



Value of Procurement - jak właściwie wykorzystać potencjał funkcji zakupowej?



Spis treści

Ocena dojrzałości organizacji zakupowej	3
Procurement Health Check / Procurement Maturity Assessment – na którym etapie obecnie jesteśmy?	5
Optymalizacja kosztów i kontroling zakupowy	7
Spend Transparency – świadome zarządzanie bazą wydatków	9
Strategie zarządzania kategoriami asortymentowymi	11
Kontroling w zakupach – rola i narzędzia	13
Modele operacyjne i efektywność organizacyjna zakupów	15
Docelowy model operacyjny i „governance” w zakupach	17
Definiowanie ról i odpowiedzialności oraz wymiarowanie organizacji zakupowej	19
Rozwój kompetencji – mapowanie wiedzy i definiowanie programów rozwoju	21
Architektura procesowa i systemowa obszaru zakupów	23
Efektywny proces zakupowy	25
Outsourcing czynności operacyjnych – Shared Service Center / Business Process Outsourcing	27
Narzędzia systemowe wspierające proces zakupowy	29
Zarządzanie dostawcami i ryzykiem w zakupach	31
Zarządzanie dostawcą – od audytu do partnerstwa	33
Zarządzanie ryzykiem w zakupach	35
Dlaczego KPMG?	37

Ocena dojrzałości organizacji zakupowej

Punktem wyjścia do zdefiniowania strategii rozwoju zakupów...

Raport KPMG

The Power of Procurement



■ Na którym poziomie dojrzałości jesteśmy?

*Funkcja zakupowa wpływa średnio na **60% wartości wydatków** – zarówno produkcyjnych, jak i pośrednich. Większość organizacji (poza sektorem handlu detalicznego) podsumowuje, że **mniej niż 75% ich wydatków ma pokrycie w zawartych umowach.***

*Zaledwie **17%** organizacji zakupowych prowadzi (rola wiodąca) **czynności zarządzania popytem i planowania**, a **29%** organizacji **w ogóle nie uczestniczy w tych procesach.***

*Tylko **4%** ankietowanych deklaruje „**biegłość**” w zakresie **sourcingu strategicznego i zarządzania kategoriami produkcyjnymi.***

... jest ocena obecnego poziomu dojrzałości i potencjału zmian



Procurement Health Check/ Procurement Maturity Assessment – na którym etapie obecnie jesteśmy?



Korzyści dla Klienta:

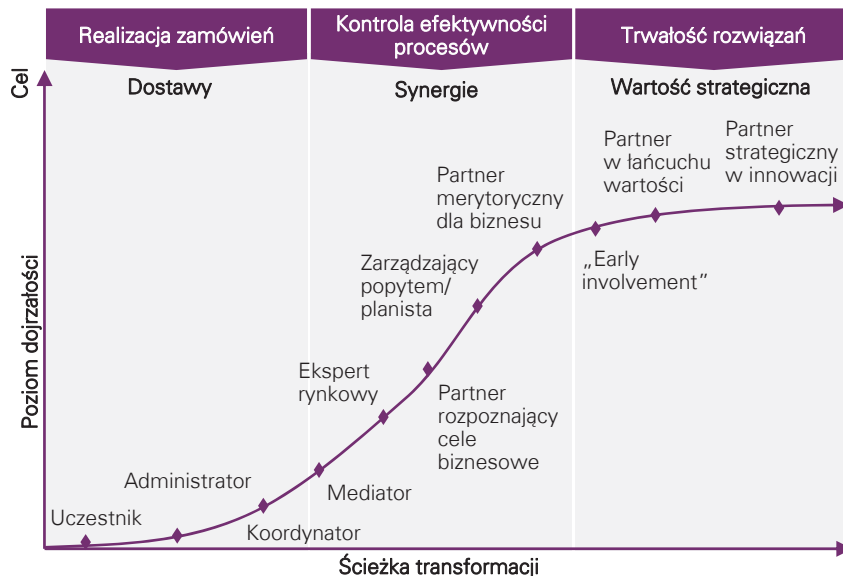
- Ocena aktualnego poziomu dojrzałości organizacji w świetle najlepszych praktyk i benchmarków branżowych
- Zdefiniowana lista możliwych usprawnień
- Określone kierunki rozwoju strategicznego funkcji zakupów
- Ocena korzyści wynikających z wdrożenia rekomendacji
- Ustrukturyzowany plan wdrożenia



Metodyki i narzędzia KPMG

- Narzędzie **Procurement Health Check** – analizy jakościowe (7 wymiarów) organizacji zakupowej i ilościowe bazy wydatków uwzględniające benchmarking i podsumowanie możliwych usprawnień
- Narzędzie **Procurement Maturity Assessment** – kompleksowe badanie on-line i wywiady pogłębione, baza >3000 organizacji benchmarkowych

Podejście



Główne kroki prac



Value of Procurement - jak właściwie wykorzystać potencjał funkcji zakupowej?



Optymalizacja kosztów i kontroling zakupowy

Jeżeli priorytetem dla organizacji są trwałe oszczędności...

Raport KPMG

Rethinking Cost Structures



Jaką bazą wydatków zarządzamy?

Przeciętnie organizacje realizują **jedynie 59% oczekiwanych oszczędności**, a zaledwie **8% spółek** wypełnia lub **wykracza poza postawiony cel** efektywności kosztowej. Jedną z głównych przeszkód w realizacji oszczędności jest **brak ustrukturyzowanego podejścia do zarządzania kategoriami**.

Odpowiedzialność za zarządzanie kosztami jest rozproszona w wielu organizacjach. W 60% spółek rola ta jest częściowo przypisana do CEO, w 57% badanych do CFO.

Spółki potrzebują dokładniejszych danych na temat czynników kształtujących ich koszty. Ta wiedza jest niezbędna do definiowania potencjału redukcji kosztów, priorytetyzacji inicjatyw i właściwego pomiaru wyników.

... konieczne jest uporządkowanie bazy wydatków i dostawców



Spend Transparency – świadome zarządzanie bazą wydatków



Korzyści dla Klienta:

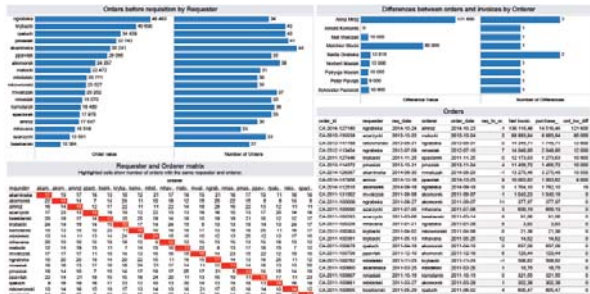
- Transparentna baza wydatków i dostawców agregująca i weryfikująca dane z faktur kosztowych, zamówień, budżetów, planów zakupowych, etc.
- Kategoryzacja na potrzeby analiz zakupowych - spójny słownik zakupów i podstawa zarządzania kategoriami
- Wnioski i obserwacje w zakresie kategorii zakupowych i dostawców – poziom rozproszenia, wartości wydatków, potencjał centralizacji w GK, etc.



Metodyki i narzędzia KPMG

- Narzędzie **Business Intelligence K-Monitor** (kompleksowy przegląd m.in. zapotrzebowań, faktur, zamówień, umów)
- Definiowany słownik kategorii zakupowych z precyzyjnym mapowaniem na konta księgowe i stosowaną nomenklaturę
- Formatki i narzędzia analiz pogłębiających w zakresie bazy wydatków

Podójście



Główne kroki prac

Mapowanie źródeł danych

Ocena kompletności danych i ich weryfikacja

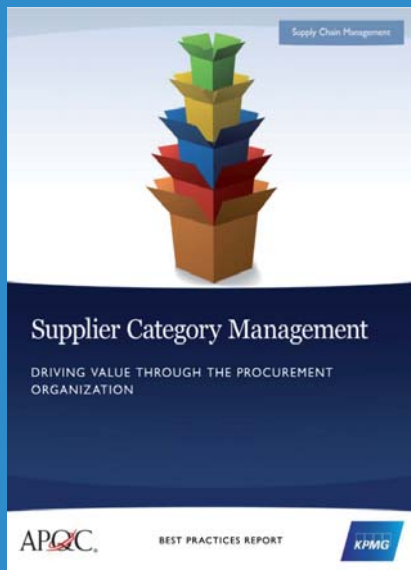
Kategoryzacja wydatków i dostawców

Szczegółowa analityka zakupów

Value of Procurement - jak właściwie wykorzystać potencjał funkcji zakupowej?

Raport KPMG

Supplier Category Management



■ Jak skutecznie zarządzać kategoriami?

Skuteczne podejście do zarządzania kategoriami umożliwia **realizację celów korporacyjnych i generuje wartość dodaną dla biznesu**. Strategie kategorii ułatwiają nadzór nad procesem zakupu i adaptację do zmieniającego się otoczenia rynkowego. **Aktywne zarządzanie kategoriami i elastyczność łańcuchów dostaw stanowi o przewadze konkurencyjnej organizacji.**

Zaawansowane organizacje zakupowe **standaryzują proces zarządzania kategoriami**. Uniwersalne mapy wdrożeń i plany zarządzania stanowią spójną dokumentację odzwierciedlającą przyjęty workflow.

Strategia kategorii podkreśla czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na zakup danej usługi czy asortymentu. **Pozycjonowanie strategiczne kategorii powinno uwzględniać specyfikę produktu, jego składowe komponenty, uwarunkowania produkcyjne i strategię łańcuchów dostaw.**

... jest opracowanie adekwatnych strategii zakupowych



Strategie zarządzania kategoriami asortymentowymi



Korzyści dla Klienta:

- Zdefiniowany model zarządzania kategorią i docelowy proces z uwzględnieniem podziału ról i odpowiedzialności
- Zdefiniowane inicjatywy usprawnieniowe w kategoriach ze wskazaniem czynników sukcesu i ryzyk
- Określony potencjał oszczędności i techniki kalkulacji korzyści kosztowych oraz procesowych
- Skuteczne wdrożenie usprawnień i oszczędności



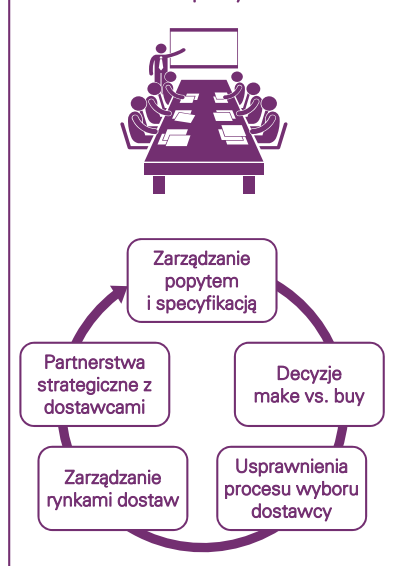
Metodyki i narzędzia KPMG

- Narzędzie analiz wewnętrznych kategorii zakupowych
- Wywiadowanie gospodarcze umożliwiające profilowanie dostawców i badanie trendów rynkowych
- Obszerna baza benchmarków i **Category Factbooks** definiujących praktyki zarządzania kategorią

Podejście



Warsztaty poświęcone dźwigniom zakupowym



Główne kroki prac



Dla mierzenia efektów i wartości pracy wnoszonej przez zakupy...

Raport KPMG

Procurement reporting alignment



■ Jak mierzyć wartość generowaną przez zakupy?

56% organizacji zakupowych nie wykorzystuje narzędzi do monitorowania funkcji zakupowej w trybie „real-time” i nie angażuje kontrolingu finansowego do definiowania wartości bazowych wydatków w kategoriach.

*Za jaką **wartość zakupów produkcyjnych** i pośrednich odpowiadają zakupy? Jaka jest specyfika biznesu i jak w związku z tym powinna być pozycjonowana funkcja zakupowa?*

*Jaki **poziom współpracy** jest wskazany z poszczególnymi pionami działalności i Zarządu? Jaki **wpływ na wyniki sprzedaży i koszty operacyjne** ma funkcja zakupowa?*

... kluczowe jest zdefiniowanie kontrolingu zakupowego

13



Kontroling w zakupach – rola i narzędzia



Korzyści dla Klienta:

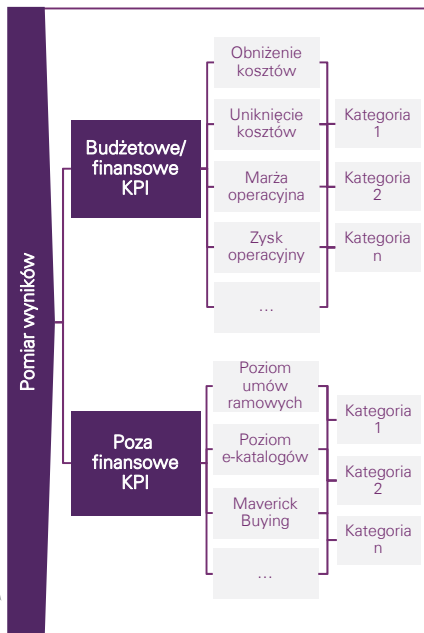
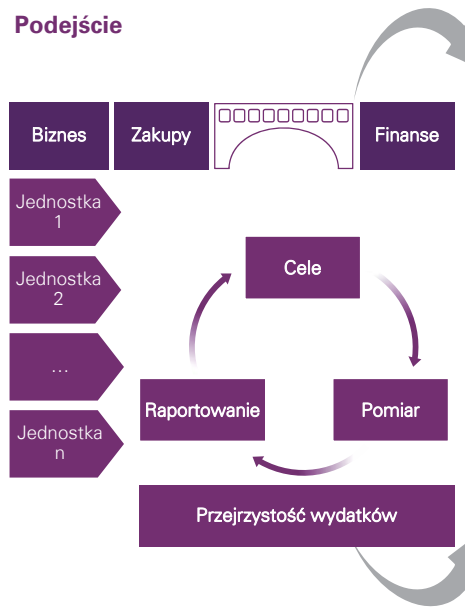
- Benchmarking funkcji zakupowej na poziomie efektywności procesów, kosztów, produktywności, etc.
- Wskazane wąskie gardła procesu i opracowanie sposobu ich eliminacji
- Wskazane źródła danych zakupowych
- Zdefiniowana docelowa struktura KPI odpowiadająca potrzebom biznesowym
- Opracowana struktura raportowania
- Wdrożone wsparcie narzędziowe



Metodyki i narzędzia KPMG

- Baza benchmarków i KPI efektywności zakupowej – Source
- Narzędzie **Business Intelligence K-Monitor**
- Kalkulator wskaźników efektywności operacyjnej związanych z funkcją zakupową
- Algorytmy kalkulacji oszczędności zakupowych

Podejście



Główne kroki prac



Value of Procurement - jak właściwie wykorzystać potencjał funkcji zakupowej?



Modele operacyjne i efektywność organizacyjna zakupów

Raport KPMG

High Impact Procurement Operating Models



■ Jak definiować model operacyjny zakupów?

83% badanych organizacji w ostatnich 5 latach wdrożyło zmiany w zakupowym modelu operacyjnym. Najbardziej dojrzałe organizacje skłaniają się do modelu centralnie kierowanego, który uwzględnia elementy tradycyjnych modeli scentralizowanych i rozproszonych.

*Oszczędności realizowane w poszczególnych modelach operacyjnych z czasem **podlegają erozji**, a redukcje kosztów stają się krótkotrwałe. Dla wdrożenia **trwałych usprawnień kosztowych** konieczna jest **cykliczna aktualizacja modelu funkcji i roli zakupów**, co przynosi organizacji dodatkowe wartości o wymiarze strategicznym.*

*W celu maksymalizacji korzyści ze zmiany modelu operacyjnego jednostki zakupowe muszą pokonać bariery organizacyjne i umiejętnie zarządzać zmianą. Z badania wynika, że **brak projektowego podejścia do zarządzania zmianą przyczynia się do braku skuteczności we wdrożeniu.***

... wymaga zdefiniowania modelu operacyjnego i governance

17



Docelowy model operacyjny i „governance” w zakupach



Korzyści dla Klienta:

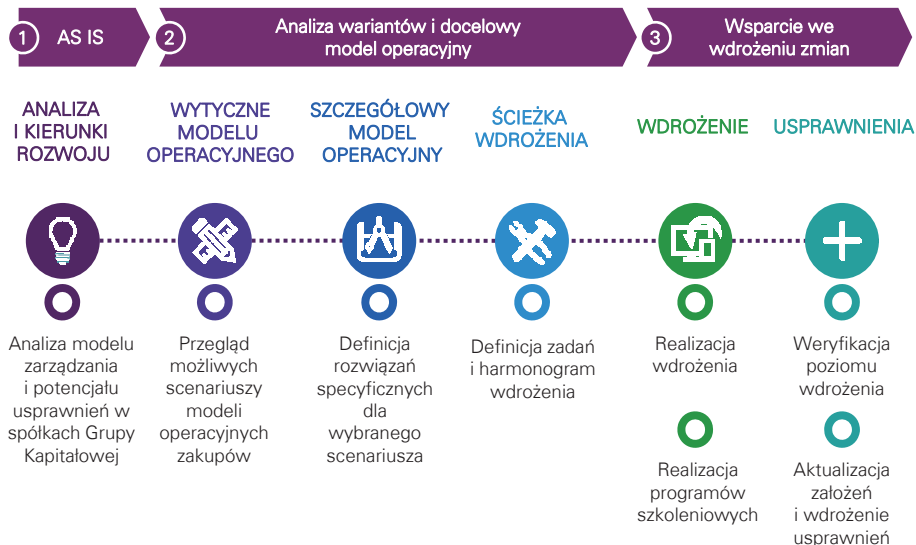
- Podsumowana specyfika zakupów poszczególnych spółek GK – kategorie, dostawcy, strategie biznesowe, etc.
- Zdefiniowany potencjał centralizacji zakupów i oczekiwane korzyści w kontekście scenariuszy zarządzania funkcją zakupową
- Docelowy podział obowiązków na poziomie procesów i kategorii
- Docelowa polityka zakupowa zgodna z zasadami Compliance i najlepszymi praktykami rynkowymi



Metodyki i narzędzia KPMG

- Modele referencyjne **Source**
- Globalna baza benchmarków w zakresie modeli organizacji zakupów dla poszczególnych branż
- Doświadczenie w zakresie zarządzania zmianą w organizacjach i projektach restrukturyzacyjnych

Podejście



Główne kroki prac



Value of Procurement - jak właściwie wykorzystać potencjał funkcji zakupowej?

Raport KPMG

Beyond purchasing



■ Jak zarządzać organizacją zakupową?

Ponad **50%** badanych praktyków w obszarze zakupowym twierdzi, że największą **barierą dla generowania wartości przez jednostki zakupowe jest brak zrozumienia potencjału funkcji przez współpracowników**. Partnerzy biznesowi najczęściej upatrują w celach i roli zakupów oszczędności kosztowych i przestrzegania procedur wewnętrznych, a nie wartości dodanej o charakterze strategicznym i innowacyjnym. **Brakuje ustrukturyzowanej współpracy strategicznej obu stron.**

Wyniki badania wskazują, że w ciągu najbliższych **3 lat** odsetek organizacji, w których centralne jednostki zakupowe będą odpowiadały za codzienne decyzje biznesowe w ramach procesów zakupowych **wzrośnie z 45% do 54%, a poziom nadzorowanych wydatków zwiększy się z 50% do 67%**. Kluczowy będzie właściwy podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy jednostki zakupowe i partnerów biznesowych.

... wynikają z właściwie zdefiniowanych ról i mierzalnych celów

19



Definiowanie ról i odpowiedzialności oraz wymiarowanie organizacji zakupowej



Korzyści dla Klienta:

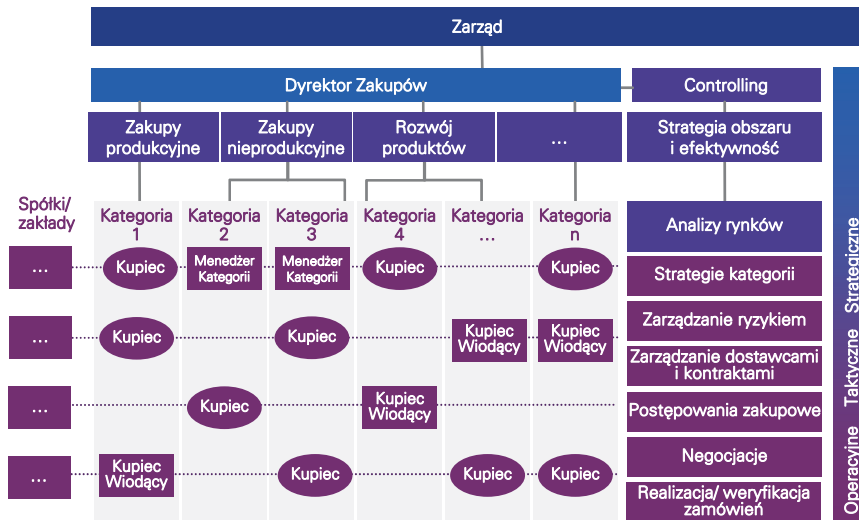
- Podsumowanie aktualnej struktury zatrudnienia i podział ról w organizacji zakupowej – na poziomie spółki lub grupy kapitałowej
- Podsumowanie czasochłonności zadań realizowanych przez zespół w oparciu o etapy procesu i kategorie zakupowe
- Zdefiniowane główne nośniki pracy i możliwości optymalizacji
- Przedefiniowane role, cele i wskaźniki efektywności dla poszczególnych funkcji



Metodyki i narzędzia KPMG

- Modele wymiarowania organizacji zakupowej
- Modele RACI i wskaźniki efektywności
- Baza modeli referencyjnych **Source**

Podejście



Główne kroki prac



20 Dynamiczne zmiany otoczenia rynkowego i oczekiwania biznesu...

Raport KPMG

FUTUREBUY The Future of Procurement



■ Jak rozwijać kwalifikacje w zespołach zakupowych?

*Proaktywne organizacje zakupowe podejmują świadome działania w obszarze **zarządzania talentami i podnoszenia kwalifikacji zespołu**. Wiedzą, że najbardziej efektywni kierownicy jednostek zakupowych, poza kwalifikacjami w obszarze zakupów, posiadają dogłębne zrozumienie natury biznesu prowadzonego przez spółkę i w tym świetle realizują strategię zakupowe.*

*Potrzeba kształcenia menedżerów zakupowych, którzy posiadają zarówno umiejętności analityczne, jak i kompetencje „miękkie” stanowi podstawowe założenie ewolucji funkcji zakupowej. Uczestnicy badania zgodnie podkreślali, że **wysoka rotacja i trudności w pozyskaniu pracowników zakupów strategicznych to jedno z głównych wyzwań**.*



Rozwój kompetencji – mapowanie wiedzy i definiowanie programów rozwoju



Korzyści dla Klienta:

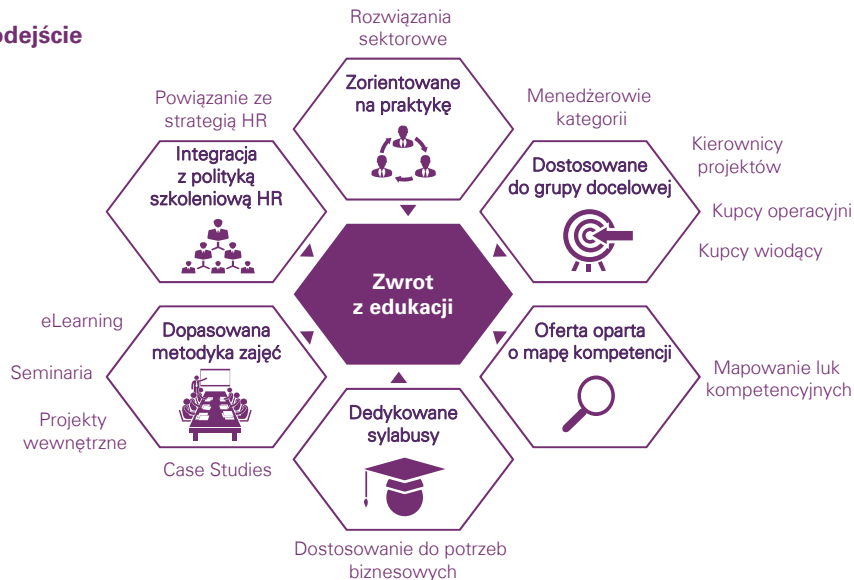
- Ocena jakości współpracy funkcji zakupowej z partnerami biznesowymi i kierunków rozwoju zakupów
- Określenie potrzeb rozwojowych i szkoleniowych
- Definicja indywidualnych / grupowych programów rozwoju
- Określony model zarządzania wiedzą w organizacji zakupowej



Metodyki i narzędzia KPMG

- Narzędzie **Knowledge mapping**
- Narzędzie **Role profiling**
- Formularze organizacyjne i pracownicze
- Baza KPIs efektywności procesowej/ osobowej/ kosztowej
- Współpraca z wiodącymi instytucjami zakupowymi

Podejście



Główne kroki prac





Architektura procesowa i systemowa obszaru zakupów

Raport KPMG

Transforming a procurement organization



■ Jak powinien przebiegać modelowy proces?

Procesy **sourcingu** i **procure-to-pay** często nie są wystarczająco rozróżniane w ścieżkach akceptacji i procedurach wewnętrznych, co prowadzi do **powielania się kroków akceptacji** i braku koordynacji etapów procesowych.

W wielu organizacjach workflow i poziomy akceptacji **nie są zdefiniowane zgodnie z potrzebą biznesową i specyfiką zakupów w kategorii** – stanowią przyjęty historycznie i obowiązujący standard.

Często wydatki zakupowe są realizowane według **tych samych procedur wewnętrznych, trybów i przygotowywanych dokumentacji niezależnie od ich wartości lub krytyczności.**



Efektywny proces zakupowy



Korzyści dla Klienta:

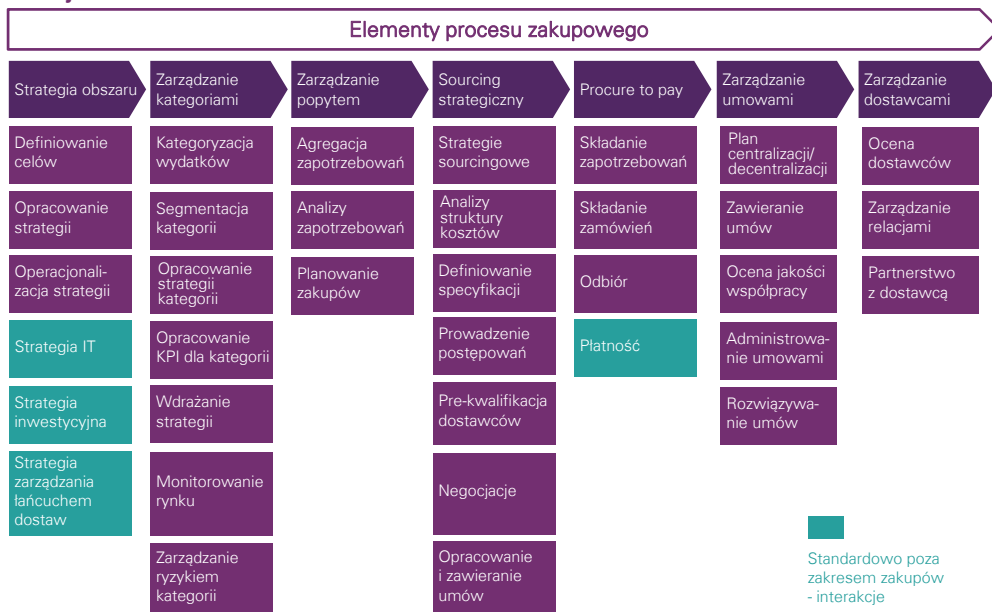
- Opisany aktualny proces zakupowy z uwzględnieniem zasad tzw. Compliance, roli zespołu zakupowego i biznesu
- Wskazany potencjał usprawnień na każdym z etapów procesu
- Zdefiniowanie przebiegu nowych procesów
- Określone standardy współpracy, produktów, ścieżki akceptacji, narzędzia, etc.



Metodyki i narzędzia KPMG

- Modele referencyjne **Source**
- Baza KPI efektywnościowych dla poszczególnych etapów procesu
- Standardy zakupów strategicznych

Podójście



Główne kroki prac



Report KPMG

Strategic Visions on the Sourcing Market 2016



■ Jaki jest potencjał outsourcingu funkcji zakupowej?

Celem funkcji zakupowej jest generowanie dodatkowej wartości, w związku z czym powinna być ona postrzegana jako **inwestycja strategiczna, a nie centrum kosztowe**. Całkowita wartość generowana przez funkcję zakupową powinna być zestawiona z kosztem funkcjonowania obszaru.

Nowa, bardziej **innowacyjna percepcja zakupów** oznacza, że zarządzający powinni zastanowić się nad strategicznym modelem funkcjonowania obszaru i potencjałem **outsourcingu wybranych elementów operacyjnych**.

Wiodące organizacje zaczynają oczekiwać większego **zaangażowania funkcji zakupów strategicznych w procesy biznesowe**. Powyższe nastawienie wynika z wdrażania wizji złożonych „ekosystemów biznesowych”, których nierozłącznym elementem jest łańcuch dostaw i zakupy.

... często stosowanym rozwiązaniem jest outsourcing

27



Outsourcing czynności operacyjnych – Shared Service Center / Business Process Outsourcing



Korzyści dla Klienta:

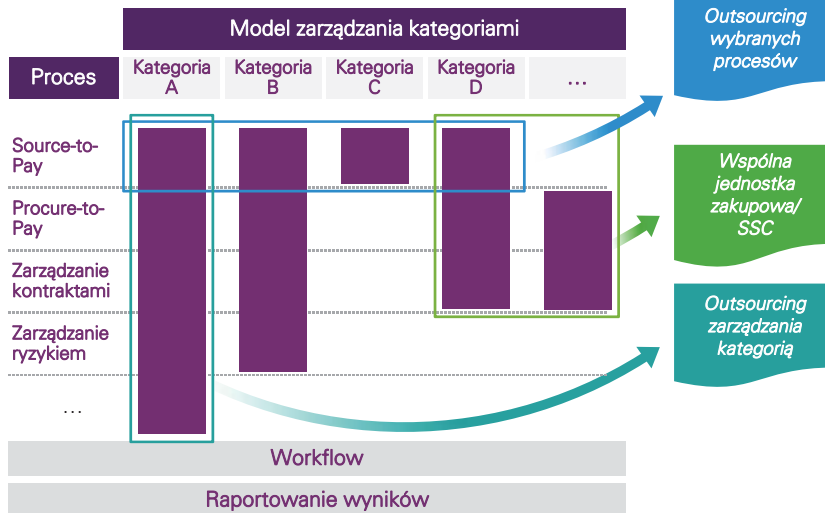
- Określone czynności lub obszary możliwe do wydzielania lub konsolidacji poza organizacją
- Ocena wykonalności i opłacalności dla wdrożenia SSC/ BPO
- Docelowa struktura zatrudnienia, procesy i narzędzia wspierające SSC/ BPO
- Zdefiniowane cele, zasady współpracy i etapy transformacji



Metodyki i narzędzia KPMG

- Mapy procesów i karty standardów poszczególnych etapów
- Zdefiniowane KPI dla efektywności zakupowej SSC
- Baza benchmarków i KPI efektywności zakupowej – **Source**

Podejście



Główne kroki prac



Raport KPMG

Key Procurement Challenges



■ Jaki zapewnić optymalne wsparcie systemowe?

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**.

Jedynie 19% badanych organizacji wskazało na wykorzystanie narzędzi na potrzeby analiz rynkowych.

... jest właściwy dobór i parametryzacja narzędzi systemowych



Narzędzia systemowe wspierające proces zakupowy



Korzyści dla Klienta:

- Wskazanie potencjału wsparcia systemowego procesów zakupowych
- Zdefiniowane potrzeby i wymagania obszaru zakupów oraz partnerów biznesowych względem rozwiązań systemowych (specyfikacja funkcjonalna)
- Przegląd rynkowy możliwych rozwiązań
- Wsparcie przy wyborze i nadzór nad skutecznym wdrożeniem (w tym testy systemu)



Metodyki i narzędzia KPMG

- Mapy procesów i architektury IT
- Bieżący monitoring dostawców rozwiązań informatycznych w obszarze zakupów (m.in. RFI/ dialogi techniczne)
- Podejście **Quality Assurance** w ramach testów funkcjonalnych wdrożenia

Podejście



Główne kroki prac

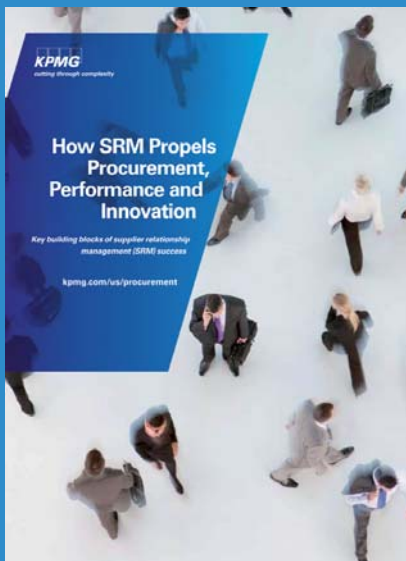




Zarządzanie dostawcami i ryzykiem w zakupach

Raport KPMG

How SRM Propels Procurement, Performance and Innovation



■ Jak zarządzać relacjami z dostawcami?

Aby inicjatywy strategicznego zarządzania dostawcami mogły wpłynąć na organizację zakupową, liderzy zakupów powinni **ściśle współpracować z klientami wewnętrznymi** i uzyskać wsparcie zarządzających w zakresie podziału ról i oczekiwanych efektów biznesowych, w tym:

- podejścia do segmentacji i zarządzania dostawcami,
- podejścia do komunikacji z dostawcami,
- pomiaru efektów współpracy.

Dla uzyskania pełnego obrazu relacji z dostawcami, wartości realizowanych obrotów oraz zawartych umów konieczny jest **cykliczny i ustrukturyzowany przegląd zobowiązań handlowych**.

Rosnąca liczba organizacji zakupowych, niezależnie od reprezentowanej branży, wdraża **podejście zarządzania dostawcami w celu dalszego rozwoju strategicznej funkcji zakupowej**.

... powinno wspierać budowanie partnerstw strategicznych

33



Zarządzanie dostawcą – od audytu do partnerstwa



Korzyści dla Klienta:

- Sprawdzona kompletność danych w bazie dostawców – Supplier Master Data
- Segmentacja dostawców i zdefiniowane strategie zarządzania uzależnione od ich pozycjonowania
- Ograniczona rozpiętość bazy dostawców transakcyjnych
- Zdefiniowane kryteria ocen i wyboru dostawców zależne od ich pozycjonowania
- Pilotażowe audyty dostawców



Metodyki i narzędzia KPMG

- Narzędzie **Supplier Segmentation**
- Narzędzie **Supplier Assessment**
- Współpraca z dedykowanymi systemami wspierającymi audyty i rozwój dostawców
- Baza KPI efektywnościowych dla obszaru zarządzania dostawcami - **Source**

Podejście



- 1 Analiza i segmentacja aktualnych dostawców w celu definiowania kierunków strategicznych zarządzania
- 2 Identyfikacja nowych, potencjalnych dostawców poprzez rozpoznanie rynku kategorii i ich integracja w bazie dostawców
- 3 Bieżąca ocena efektów i jakości współpracy z danym dostawcą, definiowanie ew. środków naprawczych
- 4 Poprawa jakości współpracy lub rozwój dostawców na drodze wspólnych działań, polityka open-book
- 5 Zakończenie współpracy z dostawcą i organizacja zamiany kontrahenta lub modelu sourcingu
- 6 Identyfikacja, monitoring i zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw

Główne kroki prac



Value of Procurement - jak właściwie wykorzystać potencjał funkcji zakupowej?

Raport KPMG

Balancing supplier risk vs reward



■ Jak skutecznie zarządzać ryzykiem w zakupach?

Wiele spółek wykorzystuje analizy **due diligence** **kluczowych dostawców**, jednak często są one przeprowadzane na ogólnym poziomie i nie uwzględniają np. typów ryzyk zakupowych. Spółki również nie aktualizują przeprowadzonych analiz **due diligence** dostawców, traktując je jako **jednorazową ocenę**.

Wiele organizacji posiada proces identyfikacji ryzyk nowych dostawców, ale nie dokonuje **oceny ryzyk dostaw poszczególnych produktów/ usług od tego samego dostawcy**. Nawet przy pierwotnie pozytywnej ocenie dostawcy, specyfika dostaw i uwarunkowania rynkowe dla poszczególnych produktów mogą powodować odmienne poziomy ryzyka dostaw w kategorii.

Wdrożenie **ustrukturyzowanego raportowania jakości i przebiegu współpracy** z kluczowymi dostawcami spółki stanowi podstawę zarządzania ryzykiem i oczekiwanymi korzyściami.

... istotne jest wdrożenie zarządzania ryzykiem w zakupach

35



Zarządzanie ryzykiem w zakupach



Korzyści dla Klienta:

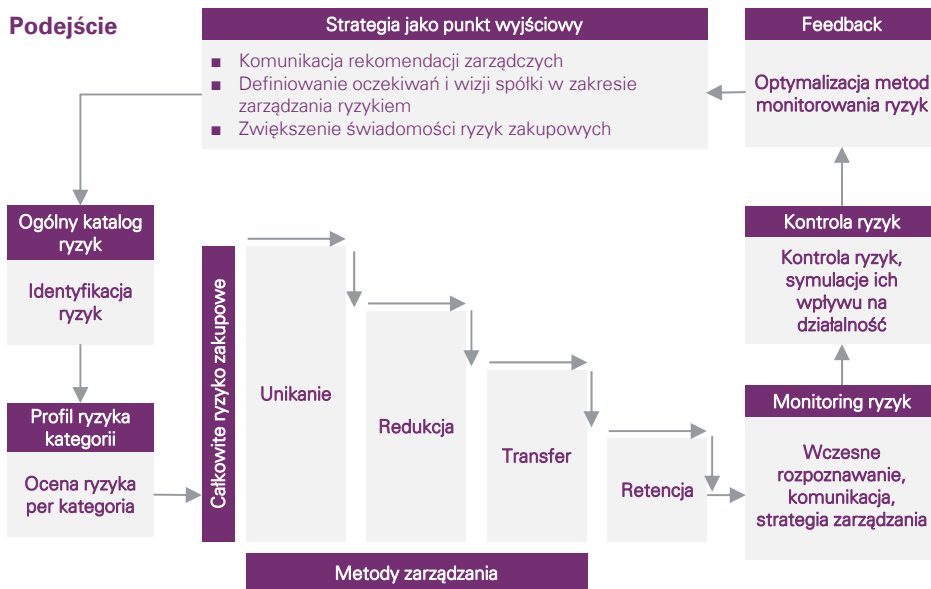
- Lista ryzyk organizacji zakupowej, ich klasyfikacja oraz ocena poziomu istotności
- Zdefiniowane techniki zarządzania dla poszczególnych typów ryzyk
- Sposoby pomiaru i monitorowania danego ryzyka
- Segmentacja kategorii i dostawców według poziomu ryzyka



Metodyki i narzędzia KPMG

- Katalogi ryzyk zakupowych – na poziomie procesów i kategorii
- Narzędzia analiz standingu finansowego wykonawców i podwykonawców oraz wskaźników koncentracji

Podejście



Główne kroki prac





Dlaczego KPMG?

Doradztwo zakupowe KPMG - co nas wyróżnia?

Wiodący specjaliści



Stanowimy Zespół doświadczonych doradców w obszarze zakupów z rozległym doświadczeniem w realizacji projektów usprawnieniowych.

Doświadczenie sektorowe

100 spółek z listy
**FORTUNE
500**

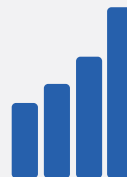
Łączymy znajomość obszaru zakupów z wiedzą sektorową, znajomością uwarunkowań prawnych, analizą finansową i zrozumieniem strategii biznesowej spółki.

Globalne Centrum Kompetencyjne



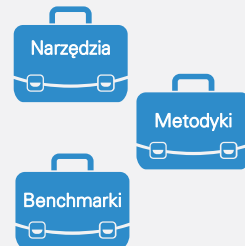
Tworzymy Centrum Kompetencyjne na podstawie globalnych doświadczeń KPMG i wcielonej w nasze struktury, wiodącej spółki doradztwa zakupowego.

Skupienie na wdrożeniach



Skupiamy się nie tylko na analizie stanu obecnego i projektowaniu docelowych rozwiązań, ale także na skutecznych wdrożeniach rekomendacji i bieżącym wsparciu Klientów.

Obszerne bazy zasobów

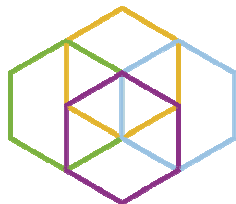


Korzystamy z wiodących rozwiązań IT, obszernych baz benchmarków i KPI dostosowanych do potrzeb Klientów zgodnie z rodzajem działalności, strukturą przychodowo-kosztową, czy zatrudnieniem.

Ściśle współpracujemy z Klientami, generując wartość dodaną zakupów.

Źródła KPI i benchmarków - Platforma SOURCE KPMG

39



Source

Dostęp do bazy KPI i benchmarków branżowych

Modele organizacyjne funkcji biznesowych oraz modele referencyjne dla poszczególnych branż

Modele dojrzałości organizacyjnej

Modele procesów
Platforma współpracy w stylu „Wiki”



Insights

Created by Hart, John W, last modified by Campos, Cam A on Apr 05, 2016



Where individual experiences become collective insight

Insights Wikis >

Providing a set of sector and functional wikis that contain KPMG's global leading practices and insights to support business transformation.

Reference Models >

Providing extensive functional and sector models to accelerate client solutions. Including industry experience, process models, KPIs, business requirements, organizational structures and application solution maps.

Self-Serve Benchmarks >

Providing real time access to quantitative KPIs and associated benchmarks for multiple functional areas across industries and regions to support sales opportunities and project delivery.

Maturity Models >

Providing a definitive and unified view on business maturity across the enterprise and for 5 levels within a function or sub sector.

For discussion and information on insights work in progress, please visit the Insights Collaboration Zone.

Insights Wiki

Created by Malabar, Govind, last modified on Jan 20, 2016



Providing a set of sector and functional wikis that contain KPMG's global leading practices and insights to support business transformation

The global insights wikis content has been internally developed, extracted from projects and learned from commercial sources. It enables dynamic collaboration of the insights and have a consistent architecture to allow easy and consistent navigation.

A structured wiki contains KPMG's global leading practices and insights to support business transformation for the respective sector, sub sector or function. Insights wikis can also be referenced from our methods & global community team spaces.

Sector Insights Wikis
Function Insights Wikis

VIDEOS

Insights Wikis Expert Clinic

SALES MESSAGING

Insights Wikis Overview >

Reference Models

Created by Hart, John W, last modified by Jan, Arjun on Mar 04, 2016



Providing extensive functional and sector models to accelerate client solutions

The reference model library has sub-sector content, functional content & leading third party frameworks. The library is composed of content that has been internally developed, extracted from projects & licensed from commercial sources. The content includes process models & other operating model reference material.

The diagram below can be used to navigate to the major models within the reference library. From the major models the detailed models can be accessed via the Enterprise Modeler icon which links to the detailed repository that is housed within ARIS Connect. Please visit the [ARIS Connect](#) to learn how to navigate through the ARIS Connect and review the Reference Model Library video to understand more about how the library is structured.

The Reference Models are architected following KPMG's Business Architecture Framework (BAF). The detailed architecture of the BAF is explained [here](#).

Third Party Frameworks	Value Chain Core	Value Chain Enabling	Sector/Industry Models
APQC 7.8 154 Models	Strategy, Innovation, Customer 235 Models	Human Resources 252 Models	Financial Services 2178 Models
SCOR 11 424 Models	Supply Chain 263 Models	Information Technology 167 Models	Industrial Markets 2008 Models
ITIL 3.0 330 Models	Procurement 88 Models	Finance 1063 Models	Consumer Markets 173 Models
		Other Areas 265 Models	Infrastructure, Govt. & Healthcare 587 Models

Value of Procurement - jak właściwie wykorzystać potencjał funkcji zakupowej?



Idea Forum i korzyści dla uczestników:

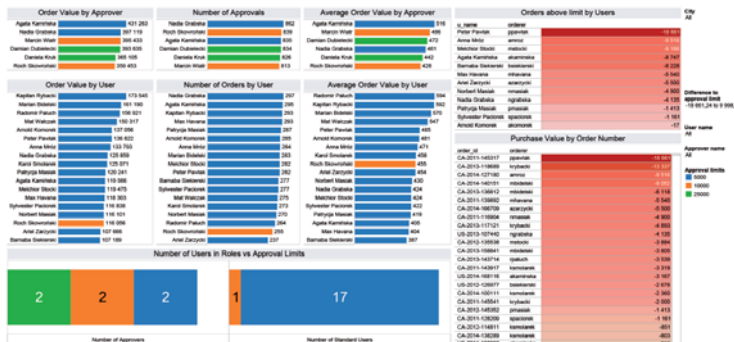
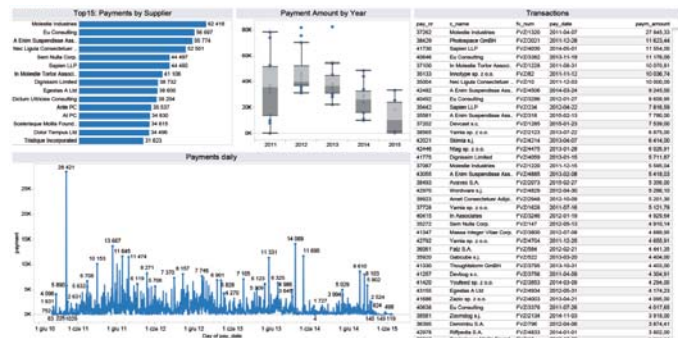
- Odpowiedź na zgłaszaną przez środowisko zarządzających zakupami potrzebę utworzenia cyklicznego forum dyskusji i wymiany wiedzy,
- Dyskusja realnych przypadków biznesowych i wdrażanych rozwiązań - analiza studiów przypadku,
- Benchmarking praktyk lokalnych z globalnymi standardami i stosowanymi rozwiązaniami,
- Dostęp do globalnych badań wiodącego instytutu badawczo-certyfikującego EIPM (m.in. Peter Kraljic Award) i Centrum Kompetencyjnego KPMG.

Business Intelligence w zakupach

41



- Nowoczesne narzędzia do analizy realizowanych zakupów
- Zintegrowane źródła danych
- Parametryzacja zgodna z potrzebami biznesowymi spółki
- Monitorowanie realizowanych procesów w czasie rzeczywistym



Value of Procurement - jak właściwie wykorzystać potencjał funkcji zakupowej?



Notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Kontakt:

Leszek Wroński

Head of Advisory Central & Eastern Europe

Partner, Management Consulting

T: +48 22 528 11 23

E: lwronski@kpmg.pl

Jan Karasek

Management Consulting

Partner

T: +48 22 528 12 26

E: jkarasek@kpmg.pl

Katarzyna Cichon

Management Consulting

Executive Consultant

T: +48 22 528 15 08

E: kcichon@kpmg.pl

Magdalena Maruszczak

Marketing & Communications

Dyrektor

T: +48 22 528 11 61

E: mmaruszczak@kpmg.pl

Znajdź nas:

kpmg.pl

[youtube.com/kpmgpoland](https://www.youtube.com/kpmgpoland)

[facebook.com/kpmgpoland](https://www.facebook.com/kpmgpoland)

twitter.com/kpmgpoland

[linkedin.com/company/kpmg_poland](https://www.linkedin.com/company/kpmg_poland)

[instagram.com/kpmgpoland](https://www.instagram.com/kpmgpoland)

[pinterest.com/kpmgpoland](https://www.pinterest.com/kpmgpoland)

kpmg.com/pl/app

itunes.com/apps/KPMGThoughtLeadership

itunes.com/apps/KPMGGlobalTax

itunes.com/apps/KPMGPolandCareer

Zeskanuj kod, aby przejść
do strony kpmg.pl



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



© 2016 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

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 i gospodarce 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. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.