



PSML

Konkurs Lider Zakupów – najlepszy projekt 2021/2022

pod patronatem



Katarzyna Młodożeniec,
Justyna Kiełbowicz
BNP Paribas Bank Polska S.A.

Wyprzedzamy ewolucję dokonując
rewolucji, łącząc Vendor Management
i Outsourcing

Nowa wartość zakupów w BNP Paribas
Bank Polska S.A



Katarzyna Młodożeniec

Menedżerka ds. Vendor Management
w BNP Paribas Bank Polska S.A.

- 20 Lat doświadczenia zawodowego w sektorze bankowym
- Odpowiada za opracowanie i wdrożenie strategii Vendor Management
- Zarządza kategorią zakupową: Projekty i Usługi Utrzymaniowe
- Kreuje strategię zakupową w przypisanej kategorii
- Buduje relacje strategiczne z dostawcami i klientem wewnętrznym
- Optymalizuje proces zakupowy
- Bierze udział w rozwoju narzędzi i metod wydajnościowych dla obszaru wsparcia zakupowego
- Aktywny członek projektów wolontariackich i inicjatyw w obszarze CSR



Justyna Kiełbowicz

Menedżerka ds. Outsourcingu i CSR
w BNP Paribas Bank Polska S.A.

- 15 Lat doświadczenia zawodowego w sektorze bankowym
- Koordynuje proces audytowy dostawców usług krytycznych
- Nadzoruje raportowanie do Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) i Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego (EBA) w ramach przeprowadzanych audytów instytucji finansowych
- Spaja obszary ryzyka, zakupów oraz jednostek biznesowych Banku w procesie obsługi projektów outsourcingowych oraz dba o minimalizowanie ryzyka dla każdego procesu wydzielonego poza struktury Banku
- Punkt kontaktowy w komunikacji z Centralą BNP Paribas we Francji w zakresie obszaru outsourcingu i CSR
- Ambasador CRS z Zakupach i Sustainability Officer od 2020r.
- Aktywny członek projektów wolontariackich i inicjatyw w obszarze CSR

INFORMACJE O FIRMIE:



BNP Paribas Bank Polska S.A.



Sektor Finansowy



8.600 zatrudnionych osób



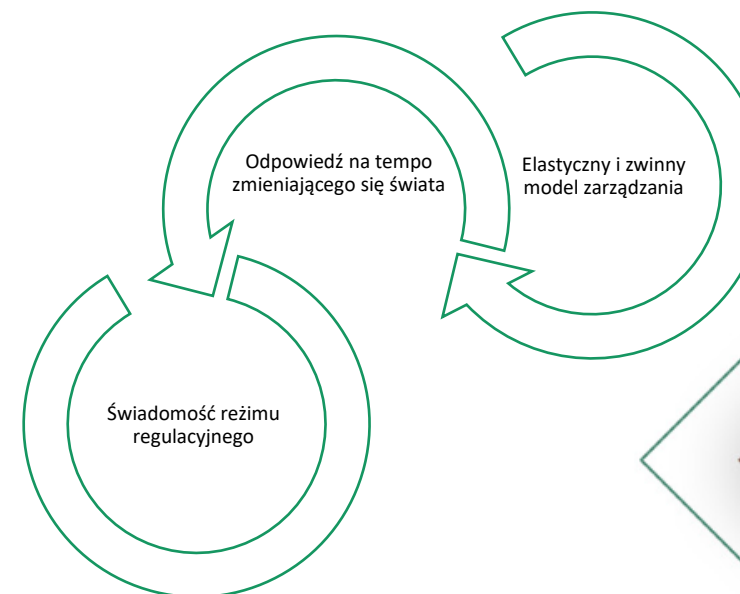
Zysk netto 535 mln zł *

* Dane za I półrocze 2022

Opis sytuacji przed uruchomieniem projektu transformacji zakupowej w metodologii Agile :

- Departament Zakupów składał się z 3 Zespołów:
 - Zespół Zakupów IT,
 - Zespół Zakupów Ogólnych,
 - Zespół Zarządzania Logistyką Dostaw
- dotychczas uwaga jednostki zakupowej koncentrowała się na: **redukcji kosztów, usprawnianiu procesu zakupowego i wdrażaniu narzędzi zakupowych**
- dotychczasowy proces outsourcingowy nie był skoordynowany i zarządzany w sposób scentralizowany dla organizacji
- brak koordynacji w zakresie raportowania i wiedzy o dostawach na poziomie generalnym i szczegółowym

Istotne czynniki w procesie zmiany:



Rewolucyjna zmiana to powstanie Centrum Kompetencyjnego, wyodrębnienie obszarów Vendor Management i outsourcingu

- transformacja całej organizacji zaczęła wynikać ze **zmieniających się potrzeb Klientów wewnętrznych i zewnętrznych**
- **wizja przebudowy strategii zakupowej** na efektywne zarządzanie dostawcami i ryzykiem oraz tworzenie środowiska kontrolnego dla procesów
- konieczność modyfikacji dotychczasowych procesów do nowych regulacji oraz przebudowa struktury jednostki organizacyjnej do **potrzeb Agile@Scale**



Jaką rolę pełni Departament Zakupów i jakie są kluczowe cele:

Powołujemy nowe kompetencje dla Vendor Managementu i obszaru Outsourcingu, przyjmujemy tryb wielozadaniowości jako Centrum Ekspertkie

Tworzymy nową jakość raportowania z regulatorem

Optymalizujemy decyzje produktowe i wizerunkowe Banku poprzez działania adresujące monitorowanie i niwelowanie ryzyka

Wprowadzamy nową i dodatkową rolę zakupów wykracza poza aspekt operacyjny i wspierający. Przechodząc w obszar strategiczny i doradczy dla całej organizacji

Zmieniamy się dbając o potrzeby Klientów wewnętrznych i dostawców

Zarządzamy ryzykiem współpracy z dostawcami

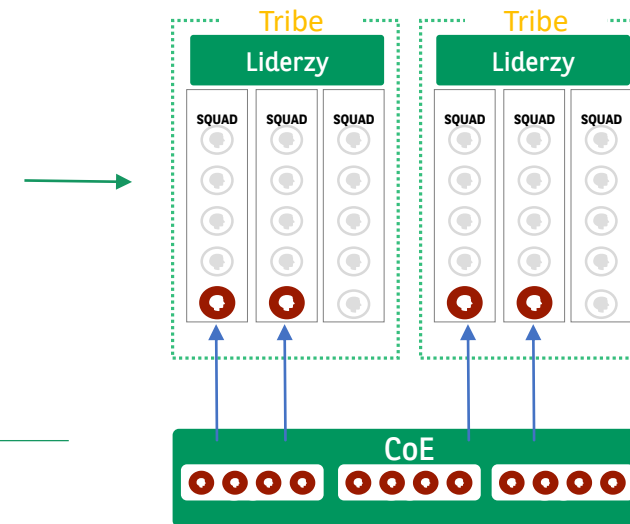
W duchu
Agile@Scale
sięgamy po więcej...

Fundament naszej strategii:

skupiamy się na kompleksowych kompetencjach w zakresie negocjacji, współpracy z dostawcami, generowaniu oszczędności i usprawnień w obrębie narzędzi i procesów zakupowych

Rozwiązanie – wspólny cel na poziomie organizacji w modelu Agile@Scale

1 Wdrożenie nowego, rewolucyjnego modelu pracy w ramach organizacji



2 Jaki zrealizowano pomysł dla budowania nowej wartości funkcji zakupowej?

W ramach obszaru zakupów powołano **Centrum Ekspertkie** (CoE - ang. Center of Experts)

- Tworzą je eksperci/osoby o unikalnych kompetencjach; nie zawsze są oni delegowani na 100% do jednego Tribe'u
- CoE znajduje się w strukturze poza Tribe'ami wspomagając je poprzez delegowanie ekspertów lub usług w razie potrzeb ad-hoc
- CoE wypracowuje standardy i normy wspólne dla Tribe'ów i uczestniczy w wydarzeniach, na których dyskutuje się o wymaganiach i potrzebach zmian

3 W ramach CoE wyodrębniono Kupców odpowiedzialnych za współpracę z poszczególnymi Tribami oraz dedykowane obszary kompetencyjne, w tym Zespół Zakupów Strategicznych, **obszar Vendor Management**, **obszar outsourcingu** oraz stanowisko odpowiedzialne za Target Operating Model

Jakie były główne założenia i cele projektu?

- Optymalizacja procesu zarządzania dostawcami
- Eliminowanie dublowania czynności wykonywanych w ramach raportowania
- Połączenie obszaru realizującego procesy outsourcingowe z obszarem zarządzania dostawcami
- Monitoring ryzyka współpracy z dostawcami oraz stworzenie repozytorium danych o dostawcach
- Burzenie silosów w organizacji poprzez nawiązanie ścisłej współpracy w ramach Agile@Scale
- Czynny udział ekspertów CoE w pracach projektowych nad usprawnieniem modelu biznesowego obsługi umów



Jakie zrealizowano rozwiązanie dla obszaru Vendor Management?

- Opracowano strategię dla procesu Vendor Managementu
- Powołano funkcje Vendor Menedżerki realizującą założenia strategii



Jaki element innowacyjności wniósł obszar Vendor Management?

- Opracowaliśmy matrycę agregującą wszystkie wykonywane czynności w ramach Vendor Managementu
- Eliminuje dublowanie wykonywanych czynności w ramach współpracy i obsługi dostawcy
- Skutkiem współpracy „operacyjnej” jest redukcja kosztu zakupu, uwzględniająca aspekty pozacenowe, takie jak poprawa współpracy operacyjnej



Jakie były główne założenia i cele budowy obszaru Vendor Management?

- Nawiązanie i utrzymanie wysokiej jakości relacji z dostawcami zewnętrznymi, zarządzanie dostawcami na poziomie operacyjnym jak i strategicznym
- Zapewnienie zgodności procesu z regulacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi, co prowadzi do minimalizacji ryzyka procesów operacyjnych
- Optymalizacja kosztów wynikających z realizacji SLA

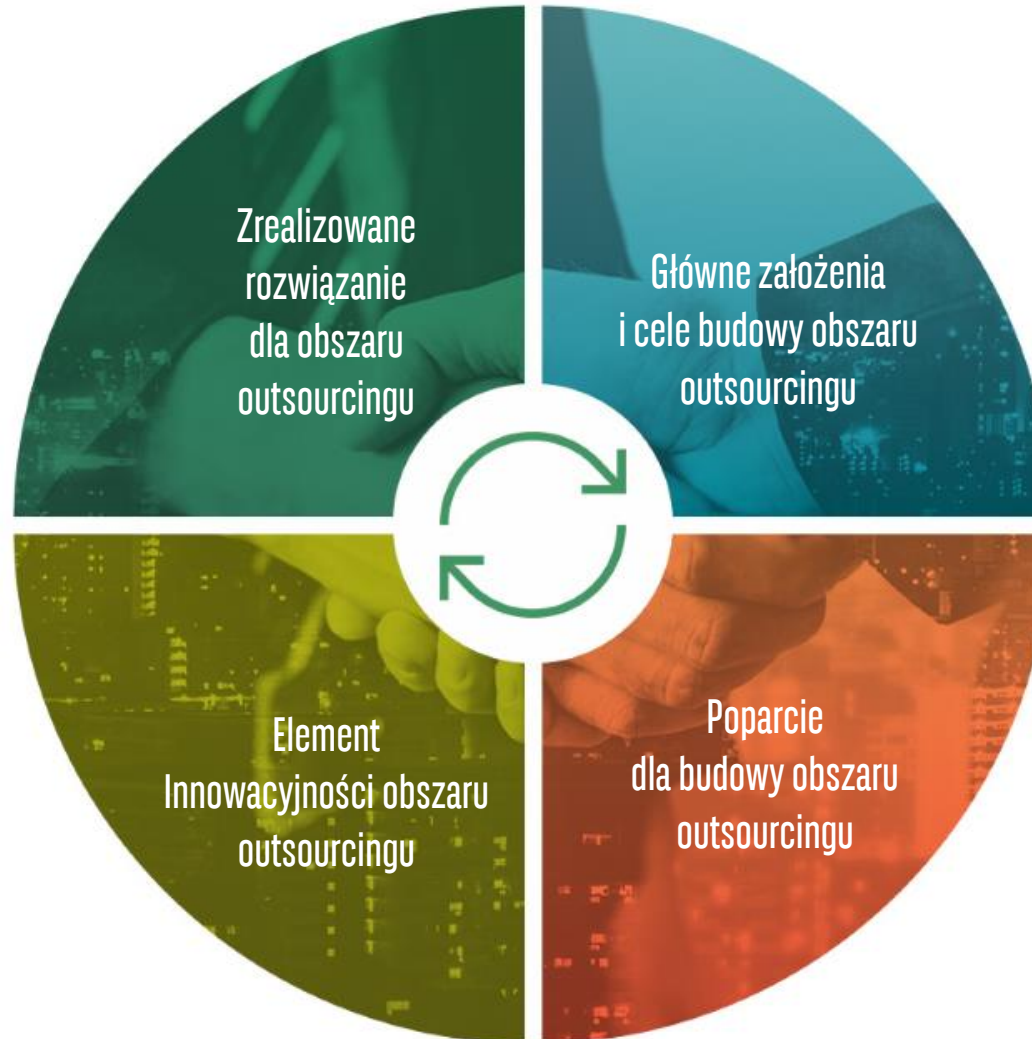


Jak uzyskano poparcie dla budowy obszaru Vendor Management?

- Transformacja Banku do struktury Agile stała się fundamentem do wprowadzenia zmian w modelu zarządzania dostawcami w obszarze zakupów
- Wypracowana strategia dla Vendor Managementu została zaprezentowana na przykładzie wybranych dostawców, członkom zarządu odpowiadającym za obszar zakupów i IT

Rozwiązanie w ramach Agile@Scale - obszaru outsourcingu

- Powołano funkcję Koordynatora Outsourcingu
- Przepisano właścicielstwo procesu outsourcingowego do obszaru zakupów
- Stworzono nową politykę outsourcingu
- Powołano ciało decyzyjne tj. Komitet Outsourcingu, które działa ściśle we współpracy z Komitetem Zakupowym



- Stworzenie detalicznego rejestru umów outsourcingowych tzw. Golden source
- Mapowanie poziomu ryzyka usług/umów outsourcingowych
- Uruchomienie programu szkoleniowego dla pracowników Banku

- Wypracowanie zgodności z wymogami regulacyjnymi: Wytyczne EBA, nową polityką Grupy BNP Paribas w zakresie outsourcingu
- Sprostanie obowiązkowi raportowemu wobec KNF
- Dbłość o jakość dokumentacji, delegowanie zadań w zakresie właścicielstwa umów i współpracy z dostawcami
- Wypracowanie nowego modelu biznesowego do współpracy w strukturze Agile dla procesu outsourcingowego

- Budowa obszaru outsourcingu była dyktowana nowym reżimem regulacyjnym
- Zakładany zakres zadań był konsultowany na poziomie Zarządu
- Promowano zmianę w procesie outsourcingowym w całej organizacji
- Zasięg wdrożonym zmian jest transwersalny i wielowymiarowy

Korzyści z Vendor Management i Obszaru Outsourcingu w jednym obszarze

Rezultaty projektu z punktu widzenia biznesu i budowania przewagi konkurencyjnej firmy

Zapewnia zgodność procesów z regulacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi, co prowadzi do minimalizacji ryzyka procesów operacyjnych

Wypracowanie **efektywnego modelu biznesowego procesowania umów** (w tym outsourcingowych)

Outsourcing 3D:

- **Direct** -> bezpośredni, trafiający do sedna potrzeb biznesowych
- **Digital** -> rejestr umów outsourcingowych, rejestr podwykonawców, repozytorium danych
- **Doable** -> przyjazna dokumentacja, uproszczenie procesu

Identyfikacja i wykorzystanie potencjału współpracy z dostawcą poprzez wiarygodnie źródło raportowania

100% NPS dla cyklu szkoleniowego w ramach programu #MamToDamTo (nowa umowa outsourcingowa, zarządzanie umową outsourcingową)

Monitoring jakości usług outsourcingowych poprzez objęcie wszystkich umów procesem kontrolnym

Zaangażowano w proces zmiany jednostki spoza obszaru zakupów m.in. Ryzyko operacyjne, Ciągłość działania, Bezpieczeństwo IT - **jakość i zasięg zmian jest na wysokim poziomie merytorycznym i formalnym**

Pełna wiedza o roli dostawcy, wymiarowanie efektów współpracy i możliwość optymalizacji zarówno samej współpracy jak i kosztów



Dodatkowo (jako efekt nieoczekiwany):

- skoordynowano proces audytowy dla dostawców usług krytycznych
- wdrożono pakiet działań naprawczych dla zidentyfikowanych luk w procesie
- rozpoczęto dialog na poziomie całej organizacji na temat automatyzacji procesowania umów

Lp.	Zmodyfikowany parametr (np. koszt, KPI)	Stan „przed”	Stan „po”
1	Liczba umów outsourcingowych	260	400
2	Liczba dostawców krytycznych w obszarze outsourcingu	50	35
3	Wskaźnik jakości raportowania umów w rejestrze	40%	98%





Co jest miarą naszego sukcesu ?

- Dostosowanie procesów, narzędzi i zasobów do nowych wyzwań w organizacji Banku (Agile@Scale) i wytycznych regulatora
- Zbudowanie zwinnego modelu raportowania o dostawcach
- Świadome zarządzanie ryzykiem współpracy z dostawcami



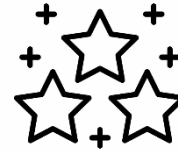
Co najbardziej przyczyniło się do osiągnięcia sukcesu ?

- Determinacja obszaru zakupów do wprowadzenia zmian
- Proaktywne i zwinne zarządzanie ryzykiem
- Przejęliśmy odpowiedzialność za proces i staliśmy się partnerem do rozmów o outsourcingu i Vendor Management



Co było najtrudniejszym elementem projektu ?

- Wielopoziomowe konsultacje i analiza use-case'ów
- Dostosowanie wytycznych Grupy BNP Paribas do lokalnych uwarunkowań
- Budowanie świadomej odpowiedzialności w obszarach korzystających z usług dostawców



Dodatkowe korzyści, niezakładane na początku projektu

- Staliśmy się strategicznym partnerem biznesowym dla pozostałych obszarów funkcjonalnych w organizacji
- Przyjęliśmy właścicielstwa procesów zawierania umów oraz outsourcingu
- Autonomia w poszukiwaniu optymalizacji, automatyzacji i usprawnień Agile@Scale



Wartość dla Banku i dostawców

- Redukujemy ryzyka i optymalizujemy koszty
- Ułatwiamy bezpośredni kontakt z obszarem Zakupowym
- Budujemy długofalowej strategii współpracy
- Ukierunkowaliśmy jeden strumień wiedzy w Obszarze Zakupów



Wpływ na zespół

- Pozycjonowanie obszaru zakupów w organizacji jako kluczowy czynnik umożliwiający efektywną i partnerską współpracę
- Empowermet w działaniu i podejmowaniu decyzji



BNP PARIBAS



LIDER
ZAKUPÓW
NAA SPISY PROJEKT
2021/2022

PSMIL
The power of SCM network

Dziękujemy za uwagę