# PSML
# Konkurs Lider Zakupów 2020

## pod patronatem

Harvard Business Review

Krajowa Izba Gospodarcza

DWUMIESIĘCZNIK ZAMAWIAJĄCY
zamówienia publiczne w praktyce

Bożena Trzaskowska

Transformacja Zakupów jako jedna z dźwigni dla programu transformacji Orange Polska w latach 2018-2020 ( Orange .one)

# Prezentacja osoby i firmy

- Bożena Trzaskowska
- Dyrektor Zakupów w strukturze Transformacja&efektywność raportująca do Członka ExeCom
  - bozena.trzaskowska@orange.com
  - komórka:501 500 804

- Poprzednie odpowiedzialności /pozycje w Orange Polska:
- 2010-2017 Dyrektor łańcucha dostaw
- 2007-2010 Dyrektor ds. planowania w Łańcuchu dostaw
- 2006-2007 Kierownik Projektu
- 2003-2006 Kierownik Rozwoju Sprzedaży
- Przed 2003 praca dla takich firm jak:
- Jean Louis David, Reemtsma, House of Prince, Tchibo w strukturach sprzedażowo marketingowych

Orange Polska S.A.

- Wiodąca firma dostarczająca usługi telekomunikacyjne, działa we wszystkich segmentach rynku:
- usługi telefonii komórkowej - 15,3 mln klientów
- usługi stacjonarnego szerokopasmowego dostępu do Internetu i usługi telewizyjne – odpowiednio 2,6 mln i 1 mln klientów
- usługi telefonii stacjonarnej - 3,7 mln klientów
- usługi przesyłu danych dla klientów biznesowych
- sprzedaż sprzętu telekomunikacyjnego, sprzedaż energii elektrycznej do odbiorców końcowych
- przychody ze sprzedaży 2019 – 11,4 mld PLN
- zysk EBIDTA – 3,006 mld PLN

# Kontekst Biznesowy (1/2)

## Jakie są kluczowe wyzwania biznesowe w branży w jakiej działa firma?

1. Rynek usług telekomunikacyjnych w Polsce jest wymagający z uwagi na jego nasycenie, silną konkurencję i malejące ceny
2. Technologicznie usługi świadczone przez operatorów telekomunikacyjnych są porównywalne, natomiast kluczowym elementem zapewniającym przewagę konkurencyjną jest proponowanie innowacyjnych, zaawansowanych technologicznie rozwiązań dla klientów ( indywidualnych, instytucjonalnych) odpowiadających ich potrzebom , jakość świadczonych usług , standard obsługi klienta , który zapewnia satysfakcję klientowi . Dlatego Orange realizuje programy, których celem jest :
   - Poprawa życia , pracy Klientów ukierunkowana na satysfakcję z korzystania z naszych usług
   - Inwestycje w linie światłowodowe oraz technologię 5G, która przyczynia się do rozwoju gospodarki i gospodarstw domowych
   - Poprawa efektywności operacyjnej wpływająca na wyniki finansowe firmy
3. Celem działań Orange jest umocnienie pozycji lidera w podstawowych segmentach działalności oraz rozwój nowych usług

## Jaką rolę pełni dział zakupów i jakie są kluczowe cele?

- Dzięki działaniom transformacyjnym przedefiniowaliśmy rolę Zakupów na Zakupy z funkcji koncentrującej się na redukcji kosztów i ograniczaniu ryzyka w zawieranych kontraktach na funkcję strategiczną, która jest źródłem nt. wydatków na poszczególnych kategoriach zakupowych w ujęciu E2E w OPL, współuczestniczącą w tworzeniu strategii zakupowych funkcji biznesowych, dostarczającą regularnych informację o dostawcach , o innowacjach z rynku w celu eliminowaniu nieefektywności jak również zespołem aktywnie identyfikującym potencjał dla generowania nowych inicjatyw, uproszczeń, automatyzacji w ramach naszej firmy

# Transformacja Zakupów jako jedna z dźwigni dla transformacji w programie Orange.One

## Rola i waga Zakupów

- **Bezpośredni wpływ na 80%+ całkowitego spendu OPL**
- **Zapewnia równowagę pomiędzy takimi elementami jak zapotrzebowaniem na zakupy, jakość/zakres/standard , jak również cenami vs dostępny budżet**
- **Angażuje/współpracuje prawie ze wszystkimi funkcjami w firmie**
- **aktywnie kontrybuuje w wyniku EBIDTA OPL , jak również w realizacji strategii OPL** (in 2016, **14%** of EBITDA pochodziło bezpośrednio z oszczędności OPEX , w 2017 ten wpływ wzrósł do **18%** )

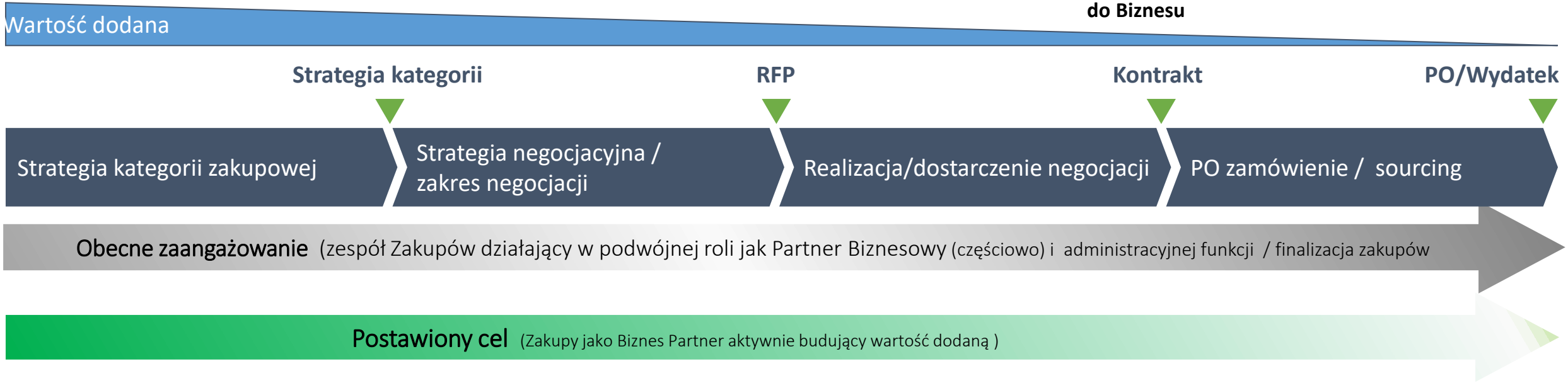
## Ocena –punkt start koniec 2017

- **360º przegląd**
  - Zewnętrzny benchmarking
  - Feedback Zarządu i Execom
  - Reco/audyt z Grupy
  - Wewnętrzne warsztaty zespołu Zakupów , ale również cross funkcyjne z udziałem kluczowych Business owners

## Transformacja

- **Cel strategiczny /nadrzędny transformować się w kierunku funkcji generującej wartość dodaną , ograniczając zadania zbędne, zaniechanie pewnych czynności czysto administracyjnych nie zakupowych**
- **Wejście w rolę Biznes Partnera , który inicjuje dyskusję na temat potrzeb , planów, strategii , taktyki zakupowej, zamiast wykonywać to co Biznes zaplanował "**
- **Odbudowanie reputacji w zespole Zakupach dla tzw.Demand Planu –roczne potrzeby zakupowe biznesu , a następnie promocja takiego podejścia do Biznesu**

## Proces zakupowy w OPL



# Zgodnie z uzgodnioną strategią transformacji w Grudniu 2017 ,skoncentrowaliśmy się na 4 głównych obszarach w celu wdrożenia jej w Zakupach

## Rola Zakupów i model współpracy

- Nowa rola Zakupów –angażowanie Zakupów na wczesnym etapie tworzenia potrzeby biznesowej
- Zbudowanie procesu współuczestniczenia Zakupów w tworzeniu budżetowych Planów zakupowych w ujęciu rocznym
- Ewolucja roli Kupca – nie tylko cena nowa rola challengera tej potrzeby , jaki zakres , czy była zdef. w Demand plan i patrzenie dużym obrazkiem vs cała firma ( czy inne funkcje mają też podobne potrzeby , aby konsolidować zakupy)

## Zarządzanie kategorią

- Rewizja mapy kategorii zakupowych , potwierdzenie nowej mapy , określenie docelowego modelu standaryzacji dla każdej kategorii
- Perspektywa Klienta zewnętrznego i perspektywa rynkowa zapisana na stałe w strategii każdej kategorii
- BI poprzez digitalizację i automatyzację kluczowych dahsboardów z KPI's
- Potwierdzenie potrzeby proaktywnego zarządzania SRM (Supplier Relations Management)

**Zakupy jako jeden z kluczowych kontrybutorów programu Orange.one**

## Klimat, współpraca & kultura

- Koncentracja na kulturze organizacyjnej (efektywności) , ponieważ to przekłada się na osiąganie lepszych wyników , OHS w 2017 pokazał , że byliśmy w słabej kondycji" , potrzebowaliśmy zwiększyć zaangażowanie i zbudować zaufanie zespołu
- Rewizja misji i wizji zespołu Zakupowego
- Aktywne docenianie pracowników nie tylko za wyniki finansowe, ale również za postawę
- Wdrożyliśmy cykliczne spotkania z całym zespołem periodycznie co 2 miesiące, nacisk na transparentność informacji, na informację zwrotną bezpośrednią od zespołu, na inspirowanie zmian bazując na doświadczeniach innych Zakupów z rynku , promowanie uproszczeń

## Struktura organizacyjna & system , proces

- Nowy model operacyjny Zakupów –wypłaszczenie struktury organizacyjnej ( zmniejszenie ilości szczebli zarządczych) , powołanie zespołu odpowiedzialnego cross domenowo w Zakupach za zarządzanie procesem zakupowym ( proces, procedury, audyty, compliance , BI zarządzanie , narzędzie IT) ,
- Nowy model Komitetu Zakupowego promujący wczesne zaangażowanie Zakupów w potrzeby biznesowe –zmniejszenie ilości prezentowanych zamówień na rzecz omawiania strategii i taktyki negocjacyjnje
- Synergia Komitetu zakupowego z Komitetem Inwestycyjnym jak również z Product Board zapewniająca zwiększenie efektywności organizacyjnej

# Kondycja zespołu Zakupów –kluczowy czynnik sukcesu transformacji

# transformację zaczęliśmy od siebie

#blisko Biznesu

#koncentracja na satysfakcji klienta zewnętrznego

**#blisko zespołu, badanie nastrojów**

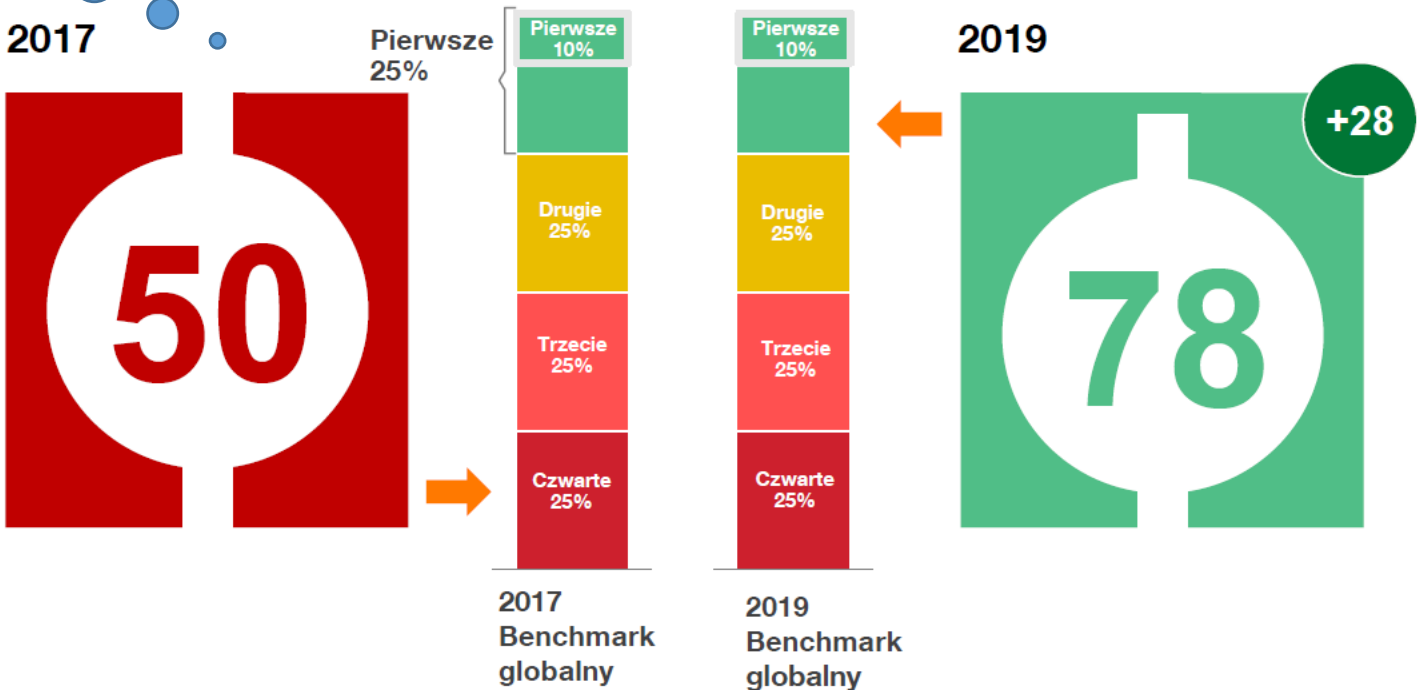
# regularny feedback

#transparentność informacji oraz sesje lessons learnt

# 2019 Osiągnięte wyniki w ramach zdrowia organizacji*

2017 wynik Zakupów był jednym z najniższych wyników w firmie

- **Ogólny wynik zdrowia organizacji w Zakupach 2019 vs. 2017**



- **Ogólny wynik zdrowia w Zakupach wzrósł o 28 punktów**
- **Zakupy z wynikiem zdrowia organizacji na poziomie 78, znajdują się w pierwszym kwartylu w stosunku do całej bazy danych**

Działania podjęte z całym zespołem przyniosły pozytywny efekt -wzrost o +28 punktów ☺ w badaniu nt. efektywności organizacyjnej . Wynik przedstawia efektywność organizacyjną w porównaniu do globalnej bazy danych ( ok. 1500 firm, 100 krajach ) oraz określa zdolność organizacji do osiągania wysokich wyników w przyszłości. *McKinsey methodology

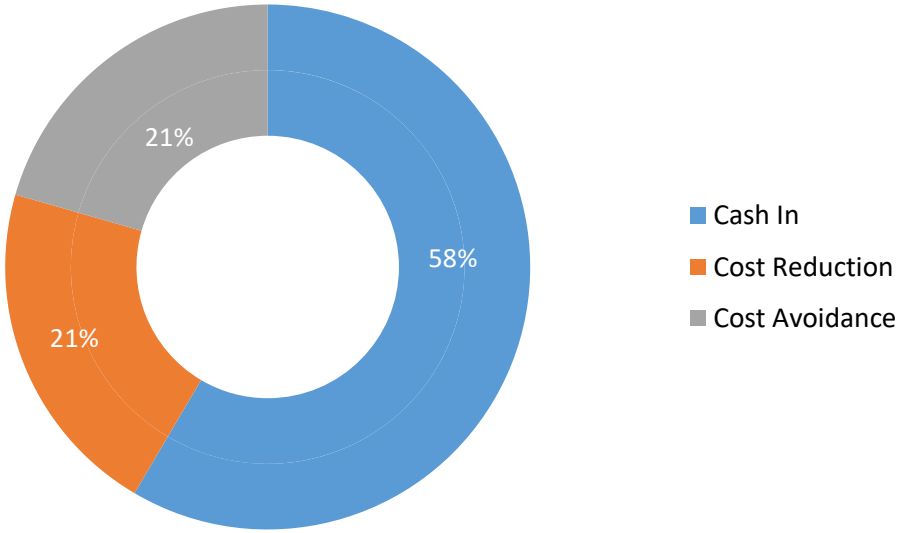
# 2019 Osiągnięte wyniki finansowe …

Wynik :

**12,5%**

efektywność oszczędności *

Podział oszczędności :




*** 12,5% efektywność oszczędności : ratio wartość osiągniętych oszczędności / do wartości total spendu i oszczędności**

- **79% Oszczędności Zakupowych stanowi (Cash In & redukcja kosztów ) która ma bezpośredni wpływ na EBITDA**

tajemnica Orange Polska S.A. – confidential