Economics and Organization of Logistics
11 (1), 2026, 107–118

DOI: 10.22630/EIOL.2026.11.1.6

Zgłoszono: 09.02.2026
Zaakceptowano: 22.06.2026

Natalia Sobieska✉
Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie

Centralizacja zakupów w przedsiębiorstwach usługowych B2B

Centralization of purchasing in B2B service companies

Synopsis. Poszukiwanie oszczędności to jedno z kluczowych wyzwań współczesnych przedsiębiorstw działających na szeroką skalę. Jednym z pomysłów stosowanych w biznesie jest centralizacja zakupów, a więc sprowadzenie wszystkich procesów zakupowych do zorganizowanej jednostki wyodrębnionej w ramach struktur przedsiębiorstwa. Celem badania była ocena tego rozwiązania. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem narzędzia arkusza wywiadu skierowanego do dwóch ekspertów zajmujących się centralizacją zakupów w przedsiębiorstwach usługowych działających w relacji B2B. We wnioskach wskazano, że największymi wyzwaniami są opór pracowników wobec zmian oraz poprawność przygotowania wdrożenia.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, zaopatrzenie, metoda SMART

Abstract. Finding savings is one of the key challenges facing modern, large-scale enterprises. One approach used in business is purchasing centralization, which involves consolidating all purchasing processes into a single, organized unit within the organization's structure. The aim of this study was to evaluate this solution. A diagnostic survey was used, utilizing an interview questionnaire, targeting two experts currently in the process of centralizing purchasing in B2B service companies. The conclusions indicate that the greatest challenges are employee resistance to change and inadequate preparation for implementation.

Keywords: change management, procurement, SMART

Kody JEL: L22, D23

✉ **Natalia Sobieska** – Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie, Szkoła Doktorska; e-mail: n.sobieska@doktorant.akademia.mil.pl; https://orcid.org/0009-0004-4486-7447

CC BY-NC

Wstęp

Wysoka świadomość interesariuszy w relacjach business-to-business (B2B) sprawia, że przedsiębiorstwa są zmuszone utrzymywać rynkową cenę swoich usług. Jeśli zatrudniają setki pracowników i działają zgodnie z prawem nakładającym na duże przedsiębiorstwa dodatkowe obowiązki, ich koszty prowadzenia działalności są znacznie wyższe niż małych czy średnich organizacji. Ponieważ właściciele oczekują wysokiej marży, a cena usług jest ustalana na rynku zdominowanym przez sektor MŚP, ważnym aspektem działalności przedsiębiorstw jest poszukiwane rozwiązań prowadzących do zmniejszenia kosztów. Jednym z nich jest centralizacja zakupów.

Działy operacyjne czy zespoły projektowe skutecznie radziły sobie dotychczas z procesami zakupowymi. Ich wiedza techniczna, doświadczenie i zbudowane przez lata pracy relacje z dostawcami i podwykonawcami sprawiały, że zaspokajano podstawowe potrzeby przedsiębiorstwa. Dopóki wynik końcowy danego okresu rozliczeniowego pozostawał zgodny z założeniami, sposób jego osiągnięcia nie był poddawany analizie przez kierownictwo. Przyczyny zmiany tego stanu są różne, wiążą się z dynamiką otoczenia, ale też czynnikami wewnętrznymi organizacji. Kontrola, optymalizacja, analiza danych, planowanie rozwoju, systematyzacja – te i inne pojęcia można odnieść także do centralizacji zakupów.

Celem przeprowadzonego badania była ocena centralizacji zakupów w dwóch przedsiębiorstwach usługowych działających w relacji B2B.

Centralizacja zakupów to rozwiązanie wprowadzane w przedsiębiorstwach, w których proces ten jest zdecentralizowany, a poszczególne jednostki biznesowe zaopatrują się indywidualnie, na podstawie własnego zapotrzebowania i na bazie przyjętych wytycznych. Zmiana tej polityki ma najczęściej charakter strategiczny, szczególnie w przypadku dużych przedsiębiorstw i korporacji. Każdy etap wdrożenia centralizacji zakupów (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrole w perspektywie wieloletniej) wiąże się z innymi wyzwaniami. Doświadczenia z rynku biznesowego wskazują, że jest ono trudne, popełniane są przy tym kosztowne błędy. W literaturze znaleźć można niewiele badań dotyczących centralizacji zakupów. Z dostępnych informacji wynika, że wysoki odsetek niepowodzeń wynikających z wprowadzania zmian organizacyjnych staje się przesłanką do odrzucania istniejących modeli zarządzania zmianą organizacyjną i poszukiwania lub formułowania bardziej adekwatnych modeli [Szymocha 2020, s. 13]. Zadania służb zakupowych wiążą się z systemem, który, jeśli jest odpowiednio zorganizowany, umożliwia zaspokojenie potrzeb organizacji [Pałucha 2016, s. 351].

W podsumowaniu podkreślono potrzebę dopasowania podejścia, metod i narzędzi do indywidualnych cech organizacji oraz charakterystyki prowadzonej działalności. Oczekiwane efekty centralizacji zakupów są atrakcyjne, napędzane koniecznością rozwoju. Największym wyzwaniem jest niechęć i opór pracowników wobec zmian, co przekłada się na trudności w egzekwowaniu zaplanowanych działań. Istnieje konieczność znalezienia rozwiązań pozwalających na lepsze planowanie i wdrażanie decyzji strategicznych. W tym kontekście zaproponowano rozszerzenie metody SMART.

Materiał i metody

Metody teoretyczne zastosowane w pracy obejmują przede wszystkim analizę w odniesieniu do literatury naukowej z obszaru zarządzania zmianami oraz zakupów w organizacjach, uzupełnioną syntezą i wnioskowaniem. Zastosowano również metodę sondażu diagnostycznego za pomocą techniki wywiadu eksperckiego z kierownikami działu zamówień – zadano pięć pytań otwartych w formie pisemnej, które następnie omówiono na spotkaniu z ekspertami. Przedstawione w artykule wyniki są efektem wstępnych badań naukowych dotyczących centralizacji zakupów w przedsiębiorstwach, które będą kontynuowane.

Eksperci reprezentowali kadrę kierowniczą działów odpowiedzialnych między innymi za proces zakupów w dwóch spółkach usługowych działających w relacji B2B, mających status dużego przedsiębiorcy, w których podjęto decyzję o centralizacji zakupów. Pierwsze przedsiębiorstwo prowadzi rozproszoną działalność na terenie całej Polski z dużą liczbą kontraktów ryczałtowych i towarzyszących im prac dodatkowych, co wiąże się z realizacją dużej liczby zakupów o małej wartości. Działalność drugiego ma charakter projektowy, inwestycyjny, zakupy są dokonywane w mniejszej ilości, mają za to wyższą wartość. Obie organizacje kupują zarówno materiały, jak i usługi, w tym zlecają prace podwykonawcom. Określają swoją branżę jako multitechniczną, co obejmuje ochronę przeciwpożarową, usługi budowlane, sanitarne i wodno-kanalizacyjne, instalacje niskonapięciowe, HVAC (heating, ventilation, air conditioning), BMS (building management system) oraz inne rodzaje instalacji, urządzeń i usług znajdujących zastosowanie w budynkach o różnym przeznaczeniu (np. logistycznych, przemysłowych, biurowych).

Wyniki badań

Zarządzanie zmianą

Prowadząc działalność w stabilnych warunkach rynkowych, przedsiębiorstwa muszą nie tylko czerpać zyski i zaspokajać potrzeby, ale również się rozwijać. Współcześnie toczy się wielka gra o konkurencyjność, w trakcie której nie można jednak zatracić stabilności i ciągłości działania. Zadania nie ułatwia dynamiczne otoczenie i to nie tylko bliskie, które bierze udział w tej samej grze, ale również dalsze, szczególnie zmiany prawne, uwarunkowania polityczne, ekonomiczne, a w ostatnich latach także ekologiczne. Organizacje starają się zwiększyć swoje zdolności adaptacyjne poprzez zmianę swoich struktur, procesów i kultur [Hayes 2002, s. 8]. Przedsiębiorstwa rzadko kiedy mogą wpływać bezpośrednio na otoczenie, szukają więc optymalizacji wewnątrzstrukturalnych. Zmiany odnoszą się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego [Bartnicki 1998, s. 9]. Czasami są one małe, jak wprowadzenie nowego formularza, a kiedy indziej wynikają z decyzji strategicznych. Wiążą się z tym zarówno zagrożenia, jak i szanse, co sprawia, że do zarządzania zmianą konieczne staje się włączenie elementów zarządzania ryzykiem. I o ile narzędzia pozwalają prognozować i dopasowywać działania w odniesieniu do danych ilościowych (finansowych, produkcyjnych), o tyle ocena pracy człowieka

wymaga metod jakościowych, które charakteryzują się mniejszą kwantyfikacją. Przyspieszające tempo zmian wpływa na relacje pracowników z rzeczami, miejscami, ludźmi, organizacjami i ideami [Hayes 2002, s. 4]. Niektórzy pracownicy będą w tym upatrywać nowych szans, inni odbiorą zmianę jako zagrożenie. W wielu środowiskach pracy od pracowników wymaga się, aby albo porzucili stare nawyki i rozwinęli nowe kompetencje, albo odeszli [Hayes 2002, s. 8]. I mimo że wiele zarządów jest świadomych zależności, że szczęśliwi pracownicy oznaczają lepszą efektywność, jednak finalnie przedsiębiorstwo ma wciąż przynosić zysk.

Szukanie konkurencyjności w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu to bardzo ogólne wskazanie przyczyn powodujących zmiany. W ujęciu praktycznym można wyróżnić [Szymocha 2020, s. 15–16]:

- kryzysy,
- różnice pomiędzy wynikami planowanymi a osiągniętymi,
- nowe technologie,
- nowe szanse,
- zewnętrzny lub wewnętrzny przymus,
- fuzję lub przejęcie,
- zmianę dla zmiany,
- modę,
- planowane odejście.

Wiąże się to też z kulturą społeczeństwa. W Polsce popularne są takie powiedzenia jak „kto nie ryzykuje, ten nie pije szampana", ale z drugiej strony także „nowe nie znaczy lepsze". Kierownictwo nie zawsze podejmuje racjonalne decyzje oparte na dostępnych informacjach wysokiej jakości. Intuicja, przekonania, cechy charakteru, a także chwilowy nastrój – to wszystko ma znaczenie. Badania wskazują, że nawet 50–70% wprowadzanych zmian kończy się niepowodzeniem [Rosnerova i in. 2024, s. 3]. Przytaczane są także przykłady przedsiębiorstw i osób, które na skutek nadmiernego asekuranctwa i unikania ryzyka stawały się „żółwiami", pozostającymi coraz bardziej z tyłu w wyścigu o dominację na rynku [Tyszka i Zaleśkiewicz 2001, s. 13]. Unikanie zmian nie jest racjonalnym rozwiązaniem, a stabilność staje się echem przeszłości. Rozwój nauki i technologii w połączeniu z nabieranym doświadczeniem i umiejętnościami osób decyzyjnych pozwala zwiększać prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń pozytywnych i kontrolować te negatywne. Do najczęstszych problemów występujących podczas wdrażania zmian można zaliczyć [Dziadkiewicz i Juchniewicz 2013, s. 20]:

- wydłużony czas realizacji względem planu,
- niezidentyfikowane problemy ujawniające się w trakcie wdrażania,
- nieskuteczną koordynację działań,
- współzawodniczenie działań,
- niewystarczające umiejętności pracowników zaangażowanych we wdrożenia,
- nieodpowiednie szkolenia i instrukcje skierowane do pracowników niższego stopnia,
- niekontrolowany wpływ czynników środowiska zewnętrznego.

Cztery z siedmiu wymienionych problemów odnoszą się do pracowników. Wyniki badań wskazują, że każda organizacja, bez względu na jej wielkość, doświadcza trudności związanych z ludzkimi przyzwyczajeniami i niechęcią do zmian. Jednocześnie eksperci wskazywali na niewystarczającą liczbę personelu lub jego niedostateczne kompetencje

[Koć 2025, s. 88]. Przykładem zmiany budzącej wiele emocji jest integracja z systemem KSeF (Krajowy System e-Faktur). Zaledwie 23% księgowych deklaruje gotowość do wdrożenia e-fakturowania, jednocześnie dominują obawy związane z chaosem organizacyjnym, awariami technicznymi oraz nieprzygotowaniem klientów [Mierzejewska 2025, s. 20]. Dopasowanie szkoleń i innych narzędzi stosowanych w celu przygotowania pracowników do zmiany wiążą się z kosztami. A przecież zmiana ma najczęściej przynieść wymierne korzyści finansowe. Dochodzi do tego jeszcze kwestia, czy zmiana przynosi oczekiwane efekty w określonym czasie.

Dużo uwagi poświęca się wybranym funkcjom zarządzania. Można uznać, że proces planowania ma priorytetowe znaczenie dla osiągania sukcesów [Polanowska i in. 2020, s. 91]. Kontrola powinna nie tylko ujawniać czynniki niepożądane, ale również umożliwiać wykrycie błędów w planowaniu i realizacji procesów, aby można było odpowiednio wcześnie podjąć działania zmierzające do ich usunięcia lub naprawy [Wysokińska-Senkus i Senkus 2017, s. 250]. Działania podejmowane w ramach planowania, organizowania i kontroli są dobrze zakotwiczone w biznesie, podparte nauką i zrozumieniem. Pomijana funkcja motywacyjna to obszar, który wciąż należy rozwijać. Poszczególni pracownicy nie są otwarci na zmiany, ponieważ postrzegają je jako przyczynę niestabilności organizacyjnej, liderzy zaś zachęcają do działań organizacyjnych, które ułatwiają zmiany [Khaw i in. 2022, s. 9]. Wynika to z niezrozumienia, braku zaangażowania w osiąganie celów lub niewystarczającej komunikacji. Jedną z odpowiedzi na te problemy jest stosowanie metody SMART. Nazwa ta odnosi się do pięciu cech, które powinien mieć cel [Whitmore 2011, s. 76]:

- specific – konkretne,
- measurable – mierzalne,
- agreed – uzgodnione,
- realistic – realne,
- time phased – określone w czasie.

Uzgadnianie celów z osobami, które mają realizować działania, ma jeden zasadniczy minus. Jeśli spytamy bowiem trzydzieści osób o opinię, otrzymamy trzydzieści różnych odpowiedzi. Niemniej w ślad za zakomunikowaniem decyzji i nadaniem statusu „cel" powinny iść informacja i czas na pytania. Pracownik pozostawiony sam sobie obierze sposób działania niekoniecznie optymalny w szerszej perspektywie, dostępnej kierownictwu przedsiębiorstwa.

Zakupy w przedsiębiorstwach

Wszystkie podmioty prowadzące działalność gospodarczą dokonują zakupów, które są częścią procesu zaopatrzenia. Zaopatrzenie to zapewnienie przedsiębiorstwu sprawnego zasilania w materiały, półprodukty niezbędne do prowadzenia ciągłej, rytmicznej działalności gospodarczej przy jak najniższych kosztach logistycznych [Kowalska 2005, s. 14]. Oba pojęcia stosowane są często naprzemiennie, w zależności od ograniczenia odpowiedzialności względem jednostek. Zaopatrzenie jest jednak szerszym pojęciem, dotyczy zarówno funkcji ukierunkowanych na zewnątrz (zakupów), jak i do wewnątrz przedsiębiorstwa (zarządzania materiałami) [Bendkowski i Radziejowska 2011, s. 40]. W dużych przedsiębiorstwach niemal zawsze występuje wyodrębniona jednostka biznesowa, dział lub zespół osób zajmujących się zakupami. Można wyróżnić jej następujące zadania [Hadaś i Ragin-Skorecka 2017, s. 41]:

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

Im większa skala działalności, tym więcej realizuje się pojedynczych zakupów. Z tego powodu, szczególnie gdy przedsiębiorstwo rozrasta się z czasem, a na początku działało w sposób zdecentralizowany, zespoły zakupowe zajmują się wyłącznie formalizacją współpracy z dostawcami i rozwojem relacji, a zamówienia składają pracownicy działów operacyjnych, którzy najlepiej wiedzą, czego potrzebują do realizacji projektów. Wymaga to ustalenia zakresów odpowiedzialności i zadań, balansu między kontrolą a płynnością działania. Dział zakupów skupia się przede wszystkim na prawidłowym przebiegu procesów zakupowych, optymalnym gospodarowaniu budżetem, ograniczaniu ryzyka związanego z kontraktami oraz przestrzeganiu obowiązujących procedur zakupowych. Natomiast pracownicy innych działów zwracają szczególną uwagę na aspekty techniczne zamawianych usług, szybkość ich wykonania oraz pewność, że w sytuacjach kryzysowych otrzymają niezwłoczne wsparcie serwisowe [Pytel 2025, s. 52]. Ta różnica w potrzebach wewnętrznych jest kluczowym obszarem wymagającym dopasowania rozwiązań w celu zapewnienia ciągłości działania organizacji. Odpowiednio zorganizowany system umożliwia szybkie zaspokajanie zgłaszanych przez poszczególne komórki organizacyjne potrzeb, jak również minimalizację zapasów materiałowych i związanych z tym kosztów [Pałucha 2016, s. 351]. Przy dużej liczbie zakupów istotna jest też kontrola podejmowanych decyzji. Tym bardziej, że zakupy online stają się nie tylko wygodną alternatywą dla tradycyjnych kanałów sprzedaży, ale w wielu przypadkach już podstawową formą nabywania towarów i usług [Grabowski i Kowalczyk 2025, s. 6]. S**ą** one realizowane szybko, ale niekoniecznie poprzedzane weryfikacją cen, jakości i alternatyw.

W przypadku przedsiębiorstw usługowych, poza zaopatrzeniem w materiały potrzebne do wykonywania pracy oraz produkty pozwalające funkcjonować organizacji (energia, artykuły biurowe itp.), kupuje się również usługi podwykonawcze. Dotyczy to zarówno outsourcingu, jak i pojedynczych usług. Dzieje się tak np. w branży budowlanej, gdzie generalny wykonawca zleca poszczególne elementy projektu wyspecjalizowanym jednostkom, a także w logistyce (spedytorzy zlecający zadania przewoźnikom), IT, produkcji, marketingu i wielu innych obszarach. Przykładem może być branża facility management, gdzie przedsiębiorstwo oferuje klientowi obsługę techniczną nieruchomości. W zakres umowy wchodzą maszyny, urządzenia czy instalacje, które zgodnie z prawem podlegają obowiązkowym przeglądom konserwacyjno-serwisowym, ale żeby można było zachować warunki gwarancji, muszą być wykonywane przez wskazaną firmę – najczęściej producenta. W takich przypadkach jakość kupowanej usługi jest niezmiernie ważna, ponieważ przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu na jej wykonanie, a klient ocenia swojego

kontrahenta i to z nim się rozlicza. Między innymi dlatego zarządzanie relacjami z dostawcami jest na tyle ważne, by zajmował się nim zespół pracowników.

Scentralizowane zakupy umożliwiają osiągnięcie silniejszej pozycji negocjacyjnej wobec dostawców, dzięki czemu maleją jednostkowe koszty związane z obsługą zakupów. Wadą takiego rozwiązania może być wydłużenie drogi przepływu informacji, wystąpienie zakłóceń w procesie komunikacji. Kumulować mogą się także skutki popełnionych błędów decyzyjnych. Z kolei podjęcie decyzji o decentralizacji zakupów wiąże się z reguły ze zwiększeniem kosztów zakupów, możliwością obniżenia jakości świadczonych usług logistycznych czy dublowaniem zadań wykonywanych przez różne komórki organizacyjne [Pałucha 2016, s. 352]. Zmiana systemu jest sama w sobie trudnym zadaniem, jednak potrzeba optymalizacji i rozwoju wpływa na podejmowanie decyzji o jej wdrożeniu.

Wyniki badań ankietowych

Centralizacja zakupów to zmiana, za którą odpowiedzialni są najczęściej pracownicy działu zakupów, wspierani przez inne jednostki. Ekspertom zadano pięć jednakowych pytań dotyczących doświadczeń związanych z centralizacją zakupów, której wprowadzenie leży w ich zakresie odpowiedzialności:

1. Jak rozumie pan/pani pojęcie centralizacji zakupów?
2. Na jakim etapie wdrażania centralizacji zakupów znajduje się pana/pani organizacja?
3. Jakie bariery i wyzwania dostrzega pan/pani w tym procesie?
4. Jakie efekty spodziewa się pan/pani uzyskać dzięki centralizacji zakupów?
5. Czy uważa pan/pani decyzję o centralizacji zakupów za dobrą czy złą dla organizacji? Proszę uzasadnić odpowiedź.

Podsumowanie odpowiedzi zawarto w tabeli 1.

Organizacje są w różnych fazach wdrażania zmian. Pierwsza z nich znajduje się na etapie uporządkowania i formalizacji modelu, obejmującym przygotowanie polityki zakupowej oraz instrukcji dla pracowników operacyjnych. Tworzona jest wizja procesu, który spełniałby oczekiwania koncernu, nie powodując jednocześnie blokad w bieżącej obsłudze projektów. Ważny jest balans między kontrolą a korzyściami operacyjnymi – weryfikacja i matrycowa akceptacja zapytań ofertowych, zamówień czy umów może zwiększyć oszczędność kosztów, ale wydłuża czas trwania procesów, który w branży multitechnicznej jest często najważniejszą wartością dla klientów. Jako następne działania wymieniono omówienie propozycji z zarządem i kadrą kierowniczą oraz wdrożenie zaleceń w wybranym regionie jako pilotażu przed przekazaniem nowych zasad całej organizacji. W drugiej organizacji polityka zakupowa została ogłoszona i zalecona do stosowania dwa tygodnie przed wywiadem, wzbudzając wiele emocji i wymuszając zmiany w systemie, procesach oraz podejściu pracowników. Nad dokumentem pracował dział zakupów, konsultując pomysły i zapisy z zarządem oraz kierownikami poszczególnych działów operacyjnych. W zależności od specyfiki danego działu polityka zakupowa wskazuje na różne działania i zasady. Część inwestycyjna i powtarzalne zakupy zostały scentralizowane, proces ma być prowadzony w całości przez dział zakupów, natomiast część serwisowa, reagująca na zgłoszenia klientów, ma realizować proces we własnym zakresie, w zależności od potrzeb. Scentralizowane zostały również niektóre kategorie produktów i usług stanowiące koszty własne, takie jak wynajem i wyposażenie biura,

Tabela 1. Podsumowanie odpowiedzi wywiadu eksperckiego
Table 1. Summary of expert interview responses

Zakres pytania	Ekspert 1	Ekspert 2
Centralizacja zakupów	centralizacja zasad, norm i kontroli; realizacja zakupów przez działy operacyjne	całkowita centralizacja
Etap wdrożenia	przygotowanie polityki i pilotażu	ogłoszenie polityki (2 tygodnie przed wywiadem)
Bariery i wyzwania	niechęć pracowników do zmian; rozproszenie organizacyjne	opór pracowników; konieczność zmian w systemie ERP; zwiększenie liczby zadań działu zakupów/niewystarczająca liczba pracowników
Oczekiwane efekty	ujednolicenie procesu; lepsza komunikacja; efekty finansowe (efekt skali); lepsza kontrola (audyty)	większa marża; lepsze planowanie zakupów i spójność działań; kontrola kosztów; lepsza współpraca z dostawcami
Opinia nt. decyzji	właściwa pod warunkiem mądrego wdrożenia	słuszna, ale należało się lepiej przygotować

Źródło: opracowanie własne
Source: own elaboration

flota czy odzież robocza i środki ochrony indywidualnej. Pracownicy działów operacyjnych różnie interpretują zapisy, co sprawia, że proces nie jest w praktyce ustandaryzowany nawet w obrębie danego działu. W rozmowach wybrzmiewa frustracja i złość na opóźnienia w działaniach i pogorszenie jakości obsługi klienta, a nawet kary finansowe. Natomiast dział zakupów jest przeciążony, czas odpowiedzi się wydłużył, a większość zgłoszeń wymaga dodatkowych wyjaśnień. Jednak z każdym dniem liczba poprawnych zgłoszeń wzrasta, szczególnie tych powtarzalnych.

Centralizację zakupów można rozumieć w różny sposób. Kierownik ds. zakupów z przedsiębiorstwa o rozproszonej działalności (ekspert 1) wskazał na centralizację zasad, ram i kontroli, w ramach których zakupy są realizowane przez pracowników w różnych komórkach. Dokonał podziału, w którym polityka zakupowa, zarządzanie panelem dostawców, umowami ramowymi i ryzykiem, a także zgodność z wytycznymi koncernowymi (podkreślił czynniki ESG, czyli environmental, social, governance, w tym obszarze) i audyty są prowadzone centralnie, natomiast określenie potrzeb, wybór dostawcy, złożenie zamówienia, jego realizacja i kontrola operacyjna spoczywają na barkach pracowników operacyjnych. Drugi ekspert, z organizacji nastawionej na projekty i inwestycje, określił centralizację zakupów jako model, w którym wszystkie dokumenty i decyzje zakupowe są realizowane przez jeden centralny dział zakupów. Różnice w odpowiedziach potwierdzają konieczność dopasowania powszechnych koncepcji wprowadzania dowolnej zmiany do charakterystyki i możliwości organizacji.

Wśród barier i wyzwań obaj eksperci wymienili w pierwszej kolejności niechęć/opór pracowników wobec zmian. Wskazano na obawy przed skomplikowanymi wymaganiami w zakresie dokumentacji wewnętrznej, wydłużeniem czasu odpowie-

dzi na zapytania czy utratą autonomii. Technicy realizujący zadania często nie mają czasu na wypełnianie formularzy i opisywanie swojej pracy, istnieje również bariera kompetencji cyfrowych – nie wszyscy czują się swobodnie, pracując na komputerze. Kierownicy zdają sobie doskonale sprawę z tego, że kilkuosobowy zespół potrzebuje więcej czasu niż rozproszone kilkaset osób, aby realizować zadania z korzyścią dla organizacji. Podawana jest też w wątpliwość wiedza techniczna działu zakupów, a co za tym idzie – zdolność do podejmowania optymalnych decyzji. Technicy pracujący na co dzień z instalacjami i urządzeniami wykorzystują swoje doświadczenie w doborze produktów i usług. Co więcej, wielu pracowników ma ulubione miejsca dokonywania zakupów czy relacje biznesowe z kontrahentami, którzy z różnych powodów nie wpisują się w wytyczne koncernowe (ze względu np. na brak odroczonego terminu płatności). Według eksperta 1, wyzwanie polega m.in. na przekonaniu pracowników, że centralizacja zakupów upraszcza codzienność, a nie ją komplikuje. Jest to zadanie o tyle trudne, że na każdy rutynowy scenariusz przypada mnóstwo wyjątków potwierdzających obawy pracowników operacyjnych. Kluczowe wydaje się wsparcie kierownictwa, które lepiej rozumie zagadnienia płynności finansowej, skali zakupowej, siły negocjacyjnej czy raportowania i może wyjść poza uproszczone rozumowanie „jak kupię taniej, to dostanę większą premię". Dodatkowym czynnikiem utrudniającym pozytywne nastawienie wśród pracowników jest fakt, że w obydwu organizacjach w nieodległym czasie wprowadzono inną poważną zmianę, jaką było przejście na nowy system ERP (enterprise resource planning), co wciąż generuje wiele problemów w codziennej działalności przedsiębiorstw.

Jako drugie kluczowe wyzwanie wskazano konieczność dopasowania struktur i systemu operacyjnego. Szukając optymalizacji, organizacje oczekują przeorganizowania procesu zakupów przy zachowaniu warunków zatrudnienia. Dział zakupów ma wykonywać znacznie więcej zadań, odciążając tym samym działy operacyjne. Obaj eksperci poruszali kwestię alokacji pracowników między działami, by wyrównać obciążenie, ale w momencie przeprowadzania wywiadu takie rozwiązanie nie było zaakceptowane. Ekspert 2 prowadzi rekrutację na trzy stanowiska, zaś w organizacji eksperta 1 nie przewidziano dodatkowego miejsca pracy w dziale zamówień po wdrożeniu zmian. Zmiany w systemach operacyjnych wiążą się z nakładami finansowymi na akceptowalnym poziomie, większą trudność stanowi niewystarczające wsparcie działu IT i zewnętrznych konsultantów. Mimo reklam dotyczących rozwiązań szytych na miarę w praktyce okazuje się, że organizacje muszą dostosować się do możliwości systemu, a nie systemy do potrzeb organizacji. Co więcej, abstrahując od rozwiązań sztucznej inteligencji, potrzeba czasu i zasobów, by wyposażyć system w informacje, balansując między bezpieczeństwem i późniejszą potrzebą automatyzacji i aktualizacji. Przetwarzanie danych wygląda inaczej w przedsiębiorstwie handlowym posiadającym magazyn, opisane produkty itp., a inaczej w firmie usługowej, gdzie zazwyczaj opis zamówień wprowadza się ręcznie i nie zawsze jest on dokładny (np. wykonanie naprawy urządzenia).

Organizacje decydujące się na zmiany robią to, by osiągnąć wymierne korzyści, poprawić efektywność. Z tego względu specjalnie użyto pojęcia „efekt" w pytaniu czwartym. Spośród oczekiwanych efektów eksperci wymienili:

- organizacyjne – ujednolicenie procesu i decyzji, spójność działań, planowanie zakupów,

- finansowe – niższe ceny zakupu surowców i usług, co pozwala na uzyskanie większych marż,
- kontrolingowe – kontrola kosztów, lepsza audytowalność,
- inne – lepsza współpraca z dostawcami, zarządzanie ryzykiem, ochrona pracowników.

Oczekiwane efekty są odpowiedzią na występujące trudności. Przy rozproszonej działalności i zdecentralizowanych zakupach wytypowani do tego pracownicy postępują zgodnie z własną wolą, interpretacją wytycznych i sposobami wdrożenia. Różnice w podejmowanych działaniach w skali całej organizacji wprowadzają chaos, utrudniają relokację zasobów i wymianę informacji. Centralizacja zakupów ma więc ułatwić proces z perspektywy działów operacyjnych i nowych pracowników. Planowanie zakupów eliminuje dublujące się działania zarówno po stronie organizacji, jak i kontrahenta (np. zapytania ofertowe dotyczące tego samego zakresu wysyłane przez kilka osób z różnych zespołów). Wśród korzyści finansowych eksperci zwrócili uwagę na efekt skali, a więc większą siłę negocjacyjną w przypadku zamówień o większej wartości i/lub liczbie, która przekłada się na niższą cenę jednostkową. Ma to szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw usługowych rozliczających się w formie ryczałtu, gdzie cena jest dla klienta stała, oparta na zakładanym bezpiecznym budżecie, a oszczędności wynikające z dodatkowych negocjacji kosztów bezpośrednio zwiększają marżę. Eksperci oczekują również lepszej kontroli danych, w tym m.in. wspomnianych wyników projektów, co powinno być efektem wprowadzonych zmian w systemie ERP i ujednolicenia rodzaju wprowadzanych informacji. Ponadto łatwiej wyszkolić zespół działu zakupów składający się z kilku lub kilkunastu osób niż setkę rozproszonych pracowników operacyjnych. Wysoka jakość danych ułatwia porównywanie raportów w kolejnych okresach, co umożliwia szybką i dokładną identyfikację nadarzających się szans lub nadchodzących zagrożeń. Nie bez znaczenia jest też komfort odpowiadania na pytania audytorów, znajomość możliwości oraz pewność dotycząca poprawności i kompletności informacji. Eksperci podkreślali również, że skupienie zakupów u wybranych, sprawdzonych kontrahentów sprzyja budowaniu długotrwałej relacji opartej na partnerstwie. Z drugiej strony, firmy chcące dostać się na taką listę angażują się nawet jeszcze bardziej w udowodnienie swojej konkurencyjności. Ujednolicenie procesu i jakości przetwarzanych danych sprzyjają zarządzaniu ryzykiem i reagowaniu na wczesnym etapie pojawiania się szans i zagrożeń. Formalizacja współpracy z dostawcami i podwykonawcami zabezpiecza organizację i pracowników operacyjnych poprzez przeniesienie odpowiedzialności, kar umownych i warunków gwarancji na zleceniobiorców. Podpisywane są m.in. oświadczenia dotyczące przestrzegania zasad etyki i BHP.

Plany obydwu organizacji zakładają uzyskanie powyższych efektów w ciągu trzech lat, co czyni je strategicznymi. W momencie przeprowadzania wywiadu nie zostały one jeszcze ujęte w mierzalne, konkretne wskaźniki. Z punktu widzenia zarządów oczekiwania wyrażane są w dwóch bardzo ogólnych wskaźnikach, mianowicie cash flow oraz EBIT. Wymienione przez ekspertów efekty są jednym z wielu elementów, które mogą wpłynąć na te wskaźniki, co sprawia, że trudno będzie ocenić mierzalne korzyści z samej centralizacji zakupów. Ekspert 1 przyznał, że jego zespół stworzył na własne potrzeby takie wskaźniki, jak obrót z kontrahentami ramowymi (współpraca sformalizowana umową ramową), procent obrotu z odroczonym terminem płatności, wartość bonusów (rabatów potransakcyjnych) i inne.

Ostatnie pytanie dotyczyło opinii nt. decyzji wprowadzenia centralizacji zakupów w kategorii „dobra/zła". Obaj eksperci uznali ją za dobrą i słuszną, podkreślając konieczność „mądrego" wdrożenia (ekspert 1) i krytykując brak odpowiedniego przygotowania (ekspert 2). Do działań, które należałoby podjąć, aby zwiększyć szansę na uzyskanie oczekiwanych efektów, można zaliczyć: dopasowanie rozwiązań do prowadzonej działalności oraz przewidzenie wąskich gardeł, zanim zaczną one oddziaływać negatywnie. Wymaga to komunikacji i zaangażowania kierownictwa operacyjnego, by można było dobrze zrozumieć potrzeby i ograniczenia. Należy przy tym uwzględnić fakt, że odbywa się to przy powszechnym braku czasu, organizowaniu spotkań, z których nic nie wynika, sztywnym trzymaniu się zakresu kompetencji, występowaniu asekuranctwa i mentalności silosowej w korporacjach.

Podczas prowadzenia rozmów z ekspertami zauważalna była różnica w ich nastawieniu. W pierwszej organizacji, będącej na etapie planowania, widoczne były determinacja, cierpliwość i otwartość na konsultacje międzydziałowe, a także szukanie wskazówek i narzędzi poza organizacją. Ekspert 2, którego przedsiębiorstwo jest w trakcie konfrontacji założeń z rzeczywistością, okazywał frustrację, zmęczenie i poczucie niesprawiedliwości, a także osamotnienie w byciu odpowiedzialnym za decyzje podejmowane przez zarząd.

Podsumowanie i wnioski

Podsumowując, największym wyzwaniem dla wprowadzenia centralizacji zakupów jest niechęć i opór pracowników, ale także konieczność dopasowania procesów, struktur i systemów informatycznych.

Centralizacja zakupów w dużych przedsiębiorstwach usługowych działających w relacji B2B jest słuszną decyzją, jednak na drodze do osiągnięcia założonych celów wciąż napotyka się liczne trudności. Występuje konieczność rozwinięcia wiedzy i umiejętności pozwalających na stworzenie narzędzi i metod dających się dopasować do potrzeb indywidualnych organizacji, które wesprą kadrę kierowniczą w efektywnym planowaniu i wdrażaniu zmian. Jedną z nich może być rozszerzenie metody SMART skupiające się na trzeciej cesze – akceptacji wśród pracowników, którzy w zakresie obowiązków mają działania podlegające zmianie. Osoby odpowiedzialne za wprowadzenie zmiany nie mogą też zostać pozbawione wsparcia kadry kierowniczej, która bezpośrednio organizuje pracę podwładnym. Komunikacja nie może się jednak kończyć na wysokich stanowiskach, jeżeli chcemy zaangażować w proces niechętnych mu pracowników znajdujących się na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej.

Koncepcja centralizacji zakupów oceniana jest pozytywnie, a największym wyzwaniem jest niechęć pracowników wobec zmian. Eksperci wskazują na trudności i dużą wagę właściwego planowania, co wymaga dodatkowych badań w celu stwierdzenia, czy to plan stanowi obszar do poprawy, czy może egzekwowanie założeń, które wiąże się z motywowaniem pracowników.

Kierunki dalszych badań to rozwinięcie problematyki na inne przedsiębiorstwa, nie tylko usługowe, działające w relacji B2B oraz skonstruowanie metod i narzędzi wspomagających zarządzanie zmianą. O ile dużo uwagi poświęca się identyfikacji wyzwań dotyczących kapitału ludzkiego, a także metodom motywowania, lukę stanowi

połączenie tych dwóch obszarów. Jak zmotywować pracownika, by dostrzegł i wykorzystał szanse pojawiające się podczas zmiany, oraz ograniczyć negatywny wpływ towarzyszących zmianie zagrożeń?

Bibliografia

Bendkowski J., Radziejowska G., 2011: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Dziadkiewicz A., Juchniewicz P., 2013: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji, [w:] J. Skalik, J. Kacała (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne uwarunkowania i metody wspomagania procesu zarządzania zmianami, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 277, 15–28.

Grabowski J., Kowalczyk K., 2025: Logistyka ostatniej mili: między oczekiwaniami konsumentów a iluzją zrównoważonego rozwoju, Ekonomika i Organizacja Logistyki 10(2), 5–22.

Hadaś Ł., Ragin-Skorecka K., 2017: Organizacja procesów zakupowych a wzrost strategicznej rangi zakupów – wyniki badań, Nauki o Zarządzaniu 2(31), 38–46.

Hayes J., 2002: The Theory and Practice of Change Management, Palgrave Macmillan, New York.

Khaw K.W., Alnoor A., Al-Abrrow H., Tiberius V., Ganesan Y., Atshan N.A., 2022: Reactions towards organizational change: a systematic literature review, Current Psychology 42, 19137–19160.

Koć T., 2025: Zarządzanie projektami w branży instalacyjno-montażowej – wyzwania i trudności, Ekonomika i Organizacja Logistyki 10(1), 81–90.

Kowalska K., 2005: Logistyka zaopatrzenia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Mierzejewska M., 2025: Krajowy System e-Faktur jako akcelerator automatyzacji rachunkowości, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 205, 15–28.

Pałucha K., 2016: Organizacja procesu zakupów zaopatrzeniowych, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie 99, 349–361.

Polanowska A., Kulig P., Syzdek A., 2020: Planowanie jako nadrzędna funkcja zarządzania w cyfrowym świecie, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 49(1), 89–104.

Pytel P., 2025: Zakupy i utrzymanie ruchu. Bez współpracy nie ma sukcesu, Kierunek Chemia 2, 52–57.

Rosnerova Z., Pnisciakova O., Kicova E., Fabus J., 2024: Comprehensive Study of Critical Areas of Change Management as a Starting Point for Leaders in the Area of Managing Human Resources in Organizations: The Case of the Visegrad Four, Systems 12(9), 342.

Szymocha D., 2020: Zmiana organizacyjna. Czy można stworzyć uniwersalny model zarządzania zmianą?, [w:] A. Mazur, P. Rojek-Adamek, J. Tomczyk (red.), Zarządzanie zmianą. Innowacje – organizacje – bezpieczeństwo, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków, 9–22.

Tyszka T., Zaleśkiewicz T., 2001: Racjonalność decyzji, PWE, Warszawa.

Whitmore J., 2011: Coaching. Trening efektywności, G + J, Warszawa.

Wysokińska-Senkus A., Senkus P., 2017: Kontrolowanie procesów pracy, [w:] J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby, Difin, Warszawa, 240–255.