

SEKTOR WYDOBYWCZY

KGHM Polska Miedź S.A.

Zakupy pod kontrolą



Centralizacja procesów zakupowych wspierana narzędziami informatycznymi rozwijanymi w oparciu o Platformę Marketplanet pozwoliły jednej z największych polskich firm już w pierwszym roku zaoszczędzić na zakupach ok. 300 mln zł.

KGHM Polska Miedź S.A. to dziewiąty największy na świecie producent miedzi i drugi, jeśli chodzi o produkcję srebra, zatrudniający ponad 18,5 tys. pracowników, a wraz z ok. 30 zakładami należącymi do Grupy Kapitałowej – ponad 28 tys.

KONIECZNOŚĆ CENTRALIZACJI ZAKUPÓW

Tak gigantyczne przedsiębiorstwo ma oczywiście bardzo zróżnicowane potrzeby zakupowe począwszy od materiałów biurowych, a na dużych maszynach górniczych czy nieruchomościach kończąc. Jeszcze do niedawna poszczególne przedsiębiorstwa GK realizowały samodzielną politykę zakupową, w wyniku czego lista dostawców była stosunkowo wąska a wynegocjowane ceny niekoniecznie najniższe. Ponieważ zdaniem zarządu było to mało efektywne i sprzyjało nadużyciom, z końcem 2008 r. podjęto decyzję o wdrożeniu nowej polityki zakupowej w oparciu o Centralne Biuro Zakupów (CBZ), które zaczęło działać w styczniu 2009 r. CBZ nie mogłoby jednak skutecznie działać bez posiłkowania się narzędziami informatycznymi wspierającymi prowadzenie projektów zakupowych. Jak podkreślają przedstawiciele Polskiej Miedzi, spótte zależało na wyborze sprawdzonych na rynku narzędzi IT, stąd decyzja o współpracy i zakupie gotowych rozwiązań oferowanych przez firmę Marketplanet w ramach Platformy Marketplanet. Pakiet jest przeznaczony dla dużych firm, które są zmuszone przeprowadzać dziesiątki tysięcy postępowań przetargowych rocznie, a jego silną stroną jest to, że charakteryzuje się wysoką jakością, krótkim czasem wdrożenia i prostotą integracji.

Rozwijany w oparciu o Platformę Marketplanet System Wspierania Zakupów (SWZ) wraz z jego integralną częścią, jaką jest Portal Aukcyjny, został

uruchomiony w czerwcu 2009 r., przy czym całość wdrożenia została przeprowadzona przez konsultantów Marketplanet w ciągu zaledwie 6 miesięcy. W tym czasie zaprojektowano proces wsparcia działań jednostek zakupowych oraz wdrożono narzędzia informatyczne usprawniające przebieg procesu zgod-

Głównym celem wdrożenia Systemu Wspierania Zakupów było umożliwienie szybkiego wglądu i porównania ofert firm startujących w ogłoszonych przetargach.

nie z proponowanymi zmianami. Wdrożone narzędzia znacząco przyspieszyły przebieg procesu zakupowego, szczegółowe raportowanie oraz realizację wymiernych oszczędności. To ostatnie było możliwe w oparciu o opracowanie strategii przeprowadzenia postępowania, w tym postępowania aukcyjnego, doboru właściwych warunków udziału w postępowaniu oraz doboru kryteriów oceny dla maksymalizacji możliwych do osiągnięcia oszczędności dla wytypowanych grup asortymentowych. Zmiany zaproponowane zostały na bazie najlepszych praktyk w korporacyjnych zakupach, przestrzegania zasad etyki, indywidualizacji odpowiedzialności uczestników procesu zakupowego oraz stymulowania konkurencji wśród wykonawców.

– Wymagania klienta, zdefiniowany bardzo krótki czas wdrożenia, zmiany organizacyjne podczas trwania projektu oraz zakres objętego systemem procesu stanowił znaczące wyzwanie dla zespołu projektowego zarówno po stronie naszej firmy, jak i KGHM. Determina-

STUDIUM PRZYPADKU

cja kierownictwa projektu pozwoliła na bardzo szybkie tempo wdrożenia oraz odpowiednią presję w organizacji w celu zapewnienia efektywności działań projektowych – uważa Grzegorz Filipowski, odpowiedzialny w Marketplanet za realizację projektu w KGHM.

SWZ WSPIERA CBZ

Obecnie wszystkie oddziały i wybrane spółki GK są zobowiązane do składania wszelkich planów zakupowych do CBZ, które z kolei selekcjonuje z nich te, które można przeprowadzić w sposób scentralizowany i dzięki efektowi skali uzyskiwać niższe ceny zakupu. 40 pracowników CBZ nie tylko opracowuje specyfikacje warunków zamówienia oraz treść ogłoszenia przetargowego, ale jest także odpowiedzialnych za badanie asortymentowych potrzeb GK oraz określanie parametrów przedmiotu zamówienia istotnego dla wnioskodawcy i konfrontowaniu ich z potencjalnymi rozwiązaniami dostępnymi na rynku. Gdy przetarg zostanie rozstrzygnięty, poszczególne oddziały i spółki zawierają z oferentem, który go wygrał odrębne umowy na bazie swoich potrzeb.

Obecnie CBZ odpowiada za zakupy o wartości powyżej 50 tys. zł oraz te, które są istotne z punktu widzenia procesów produkcyjnych, np. zakup maszyn, a takie stanowią 98% wszystkich. SWZ umożliwia natomiast na bieżąco pełną kontrolę tego, co się dzieje z każdym zamówieniem (m.in. szybki wgląd i porównanie ofert firm startujących w ogłoszonych przetargach), w tym materiałowymi, inwestycyjnymi i remontowymi, i to nawet wtedy, gdy ich wartość nie przekracza 50 tys. zł. Wtedy postępowania przetargowe są przeprowadzane samodzielnie przez oddziały lub spółki, które je zgłosiły i przy zastosowaniu uproszczonych procedur.

– System umożliwia także komunikację z oferentami, a to znacznie poprawia wzajemne relacje. Oferenci zadają różnego rodzaju pytania dotyczące przetargów, a także zgłaszają prośby, np. o ich przedłużenie. Nasze odpowiedzi i wyjaśnienia są udostępniane wszystkim oferentom biorącym udział w przetargu, a to po to, żeby rozwiązać jakiegokolwiek wątpliwości z nim związane. Taka otwartość podoba się oferentom, a to ma wpływ na zwiększenie ich konkurencyjności, a tym samym na niższe ceny – wyjaśnia Artur Król, Dyrektor Naczelny Centralnego Biura Zakupów w KGHM Polska Miedź.

GŁÓWNE WYZWANIA BIZNESOWE KGHM:

- ❖ niewykorzystanie potencjału oszczędności w realizacji zakupów
- ❖ decentralizacja zakupów - przetargi organizowane przez poszczególne zakłady i jednostki, a nie centralnie
- ❖ brak standaryzacji i unifikacji prowadzonych postępowań
- ❖ ograniczona, stała liczba dostawców

ZASTOSOWANE ROZWIĄZANIE:

- ❖ Utworzenie Centralnego Biura Zakupów oraz wyposażenie go w informatyczny System Wspierania Zakupów wraz z integralną jego częścią, jaką jest Portal Aukcyjny.

WIELOMILIONOWE KORZYŚCI

Już pierwszych kilka miesięcy funkcjonowania CBZ przyniosło oszczędności szacowane na ok. 300 mln zł i to mimo tego, że w 2009 r. tylko połowa przeprowadzonych przetargów zostało zrealizowanych przy jego udziale (w 2010 r. będą wszystkie). 130 mln zł oszczędności powstało dzięki funkcjonowaniu samego Systemu (w stosunku do kwot wynikających z oszacowania wartości poszczególnych zamówień na bazie cen z 2008 r.), a kolejne 58 mln zł – w następstwie przeprowadzonych dogrywek w formie aukcji elektronicznej.

SYSTEM WSPIERANIA ZAKUPÓW W KGHM W LICZBACH*:

- ❖ liczba użytkowników – 1800
- ❖ liczba zrealizowanych postępowań przetargowych – 360
- ❖ liczba przeprowadzonych aukcji i licytacji elektronicznych – 230
- ❖ kwota zrealizowanych aukcji i licytacji elektronicznych – 720 mln zł

*dane ze stycznia 2010

Do uzyskanych korzyści spółka zalicza także otwarcie się na nowych dostawców. Spośród spektakularnych przykładów zmiany podejścia w procesie przetargowym może wymienić realizację zabudowy pojedynczego palnika wraz z osprzętem w Hucie Miedzi Głogów. Dotychczasowy stały wykonawca przystępując do przetargu zaproponował wykonanie tej pracy za kwotę 2 150 tys. zł, podczas gdy inny oferent, który do tej pory nie wykonywał żadnych prac dla KGHM, zaoferował, że wykona tę pracę za 860

STUDIUM PRZYPADKU

tys. zł. Zadanie to zostało zrealizowane, a wykonawca uzyskał pozytywną ocenę odebranych prac.

Użytkowanie SWZ sprzyja także ujednocnieniu i standaryzacji produktów masowo używanych przez GK, a to przekłada się na ogromne oszczędności w skali bezwzględnej.

– Jeszcze większe różnice w cenach, sięgające nawet 70%, uzyskaliśmy na zakupie sprzętu informatycznego, np. serwerów, stacji roboczych czy drukarek. Jednym z powodów było to, że przy precyzyjnym opisie zamówienia, a takie teraz jesteśmy w stanie przygotować, oraz przy dużo większej otwartości samego postępowania przetargowego zgłasza się znacznie więcej oferentów niż poprzednio, a to zaostrza konkurencję i ma istotny wpływ na negocjowanie niższych cen. Nie mniej ważny był także efekt skali, gdyż przy konsolidacji za potrzebowań ze wszystkich oddziałów, wolumen zamówienia był tak duży, że upoważniał potencjalnych kontrahentów do proponowania znacznie wyższego niż zazwyczaj poziomu rabatu – powiedział Artur Król.

Korzystne ceny zakupów to jednak tylko jedna z zalet wdrożenia SWZ. Dla spółki równie ważną korzyścią jest całkowita transparentność dokonywanych transakcji. Dzięki SWZ wyeliminowano bowiem podejrzenia, że o wyniku przetargu mogły zdecydować nieetyczne zachowania jego uczestników. Wielu dostawców szybko się przekonało, że absolutnie przejrzysty system zakupów pracuje na ich korzyść. Odrzucenie wszelkich podejrzeń o nieuczciwe czy niemerytoryczne decyzje zakupowe powodują, że współpraca z dostawcami opiera się obecnie na czysto biznesowych relacjach.

Momentem przełomowym działań związanych z centralizacją procesów zakupowych w KGHM była zarówno determinacja samego zarządu spółki do wdrożenia nowej polityki zarządzania zakupami w Grupie Kapitałowej, jak i implementacja stosownego narzędzia informatycznego. Determinacja i konsekwencja w jego wdrażaniu jest konieczna, bo to jedyna droga, jeśli firma taka jak KGHM chce sprawnie panować nad tak dużym i skomplikowanym obszarem, jakim jest prowadzenie przetargów i dokonywanie zakupów.

– Zrealizowany w KGHM projekt był jednym z najszybszych w Polsce wdrożeń rozbudowanego systemu dziedzinowego wspierającego zakupy. Wyniki biznesowe i procesowe wdrożenia mogą być benchmarkiem

DLACZEGO PLATFORMA MARKETPLANET:

- ❖ możliwość redukcji kosztów zakupów nawet ponad 30%, m.in. poprzez wykorzystanie aukcji i licytacji elektronicznych,
- ❖ całościowe wsparcie dla procesu wyboru dostawcy, od zaistnienia potrzeby, przez negocjacje, do podpisania i realizacji umowy,
- ❖ najbardziej elastyczny system aukcji wieloparametrowych z podpisami kwalifikowanymi zgodnymi z ustawą o podpisie elektronicznym i integracją z procesami zakupowymi,
- ❖ bezpośrednie, elektroniczne przekazywanie ogłoszeń do Urzędu Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich,
- ❖ eliminacja papierowego obiegu dokumentów,
- ❖ wspólne repozytorium umów zakupowych, sprzedażowych i in. z workflow akceptacyjnym i obiegiem prawnym.

dla podmiotów, które chcą optymalizować proces zakupowy wspierając go efektywnymi narzędziami – podsumowuje Grzegorz Filipowski.

W 2009 r. z systemu korzystało ok. 1,8 tys. użytkowników, zrealizowano 360 postępowań przetargowych oraz przeprowadzono 230 aukcji i licytacji elektronicznych na kwotę 720 mln zł. Dokonane zmiany w obszarze zakupów w KGHM zostały już docenione w mediach oraz nagrodzone przez środowisko zakupowe w Polsce. Pod koniec października 2009 r. w trakcie V Forum Zakupowego Polzak, organizowanego przez Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki, Artur Król – Dyrektor Naczelny Centralnego Biura Zakupów w KGHM, został wyróżniony tytułem Menedżera Zakupów Roku 2009 za realizację tego projektu.

W 2010 r. GK liczy na to, że utrzymane zostaną poziomy cen niższe o średnio 7,5% w stosunku do cen obowiązujących w 2008 r., co w kolejnym roku funkcjonowania CBZ pozwoli utrzymać osiągnięte w 2009 r. poziomy cenowe strategicznych dla Spółki zakupów. A to wszystko może mieć wpływ na zatrzymanie wzrostu kosztów produkcji miedzi, które w ubiegłych latach rosły w tempie 8-10% rocznie – szybciej niż u konkurencji.

PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

Chociaż KGHM odniósł już wiele korzyści z użytkowania SWZ, to nie koniec jego inwestycji w rozwiązanie IT. W najbliższym czasie pracownicy CBZ będą mogli prowadzić za jego pomocą usystematyzowane



ARTUR KRÓL
Dyrektor Naczelny
Centralnego Biura Zakupów
w KGHM Polska Miedź S.A.

– Projekt reorganizacji zakupów w naszej firmie można uznać za jeden z największych dotychczas projektów tego typu w Polsce, a i w przyszłości trudno będzie o znalezienie wdrożenia o porównywalnej skali. Mam nadzieję, że dalszy, dynamiczny rozwój tego projektu przyczyni się do zbudowania optymalnego modelu zarządzania relacjami z naszymi dostawcami.

STUDIUM PRZYPADKU

działania w obszarze monitorowania, kwalifikacji oraz oceny dostawców. Wkrótce nastąpi też rozszerzenie jego funkcjonalności m.in. o system klasy e-procurement do zaopatrzenia operacyjnego. Wdrożenie SWZ w jego obecnej postaci rozwiązało bowiem tylko połowę problemów związanych z zakupami – obsługę podaży, ale nie popytu.. Działający w modelu opartym o Just-in-Time (JiT) moduł e-procurementowy umożliwi składanie zapotrzebowań w postaci elektronicznej poprzez przysłowiowe kliknięcie w obrazek (wszystkie materiały docelowo oprócz nazwy i numeru indeksu, będą posiadały pełny opis funkcjonalny, techniczny oraz zdjęcie, a w niektórych przypadkach również opis dotyczący tego, w jakich maszynach i urządzeniach mogą być stosowane). Brak jakiejś części zamiennej, a nawet opony do ma-

BEZPROBLEMOWA IMPLEMENTACJA PLATFORMY MARKETPLANET:

- ❖ krótki czas wdrożenia (ok. 3 miesiące)
- ❖ wymierne, szybkie oszczędności
- ❖ niska inwestycja w infrastrukturę sprzętową

szyny górniczej może ją unieruchomić na wiele godzin, jeśli nie ma jej akurat w magazynie, więc wdrożenie modułu tego typu może przynieść nieocenione korzyści.

– *Wdrożenie modułu E-procurement pozwoli na usprawnienie wewnętrznej efektywności, zmniejszenie zapasów oraz przyspieszenie realizacji dostaw, a tym samym wykorzystanie wewnętrznej „dźwigni” oszczędnościowej* – podsumowuje Artur Król. ■

INFORMACJE O MARKETPLANET

Firma Otwarty Rynek Elektroniczny S.A. – Marketplanet jest liderem na polskim rynku w zakresie organizacji procesów związanych z zakupami w przedsiębiorstwach. Działając od 2001 roku ustawicznie rozwijamy port folio produktów i usług w tym obszarze. Świadczymy usługi doradcze oraz oferujemy specjalistyczne rozwiązania informatyczne wspierające wszystkie etapy procesu zakupowego.

Ponad 80-osobowy zespół Konsultantów Marketplanet realizuje projekty między innymi dla PGNiG S.A.,

KGHM Polska Miedź S.A., PGE S.A., Energa-Operator S.A., TP S.A., France Telecom, PKN Orlen S.A., PCC Rokita S.A., OGP Gaz System S.A., PZU S.A. oraz jednostek administracji publicznej: Ministerstwo Skarbu, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, Starostwo Powiatowe w Krakowie.

Nasi pracownicy to zespół ekspertów w obszarze zakupów, logistyki oraz systemów informatycznych, który z sukcesem wdraża indywidualne rozwiązania dla najbardziej wymagających Klientów.

**Otwarty Rynek
Elektroniczny S.A.
(Marketplanet)**

ul. Wołoska 3,
02-675 Warszawa

tel.: +48 22 576 88 00

fax: +48 22 576 88 01

e-mail: info@marketplanet.pl

www: www.marketplanet.pl