



cutting through complexity

KPMG w Polsce

Key Procurement Challenges – wyzwania i kierunki rozwoju organizacji zakupowych w Polsce

kpmg.pl



Spis treści

1. Wstęp	3
2. O badaniu	5
3. Dojrzałość zakupowa polskich organizacji	9
4. Jak budować wartość dodaną funkcji zakupów?	15
#1 ... określ strategiczną rolę obszaru zakupów	16
#2 ... mierz i komunikuj efektywność funkcji zakupowej	20
#3 ... opracuj właściwe strategie zarządzania kategoriami	24
#4 ... wyznacz i wdrażaj priorytety rozwoju funkcji zakupowej	28
#5 ... zadbaj o rozwój ludzi	32
5. Efektywność operacyjna funkcji zakupów – gdzie jej szukać?	37
#6 ... rozpocznij od kategoryzacji wydatków	38
#7 ... planuj zakupy i dostępne zasoby	40
#8 ... uzupełniaj i uaktualniaj procedury zakupowe	42
#9 ... wdrażaj narzędzia w pełni wspierające proces zakupowy	44
#10 ... zdefiniuj cele dla pracowników obszaru	46
#11 ... współpracuj aktywnie z pozostałymi jednostkami	48
#12 ... właściwie pozycjonuj jednostkę zakupową w organizacji	52
6. Value of Procurement – wybrane aspekty modelu dojrzałości funkcji zakupowej	57
7. Metodyka badania	61
8. Wybrane publikacje KPMG dotyczące zakupów	65
9. Autorzy	66

1

Wstęp

W jaki sposób przekonać organizację o wartości funkcji zakupów, jakie działania podjąć, aby wdrożyć w swojej organizacji koncepcję zakupów strategicznych?

„Najtrudniejsze w każdym procesie zarządzania zmianą było uświadomienie ludziom konieczności i pilności zmiany, wszystkie bariery związane ze zmianą kultury organizacyjnej. Umiejętności techniczne mogliśmy zdobyć/rozwinąć sami, albo kupić z rynku. Jednak najważniejsze kwestie były związane z przywództwem oraz dobrym zarządzaniem i rozwojem ludzi jako największego kapitału firmy. Jest to zgodne z podstawowymi wartościami ORLEN, a mianowicie: Odpowiedzialnością, Rozwojem, Ludźmi, Energią i Niezawodnością.”

Jacek Czapliński,

Dyrektor Wykonawczy ds. Zakupów
PKN Orlen S.A.

„Organizacja zakupowa w PKO Banku Polskim (Bank) podlegała w ostatnich latach znacznej transformacji – 5 lat temu komórka pełniła funkcję Biura Przetargów, którego głównym zadaniem było formalne prowadzenie postępowań i doprowadzanie do zawarcia umów handlowych. W niespełna rok wypracowaliśmy model zakupów strategicznych. Zdefiniowaliśmy proces zakupowy obejmujący poziom strategiczny, taktyczny i operacyjny, a także strategie zakupowe dla głównych kategorii zakupowych.”

Przemysław Wątroba,

Dyrektor Departamentu Zakupów,
PKO Bank Polski S.A.

Jesienią 1983 roku na łamach Harvard Business Review Peter Kraljic po raz pierwszy zwrócił uwagę na wartość płynącą z zarządzania funkcją zakupową. Podkreślając rynkowe wahania cen dostaw i narastające wyzwania związane z wyczerpywaniem zasobów naturalnych, wezwał zarządzających do zmiany perspektywy postrzegania funkcji zakupowej z administracyjnej realizacji zamówień do strategicznego zarządzania dostawami. Ponad 30 lat później w wielu organizacjach nadal nie udało się w pełni wdrożyć tej idei.

Zgodnie z wynikami globalnego badania KPMG zaledwie 27% zarządzających spółkami postrzega zakupy jako źródło wartości dodanej dla organizacji, a tylko 40% interesariuszy wspólnie z funkcją zakupową angażuje się w realizację celów biznesowych.

Obserwując zmiany zachodzące na polskim rynku w ostatnich latach i mając na uwadze dynamiczny rozwój funkcji zakupowej oraz potencjał płynący z efektywnego zarządzania tym obszarem, KPMG Management Consulting w Polsce przeprowadziło ogólnopolskie badanie organizacji zakupowych, sprawdzając poziom ich dojrzałości oraz główne wyzwania i priorytety rozwoju. Wyniki uzyskane w ramach badania ponad 100 organizacji sektora prywatnego i publicznego prezentujemy Państwu w postaci niniejszego raportu. Mamy nadzieję, że zarówno wyniki badania, jak i spostrzeżenia zarządzających funkcją zakupów w organizacjach działających na polskim rynku będą stanowiły dla Państwa interesującą lekturę i zachętą do podjęcia dalszych działań zwiększających wartość dodaną funkcji zakupów w organizacji.



Jan Karasek
Partner,
Management Consulting



2

O badaniu

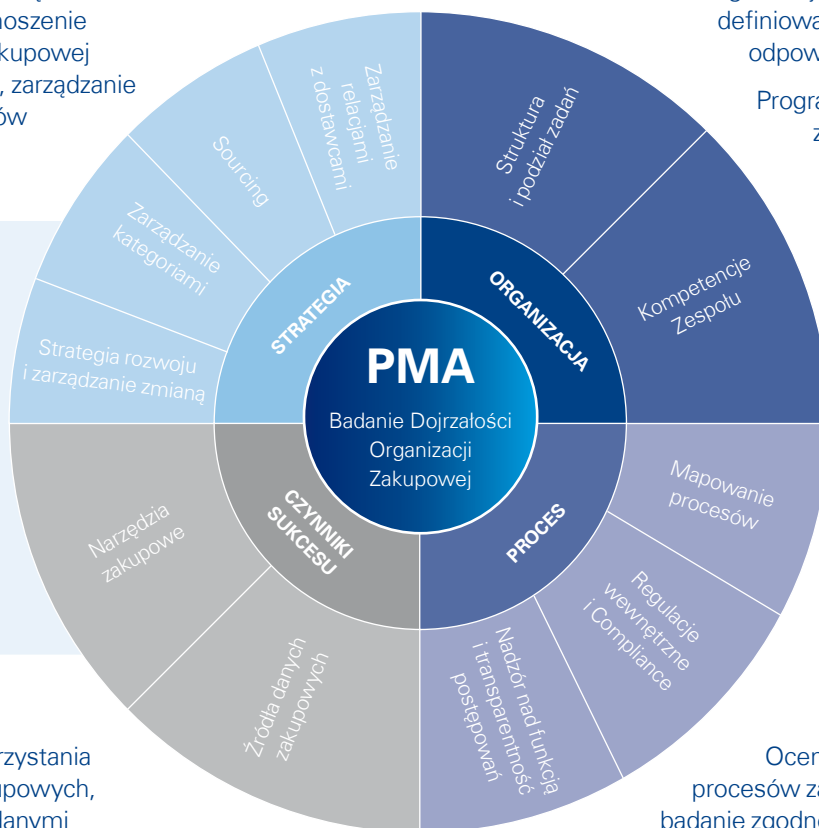
Badanie dojrzałości organizacji zakupowych może służyć zarówno ocenie poziomu zaawansowania jednostek zakupowych na podstawie najlepszych praktyk rynkowych, jak również mapowaniu luk i potencjału ich usprawnień. Benchmarking w ramach sektora czy względem wiodących organizacji innych branży wspiera zarządzających w podejmowaniu strategicznych decyzji w zakresie kierunków rozwoju funkcji zakupowej oraz możliwości pełnej realizacji związanego z obszarem potencjału.

Na podstawie doświadczeń na rynku lokalnym i zasobów globalnego Centrum Kompetencyjnego dla obszaru zakupów KPMG wypracowało kompleksową metodykę i narzędzie oceny funkcji zakupów: *Procurement Maturity Assessment* (PMA). Ocena ta uwzględnia 11 głównych obszarów wpływających na efektywność funkcji zakupowej i jest stosowana przez wiodące organizacje zakupowe w skali globalnej.

Metodyka PMA stosowana przez KPMG do oceny i benchmarkingu poziomu dojrzałości organizacji zakupowych zakłada 11 obszarów merytorycznych i ponad 500 szczegółowych pytań weryfikujących zaawansowanie jednostki i ewentualne luki do uzupełnienia wraz z oczekiwanym efektem finansowym wdrożenia zmian.

Ocena spójności ze strategią biznesową, zarządzanie zmianą, podnoszenie roli funkcji zakupowej w organizacji, zarządzanie bazą wydatków i dostawców

Analiza struktury organizacji zakupowej, definiowanie i podział odpowiedzialności
Programy szkoleń zakupowych



Ocena wykorzystania narzędzi zakupowych, zarządzanie danymi w obszarze zakupów

Ocena przebiegu procesów zakupowych, badanie zgodności i nadzór nad transparentnością postępowan

Źródło: Metodyka Procurement Maturity Assessment (PMA) KPMG

Niniejszy raport oraz badanie „*Key Procurement Challenges* – wyzwania i kierunki rozwoju organizacji zakupowych w Polsce” koncentruje się tylko na kilku wybranych obszarach wskazanych w PMA, dając ogólny pogląd na priorytety rozwoju i główne wyzwania organizacji zakupowych na rynku polskim. W ramach badania zebrano wybrane informacje dotyczące następujących zagadnień, które mogą sygnalizować kierunki zachodzących zmian:

- **Strategia** – zarządzanie kategoriami i dostawcami,
- **Proces** – etapy i efektywność procesu zakupowego oraz stosowane regulacje,
- **Organizacja** – pozycjonowanie jednostki zakupowej w strukturze organizacyjnej i poziom centralizacji zakupów,
- **Rola funkcji zakupów** – rodzaj współpracy międzyobszarowej podejmowanej przez jednostkę zakupową, rola i oczekiwania wobec jednostki zakupowej, definiowanie priorytetów rozwoju.

Badanie przeprowadzono w formie pytań tworzących kwestionariusz on-line, przeprowadzono też serię wywiadów z dyrektorami i kierownikami obszaru zakupów. Każdy z obszarów badania poddano ocenie dojrzałości przy zastosowaniu skali 1-10 (1 ocena najniższa i sygnał do wdrażania usprawnień, 10 ocena najwyższa, definiująca pozycję lidera praktyk rynkowych).





3

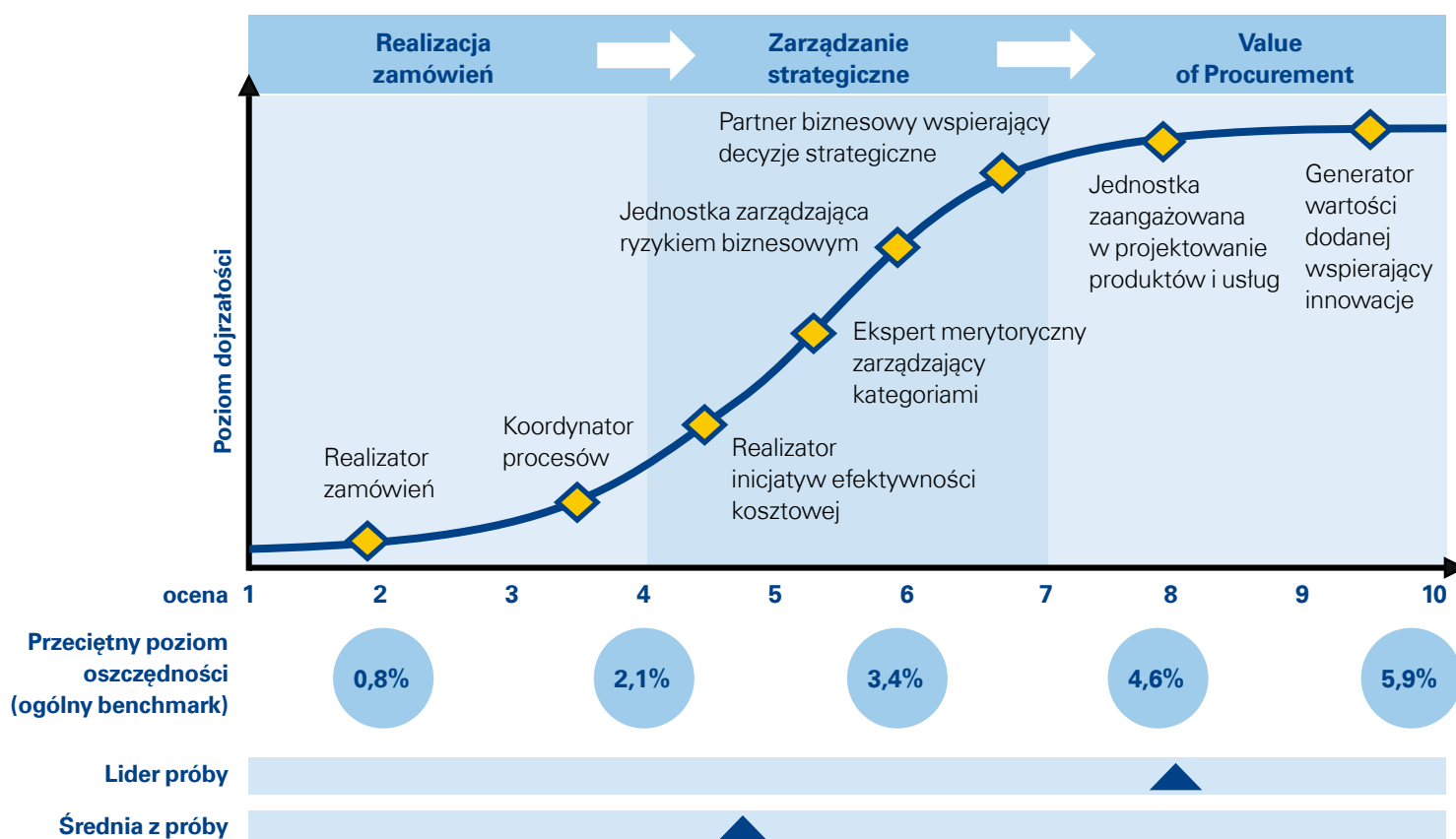
Dojrzałość zakupowa polskich organizacji

Jednostki zakupowe w polskich organizacjach uczestniczą w ostatnich latach w złożonym procesie transformacji, którego celem jest przededefiniowanie roli obszaru zakupów i wyniesienie funkcji poza administracyjną realizację zamówień w stronę partnerstwa biznesowego, wspierającego decyzje strategiczne spółki.

Polskie organizacje stopniowo odchodzą od transakcyjnej realizacji zamówień, idąc w stronę partnerstwa strategicznego i generowania wartości dodanej poprzez zakupy.

Efekty procesu transformacji są widoczne już dziś. Średnia ocena, jaką uzyskały organizacje poddane badaniu (na poziomie 4-5) odpowiadała poziomowi dojrzałości, w którym jednostka zakupowa rozpoczyna strategiczne zarządzanie obszarem i realizację synergii procesowo-kosztowych. Liderzy rynkowi uzyskiwali wartości z poziomu 7-8 (głównie podmioty z sektora dóbr konsumpcyjnych, produkcji przemysłowej oraz sektora farmaceutycznego).

Poziom zaawansowania zgodnie z metodyką PMA KPMG



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Liderzy wskazywali na budowanie trwałych relacji z dostawcami, definiowanie efektywnych zasad tzw. governance oraz automatyzację czynności operacyjnych na rzecz większego skupienia na obszarach strategicznych.

Pod względem rozkładu ocen warto odnotować, że aż 25% organizacji zakupowych działających na polskim rynku uzyskało ocenę łączną w przedziale 7-8, natomiast 54% organizacji na poziomie 4-6. W przedziale 1-3 mieściło się 21% organizacji zakupowych.

Kolejnym etapom dojrzałości organizacji zakupowych (zgodnie z metodyką PMA KPMG) przy przejściu od realizacji zamówień poprzez zarządzanie strategiczne aż po *Value of Procurement* towarzyszy przeniesienie koncentracji obszaru z efektywności kosztowej w stronę innowacji, zarządzania jakością i budowania relacji z klientem wewnętrznym oraz dostawcą zewnętrznym. Efektywność kosztowa staje się stopniowo ogólnie funkcjonującym standardem dla bardziej złożonych celów.

Zgodnie z deklaracjami uzyskanymi w badaniu, uśredniona ocena polskich organizacji zakupowych mieszcząca się w przedziale ocen 4-5 oznacza, że rola funkcji zakupowej stopniowo odchodzi od dominacji czynności administracyjno-transakcyjnych. W wielu organizacjach podkreśla się już rolę strategicznego zarządzania kategoriami zakupowymi, czy kategoryzacji wydatków zakupowych. Wiele organizacji podjęło także w ostatnich latach inicjatywy związane z centralizacją funkcji zakupowej i realizacją synergii zakupów wspólnych. Średnie oceny uzyskiwane w tych obszarach mieściły się w przedziale 6-7.

Liderzy wśród organizacji zakupowych na polskim rynku koncentrowali się na podnoszeniu kwalifikacji zawodowych pracowników obszaru zakupów. Jednostki te realizują zaawansowane programy szkoleń nastawionych na strategiczne elementy zarządzania procesem zakupowym w wymiarze wykraczającym poza 40 godzin rocznie dla pracownika. Wiodące organizacje kładą również nacisk na zgodność z obowiązującymi regulacjami (tzw. compliance), pomiar efektywności funkcji zakupowej raportowany zarówno wewnątrz jednostki zakupowej, jak i poza jej struktury oraz ścisłą współpracę międzyobszarową, która umożliwia pełną realizację synergii wynikających z funkcji zakupowej. Przywiązują również dużą wagę do zagadnień, takich jak: planowanie zakupów w koordynacji z procesem budżetowania, ustanawianie celów strategicznych obszaru, wsparcie narzędziowe procesu zakupowego oraz rola pracowników jednostek zakupowych w czynnościach strategicznych.

Badane jednostki niejednokrotnie podkreślały wyzwanie, jakim jest dla nich potrzeba potwierdzenia wartości funkcji zakupowej w pozostałej części organizacji.

Wśród praktyk generujących najwyższą wartość dodaną z punktu widzenia całej organizacji liderzy wskazywali na budowanie trwałych relacji z dostawcami, definiowanie efektywnych zasad tzw. governance w procesie zakupowym oraz automatyzację czynności operacyjnych na rzecz większego skupienia na obszarach strategicznych, zakładających m.in. zarządzanie ryzykiem, analizę business case'ów i decyzje kierunkowe dotyczące modelu zakupu danej usługi lub asortymentu.

Ocena dojrzałości podmiotów sektora prywatnego przewyższa wyniki osiągnięte przez jednostki sektora publicznego, co podkreśla potrzebę usprawnień procesowo-narzędziowych w świetle planowanej nowelizacji PZP.

Największy dystans do wiodących praktyk zaobserwowano w ramach zakresów wsparcia procesu zakupowego dedykowanymi narzędziami IT, zakresu praktyk zakupowych określanych w procedurach zakupowych oraz w definiowaniu celów strategicznych obszaru nawiązujących do strategii biznesowej organizacji. W badanej próbie występowały podmioty, które w wyżej wymienionych obszarach zostały ocenione wysoko, jednak kompleksowe spojrzenie na priorytety rozwoju organizacji podkreśla wskazane wyżej potrzeby usprawnień.



Dojrzałość zakupowa polskich organizacji nie wynika bezpośrednio z sektora działalności spółki, w większości sektorów można wskazać organizacje deklarujące stosowanie dobrych praktyk rynkowych w zakresie zarządzania funkcją zakupów.

Największy odsetek dojrzałych zakupowo organizacji zadeklarowali przedstawiciele sektora usług finansowych i ubezpieczeniowych oraz produkcji przemysłowej.

Badane jednostki niejednokrotnie podkreślały wyzwanie, jakim jest dla nich potrzeba potwierdzania wartości funkcji zakupowej w organizacjach. Analizy mogą wskazywać na powiązanie tej obserwacji z relatywnie niskimi ocenami uzyskiwanymi przez polskie organizacje zakupowe w obszarze pomiaru efektywności funkcji zakupowej (ponad 25% ocen na poziomie 1-4). Wskazuje to na istotną rolę właściwego zdefiniowania wskaźników efektywności, ich bieżącego monitorowania i komunikowania wewnątrz oraz poza funkcję zakupów (budowa świadomości o realizowanych celach i postrzegania funkcji zakupowej jako źródła wartości dodanej). Istotne jest również, że obecne wskaźniki funkcji zakupowej koncentrują się na sprawności operacyjnej, tj.: na terminowości dostaw czy skali uzyskiwanych oszczędności. Powinny one zostać wzbogacone wskaźnikami podkreślającymi powiązanie działań jednostki zakupowej z celami i strategią całej organizacji oraz podkreślać wartość udzielanego wsparcia.

W zestawieniu wyników jednostek sektora publicznego (zobowiązanych do stosowania przepisów ustawy Prawo Zamówień Publicznych) z prywatnym w trzech obszarach podmioty publiczne uzyskiwały oceny wyższe niż przedstawiciele sektora prywatnego, tj. planowanie zakupów, realizacja szkoleń i jakość regulacji zakupowych. Powyższy wynik wskazuje na pewne usystematyzowanie zarówno planowania, jak i sprawozdawczości, które w grupie podmiotów publicznych w sposób szczególny mogą wynikać ze zobowiązań prawnych i regulacyjnych m.in. wobec Urzędu Zamówień Publicznych. W kontekście częstotliwości realizowanych szkoleń w grupie podmiotów publicznych nie bez znaczenia pozostają nowelizacje ustawy PZP, które kształtują znaczną część bieżących potrzeb szkoleniowych pracowników działów zamówień publicznych.

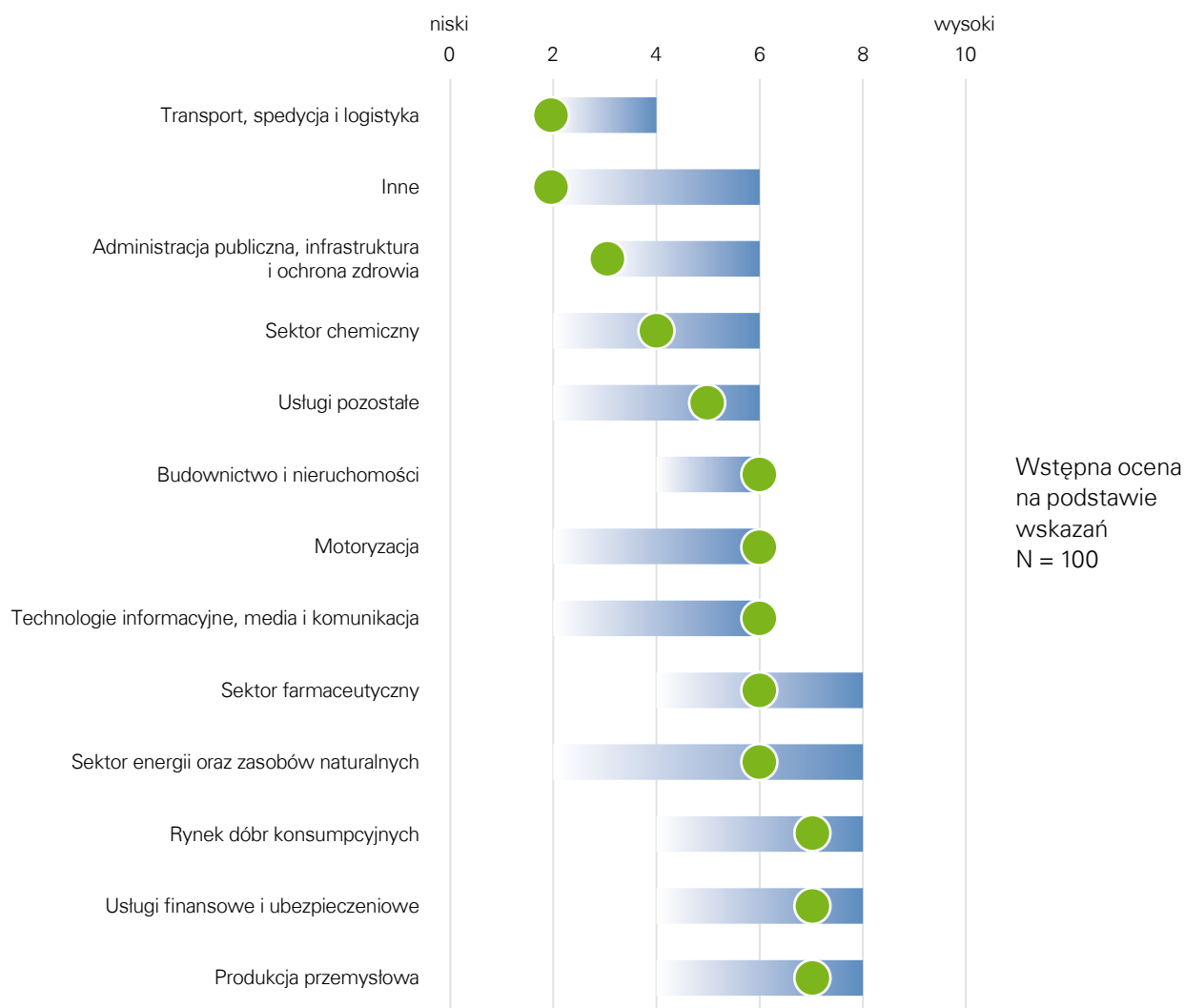
Na podstawie otrzymanych w badaniu deklaracji poziom dojrzałości zakupowej polskich organizacji nie wynika bezpośrednio ze specyfiki działalności spółki czy sektora, w którym jednostka operuje. Jak wskazują wyniki badania, w każdym z sektorów odnaleźć można organizację stosującą dobre praktyki zarządzania obszarem zakupów lub organizację średniozaawansowaną zakupowo.

Wśród przebadanych podmiotów sektorami o największym udziale liderów praktyk zakupowych są produkcja przemysłowa oraz usługi finansowe i ubezpieczeniowe (udział na poziomie ok. 40%). Największy odsetek organizacji wykazujących cechy niższego poziomu dojrzałości zaobserwowano w ramach podmiotów sektora chemicznego, administracji publicznej, infrastruktury i ochrony zdrowia, a także transportu, spedycji i logistyki.

Organizacje zakupowe często poszukują kierunków rozwoju swojej funkcji poza sektorem ich podstawowej działalności. Powyższe potwierdza możliwość skalowania rozwiązań procesowych i organizacyjnych pomiędzy organizacjami reprezentującymi odmienne sektory działalności. Czynnikiem różnicującym funkcję zakupową i jej priorytety pozostaje element zarządzania kategoriami i indywidualne priorytety wynikające ze strategii biznesowej.

Szczegółowy opis etapów dojrzałości zakupowych organizacji przedstawiono w rozdziale 6 – Value of Procurement – wybrane aspekty modelu dojrzałości funkcji zakupowej.

Poziom zaawansowania w sektorach



Źródło: Badanie KPMG w Polsce



4

Jak budować wartość dodaną funkcji zakupów?

... określ strategiczną rolę obszaru zakupów

#1

Rola obszaru zakupów w procesie zakupowym coraz częściej wykracza poza przestrzeganie formalnych wymogów postępowań i kwestie wyboru dostawcy, przechodząc w obszary bardziej strategiczne dla organizacji m.in. zarządzania popytem wewnętrznym.

... mierz i komunikuj efektywność funkcji zakupowej

#2

Elementem budowania wartości funkcji zakupów jest prowadzenie pomiaru i przedstawienie wyników postawionych jej celów szerokiemu gronu interesariuszy. Właściwie zdefiniowane wskaźniki koncentrują się nie tylko na sprawności operacyjnej, ale także na komponentach strategii korporacyjnej.

... opracuj właściwe strategie zarządzania kategoriami

#3

Wspólna budowa strategii zakupowych przez zakupy i wewnętrznych klientów biznesowych podnosi znacząco wartość dodaną procesu i funkcji zakupów. Jednak pragmatyzm sposobu ich realizacji, tj. dostosowanie strategii do specyfiki spółki (np. wybór kategorii, zakres strategii, częstotliwość tworzenia) są krytyczne dla podtrzymania wartości tego procesu.

... wyznacz i wdrażaj priorytety rozwoju funkcji zakupowej

#4

Wskazywanymi obecnie głównymi kierunkami rozwoju funkcji zakupów są: usprawnienia procesowe, strategiczne zarządzanie kategoriami, wdrażanie narzędzi zakupowych. Trudnymi do zaadresowania wyzwaniami pozostają: postrzeganie roli i wartości funkcji zakupowej, elastyczność procesu względem dynamicznych zmian rynkowych czy zarządzanie zmianą.

... zadbaj o rozwój ludzi

#5

Funkcja zakupów będzie partnerem biznesowym dla innych jednostek organizacji, jeśli jej członkowie będą odpowiednio wyszkoleni i postrzegani jako eksperci zakupowi, a nie tylko jako wsparcie w obszarze formalnym i procesowym.

Budując wartość funkcji zakupów...

#1

... określ strategiczną rolę obszaru zakupów

Rola obszaru zakupów w procesie zakupowym coraz częściej wykracza poza przestrzeganie formalnych wymogów postępowań i kwestie wyboru dostawcy, przechodząc w obszary bardziej strategiczne dla organizacji, m.in. zarządzania popytem wewnętrznym.

Najczęściej wskazywaną rolą pracowników obszaru zakupów (ok. 88% wskazań) jest przestrzeganie wymogów formalnych postępowań i koordynacja procesu wyboru dostawcy.

Rola obszaru zakupów w organizacjach ewoluuje wraz z widoczną na polskim rynku transformacją zakupową jednostek. Biura przetargów odpowiedzialne za kompletowanie dokumentacji przetargowej oraz za zgodność procesu zakupowego z obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi stopniowo zwiększają swoją rolę, wspierając czynności strategiczne procesu zakupowego, a docelowo pełniąc rolę partnera biznesowego dla pozostałych funkcji w organizacji.

Dominująca liczba organizacji (ok. 88%) wskazuje, że pracownicy obszaru zakupów odpowiadają za przestrzeganie formalnych wymogów związanych z prowadzeniem postępowań zakupowych czy też ponoszą odpowiedzialność za koordynację procesu wyboru dostawcy.

Jednak aż 73% wskazuje na udział w budowaniu strategii zakupowych, a 72% na zarządzanie dostawcami, należące do czynności strategicznych procesu zakupowego. Dodatkowo 67% respondentów podkreśliło rolę pracowników zakupów w zakresie strategicznej współpracy z pozostałymi obszarami funkcjonalnymi w organizacji.

Podobna liczba organizacji zakupowych (ok. 50–53%) wskazywała na tym samym poziomie dwie zupełnie odmienne role, tj. realizację zamówień składanych przez klientów wewnętrznych i znajdujące się na drugim biegunie, zarządzanie popytem wewnętrznym.

Wśród innych ról, jakie przypisywane są pracownikom obszaru zakupów, definiowano m.in. zachowywanie bezpieczeństwa informacji, dbałość o jakość świadczonych usług oraz realizowanych dostaw, a także wsparcie we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań produktowych.

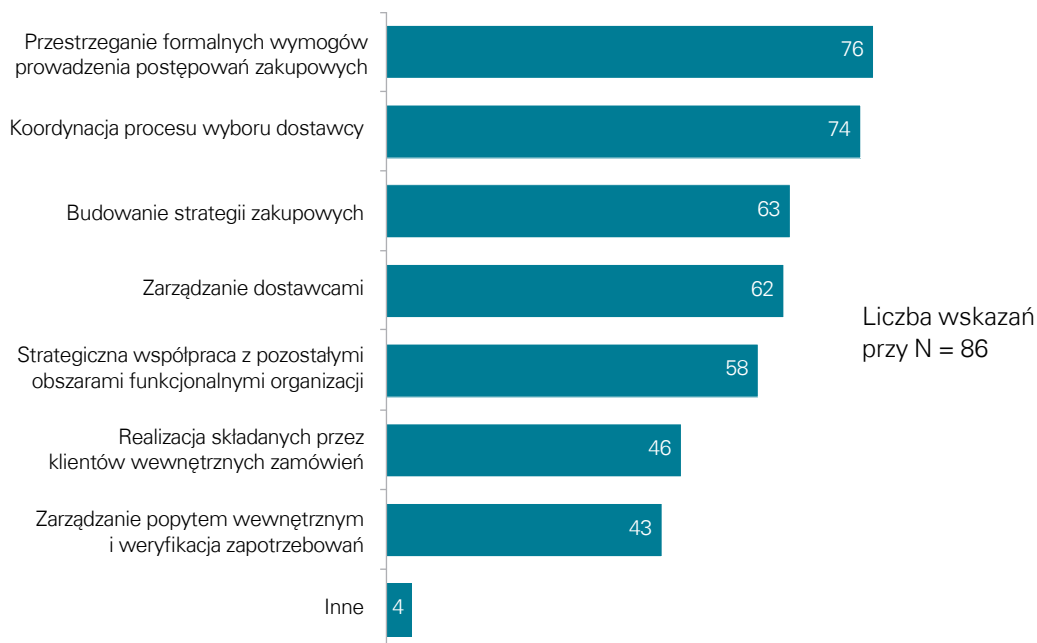
Na obecnym poziomie dojrzałości polskich organizacji zakupowych kluczowe jest zrozumienie, jakie cele i strategie biznesowe mogą być efektywnie wspierane i osiągnąć w ramach realizacji strategicznej funkcji zakupowej. Jaki wizerunek organizacji i świadomość marki budować na rynku zewnętrznym? Jakie kryteria jakościowe uwzględniać w ramach definiowania zasad współpracy z dostawcami? W jaki sposób wykorzystać wiedzę ekspercką w zakresie wahań cen surowców produkcyjnych i trendów rynkowych w definiowaniu komponentów nowych produktów czy usług, jakie świadczy organizacja? Jak adresować ryzyko kosztu wytworzenia sprzedawanych wyrobów gotowych? Powyższe pytania są jedynie przykładami odzwierciedlającymi szerokie spektrum wymiarów, w których zakupy mogą realnie oddziaływać na strategię biznesową.

Strategiczna wartość funkcji zakupowej wykracza poza ramy formalnych procedur i koordynacji procesu wyboru dostawców – nowoczesne zakupy wspierają decyzje produktowe, wizerunkowe oraz te, adresujące zarządzanie ryzykiem.

Zgodnie z zebraną statystyką i wskazanymi kierunkami rozwoju roli pracowników obszaru zakupów w procesie zakupowym coraz częściej realizowane zadania na poziomie operacyjnym procesu zakupowego podlegają automatyzacji lub wydzieleniu poza struktury organizacji, ustępując tym samym miejsca strategicznemu zarządzaniu procesem zakupowym.

Czynności operacyjne procesu zakupowego coraz częściej podlegają automatyzacji lub wydzieleniu poza jednostkę zakupową.

Jaką rolę w realizacji procesu zakupowego odgrywają pracownicy obszaru zakupów?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

„Pracownicy obszaru zakupów pełnią strategiczną rolę w ramach podejmowanych decyzji biznesowych – poza koordynacją procesu zakupowego uczestniczą w opracowywaniu business case’ów w ramach procesów decyzyjnych, zarządzają relacjami z kluczowymi dostawcami czy realizują strategiczne zarządzanie kategoriami zakupowymi. Obszar zakupów jest partnerem biznesowym dla komórek merytorycznych w organizacji.”

Agata Wojda,

Direct Spend Procurement Manager POL & BAL,
Coca-Cola HBC Polska Sp. z o.o.

„Rolę funkcji zakupowej właściwie definiuje słowo „odpowiedzialność”. Obszar zakupów odpowiada za wpływ nabywanych usług i dostaw nie tylko na jakość procesów wewnętrznych, ale także, za pośrednictwem strategii CSR i przyjęcia roli odpowiedzialnego partnera biznesowego, oddziałuje na środowisko dostawców zewnętrznych i ich rozwój. Zarówno uwarunkowania prawne, jak i proceduralne powodują, że o wyborze dostawcy decyduje przede wszystkim profil prowadzonej działalności, potencjał wykonawczy, posiadana wiedza i doświadczenie, czas realizacji przedmiotu zamówienia oraz ceny oferowane przez dostawców. Zgodnie z polskim prawem preferencje w wyborze lokalnych dostawców nie mogą mieć wprost zastosowania. Prowadzimy jednak stałą analizę rynku, w tym lokalnego, efektem czego jest zapraszanie i wybieranie do współpracy lokalnych dostawców. To przykład pozytywnego wpływu, jaki odpowiedzialnie prowadzony proces zakupowy wywiera na rozwój społeczny i gospodarczy regionu, w którym działamy.”

Marta Zbucka,

Szef Biura Zakupów Korporacyjnych, Grupa LOTOS S.A.

„Dzisiaj można powiedzieć, że Zakupy są już uznanym/szanowanym partnerem przez naszych wewnętrznych i zewnętrznych partnerów biznesowych. To był bardzo trudny i czasochłonny proces transformacji ze zwykłej administracyjnej funkcji wsparcia na funkcję wartości dodanej, zmiana z „cost-centre” na „value-creator”. Na to uznanie trzeba było zapracować poprzez poprawę jakości i terminowości, podnoszenie kompetencji i rozumienie strategii i celów biznesowych naszych partnerów.”

Jacek Czapliński,

Dyrektor Wykonawczy ds. Zakupów PKN Orlen S.A.

„Priorytetem Spółki jest świadczenie najwyższej jakości usług przewozowych. W celu utrzymania wysokiego wskaźnika zadowolenia pasażerów ze świadczonych przez Metro usług, konieczne jest takie zaplanowanie i realizacja zamówień, by zapewnić ciągłość dostaw niezbędnych do utrzymania, napraw i remontów taboru oraz infrastruktury metra.”

Anna Zabłocka,

Członek Zarządu, Metro Warszawskie Sp. z o.o.



Budując wartość funkcji zakupów...

#2

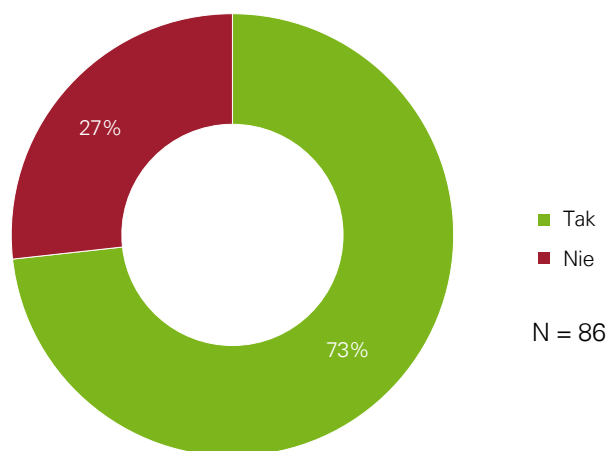
... mierz i komunikuj efektywność funkcji zakupowej

Elementem budowania wartości funkcji zakupów jest prowadzenie pomiaru i przekazywanie wyników postawionych jej celów szerokiemu gronu interesariuszy. Właściwie zdefiniowane wskaźniki koncentrują się nie tylko na sprawności operacyjnej, ale także na komponentach strategii korporacyjnej.

Ponad 70% polskich organizacji zakupowych prowadzi pomiar efektywności funkcji zakupowej dzięki wdrożeniu wskaźników KPI, zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym.

Monitorowanie wskaźników KPI umożliwia bieżącą kontrolę realizowanych procesów zakupowych, weryfikację efektywności wdrażanych inicjatyw, jak również etapów rozwoju obszaru zakupów. W ramach transformacji funkcji zakupowej pomiar KPI usprawnia definiowanie krótko-, średnio- i długoterminowych celów dla obszaru zakupów.

Czy organizacja prowadzi pomiar efektywności funkcji zakupowej?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

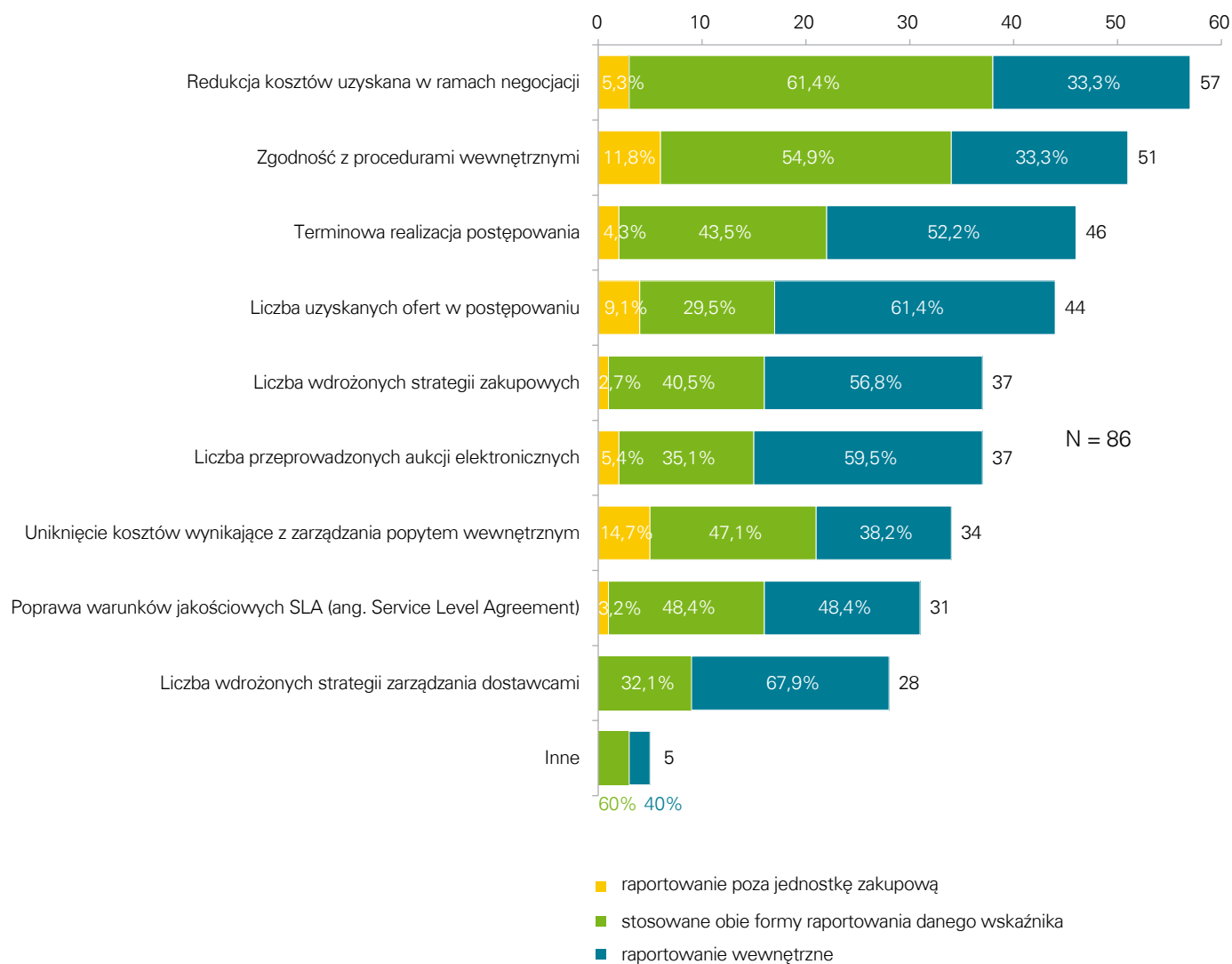
Dla zwiększenia świadomości wartości dodanej generowanej przez funkcję zakupów istotne jest raportowanie jej wyników poza jednostkę zakupową, co dla wybranych wskaźników realizuje już ok. 67% organizacji.

Aż 73% organizacji zakupowych funkcjonujących na rynku polskim prowadzi pomiar efektywności swoich działań. Sposoby realizowanego pomiaru różnią się zarówno w zakresie stosowanych wskaźników KPI (ang. *Key Performance Indicators*), jak i struktury ich raportowania (wskaźniki raportowane na potrzeby wewnętrzne jednostki zakupowej i poza jednostkę zakupową).

Wśród najczęściej monitorowanych wskaźników efektywności funkcji zakupów dominują tradycyjne miary dotyczące np. redukcji kosztów w ramach prowadzonych negocjacji (66% organizacji), wskaźniki z obszaru tzw. *Compliance* określające zgodność procesów zakupowych z przyjętymi procedurami i polityką obszaru zakupów, a także zewnętrznymi uwarunkowaniami regulacyjnymi (59%) czy terminowa realizacja postępowań szczególnie akcentowana wśród podmiotów publicznych (53%).

Coraz częściej (tj. w wymiarze 33%–40%) pojawiają się też mierniki charakteryzujące bardziej dojrzałe organizacje zakupowe, np. uniknięcie kosztów wynikające z zarządzania popytem wewnętrznym, poprawa warunków jakościowych SLA czy liczba wdrożonych strategii zarządzania dostawcami.

Jakie wskaźniki efektywności funkcji zakupowej są mierzone w Państwa organizacji?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Najczęściej raportowanymi wskaźnikami (66%) są tradycyjnie redukcja kosztów i tzw. compliance, ale coraz częściej (33-40% wskazań) pojawiają się też nowe wskaźniki dotyczące zarządzania: popytem wewnętrznym, strategicznego (asortyment, dostawcy).

„Cele jakościowe stawiane przed jednostką zakupową są kaskadowane na indywidualnych pracowników lub ich zespoły. Są one zależne od aktualnego priorytetu rozwoju obszaru. Przykłady wyznaczanych kierunków uwzględniały historycznie m.in. zawieranie umów ramowych, na podstawie których spółki w grupie mogły w efektywny sposób realizować zamówienia, oraz wdrażanie tzw. klauzul CSR w zawieranych kontraktach.”

Marta Zbucka,

Szef Biura Zakupów Korporacyjnych, Grupa LOTOS S.A.

„Wyodrębniony został ogólny poziom zarządzania funkcją zakupową, który definiuje sposób realizacji sourcingu strategicznego, zarządzania dostawcami czy operacyjnego procesu zakupowego. W ramach procesu konsolidacji i centralizacji, doprecyzowujemy, w jaki sposób zorganizowana będzie funkcja zakupowa, jaki poziom centralizacji oraz standaryzacji będzie wdrażany w każdej ze spółek. Tak zdefiniowane modele funkcjonowania podlegają monitorowaniu.”

Krzysztof Zyskowski,

Dyrektor Biura Zakupów PZU S.A. i PZU Życie S.A.

„Cele Departamentu Zakupów przekładają się na cele zespołów zakupowych – szczegółowe wartości oczekiwanych wyników definiowane są przed wszczęciem każdego z postępowań. Zespoły zakupowe rozliczane są na podstawie poziomu realizacji celu. Wyróżniliśmy 3 podstawowe rodzaje stawianych celów – oszczędnościowe, czasowe i jakościowe.”

Przemysław Wątroba,

Dyrektor Departamentu Zakupów, PKO Bank Polski S.A.



Budując wartość funkcji zakupów...

#3

... opracuj właściwe strategie zarządzania kategoriami

Wspólna budowa strategii zakupowych przez zakupy i wewnętrznych klientów biznesowych podnosi znacząco wartość dodaną procesu i funkcji zakupów. Jednak pragmatyzm sposobu ich realizacji, tj. dostosowanie strategii do specyfiki spółki (np. wybór kategorii, zakres strategii, częstotliwość tworzenia) są krytyczne dla podtrzymania wartości tego procesu.

Budowa strategii zakupowych jest krytycznym czynnikiem budowy wartości funkcji zakupów (stosowanym przez 67% organizacji zakupowych w Polsce). Stosowanie strategii zakupowych pozwala budować merytoryczną współpracę i wnieść wkład biznesowych funkcji zakupowej dla klienta wewnętrznego i zarządu.

Opracowywanie strategii zakupowych coraz częściej realizowane jest podobnie jak dla strategii korporacyjnej, tj. realizowane przez centralną jednostkę (np. na poziomie globalnym, regionalnym, lokalnej grupy kapitałowej), a następnie wdrażane w poszczególnych spółkach/ jednostkach organizacyjnych.

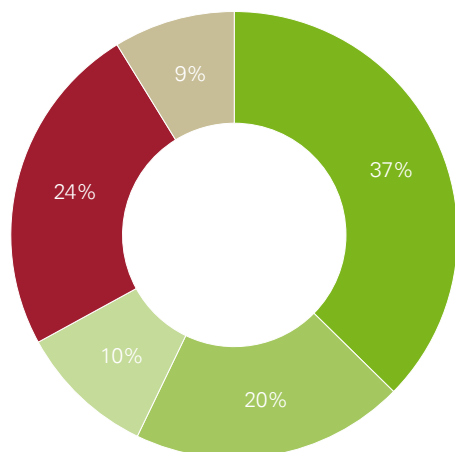
Strategie zakupowe, uwzględniając analizy wewnętrzne i zewnętrzne, podsumowują możliwe do wdrożenia działania optymalizacyjne (wewnątrz organizacji i ze strony dostawców), a także oczekiwany potencjał oszczędności wynikający z usprawnień: asortymentowych, procesowych i organizacyjnych.

Strategie zarządzania kategoriami zakupowymi powinny uwzględniać istotność asortymentu i pozycję konkurencyjną dostawcy oraz koncentrować się na poprawnej identyfikacji dźwigni oszczędności (m.in. na podstawie zrozumienia uwarunkowań dostawców i ich struktury kosztów). Istotnym elementem strategii pozostaje sposób wdrożenia, rozumiany jako zalecenia względem umów handlowych, technik zarządzania ryzykiem, rekomendacji *make vs. buy* czy wytycznych do realizacji postępowań zakupowych.

Wyniki badania wskazują, że już 67% polskich organizacji zakupowych ma wdrożony proces opracowywania strategii zakupowych, natomiast 37% badanych organizacji opracowuje dokumenty strategii zakupowych dla większości kategorii. Łączna wartość kategorii pokrytych strategiami zakupowymi przekracza w tych organizacjach 60% wartości wydatków, a 20% badanych przygotowuje ten dokument dla wybranych kategorii, których łączna wartość mieści się w przedziale 30-60%, 10% organizacji wypracowuje zaś strategię dla kategorii, których wartość nie przekracza 30% bazy wydatków. Nadal co najmniej 24% ankietowanych organizacji nie przygotowuje jednak oddzielnych dokumentów strategii zakupowych.

Wybrane organizacje wskazywały na realizację założeń strategii wypracowywanych na różnych szczeblach grupy kapitałowej (globalnym, regionalnym lub lokalnym) oraz realizację określonych strategii zakupowych pomimo braku odrębnego, formalnego dokumentu podsumowującego ich wytyczne.

Czy jednostka zakupowa przygotowuje strategie zarządzania kategoriami zakupowymi?



- Tak, dokumenty strategii zakupowych są wypracowywane dla większości kategorii zakupowych, których łączna wartość przekracza 60% całości wydatków zakupowych
- Tak, dokumenty strategii zakupowych są wypracowywane dla wybranych kategorii zakupowych, których łączna wartość mieści się w przedziale 30-60% całości wydatków zakupowych
- Tak, dokumenty strategii zakupowych są wypracowywane dla wybranych kategorii zakupowych, których łączna wartość nie przekracza 30% całości wydatków zakupowych
- Nie, strategie zakupowe jako oddzielne dokumenty nie są przygotowywane
- Inne

N = 91

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Kluczowym czynnikiem zwiększającym wartość wypracowanych założeń i skuteczność wdrożenia strategii zakupowych jest ścisła współpraca funkcji zakupów (dedykowanego kupca) z komórką merytoryczną (właścicielem biznesowym) w ramach procesu jej tworzenia, akceptacji i aktualizacji.

Organizacje oceniane jako liderzy w funkcji zakupowej stosują strategie zakupowe uwzględniające elementy zarządzania relacjami z dostawcami, a także mapowanie i zarządzanie ryzykiem zakupowym.

Opracowywanie i wdrażanie strategii zakupowych stanowi jakościowy element pomiaru działalności funkcji zakupów oraz czynnik wykorzystywany często pilotażowo jako element zarządzania zmianą w organizacji.

„Zarządzanie kategoriami, w zakresie zależnym od ich segmentu, realizowane jest przy współpracy zakupów z kierownikami kontraktów. Podejście opiera się na zasadzie wypracowaniu najbardziej korzystnego podejścia z perspektywy finansowej i procesowej, przy wykorzystaniu technik zarządzania relacjami z dostawcami i budowania obopólnych korzyści.”

Witold Olszak,

Dyrektor Biura Systemów Zarządzania
i Zakupów Centralnych, Budimex S.A.

„Zastosowanie klauzul CSR ma pozytywny wpływ na całokształt nie tylko procesu zakupowego, ale i dalszej współpracy z kontrahentem. Jako firma odpowiedzialna respektujemy prawa człowieka, chronimy środowisko, szanujemy prawa pracownicze, ponad wymagania prawne dbamy o bezpieczeństwo pracy, ograniczając tym samym ryzyko w działalności. Jednocześnie tego samego oczekujemy od naszych partnerów w łańcuchu dostaw. O naszych wymaganiach informujemy w sposób otwarty, udostępniając pomocne informacje m.in. poprzez specjalnie utworzony portal Dla dostawców w serwisie internetowym. Chcemy upowszechniać dobre praktyki, mające swoje źródło w długoterminowej strategii CSR. Poza klauzulami CSR istotnym narzędziem wykorzystywanym w tym celu są audyty. Oceniając w ich toku dostawców, wskazujemy jednocześnie obszary do doskonalenia, co wpływa na jakość procesów biznesowych na całym lokalnym rynku.”

Marta Zbucka,

Szef Biura Zakupów Korporacyjnych, Grupa LOTOS S.A.

„Strategie zakupowe opracowujemy aktualnie dla ok. 30% kategorii zakupowych, które stanowią 80% wartości wydatków. Podstawowe analizy wewnętrzne i zewnętrzne rozszerzyliśmy o strategię zarządzania dostawcami. Wypracowaliśmy ją w oparciu o segmentację typów dostawców, a także decyzje w zakresie zarządzania ryzykiem wynikającym z podjęcia współpracy z danym dostawcą i techniki aktywizacji rynku, np. dni otwarte dostawców. Strategia zakupowa podporządkowana jest strategii Banku, np. określona w strategii Banku koncepcja budowania długotrwałej współpracy z partnerami biznesowymi znalazła swoje odzwierciedlenie w rewizji podejścia do okresu, na jaki wiążemy się z dostawcami oraz warunków jego przedłużenia.”

Przemysław Wątroba,

Dyrektor Departamentu Zakupów, PKO Bank Polski S.A.

„Kluczowym elementem transformacji funkcji zakupowej w Grupie PZU była jej konsolidacja na poziomie spółek głównych, a w kolejnym etapie zależnych. Niezależne dotychczas podmioty w tym zakresie musiały zacząć funkcjonować łącznie w ramach centralnej funkcji zakupowej. Jednostki zakupowe stały się spójne na poziomie funkcjonowania – zaczęły stosować wspólne standardy i wypracowywać zrozumienie oczekiwań klienta wewnętrznego. Sukcesywnie zaczęły zarządzać bazą wydatków.”

Krzysztof Zyskowski,

Dyrektor Biura Zakupów PZU S.A. i PZU Życie S.A.



Budując wartość funkcji zakupów...

#4

... wyznacz i wdrażaj priorytety rozwoju funkcji zakupowej

Wskazywanymi obecnie głównymi kierunkami rozwoju funkcji zakupów są: usprawnienia procesowe, strategiczne zarządzanie kategoriami, wdrażanie narzędzi zakupowych. Trudnymi do zaadresowania wyzwaniami pozostają: postrzeganie roli i wartości funkcji zakupowej, elastyczność procesu względem dynamicznych zmian rynkowych czy zarządzanie zmianą.

W przeszłości jednostki zakupowe koncentrowały się (poziom 68-74% wskazań) na: redukcji kosztów, usprawnianiu procesu zakupowego i wdrażaniu narzędzi zakupowych (np. uproszczenia ścieżek decyzyjnych i zapewnienie możliwie najwyższej jakości prowadzonych działań).

W planowanych do realizacji inicjatywach zaczynają nabierać znaczenia (ponad 35%) elementy podkreślające wartość funkcji zakupowej, tj. budowanie strategii zakupowych, zarządzanie dostawcami i ryzykiem.

Zrealizowane w ostatnich latach procesy transformacji organizacji zakupowych koncentrowały się głównie wokół zagadnień: zwiększenia efektywności procesów, redukcji kosztów czy wdrażania narzędzi zakupowych.

Wśród głównych kierunków rozwoju organizacji zakupowych na kolejne lata wskazywane są nadal inicjatywy związane z usprawnieniami procesowymi i narzędziami zakupowymi.

Równie często organizacje zakupowe podkreślały chęć wdrożenia również innych, bardziej zaawansowanych praktyk, jak zarządzanie ryzykiem w zakupach, budowanie relacji z dostawcami, a w konsekwencji realizacja partnerstw strategicznych nastawionych na wspieranie innowacyjnych produktów i usług. To właśnie te elementy powinny podkreślać kluczową rolę, jaką odgrywają zakupy w strategii zarządzania organizacją.

Liderzy polskich organizacji zakupowych niejednokrotnie odwoływali się do konieczności realizacji koncepcji przeniesienia roli zakupów z jednostki, której podstawę działania stanowią ograniczanie kosztów i zarządzanie zgodnością (tzw. compliance), do roli partnera biznesowego. Umożliwiać ma to koncentracja na dbałości zarówno o efektywność kosztową, jak i transparentność rozwiązań, wysoką jakość współpracy z dostawcami oraz generowanie wartości dodanej wynikającej ze strategicznego podejścia do zarządzania zakupami.

Nadal jednak budowanie wartości dodanej funkcji zakupów stanowi nadrzędny cel, a zarazem wyzwanie większości organizacji zakupowych funkcjonujących na rynku polskim.

Jakiego typu inicjatywy usprawnieniowe zostały wdrożone w Państwa organizacji na przestrzeni ostatnich 3 lat i jakie są priorytety rozwoju Państwa organizacji?



Jednostki zakupowe, aby stawać się partnerem biznesowym dla pozostałych obszarów funkcjonalnych w organizacji, powinny budować większą wartość również w takich obszarach jak np. zarządzanie ryzykiem, proces wdrażania nowych produktów, budowanie nowych modeli biznesowych, budowanie przewag konkurencyjnych.

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

„Koncentrujemy się na ciągłym doskonaleniu funkcji zakupowej w organizacji. Proces transformacji, niezależnie od przyjętej skali zmian, stanowi źródło wartości dodanej. Otwartość i aktywne poszukiwanie nowych koncepcji przyczyniają się do poprawy jakości współpracy zarówno z partnerami wewnątrz organizacji, jak i dostawcami na rynku zewnętrznym.”

Marta Zbucka,

Szef Biura Zakupów Korporacyjnych, Grupa LOTOS S.A.

„Zakładamy, że priorytetami rozwoju obszaru zakupów w najbliższych latach będą:

- **zwiększenie poziomu konkurencyjności postępowań zakupowych poprzez adresowanie coraz szerszej bazy wykonawców i dostawców,**
- **redefinicja procesu zakupowego w związku z implementacją nowych dyrektyw,**
- **cyfryzacja procesu zakupowego - zintegrowanie funkcji planowania w strategii zakupowej oraz zarządzania umowami.”**

Anna Zabłocka,

Członek Zarządu, Metro Warszawskie Sp. z o.o.

„Priorytetem rozwoju organizacji zakupowej pozostaje doskonalenie narzędzi IT wspierających proces zakupowy. Planujemy agregację najbardziej efektywnych rozwiązań stosowanych w ramach grupy, tak aby pozyskać pełną informację zarządczą w skali makro – nie tylko dla poszczególnych rynków lokalnych, ale także podsumowując rodzaj współpracy z kontrahentami i uzyskiwane warunki handlowe w skali międzynarodowej.”

Witold Olszak,

Dyrektor Biura Systemów Zarządzania i Zakupów Centralnych, Budimex S.A.

„W kolejnych latach skupimy się na zarządzaniu operacyjnym poziomem procesu zakupowego i integracji poszczególnych etapów procesu Procure 2 Pay dla zapewnienia możliwie najwyższego poziomu Contract Compliance i kontroli zgodności umowy, zamówienia i faktur w ramach 3-way matching.”

Przemysław Wątroba,

Dyrektor Departamentu Zakupów, PKO Bank Polski S.A.



Budując wartość funkcji zakupów...

#5

... zadbaj o rozwój ludzi

Funkcja zakupów będzie partnerem biznesowym dla innych jednostek organizacji, jeśli jej członkowie będą odpowiednio wyszkoleni i postrzegani jako eksperci zakupowi, a nie tylko jako wsparcie w obszarze formalnym i procesowym.

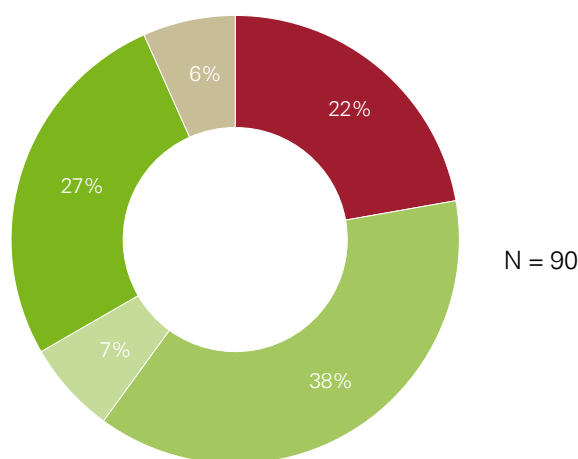
Podstawowe szkolenia w zakresie negocjacji, zmian ustawowych czy narzędzi zakupowych ustępują stopniowo miejsca dedykowanym warsztatom poświęconym strategicznemu zarządzaniu zakupami (27% organizacji korzysta ze wsparcia ekspertów, instytutów badawczych etc).

Wykwalifikowany zespół zakupowy stanowi jeden z podstawowych czynników sukcesu rozwoju organizacji zakupowej, nadal zaś ponad 20% organizacji nie realizuje programów szkoleń dla pracowników tej funkcji.

Wiele organizacji zakupowych wskazuje na wyzwanie związane z ograniczonymi zasobami wykwalifikowanych specjalistów od obszarów zakupów. Tym bardziej istotnym pytaniem okazuje się więc kwestia zakresu i wymiaru czasowego profesjonalnych szkoleń w zakresie funkcji zakupowej.

Wśród zakresu prowadzonych szkoleń dominują kwestie związane z nowelizacją przepisów prawa czy negocjacjami. W tych grupach szkoleń uczestniczy 38% badanych organizacji. Tylko 27% jednostek uczestniczy w szkoleniach poświęconych strategicznej funkcji zakupowej. Programy szkoleń w tym obszarze mogą obejmować techniki budowania strategii zakupowych i zarządzania kategoriami, zarządzanie ryzykiem w zakupach czy ocena i budowanie relacji z dostawcami. Kierunki te stanowią ważne źródła wartości dodanej dla organizacji, w związku z czym powinny zostać uwzględnione w ramach opracowywania programów szkoleniowych czy definiowania ścieżek rozwoju pracowników obszaru zakupów.

Czy w organizacji realizowany jest program szkoleń pracowników obszaru zakupów skoncentrowany na rozwoju umiejętności zakupowych?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

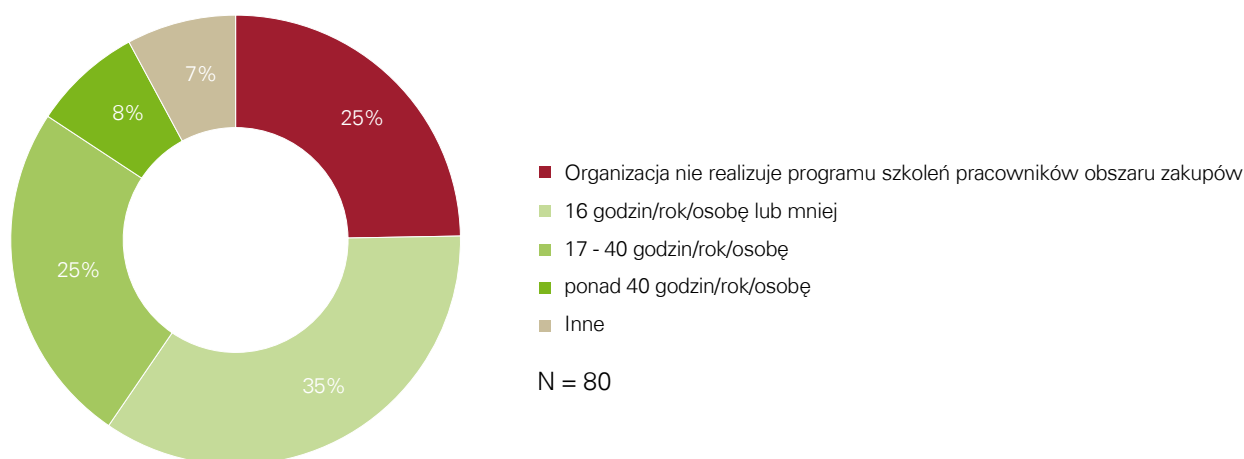
- Nie, organizacja nie realizuje programu szkoleń pracowników obszaru zakupów
- Tak, realizowany program szkoleń jest bezpośrednio związany z funkcją zakupową – zakres podstawowy, np. negocjacje, ustawa Prawo Zamówień Publicznych
- Tak, realizowany program szkoleń jest pośrednio związany z funkcją zakupową, np. narzędzia MS Office
- Tak, realizowany program szkoleń jest realizowany przez ekspertów zakupowych, instytuty badawcze – zakres uwzględnia elementy zakupów strategicznych (zarządzanie kategoriami, dostawcami)
- Inne

Wymiar czasowy szkoleń realizowanych w polskich organizacjach zakupowych to w przeważającej mierze 16 godzin rocznie na osobę lub mniej (35% respondentów). Warto jednak odnotować, że ponad 30% organizacji oferuje swoim pracownikom dość intensywne programy – 25% badanych organizacji wskazało na realizację szkoleń w wymiarze 17-40 godzin rocznie na osobę, natomiast 8% organizacji przeznacza na szkolenia pracowników zakupów więcej niż 40 godzin rocznie.

Wysoki odsetek organizacji (25%) nie realizuje jeszcze programów szkoleń dla pracowników funkcji zakupowej nawet w minimalnym wymiarze.

Zaawansowane programy szkoleniowe bazują na mapowaniu luk kompetencyjnych tak aby jak najbardziej dostosować zakres szkoleń do indywidualnych potrzeb pracowników. Istotny jest też komponent *train the trainer* umożliwiający dalsze przekazywanie wiedzy w organizacji.

W jakim wymiarze czasowym realizowany jest wyżej wymieniony program szkoleń pracowników obszaru zakupów?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Wśród innych rozwiązań programów rozwojowych część organizacji wskazywała, że w ramach godzin szkoleniowych pracownicy organizacji zakupowych uczestniczą w sympozjach i konferencjach dedykowanych obszarowi zakupów.

Bieżące śledzenie trendów rynkowych i monitorowanie potencjału rynku dostawców w ramach konferencji tematycznych jest częstym rozwiązaniem stosowanym przez kupców w dojrzałych organizacjach zakupowych.

„Co najmniej 25% celów jednostki zakupowej jest co roku związanych z rozwojem pracowników obszaru zakupów. W każdym z 28 krajów realizowany jest spójny program szkoleniowy na poziomie podstawowym i zaawansowanym, zależnie od potrzeb pracowników obszaru. Konstruując założenia programu, dbamy o przełożenie wiedzy teoretycznej na rzeczywistą praktykę biznesową – każdy z uczestników szkoleń opracowuje w ramach programu projekt, który wdraża następnie na poziomie lokalnym w swojej organizacji zakupowej.”

Agata Wojda,

Direct Spend Procurement Manager POL & BAL,
Coca-Cola HBC Polska Sp. z o.o.

„Oferta rynkowa w zakresie szkoleń potwierdza, że zakupy wciąż są obszarem „nowym”. Nie mniej z zainteresowaniem obserwuję pojawiające się propozycje rozwiązań adresujących również kompleksowo ten obszar. Organizacje uczą się rozpoznawać funkcję zakupową w innym wymiarze - nie tylko w rozumieniu administracyjnym i logistyki, ale także zarządzania szeroko rozumianym wydatkiem. Kluczowe pozostaje dostrzeżenie przez osoby zarządzające spółką, jaką wartość może wnieść efektywna funkcja zakupowa nie tylko poprzez umiejętne konsolidowanie wydatków, które prowadzi do zrównoważonej optymalizacji kosztowej, ale także zarządzania ryzykiem.”

Krzysztof Zyskowski,

Dyrektor Biura Zakupów PZU S.A. i PZU Życie S.A.

„Realizowane szkolenia zakupowe wzbogacamy spotkaniami tematycznymi, np. sympozjami czy konferencjami dedykowanymi danemu rynkowi dostaw lub kategorii zakupowej. Rozszerzamy także standardowy zakres przedmiotowy prowadzonych warsztatów, zwracając uwagę na perspektywę nie tylko zakupową, ale także aspekt polityk cenowych określanych przez sprzedawców i potencjalnych kontrahentów spółki.”

Witold Olszak,

Dyrektor Biura Systemów Zarządzania
i Zakupów Centralnych, Budimex S.A.

„Nadal Ludzie są i będą priorytetem rozwojowym dla obszaru Zakupów w ORLEN. Uruchomiliśmy autorską Akademię Zakupową – dwuletni program, który obejmuje wszystkich pracowników Zakupów. Program ma na celu wszechstronny rozwój, nie tylko umiejętności twardych-technicznych, ale także bardzo ważnych umiejętności miękkich, jak przywództwo i zarządzanie. Kolejnym priorytetem jest dalsze rozwijanie narzędzi IT wspierających i automatyzujących zarządzanie zakupami. Innym ważnym priorytetem jest wypracowanie optymalnego modelu wspierania i zarządzania zakupami w całej Grupie Kapitałowej (kilkadziesiąt spółek).”

Jacek Czapliński,

Dyrektor Wykonawczy ds. Zakupów PKN Orlen S.A.





5

Efektywność operacyjna funkcji zakupów – gdzie jej szukać?

... rozpocznij od kategoryzacji wydatków

#6

Organizacje zakupowe, aby skutecznie i świadomie wspierać wewnętrznego klienta biznesowego oraz potrzeby zarządów (szczególnie CFO), muszą posługiwać się dostosowaną do specyfiki spółki i potrzeb funkcji zakupowej kategoryzacją wydatków.

... planuj zakupy i dostępne zasoby

#7

Planowanie zakupów znacząco może wspierać poziom świadczonych usług funkcji zakupów dla klienta wewnętrznego, zintegrowanie go z procesem budżetowania pozwala jednak kreować znacznie szersze spektrum wartości dodanej.

... uzupełniaj i uaktualniaj procedury zakupowe

#8

Dokumentacja formalna procesu zakupowego skupia się na czynnościach taktycznych, (uwzględniających postępowania zakupowe czy wybór dostawców), brakuje doprecyzowania czynności strategicznych, operacyjnych czy kontrolingowych.

... wdrażaj narzędzia wspierające w pełni proces zakupowy

#9

Dostępne zakresy funkcjonalności narzędzi IT w procesie zakupowym nie są w pełni wykorzystywane przez większość organizacji zakupowych w Polsce – wspierane są głównie elementy transakcyjne procesu.

... zdefiniuj cele dla pracowników obszaru

#10

Zwiększenie zaangażowania pracowników i wsparcie realizacji celów funkcji zakupowej powinno być wsparte poprzez przekładanie celów jednostki zakupowej na indywidualne cele pracowników i odzwierciedlenie ich w systemie wynagrodzeń zmiennych.

... współpracuj aktywnie z pozostałymi jednostkami

#11

Naturalnym obszarem współpracy funkcji zakupów z innymi funkcjami organizacji jest poziom procesów taktycznych. Dominują one jednak tak bardzo, że stają się głównym obszarem postrzegania funkcji zakupów, przesłaniając wartości płynące ze współpracy w obszarze procesów strategicznych.

... właściwie pozycjonuj jednostkę zakupową w organizacji

#12

Powszechnym trendem dla większości organizacji jest centralizacja funkcji zakupów. W niektórych przedsiębiorstwach (szczególnie produkcyjnych) coraz częściej osoba zarządzająca zakupami pełni również funkcję członka zarządu.

Szukając efektywności operacyjnej funkcji zakupów ...

#6

... rozpocznij od kategoryzacji wydatków

Organizacje zakupowe, aby skutecznie i świadomie wspierać klienta wewnętrznego oraz potrzeby zarządów szczególnie (CFO), muszą posługiwać się kategoryzacją wydatków dostosowaną do specyfiki spółki i potrzeb funkcji zakupowej.

Klasyfikacja wydatków na potrzeby funkcji zakupowej różni się od słownika CPV czy kont księgi głównej – uwzględnia specyfikę przedmiotu oraz rynku dostawców danej usługi czy asortymentu. Jej stosowanie jest deklarowane przez 88% polskich organizacji zakupowych.

Wyzwania związane ze stosowaniem ustrukturyzowanej kategoryzacji wydatków widoczne jest szczególnie wśród podmiotów sektora publicznego – 20% respondentów objętych reżimem PZP nie stosuje klasyfikacji wydatków zgodnej z podejściem zakupowym.

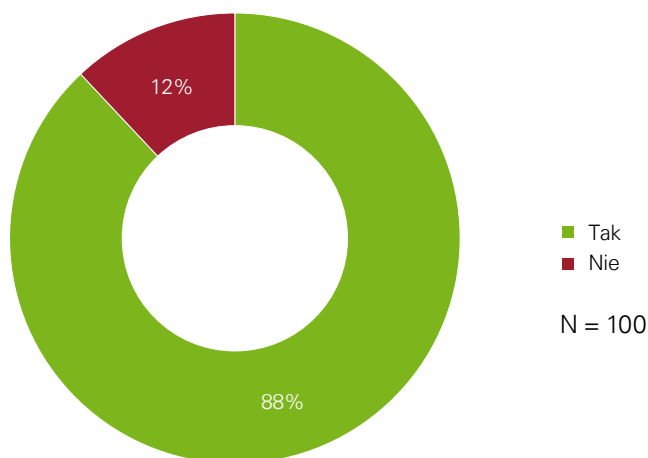
Kategoryzacja wydatków zakupowych uwzględniająca specyfikę kupowanych asortymentów lub usług, a także rynek dostawców stanowi podstawę zarządzania obszarem zakupów. Budowa tzw. kostki zakupowej (ang. spend cube) na podstawie kategoryzacji bazy faktur, prowadzonych postępowań, a także zawartych umów i realizowanych budżetów powinna być podstawą analityki realizowanych zakupów.

- Jak rozproszona jest baza dostawców w kategoriach?
- Które obszary stanowią priorytet z punktu widzenia zarządzania strategicznego?
- W jaki sposób dokonać segmentacji kategorii zakupowych?
- Jak przypisać kupców wiodących czy operacyjnych?

Powyższe pytania są przykładami możliwych do odpowiedzi na bazie analityki wydatków zakupowych.

Pozyskana w ten sposób wiedza o poziomie wartości wydatków, okresowych wahań w realizacji zakupów oraz poziomu rozproszenia bazy kontrahentów umożliwia w kolejnym kroku priorytetyzację zarządzania kategoriami oraz dostawcami.

Czy w organizacji obowiązuje kategoryzacja wydatków uwzględniająca przedmiot wydatków i rynek dostawców?

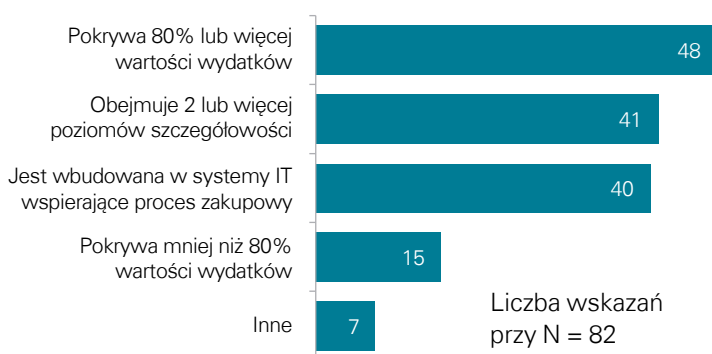


Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Poziom zaawansowania kategoryzacji wydatków jest obecnie bardzo wysoki, gdyż 88% badanych organizacji zakupowych w Polsce deklaruje, że prowadzi kategoryzację wydatków zakupowych. Stosowane kategoryzacje są w większości organizacji dobrze skonstruowane – 59% organizacji, w których wdrożono kategoryzację zakupów, deklaruje, że pokrywa ona co najmniej 80% wartości wydatków.

Potencjał do usprawnień jest jednak nadal widoczny. Wyniki wskazują, że tylko w 50% organizacji kategoryzacja obejmuje 2 lub więcej poziomów szczegółowości, a w 18% przypadków pokrywa mniej niż 80% wartości wydatków.

Jakie cechy wykazuje kategoryzacja wydatków prowadzona w Państwa organizacji?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Właściwa kategoryzacja wydatków zakupowych jest podstawą przejrzystej informacji zarządczej i analiz zakupowych umożliwiających priorytetyzację kierunków rozwoju funkcji zakupowej.

Na obecnym etapie głównym wyzwaniem dla wielu organizacji pozostaje wdrożenie kategoryzacji zakupowej w ramach stosowanych rozwiązań IT. Pozwala to usprawnić wykorzystywaną w ramach procesu zakupowego nomenklaturę i zwiększyć jakość raportowania wyników zakupowych. Jedynie 49% organizacji potwierdziło wdrożenie kategoryzacji zakupowej w ramach stosowanych systemów IT. Niejednokrotnie stosowane w organizacjach platformy zakupowe oferują użytkownikom wbudowane systemy klasyfikacji dostawców, konieczne jest jednak ich uzupełnienie i aktualizacja na podstawie specyfiki wydatków danej spółki, jak również kontrahentów, z którymi współpracuje jednostka.

„Rozpoczynając proces transformacji organizacji zakupowej, dokonaliśmy kategoryzacji wydatków zakupowych w oparciu o analizę ponad 250 tys. linii faktur kosztowych. Wyróżniliśmy ponad 50 kategorii zakupowych (ich liczba nieznacznie się zmieniła od tego czasu), które zgrupowane są w 3 obszary funkcjonalne – IT, Administracja i bezpieczeństwo oraz Usługi profesjonalne.”

Przemysław Wątroba,

Dyrektor Departamentu Zakupów, PKO Bank Polski S.A.

Szukając efektywności operacyjnej funkcji zakupów ...

#7

... planuj zakupy i dostępne zasoby

Planowanie zakupów znacząco może wspierać poziom świadczonych usług funkcji zakupów dla klienta wewnętrznego, zintegrowanie go z procesem budżetowania pozwala jednak kreować znacznie szersze spektrum wartości dodanej.

Brak systematycznego i sformalizowanego procesu planowania zakupów (wskazywany przez ponad 20% organizacji) obniża wartość funkcji zakupów, uniemożliwiając m.in. efektywną alokację zasobów, zarządzanie harmonogramem funkcjonowania obszaru czy zarządzanie popytem.

Powiązanie planowania zakupów z procesem budżetowania (deklarowane przez 58% respondentów) może stanowić przykład wartości dodanej wnoszonej przez funkcję zakupów dla pozostałych funkcji organizacji. Pozwala też silniej zintegrować zakupy z podstawowymi procesami zarządczymi spółki.

Istotnym elementem kreowania wartości funkcji zakupów dla zarządów spółek może być zarządzanie popytem wewnętrznym. Pozwala ono na weryfikację ilościową i jakościową składanych zapotrzebowań przez co stanowi skuteczną dźwignię zakupową (standaryzacja zakupów, redukcja kosztów).

Planowanie zakupów realizowane w organizacjach umożliwia m.in. zarządzanie popytem w ramach agregacji i weryfikacji składanych zapotrzebowań, a także efektywną alokację zasobów w zespołach zakupowych i budowę harmonogramów postępowań. Opracowanie kompletnego planu wymaga wykorzystania analiz wydatków historycznych w uzgodnieniu z trendami rynkowymi właściwymi dla kategorii, inicjatywami zarządzania popytem wewnętrznym, jak również strategią rozwoju działalności organizacji. Wspierając zarządzanie potrzebami i zasobami jednostek biznesowych, skuteczne planowanie zakupów urzeczywistnia oczekiwane do poniesienia koszty oraz ograniczenia środków finansowych poprzez integrację z procesem budżetowania.

Analiza i agregacja zapotrzebowań składanych przez komórki merytoryczne w ramach tworzenia planu zakupów jest adekwatnym momentem do ich weryfikacji pod kątem ilościowym i jakościowym. Proces planowania zakupów umożliwia odpowiedź na istotne pytania w zakresie zarządzania popytem wewnętrznym np.:

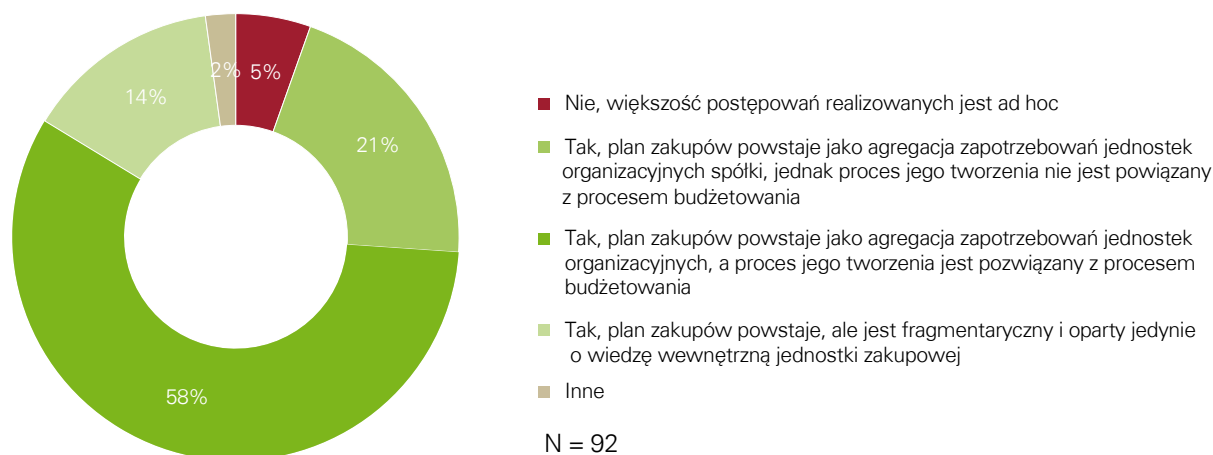
- Czy specyfikacja dóbr i usług, na które komórki składają zapotrzebowanie jest spójna z przyjętymi standardami i polityką organizacji?
- Czy są one zbieżne z potrzebami biznesowymi?
- Czy mogą podlegać agregacji?
- Czy oczekiwany sposób realizacji (specyfikacja, czas zakupu, etc.) jest spójna zarówno na poziomie jednostek biznesowych, jak i całej organizacji?

Budujący jest fakt, że aż 58% badanych organizacji deklaruje tworzenie planu zakupów, który powstaje jako agregacja składanych zapotrzebowań w powiązaniu z procesem budżetowania.

Nadal w przypadku 21% badanych spółek plan zakupów tworzony jest w oderwaniu od procesu budżetowania, co oznacza, że wiedza kupców w zakresie trendów cenowych w kategoriach czy ilości i jakości składanych zapotrzebowań nie jest właściwie wykorzystywana. Ponad 20% organizacji nie wykorzystuje w pełni narzędzia planowania w swojej działalności operacyjnej – 14% spółek tworzy plan, który pozostaje jednak fragmentaryczny i oparty na wiedzy wewnętrznej jednostki zakupowej, co znacząco ogranicza jego efektywność i wartość dodaną dla biznesu. W przypadku 5% badanych firm brak jest planowania zakupów, a kolejne 2% wskazuje na odmienną specyfikę procesu (np. fragmentaryczny plan uwzględniający w ograniczonym zakresie wiedzę jednostek biznesowych).

Sformalizowanie i powiązanie procesu planowania zakupów z procesem budżetowania jest kolejnym przyczynkiem wnoszenia wartości przez funkcję zakupów, gdy wykorzystuje ona swoją znajomość rynków i panujących wśród dostawców trendów oraz realnych potrzeb biznesowych klientów wewnętrznych.

Czy organizacja realizuje sformalizowany proces planowania zakupów?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

„Planowanie zakupów w Grupie LOTOS koordynujemy z procesem budżetowania, wspierając proces dedykowanymi rozwiązaniami informatycznymi klasy ERP. Dla części kategorii, w których model zakupu wynika ze strategii międzyobszarowych wspólnie opracowujemy odrębne instrukcje doprecyzowujące sposób dokonywania zakupu.”

Marta Zbucka,

Szef Biura Zakupów Korporacyjnych, Grupa LOTOS S.A.

Szukając efektywności operacyjnej funkcji zakupów ...

#8

... uzupełniaj i uaktualniaj procedury zakupowe

Dokumentacja formalna procesu zakupowego obecnie skupia się na czynnościach taktycznych (uwzględniających postępowania zakupowe czy wybór dostawców), brakuje doprecyzowania czynności strategicznych, operacyjnych czy controllingowych.

Najczęściej spotykaną praktyką tworzenia regulacji wewnętrznych funkcji zakupowej jest stosowanie procedury zakupowej (m.in. przebieg procesu i określenie odpowiedzialności) oraz polityki zakupowej (definiującej zasady tzw. governance).

Proces zakupowy na poziomie taktycznym jest podstawą dość dobrze na dziś udokumentowaną (70-80% organizacji), którą należy uzupełnić o inne elementy, np. założenia strategiczne, efektywność operacyjną czy zasady controllingu obszaru zakupów.

Procedury zakupowe powinny służyć porządkowaniu przebiegu procesu zakupowego, definiując jego kolejne kroki, podział odpowiedzialności (m.in.: pomiędzy kupców a klientów wewnętrznych), a także wskazywać elementy controllingu zakupowego wdrożone w organizacji. Niejednokrotnie dokumentowi procedury zakupowej towarzyszy polityka zakupowa, która podsumowuje tzw. governance zakupowy, czyli m.in. podstawowe wytyczne realizacji procesu, współpracy z kontrahentami zewnętrznymi, zarządzania kategoriami zakupowymi, czy elementami ryzyka.

Wyniki badania wskazują, że wśród regulacji ujętych w procedurach można wydzielić trzy grupy różniące się częstotliwością stosowania.

Najczęściej stosowane rozwiązania (tj. na poziomie ok. 70-80% przypadków) dotyczą definicji trybów postępowania zakupowych i progów kwotowych precyzujących ich zastosowanie, a także wytycznych tworzenia dokumentacji przetargowej i specyfikacji przedmiotu zamówienia. Organizacje opisują także często w ramach regulacji podejście do przygotowania i prowadzenia negocjacji z dostawcami (70%) oraz realizację zamówień (69%).

Do drugiej grupy o mniejszym poziomie regulacji (na poziomie ok. 50 – 60 %) należą regulacje dotyczące planowania zakupów, zarządzania kontraktami czy dostawcami, budowania strategii zakupowych.

Niewiele ponad 1/3 badanych organizacji uwzględniła w procedurach zarządzanie ryzykiem (37%) czy zarządzanie reklamacjami (30%).

Powyższa statystyka jasno wskazuje koncentrację procesu zakupowego realizowanego w polskich organizacjach zakupowych na poziomie procesów taktycznych. Istniejąca dokumentacja organizacji zakupowych powstaje głównie na potrzeby postępowania przetargowych i wyboru dostawcy.

Regulowanie elementów procesów na poziomie strategicznym (takie jak: zarządzanie dostawcami, budowanie strategii zakupowych), jak również na poziomie procesów operacyjnych (np. rozliczenie realizacji zamówień, zarządzanie kontraktami) czy komponenty controllingu zakupowego (m.in.: planowanie zakupów, zarządzanie ryzykiem w zakupach) w ramach zunifikowanych procedur dla dużej części organizacji nie stanowi jeszcze powszechnej praktyki rynkowej.

Wyzwaniem i zarazem priorytetem wskazywanym przez wiele polskich organizacji zakupowych pozostaje stworzenie takich regulacji, w których określony zostałby docelowy przebieg procesu zakupowego, łączący elementy taktyczne z poziomem strategicznym, operacyjnym, a także controllingowym, umożliwiającym rzetelne mierzenie wyników obszaru i ich raportowanie poza jednostkę zakupową.

Właściwie skonstruowany i opisany proces zakupowy jest podstawowym czynnikiem sukcesu dla efektywności organizacji zakupowej. Pozwala również na uwzględnianie w ramach jego przebiegu właściwej liczby i konstrukcji mechanizmów kontrolnych oraz technik zarządzania ryzykiem. Mogą one dotyczyć zarówno tradycyjnych ryzyk związanych z transparentnością procesu, ale również z cenami surowców, jak i ryzykiem dostawców. Takie rozwiązania stanowią aktualnie jeden z głównych trendów, a zarazem wyzwań obszaru zakupów (zarówno w Polsce, jak i na innych rynkach).

Jednym z obecnie obserwowanych trendów w zakresie procesów i procedur zakupowych jest usystematyzowanie tematu zarządzania ryzykiem w zakupach (obecnie stosowane przez niewiele więcej niż jedną trzecią organizacji).

Jakie elementy procesu są definiowane w procedurach zakupowych obowiązujących w Państwa organizacji?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

„Naczelną zasadą obowiązującą w organizacji zakupowej Banku jest realizacja procesu zakupowego z uwzględnieniem potrzeb biznesu. Inną ważną regułą jest „zasada 4 oczu” – realizacja kluczowych czynności w postępowaniu zakupowym przez dwie osoby. W zależności od specyfiki kategorii zakupowych zespoły prowadzące postępowanie, złożone z przedstawiciela Departamentu Zakupów i komórki merytorycznej, dzielą się zadaniami i jednocześnie razem biorą na siebie odpowiedzialność za efekt końcowy.”

Przemysław Wątroba,
Dyrektor Departamentu Zakupów, PKO Bank Polski S.A.

„Jedną z podjętych przez PKO Bank Polski inicjatyw zakupowych było wypracowanie i wdrożenie programu zarządzania ryzykiem w zakupach. Opracowaliśmy schemat Score Card ryzyka na poziomie postępowań zakupowych. Badamy ryzyka finansowe, uwzględniające m.in.: płynność finansową dostawców, ryzyko środowiskowe – dotyczące np. zaplecza logistycznego danego dostawcy, ryzyko zakupowe, czyli kary umowne, ewentualne odszkodowania czy ograniczenie konkurencji, a także ryzyko towarów i usług, skupiające się na ew. uzależnieniu od danego producenta. Każdorazowo określamy poziom ryzyka i uwzględniamy go przy finalnych decyzjach na etapie kontraktacji.”

Przemysław Wątroba,
Dyrektor Departamentu Zakupów, PKO Bank Polski S.A.

Szukając efektywności operacyjnej funkcji zakupów ...

#9

... wdrażaj narzędzia wspierające w pełni proces zakupowy

Dostępne zakresy funkcjonalności narzędzi IT w procesie zakupowym nie są w pełni wykorzystywane przez większość organizacji zakupowych w Polsce – wspierane są głównie elementy transakcyjne procesu.

47% organizacji zakupowych wykorzystuje narzędzia IT w procesie agregacji zapotrzebowań, wspierając funkcje planistyczne.

Proces zakupowy jest wspierany dedykowanymi rozwiązaniami IT w coraz to szerszym zakresie i coraz to większej liczbie organizacji. Podstawowe funkcjonalności aukcji elektronicznych towarzyszy często zarządzanie kontraktami, planowanie zakupów czy procesy RFx. Skuteczne wdrożenie narzędzia zwiększa efektywność i wydajność procesów zakupowych, zwiększając przy tym ich transparentność.

Innym z akcentowanych często celów wdrażania i rozbudowy narzędzi zakupowych jest skuteczne agregowanie i przetwarzanie dostępnych danych w zakresie realizowanych zakupów i współpracy z dostawcami – na potrzeby opracowywania strategii zarządzania relacjami z dostawcami oraz benchmarkingu wewnętrznego uzyskiwanych warunków handlowych i zadowolenia ze współpracy.

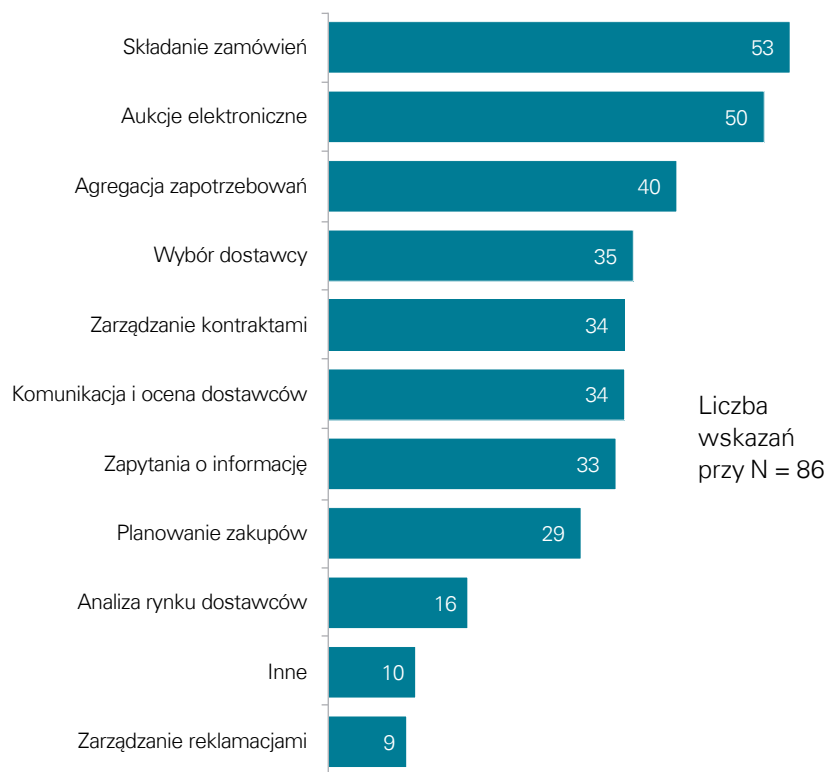
62% badanych organizacji zakupowych wskazało, że stosują narzędzie na potrzeby elektronicznego składania zamówień, natomiast 58% organizacji realizuje w ten sposób aukcje elektroniczne, a 47% prowadzi agregację zapotrzebowań, wspierając funkcje planistyczne. W 41% organizacji dedykowane narzędzia IT wspierają etap wyboru dostawcy, umożliwiając realizację procesów zapytania o informację, zapytania ofertowego czy zapytania o cenę. W blisko 40% przypadków narzędzie wykorzystywane jest do komunikacji i oceny dostawców, stanowiąc element zarządzania relacjami z dostawcami i zarządzania ryzykiem kontrahenta. Wykorzystanie narzędzi na potrzeby analiz rynku pozostaje relatywnie rzadkie – jedynie 19% badanych organizacji wskazało na wykorzystanie powyższej funkcjonalności.

Dla jednostek objętych reżimem PZP informatyzacja procesu zakupowego powinna stanowić jeden z głównych kierunków rozwoju, gdyż narzucają to również wytyczne Dyrektyw UE.

Wśród innych czynności procesu zakupowego wspieranych za pośrednictwem dedykowanego narzędzia wskazywano najczęściej na ścieżkę akceptacji w ramach poszczególnych decyzji zakupowych, archiwizację dokumentacji przetargowej, jak również zarządzanie ryzykiem w zakupach.

Rozwój organizacji zakupowych w kierunku wdrażania narzędzi zakupowych sugeruje także Ustawodawca w planowanej nowelizacji ustawy Prawo Zamówień Publicznych, która zgodnie z wytycznymi Dyrektyw Unijnych kładzie nacisk na informatyzację i standaryzację procesu zakupowego.

Które etapy procesu zakupowego są wspierane przez dedykowane narzędzie IT do zarządzania procesem zakupowym?



Najczęściej wspieranymi narzędziowo etapami procesu (ok. 62% wskazań) jest składanie zamówień, prowadzenie aukcji elektronicznych i agregacja zapotrzebowań. Inne obszary zastosowań (poziom ok. 38-41%) dotyczą zagadnień związanych z dostawcami (m.in.: wybór, ocena, zarządzanie kontraktami, komunikacja i pozyskiwanie informacji).

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

„Głównym celem narzędzi IT wspierających proces zakupowy jest zapewnienie jak najszybszego dostępu do możliwie najświeższych informacji cenowych i szerokiego zakresu danych dotyczących potencjalnych dostawców. Skuteczne wdrożenie systemu skutkuje przyspieszeniem procesów decyzyjnych w organizacji, zapewniając transparentność realizowanych postępowań zakupowych. Dla rozproszonych geograficznie organizacji narzędzie jest podstawowym źródłem informacji zarządczej w zakresie jakości współpracy z dostawcami oraz możliwych do uzyskania warunków handlowych kontraktów.”

Witold Olszak,

Dyrektor Biura Systemów Zarządzania
i Zakupów Centralnych, Budimex S.A.

Szukając efektywności operacyjnej funkcji zakupów ...

#10

... zdefiniuj cele pracowników obszaru

Zwiększenie zaangażowania pracowników i wsparcie realizacji celów funkcji zakupowej powinno być wsparte poprzez przekładanie celów jednostki zakupowej na indywidualne cele pracowników i odzwierciedlenie ich w systemie wynagrodzeń zmiennych.

Wartość dodaną generowaną w ramach funkcji zakupowej podkreśla bezpośrednie przełożenie celów strategicznych całej organizacji na cele i wynikającą z nich strategię funkcjonowania obszaru zakupów.

Już ponad 50% organizacji wskazuje, że cele ich pracowników są bezpośrednio powiązane z celami jednostek zakupowych i definiowane jako ilościowe oraz jakościowe, np. związane z osiąganymi oszczędnościami, rozwojem kapitału ludzkiego, stopniem pokrycia kategorii strategiami zakupowymi czy technikami zarządzania ryzykiem w zakupach.

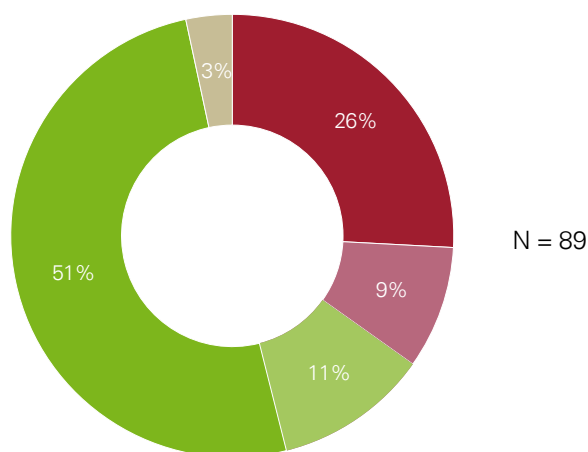
Z punktu widzenia budowania wartości dodanej dla organizacji za pośrednictwem zarządzania obszarem zakupów kluczowe jest właściwe przełożenie strategicznych celów organizacji na funkcję zakupową, tak aby wypracowane przez nią inicjatywy wpisywały się w strategię biznesową całej organizacji i współtworzyły jej sukces.

Coraz częściej gama celów stawianych przed pracownikami obszaru zakupów jest dość szeroka i nie wyłącznie skoncentrowana na aspektach kosztowych. W badaniu organizacje wskazywały jako swoje cele m.in.: programy redukcji kosztów, poprawę jakości dostaw lub usług, zarządzaniem ryzykiem, zapewnieniem zgodności (ang. compliance) czy wsparcie przyjętych celów CSR.

Cele stawiane przed jednostką zakupową są dość powszechnie przenoszone na pracowników obszaru zakupów – 51 % badanych organizacji zakupowych wskazuje, że stosowany system wynagrodzeń zmiennych uwzględnia cele pracowników – ocenie podlega zarówno realizacja celów o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. W przypadku kolejnych 11 % badanych organizacji stosują one również system wynagrodzeń zmiennych pracowników powiązany z celami funkcji zakupowej, ale uwzględnia on wyłącznie te o charakterze finansowym. Podobna populacja organizacji (9 %) stosuje system wynagrodzeń zmiennych pracowników obszaru zakupów, ale nie wiąże go z celami funkcji zakupów.

Nadal istnieje też dość duża grupa podmiotów (ponad 25 %), która nie stosuje w tym obszarze składnika zmiennej części wynagrodzenia.

Czy cele jednostki zakupowej są przekładane na indywidualne cele pracowników obszaru i odzwierciedlone jako element systemu wynagrodzeń zmiennych?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Pomiar i wynagradzanie realizowanych celów jakościowych na poziomie pracowników stanowi efektywne narzędzie zarządzania zmianą w ramach transformacji funkcji zakupowej.

- Nie, organizacja nie stosuje zmiennych elementów wynagrodzenia pracowników obszaru zakupów.
- Nie, organizacja stosuje system wynagrodzeń zmiennych pracowników obszaru zakupów, ale nie jest on powiązany z celami pracowników.
- Tak, system wynagrodzeń zmiennych pracowników obszaru zakupów uwzględnia cele pracowników - wyłącznie o charakterze finansowym.
- Tak, system wynagrodzeń zmiennych pracowników obszaru zakupów uwzględnia cele pracowników - zarówno finansowe, jak i niefinansowe (jakościowe).
- Inne

„Metro Warszawskie pełni funkcję przewoźnika, zaś w procesie budowy – inwestora zastępczego. Koniecznym jest więc wspieranie oraz rozbudowa zespołu obsługującego obszar zakupów poprzez rekrutację kadr z odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem.

Efektywność procesu zakupowego należy okresowo monitorować, zaś powiązanie wskaźników efektywności z zarządzaniem przez cele powinno w efekcie podnieść efektywność całego procesu i przynieść Spółce wyniki ekonomiczne.”

Anna Zabłocka,

Członek Zarządu, Metro Warszawskie Sp. z o.o.

Szukając efektywności operacyjnej funkcji zakupów ...

#11

... współpracuj aktywnie z pozostałymi jednostkami

Naturalnym obszarem współpracy funkcji zakupów z innymi funkcjami organizacji jest poziom procesów taktycznych. Dominują one jednak tak bardzo, że stają się głównym obszarem postrzegania funkcji zakupów, przesłaniając wartości płynące ze współpracy w obszarze procesów strategicznych.

Najczęstsze płaszczyzny współpracy międzyobszarowej funkcji zakupów (81-87% wskazań) dotyczą taktycznego poziomu procesu zakupowego skoncentrowanego na prowadzeniu postępowań zakupowych i zawieraniu umów.

Współpraca jednostki zakupowej z pozostałymi obszarami funkcjonalnymi organizacji (m.in. komórkami merytorycznymi pełniącymi w procesie zakupowym rolę klienta wewnętrznego) jest jednym z podstawowych czynników sukcesu wpływającym na zwiększenie efektywności procesów i na budowanie wartości dodanej za pośrednictwem funkcji zakupowej. Istotne pozostaje także właściwe zdefiniowanie przepływu informacji pomiędzy działem finansów, controllingiem, działem prawnym czy planowania produkcji. W dojrzałych organizacjach zakupowych zakres współpracy funkcji zakupowej jest szeroki, co potwierdza strategiczną rolę obszaru.

87% organizacji w badanej próbie deklaruje, że pracownicy obszaru zakupów współpracują z pozostałymi funkcjami w organizacji w zakresie opracowywania wzorów umów i zarządzania kontraktami. W 83% jednostek tematem współpracy jest prowadzenie negocjacji z dostawcami, natomiast w 81% współpraca dotyczy także planowania zakupów.

Poza wskazanymi powyżej tematami mniejsza liczba organizacji (71-76%) potwierdzała także współpracę w ramach tworzenia dokumentacji przetargowej – zarówno w części handlowej, jak i technicznej, a także budowanie strategii zakupowych czy zarządzanie dostawcami.

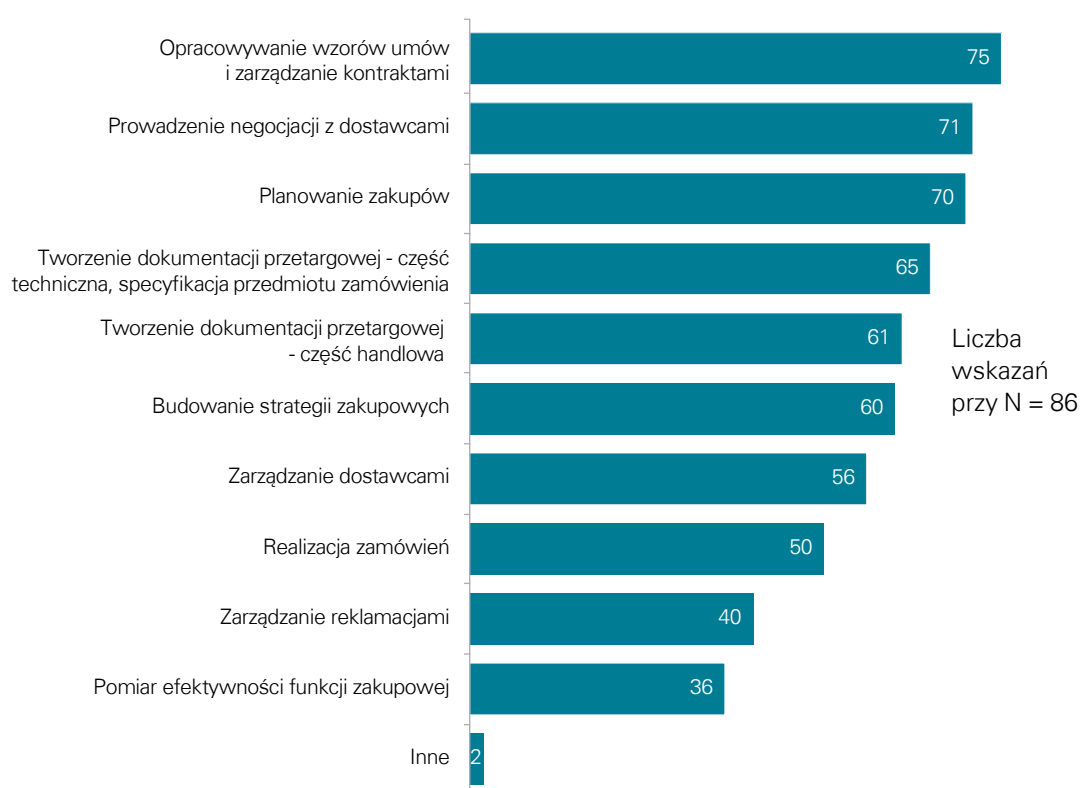
Natomiast tylko 42% organizacji wskazało realizowanie współpracy w zakresie pomiaru efektywności funkcji zakupowej. Warto wykorzystywać ten aspekt współpracy już na etapie definicji celów obszaru i wynikających z nich mierników (potwierdzanie oczekiwań wobec zakupów), jak również na etapie realizacji (analiza uzyskiwanego poziomu mierników), aby potwierdzać kierunki zmian – nie zawsze zakres osiągniętych korzyści w całej organizacji uzasadnia dalsze poprawianie wskaźników funkcji zakupowej.

Tylko 42% organizacji deklaruje realizowanie współpracy w zakresie pomiaru efektywności funkcji zakupowej.

Podobnie jak w przypadku innych obszarów badania otrzymane wyniki wskazują na potencjał realizacji szerokiego zakresu współpracy między obszarami funkcjonalnymi organizacji. Należy jednak zwrócić uwagę, że najczęściej współdzielone dziś tematy dotyczą taktycznego prowadzenia i realizacji zamówień, w dużo mniejszym wymiarze natomiast strategicznego podejścia do zarządzania obszarem zakupów czy ustalania celów i mierzenia osiągniętych wyników.

Zarządzanie ryzykiem dostaw i kontraktów, optymalizacja podatkowa, prognozowanie popytu czy rozwój innowacyjnych produktów, to kierunki współpracy międzyobszarowej realizowane przez wiodące organizacje zakupowe.

W jakich obszarach pracownicy obszaru zakupów współpracują z pozostałymi obszarami funkcjonalnymi organizacji?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

W dojrzałych organizacjach zakupowych budowanie współpracy strategicznej z pozostałymi funkcjami uwzględnia aspekty związane z zarządzaniem ryzykiem, zabezpieczaniem kontraktów instrumentami finansowymi, optymalizacją podatkową, prognozowaniem popytu, a także dostosowywaniem planów produkcyjnych czy wspieraniem innowacyjności produktów w ramach partnerstw strategicznych z dostawcami.

„Źródłem wartości dodanej funkcji zakupowej staje się postawa „świadomego usługodawcy”. W wielu przypadkach obszar zakupów nie powinien rozpoczynać działalności od momentu otrzymania wniosku zakupowego – na ogół jest już wtedy za późno na podjęcie działań strategicznych. Odpowiedzialne zakupy, pełniące rolę partnera biznesowego, powinny wyprzedzać potrzebę, planować zakup, prowadzić dialog z klientem wewnętrznym i dostawcą, biorąc odpowiedzialność za efekt końcowy procesu i dostarczaną jakość usług oraz asortymentów, a także partnerski rozwój dostawców zewnętrznych.”

Marta Zbucka,

Szef Biura Zakupów Korporacyjnych, Grupa LOTOS S.A.

„Wprowadziliśmy podział zakupów zależnie od poziomu skomplikowania – dla części kategorii Departament Zakupów pełni funkcję wiodącą, dla innych stanowi wsparcie. Nadrzędnym celem jest współpraca pozwalająca na realizację zakupów zgodnych ze strategią Banku.”

Przemysław Wątroba,

Dyrektor Departamentu Zakupów, PKO Bank Polski S.A.

„Współpraca funkcji zakupowej z komórkami merytorycznymi opiera się na otwartości – klient wewnętrzny nie potrzebuje jedynie doradztwa w zakresie obowiązujących procedur. Wartość dodana obszaru zakupów wynika w dużej mierze z pracy, jaka wykonana zostaje jeszcze przed wpłynięciem wniosku zakupowego w ramach wspólnego planowania, budowania specyfikacji, czy podejmowania decyzji w zakresie modelu zakupu i dalszego zarządzania kategorią.”

Marta Zbucka,

Szef Biura Zakupów Korporacyjnych, Grupa LOTOS S.A.

„Dla każdego nowego kontraktu najważniejszym elementem jest precyzyjne ustalenie potrzeb poszczególnych budów, a także podział obowiązków w ramach procesu zakupowego. Obie strony zespołu zakupowego, rozumianego jako kupiec i kierownik danej budowy, motywują się wzajemnie, dzieląc odpowiedzialność za finalny wynik budowy oraz korzystny pod względem ekonomicznym i procesowym przebieg postępowań zakupowych.”

Witold Olszak,

Dyrektor Biura Systemów Zarządzania i Zakupów Centralnych, Budimex S.A.

„Obszar zakupów Coca-Cola silnie współpracuje z pozostałymi obszarami funkcjonalnymi organizacji. Zależnie od skali i kompleksowości postępowań powoływane są zespoły zakupowe lub międzyfunkcyjne grupy projektowe, odpowiedzialne za przeprowadzenie business case i analizę możliwych do wdrożenia rozwiązań. W ramach współpracy z obszarem finansów definiowane są instrumenty zarządzania ryzykiem. Plany zakupowe przekładane na proces budżetowania powstają na bazie warsztatów prowadzonych z klientami wewnętrznymi. W ramach każdego postępowania realizowana jest analiza ryzyk uwzględniająca rynek, specyfikację, dostępność surowców czy przewidywania na przyszłość. Wskazane działania prowadzone są przez kupców przy ścisłej współpracy z klientami wewnętrznymi.”

Agata Wojda,

Direct Spend Procurement Manager POL & BAL,
Coca-Cola HBC Polska Sp. z o.o.



Szukając efektywności operacyjnej funkcji zakupów ...

#12

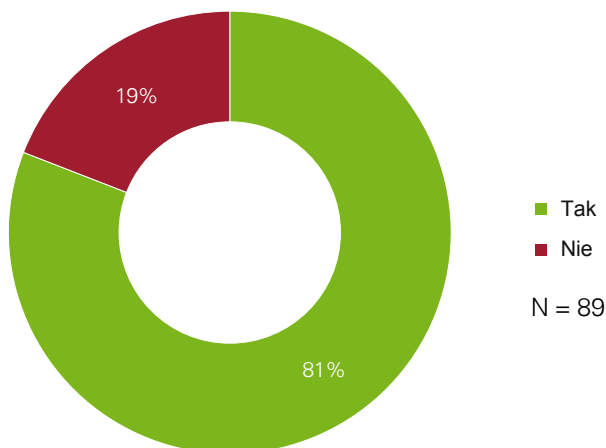
... właściwie pozycjonuj jednostkę zakupową w organizacji

Powszechnym trendem dla większości organizacji jest centralizacja funkcji zakupów. W niektórych przedsiębiorstwach (szczególnie produkcyjnych) coraz częściej osoba zarządzająca zakupami pełni również funkcję członka zarządu.

Centralizacja funkcji zakupowej w ramach struktury organizacyjnej stanowi zwykle jeden z pierwszych kroków w procesie transformacji funkcji zakupów (podejście zintegrowanego zarządzania obszarem) i funkcjonuje już w ponad 80% organizacji.

Już w 81% badanych organizacji zakupowych w Polsce występuje jedna, scentralizowana jednostka zakupowa. Umożliwiając bardziej efektywną kontrolę nad ponoszonymi wydatkami, centralizacja funkcji wpływa pozytywnie na skalę uzyskiwanych synergii oraz standaryzację zamawianych usług i asortymentu.

Czy w organizacji występuje jedna, scentralizowana jednostka zakupowa?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Outsourcing procesów zakupowych, budowanie CUW lub centrów kompetencyjnych dotyczy na ogół części operacyjnych (skupionych na tzw. procesie P2P – ang. *procure-to-pay*), są jednak rzadko spotykane w polskich organizacjach zakupowych.

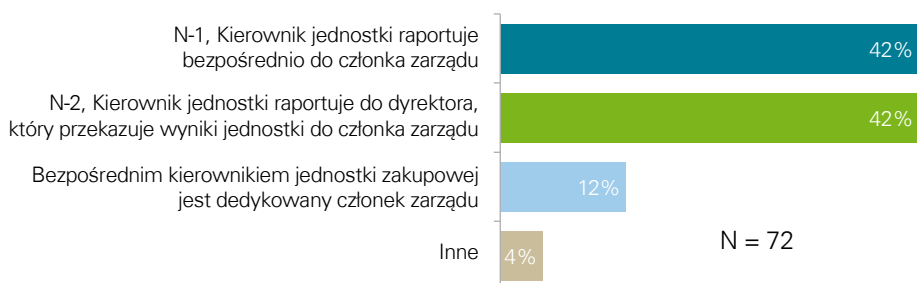
Poza centralizacją funkcji w ramach danej spółki coraz to większego znaczenia nabiera realizacja efektu synergii w ramach zakupów wspólnych dla grup kapitałowych. Centralizacja na poziomie grup kategorii asortymentowych i dedykowanych im liderów kategorii, podział w ramach czynności procesowych, wspólny tzw. governance w zakupach definiowany polityką zakupową czy realizacja centralnego wsparcia w zakresie analiz i strategii stanowią najczęstsze przykłady centralizacji zakupów w ramach polskich grup kapitałowych.

Budowanie centrów usług wspólnych czy outsourcing procesów zakupowych stopniowo pojawiają się na liście kierunków transformacji dla liderów funkcji zakupów. Wśród polskich przedsiębiorstw stanowią jednak nadal mało powszechną praktykę.

Budując struktury organizacji zakupowych, poza aspektami centralizacji istotny jest również sposób ulokowania tej funkcji, tj.: linia raportowania (samodzielna funkcja lub w ramach innej funkcji) oraz poziom w hierarchii raportowania.

W 12% badanych organizacji bezpośrednim kierownikiem jednostki zakupowej jest członek zarządu. Sektory, w których pozycjonowanie to jest najczęstsze, uwzględniają: produkcję przemysłową, sektor farmaceutyczny oraz dobra konsumpcyjne.

Na którym poziomie schematu organizacyjnego znajduje się jednostka zakupowa?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

W większość przypadków stosowane są jednak inne rozwiązania organizacyjne. Dla 42% polskich organizacji zakupowych poddanych badaniu osoba zarządzająca jednostką zakupową raportuje bezpośrednio do członka zarządu. W takim samym odsetku organizacji osoba zarządzająca jest umiejscowiona na niższym poziomie hierarchii, tj. jednostką raportuje do dyrektora, który przekazuje wyniki działalności obszaru do członka zarządu.

Pozycjonowanie obszaru zakupu w organizacji jest kluczowym czynnikiem umożliwiającą efektywną i partnerską współpracę z pozostałymi obszarami funkcjonalnymi oraz ma przełożenie na decyzje strategiczne.

W ponad 10% przypadków zarządzający organizacją zakupową jest w randze członka zarządu (przedsiębiorstwa z funkcją produkcyjną).

Centralizacja zakupów na poziomie kategorii czy procesów zakupowych (strategiczne, taktyczne, operacyjne) to podstawowe podejścia organizacyjne, uzupełniane wewnętrznymi zespołami analiz i strategii zakupowych.

„Biuro Zakupów Korporacyjnych wyznacza standardy funkcjonowania w obszarze zakupów dla spółki matki za pomocą procedur, zaś dla spółek grupy za pośrednictwem wydawanych dyrektyw. Spółki mają prawo dostosować realizowane zakupy zgodnie ze specyfiką swojej działalności i dostępnością zasobów, poruszają się jednak w wyznaczonych ramach. Wykorzystujemy efekt skali, posiadane kompetencje, tak aby bezpiecznie i skutecznie realizować zakupy.”

Marta Zbucka,

Szef Biura Zakupów Korporacyjnych, Grupa LOTOS S.A.

„Departament Zakupów PKO Banku Polskiego reprezentuje interesy pozostałych spółek Grupy Kapitałowej Banku. Podpisywane umowy każdorazowo stwarzają możliwość połączenia wolumenu spółek grupy, a przez to osiągnięcia efektu skali oraz zapewniają spójne warunki handlowe.”

Przemysław Wątroba,

Dyrektor Departamentu Zakupów, PKO Bank Polski S.A.

„W 2013 roku Coca-Cola wdrożyła koncept centralnego działu zakupów. Kierownik jednostki skupia dyrektorów zakupów produkcyjnych (*direct*) i pośrednich (*indirect*), definiując wraz z kupcami strategicznymi globalne wytyczne zarządzania kategoriami i bazą dostawców, a także określając przebieg procesów zakupowych. Jednostka pełni funkcję centrum kompetencyjnego – obejmując swoim zasięgiem 28 krajów, kształtuje kierunek rozwoju funkcji zakupowej, realizując przy tym globalne inicjatywy efektywności kosztowej, np. poprzez centralne postępowania zakupowe na wybrane kategorie.”

Agata Wojda,

Direct Spend Procurement Manager POL & BAL,
Coca-Cola HBC Polska Sp. z o.o.

„Dyrektor zakupów w Polsce odpowiada za działania zakupowe w Polsce i krajach bałtyckich. Raportowanie kierowane jest do regionalnego dyrektora zakupów linią ciągłą, natomiast do dyrektora generalnego – linią przerywaną. Za raportowanie zgodności z wytycznymi procedur odpowiada dedykowany zespół administracji zakupów, który monitoruje m.in. zbierane zapotrzebowania, ich agregację, zbierane oferty oraz kontr-oferty, czy procesowanie zamówień i raportowanie realizacji umów.”

Agata Wojda,

Direct Spend Procurement Manager POL & BAL,
Coca-Cola HBC Polska Sp. z o.o.





6

Value of Procurement – wybrane aspekty modelu dojrzałości funkcji zakupowej

Pełne wykorzystanie wartości i potencjału funkcji zakupowej dla realizacji strategii biznesowej organizacji pozostaje dźwignią możliwą do wykorzystania w wielu jednostkach działających na polskim rynku.

Zależnie od realizowanych przez funkcję zakupową celów, a także rodzaju stosowanych rozwiązań, zdefiniować można etapy dojrzałości organizacji zakupowej. Przykładowe poziomy uwzględniają:

Etap I – Realizacja zamówień

Jednostka zakupowa reprezentuje „realizatora zamówień” lub „koordynatora procesów”. W obu przypadkach jej rola w procesie zakupowym jest pasywna i koncentruje się na bieżącym reagowaniu na wnioski zakupowe składane przez klientów wewnętrznych. Na poziomie „realizatora zamówień” brakuje elementów zarządzania bazą wydatków czy dostawców, nie jest też realizowany potencjał synergii zakupowych, jako że funkcja pozostaje rozproszona w ramach organizacji. Poziom „koordynatora procesów” wskazuje na pewną centralizację funkcji zakupowej (ograniczoną co do zakresu i wartości kategorii objętych zarządzaniem), a także na prowadzenie spójnego procesu zakupowego zgodnego z przyjętymi regulacjami.

Etap II – Zarządzanie strategiczne

Jednostka zakupowa świadomie zarządza bazą wydatków i dostawców, koncentrując się na celach związanych z efektywnością kosztową i terminową realizacją zamówień („realizator inicjatyw efektywności kosztowej”). Zakupy są agregowane, dla wybranych kategorii powstają strategie zarządzania uwzględniające dźwignie oszczędnościowe.

W roli „eksperta merytorycznego zarządzającego kategoriami” podejście do modelu zakupu w kategorii zostaje rozbudowane o aspekty zarządzania bazą dostawców, monitorowania trendów rynkowych i prowadzenia aktywnego dialogu z dostawcami. Poziom centralizacji zarządzania rośnie, a pracownicy jednostki zakupowej specjalizują się w określonych grupach kategorii, pełniąc niejednokrotnie rolę partnera merytorycznego dla klienta wewnętrznego.

W kolejnym kroku, będąc „jednostką zarządzającą ryzykiem biznesowym”, zakupy ściśle współpracują z obszarami merytorycznymi, mapując ryzyka związane m.in. z wahaniami cen surowców produkcyjnych czy poziomem koncentracji zakupów w ramach poszczególnych kontrahentów i monitorowania ich standingu finansowego. Praktyką stosowaną często na tym etapie dojrzałości jest audyt dostawców.

W najbardziej zaawansowanej roli etapu zarządzania strategicznego funkcja zakupowa pełni rolę „partnera biznesowego wspierającego decyzje strategiczne”. Decyzje te obejmują m.in. kierunki współpracy strategicznej z dostawcami i analizy opłacalności *make vs. buy*. Koncentracja na strategicznych czynnościach procesu zakupowego skutkuje często na tym etapie pełną automatyzacją lub przeniesieniem poza struktury jednostki elementów operacyjnych procesu zakupowego, np. zarządzania fakturami czy kontraktami.

Etap III – Value of Procurement

Jednostka zakupowa wnosi wartość dodaną w ramach szerokiego spektrum funkcji strategicznych w organizacji, m.in. produkcji, rozwoju produktów, zmiany modelu biznesowego. Wiele organizacji na tym poziomie dojrzałości kładzie szczególny nacisk na elastyczność zakupów względem zmienności środowiska zewnętrznego – zarówno po stronie popytu konsumenckiego na wytwarzany produkt, jak i podaży jego surowca.

Dla zwiększenia responsywności na zmiany dojrzałe organizacje, szczególnie przedsiębiorstwa produkcyjne, wdrażają w zakupach podejście nazywane „agile” (tzw. metodyki „zwinne”). Skupiają się na proaktywnym zarządzaniu ryzykiem, m.in. poprzez identyfikację alternatywnych dostawców czy zamiennych surowców produkcyjnych w ramach koncepcji (ang. *design to switchability*). Metoda ta zakłada ścisłą współpracę międzyobszarową funkcji zakupowej i jej udział w definiowaniu technologii wytworzenia produktów końcowych z uwzględnieniem alternatywnych surowców możliwych do zastosowania w danym rozwiązaniu.

Innym podejściem stosowanym w ramach metodyki „agile” w zakupach jest tzw. *design to cost* czyli budowanie przewagi konkurencyjnej za pośrednictwem minimalizacji kosztów wytworzenia. Warto podkreślić, że minimalizacja kosztów nie wynika tu z opustów cenowych uzyskanych od dostawców, ale z dekompozycji kosztu wytworzenia i analiz kosztochłonności kolejnych elementów stosowanych technologii, umożliwiających decyzje strategiczne np. w zakresie stosowanych materiałów i rozwiązań technologicznych.

Na kolejnym poziomie dojrzałości organizacja buduje pozycję „generatora wartości dodanej poprzez wspieranie innowacji” – zarówno przy ścisłych partnerstwach strategicznych z dostawcami czy budowaniu dedykowanych joint ventures dla wspólnej realizacji funkcji zakupowych, jak również w ramach wypracowywania nowych technologii wytwarzania i wymiany know-how w ramach definiowania nowych produktów.





7

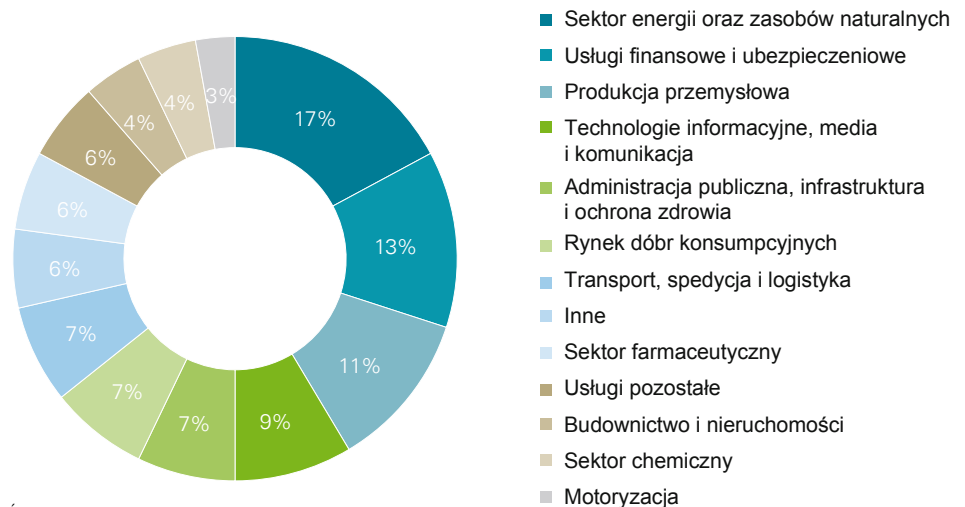
Metodyka badania

W badaniu „Key Procurement Challenges – wyzwania i kierunki rozwoju organizacji zakupowych w Polsce” wzięło udział ponad 100 podmiotów gospodarczych działających na polskim rynku. Analizy uzyskanych w ramach kwestionariuszy on-line wyników dyskutowano i pogłębiano w ramach wywiadów z osobami zarządzającymi obszarem zakupów.

Badane organizacje reprezentowały zarówno sektor prywatny (80% badanych), jak i publiczny, zobowiązany do stosowania przepisów ustawy Prawo Zamówień Publicznych (20% badanych).

Największą grupę wśród badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa sektora energii oraz zasobów naturalnych, obejmujące 17% wszystkich uczestników badania. Dwoma kolejnymi dużymi grupami były podmioty w sektorach usług finansowych i ubezpieczeniowych (13%) oraz produkcji przemysłowej (11%).

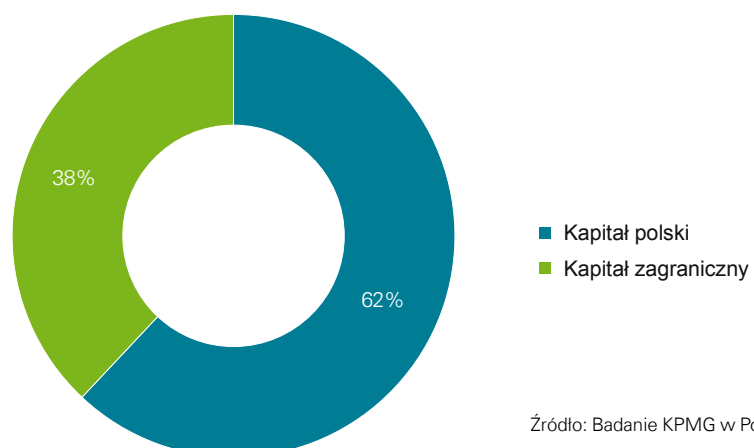
Struktura sektorowa badanej grupy



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Ponad 60% badanych organizacji to podmioty z polskim kapitałem / posiadające polski rodowód, pozostałe spółki należą do międzynarodowych grup kapitałowych.

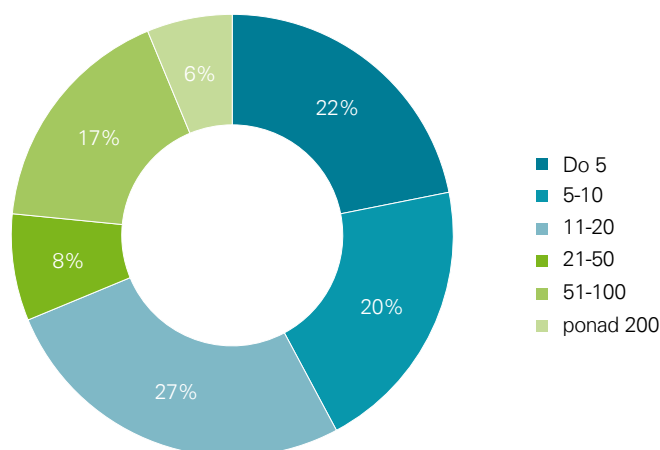
Struktura badanych podmiotów



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Wśród respondentów, którzy odpowiedzieli na pytanie dotyczące struktury zatrudnienia w jednostce dedykowanej obszarowi zakupów, blisko 70% podmiotów zatrudnia w jednostce zakupowej do 20 osób. Natomiast 6% organizacji, które wzięły udział w badaniu, deklaruje zatrudnienie na poziomie ponad 200 osób w komórkach dedykowanych funkcji zakupowej.

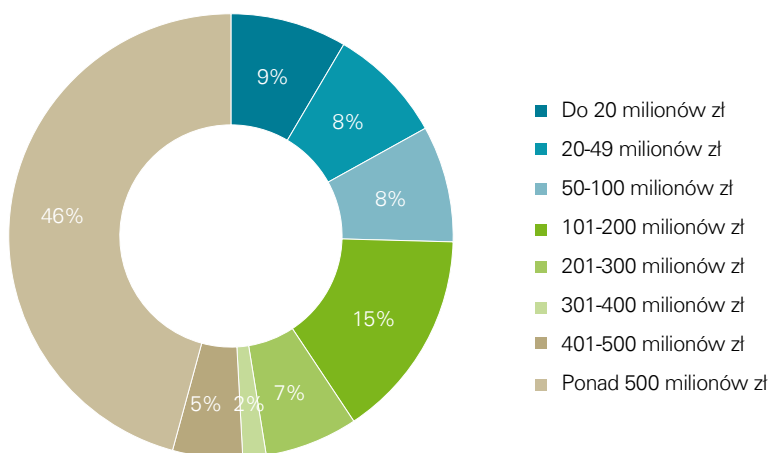
Liczba pracowników w jednostce dedykowanej obszarowi zakupów



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Dla prawie połowy respondentów, którzy wskazali w badaniu przedział, w jakim mieści się roczna wartość wydatków zakupowych realizowanych przez ich organizację, wartość ta przekracza 500 milionów zł. Dla 25% podmiotów wartość ta nie przekracza 100 milionów zł

Wartość rocznych wydatków zakupowych



Źródło: Badanie KPMG w Polsce





8

Wybrane publikacje KPMG dotyczące zakupów



Modele organizacji zakupowych



Transformacja organizacji zakupowych



Poza zamówieniami – rozwój obszaru zakupów



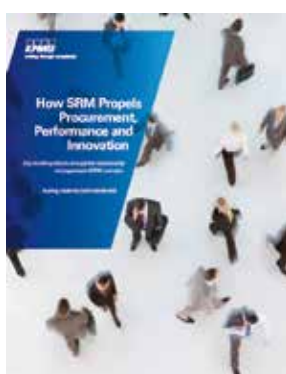
Znaczenie funkcji zakupowej



Zarządzanie ryzykiem w procesach zakupowych



Zarządzanie ryzykiem nadużyć w zakupach



Efektywne zarządzanie relacjami z dostawcami



Zarządzanie Dostawcami

Autorzy



Jan Karasek
Partner,
Management Consulting



Katarzyna Cichoń
Executive Consultant,
Management Consulting

Notatki

Biura KPMG w Polsce

Warszawa

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

al. Armii Krajowej 18
30-150 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 18
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Bema 2
50-265 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
F: +48 58 772 95 01
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 34
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
F: +48 32 778 88 10
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

al. Piłsudskiego 22
90-051 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl

kpmg.pl

Kontakt

KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa

T: +48 22 528 11 00

F: +48 22 528 10 09

E: kpmg@kpmg.pl

Jan Karasek

Management Consulting

Partner

E: jkarasek@kpmg.pl

Katarzyna Cichon

Management Consulting

Executive Consultant

E: kcichon@kpmg.pl

Magdalena Maruszczak

Marketing & Communications

Director

E: mmaruszczak@kpmg.pl

kpmg.pl

© 2015 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG oraz hasło "cutting through complexity" są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami.

© 2015 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.