proporcje dzielenia zamówienia; zwiększa się bezpieczeństwa zaopatrzenia, nabywca ma pewność, że przedmiot zakupu jest zawsze w dyspozycji u dostawcy lub w magazynie; wykorzystuje się zalety strategii jednego i wielu dostawców.

Tworząc strategię zakupową, przedsiębiorstwo analizuje takie aspekty, jak: możliwość wystąpienia zakłóceń w dostawach, wrażliwość na ceny, wpływ wyboru danego dostawcy na poziom zapasów oraz gwarancje odnoszące się do poziomu jakości nabywanych dóbr lub usług [Klimarczyk, Ragin-Skorecka, Hadaś (red.) 2016, s. 95-100]. Coraz częściej brany jest również pod uwagę aspekt pogłębionej współpracy z dostawcą w zakresie badań i rozwoju oraz projektowania i wdrażania do produkcji nowych wyrobów.

### 3. Przedmiot i zakres badań

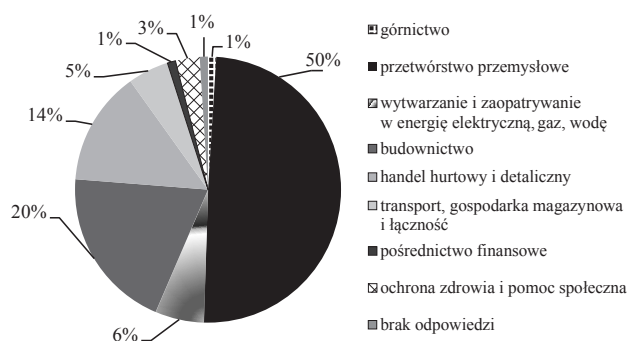
Przedmiotem badań były procesy zakupowe realizowane w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski. Badania przeprowadzono w czwartym kwar-

tale 2016 roku. Próba badawcza objęła 101 podmiotów stanowiących zarówno przedsiębiorstwa krajowe, jak i zagraniczne koncerny. Wybór grupy celowej badania miał na celu dotarcie do przedsiębiorstw, które dostrzegają potrzeby zmian w organizacji procesów zakupowych lub realizują projekty usprawniające w tym obszarze. Zatem próba nie jest reprezentatywna dla populacji przedsiębiorstw, ale pozwala na wnioskowanie o stanie organizacji procesów zakupowych w tych podmiotach oraz na przeprowadzenie benchmarkingu funkcjonalnego między analizowaną próbą badawczą a innymi podmiotami gospodarczymi. Wartością przeprowadzonego badania jest to, że odpowiedzi na zadawane pytania udzielali pracownicy zajmujący się zakupami, często od wielu lat, których wiedza w tym obszarze jest znaczna.



Rys. 1. Struktura wielkości przedsiębiorstw objętych badaniem

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Struktura branż reprezentowanych przez przedsiębiorstwa objęte badaniem

Źródło: opracowanie własne.

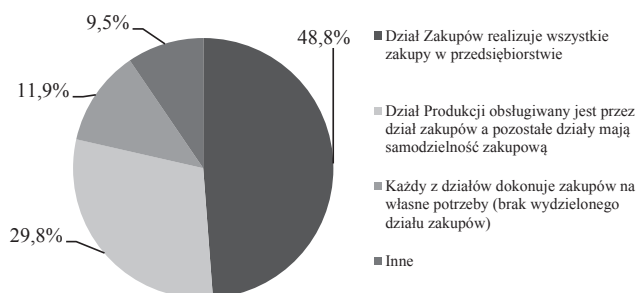
Struktura wielkości zatrudnienia badanych przedsiębiorstwach pokazuje dominujący udział podmiotów dużych (rys. 1). W aspekcie branż, do których należą reprezentowane w badaniu podmioty, można odnotować 50-procentowy udział branży przetwórstwa przemysłowego (rys. 2), co wraz z branżą budownictwa oraz handlem hurtowym i detalicznym tworzy 84% liczebności badanych przedsiębiorstw.

W badaniu wzięli udział menedżerowie i specjaliści z zakresu logistyki i zakupów, którzy swój poziom wiedzy dotyczącej organizacji procesów zakupowych w przedsiębiorstwie określili na 3 lub więcej w pięciostopniowej skali, gdzie poziom najwyższy – 5 – oznaczał wiedzę ekspercką.

#### 4. Wyniki badań

Badania dotyczące organizacji zakupów w przedsiębiorstwach zostały dodatkowo podzielone na przedsiębiorstwa jednozakładowe oraz wielozakładowe (koncerny o zasięgu międzynarodowym).

Wyniki badań w pierwszej grupie dotyczące modelu organizacji zakupów pokazują, że blisko połowa podmiotów (48,8%) ma strukturę scentralizowaną (rys. 3). W tym modelu za zakupy odpowiada jedna wyspecjalizowana jednostka organizacyjna – dział zakupów. Wywiad pogłębiony dowodzi, że jest to przejaw specjalizacji funkcji zakupowych, a w szczególności typowych kompetencji kupca, czyli wyszukiwania potencjalnych dostawców oraz negocjacji i tworzenia umów ramowych. Blisko 30% przedsiębiorstw zadeklarowało model mieszany organizacji zakupów, w którym dział produkcji obsługiwany jest przez wyspecjalizowany dział zakupów, a pozostałe działy mają samodzielność zakupową. Głównymi przesłankami takiego podziału są rozmiar i ranga potrzeb zakupowych generowana przez podstawowy proces produkcyjny. Z kolei samodzielność zakupowa pozostałych działów wynika z chęci pozostawiania im możliwości określania i specyfikowania własnych potrzeb (co jest szczególnie istotne dla działu utrzymania ruchu wykonującego wiele wyspecjalizowanych prac). Taki podział prac sprzyja również osiągnięciu należytej koncentracji wyspecjalizowanych pracowników (kupców) na pozycjach zakupowych mających kluczowy wpływ na wynik finansowy oraz jakość oferowanych wyrobów bez angażowania ich czasu w zakupy na potrzeby wdrażania procesów pomocniczych.



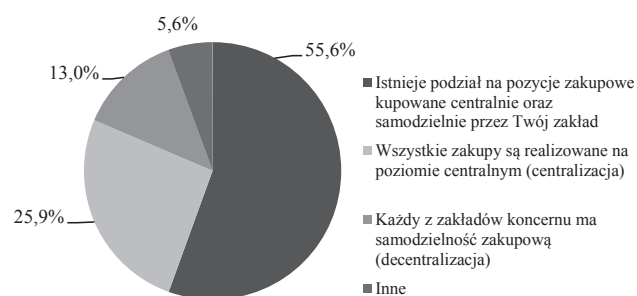
Rys. 3. Procentowy udział poszczególnych modeli organizacji zakupów w grupie przedsiębiorstw jednozakładowych

Źródło: opracowanie własne.

Model zdecentralizowany zakupów (który wskazało blisko 12 % ankietowanych) można uznać za formę najmniej zaawansowaną. Świadczy również o tym fakt, że w zaznaczonej przez 9,5% respondentów odpowiedzi „inne” dołączone komentarze wyjaśniają, że mamy często do czynienia z firmami będącymi w fazie reorganizacji zakupów w kierunku wariantu mieszanego lub scentralizowanego.

Wyniki badań w drugiej grupie, tj. przedsiębiorstwach wielozakładowych (zazwyczaj koncernach o zasięgu międzynarodowym), zjawisko centralizacji zakupów występuje jeszcze silniej i odbywa się nie na poziomie działów, ale samodzielnych jednostek (central zakupowych). Centralizacja zakupów dla pozycji zakupowych bezpośrednio przeznaczonych do produkcji obejmuje łącznie ponad 81% ankietowanych w tej grupie przedsiębiorstw (rys. 4). Na taki wynik składają się centralizacja wszystkich zakupów (25,9% odpowiedzi) oraz wariant mieszany (55,6% odpowiedzi), z tym że w wariantcie mieszanym to tzw. pozycje produkcyjne są zazwyczaj zaopatrywane centralnie, a pozostałe pozycje są zaopatrywane przez poszczególne zakłady. Czasem występuje również podział w ramach pozycji bezpośrednio przeznaczonych do produkcji na te, które są wspólne dla wielu zakładów, oraz te indywidualne dla każdego z nich. Przesłanką takiego podziału może być również potrzeba budowy łańcuchów dostaw, które uwzględniają zalety koncepcji *global sourcing* oraz *local sourcing* (czyli kwestii niskich cen z krajów z kategorii LCCS oraz elastyczności i niskich kosztów logistycznych dostawców lokalnych).

Centralizacja zakupów w tej grupie przedsiębiorstw zwykle wynika z potrzeby osiągnięcia siły przetargowej przez agregację zapotrzebowania z wszystkich zakładów produkcyjnych. Jest to konieczność wynikająca z faktu, że siła przetargowa wynikająca z wielkości zamówień globalnych korporacji jest niezbędna w procesie negocjacji z silnymi globalnymi dostawcami.

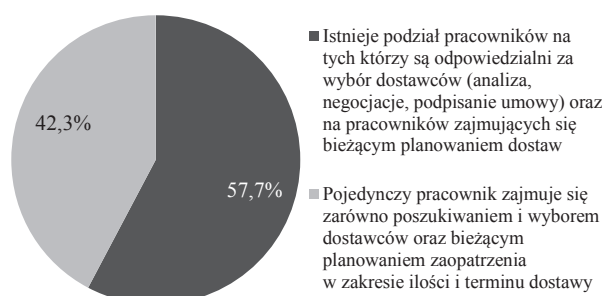


Rys. 4. Procentowy udział poszczególnych modeli organizacji zakupów w grupie przedsiębiorstw wielozakładowych

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, można stwierdzić, że wariant mieszany organizacji zakupów w przedsiębiorstwach wielozakładowych jest formą dominującą (55,6% wskazań) i stanowi w wielu przypadkach rozwiązanie docelowe. Świadczą o tym odpowiedzi ankietowanych, którzy wybrali odpowiedź „inne” (5,6%), a deklarują, że są w fazie przejściowej między wariantem w pełni scentralizowanym a wariantem mieszanym.

Kolejnym badanym zagadnieniem był podział obowiązków osób odpowiedzialnych za zakupy i logistykę zaopatrzenia. Jest to kwestia istotna z punktu widzenia specjalizacji prac wykonywanych przez pracowników, której przejawem jest wydzielanie niezależnych stanowisk w zakresie realizacji funkcji zakupowych i logistycznych. W badanej grupie przedsiębiorstw blisko 58% ankietowanych zadeklarowało, że istnieje podział pracowników na tych, którzy są odpowiedzialni za wybór dostawców (analiza, negocjacje, podpisanie umowy), oraz na pracowników zajmujących się bieżącym planowaniem dostaw (rys. 5).



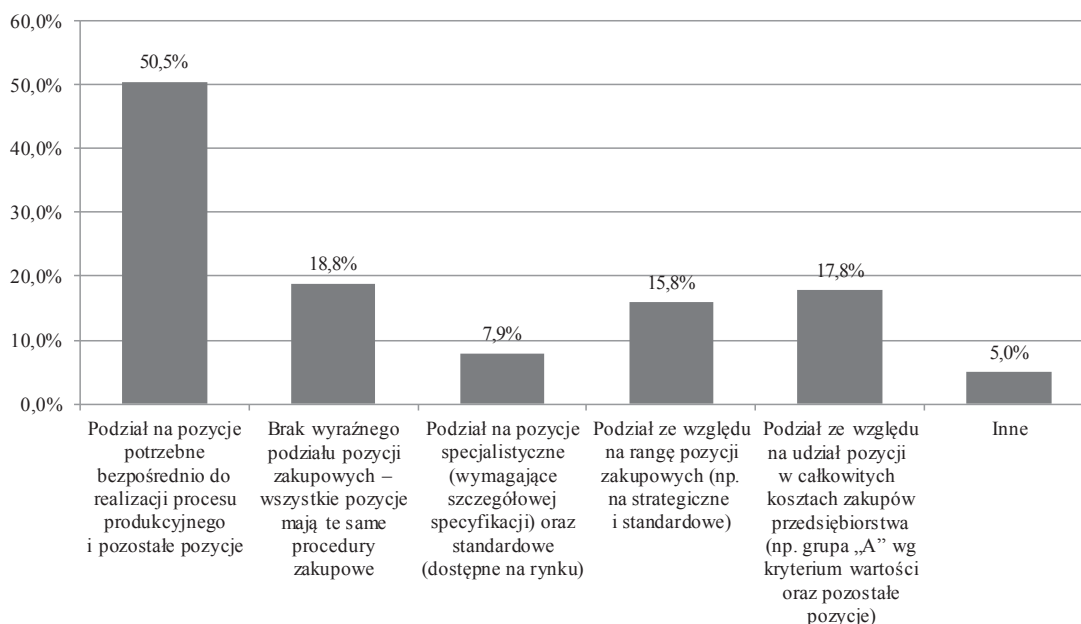
Rys. 5. Podział obowiązków osób odpowiedzialnych za zakupy i logistykę zaopatrzenia w analizowanej grupie przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Tendencja ta potwierdza dostrzeżenie przez zarządzających przedsiębiorstwami rangi zakupów. Jest to związane z tym, że w przypadku braku rozdziału funkcji zakupowych i logistycznych na niezależnych wykonawców zazwyczaj bieżące obowiązki związane z logistyką dostaw zajmują większość czasu. W takiej sytuacji nie jest możliwe skuteczne osiągnięcie strategicznych celów zakupowych. Rozdzielenie obowiązków kupca od obowiązków logistyka przeciwdziała tej niekorzystnej tendencji.

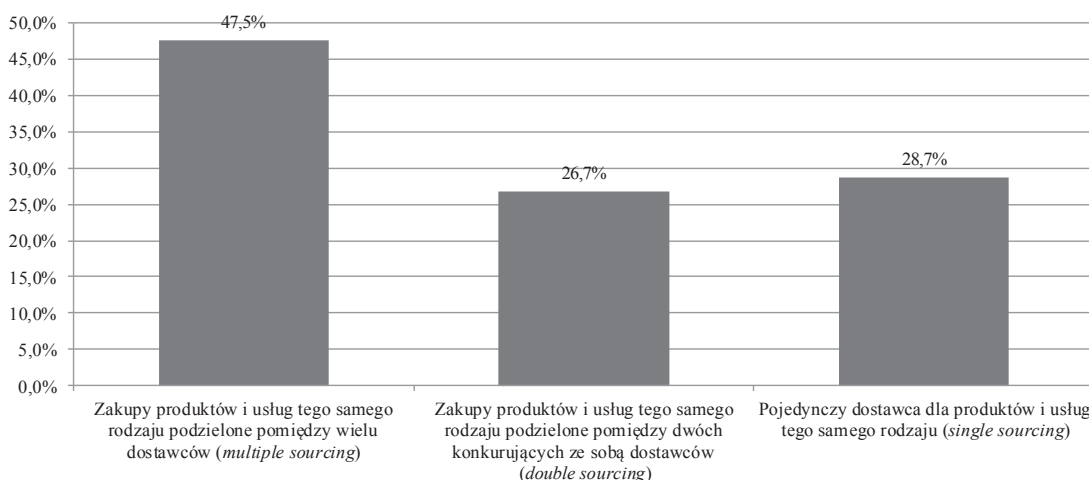
42% ankietowanych wskazało, że pojedynczy pracownik zajmuje się zarówno poszukiwaniem i wyborem dostawców, jak i bieżącym planowaniem zaopatrzenia w zakresie ilości oraz terminu dostawy. Głównym powodem łączenia tych funkcji jest niewystarczający rozmiar robót pozwalający na wydzielenie niezależnych stanowisk.

Następną analizowaną kwestią był stosowany w przedsiębiorstwach podział pozycji zakupowych.



**Rys. 6.** Stosowany podział pozycji zakupowych w analizowanej grupie przedsiębiorstw – możliwy wielokrotny wybór

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 7.** Strategie zakupowe dominujące w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Podział pozycji zakupowych, który definiuje ich segmentację (liczba podklas oraz wymiary klasyfikacji), stanowi podstawę do zarządzania daną kategorią. Ponieważ segmentacja pozycji ma najczęściej wielowymiarowy charakter, w kwestionariuszu ankiety uwzględniono możliwość wielokrotnego wyboru stosowanych kryteriów (rys. 6). Analiza wyników pokazuje, że najpopularniejszym kryterium podziału pozycji zakupowych (ponad 50% ankietowanych) jest podział na pozycje bezpośrednio do realizacji procesu produkcji oraz pozostałe. Kryterium to jest często uzupełnione przez podział ze względu na rangę pozycji

zakupowych (np. na strategiczne i standardowe). Blisko 16% ankietowanych wskazało, że stosuje ten rodzaj podziału pozycji, ponieważ stanowi on podstawę do różnicowania procedur zakupowych, a co za tym idzie – dostosowania podejmowania działań do rangi pozycji.

Co ciekawe, około 19% respondentów deklaruje brak wyraźnego podziału pozycji zakupowych, co oznacza, że do wszystkich pozycji mają zastosowanie te same procedury zakupowe. Z kolei w kategorii „inne” najczęściej wskazywanym kryterium podziału był pułap wartości zamówienia, a co za tym idzie –

inny poziom decyzyjny akceptacji konkretnego zakupu. Podział ten często wiąże się z klasyfikacją pozycji według udziału danej pozycji w całkowitych kosztach zakupów przedsiębiorstwa (17,8% wskazań), ponieważ analiza ABC według wartości zakupów stanowi często punkt wyjścia do określenia progów kosztowych oraz rangi danej pozycji.

Tradycyjnie podziały pozycji w ujęciu wartości zapotrzebowania i rangi pozycji zakupowych uzupełnia podział na pozycje specjalistyczne oraz standardowe (7,9% wskazań). Za pozycje specjalistyczne uznaje się takie, które wymagają sporządzenia szczegółowej specyfikacji technicznej, a za standardowe – te pozycje, które są powszechnie dostępne na rynku, a ich standard jakości jest powszechnie zaakceptowany lub wręcz znormalizowany.

Ostatnim analizowanym zagadnieniem, w kontekście wzrostu rangi zakupów w przedsiębiorstwach, była kwestia stosowanych strategii zakupowych w aspekcie wyboru liczby źródeł zaopatrzenia (rys. 7).

W przedsiębiorstwach mogą występować zróżnicowane strategie w zakresie liczby źródeł zaopatrzenia w stosunku do danych kategorii zakupowych. Z tego powodu w badaniu identyfikowano dominujące strategie (zarówno w ujęciu liczby objętych nimi kategorii zakupowych, jak i ich rangi), tak aby uzyskać obraz uogólniony stosowanych praktyk. Wyniki dostarczają informacji, że dominującą strategią wyboru liczby źródeł zaopatrzenia jest strategia *multiple sourcing* (47,5% wskazań). Oznacza to, że zakupy produktów i usług tego samego rodzaju podzielone są między wielu dostawców. Z kolei strategia jednego źródła zaopatrzenia (*single sourcing*) dla produktów tego samego rodzaju oraz dwóch konkurujących ze sobą dostawców (*double sourcing*) ma podobną popularność (odpowiednio 28,7% oraz 26,7% odpowiedzi). Co bardzo istotne, w komentarzach ankietowani zwracają uwagę na plany ograniczenia liczby dostawców poszczególnych pozycji zakupowych. Deklaruje się również chęć zwiększenia współpracy z dostawcami, którzy zostaną wybrani w procesie ściślejszej selekcji. W związku z tym należy się spodziewać dalszego wzrostu popularności strategii *double sourcing* lub *single sourcing*.

## 5. Wnioski końcowe

Problem zorganizowania właściwego funkcjonowania działu zakupów dotyczy każdej organizacji. Większość z nich stoi przed potrzebą usprawniania

tego obszaru działalności. Wybór drogi rozwoju to znalezienie odpowiedzi na pytanie o formę realizacji zakupów (centralne, rozproszone czy mieszane) oraz rolę, jaką mają odgrywać zakupy w przedsiębiorstwie (operacyjna, taktyczna czy strategiczna). Nie jest to łatwe zadanie, a na podjęcie decyzji wpływają między innymi wielkość firmy, profil działalności, standardy przyjęte w danej branży czy stosowane w łańcuchu dostaw.

Przeprowadzone badania pokazują, że wśród praktyków zarządzania wzrasta świadomość znaczenia omawianych w artykule aspektów, a co za tym idzie – zwiększa się rola zakupów we współczesnych przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa odchodzą od reagowania na bieżące zapotrzebowania (zakupy realizowane operacyjnie) na rzecz współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi firmy, a docelowo włączenia dostawców i usługodawców w funkcje pełnione przez firmę (strategiczna rola zakupów).

Coraz więcej organizacji tworzy własne strategie zakupowe. Pierwszym krokiem w tym procesie jest znalezienie docelowego modelu procesu zakupowego. Następnie tworzy się kategorie zakupowe i analizuje się ich znaczenie dla organizacji. Pozwala to na wybór tych kategorii, którymi należy odpowiednio zarządzać. Dla każdej takiej grupy asortymentowej można przydzielić menedżera kategorii, który wybierze docelową strategię zakupową.

## Literatura

- Bendkowski J., Radziejowska G., 2005, *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Fung P., 1999, *Managing purchasing in a supply chain context – evolution and resolution*, Logistics Information Management, vol. 12, issue 5.
- Hadaś Ł., Klimarczyk G., Ragin-Skorecka K. (red.), 2014, *Zarządzanie zakupami*, Open Nexus, Poznań.
- Klimarczyk G., Ragin-Skorecka K., Hadaś Ł. (red.), 2016, *Klucz do zakupów*, Open Nexus, Poznań.
- Lysons K., 2004, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- van Weele A., 2005, *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, Thomson International, London.

## **ORGANISATION OF PROCUREMENT PROCESSES VS. INCREASE OF STRATEGIC PROCUREMENT IMPORTANCE – RESEARCH RESULTS**

**Summary:** The paper presents the results of surveys on the current practice of organization of procurement processes in business organizations and outlines the directions of changes that occur in the context of the observed increase of the importance of procurement. The research sample covered 101 enterprises both domestic and foreign companies. Rationale for the study is the lack of systematic analysis of the area of procurement and the need of such information for business practice. The article shows how purchase is performed in companies, what their role is, what procurement strategies are used, and how they are divided into purchase items. It also outlines the actions that managers are planning to take over the next 2-3 years in the area of procurement.

**Keywords:** procurement, procurement strategy, role of procurement in the enterprise, organization of purchases in the enterprise.