

---

# Zarządzanie zmianą w obszarze zakupów korporacyjnych

Paweł Sobczak

22.10.2010, Warszawa



# Plan prezentacji

- Zmiany w zakupach
- Zarządzanie zmianą jako proces
- Zarządzanie sobą w zmianie
- Zarządzanie innymi w zmianie
- Zarządzanie zmianą w zakupach
- CASE STUDY

# Zmiany w zakupach

## Przykłady procesów zmiany

Zmiana w całej organizacji

Zmiana w obszarze zakupów

Wdrożenie zakupów centralnych

Wdrożenie strategii zakupowej

Wdrożenie nowej struktury zarządczej zakupów

Wdrożenie nowych procesów

Wdrożenie nowego dostawcy

Wdrożenie kategoryzacji zakupowej

Wdrożenie nowych procedur

Wdrożenie standaryzacji asortymentów

Wdrożenie rozwiązań IT

Wdrożenie nowej organizacji zakupowej

Wdrożenie kodeksu etyki

Wdrożenie systemu pełnomocnictw

# Zmiany w zakupach

**Wdrożenie** zakupów  
centralnych

**Wdrożenie** nowych  
procesów

**Wdrożenie** nowych  
procedur

**Wdrożenie** Outsourcingu

**Wdrożenie** nowej struktury  
zarządczej zakupów

**Wdrożenie** nowego  
dostawcy

**Wdrożenie** rozwiązań  
IT

**Wdrożenie** kodeksu etyki

**Wdrożenie** kategoryzacji  
zakupowej

**Wdrożenie** standaryzacji  
asortymentów

**Wdrożenie** nowej  
organizacji zakupowej

**Wdrożenie** systemu  
pełnomocnictw

# Zarządzanie wdrożeniem zmiany: niezbędne elementy



**SKUTECZNE WDROŻENIE ZMIANY**

# BRAKUJACY ELEMENT?



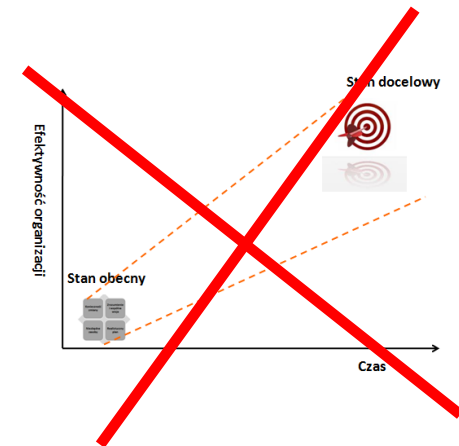
**NISKI PRIORYTET – ZADANIA  
REALIZOWANE ALE BEZ ENERGII DO  
FAKTYCZNEJ ZMIANY**

**~~PRIORYTET  
PRIORITAIRE~~**

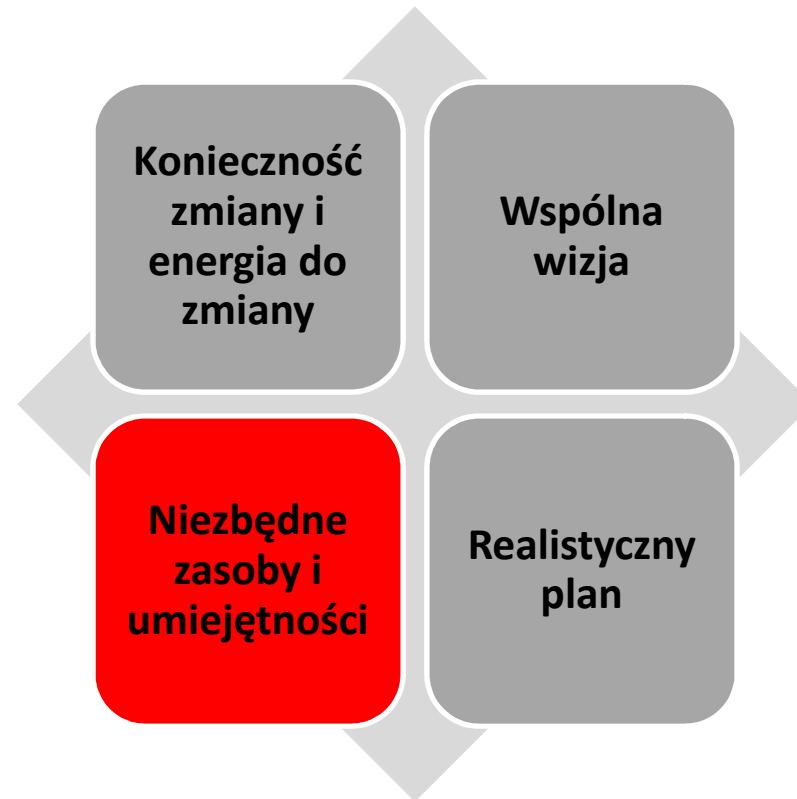
# BRAKUJACY ELEMENT?



**CHAOS, ROZPROSZENIE, BRAK KONCENTRACJI NA PRIORYTETACH**



# BRAKUJACY ELEMENT?



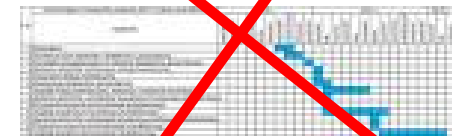
**STRACH, NIEZADOWOLENIE, OBAWY,  
PRZEKONANIE, ŻE SIĘ NIE UDA,  
FRUSTRACJA**



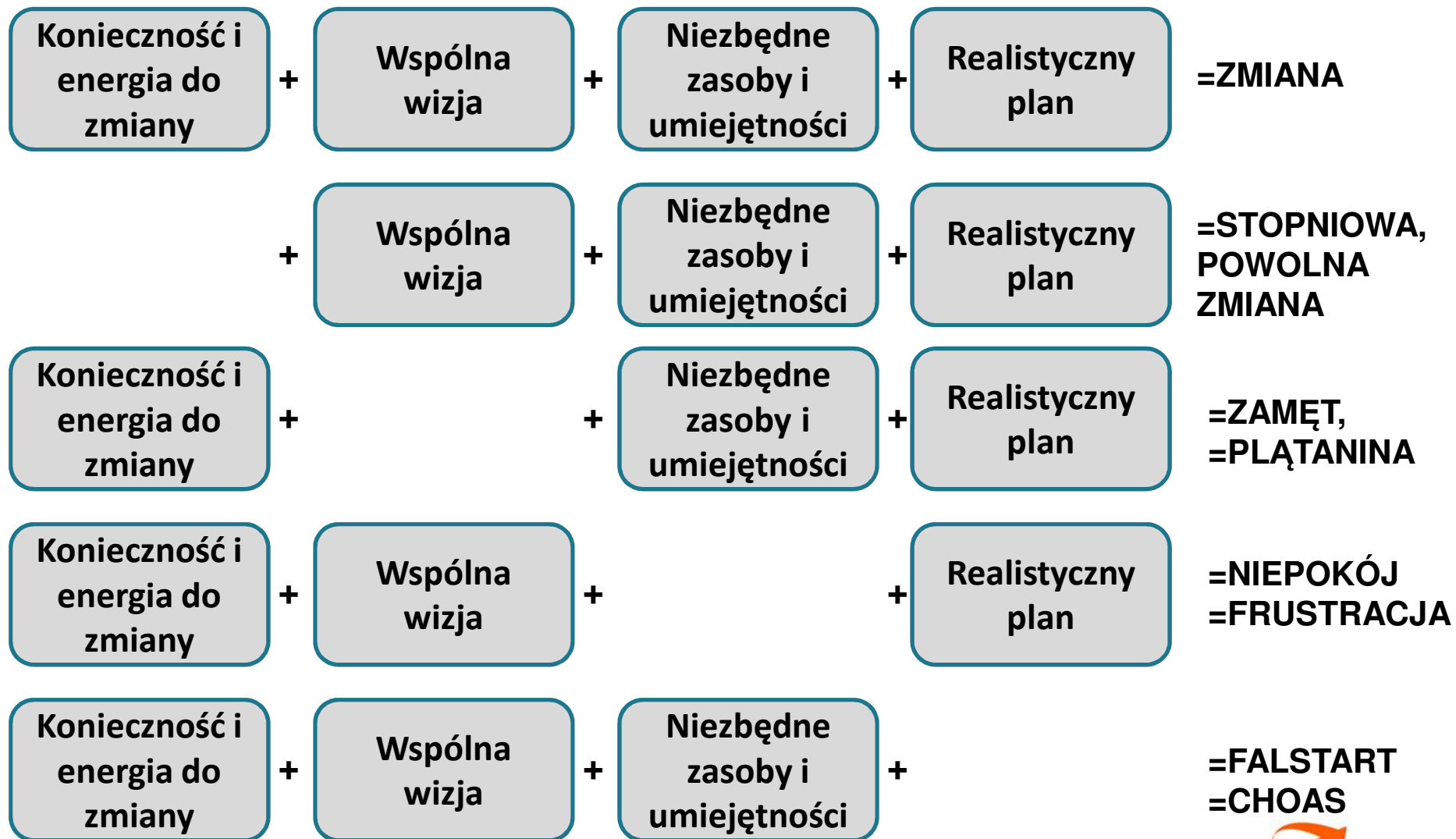
# BRAKUJACY ELEMENT?



**FALSTART, CHAOS, POŚPIECH,  
OBWINIANIE, NIEZADOWOLENIE**

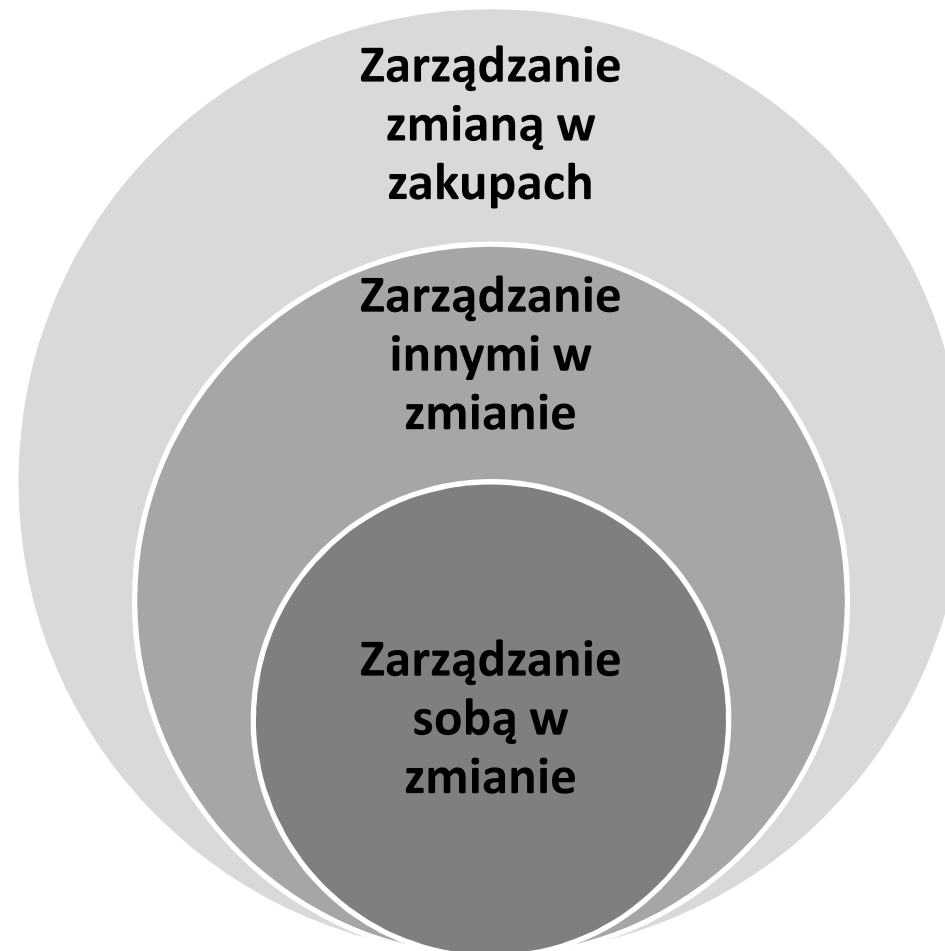


# Zarządzanie skomplikowaną zmianą





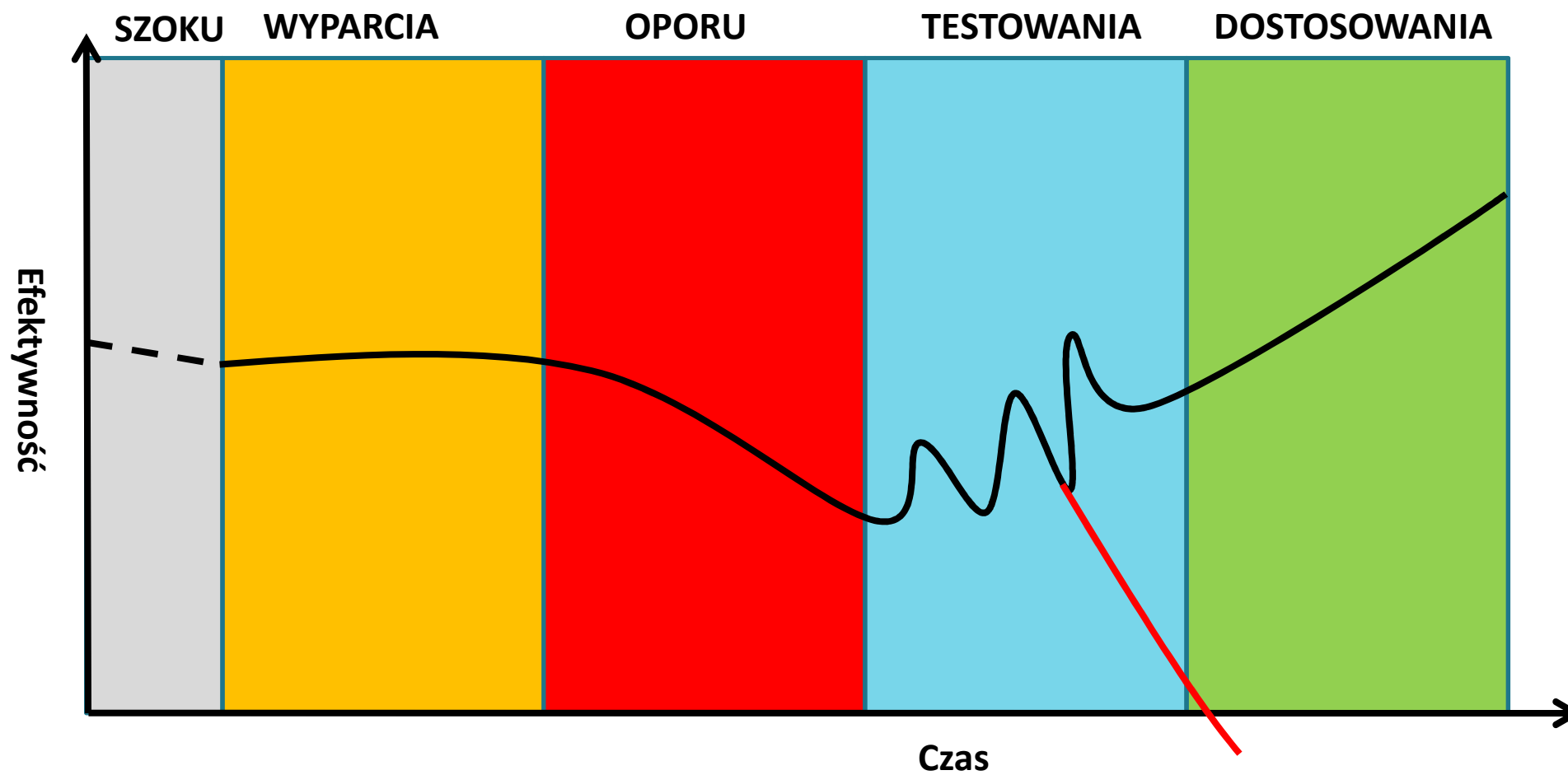
# Zarządzanie zmianą jako proces





# ZARZĄDZANIE SOBĄ W ZMIANIE

# FAZY ZMIANY





# ZARZĄDZANIE INNYMI W ZMIANIE

# Dlaczego ludzie reagują na zmianę oporem?

- **Boja się tego** co nieznane, czują, że zmiana będzie dla nich **bolesna**, może prowadzić do **porażki i kompromitacji**, może spowodować, że coś stracą;
- Ludzie **preferują stan aktualny** – „jest dobrze tak jak jest”, **stan docelowy** jest postrzegany jako „więcej pracy”;
- **Słaba komunikacja wewnętrzna** w organizacji, informacja nie jest pełna i jednoznaczna;
- Brak dostatecznej informacji i błędy w informacji **wpływają na wzrost poczucia braku zaufania**;
- Ludzie muszą zrezygnować z **dotychczasowych przyzwyczajeń**;
- Brak odpowiednich zasobów prowadzi do **pytania „czy ja dam radę”**;
- Obawy związane z **utratą pracy, kompetencji, władzy, pozycji w organizacji**;

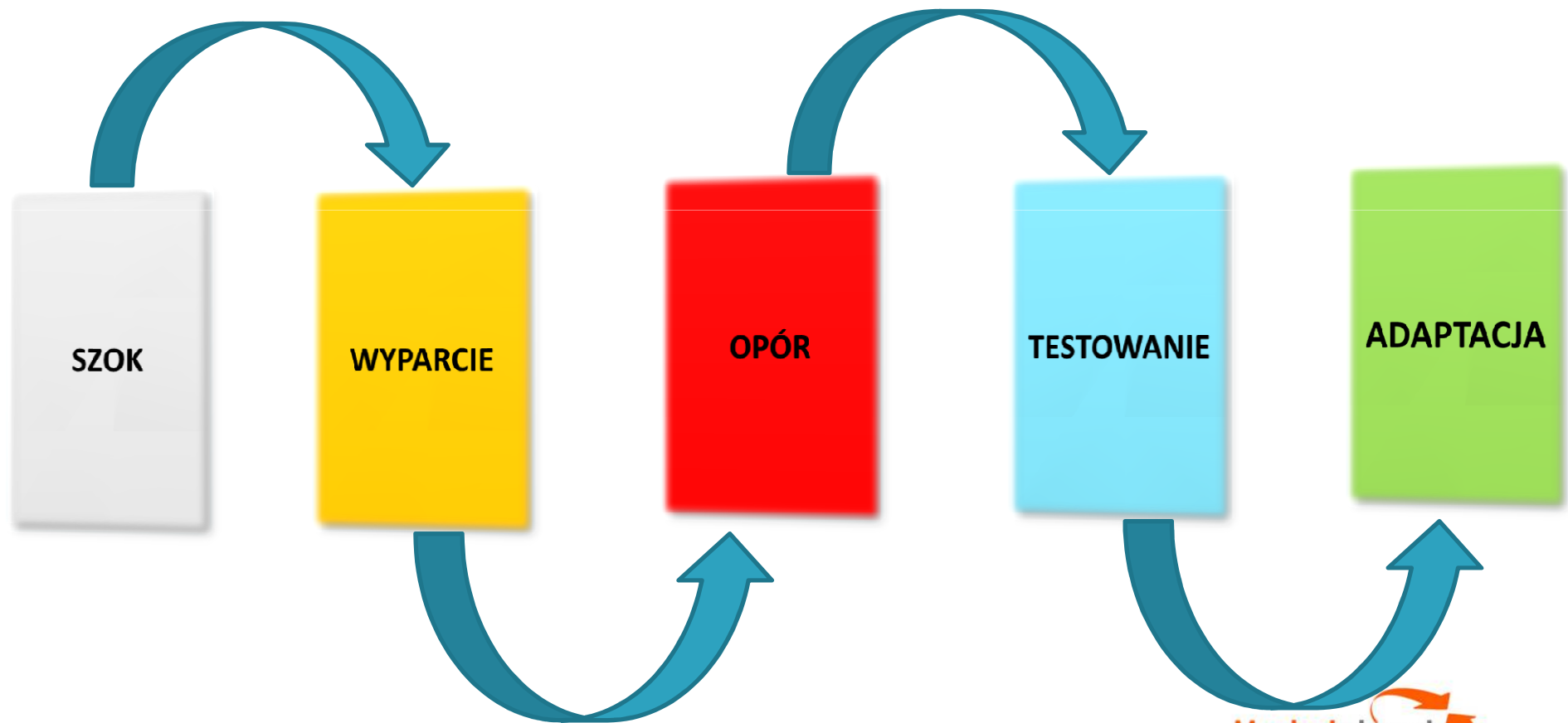
# Przykład oporu u klienta(1/2)

- **Działanie:** Wdrożenie kategoryzacji zakupów w Grupie Kapitałowej
- **Opór:** *dotychczasowa kategoryzacja na poziomie lokalnym jest wystarczająca, kategoryzacja centralna nie będzie brała pod uwagę naszych uwarunkowań;*
- **Zarządzanie oporem:** Komunikacja na temat celu wdrożenia kategoryzacji, przygotowanie prostego narzędzia do mapowania kategoryzacji lokalnej na kategoryzację centralną;
- **Rezultat:** Wdrożono kategoryzację centralną z mapą na kategoryzacje lokalne, spółki nadal odnoszą się do swojej kategoryzacji, ale pierwszy cel czyli pozyskanie informacji na temat wartości zakupów na kategoriach centralnych został uzyskany.

# Przykład oporu u klienta(2/2)

- **Działanie:** Wdrożenie systemu informatycznego wspierającego zakupy
- **Opór:** przyzwyczajenia, postrzeganie systemu jako tej samej pracy wykonywanej dwa razy, wydłużenie procesu akceptacyjnego, niepotrzebne utrudnienie;
- **Zarządzanie oporem:** szkolenie dla pracowników z zakresu systemu, wskazanie korzyści wdrożenia (mniej dokumentacji, szybsze procedury, szybsze akceptacje), wdrożenie procedury supportu w pierwszym etapie uruchomienia systemu, powołanie liderów – administratorów biznesowych systemu;
- **Rezultat:** wdrożony system informatyczny, pracuje w nim 1500 osób, informacja zarządcza o zakupach od planowania, poprzez postępowania, aż do rejestru umów

# Zarządzanie innymi w zmianie

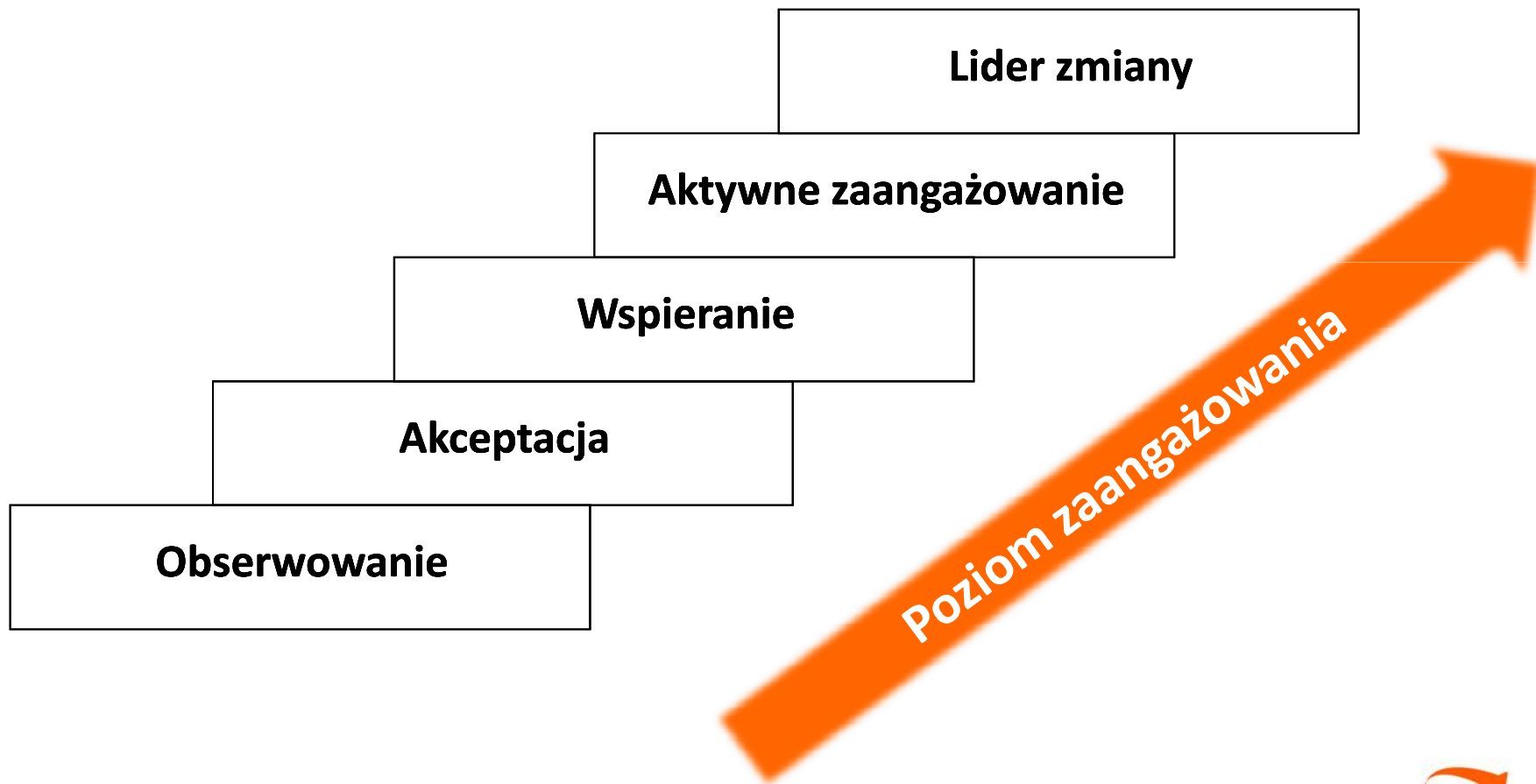


# Kim musimy zarządzać w zakupach?

1. Pracownicy działu zakupów
2. Klienci wewnętrzni działu zakupowego
3. Dostawcy

Sukces zmiany zależy od zaangażowania interesariuszy

# Stopnie zaangażowania interesariuszy



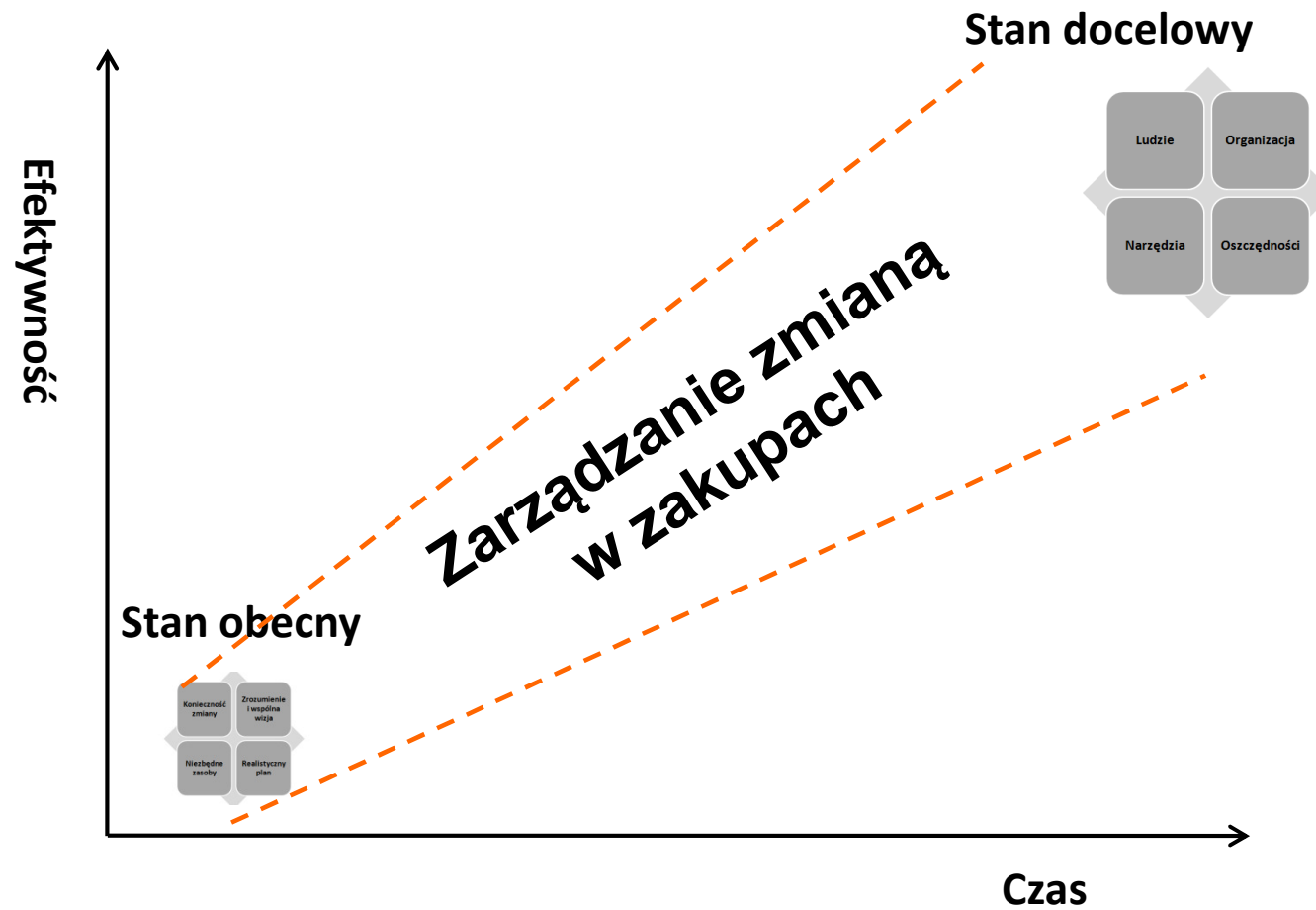
# ZOO zmiany – reakcje ludzi





# ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W ZAKUPACH

# Zarządzanie zmianą w zakupach




# Zarządzanie zmianą w zakupach



W efekcie wdrożenia w organizacji kształtuje się grupa liderów zmiany, którzy nie tylko dokonują wdrożenia zmiany, ale również prowadzą działania ciągłego doskonalenia.

Podstawą efektywnej zmiany jest określenie szczegółowego efektu, planu zmiany, powołanie przygotowanego do zmiany zespołu oraz osiągnięcie szybkich zwycięstw., którą powinny być silnie komunikowane w organizacji

Punktem wyjścia skutecznego zarządzania zmianą jest zbudowanie wizji zmiany, energii do zmiany co w rezultacie przekłada się na gotowość do zmiany



***CASE STUDY – BUDOWA  
ORGANIZACJI ZAKUPOWEJ  
W FIRMIE PRODUKCYJNO  
- USŁUGOWEJ***

# Kilka słów o stanie początkowym

- Organizacja wielopodmiotowa
- Różne procesy, procedury w organizacji
- Brak konsolidacji zakupów
- Prawie 10000 postępowań zakupowych  
rocznie
- W projekt zmiany zaangażowanych było 40  
osób po stronie klienta

# Case study – budowa organizacji zakupowej



## Co udało się w projekcie:

- Na bazie analizy organizacji zakupowej zidentyfikowano obszary poprawy efektywności
- Określono wartość oszczędności
- Silna determinacja Zarządu do wprowadzania zmiany i osiągnięcia oszczędności oraz wzrostu efektywności

# Case study – budowa organizacji zakupowej



## Co udało się w projekcie:

- Określono szczegółowe cele projektu wraz z miernikami osiągnięcia celów
- Przygotowano szczegółowy plan zmiany
- Delegowano do projektu niezbędny zespół projektowy (delegacja faktyczna wraz z systemem zastępstw)
- Przygotowano zespół do projektu w aspekcie zarządzania zmianą

# Case study – budowa organizacji zakupowej



## Co udało się w projekcie:

- Aukcje zakupowe pozwoliły na wygenerowanie oszczędności na wybranych kategoriach już na początku projektu
- Sukces został silnie zakomunikowany w organizacji co doprowadziło do wzmocnienia przekonania o korzyściach zmiany
- Wprowadzenie rozwiązań na poziomie centrali
- Wdrożenie na poziomie centrali pozwoliło na stworzenie grupy agentów zmiany

# Case study – budowa organizacji zakupowej



## Co udało się w projekcie:

- Wdrożono nową politykę zakupową oraz procedury szczegółowe definiujące nową organizację zakupową
- Wdrożenie zostało wsparte identyfikacją grupy objętej zmianą oraz przeprowadzeniem serii szkoleń
- Na bieżąco prowadzona była polityka komunikacji o stopniu wdrożenia zmiany: newslettery, spotkania robocze, informacja od Zarządu

# Case study – budowa organizacji zakupowej



## Co udało się w projekcie:

- Decyzja o utrwaleniu organizacji zakupowej poprzez wdrożenie systemu informatycznego
- Wprowadzenie okresowej weryfikacji poziomu wdrożenia nowej organizacji zakupowej
- Wprowadzenie kultury otwartości na nowe pomysły.

# Case study – kluczowe czynniki sukcesu

- Wsparcie sponsora projektu przez cały projekt
- Kompetentny zespół projektowy
- Szybko wygenerowane oszczędności pokazały, że warto zmieniać organizację
- Budowie organizacji zakupowej nadano wysoki priorytet
- Postęp projektu był stale monitorowany oraz komunikowany wewnątrz organizacji
- Sponsor projektu miał poparcie innych kluczowych osób w firmie



# Dziękuję za uwagę

Otwarty Rynek Elektroniczny S.A.  
ul. Domaniewska 49 (Trinity Park III)  
02-672 Warszawa  
Tel.: (+48 22) 576 88 00  
Fax: (+48 22) 576 88 01  
WWW: <http://www.marketplanet.pl/>  
e-mail: [info@marketplanet.pl](mailto:info@marketplanet.pl)