

KONFERENCJA

ZAKUPY W SPÓŁKACH O ZNACZENIU STRATEGICZNYM

Wyzwania i korzyści konsolidacji funkcji zakupowych

Krynica Zdrój, 30 września - 1 października 2010

RAPORT



organizator główny:



współorganizator:



Konferencja „Zakupy w spółkach o znaczeniu strategicznym – wyzwania i korzyści konsolidacji funkcji zakupowych”

W dniach 30.09-01.10.2010 w Krynicy odbyła się pierwsza konferencja zakupowa spółek o znaczeniu strategicznym. Głównym organizatorem konferencji była PGE Polska Grupa Energetyczna SA, spółka Marketplanet była współorganizatorem tego wydarzenia.

Temat konferencji to „Zakupy w spółkach o znaczeniu strategicznym – wyzwania i korzyści konsolidacji funkcji zakupowych”. Podstawowe zagadnienia poruszane w trakcie konferencji to przede wszystkim sposób funkcjonowania organizacji zakupowych w dużych grupach kapitałowych, przedsiębiorstwach o rozproszonej strukturze wielooddziałowej oraz takich, które realizują zakupy zgodnie z ustawą Prawo Zamówień Publicznych. Podczas paneli dyskusyjnych rozmawiano m.in. o najważniejszych wyzwaniach, głównych barierach, strategicznym planowaniu, a także zwiększeniu efektywności organizacji zakupowych.

W wydarzeniu udział wzięli dyrektorzy oraz menadżerowie odpowiedzialni za zakupy z największych polskich przedsiębiorstw. Obecni byli przedstawiciele m.in. PKN Orlen SA, KGHM Polska Miedź SA, PGNiG SA, Enea SA, PZU SA, Kompania Węglowa SA, Tauron Polska Energia SA, Vatenfall Heat Poland SA, Polkomtel SA, Philips Polska Sp. z o.o. Udział w konferencji wziął także dyrektor Działu Prawnego z Urzędu Zamówień Publicznych oraz profesor Krzysztof Rutkowski ze Szkoły Głównej Handlowej, prezes Polskiego Stowarzyszenia Menadżerów Logistyki.

Podczas konferencji zaprezentowano najlepsze praktyki w zakresie organizacji procesu zakupowego w grupach kapitałowych oraz przedsiębiorstwach o rozproszonej strukturze organizacyjnej. Konferencję otworzył Jan Stasiak, dyrektor Departamentu Zakupów w PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., który opowiedział o zmianach centralizacyjnych w zakupach w Grupie Kapitałowej PGE, oraz Adam Jonczyk, dyrektor Działu Sprzedaży w Marketplanet, który przedstawił światowe trendy w zakupach.

Magdalena Matczak, kierownik ds. zakupów F&I w firmie Philips, zaprezentowała





proces i podejście do zakupów nieprodukcyjnych stosowane w ramach struktury organizacyjnej Philipsa. Ciekawym zagadnieniem dla uczestników konferencji okazał się podział obowiązków między departamentami odpowiedzialnymi za działania strategiczne i operacyjne: daleko posunięta specjalizacja spowodowała, że te drugie zostały przeniesione poza struktury koncernu do firmy zewnętrznej. Doświadczenie tak dużej organizacji i przedstawiony proces ewolucji funkcji w ciągu ostatnich 15 lat pozwolił uczestnikom na poznanie szans i zagrożeń poszczególnych modeli i rozwiązań procesowo-organizacyjnych.

Kolejnym przykładem najlepszych praktyk zakupowych, z jakim mogli zapoznać się uczestnicy konferencji, był projekt optymalizacyjny, któremu został poddany proces zakupowy w ramach struktur Vattenfall Heat Poland. Roman Soczówka, dyrektor Departamentu Zakupów oraz Damian Jędrzejczak, kierownik Wydziału Zakupów zaprezentowali podejście przyjęte przez Vattenfall przy reorganizacji i budowie efektywnej struktury zakupowej. Ustrukturalizowane, sfazowane podejście do zmian bazujące na definiowaniu działań na poziomach od strategicznego, poprzez taktyczne i operacyjne pozwoliło na budowę efektywnego rozwiązania organizacyjno-procesowego dostosowanego do potrzeb i zakresu działalności Vattenfall. Restrukturyzacja relacji z dostawcami oraz rozbudowa rynków zaopatrzeniowych jako kolejna dźwignia zakupowa już dziś przynoszą korzystne efekty dla organizacji. Bardzo ważny okazał się także czynnik ludzki i budowa kompetencji zespołu zakupowego. Jak podkreślali prelegenci – posiadanie wyszkolonej kadry, reprezentującej wymagane postawy i poziom kompetencji (w strukturze Vattenfall – bazującej na profilach stanowiskowych opracowanych w ramach projektu zmian i dostosowanych do potrzeb organizacji) jest bardzo istotnym czynnikiem sukcesu.

W trakcie dyskusji poruszono również kwestię roli klienta wewnętrznego oraz podziału odpowiedzialności za specyfikację techniczną pomiędzy kupca a klienta wewnętrznego. Dyskusja bazowała na tezie, iż kupiec (lub – w zależności od struktury firmy – kupiec prowadzący) to partner do dyskusji z klientem wewnętrznym, jednak poziom ich partnerstwa i wiedzy kupca o produktach czy usługach niezbędnych w pracy klienta wewnętrznego jest zależny i od potrzeb organizacji, i od poziomu dojrzałości kultury organizacyjnej firmy (im bardziej skomplikowana jest struktura i działalność przedsiębiorstwa,



tym większej wymaga specjalizacji i wiedzy od kupców). Uczestnicy zgodzili się, że model kompetencji technicznych/branżowych kupca winien bazować na idei zespołów cross-funkcyjnych, gdzie istnieje jasny podział obowiązków pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu. Kupiec to osoba, która moderując dyskusje, zadając właściwe pytania, może mieć istotny wpływ na specyfikacje, jednakże finalna odpowiedzialność za dopasowanie technicznego opisu przedmiotu zamówienia oraz zdefiniowanie warunków technicznych produktu spoczywa na kliencie wewnętrznym. W kompetencji kupca leży natomiast, obok prowadzenia negocjacji, konfrontowanie wymagań w stosunku do sytuacji na rynku oraz dostawców, i to jego odpowiedzialnością jest pobudzenie do działania klienta wewnętrznego tak, aby zaplanowana transakcja przebiegła sprawnie i satysfakcjonująco. Uczestnicy zgodzili się także, iż bardzo istotnym wymiarem wdrożenia najlepszych praktyk jest silne poparcie ze strony zarządu. Determinacja menedżera zakupów winna być bardzo silnie wspierana na poziomie zarządczym po to, by zapewnić właściwe warunki do wdrożenia eliminacji naturalnego oporu wobec zmian.

Dyskusje podczas paneli wzbudzał temat rozdziału funkcji strategicznej i operacyjnej oraz możliwości zaprzęgnięcia mechanizmów „komercyjnych” w działalności ograniczonej przepisami Prawa Zamówień Publicznych. Uczestnicy zaprezentowali bardzo rozbieżne podejścia – od skrajnie konserwatywnych (brak możliwości właściwego przygotowania postępowania zakupowego/przetargowego w związku z ograniczeniami ustawy), poprzez bardziej otwarte (wykorzystujące niektóre mechanizmy dozwolone przez ustawę, np. badanie rynku), aż po prawie w pełni komercyjne (dla których ustawa to ograniczenie jedynie dla samego procesu przetargowego, niekolidujące z procesem sourcingu strategicznego czy też właściwego zarządzania bazą dostawców).

Dyskusja w panelu „Ograniczenia dla efektywności procesów zakupowych” skupiła się na zagadnieniu ustawy Prawo Zamówień Publicznych. Przedstawiciele Grupy Kapitałowej PGE Polska Grupa Energetyczna zaprezentowali przykłady związane z najczęstszymi problemami spółek stosujących przepisy ustawy Prawo Zamówień Publicznych przy dokonywaniu zakupów. Panel ukazał potrzebę tego typu dyskusji zarówno dla UZP, jak i podmiotów stosujących ustawę. Główne wnioski i tezy zostały spisane i będą złożone



przez przedstawicieli środowiska zakupowego na ręce prezesa UZP z nadzieją, że zostaną uwzględnione w przyszłej nowelizacji ustawy Prawo Zamówień Publicznych.

Ostatnim zagadnieniem poruszonym podczas konferencji była centralizacja funkcji zakupowych. Osią dyskusji stała się prezentacja business case: „Reorganizacja zakupów w Grupie Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA”, przedstawiona przez Artura Króla, dyrektora naczelnego Centralnego Biura Zakupów. Prezentacja ukazywała pełen zakres tematyczny związany z reorganizacją zakupów wprowadzającą model scentralizowany. Została przedstawiona analiza potrzeb stojących za podjętymi działaniami, cele wyznaczone dla projektu, główne kierunki wprowadzonych zmian, a także rozbudowane podsumowanie efektów końcowych wdrożenia. W części poświęconej omówieniu zmian w modelu funkcjonowania zakupów Artur Król zaprezentował zarówno aspekty zmian strategii, zmian procesowych oraz struktur organizacyjnych, jak też podkreślił znaczenie wsparcia wprowadzanych rozwiązań poprzez wdrożenie kompleksowego systemu informatycznego.

Dyskusję wzbudził aspekt przygotowania zasobów ludzkich w świetle wprowadzanych zmian. Uczestnicy podkreślali, że skuteczne wdrażanie nowych strategii w obszarze zakupów bardzo często pociąga za sobą konieczność inwestycji w zdobywanie dodatkowych kwalifikacji przez zespoły, często też nieodzowna okazuje się wymiana części personelu. Przedstawione przez pozostałych prelegentów wizje modelu zakupów w ich organizacjach pokrywały się w dużym stopniu z modelem wprowadzonym w KGHM. Zarówno Małgorzata Młynarz – dyrektor Departamentu Zakupów Polkomtel SA, jak i Bogdan Piasecki – dyrektor Departamentu Zakupów, Majątku i Administracji PGNiG SA potwierdzili skuteczność idei centralizacji funkcji zakupowych na poziomie grup kapitałowych, wskazując jednocześnie, na jakim etapie procesu reorganizacji znajdują się obecnie ich organizacje. Istotnym wyjątkiem w dyskusji była natomiast opinia Lecha Barszczewskiego, doradcy prezesa Polimex-Mostostal. Przedstawił on zupełnie inne potrzeby klienta wewnętrznego dla działu zakupów, wynikające wprost z odmienności głównej działalności biznesowej firmy. Działalność Polimexu-Mostostal SA jest oparta niemal w stu procentach na strukturze zorientowanej projektowo, co niejako wymusza inną organizację pracy służb zakupowych w firmie i istotnie ogranicza zakres oraz benefity centralizacji.



Podsumowując, uczestnicy zgodzili się co do tezy, iż strategia zakupowa w przedsiębiorstwach zawsze musi być dostosowana do rodzaju biznesu prowadzonego przez dane przedsiębiorstwo. Udało im się jednak zdefiniować tezy, które winny przyświecać w procesie absorpcji najlepszych praktyk w ramach każdej organizacji zakupowej:

- ➔ rozdział funkcji strategicznych od operacyjnych;
- ➔ pomiar efektów działań jednostki zakupowej (strukturalny i rozłożony w czasie);
- ➔ właściwa drabina kompetencyjna gwarantująca zaangażowanie i kompletność zespołu – czynnik kompetencyjny posiadany i konieczny do pozyskania;
- ➔ umocowanie projektu implementacji najlepszych praktyk/optimalizacji na najwyższym poziomie w organizacji (poziom zarządu);
- ➔ właściwe przełożenie zmian z fazy koncepcji na fazę realizacji;
- ➔ system informatyczny i narzędziowanie procesu dopasowane do potrzeb organizacji i zakresu wprowadzanych zmian.

Robert Bonat, dyrektor Działu Konsultingu w Marketplanet,

Grzegorz Filipowski, kierownik Centrum Kompetencji w Marketplanet

Rozmowa z organizatorami konferencji:

Janem Stasiakiem – dyrektorem Departamentu Zakupów PGE Polska Grupa Energetyczna SA

oraz **Piotrem Matysikiem** – prezesem spółki Otwarty Rynek Elektroniczny SA (Marketplanet).

Jaka jest geneza powstania konferencji „Zakupy w spółkach o znaczeniu strategicznym - wyzwania i korzyści konsolidacji funkcji zakupowych”?

Jan Stasiak: Rynek konferencji dedykowanych tematyce zakupowej jest nadal w Polsce dość ubogi. Konferencje, które na nim funkcjonują są w większości produktami komercyjnymi, nie do końca odpowiadającymi oczekiwaniom wszystkich ich uczestników. Po rozpoczęciu mojej zakupowej przygody w spółce stosującej przepisy ustawy zamówień publicznych, przechodzącej proces konsolidacji o niespotykanej w kraju (a może nawet w Europie) skali, w tym również w obszarze zakupów, odwiedziłem kilku moich zakupowych kolegów ze spółek sektorowych i po rozmowach z nimi doszedłem do wniosku, że poziom organizacji struktur zakupowych, ich efektywność działania są często tak różne, że warto w jednym miejscu porozmawiać o tych różnicach, o drodze, jaką liderzy zmian pokonali i generalnie poprzez wymianę najlepszych praktyk nauczyć się czegoś nowego. Stąd pomysł na konferencję typu taylor-made – zorganizowaną przez jej przyszłych uczestników i odpowiadającą w 100% ich oczekiwaniom.

Piotr Matysik: Na pomysł organizacji konferencji wpadł dyrektor Stasiak z PGE SA. Zwrócił się do Marketplanet z prośbą o pomoc przy organizacji tego wydarzenia. Przyjęliśmy jego propozycję, gdyż miało to być pierwsze spotkanie zakupowe w Polsce organizowane w całości przez praktyków, ludzi na co dzień zajmujących się zakupami w największych polskich spółkach. Założeniem konferencji miało być stworzenie miejsca wymiany doświadczeń, dlatego tak zależało nam, aby w dyskusjach udział wzięli przedstawiciele rządów, dyrektorzy oraz menedżerowie zakupów, czyli osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie złożonych organizacji zakupowych.



Jan Stasiak: Zależało nam także, aby środowisko zakupowe z różnych przemysłów i branż miało możliwość kontaktu z najlepszymi praktykami i autorytetami w dziedzinie zakupów i benchmarku własnej organizacji zakupowej z najlepszymi. Dodatkowym celem było poznanie narzędzi i metod budowy zintegrowanych struktur zakupowych i poznanie zarówno zalet jak i wyzwań związanych z ich funkcjonowaniem.

Jakie główne tematy zostały poruszone podczas paneli?

JS: Program konferencji toczył się przede wszystkim wokół tematyki konsolidacji funkcji zakupowej w firmie i czynników, które powodują potrzebę jej przeprowadzenia. W trakcie paneli omówiliśmy wyzwania stojące przed działami zakupów, toczyliśmy długie dyskusje o obecnych i przyszłych zmianach w postrzeganiu roli zakupów w organizacjach, o tym, na co osoby wykonawcze procurementu powinny zwracać uwagę przy prowadzeniu projektów reorganizujących i usprawniających struktury zakupowe. Mówiliśmy też o budowie efektywnych działów zakupów, czynnikach ograniczających ich funkcjonowanie jak i o zakresie centralizacji zakupów.

Jeden z paneli poruszał temat strategii zakupowej na poziomie grupy kapitałowej, – jakie elementy powinna regulować; Czy istnieje modelowe rozwiązanie dla grup kapitałowych?

PM: Dyskusja dotycząca strategii zakupowej ukazała różnicę w postrzeganiu roli, jaką dział zakupów pełni w organizacji - czy jest jednostką strategiczną czy pomocniczą. Z drugiej strony ciekawym zagadnieniem okazała się kwestia podziału kompetencji pomiędzy strukturami odpowiedzialnymi za działania strategiczne i operacyjne już wewnątrz jednostek zakupowych.

Różnice wśród uczestników pojawiły się także w wizji modelu centralizacji zakupów w organizacjach. Przedstawiciele KGHM Polska Miedź SA, Polkomtel SA i PGNiG SA potwierdzili skuteczność idei centralizacji funkcji zakupowych na poziomie grup kapitałowych, wskazując jednocześnie na jakim etapie procesu reorganizacji znajdują się obecnie ich organizacje. W dyskusji nie zabrakło jednak zupełnie innego głosu - była nią opinia pana Lecha Barszczewskiego, Doradcy Prezesa Polimex-Mostostal. Dyskusje pokazały, że trudno się zgodzić co do istnienia jednej, modelowej i optymalnej dla wszystkich strategii zakupowej na poziomie grupy kapitałowej. Wręcz przeciwnie, musi być ona zawsze starannie dobrana do strategii oraz rodzaju biznesu prowadzonego przez dane przedsiębiorstwo. Jednak powyższe przypadki pokazują, że można nawet w bardzo dużych, rozproszonych organizacjach poprzez metodyczne i ewolucyjne podejście oraz właściwe zarządzanie zmianą osiągnąć wysoką efektywność funkcjonowania procesu i znaczne oszczędności.

JS: Osobiście uważam, że trudno jest zbudować jedno modelowe rozwiązanie dla grup kapitałowych, bo każda działa w różnym otoczeniu biznesowym, ma różną historię, kulturę organizacyjną i poziom rozwoju struktur zakupowych. Niewątpliwie jednak należy korzystać z przykładów z literatury przedmiotu jak i najlepszych praktyk rynkowych i określać strategię do swoich potrzeb, ale też umieć ją adoptować do zmieniającej się organizacji jak i otoczenia rynkowego. Kluczowe jest także by cele strategii zakupowej odpowiadały strategii grupy kapitałowej, by się w nią wpisywały i przyczyniały do jej realizacji.

Panel „Ograniczenia dla efektywności procesów zakupowych” z przedstawicielem Urzędu Zamówień Publicznych wywołał burzliwą dyskusję wśród uczestników. Czy w związku z tym zostaną podjęte kroki we współpracy z UZP w celu nowelizacji poszczególnych zapisów PZP?

JS: Rzeczywiście panel był interesujący i pokazał potrzebę prowadzenia tego typu dyskusji dla obu stron – UZP i stosującego ustawę. Ustaliliśmy, że spotkamy się w celu podsumowania wniosków z panelu i spisania najważniejszych tez. Zamierzamy je skierować na ręce Prezesa UZP licząc, że zostaną uwzględnione w przyszłej nowelizacji ustawy Prawo Zamówień Publicznych.

Jakie są Panów wrażenia po konferencji?

JS: Jako Organizator i uczestnik mogę tylko powtórzyć to co mówiłem w trakcie konferencji-, jestem zadowolony zarówno z możliwości powitania tak znakomitych panelistów, moderatorów i uczestników jak i z poziomu ich zaangażowania w realizację programu konferencji. Nie mam wątpliwości, że wszyscy przybędą na jej drugą edycję.

PM: Jestem bardzo zadowolony z konferencji - zarówno od strony organizacyjnej jak i merytorycznej, w jednym miejscu udało się nam zebrać ekspertów od zakupów z największych polskich organizacji. Konferencja tym bardziej wydaje się wartościowa, gdyż w jednym miejscu pojawili się przedstawiciele biznesu – czyli osoby odpowiadające za zakupy z największych przedsiębiorstw działających na polskim rynku, świata naukowego – przedstawiciele Katedry logistyki Szkoły Głównej Handlowej – katedry, która od wielu lat jest kuźnią kadr logistycznych i zakupowych w Polsce. Na konferencji był także obecny przedstawiciel Urzędu Zamówień Publicznych. Chyba po raz pierwszy udało się podczas jednego z paneli stworzyć miejsce dla dyskusji między osobami tworzącymi PZP oraz osobami dokonującymi zakupy zgodnie z jej wymogami. W spotkaniu uczestniczyli także najlepsi konsultanci Marketplanet oraz innych wiodących spółek doradczych, którzy brali udział w wielu projektach optymalizacyjnych działów zakupów w różnych sektorach gospodarki.

Czy konferencja była jednorazowym wydarzeniem, czy planowane są kolejne?

JS: Pozytywne opinie uczestników konferencji, wysokie oceny jej poziomu merytorycznego utwierdziły nas w przekonaniu, że ta konferencja była bardzo potrzebna. Dlatego w niedalekiej przyszłości planujemy jej reedycję.

PM: Wierzimy tak jak PGE, że konferencja była pierwszym spotkaniem i że dzięki tematom poruszonym podczas spotkania oraz zaproszonym gościom, konferencja na stałe wpisze się w kalendarz spotkań menadżerów odpowiedzialnych za zakupy o charakterze non-profit w Polsce.