

E-BOOK

Poradnik Eksperta Zakupowego

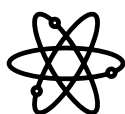
Dawka inspirującej wiedzy zakupowej
dla każdego!

Spis treści



Czy jesteś gotowy na...VUCA? ...3

Mateusz Borowiecki



Digitalizacja procesów zakupowych ...6

Od czego zacząć?

Jacek Jarmuszczyk



Digitalizacja zakupów 2.0. ...9

Przyszłość zakupów w erze cyfryzacji

Jacek Jarmuszczyk



E-katalogi ...12

Rozproszone zakupy w jednym miejscu

Damian Czernik



Dobre praktyki ...14

Jak sobie radzić z konfliktami w zakupach?

Magdalena Cugowska

Dodatek specjalny:



Procurement Wars ...17

Rycerze zakupów niech moc będzie z Wami!

Maciej Hollek

TRENDY W BRANŻY ZAKUPOWEJ

Czy jesteś gotowy na...VUCA?

Ostatnia dekada w branży zakupowej

Zeszły rok w branży zakupowej był rokiem ewolucji – nie było drastycznych zmian. Od wielu lat można zauważyć tendencję stopniowego profesjonalizmu zakupów w firmach. Rosną działy, rośnie ilość pracowników zakupów w całkowitej puli pracowników firm. Widać to również we wzrastającej frekwencji słuchaczy na zakupowych kierunkach studiów podyplomowych, a także po liczbie uczestników w organizowanych konferencjach zakupowych.

W zeszłym roku pojawiła się również silna presja kosztowa, w której ograniczeniu istotną rolę odgrywa dział zakupów. Dlaczego? To właśnie dział zakupów jest w stanie ograniczać wydatki czy wpływ wzrostu cen, sprawiając, że nasza firma staje się bardziej konkurencyjna od przedsiębiorstw, które nie są w stanie tak szybko reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe.

Obecnie jesteśmy w okresie 10 lat nieprzerwanego wzrostu gospodarczego. To bardzo dobrze, bo firmy mogły się swobodnie rozwijać. Powoduje to jednak, jak wcześniej wspomniałem, rosnącą presję kosztową związaną także z brakującymi zasobami. Najczęściej brakuje nam zasobów ludzkich. W skali polskiej i światowej. W związku z tym firmy, które budowały swoją przewagę konkurencyjną jedynie na tanich pracownikach, mają lub będą mieć problemy.

Czym jest VUCA?

Ostatnio, dużą popularność zdobywa pojęcie **VUCA**, co jest akronimem od **Volatility, Uncertainty, Complexity i Ambiguity**. Pojęcie, które szturmem zdobywa język biznesowy na całym świecie. Pojawia się wiele niewiadomych, czasem anomalii – nie jesteśmy w trakcie konkretnego, silnego trendu, który będzie kontynuowany jeszcze wiele lat, więc już dzisiaj musimy się przygotowywać się na różne scenariusze.

V olatility
U ncertainty
C omplexity
A mbiguity

Skrót VUCA pojawił się już we wczesnych latach 90. XX wieku i pierwotnie był rozpropagowany przez amerykańską armię w odpowiedzi na koniec Zimnej Wojny. Musiało minąć wiele lat, zanim na poważnie zaczęto używać go w biznesie. Przyjmuje się, że przełomowym momentem był kryzys na rynkach finansowych, w latach 2008-2009. Od tego czasu w wielu korporacjach głośno mówi się o tym, czym jest VUCA i jak może odnosić się do zjawisk biznesowych.

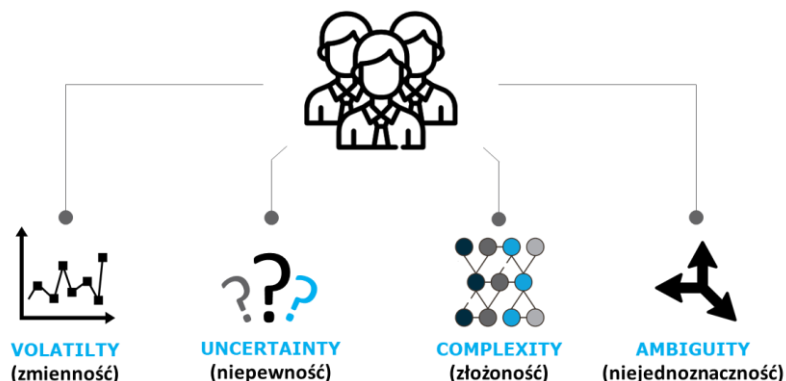
CZY JESTEŚ GOTOWY NA...VUCA?

VUCA a działy zakupów w polskich firmach

Współczesne realia, trafnie opisane przez skrót VUCA są **zmienne, niepewne, złożone i niejednoznaczne**. Umysł otwarty na możliwe scenariusze, zdobywanie wiedzy i umiejętność szybkiej adaptacji to klucz do nawigacji rzeczywistości pełnej niepewności i ryzyka. **Ale czy działy zakupów w polskich firmach są przygotowane na VUCA? Moim zdaniem nie do końca...**

Grono profesjonalistów zakupowych wyrosło w ciągu ostatnich 10 lat – czyli tak jak wspominałem, 10 lat dobrobytu - w środowisku trudnym, ale dosyć sprzyjającym, mało ryzykownym i mało zmiennym. **Nie mieli, gdzie się przygotować.** Wydaje mi się, że te bardziej dojrzałe organizacje, które widziały różne kryzysy w przeszłości mogą być lepiej przygotowane. Generalnie myślę, że polskie firmy nie są za dobrze przygotowane na VUCA.

Idealnie przygotowany dział zakupów (o ile taki istnieje) to taki, który rozumie biznes. Wie co biznesowi jest potrzebne, wie, kto jest w stanie spełnić te potrzeby rynkowe. Identyfikuje ryzyka i wie, jak nimi zarządzać. Inaczej zarządza się ryzykiem zmienności cen, np. nie ma ryzyka, że nie kupimy benzyny – w realnych scenariuszach nie bierze się takiej opcji pod uwagę – i to ta właśnie tą zmiennością trzeba zarządzać. Ograniczyć różnice



kosztów lub spłaszczać zmienność. Czym innym jest niepewność, gdy nie wiemy, czy dostawca będzie w stanie realizować zamówioną usługę. I tu już nie zabezpieczymy się mechanizmami, takimi jak na zmienność cen. Możemy się ubezpieczyć, ale to tylko zminimalizuje stratę. W przypadku, gdy nie dostarczymy towaru do klienta, bo nasz dostawca nie zrealizował dla nas dostawy to problem pozostaje. Skuteczny dział zakupów ma portfolio narzędzi na różne okazje i wykorzystuje je zgodnie z aktualną sytuacją wewnętrzną i zewnętrzną. To nie jest jedno narzędzie, które zawsze stosuje się w każdej sytuacji. **Punktem wyjścia jest zrozumienie co biznesowi jest potrzebne. Bez tego nie ma szans.**

Zarządzanie zespołem a VUCA

W momencie, kiedy firma musi zmierzyć się z nieprzewidywalną sytuacją, z którą dotychczas nie miała styczności, to nie pojedyncza osoba, a interdyscyplinarny zespół będzie mógł sobie z nią poradzić. Dlatego też, **zarządzanie zespołem w świecie VUCA, powinno odbywać się w sposób otwarty i transparentny**. Osoba zarządzająca musi wiedzieć, że ważna jest praca zespołowa, że należy cały czas się uczyć i nie zawsze jej zdanie jest najważniejsze i nie zawsze ma rację.

Rola managera zakupów jest różna w zależności od skali biznesu i rodzaju. Wspólną cechą, którą można jednak wyróżnić to budowanie zespołu i zarządzanie talentami. Tak, jak każdego managera – to nie dotyczy wyłącznie zakupów. Rola pozwala rozwijać ludzi, edukować – po to by mogli mierzyć się z wyzwaniami rynkowymi. Rola by wiedzieć co się dzieje na świecie, wychodzić poza swoje pole wewnętrzne, spotykać się z innymi managerami. Uczenie się od innych firm to najlepsza rzecz, jaką można zrobić. Po co uczyć się na własnych błędach, skoro można skonsultować się z innymi?

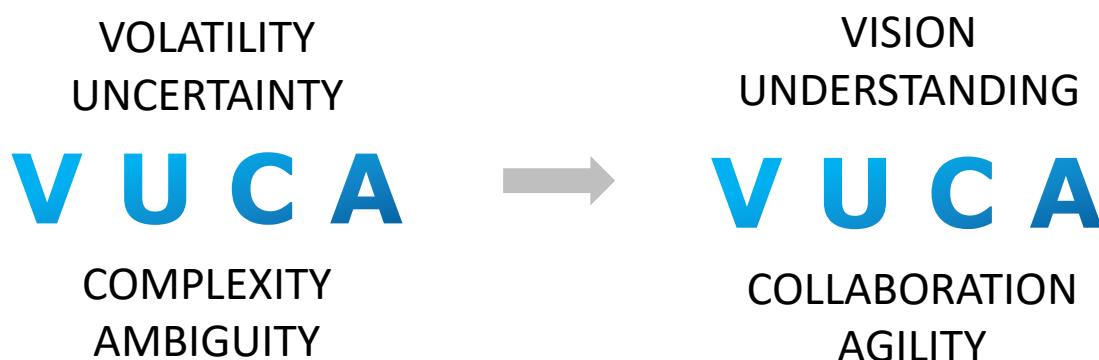
CZY JESTEŚ GOTOWY NA...VUCA?

Jak odpowiedzieć na zmiany w dzisiejszym świecie?

Podejście, które należy zastosować, by minimalizować wpływ zmiennego otoczenia to **przedstawienie pojęcia VUCA z innej perspektywy**. Należy spojrzeć na VUCA jako... połączenie elementów: **Vision** (wizja), **Understanding** (zrozumienie), **Clarity** (przejrzystość) i **Agility** (zwinność). Środowisko VUCA zmusza nas do skupienia się na tym, co jest możliwe, prawdopodobne. Przede wszystkim bardzo ważne jest to, by czerpać wiedzę z każdego możliwie dostępnego nam źródła oraz doświadczeń innych firm czy managerów. Istnieją narzędzia i metody, tj. np. zarządzanie ryzykiem

i analiza FMEA (analiza rodzajów i skutków możliwych błędów), umożliwiające nam zidentyfikowanie obszarów, które potencjalnie są narażone na ryzyko i opracowanie planów, które mogą uratować nas w sytuacji kryzysowej. Dodatkowo, to co leży u podstaw działalności działów zakupów, czyli dbanie o koszty to budowanie swoistej poduszki finansowej przedsiębiorstwa na potencjalnie trudniejsze czasy. Ponadto nawiązywanie bliskich relacji ze strategicznymi dostawcami pozwala jeszcze lepiej identyfikować

możliwe scenariusze. Partnerska, transparentna współpraca jest opłacalna dla obu stron na wielu płaszczyznach. W sytuacji kryzysowej taki kontrahent będzie nas wspierał. Jednocześnie, nie powinniśmy zapominać o tzw. planie B – czyli dostawcach alternatywnych, szczególnie w sektorach narażonych na duże fluktuacje i ze znaczącym udziałem pracy ludzkiej.



Zapraszam na szóstą edycję największej konferencji zakupowej w Polsce **PROCON/POLZAK 2019**, która odbędzie się **21-22 października** w Hotelu Marriott w Warszawie. W tej edycji hasło przewodnie to: **ARE YOU READY FOR THE VUCA WORLD?** Więcej informacji na stronie: www.konferencja-proconpolzak.pl



Mateusz Borowiecki



Wieloletni praktyk, pasjonat, ekspert branży zakupowej. Ma ponad 15 lat doświadczenia w zarządzaniu międzynarodowymi projektami zakupowymi i konsultingowymi (m.in. w sektorze finansowym, medycznym). Specjalista we wdrożeniach kompleksowych systemów zakupowych oraz narzędzi IT (Ivalua, NextBuy). Zarządzał projektami optymalizacyjnymi na skalę europejską oraz globalną. Swoją wiedzę i doświadczeniem chętnie dzieli się w ramach konferencji branżowych, spotkań, szkoleń, wykładów dla studentów.

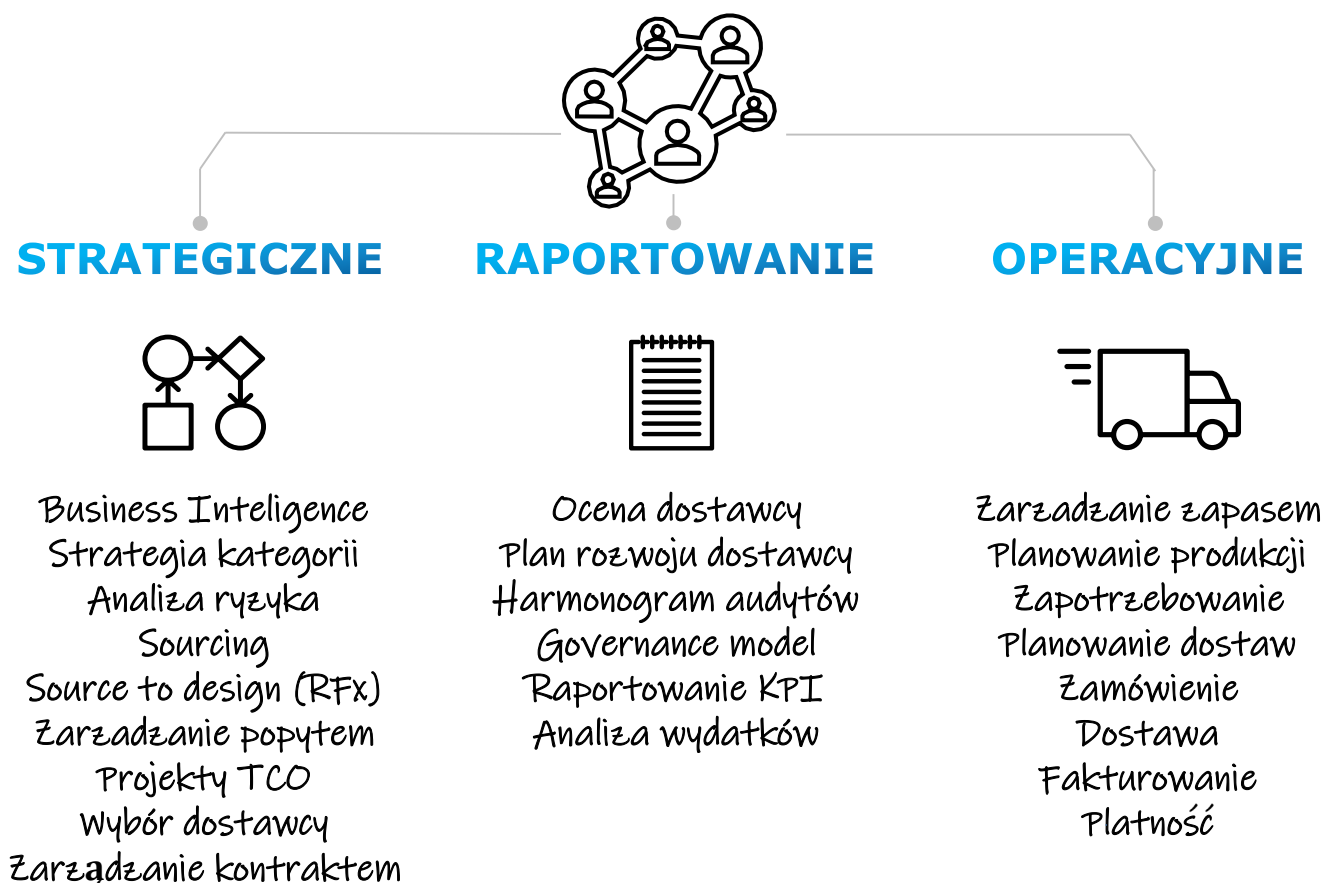
NOWE TECHNOLOGIE

Digitalizacja procesów zakupowych

Od czego zacząć digitalizację?

Pierwszym i koniecznym warunkiem do tego, aby rozpocząć proces digitalizacji zakupów jest **posiadanie dedykowanych osób do realizacji zakupów w firmie** – nawet jeśli nie nazywa się to działem zakupów - istotne jest, aby były to osoby, które starają się kontrolować procesy zakupowe i wielkość wydatków. Zespół takich osób może być nawet nieustrukturyzowany. Ważne, aby go mieć. Potem należy spełnić drugi warunek, czyli **rozpoznanie i rozpisanie procesów zakupowych**, którymi zajmują się kupcy w firmie. W jakim celu? Aby digitalizować, trzeba wiedzieć najpierw co może być przeniesione do cyfrowego świata!

Zakupy w przedsiębiorstwach można podzielić na **STRATEGICZNE** i **OPERACYJNE**. W skład obydwu wchodzi szereg aktywności, które mogą być realizowane w systemie zakupowym. Warto także wyszczególnić **ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z DOSTAWCĄ**. Przykładowe aktywności zakupowe w biznesie z wyróżnieniem na procesy zakupowe przedstawione są w poniższej tabeli:

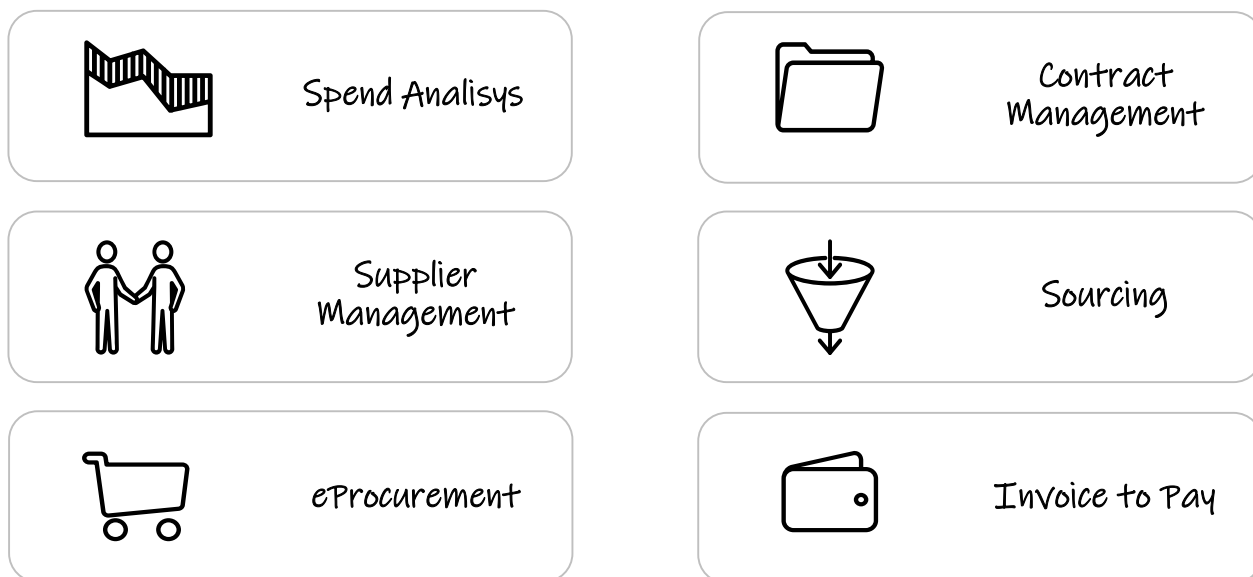


Zacznij od ZMAPOWANIA tego, czym zajmują się zakupy – rozdziel procesy, wyszczególnij obowiązki kupców, określ interesariuszy. Dopiero potem zastanów się, które aktywności i w jaki sposób możesz realizować w systemie zakupowym. Pamiętaj jednak, że system zakupowy wspiera, ale nie zastępuje pracy działu zakupów.

DIGITALIZACJA PROCESÓW ZAKUPOWYCH

Funkcjonalności platform zakupowych

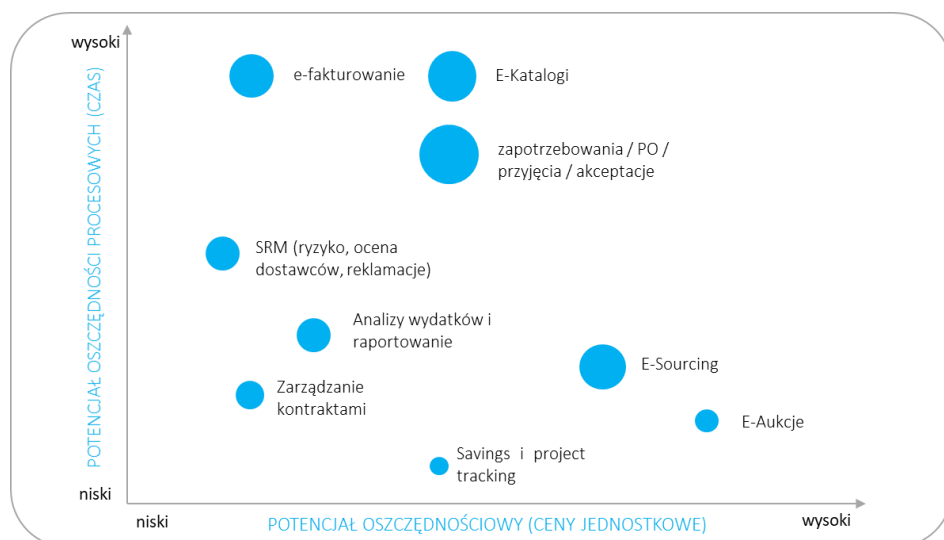
Jeśli po zdefiniowaniu procesów zakupowych czujesz, że jesteś gotowy na zmianę, to dobry czas na przeanalizowanie tego, czym dokładnie zajmują się systemy do zarządzania zakupami. W większości z nich można wyróżnić 6 podstawowych modułów:



Firmy najczęściej rozpoczynają digitalizację od wdrożenia modułu sourcingu – przeprowadzają zapytania ofertowe i aukcje w systemie. Potem stopniowo rozbudowują system o kolejne moduły. System zakupowy to miejsce, w którym mają znajdować się aktywności zakupowe – odznaczać i zapisywać – po to, aby w każdej chwili mieć do nich łatwy i szybki dostęp. Ważne jest to, że system umożliwia budowanie historii prowadzonych projektów. Dzięki temu łatwiej jest zastąpić odchodzących pracowników i wdrożyć nowych, a także odnaleźć przetargi i prowadzoną komunikację z dostawcą, bez konieczności przeszukiwania maili i notatek.

Po co digitalizować? Korzyści biznesowe

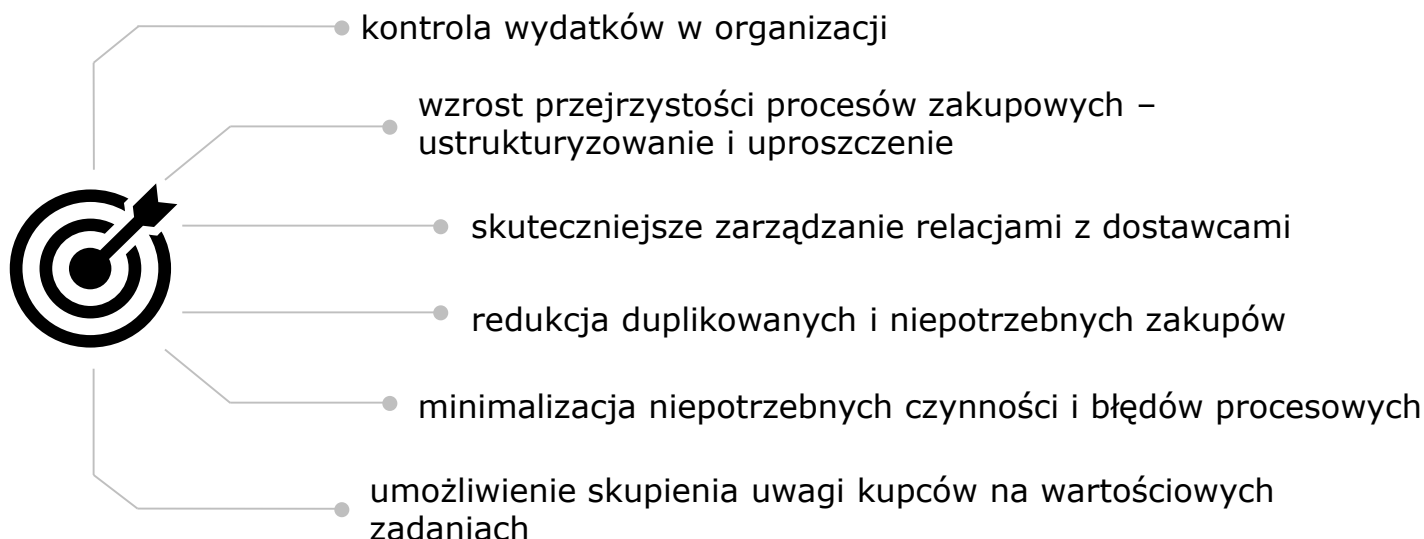
Wykres przedstawia potencjał korzyści finansowych i procesowych z wyszczególnieniem aktywności realizowanych w systemie zakupowym:



E-katalogi oszczędzają przede wszystkim czas pracy zapewniając szybki dostęp do produktów. Przyczyniają się także do zapewnienia transparentnego procesu. Przetargi i aukcje to oszczędność czasu, pod warunkiem możliwości stworzenia szablonów. Im wcześniej dział zakupów włączy się w proces zakupowy – już na etapie zapotrzebowania – tym większa możliwość poprowadzenia zakupu w kierunku większych oszczędności.

DIGITALIZACJA PROCESÓW ZAKUPOWYCH

Jakie korzyści przynosi firmie digitalizacja procesów zakupowych?



Problemy z wdrażaniem systemów zakupowych

Wydaje się, że w okresie rozkwitu technologii większość firm jest gotowa do digitalizacji. Jednak na drodze do pełnej cyfryzacji procesu stoi kilka przeszkód. Jednym z głównych problemów jest **trudność w oszacowaniu ROI**. W dalszym ciągu trudno jasno określić dokładny zwrot z inwestycji w liczbach. O ile badania pozwalają na wyliczenie oszczędności czasu, tak kwestia oszacowania inwestycji jest trudna.

Co więcej, firmy mają bardzo **wysoko nabudowane oczekiwania** względem funkcjonalności systemu zakupowego. Przyzwyczajenie do ogólnodostępnych aplikacji w dużej mierze mobilnych, które są darmowe, dostępne i proste w obsłudze powodują błędne skojarzenia z systemem do obsługi procesów zakupowych. System ten ma wspierać pracę, ułatwiać komunikację, pomagać w realizacji aktywności zakupowych, a nie wykonywać pracę za pracowników.

Podsumowanie

E-katalogi oszczędzają przede wszystkim czas pracy zapewniając szybki dostęp do produktów. Przyczyniają się także do zapewnienia transparentnego procesu. Przetargi i aukcje to oszczędność czasu, pod warunkiem możliwości stworzenia szablonów. Im wcześniej dział zakupów włączy się w proces zakupowy – już na etapie zapotrzebowania – tym większa możliwość poprowadzenia zakupu w kierunku większych oszczędności.



Jacek Jarmuszcak



Doświadczony manager zakupów strategicznych i logistyki. Pracował w centralnych strukturach międzynarodowych korporacji m.in. w Philips, Carlsberg, Danfoss. Ekspert w dziedzinie organizacji procesów zakupowych, zarządzania kategorią zakupową, elektronicznych systemów zarządzania zakupami i logistyką. Posiada praktyczne doświadczenia w zakresie digitalizacji procesów zakupowych w bardzo dużych, jak i średnich organizacjach.

NOWE TECHNOLOGIE

Digitalizacja zakupów 2.0. przyszłość zakupów w erze cyfryzacji

Digitalizacja w liczbach – jak jest?

Deloitte przeprowadziło badanie wśród **504 CPO reprezentujących 39 krajów**, w którym poruszono tematykę wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach. Jak podaje raport Deloitte, pomimo uznania technologii cyfrowych, ich **prognozowane zastosowanie w organizacjach jest niskie**. Co więcej, obecne tempo wdrażania digitalizacji jest niższe niż oczekiwano. Największe tempo wdrażania cyfryzacji zakupów jest widoczne w transakcjach procesu P2P, szczególnie w sourcingu i zakupach strategicznych.

Według raportu wpływ cyfrowej strategii zakupowej może być zmierzony za pomocą stopnia włączenia do strategii takich czynników, jak: **cele, wydajność, skuteczność, zaangażowanie i doświadczenie** oraz za pomocą **poziomu sukcesu ich wdrożenia**. Jednak respondenci zasugerowali, że włączenie celów do cyfrowej strategii zakupowej jest niewielkie i trudne do osiągnięcia. To sugeruje, że wpływ oraz korzyści z digitalizacji zakupów uzyskają liderzy, którzy dokonają przeglądu i udoskonalenia stosowanej technologii cyfrowej oraz wizji po to, aby były one bardziej zorientowane na działanie zwinne i płynne. Ponadto, CPO powinni bardziej skoncentrować się na zaangażowaniu i doświadczeniu.

4%

liderów ds. zaopatrzenia jest świadoma wpływu swoich działów na ogólną strategię cyfrową całej organizacji

6%

liderów wierzy, że taka strategia pozwoli w pełni zrealizować cele działu i zwiększyć wartość całego przedsiębiorstwa

18%

CPO ma opracowaną strategię digitalizacji sfery zaopatrzenia, wspartą pełnym uzasadnieniem biznesowym

CPO twierdzi, że analizy wspierane przez digitalizację są wykorzystywane do optymalizacji kosztów, usprawniania procesów i zarządzania raportami

45%

3%

CPO jest przekonanych o tym, że ich zespoły mają wystarczające kompetencje wymagane do maksymalnego wykorzystania możliwości digitalizacji

46%

CPO uważa, że główną barierą we wdrożeniu digitalizacji w działach zaopatrzenia i zakupów jest brak integracji i niska jakość danych

DIGITALIZACJA 2.0

Hierarchia dojrzałości

Digitalizacja 2.0 w kilku punktach:

- umożliwia wgląd do złożonych danych (transakcyjnych i zakupowych) w czasie rzeczywistym;
- pozwala zautomatyzować powtarzalne (rutynowe) zadania zakupowe;
- łączy modele danych w kompaktowe decyzje biznesowe;
- redukuje duplikowane i niepotrzebne zakupy w przedsiębiorstwie
- stale monitoruje zadania i procesy zakupowe, analizując ich bieżący wpływ na przedsiębiorstwo i obowiązujące cele
- pozwala na szybką identyfikację ryzyka, wspiera decydentów w optymalizacji procesów zakupowych, zwiększa trafność prognoz popytu

Poniżej hierarchia ukazująca 4 poziomy zaawansowania modułów sztucznej inteligencji – od najprostszego (RPA) po najbardziej zaawansowany (AI).



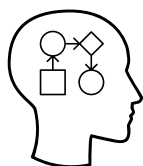
Artificial Intelligence

AI – uczy się na własnych doświadczeniach, może bardzo szybko analizować duże ilości danych, dostosowywać i tworzyć nowe reguły.



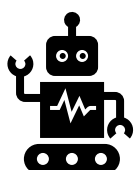
Automated Reasoning

AR – technologia tworzy własne założenia, nadpisuje i tworzy własne zasady logiczne, np. może odczytywać faktury różne od zdefiniowanych wcześniej reguł.



Machine Learning

ML – na podstawie wystarczająco dużej bazy przykładów technologia adoptuje się i usprawnia predefiniowane reguły. W połączeniu z RPA jest często mylony z AI.

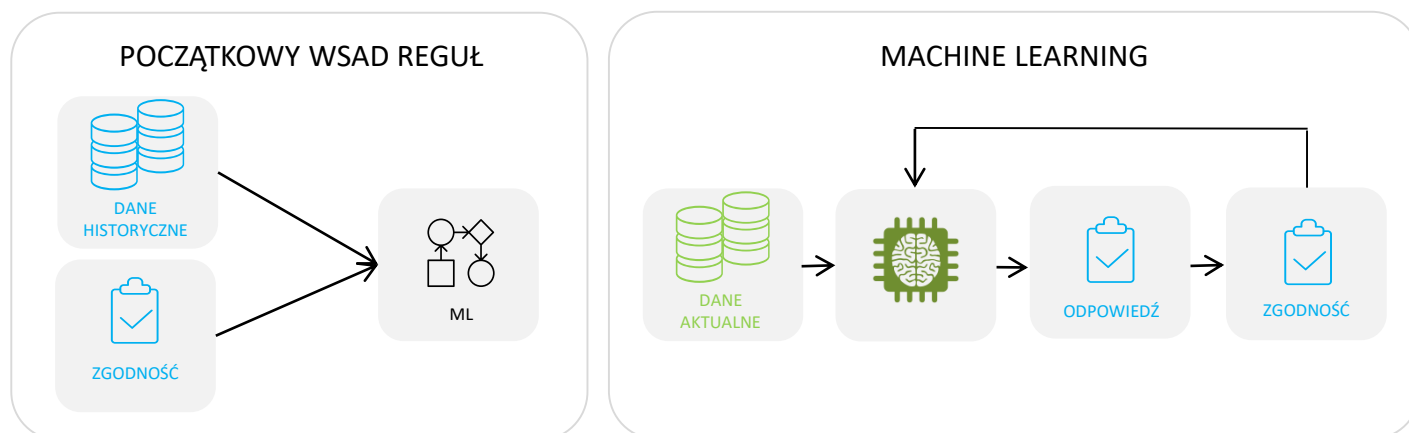


Robotic Process Automation

RPA – naśladuje, odwzorowuje ruchy człowieka np. odbiera emaile i ściąga załączniki z fakturami do zaksięgowania.

DIGITALIZACJA 2.0

Machine learning



Schemat przedstawia sposób funkcjonowania ML - do tego niezbędny jest początkowy wsad z napakowanymi danymi historycznymi, wprowadzonymi do systemu. Stopniowo dodawany wsad do algorytmu i dopisywane kolejne rekordy pozwalają maszynie na przetworzenie ich i w razie niezgodności powrócenia do człowieka. W ten sposób uczy się i nadpisuje algorytmy.

Jak AI zmieni zakupy?



Wśród przewidywanych zmian można zauważyć przetwarzanie bardzo dużej ilości danych (volume) oraz ich procesowanie (szybkość, dostępność, istotność danych). AI ma oddzielać istotne od nieistotnych informacji w kontekście prowadzonego projektu. Co więcej, Big Data Benchmarking, czyli przeszukiwanie i znajdowanie istotnych danych – na przykład wśród wszystkich dostawców w Internecie, pogrupowanie ich według opinii w social mediach, silne moce obliczeniowe i wyszczególnienie najlepszych wyników. Zwiększy się także rola wykorzystania Chatbota. Forma komunikacji z systemem zmieni się z pisemnej na słowną.



Jacek Jarmuszcak



Doświadczony manager zakupów strategicznych i logistyki. Pracował w centralnych strukturach międzynarodowych korporacji m.in. w Philips, Carlsberg, Danfoss. Ekspert w dziedzinie organizacji procesów zakupowych, zarządzania kategorią zakupową, elektronicznych systemów zarządzania zakupami i logistyką. Posiada praktyczne doświadczenia w zakresie digitalizacji procesów zakupowych w bardzo dużych, jak i średnich organizacjach.

SYSTEM ZAKUPOWY

E-katalogi

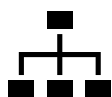
Rozproszone zakupy w jednym oknie

Czym są e-katalogi?

Dział zakupów to jeden z kluczowych filarów każdego przedsiębiorstwa. Każdego dnia obsługuje i uzupełnia bazę dostawców oraz ocenia, w jaki sposób potoczyła się współpraca z dostawcą. Wykonuje kilkaset transakcji zakupowych i związanych z nimi przepływów: materiałowych, informacyjnych i pieniężnych. Często działy zakupów są nieustrukturyzowane. Działają według skomplikowanych procedur i czasochłonnych czynności. **Jak to zmienić? Z pomocą przychodzą e-katalogi.**

E-katalogi to zakupowa „szybka ścieżka” (*fast track*), która znacznie usprawnia proces zakupowy. Znajdują się w nim wszystkie wyselekcjonowane produkty, uprzednio pogrupowane w kategorie. Produkty w e-katalogach to **zbiór rzeczy oferowanych przez dostawców**, u których zamawia dział zakupów. Jak to działa? **Kupcy zbierają oferty od różnych dostawców, grupują je w kategorie i tworzą katalog w systemie zakupowym.** Dzięki temu powstaje drzewo kategorii, które można w łatwy i szybki sposób przeszukiwać oraz mieć do niego dostęp w każdej chwili.

Jakie są korzyści z wdrożenia e-katalogów?



Standaryzacja obsługi procesów zakupowych w przedsiębiorstwie – zakupy direct i indirect



Eliminacja papierowej dokumentacji – proces realizowany jest online z możliwością pełnego raportowania kosztów i prowadzenia złożonych analiz w wybranych obszarach przedsiębiorstwa



Eliminacja błędów (czynnik ludzki) wynikających z doboru niewłaściwych parametrów zakupowych (np. warunki dostaw, ceny zakupów, formy płatności)



Optymalizacja czasu realizacji zamówień – jeden system z przyjaznym interfejsem zakupowym i pełną dostępnością wszystkich materiałów niezbędnych do codziennej egzystencji firmy



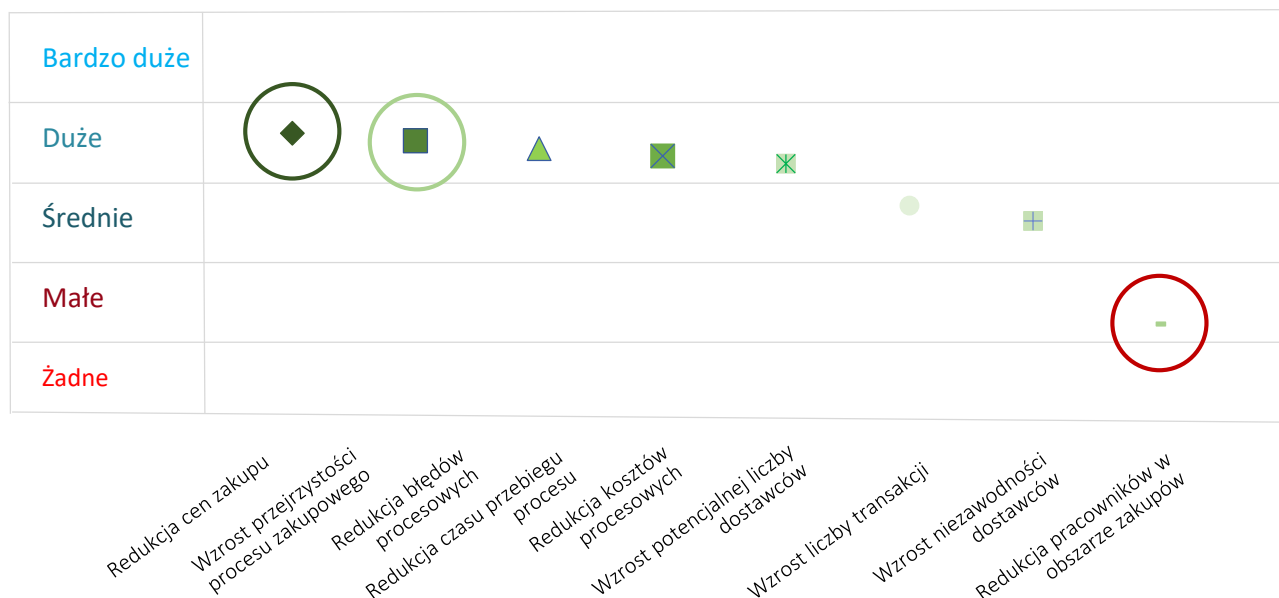
Bieżący monitoring i kontrola wydatków przedsiębiorstwa

E-KATALOGI. ROZPROSZONE ZAKUPY W JEDNYM OKNIE

W jakich przedsiębiorstwach sprawdzają się e-katalogi?

SKUTKI WDROŻENIA AUKCJI ELEKTRONICZNYCH W FIRMIE:

Źródło: Badania o tematyce zastosowania, postrzegania i użytkowania elektronicznych narzędzi wspomagających procesy zakupowe przeprowadzone na rynku niemieckim w 2015 r. W badaniu wzięło udział 197 przedsiębiorstw



Efektywność implementacji e-katalogu w przedsiębiorstwie rośnie proporcjonalnie do postępów osiągniętych przez to przedsiębiorstwo. Duża różnorodność materiałów, rozproszenie dostawców, dynamicznie rozszerzane portfolio produktowe i stale rozwijane innowacje – wszystko to powoduje, że po osiągnięciu pewnego poziomu dojrzałości przedsiębiorstwa na rynku, koniecznym ruchem staje się wprowadzenie odpowiednich standardów, procedur i udogodnień w zarządzaniu ogromną ilością danych.

E-katalogi znajdują swoje zastosowanie w każdym przedsiębiorstwie, w którym realizowane są procesy zakupowe. Niezależnie od wielkości firmy, narzędzie to pozwala w mierzalny sposób usprawnić dotychczasową pracę osób technicznie powiązanych z wystawianiem zamówień, zarządzaniem dostawcami i materiałami oraz prowadzeniem negocjacji kupieckich. Eliminacja czynności powtarzalnych i czasochłonnych w procesie zakupowym stanie się bazą do redukcji bieżących kosztów przedsiębiorstwa i kontroli wydatków.

E-katalogi pozwalają spojrzeć na dotychczasowe przepływy przez pryzmat pracochołności związanej z wysokim poziomem dywersyfikacji kluczowych elementów każdego procesu zakupowego i koniecznością jego obsługi. Rozwiązanie to jest szczególnie polecane w firmach, w których występują zakupy powtarzalne, niezależnie czy są to zakupy produkcyjne, czy nieprodukcyjne. Manualna obsługa pojedynczych zamówień to już przeszłość. Sprowadź rozproszone zakupy w Twoim przedsiębiorstwie do jednego okna systemowego.



Damian Czernik



Ekspert zakupowy, posiada 6-letnie doświadczenie w implementacji systemów zakupowych w sektorze prywatnym i państwowym, co sprawia, że automatyzacja zakupów nie ma przed nim tajemnic. Ponadto dysponuje wiedzą ekspercką w zakresie przyspieszania negocjacji z wykorzystaniem aukcji elektronicznych. Od 2016 roku odpowiedzialny za prace wdrożeniowe platformy NextBuy.

DOBRE PRAKTYKI

Jak sobie radzić z konfliktami w zakupach?

Dlaczego powstają konflikty?

Konflikty między ludźmi są zjawiskiem jak najbardziej naturalnym. Każdy stara się w swoim życiu dążyć do realizacji postawionych celów. **Brak wspólnego celu, interesów oraz wizji prowadzić może nierzadko do konfliktu czy wzajemnego nieporozumienia.** Z punktu widzenia wielu z nas sytuacje takie nie powinny mieć miejsca, jednak stają się one bardzo częstym zjawiskiem występującym nie tylko w realiach życia prywatnego, ale również zawodowego. Każda organizacja, niezależnie od profilu swojej działalności musi kupować towary, czy usługi dla zaspokojenia potrzeb swoich, swoich klientów czy reszty interesariuszy. Ze względu na dynamikę pracy, jaka występuje w działach zakupów podczas całego procesu, potencjał powstania konfliktu pomiędzy kupującym a dostawcą czy kupującym a klientem wewnętrznym jest niezwykle wysoki.

Czy istnieje sposób by uniknąć konfliktu? Zapewne w wielu sytuacjach można było by go uniknąć, jednak podczas całego procesu zakupowego wydarzenia są tak dynamiczne, iż jego powstanie staje się nieuniknione, bez względu na to, jak zaprojektowano organizację i jak się ją prowadzi. **Ważne jest to, w jaki sposób problemy rozwiązywać, jak starać się je przewidywać i zapobiegać ich skutkom.**

Czy każdy konflikt będzie miał charakter dysfunkcjonalny? Otóż okazuje się, że nie. Część konfliktów może mieć charakter funkcjonalny i w konsekwencji może przyczynić się do zwiększenia efektywności poprzez poszukiwanie nowych rozwiązań czy wzroście aktywności i motywacji do działania osób będących w konflikcie.



Źródło: Freepik

JAK SOBIE RADZIĆ Z KONFLIKTAMI W ZAKUPACH?

Podstawy każdej rozmowy

Sytuacją idealną byłoby, gdyby współpracujące ze sobą strony mogły odkryć potencjalne konflikty przed ich wystąpieniem, a wspólna praca nad ich odkrywaniem i zapobieganiem stałaby się cennym źródłem dla obu stron. Relacje jakie tworzy się z dostawcą lub klientem wewnętrznym podczas całego procesu są niezwykle ważne, a ich ciągłe rozwijanie na dłużą metę przysłuży się całej organizacji.

Podstawą relacji, które mogą przyczynić się do uniknięcia konfliktu są:

szacunek

bez niego współpraca będzie skazana na niepowodzenia

zaufanie

to podstawa relacji - budowanie zaufania powinno trwać cały czas

uczciwość

wszystkie krótkoterminowe profity, które realizowane są przez kłamanie czy oszukiwanie, niszczą dotychczasowe prawidłowe relacje

wzajemne korzyści

bez nich partnerstwo stanie na niepewnym gruncie i spowoduje brak motywacji pomiędzy stronami do pozostania blisko siebie



Zatem w jaki sposób można przyczynić się do uniknięcia konfliktu i rozwiązania go w momencie powstania? Niestety, nie ma jednej złotej zasady mówiącej, jak to osiągnąć. Można jedynie spróbować i zastanowić się nad wdrożeniem pewnych wskazówek, które przysłużyłyby się do rozwiązania problemu.

JAK SOBIE RADZIĆ Z KONFLIKTAMI W ZAKUPACH?

Co robić w sytuacji konfliktowej?

Oto 8 dobrych praktyk, którymi powinieneś się kierować w sytuacjach konfliktowych:

1. Zawsze staraj się unikać konfliktu, a gdy wystąpi - **rozpoznaj go**
2. **Utrzymuj pozytywne relacje** - dobre relacje ze stroną konfliktu pozwolą na pewne jego wstrzymanie, jednak tylko wtedy, kiedy obie strony będą chciały go rozwiązać
3. **Badź proaktywny** i szukaj rozwiązania konfliktu
4. **Zbierz informacje** – zacznij od zrozumienia konfliktu, zidentyfikuj problem
5. **Zakomunikuj problem** – staraj się poinformować strony, że problem istnieje. Pozwoli to rozpocząć pracę nad rozwiązaniem akceptowalnym przez dostawcę czy klienta wewnętrznego
6. **Zrób burzę mózgów** i przygotuj potencjalne możliwości rozwiązania konfliktu
7. **Negocjuj** rozwiązanie tak, aby spełnić potrzeby obu stron
8. **Zapobiegaj przyszłym konfliktom** – staraj się wyciągać wnioski na przyszłość

Właściwa identyfikacja, ocena i zarządzanie konfliktem występującym pomiędzy stronami może skutecznie obniżyć koszty konfliktu oraz poprawić skuteczność sojuszu pomiędzy stronami. Koszty jakie organizacja może ponieść w przypadku konfliktu obejmuje m.in. utratę produktywności, napięte relacje, słabe wykorzystanie zasobów czy utracony potencjał wspólnie podjętych działań na rzecz przedsiębiorstwa. W dojrzałej organizacji partnerzy współpracują ze sobą i dążą do unikania konfliktów, dlatego też angażują się w strategię, w której wszyscy wygrywają. Działania takie mają pozytywny i bezpośredni wpływ na uczestników procesu zakupowego, poprawę zaufania i współpracy co finalnie przełożyć się może na zwiększenie korzyści dla całej organizacji.



Magdalena Cugowska



Absolwentka Akademii Morskiej w Gdyni, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Warszawskiej Szkoły Zarządzania. Od 15 lat związana z zakupami w firmach produkcyjnych z czego ostatnie 7 lat ściśle związana z branżą offshore, Energy oraz Oil & Gas. Pasjonatka projektów związanych z generowaniem oszczędności kosztowych i procesowych, a także budowaniem oraz wdrażaniem projektów optymalizacyjnych

PROCUREMENT WARS

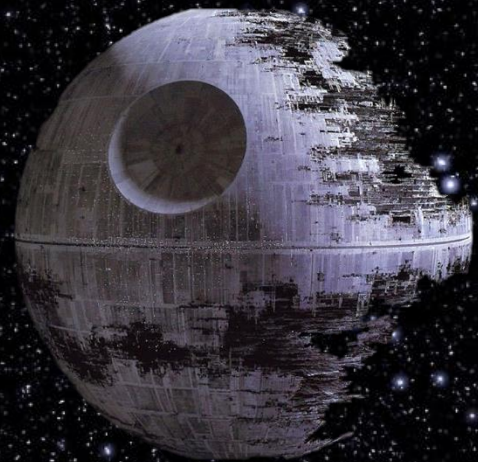
RYCERZE ZAKUPÓW: NIECH SRM BĘDZIE Z WAMI!

Proszę, wyobraź sobie przez moment, że właśnie dzisiaj dostajesz awans na stanowisko głównego Dyrektora ds. Zakupów w Imperium Galaktycznym. Zostajesz więc dyrektorem, którego zadaniem jest wsparcie procesu budowy i utrzymania... Gwiazdy Śmierci (nie wnikając w to, po co została stworzona). Orbitalnej, kulistej stacji o średnicy 160 km z jej kanoniczną populacją sięgającą prawie 2 milionów ludzi (plus ponad 400 000 droidów i robotów obsługi). Innymi słowy, jesteś odpowiedzialny za zabezpieczenie dostaw dla naprawdę dużego miasta z metalu, kabli i światła. A, i wszystko oczywiście dzieje się w kosmosie.

"Impressive. Most impressive!"

Dzięki obliczeniom, wykonanym przez Forbes'a na potrzeby twojej wyobraźni i nakreślenia rozmiarów projektu, jest on wart ok. 852 000 000 000 000 000 000 USD i wymagałby ponad 1 000 000 000 000 000 000 ton stali. Pomyśl o wszystkich innych komponentach... Załóżmy, że w uniwersum Gwiezdnych Wojen budowanie masywnych, stalowych konstrukcji nie jest czymś niespotykanym (np. najpopularniejsza klasa imperialnych niszczycieli miała około 1,6 km długości). W dodatku, dziesiątki tysięcy układów słonecznych w galaktyce obfitują w surowce i infrastrukturę, aby zapewnić dostawy niezbędne do budowy Gwiazdy Śmierci.

Wiem, że wszystko to brzmi absurdalnie i nierealistycznie, ALE jeżeli odłożymy na bok wszystkie kwestie budżetowe, kwestie przestrzeni kosmicznej, naukę, limity ludzkiej produktywności i pozostałe „uzasadnione problemy”, które pojawiają się w naszym projekcie, ALBO jeżeli przyjmijemy założenie, że wszystkie powyższe elementy są dla nas dostępne i działają na naszą korzyść – nie pozostaje nam nic innego, jak skupić się na LOGISTYCE całego projektu. Jak wyglądałoby **zarządzanie projektem** w fazie budowy? Skąd wziąć **materiały**? Jak je zdobyć we **właściwym czasie**? Jak wybrać odpowiednich **dostawców** - czy istnieją podmiot, który **spełni Twoje potrzeby**? Jak planować i zarządzać procesami oraz jak negocjować?



Jestem prawie pewien, że przez myśl przeleciała Ci **szeroko pojęta automatyzacja**. Roboty i droidy realizujące międzygwiezdne dostawy, w ramach autonomicznych zadań lub scentralizowanego algorytmu dla produkcji, zarządzania, załadunku, transportu, czasu rozładunku z uwzględnieniem wszystkich nieoczekiwanych sytuacji i danych w analizie. A wszystko to - z nieludzką precyzją.

Uniwersum Star Wars jest pełne zautomatyzowanych i samodzielnych maszyn, korzystających z futurystycznej, dosłownie-wyjętej-z-filmu sztucznej inteligencji. Jednak mimo to, setki tysięcy ludzi jest wciąż niezbędnych do wykonywania większych i mniejszych zadań.

PROCUREMENT WARS. RYCERZE ZAKUPÓW NIECH SRM BĘDZIE Z WAMI!

Przyszłość jest teraz — „Mam złe przeczucia...”

Wielu praktyków odpowiedzialnych za proces zakupowy debatuje na temat znaczenia ludzkiej roli w procesie zakupów i łańcucha dostaw u progu rewolucji sztucznej inteligencji. Czy naprawdę technologia zastąpi ludzi? Czy społeczność zakupowa powinna się martwić? Obecnie, każdy jest dumny właścicielem smartfona. Instalujemy aplikacje, które oszczędzają nam czas, ułatwiają życie i przyspieszają różne aktywności. Codziennie używamy złożonego oprogramowania. Upychamy tysiące gigabajtów do mikro-urządzeń. Każdy sektor globalnej gospodarki jest **stale wzbogacany o osiągnięcia technologiczne**, zmieniając rolę człowieka, ale nie pomijając jej. Nie jest to nowe zjawisko. Takie procesy miały miejsce w każdej znanej nam epoce historycznej i przemysłowej.

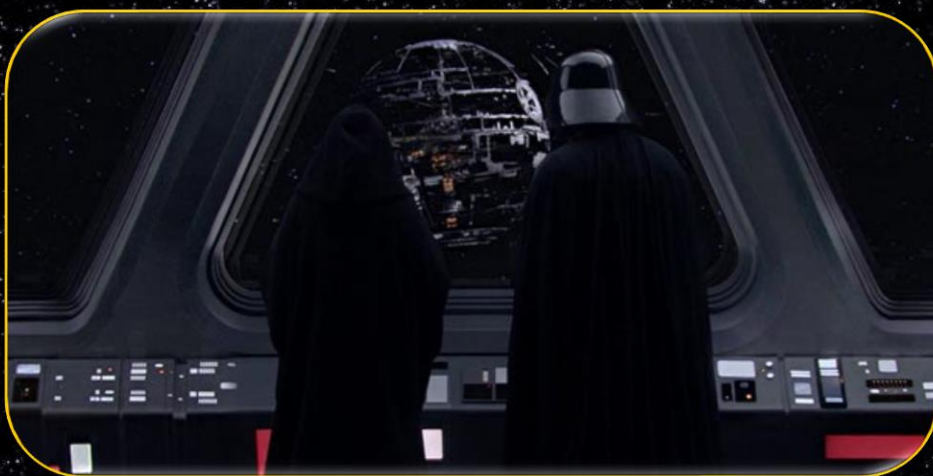
Idąc dalej, żyjemy w czasach, gdzie mamy codzienny dostęp do m.in. filmików w mediach społecznościowych, które pokazują nam przełomowe osiągnięcia zaawansowanych technologicznie laboratoriów opakowanych w... inteligentne szczoteczki do zębów, robo-pomoc domową, zautomatyzowane sklepy mobilne, roboty na wzór niani, służące do zabawy z naszymi dziećmi i wiele, wiele więcej. Duża część tych projektów finansowana jest przez ludzi poprzez tzw. **crowdfunding**. Niezależnie od tego ile masz lat, zawsze nadchodzi czas, w którym rzeczy, do których byłeś przyzwyczajony, zmieniały się (lub zanikały) i zastępowane były nowymi rzeczami. Rozwijanymi przez wszystkie inne... nowe rzeczy i rozwiązania stworzone przez ludzi. **Na tym polega cała tajemnica ludzkości — jeżeli czegoś chcemy, to sobie to stworzymy.** Powody takiego zachowania mogą być różne, ale zazwyczaj sprowadzają się do: ułatwienia sobie życia, wygospodarowania więcej czasu na inne działania.

Ponadto istnieje różnica między sztuczną inteligencją - której się trochę boimy, a uczeniem maszynowym. Pierwsze znajduje swoje fundamenty w logice pojęciowej, zaawansowanej teorii mnogości. Ideą jest stworzenie możliwości poznawczych dla komputera, aby zrozumiał świat i **naśladował ludzkie zachowanie**. Drugi pozostawia pole na ulepszenie maszyny poprzez **symulowanie ludzkich działań**. Maszyna będzie się uczyć, lepiej działać, ale zawsze będzie wymagać od człowieka „naciśnięcia odpowiedniego przycisku”. W obu przypadkach algorytmy zbudowane są na ludzkim doświadczeniu / zachowaniu.

Przykład zaczerpnięty z Gwiezdnych wojen jest oczywiście graficznym, figuralnym exemplum; Jedną z wielu możliwych alternatyw, przed którymi może stanąć nasza cywilizacja (w zakresie skali). Mimo to ogólna idea podstawowego wykorzystania technologii, sztucznej inteligencji, robotów i ultraszybkiej komunikacji, **która ma wpływ na ogólny potencjał gospodarczy i ekonomiczny ekonomiczne, jest niezmiernie ważna.**

Postęp daje nam możliwość ciągłego rozwoju. Dlaczego? Ponieważ rutynowe czynności są wykonywane przez maszyny, pozostawiają nam - menedżerom, kupcom, ludziom - czas na skupienie się na innych zadaniach, które nie muszą wiązać się z monotonną pracą.

Zaryzykuję stwierdzeniem, że członkowie Działu Zaopatrzenia Imperium Galaktycznego wykorzystali pewnego rodzaju System Zarządzania Relacjami (SRM), z rozwiązaniami P2P, aby zdobyć dostępne zasoby i towary. Z oprogramowaniem, które jest zdolne (przynajmniej) do wstępnej kwalifikacji dostawców. W tym zapewne, z funkcjami szybkiego tworzenia zapytania ofertowego (RFQ), doskonałymi narzędziami zarządzania i wzajemną komunikacją w czasie rzeczywistym. Uzupełnionym przez zrobotyzowaną siłę roboczą zintegrowaną z systemem. W ramach takiego przedsięwzięcia, większość wyżej wymienionych czynności musiała zostać zautomatyzowana lub wykonana przez sztuczną inteligencję. Bądźmy szczerzy. Kto w Imperium zaryzykowałby popełnienie takiego błędu...?



... dokładnie tak jak z Twoim szefem. ;)

PROCUREMENT WARS. RYCERZE ZAKUPÓW NIECH SRM BĘDZIE Z WAMI!

Zaprzyjaźnij się z technologią „To Twoje przeznaczenie”

Jak możemy zauważyć na przykładzie Gwiazdy Śmierci - to **technologia, otwiera nowe możliwości i pozwala zwiększać skalę biznesu**. Jest to również rodzaj zamkniętego kręgu, gdy te same powody ekspansji wymuszają wykorzystanie technologii do zarządzania rosnącą liczbą dostawców i ich ofert na rynkach zaopatrzenia.

Jeszcze „wczoraj” idea e-Procurementu z modułami procure-to-pay, eAukcji, eSourcingu itp., w zintegrowanych rozwiązaniach chmurowych **ułatwiała pracę operacyjną** - obecnie wdrożona już w większości dzisiejszych organizacji świadomych wartości zakupów. Moduły do zarządzania relacjami z dostawcami są opracowywane i uzupełniane poprzez włączenie Big Data (Smart Data) i algorytmów zarządzania ryzykiem na podstawie danych historycznych pojedynczego dostawcy, jak i rynków. Jutro wiele z tych zadań zostanie w pełni zautomatyzowanych. Sugerowane będą optymalne wybory, zarówno po stronie sourcingu, jak i zarządzania łańcuchami dostaw - na podstawie wiedzy specjalistów ds. zakupów, analityków i programistów w zakresie procesów zidentyfikowanych przez ludzi.



Model może być przystosowany do większości sektorów ekonomicznych

Od nas zależy, w jaki sposób osiągnięcia w dziedzinie zaawansowanych technologii zostaną wykorzystane.

Dlatego **ufaj rozwiązaniom IT i szansom wynikającym z szerokiego zastosowania sztucznej inteligencji**, ale nie używaj tej technologii jako oparcia.

PROCUREMENT WARS. RYCERZE ZAKUPÓW NIECH SRM BĘDZIE Z WAMI!

Człowiek vs Technologia – Jasna Strona Mocy vs Ciemna Strona Mocy?

Tworząc kolejną analogię do Gwiezdnych Wojen – *Jasna Strona* wydaje się skupiać na ludziach, ludzkich zdolnościach, a *Ciemna Strona* na jej technologicznym potencjale. Oczywiście, ostatecznie wygrywają „ci dobrzy” (jak zawsze w świetnych opowieściach), ale jednocześnie nie odrzucali oni technologicznych możliwości, jakie zapewnia dobry blaster lub wielozadaniowy, mały droid. To mogą być realne, podstawowe czynniki sukcesu „good guys” – najpierw ufaj ludziom, a nie najwspanialszym (i gigantycznym) narzędziom.

Tytuł tego artykułu, pozdrowienie – *Niech SRM będzie z Wami*, powinien być zdecydowanie dłuższy i składać się z wielu, bardziej wyrafinowanych skrótów i koncepcji technologicznych. Uważam jednak, że SRM jest najlepszym wyborem, ponieważ jest i nadal będzie zawierać coraz więcej automatyzacji w swoim wewnętrznym programowaniu, a jednocześnie skupia się na dostawcach, którzy ostatecznie – tak jak Ty, są ludźmi na końcu łańcuch



***Nie pysznij się zbytnio swoim
terrorem technologicznym –
jest on niczym wobec potęgi
talentu zakupowego***



Maciej Hollek



Absolwent kierunku International Business Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Od 7 lat związany z marketingiem, business i product developmentem. Odpowiedzialny za przygotowanie i realizację strategii zakupowych B2B w jednostkach państwowych i sektorze prywatnym, w tym w e-commerce (B2C). W 2016 dołączył do zespołu OptiBuy i związał się z branżą zakupową, by tworzyć, wdrażać i nadzorować szeroko rozumiane działania komunikacyjne. Jego największą pasją są trzy rzeczy – muzyka, muzyka i... muzyka.

Nasi eksperci zrobili na Tobie dobre wrażenie?
Umów się na bezpłatne demo i wypróbuj nasz system!

ZOBACZ DEMO

Chcesz przeczytać więcej?
Zajrzyj na naszego BLOGA, na którym regularnie
dzielimy się wiedzą ekspercką

Opracowanie:
Weronika Cieślicka

