



Zakupy w przedsiębiorstwach publicznych o charakterze rozproszonym

Michał Śmierciak
Kierownik Projektów
AMPLIO Management Consultants

Przemysław Kotwicki
Z-ca Dyrektora Pionu Zamówień i Administracji
OGP Gaz-System S.A.

Warszawa, 22 października 2010

OGP Gaz-System S.A. jest przedsiębiorstwem publicznym, rozproszonym, odpowiedzialnym za przesył gazu ziemnego oraz zarządzanie siecią przesyłową na terenie Polski

Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System S.A. – profil przedsiębiorstwa

Profil działalności

- OGP Gaz-System S.A. to strategiczne polskie przedsiębiorstwo odpowiedzialne za przesył gazu ziemnego i zarządzanie siecią przesyłową

Struktura własnościowa

- Nadzór właścicielski nad OGP Gaz-System S.A. pełni **Skarb Państwa**, który posiada **100% akcji spółki**

Organizacja

- Przedsiębiorstwo jest **organizacją o charakterze rozproszonym**: posiada **Centralę i 6 Oddziałów na terenie całej Polski**

Zamawiający sektorowy

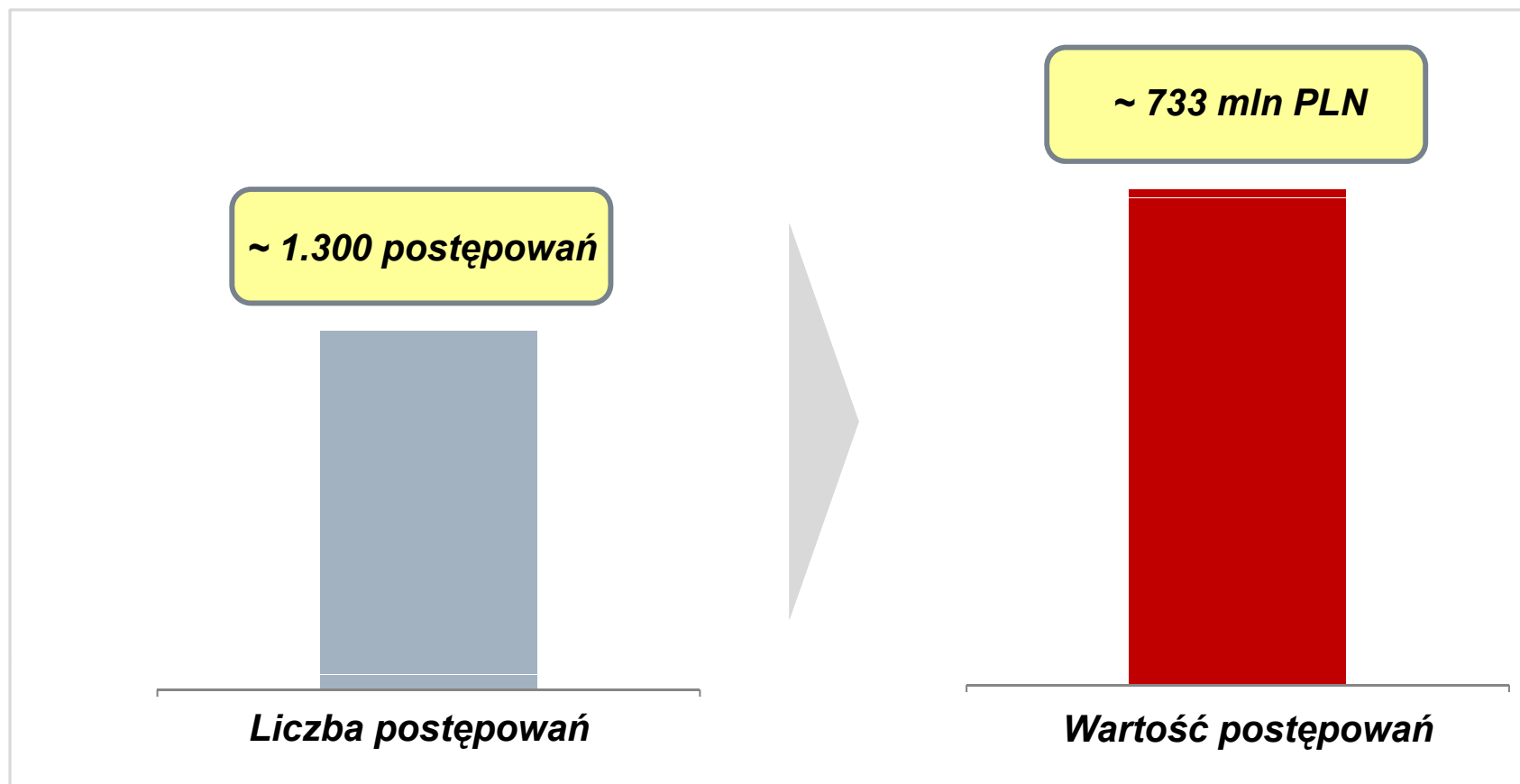
- Spółka jest **Zamawiającym sektorowym** w myśl przepisów Ustawy PZP i jest **zobowiązana udzielać zamówień publicznych** wg kryteriów w niej określonych

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.

WPROWADZENIE

OGP Gaz-System S.A. prowadzi rocznie około 1,3 tysiąca postępowań zakupowych na łączną wartość sięgającą ponad 0,7 mld PLN

Postępowania zakupowe OGP Gaz-System

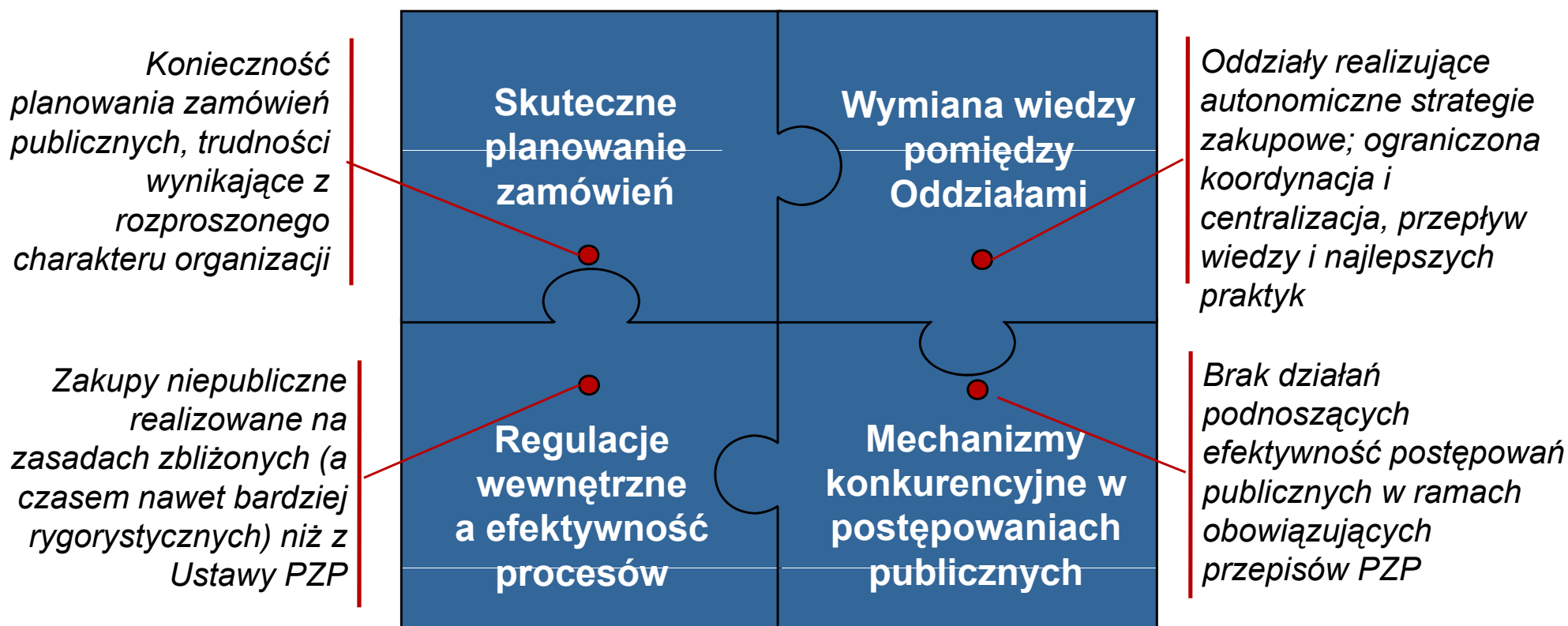


Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.

WPROWADZENIE

Na podstawie doświadczeń Gaz-System zidentyfikowano 4 główne obszary problemowe, typowe dla funkcji zakupowej w przedsiębiorstwach publicznych o charakterze rozproszonym

Zidentyfikowane obszary problemowe funkcji zakupowej



Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Przykładową nieefektywnością w procesie planowania zamówień jest niejednolity sposób klasyfikacji i racjonalizacji zakupów przy ograniczonym wsparciu narzędziowym

Obszary problemowe i przykładowe rezultaty nieefektywności procesowych

Szczegółowy obszar problemowy	Nieefektywność procesowa	Rezultat nieefektywności
1 Niejednolity sposób klasyfikacji zakupów pomiędzy jednostkami organizacyjnymi	<ul style="list-style-type: none">▪ Klasyfikacja potrzeb zakupowych na ostatnim etapie procesu planowania z wykorzystaniem kodów CPV	<ul style="list-style-type: none">▪ Konieczność realizacji zakupów o niskiej wartości w postępowaniach publicznych
2 Niespójne zasady racjonalizacji potrzeb zakupowych na etapie planowania	<ul style="list-style-type: none">▪ Zakupy wybiórczo standaryzowane w poszczególnych Oddziałach, a nie na poziomie całej Spółki	<ul style="list-style-type: none">▪ Ograniczony potencjał redukcji kosztów podczas realizacji zakupów z planu
3 Ograniczone wsparcie w procesie przez systemy i narzędzia informatyczne	<ul style="list-style-type: none">▪ Brak szczegółowych danych na temat historycznych wydatków i cen jednostkowych oraz w zakresie planowanych potrzeb zakupowych w innych jednostkach organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none">▪ Nieprecyzyjne określanie wartości szacunkowej planowanych zakupów

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Ze względu na wysoki poziom ogólności i uniwersalność dla różnych branż, kody CPV nie pozwalają na precyzyjne planowanie potrzeb zakupowych

Przykład – klasyfikacja wg kodów CPV vs. szczegółowa kategoryzacja zakupów

<u>Kod CPV</u>	<u>Kategorie zakupowe</u>	<u>Kody konsolidacyjne</u>
38540000-2 <i>Maszyny i aparatura badawcza i pomiarowa</i>	Czujniki	VI-2-4-1
	Interfejsy	VI-2-4-2
	Manometry	VI-2-4-3
	Termometry	VI-2-4-4
	Sterowniki obiektowe (PLC)	VI-2-4-5
	Moduły zamienne do sterowników obiektowych (PLC)	VI-2-4-6
	Sterowniki kotłów	VI-2-4-7
	Panele operatorskie, obiektowe systemy wizualizacji	VI-2-4-8
	Przeliczniki, korektory objętości i rejestratory impulsów	VI-2-4-9
	Przełączniki sygnałów	VI-2-4-10
	Przepływomierze	VI-2-4-11
	Przetworniki ciśnienia	VI-2-4-12
	Przetworniki różnicy ciśnień	VI-2-4-13
	Przetworniki temperatury	VI-2-4-14
	Pozostałe przetworniki	VI-2-4-15
	Rejestratory mechaniczne i materiały eksploatacyjne	VI-2-4-16
	Rejestratory elektroniczne	VI-2-4-17
	Rotometry	VI-2-4-18
	Separatory	VI-2-4-19
	Wacuometry	VI-2-4-20
	Płynowskazy i wodomierze	VI-2-4-21
	Wyłączniki krańcowe	VI-2-4-22
	Kalibratory	VI-2-4-23
	Części zamienne do multimetrów i mierników	VI-2-4-24
	Pozostałe urządzenia i podzespoły automatyki i AKP	VI-2-4-25



Spójna kategoryzacja zakupów w skali całej Spółki oraz wsparcie narzędziowe i eksperckie (np. w postaci Menadżerów Kategorii) może przynieść wymierne korzyści procesowe

Potencjalne usprawnienia procesowe oraz rezultaty ich wdrożenia

Szczegółowy obszar problemowy	Potencjalne usprawnienia	Rezultaty usprawnień
1 Niejednolity sposób klasyfikacji zakupów pomiędzy jednostkami organizacyjnymi	<ul style="list-style-type: none">▪ Szczegółowa kategoryzacja wydatków zakupowych spójna dla wszystkich Oddziałów	<ul style="list-style-type: none">▪ Precyzyjne planowanie zakupów w skali całej Spółki w poszczególnych kategoriach
2 Niespójne zasady racjonalizacji potrzeb zakupowych na etapie planowania	<ul style="list-style-type: none">▪ Powołanie Menadżerów Kategorii odpowiedzialnych m.in. za racjonalizację zakupów na etapie ich planowania	<ul style="list-style-type: none">▪ Zwiększony potencjał stosowania umów ramowych i wykorzystania efektu skali
3 Ograniczone wsparcie w procesie przez systemy i narzędzia informatyczne	<ul style="list-style-type: none">▪ Baza wydatków historycznych i cen jednostkowych docelowo dostępnych w systemie dla jednostek zaangażowanych w planowanie	<ul style="list-style-type: none">▪ Zmniejszenie odchyłeń budżetowych w zakresie planowanych wydatków zakupowych

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



SKUTECZNE PLANOWANIE ZAMÓWIEŃ

Każdej z grup zakupowych został przypisany kod konsolidacyjny. Dodatkowo kategoryzacja zawiera szczegółowy słownik pojęć pozycji w nim zawartych

Przykład – kategoryzacja zakupów w OGP Gaz-System S.A.

Kategoryzacja zakupów

Segment	Sekcja zakupowa	Kategoria zakupowa	Grupy zakupowe	Słownik pojęć	Kod konsolidacyjny
1. TELEINFORMATYKA	<i>Teleinformatyka</i>	Sprzęt teleinformatyczny	Zakup komputerów i/lub monitorów	<i>Zakup komputerów stacjonarnych i laptopów (z monitorem lub osobny zakup monitora)</i>	<i>I-1-1-1</i>
1. TELEINFORMATYKA	<i>Teleinformatyka</i>	Sprzęt teleinformatyczny	Wynajem sprzętu teleinformatycznego	<i>Usługa wynajmu komputerów lub innego sprzętu teleinformatycznego</i>	<i>I-1-1-2</i>
1. TELEINFORMATYKA	<i>Teleinformatyka</i>	Sprzęt teleinformatyczny	Szafy crossowe i elementy wyposażenia serwerowni	<i>Zakup elementów wyposażenia serwerowni (z wyjątkiem serwerów)</i>	<i>I-1-1-3</i>
1. TELEINFORMATYKA	<i>Teleinformatyka</i>	Sprzęt teleinformatyczny	Serwery i/lub macierze dyskowe	<i>Zakup serwerów i pamięci masowych (macierzy dyskowych)</i>	<i>I-1-1-4</i>
1. TELEINFORMATYKA	<i>Teleinformatyka</i>	Sprzęt teleinformatyczny	Sprzęt sieciowy (LAN/WAN)	<i>Zakup sprzętu sieciowego (LAN/WAN)</i>	<i>I-1-1-5</i>
1. TELEINFORMATYKA	<i>Teleinformatyka</i>	Sprzęt teleinformatyczny	Zasilacze awaryjne UPS, zasilacze buforowe i części zamienne / materiały eksploatacyjne	<i>Zakup urządzenia (części zamienne / materiały eksploatacyjne takie jak: akumulatory, baterie, okablowanie)</i>	<i>I-1-1-6</i>
1. TELEINFORMATYKA	<i>Teleinformatyka</i>	Sprzęt teleinformatyczny	Urządzenia wizualizacji (projektory, rzutniki, kamery, aparaty, wideoterminale)	<i>Zakup projektorów i rzutników multimedialnych, kamer, aparatów i wideoterminali</i>	<i>I-1-1-7</i>
			Akcesoria, części zamienne i	<i>Zakup namioci przenośnych, dysków twardych, kabli,</i>	

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



WYMIANA WIEDZY POMIĘDZY ODDZIAŁAMI

Częstym problemem wśród organizacji rozproszonych są niejednolite strategie i praktyki zakupowe oraz brak spójnych zasad zarządzania relacjami z dostawcami pomiędzy Oddziałami

Obszary problemowe i przykładowe rezultaty nieefektywności procesowych

Szczegółowy obszar problemowy	Nieefektywność procesowa	Rezultat nieefektywności
1 Jednostki organizacyjne stosujące autonomiczne strategie i praktyki zakupowe	<ul style="list-style-type: none">Brak możliwości wprowadzenia spójnego modelu kontraktowania dostaw	<ul style="list-style-type: none">Ograniczony potencjał redukcji kosztów podczas realizacji zakupów
2 Rozproszenie dostawców realizujących zamówienia dla poszczególnych Oddziałów	<ul style="list-style-type: none">Ograniczona możliwość wykorzystania przewagi negocjacyjnej wobec dostawców	<ul style="list-style-type: none">Ograniczony potencjał korzyści związanych z konsolidacją wolumenu wśród dostawców
3 Niejednolite zasady zarządzania relacjami z dostawcami	<ul style="list-style-type: none">Ograniczona możliwość zawierania strategicznych relacji handlowych z kluczowymi partnerami	<ul style="list-style-type: none">Ograniczony potencjał korzyści jakościowych wynikających ze strategicznej współpracy

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



WYMIANA WIEDZY POMIĘDZY ODDZIAŁAMI

Wymiana doświadczeń pomiędzy Oddziałami w zakresie warunków udziału w postępowaniu w zakresie tożsamyh zamówień może przyczynić się do znacznych oszczędności

Przykład – wykorzystanie doświadczeń z innego Oddziału w zakresie specyfikacji (1/2)

1

Przedmiot Zamówienia

"Modernizacja Stacji Redukcyjno-Pomiarowej - wykonanie robót budowlanych"

Specyfikacja

Uznane technologie spawania wg PN-EN ISO 15614-1 lub PN-EN 288-9 na wszystkie przewidziane w ramach dokumentacji projektowej i WTWiO:

- złącza spawane
- elementy połączeń ochrony katodowej (lutozgrzewanie - PIN-BRAZING)

Oferty netto (mln. PLN)

Dostawca A	1.333,8	
Dostawca B	1.359,9	
Dostawca C	1.376,3	+37,7%
Dostawca D	1.627,5	(502,6 tys. PLN netto)
Dostawca E	1.836,4	

Postępowanie unieważniono

Jedynie Dostawca E spełniał wymogi SIWZ w zakresie uznanej technologii spawania na elementy połączeń ochrony katodowej (lutozgrzewanie - PIN-BRAZING). Oferta cenowa Dostawcy E była o 38% wyższa od oferty Dostawcy A. Komisja Przetargowa unieważniła postępowanie.

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



WYMIANA WIEDZY POMIĘDZY ODDZIAŁAMI

W prezentowanym przykładzie przekazanie zgromadzonej wiedzy pomiędzy Oddziałami przyczyniło się do uzyskania ponad 35% oszczędności

Przykład – wykorzystanie doświadczeń z innego Oddziału w zakresie specyfikacji (2/2)

2

Przedmiot Zamówienia

"Modernizacja Stacji Redukcyjno-Pomiarowej - wykonanie robót budowlanych"

Specyfikacja

Uznane technologie spawania wg PN-EN ISO 15614-1 lub PN-EN 288-9 na wszystkie przewidziane w ramach dokumentacji projektowej i WTWiO złącza spawane

Oferty netto (mln. PLN)

Dostawca X	1.182,0	-35,6%
Dostawca A	1.248,8	(654,4 tys. PLN netto) w stosunku do Dostawcy E w 1. postępowaniu
Dostawca B	1.261,5	
Dostawca C	1.294,0	
Dostawca Y	1.318,2	
Dostawca Z	1.453,7	
Dostawca XYZ	1.583,8	-50,1 tys. PLN netto w stosunku do oferty w 1. postępowaniu
Dostawca E	1.786,3	

Nowy SIWZ nie wymagał posiadania uznanej technologii spawania na elementy połączeń ochrony katodowej PIN-BRAZING. Najkorzystniejsza oferta Dostawcy X (1,2 mln. PLN) była o 0,65 mln. PLN niższa od oferty Dostawcy E z pierwszego postępowania.

Uzyskano ofertę niższą o 0,65 mln. PLN

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Stworzenie jednolitych dla całej organizacji strategii dla kategorii zakupowych oraz najlepszych praktyk zarządzania relacjami z dostawcami może znacznie poprawić pozycję rynkową Spółki

Potencjalne usprawnienia procesowe oraz rezultaty ich wdrożenia

Szczegółowy obszar problemowy	Potencjalne usprawnienia	Rezultaty usprawnień
1 Jednostki organizacyjne stosujące autonomiczne strategie i praktyki zakupowe	<ul style="list-style-type: none">Stworzenie jednolitych strategii dla kategorii zakupowych stosowanych w całej organizacji	<ul style="list-style-type: none">Maksymalne wykorzystanie siły nabywczej Spółki oraz optymalne jej pozycjonowanie się
2 Rozproszenie dostawców realizujących zamówienia dla poszczególnych Oddziałów	<ul style="list-style-type: none">Aktywizacja dostawców pomiędzy Oddziałami	<ul style="list-style-type: none">Rozwój dostawców, zwiększenie konkurencyjności postępowań
3 Niejednolite zasady zarządzania relacjami z dostawcami	<ul style="list-style-type: none">Wdrożenie najlepszych praktyk zarządzania relacjami z dostawcami	<ul style="list-style-type: none">Poprawienie wizerunku rynkowego, możliwość zawierania strategicznych partnerstw handlowych

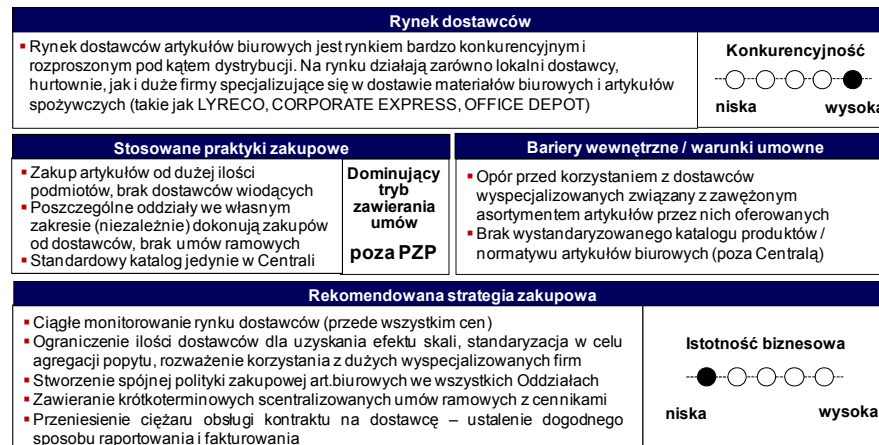
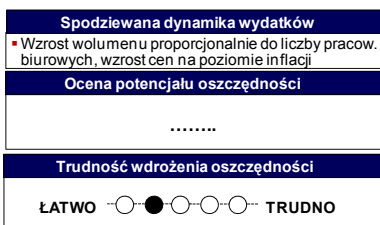
Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



OGP Gaz-System S.A. stosuje spójne strategie zakupowe w oparciu o wdrożone karty dla kategorii, stanowiące wytyczne dla kupców w zakresie podejmowanych działań zakupowych

Przykład – karty i profile zakupowe w OGP Gaz-System S.A.

Karty dla kategorii zakupowych



<h3>Przykładowe elementy</h3>	<ul style="list-style-type: none"> Wydatki historyczne w podziale na dostawców Ocena potencjału oszczędności i trudność ich wdrożenia Ocena konkurencyjność i trendów na rynku dostawców Rekomendowana strategie zakupowe, do wykorzystania dźwignie sourcingowe
-------------------------------	--

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.

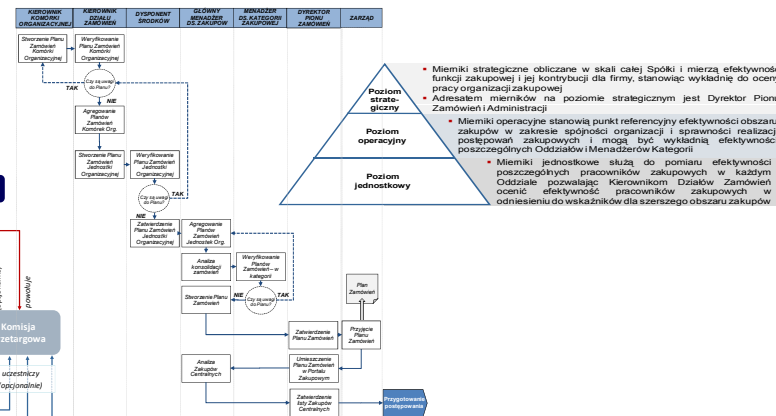
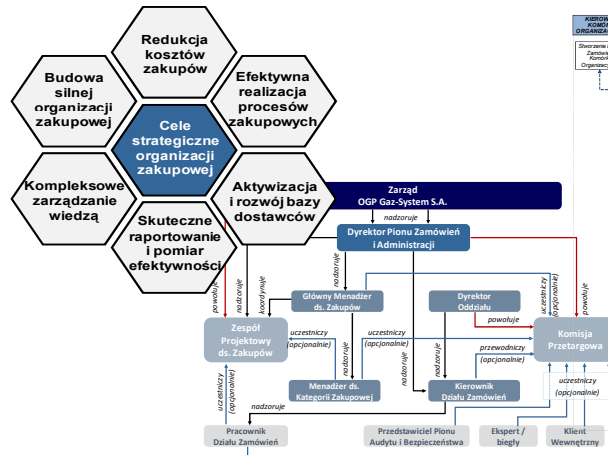


WYMIANA WIEDZY POMIĘDZY ODDZIAŁAMI

Korporacyjna Polityka Zakupowa ustala jednolite zasady funkcjonowania Organizacji Zakupowej, opisując m.in. najlepsze praktyki, przebiegi procesów oraz mierniki efektywności

Przykład – Korporacyjna Polityka Zakupowa w OGP Gaz-System S.A.

Korporacyjna Polityka Zakupowa



- Mierniki strategiczne obliczane w skali całej Spółki i mierzą efektywność funkcji zakupowej i jej kontyngencji dla firmy, starając się wykluczyć do oceny pracy organizacji zakupowej
- Adresem mierników na poziomie strategicznym jest Dyrektor Planu Zamówień i Administracji
- Mierniki operacyjne stanowią punkt referencyjny efektywności obszaru zakupów w zakresie spójności organizacji i sprawności realizacji postępowań zakupowych i mogą być wykładnią efektywności poszczególnych Oddziałów i Menadżerów Kategorii
- Mierniki jednostkowe służą do pomiaru efektywności poszczególnych pracowników zakupowych w każdym Oddziale pozwalając Kierownikom Działów Zamówień ocenić efektywność pracowników zakupowych w odniesieniu do wskaźników dla szerszego obszaru zakupów

Przykładowe elementy

- Cele i założenia Organizacji Zakupowej
- Organizacja obszaru zakupów
- Przebieg procesów zakupowych
- Zestaw mierników efektywności
- Zestaw dobrych praktyk kupca

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Wewnętrzne regulacje w przedsiębiorstwach publicznych potrafią znacznie ograniczyć możliwość stosowania konkurencyjnych narzędzi w zamówieniach nie podlegających ustawie PZP

Obszary problemowe i przykładowe rezultaty nieefektywności procesowych

Szczegółowy obszar problemowy	Nieefektywność procesowa	Rezultat nieefektywności
1 Niekonkurencyjne tryby realizacji zamówień niepublicznych	<ul style="list-style-type: none">Stosowanie trybów zakupowych nie motywujących do maksymalizacji liczby składanych ofert	<ul style="list-style-type: none">Ograniczona konkurencyjność postępowań zakupowych
2 Ograniczona możliwość stosowania negocjacji handlowych	<ul style="list-style-type: none">Regulacje uniemożliwiające stosowanie negocjacji handlowych we wszystkich trybach zamówień niepublicznych	<ul style="list-style-type: none">Ograniczony potencjał redukcji kosztów podczas realizacji zakupów
3 Sformalizowane i skomplikowane zapytania ofertowe / SIWZ	<ul style="list-style-type: none">Restrykcyjne warunki udziału w postępowaniu w zapytaniach ofertowych / SIWZ	<ul style="list-style-type: none">Ograniczona liczba składanych ofert w postępowaniach

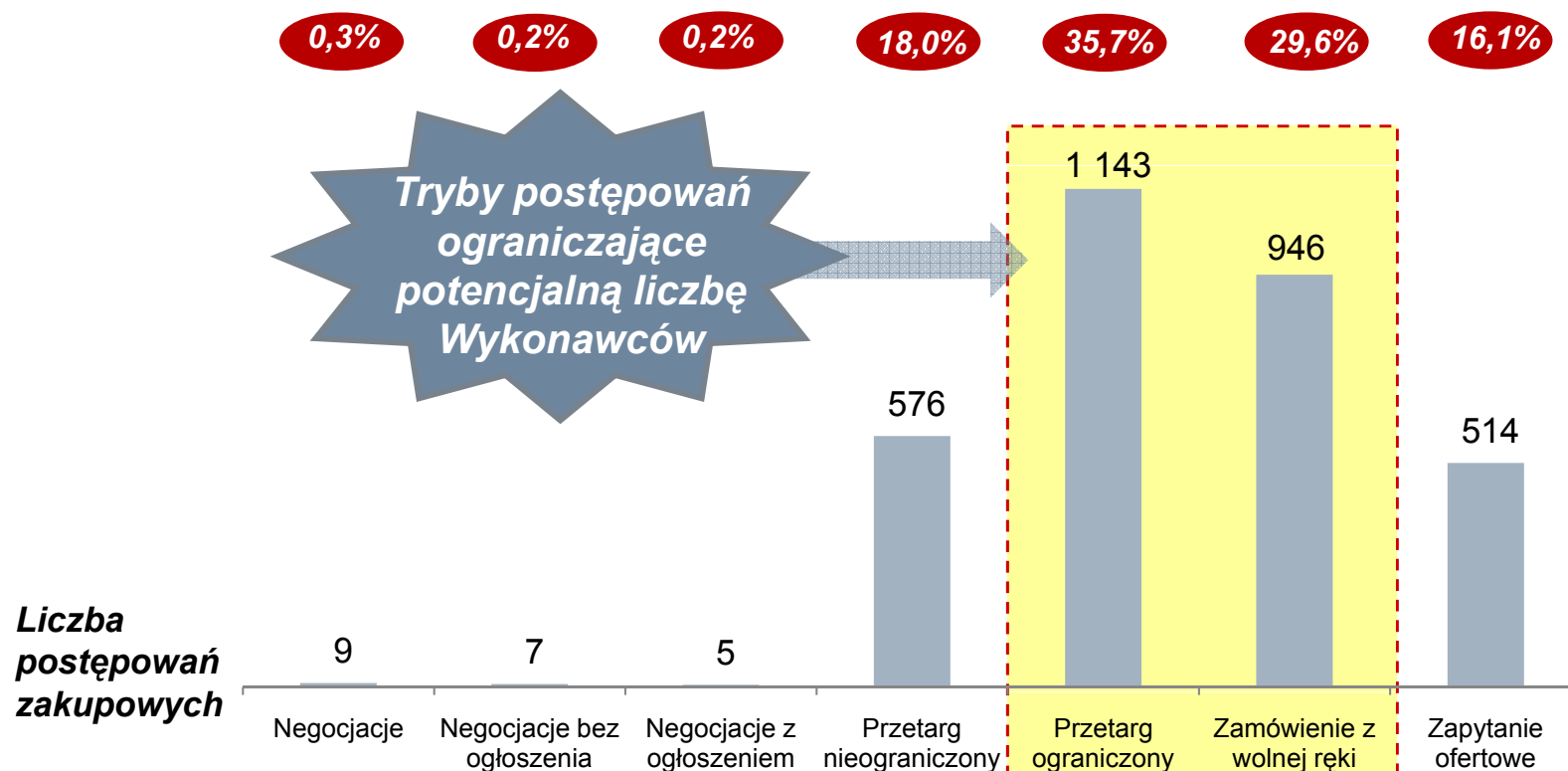
Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



REGULACJE WEWNĘTRZNE A EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW

W przypadku braku regulacji ograniczających możliwość stosowania trybów niekonkurencyjnych, organizacje często samoistnie wykazują tendencję do ich częstego stosowania

Przykład – stosowanie trybów zakupowych



Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Efektywność procesów zakupowych może zostać znacznie zwiększona poprzez regulacje promujące stosowanie trybów prorynkowych i wymagające każdorazowych negocjacji

Potencjalne usprawnienia procesowe oraz rezultaty ich wdrożenia

Szczegółowy obszar problemowy	Potencjalne usprawnienia	Rezultaty usprawnień
1 Niekonkurencyjne tryby realizacji zamówień niepublicznych	<ul style="list-style-type: none">Regulacje promujące stosowanie trybów prorynkowych i ograniczające stosowanie trybów niekonkurencyjnych	<ul style="list-style-type: none">Zwiększenie średniej liczby ofert składanych w postępowaniach
2 Ograniczona możliwość stosowania negocjacji handlowych	<ul style="list-style-type: none">Regulacje wymagające negocjacji każdorazowych z co najmniej kilkoma dostawcami	<ul style="list-style-type: none">Znaczne oszczędności wygenerowane w toku negocjacji handlowych
3 Sformalizowane i skomplikowane zapytania ofertowe / SIWZ	<ul style="list-style-type: none">Ujednolicenie i uproszczenie szablonów zapytań ofertowych stosowanych w organizacji	<ul style="list-style-type: none">Zwiększenie średniej liczby ofert składanych w postępowaniach

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



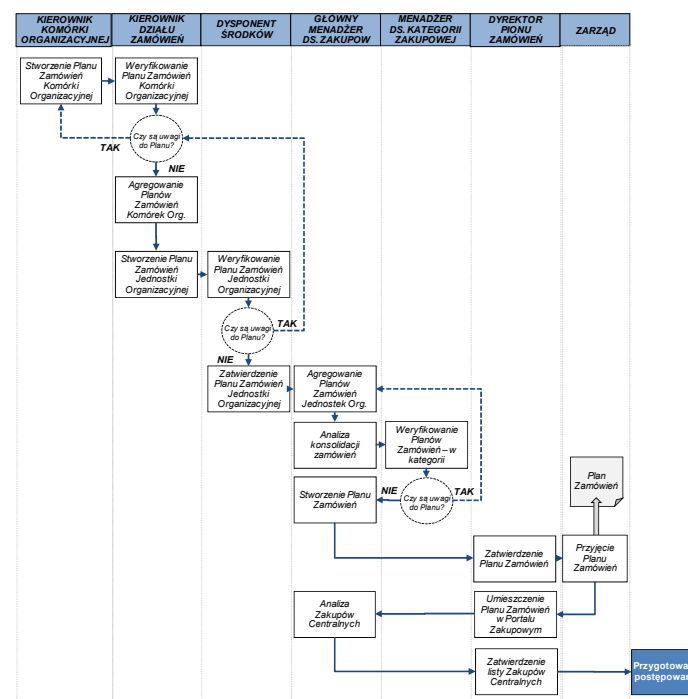
OGP Gaz-System S.A. wdrożył prorynkową Instrukcję Udzielania Zamówień, której prawidłowe stosowanie ułatwiają szczegółowo zmapowane procesy zakupowe

Przykład – Instrukcja Udzielania Zamówień i procesy w OGP Gaz-System S.A.

Instrukcja Udzielania Zamówień



Procesy zakupowe



Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Ograniczone stosowanie mechanizmów konkurencyjnych w postępowaniach publicznych może uniemożliwić korzystne dla Spółki rozstrzygnięcie postępowań

Obszary problemowe i przykładowe rezultaty nieefektywności procesowych

Szczegółowy obszar problemowy	Nieefektywność procesowa	Rezultat nieefektywności
1 Niepełne wykorzystanie możliwości kontaktu z dostawcami	<ul style="list-style-type: none">Niestosowanie skutecznych narzędzi badania rynku	<ul style="list-style-type: none">Ograniczona konkurencyjność postępowań zakupowych
2 Nieefektywna koordynacja postępowania pomiędzy jednostkami organizacyjnymi	<ul style="list-style-type: none">Brak wymiany doświadczeń w zakresie urealnienia zakupu i możliwości zwiększenia konkurencyjności postępowania	<ul style="list-style-type: none">Ograniczona konkurencyjność postępowań zakupowych
3 Trudności w rozstrzygnięciu postępowania publicznego	<ul style="list-style-type: none">Konstrukcja zapytania ofertowego / SIWZ nie zapewniająca rozstrzygnięcia postępowania	<ul style="list-style-type: none">Konieczność ponownego wszczęcia postępowania zakupowego

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.

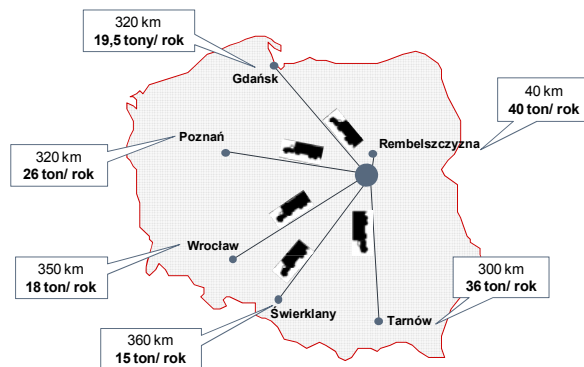


OGP Gaz-System S.A. prowadzi sourcing strategiczny w oparciu o najlepsze praktyki rynkowe, z wykorzystaniem pełnego portfolio mechanizmów konkurencyjnych

Przykład – sourcing strategiczny środka chemicznego (postępowanie publiczne)

Stworzenie strategii zakupu

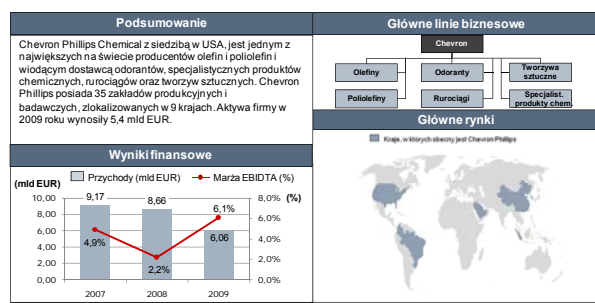
Analiza potrzeb wewnętrznych



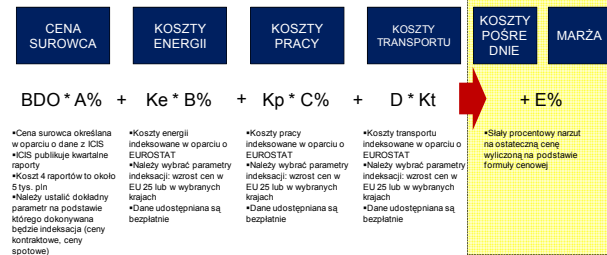
Identyfikacja dźwigni sourcingowych

Dźwignia 1 Zmiana modelu dostaw. <ul style="list-style-type: none"> Ze względu na fakt, iż niektóre umowy dotyczące dostawy obejmują również usługę nawożenia czy eksploatacji, często nieziana jest cena samego środka. Należy podjąć próbę identyfikacji producentów i nawiązać z nimi strategiczną współpracę w celu zapewnienia stabilnego poziomu cen przez okres trzech lat związania umową. 	Dźwignia 4 Standaryzacja zakupów. <ul style="list-style-type: none"> Zakup centralny pozwoli na ujednoczenie standardów w zakresie stosowanych pojemników transportowych, warunków dostaw - wymogów transportowych, okresu gwarancyjnego, wysokości kar umownych, ubezpieczeń wymaganych od dostawcy. Standaryzacja zakupów pozwoli na ograniczenie kosztów po stronie dostawcy (np. jeden rodzaj stosowanych pojemników transportowych).
Dźwignia 2 Konsolidacja wolumenu. <ul style="list-style-type: none"> Każdy z Oddziałów dokonuje zakupów na własne potrzeby w imieniu dostawcy, na odmiennych warunkach i w różnych terminach, mimo, że produkt jest jednorodny. Poprzez konsolidację zamawianego wolumenu, możliwe jest uzyskanie korzystniejszych warunków handlowych oraz kontrolę wydatków w Oddziałach Spółki. 	Dźwignia 5 Zarządzanie popytem. <ul style="list-style-type: none"> Dokładne planowanie dostaw oraz zwiększenie minimalnej wielkości dostawy ograniczy koszty logistyki. Niezbędne jest przygotowanie prognoz dostaw, z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem i jednoczesne ograniczenie dostaw „na żądanie” (realizowanych w ciągu 2 dni od zamówienia).
Dźwignia 3 Zmiana modelu cenowego. <ul style="list-style-type: none"> Przy zawieraniu umów dotyczących dostawy należy dążyć do rozlicza cenowego poszczególnych składników ceny i określenia czynników cenotwórczych: koszt samego środka, usługa nawożenia, eksploatacji itd. Przy zakupie środka należy dążyć do określenia formuły cenowej opartej na cenie surowca zużywanego do produkcji oraz kosztach pracy, energii i transportu. 	Dźwignia 6 Zarządzanie relacjami z dostawcą. <ul style="list-style-type: none"> Efektywne zarządzanie relacjami z dostawcą w długim okresie może przekształcić się w model strategicznej współpracy, dając gwarancję stałej ceny i korzystnych warunków. Strategiczna współpraca pozwoli wypracować długoterminowy model zakupu oparty na przejrzystych warunkach (np. formule cenowej).

Analiza rynku w Polsce i na świecie



Analiza czynników cenotwórczych



Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Kluczowym elementem skutecznego rozeznania rynkowego jest Zapytanie o Informacje, na podstawie którego możliwe jest stworzenie precyzyjnego SIWZ

Przykład – sourcing strategiczny środka chemicznego (postępowanie publiczne)

Zapytanie o Informacje

Standing finansowy i możliwości produkcyjne

(sanitised) production information	
Total (sanitised) production per year (tons)	
(sanitised) Production capabilities (tons)	
Number of (sanitised) production lines/facilities	
Locations in which (sanitised) is produced	
Average (sanitised) turnover/year (in tons)	
(sanitised) deliveries by country	
Supplied to traders (%) and-end users (%)	
Special supply conditions	
Tanks used for transportation	

Potencjał spełniania stawianych wymagań

OGP GAZ-SYSTEM S.A. expectations / proposals.	
Proposal's name	Description of rules / statements in the contract
Warranty terms	Producer assures 24 month warranty for supplied product.
Transportation requirements	(sanitised) should be delivered to one central location in Poland, however, different logistic model might be considered (i.e. direct delivery to 6 different location in Poland).
Increasing volume and cancelation conditions	Due to current contracts with local suppliers, we would like to increase ordered volume over a period of 3 years. We would like to have flexible cancelation terms.
Contract period	We are planning to sign a three-year contract.
Fixed price over contract period	We are willing to have fixed price in EUR for the contract period.
Deliveries frequency and standards	Depending on final distribution model in Poland, at least 6 times per year. Delivered product should be not older than 6 months (if 24 months warranty is provided)
Tanks rental	We would like to have sufficient number of tanks leased by the Company included in contract price.
Penalties	0,1% of contract sum for each day delay in delivery, 25% for contract cancellation with at least 4 months prior notice

Cenowe i pozacenowe czynniki kosztotwórcze

(sanitised) cost factors	
To better understand cost factors which drive final cost of (sanitised) please let us know what can influence (sanitised) price in the future. It would help our Category Managers to prepare long term sourcing strategies and better prepare budgets for next years.	
Cost factor	Relevance of cost factor
REACH regulation	
Other certification	
Energy cost	
Transportation cost	
Labor cost	

Czynniki wpływające na bezpieczeństwo dostaw

Ryzyka wewnętrzne	Działania do podjęcia / zapisy w umowie
Niezgodność warunków umowy z dostawcą z wymaganiami Oddziałów	Weryfikacja ostatecznej wersji dokumentacji przetargowej z Oddziałami
Niezgodność prognoz (sanitised) z potrzebami	Zagwarantowanie w umowie możliwości okresowego zwiększenia dostaw (np. o 25%) w stosunku do prognozy, ciągły monitoring rzeczywistego zużycia, utrzymywanie określonego poziomu rezerwy (sanitised) we własnych magazynach oraz przez dostawcę
Konieczność dostaw „na ządanie” wynikające ze zleceń zaplanowania zamówień	Wyznaczenie osoby koordynującej umowę, która będzie potwierdzała kwartalne prognozy zużycia
Utрудnienia we współpracy z firmami eksploatującymi stację związaną ze zmianą modelu dostaw (sanitised)	Analiza obecnego modelu współpracy z firmami eksploatującymi stację, dostosowanie warunków w nowych umowach do
Nieodpowiednie warunki przechowywania (sanitised)	Określenie minimalnych wymogów dotyczących przechowywania (sanitised)
Niedostateczna komunikacja pomiędzy Centralą a Oddziałami w zakresie realizacji umowy	Osoba koordynująca umowę przynajmniej raz na kwartał dokona oceny realizacji umowy w Oddziałach

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Prowadzenie rozeznania rynkowego przed rozpoczęciem postępowania publicznego w znaczący sposób podnosi konkurencyjność procesu przetargowego

Potencjalne usprawnienia procesowe oraz rezultaty ich wdrożenia

Szczegółowy obszar problemowy	Potencjalne usprawnienia	Rezultaty usprawnień
1 Niepełne wykorzystanie możliwości kontaktu z dostawcami	<ul style="list-style-type: none">Stosowanie Zapytań o Informację	<ul style="list-style-type: none">Zwiększenie konkurencyjności postępowań
2 Nieefektywna koordynacja postępowania pomiędzy jednostkami organizacyjnymi	<ul style="list-style-type: none">Powołanie Menadżerów Kategorii odpowiedzialnych m.in. za koordynację zakupów pomiędzy oddziałami	<ul style="list-style-type: none">Zwiększenie konkurencyjności postępowań
3 Trudności w rozstrzygnięciu postępowania publicznego	<ul style="list-style-type: none">Powołanie Menadżerów Kategorii odpowiedzialnych m.in. za tworzenie precyzyjnych zapytań ofertowych	<ul style="list-style-type: none">Minimalizacja nierozstrzygniętych postępowań zakupowych

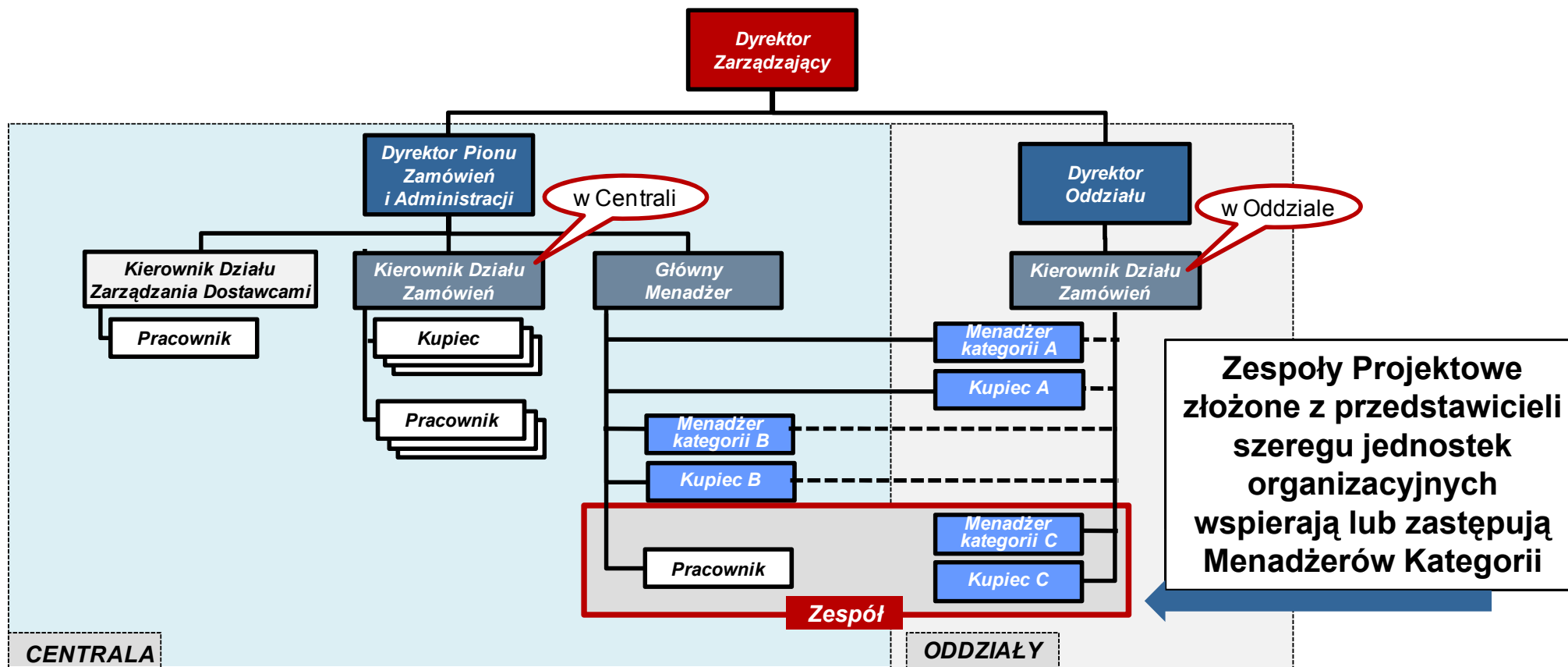
Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Stosowanie mechanizmów konkurencyjnych w Gaz-System wspomaga zakupowy model organizacji rozproszonej oparty na Menadżerach Kategorii i Zespołach Projektowych

Przykład – Model funkcjonowania obszaru zakupów w OGP Gaz-System S.A.

Model funkcjonowania obszaru zakupów



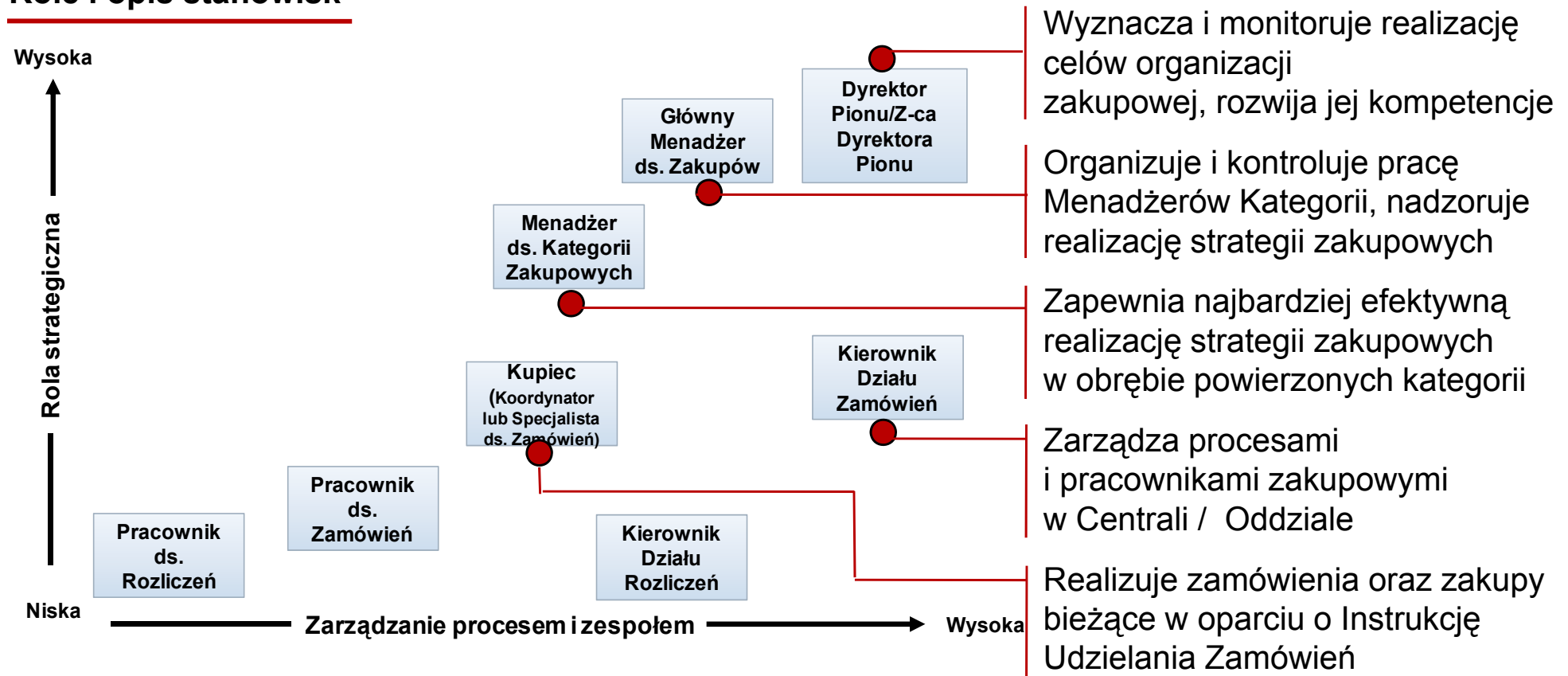
Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.



Sprawne funkcjonowanie organizacji zakupowej możliwe jest dzięki szczegółowemu przypisaniu ról i odpowiedzialności dla poszczególnych stanowisk

Przykład – Model funkcjonowania obszaru zakupów w OGP Gaz-System S.A.

Role i opis stanowisk



Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.

Informacje o AMPLIO Management Consultants oraz OGP Gaz-System S.A.

Źródło: AMPLIO Management Consultants, OGP Gaz-System.

Koncentrując się na optymalizacji obszaru zakupów, specjalizacją AMPLIO jest renegocjacja kontraktów zakupowych z dostawcami oraz przebudowa modelu zakupów

Kompetencje AMPLIO Management Consultants

W czym możemy pomóc?

- W **redukcji kosztów** poprzez opracowywanie i wdrażanie przekrojowych programów poprawy efektywności operacyjnej
- W przygotowywaniu i prowadzeniu dużych **projektów inwestycyjno-budowlanych**, wspierając w: opracowaniu kosztorysu, wyborze dostawców, zarządzaniu dokumentacją, kontroli budżetu i harmonogramu
- W **strategii rozwoju przedsiębiorstw** lub wybranych funkcji, tak aby przygotować je do długofalowego rozwoju przy różnych możliwych scenariuszach rynkowych



Jak realizujemy wyznaczone cele?

- Usprawniając działalność operacyjną, wdrażamy rozwiązania, które przyczyniają się do **podniesienia efektywności**

kosztowej i operacyjnej

- Koszty działania przedsiębiorstw redukujemy poprzez **realizację oszczędności w procesie zakupowym** (renegocjacja kontraktów z dostawcami)
- **Pomagamy swoim Klientom zbudować profesjonalne i odpowiednio scentralizowane organizacje zakupowe** o rynkowym nastawieniu ('marketing zakupowy'), pozwalające na osiąganie trwałych oszczędności w zakupach

W naszych działaniach dążymy do zwiększenia wewnętrznej i zewnętrznej skuteczności i efektywności przedsiębiorstw, dostarczając Klientom przewagę konkurencyjną i zapewniając ich długofalowy rozwój

Źródło: AMPLIO Management Consultants

AMPLIO Management Consultants realizuje projekty doradcze dla czołowych przedsiębiorstw w kraju, co sprawia, że nasza marka jest coraz bardziej uznana i rozpoznawalna na rynku

Przykłady projektów konsultantów AMPLIO Management Consultants

	<i>Wyłączny operator gazociągów w Polsce</i>
TAURON <i>Polska Energia</i>	<i>Czołowa Polska firma wytwarzania i dystrybucji energii</i>
VATTENFALL 	<i>Międzynarodowy koncern na rynku energii elektrycznej</i>
PROVIDENT	<i>Lider na rynku pożyczek konsumenckich</i>
	<i>Wiodący polski producent farmaceutyczny</i>



Źródło: AMPLIO Management Consultants.

Kadra konsultantów AMPLIO posiada wieloletnie doświadczenie doradcze oraz menedżerskie – w tym w pracy dla wiodących firm konsultingowych oraz czołowych korporacji

Zespół AMPLIO Management Consultants: przykłady



Paweł Kuśmierowski
Partner, Prezes Zarządu

- Wieloletnie doświadczenie doradcze (A.T. Kearney oraz Accenture)
- Doświadczenie w zarządzaniu wieloma funkcjami dużych przedsiębiorstw (TP, Orange, Multimedia Polska)
- Prowadził liczne projekty poprawy efektywności przedsiębiorstw, w tym w obszarze zakupów i logistyki
- Zarządzał dużymi projektami transformacyjnymi, w tym w obszarze sprzedaży i obsługi klienta



Michał Prądyński
Partner Stowarzyszony

- Wieloletnie doświadczenie doradcze i managerskie (konsultant Arthur D. Little, principal Gemini Consulting, Członek Zarządu i Dyrektor Zarządzający Cap Gemini Telecom, Dyrektor Konsultingu w Hay Group, Dyrektor Zarządzający LUKAS Bank)
- Ekspertyza merytoryczna w efektywności kosztowej przedsiębiorstw i reengineeringu procesów



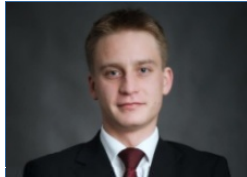
Piotr Wtulich
Partner Stowarzyszony

- Wieloletnie praktyczne doświadczenie zaradcze z grupą Bertelsmann (jako Szef Controllingu, Dyrektor Operacyjny i Dyrektor Marketingu), z Merlin.pl (Członek Zarządu) i z InServis (Prezes)
- Realizował projekty doradcze m.in. dla LUKAS Bank SA, CRÉDIT AGRICOLE Polska
- Ekspert w zakresie redefiniowania i wdrażania skutecznych strategii marketingowych



Marek Loose
Dyrektor

- Wieloletnie doświadczenie doradcze i menedżerskie (A.T. Kearney, Ernst & Young, TRK Ukraina)
- Doświadczenie w podnoszeniu efektywności kosztowej procesów biznesowych
- Funkcjonalna specjalizacja w obszarze łańcucha dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem zakupów oraz optymalizacji projektów remontowych i inwestycyjnych (głównie w energetyce)



Michał Śmierciak
Kierownik Projektu

- Kilkuletnie doświadczenie w doradztwie (A.T. Kearney),
- Funkcjonalna specjalizacja w optymalizacji zakupów i wdrożeniach outsourcingu
- Ekspert zakupowy i kontraktacji dostawców oraz transformacji procesów i organizacji
- Duże doświadczenie w energetyce (Vattenfall, PEC Katowice, EC Nowa, SW Leipzig)

OGP Gaz-System S.A. jest przedsiębiorstwem publicznym odpowiedzialnym za przesył gazu ziemnego oraz zarządzanie siecią przesyłową na terenie Polski

Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System S.A. – profil przedsiębiorstwa

Profil działalności

- OGP Gaz-System S.A. to strategiczne polskie przedsiębiorstwo odpowiedzialne za przesył gazu ziemnego oraz zarządzanie siecią przesyłową

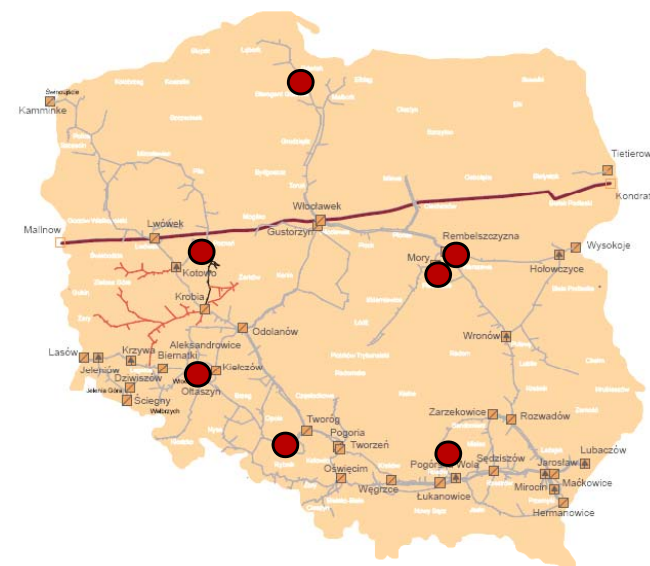
Struktura własnościowa

- Nadzór właścicielski nad OGP Gaz-System S.A. pełni Skarb Państwa, który posiada 100% akcji spółki

Organizacja i zatrudnienie

- Spółka zatrudniająca prawie 2.000 osób jest organizacją o charakterze rozproszonym: posiada Centralę i 6 Oddziałów na terenie całej Polski

Oddziały OGP Gaz-System S.A.



OGP Gaz-System S.A. jest Zamawiającym sektorowym w myśl przepisów PZP i tym samym jest zobowiązany udzielać zamówień publicznych powyżej progów wskazanych w Ustawie

OGP Gaz-System S.A. – specyfika realizacji zakupów

Zamawiający sektorowy

- OGP Gaz-System S.A. jest **Zamawiającym sektorowym** w myśl przepisów Ustawy Prawo Zamówień Publicznych i jest **zobowiązany udzielać zamówień publicznych** wg kryteriów określonych w Ustawie

Zamówienia publiczne

- Zamówienia **realizowane w oparciu o Ustawę PZP** stanowiły dotychczas ok. **61% wszystkich zamówień wartościowo** i ok. **11% wszystkich zamówień liczbowo**

Zamówienia centralne

- Centrala, jak i każdy z sześciu Oddziałów realizuje zamówienia na potrzeby danej lokalizacji. Coraz częściej pojawia się potrzeba **konsolidacji zamówień i ich centralnej realizacji na rzecz całej Spółki**

Dziękujemy za uwagę!

Michał Śmierciak

*Kierownik Projektów
AMPLIO Management Consultants*

michal.smierciak@amplio.com.pl

+48 667-704-798

Przemysław Kotwicki

*Z-ca Dyrektora Pionu Zamówień
i Administracji OGP Gaz-System S.A.*

przemyslaw.kotwicki@gaz-system.pl

(22) 220-18-10