



# Procurement Innovation Challenge

- jak kupować innowacje,  
kupując innowacyjnie?



# Spis treści

Wstęp	3
Zakres analiz i główne spostrzeżenia	4
Jaka będzie przyszłość organizacji zakupowych?	7
Różne odcienie innowacji w zakupach	19
Jak innowacyjnie wspierać innowacyjność?	29
Co wspiera, a co blokuje rozwój innowacji?	41
Metodyka badania	53

# Słowem wstępu...

Szanowni Państwo,

Kluczem do sukcesu poszczególnych spółek, jak i całych gospodarek we współczesnym świecie jest innowacyjność. Pomimo zapowiedzi wielomilionowych programów wdrażania innowacji w polskiej gospodarce, znaczącym wyzwaniem pozostaje sposób ich pozyskiwania. Istotną rolę na tym etapie może także odgrywać funkcja zakupów lub jej wydzielone części (dedykowani specjaliści lub działy). Dotyczy to zarówno współpracy i wymiany wiedzy z dostawcami strategicznymi, jak i zakupu innowacji od spółek, w tym również na wczesnym etapie rozwoju (start-up).

Powyższy model stoi niejednokrotnie w sprzeczności z rolą funkcji zakupowych, postrzeganych zazwyczaj jako koordynatorzy procesów zakupowych. Podstawowe cele zakupów, tj. konkurencyjność postępowań, standaryzacja zakupu, czy negocjacje oszczędności nie zachęcają do wykorzystania potencjału funkcji zakupowej w kontekście wypracowywania i wdrażania innowacji.

Mając na uwadze istniejące potrzeby i wyzwania, postanowiliśmy przeprowadzić diagnozę innowacji w zakupach zarówno po stronie działów zakupów, jak i dostawców. Pytając o główne bariery w wypracowywaniu innowacji, typy pożądaných rozwiązań innowacyjnych, czy narzędzia stosowane dziś i planowane do wykorzystania w przyszłości, staraliśmy się nakreślić tło do dyskusji rosnącego na znaczeniu tematu rozwoju i zakupów innowacji.

Mamy nadzieję, że niniejszy raport stanie się głosem w dyskusji nad innowacyjnością polskich przedsiębiorstw i gotowością działów zakupów do wspierania rozwoju innowacji.



**Jan Karasek**  
Partner

# Zakres analiz i główne spostrzeżenia (1/2)

## → ? Jaka będzie przyszłość organizacji zakupowych?

- Opinia dot. przyszłości funkcji zakupów jest mocno zróżnicowana, jednak zarządzający zakupami są silnie przekonani, że ich organizacje będą nadal funkcjonowały w przedsiębiorstwie przyszłości.
- Gotowość i poczucie potrzeby zmiany już są, brakuje jednak narzędzi i procesu zarządzania zmianą.
- Platformy i aplikacje mobilne są postrzegane jako dominujący nośnik transformacji cyfrowej w zakupach, duże oczekiwania stawiane są również wobec zaawansowanej analityki danych jako niezbędnego narzędzia w obecnej dobie cyfrowych informacji.
- Wizja pracownika zakupów przyszłości najbliższa jest roli wewnętrznego konsultanta, inne profile zakupowca przyszłości to m.in.: mediator zarządzający relacjami i coach dla dostawców.

## 💡 Różne odcienie innowacji w zakupach

- Na rynku polskim w pierwszej kolejności oczekuje się innowacji organizacyjnych, czyli usprawnień procesów i struktur organizacyjnych.
- Obawiamy się złożoności zakupu innowacji, wolimy współtworzyć je w procesie rozwoju dostawcy, co odpowiada postrzeganej przez dostawców innowacyjności swoich produktów i usług jako wyróżnik na konkurencyjnych rynkach dostaw.
- Chcemy stosować crowdsourcing jako innowacyjne podejście do pozyskiwania innowacji, najchętniej w formie wymiany doświadczeń z dostawcami i spółkami z branży.
- Właściwe zrozumienie dostępnych ulg podatkowych i dotacji do projektów innowacyjnych może stanowić kluczowy czynnik dla ich sukcesu – np. w ramach projektów „zapropnuj rozwiązanie problemu”, które mogą uzyskać dofinansowanie w postaci dotacji lub nowej ulgi podatkowej na B+R.

# Zakres analiz i główne spostrzeżenia (2/2)



## Jak innowacyjnie wspierać innowacyjność?

- Na rynku polskim przeważają narzędzia zarządzania dostawcami właściwe dla średniozaawansowanego SRM - kompletne i dojrzałe zarządzanie dostawcami powinno natomiast stanowić zbiór praktyk związanych z zarządzaniem bazą dostawców, segmentacją, definiowaniem zasad współpracy i rozwojem.
- Obecnie zarządzanie dostawcami w większości organizacji oznacza ich kwalifikację i segmentację, a jasno zdefiniowane KPI's wartości dodanej dostawcy, czy wspólne wypracowywanie innowacyjnych rozwiązań nie są częstymi praktykami.
- Dawniej RFI, jutro crowdsourcing i operacyjna współpraca z dostawcą będą służyły komunikacji z dostawcami.
- Z perspektywy dostawcy najbardziej pomocną formą komunikacji i współpracy są spotkania robocze, dni innowacji, dedykowane zespoły, czy współtworzenie rozwiązań z Klientem.
- Zapytania o informację i angażowanie dostawców w wypracowywanie specyfikacji ciągle jeszcze nie są standardem współpracy z działami zakupów wielu organizacji – wśród dostawców w proces RFI najczęściej angażują się przedstawiciele branży technologicznej i budowlanej.



## Co wspiera, a co blokuje rozwój innowacji?

- Rozwój innowacji postrzegany jest jako droga zarówno do zwiększenia przychodów, jak i redukcji kosztów - znacznie mniejszy potencjał przypisywany jest wspieraniu przez jednostki zakupowe rozwoju innowacji jako skutecznego narzędzia do zwiększenia satysfakcji partnerów wewnętrznych.
- Właściwe zdefiniowanie wspólnych celów i metod monitorowania jakości wdrażanych innowacji i współpracy z dostawcą jest kluczowe, również pod kątem redukcji kosztów i wzrostu przychodów ze sprzedaży nowych produktów.
- Aspekty komunikacyjne i relacyjne są wskazywane jako główna bariera w wertykalnej współpracy dla rozwoju innowacji.
- W przypadku zakupu innowacji główną barierę stanowią procesy wewnętrzne, ukierunkowane na zarządzanie ryzykiem.
- Wzajemne zaufanie i jakość relacji są dla dostawców elementem istotniejszym niż długoterminowa współpraca, zaangażowanie kadry zarządzającej, czy podział ryzyka.

# Czy wiesz, że...



36% badanych wskazuje na przyszły wzrost strategicznej roli funkcji zakupowej w organizacji, co miałyby doprowadzić do tzw. „prymatu funkcji zakupów”



71% badanych dostawców podkreśliło innowacyjność oferowanych produktów/ usług



Zapytania o informacje i dialogi techniczne to formy komunikacji z dostawcami stosowane przez 93% spółek



Aż 75% badanych podkreśla największy wpływ wykorzystanie platform i aplikacji mobilnych na kierunek rozwoju funkcji zakupowych



Wymiana doświadczeń z dostawcami została wskazana przez 30% badanych jako najbardziej oczekiwana korzyść z crowdsourcingu innowacji



Według 74% organizacji wiodącą rolę pracowników obszaru zakupów będzie funkcja konsultanta wewnętrznego



32% badanych podkreśla potrzebę wdrażania innowacji organizacyjnych jako priorytetu wśród realizowanych inicjatyw



Rozwój dostawców w celu wspólnego wypracowania innowacji jest najważniejszym źródłem pozyskiwania innowacji wg 59% badanych



Główną korzyścią współpracy w projektach innowacyjnych wskazywaną przez 29% dostawców są przychody ze sprzedaży nowych produktów i usług wynikające z projektów, w których wykorzystano wdrożone innowacje



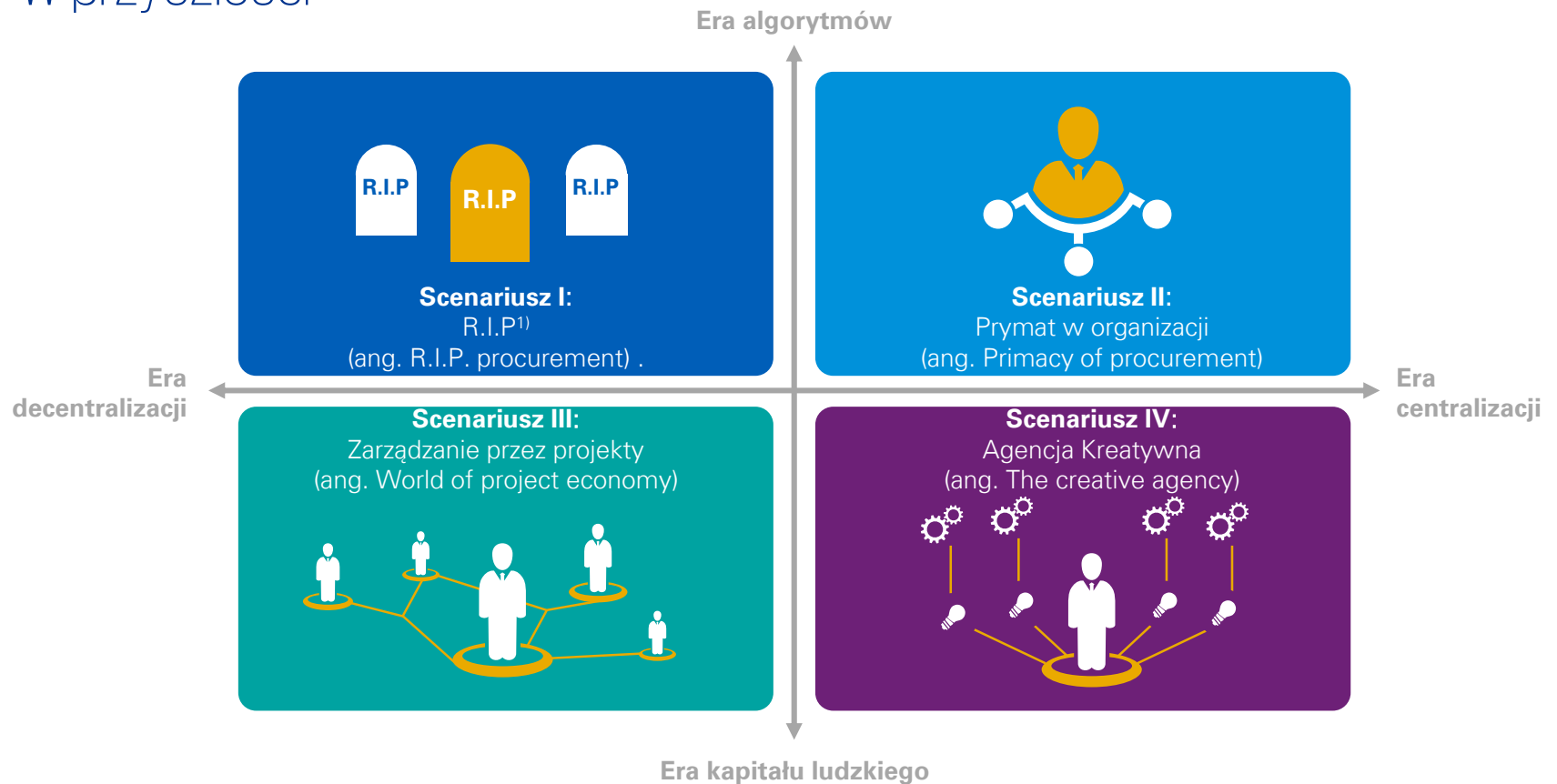
Programy rozwoju dostawców funkcjonują tylko w 15% badanych organizacji



Jaka będzie  
przyszłość  
organizacji  
zakupowych?

# Zakupy 2035

## 4 potencjalne scenariusze dotyczące rozwoju funkcji zakupów w przyszłości



1) ang. Rest in Peace

Źródło: Future-proof procurement, KPMG



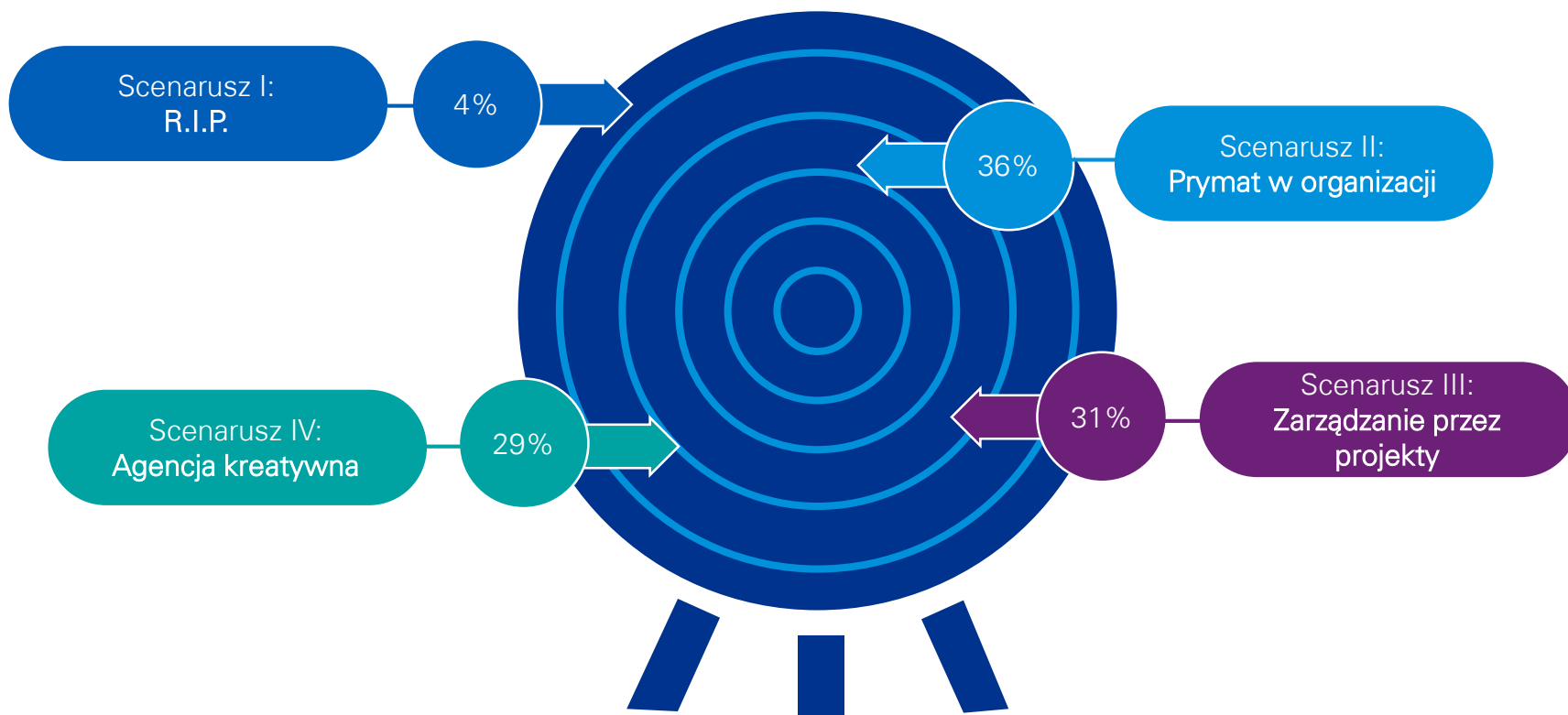
# Dwa główne wymiary determinujące przyszłość zakupów to poziom centralizacji procesowo-organizacyjnej i rozwój technologii cyfrowych



Źródło: Future-proof Procurement, KPMG

# Opinia dotycząca roli i zadań funkcji zakupów przyszłości jest mocno zróżnicowana ...

**Który ze scenariuszy rozwoju organizacji zakupowej jest wg Państwa najbardziej prawdopodobny?**



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

... jednak zarządzający zakupami są silnie przekonani, że ich organizacje będą nadal funkcjonowały w przedsiębiorstwie przyszłości



## Okiem KPMG

- **36%** badanych wskazuje na przyszły wzrost strategicznej roli funkcji zakupowej w organizacji, co miałyby doprowadzić do tzw. „prymatu funkcji zakupów”

Pomimo zaawansowanego rozwoju technologicznego i cyfrowego (tzw. „Digital Transformation”) zasoby ludzkie w obszarze zakupów odgrywają nadal bardzo istotną rolę. Następuje silniejsza centralizacja zarządzania, kluczowe informacje biznesowe są skupione w jednostce zakupowej i to właśnie zakupy przejmują najistotniejsze funkcje w operacjach spółki.

- **Blisko 1/3** wskazuje na trend transformacji funkcji zakupów i odejście od scentralizowanej struktury funkcyjnej oraz silną specjalizację pracowników.

Funkcja zakupów działa w strukturze rozproszonej i projektowej (elastyczna struktura organizacyjna), często zatrudniając na potrzeby konkretnych projektów („freelancers”). Rola pracowników obszaru zakupów jest przedefiniowana na Project Managerów o wąskich specjalizacjach branżowych, współpracujących zdalnie, w środowisku wirtualnym.

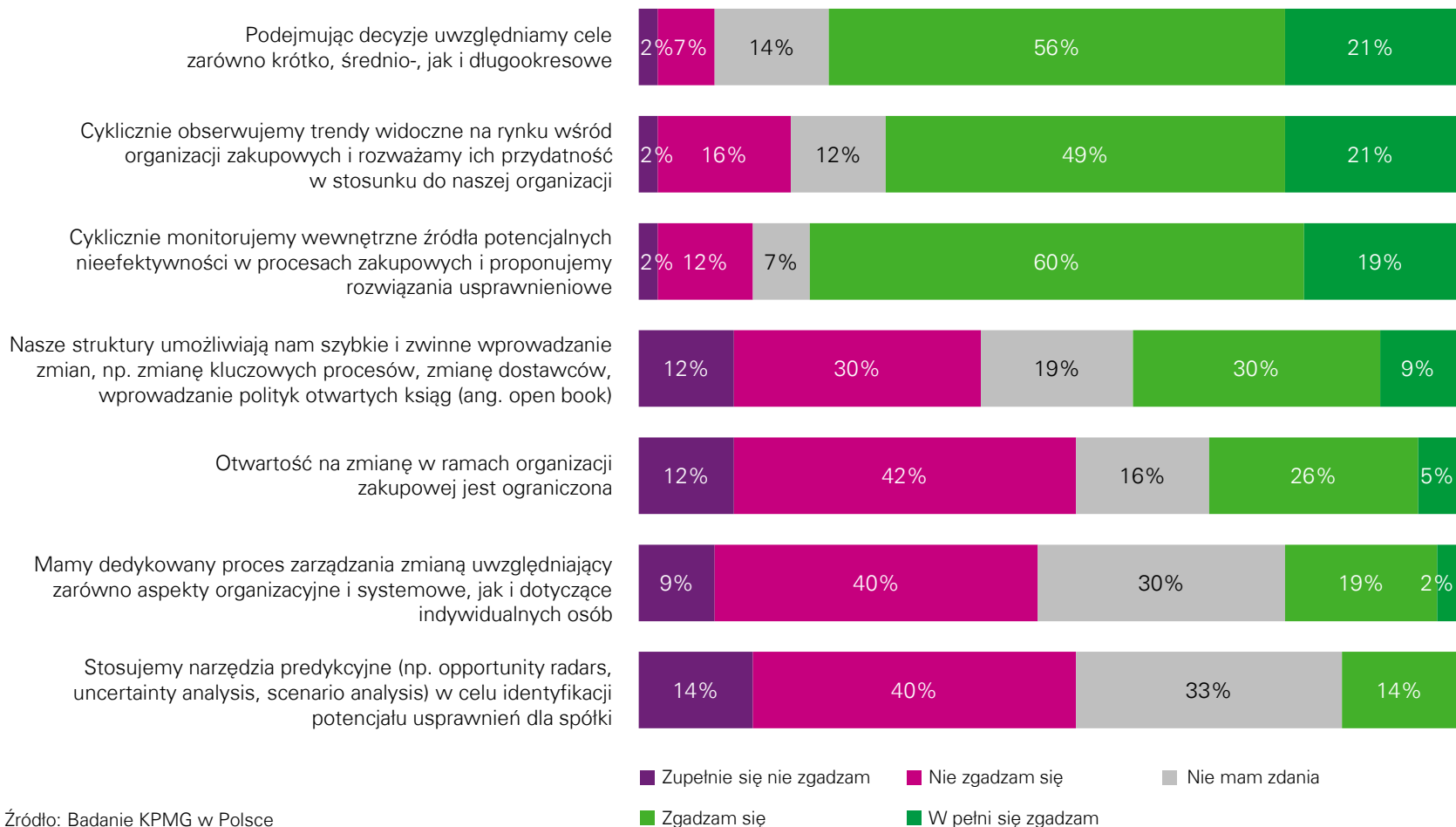
- **Ważne jest, że 29%** zarządzających zakupami wskazało na konieczność przejścia od zadań administracyjnych, organizacyjnych i zarządczych na rzecz większego zaangażowania w kreowanie innowacji.

Główną rolę w zakupach odgrywają zasoby ludzkie posiadające scentralizowany dostęp do szerokiego zakresu informacji. Funkcja zakupów przestaje istnieć w aktualnej formie i staje się wewnętrznym ośrodkiem wspierającym i doradczym. Rolą obszaru jest kształtowanie nowych modeli operacyjnych, zarządzanie trendami, kreatywne rozwiązywanie problemów biznesowych.

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Gotowość i poczucie potrzeby zmiany już są ...

## Jak otwarta jest Państwa organizacja na zmianę?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

... brakuje jednak narzędzi i procesu zarządzania zmianą



Okiem KPMG

## Co naśladować?

Większość organizacji (77%) stara się podejmować decyzje biznesowe z uwzględnieniem zarówno celów krótko i średnio terminowych, jak i długoterminowych.

Powszechną, dobrą praktyką (aż 70 -79% wskazań) jest cykliczne monitorowanie trendów rynkowych i wewnętrznych źródeł potencjalnych nieefektywności, aby opracowywać propozycje rozwiązań usprawniających.

## Co wymaga poprawy?

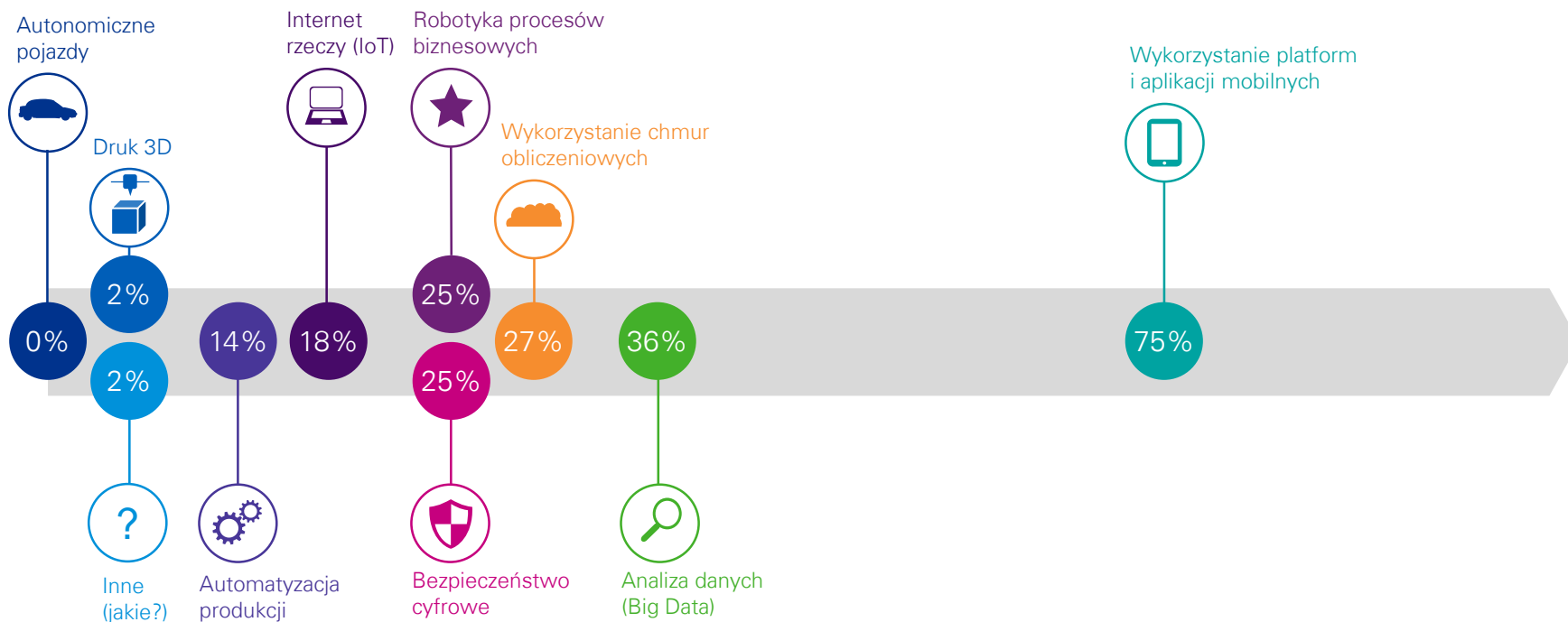
Brakuje kompleksowego procesu zarządzania zmianą (aspekty organizacyjne, systemowe, personalne, etc.), który umożliwiłby skuteczne wdrożenie proponowanych usprawnień.

Wskazany został niski poziom wykorzystania narzędzi i technik wspierających prognozowanie lub przewidywanie potencjalnych zmian rynkowych. Szersze ich zastosowanie w zakupach wsparłoby proces usprawnień.

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Platformy i aplikacje mobilne są postrzegane jako dominujący nośnik transformacji cyfrowej w zakupach

**Które ze wskazanych trendów są widoczne w Państwa spółce/ będą miały największy wpływ na kierunki rozwoju funkcji zakupowych?**

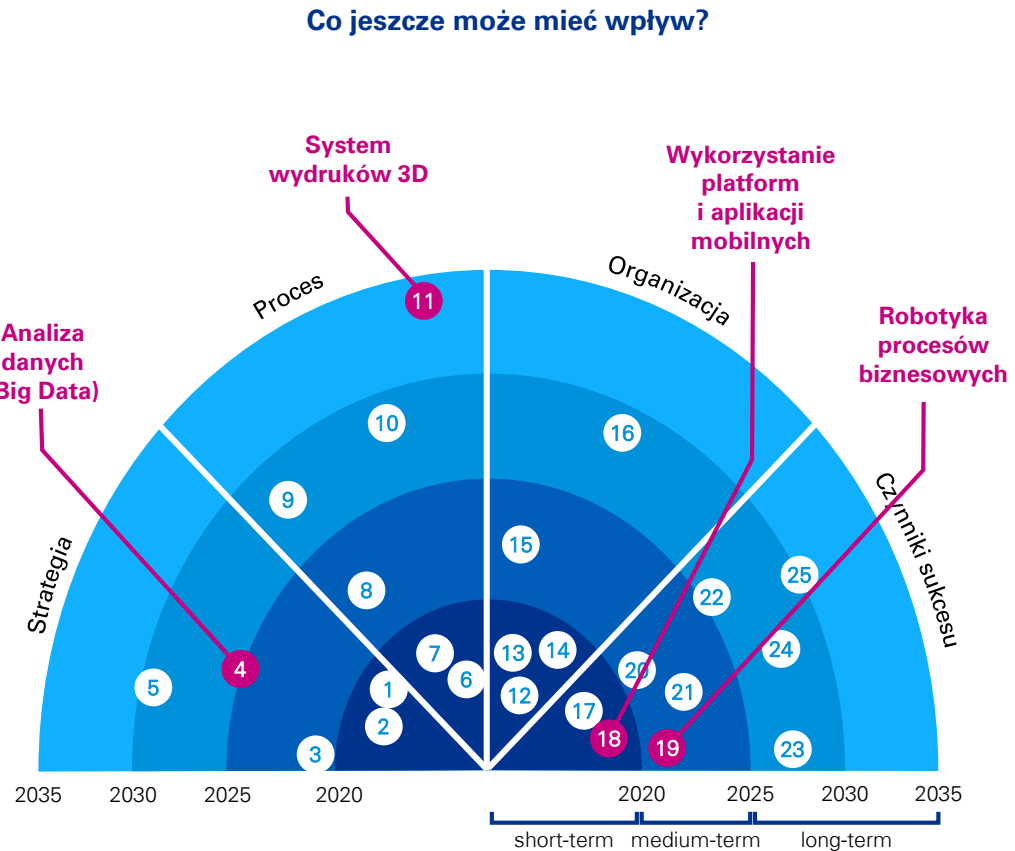


Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Duże oczekiwana stawiane są również wobec zaawansowanej analityki danych jako niezbędnego narzędzia w obecnej dobie cyfrowych informacji

**Okiem KPMG**

- Aż 75% badanych potwierdziło, że wykorzystanie platform i aplikacji mobilnych w zarządzaniu procesami zakupowymi już jest widoczne, lub będzie miało największy wpływ na rozwój funkcji zakupowych
- Ponad 1/3 badanych wskazała też na rolę analiz danych (Big Data)
- Jedynie 2% ankietowanych dostrzegło rolę druku 3D jako technologii, która wpłynie w istotny sposób na rozwój funkcji zakupowej

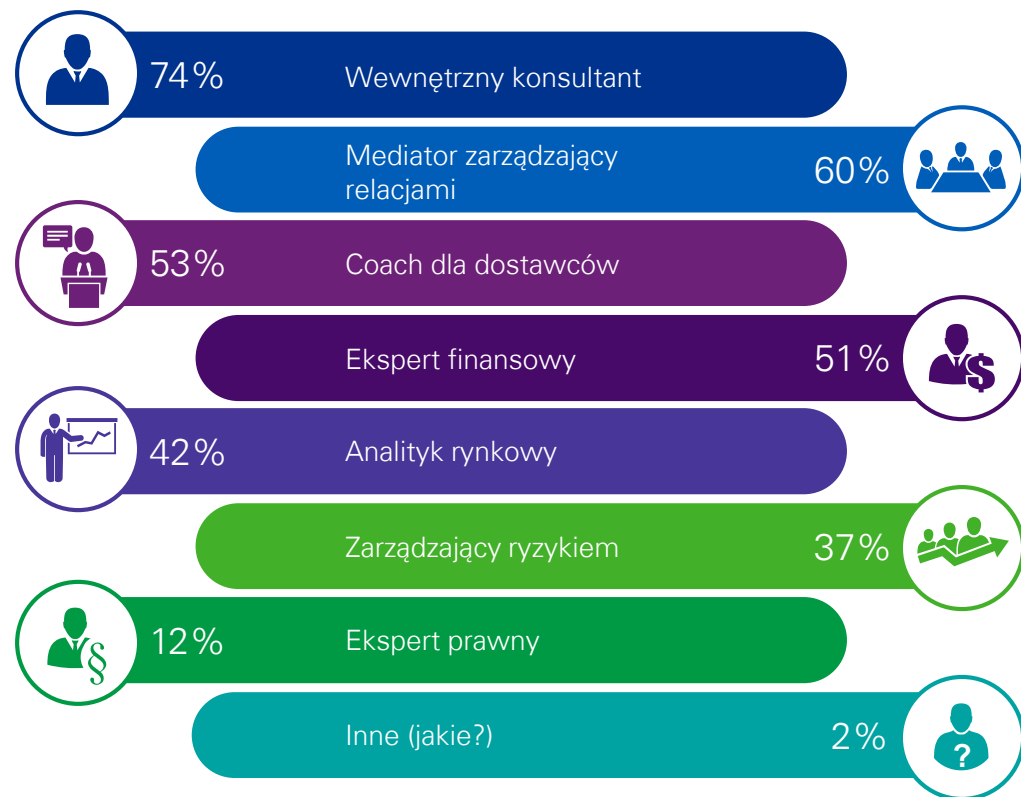


Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Więcej informacji w raporcie KPMG Future-proof procurement oraz w załączniku do niniejszego raportu

# Wizja pracownika zakupów przyszłości najbliższa jest roli wewnętrznego konsultanta ...

## Jakich ról i postaw pracowników zakupów będzie wymagała organizacja zakupowa przyszłości?



Z perspektywy globalnej **Top 3** najistotniejsze role zakupów to:



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Źródło: Raport KPMG „FUTUREBUY: The Future of Procurement”



# ... inne profile kompetencyjne wymagane od „zakupowca przyszłości” to m.in.: mediator zarządzający relacjami i coach dla dostawców



## Okiem KPMG

- Według blisko ¾ badanych, najistotniejszą rolą zakupów przyszłości będzie wewnętrzny konsultant. Podkreśla to koncentrację na produktywności i pracę projektową z partnerem biznesowym
- Zarządzający zakupami sygnalizują również konieczność połączenia tzw. kompetencji miękkich z wiedzą biznesową o organizacji i procesach technologicznych, co ułatwia zarządzanie rozwojem innowacji (profile Mediatora zarządzającego relacjami i Coacha dostawców)
- Istotność w przyszłości tradycyjnych profili kompetencyjnych związanych z: analizą finansową i rynkową, zarządzaniem ryzykiem czy aspektami prawnymi i kontraktowymi, była wskazywana znacznie rzadziej

- **Wewnętrzny konsultant** – rozwiązywanie wewnętrznych problemów (alternatywne źródła dostaw, wzrost efektywności, optymalizacja łańcucha dostaw, rozwiązania technologiczne), koncentracja na produktywności, praca projektowa z jednostkami biznesowymi
- **Mediator zarządzający relacjami** – moderator dyskusji pomiędzy partnerami wewnątrz organizacji i dostawcami zewnętrznymi, szczegółowe zrozumienie specyfiki działalności spółki, zarządzanie relacjami w środowiskach wielokulturowych
- **Coach dla dostawców** – zrozumienie procesów technologicznych dostawców, reprezentant dostawcy w spółce, wdrażanie innowacji, wymiana know-how, budowanie współpracy win-win
- **Ekspert finansowy** – komunikacja z CFO, analizy business case, analizy TCO, decyzje make vs. buy, zaawansowane techniki zarządzania kategoriami i wdrażania oszczędności
- **Analitik rynkowy** – sytuacja rynkowa: monitorowanie cen surowców, kursy walut, fuzje i przejęcia; modele predykcyjne, eksperci merytoryczni w ramach poszczególnych branży/ rynków, crowdsourcing
- **Zarządzający ryzykiem** – ryzyka rynkowe, ryzyka dostawców, płynność finansowa, wykorzystanie instrumentu hedgingu, mapowania i ocena ryzyk, definiowanie środków mitygujących ryzyka
- **Ekspert prawny** – umowy handlowe, zarządzanie wartością intelektualną, obrót międzynarodowy, pomiar i podział ryzyk kontraktowych, systemy podziału zysku

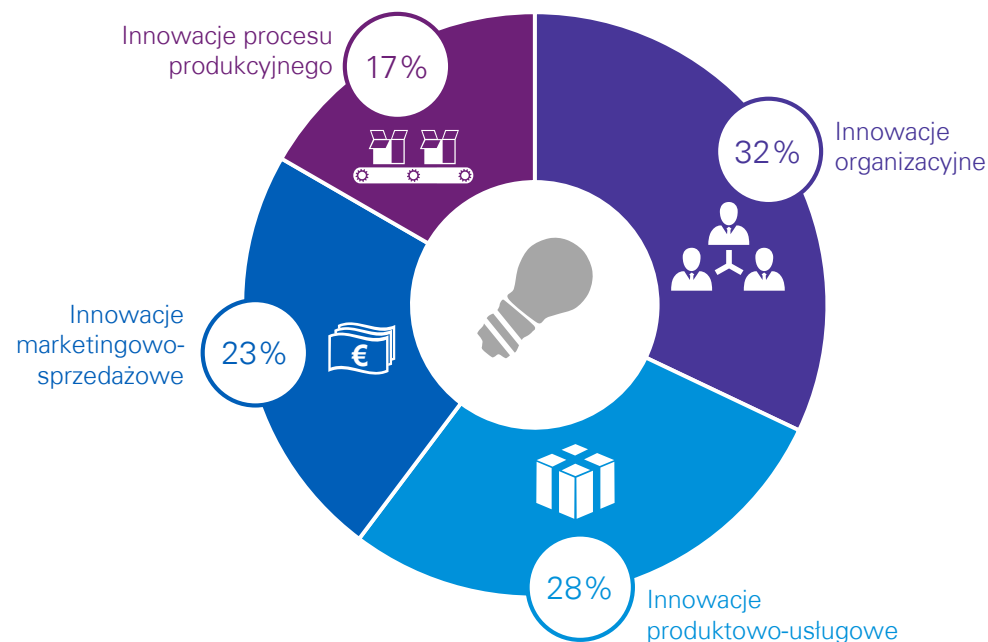




# Różne odcienie innowacji w zakupach

# W obecnej erze transformacji cyfrowej (ang. Digital Transformation) spółki coraz częściej poszukują innowacji organizacyjnych ...

## Jakiego typu innowacje są najbardziej potrzebne w Państwa organizacji?



### Definicje innowacji

#### Innowacje organizacyjne

wprowadzanie nowej metody organizacji w biznesowych praktykach przedsiębiorstwa, organizacji miejsca pracy lub też w relacjach zewnętrznych

#### Innowacje produktowo-usługowe

dotyczące wyrobów – produktów lub usług; zmiany polegające na udoskonaleniu wyrobu już wytwarzanego przez przedsiębiorstwo

#### Innowacje marketingowo-sprzedażowe

zastosowanie nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej lub modelu biznesowym

#### Innowacje procesu produkcyjnego

zmiana w stosowanych przez przedsiębiorstwo metodach wytwarzania / metodach świadczenia usług, a także w sposobach docierania z produktem do odbiorców

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# ... bardzo silny nacisk kładziony jest też na innowacyjność obszarów związanych z generowaniem przychodów



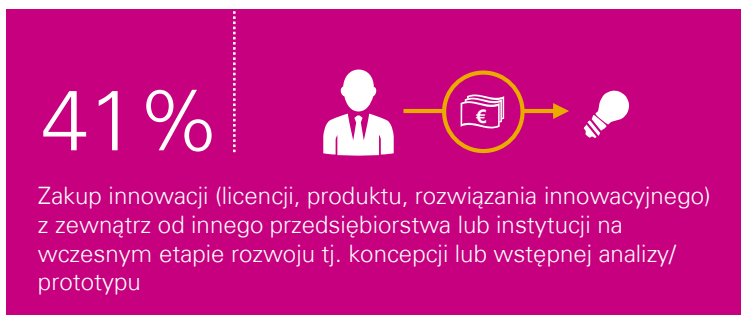
## Okiem KPMG

- Przedstawiciele funkcji zakupów (blisko 1/3 ankietowanych organizacji) wskazywali na potrzebę wdrażania innowacji organizacyjnych w ich przedsiębiorstwach, dotyczących usprawnień procesów i struktur organizacyjnych. Inny istotny obszar (poziom 23-28%) stanowią innowacje produktowo-usługowe i marketingowo-sprzedażowe, polegające na udoskonaleniu swojej pozycji rynkowej i relacji z klientami
- Innowacyjność jest elementem strategii 47% średnich i dużych przedsiębiorstw, przy czym jest to częstsze w spółkach przemysłowych (50%) niż handlowych i usługowych (43%). Jednak w praktyce tylko w co piątej z nich innowacyjność ma bardzo duże znaczenie na tle pozostałych celów strategicznych, zaś aż w dwóch trzecich – raczej duże
- Do nie dawna jedynie w co dziesiątym przedsiębiorstwie był powołany członek Zarządu odpowiedzialny za obszar innowacji i B+R. Obecnie obserwowany jest w tym obszarze znacznie silniejszy trend skutkujący wielokrotnie powoływaniem dedykowanych struktur nawet w postaci spółek zależnych
- W kontekście rynku polskiego, w ciągu ostatnich lat prace nad innowacjami podjęło 78% średnich i dużych przedsiębiorstw działających w Polsce. Niewiele mniej (71%) spółek wprowadziło w życie opracowywane innowacje. Zarówno w przemyśle, jak i handlu i usługach najczęściej (odpowiednio 62% i 56% spółek) prowadzone były prace nad innowacjami produktowo-usługowymi. Przemysł intensywnie pracuje także nad innowacjami procesowymi (60%), z kolei handel i usługi – nad innowacjami organizacyjnymi (46%)
- **Aby zakupy mogły skutecznie wspierać pozyskiwanie innowacji, konieczna jest redefinicja w pierwszej kolejności ich modelu operacyjnego, modelu kompetencji pracowników i modelu współpracy z dostawcą**

Źródło: Badanie KPMG w Polsce, Dojrzałość Innowacyjna Przedsiębiorstw w Polsce, KPMG w Polsce

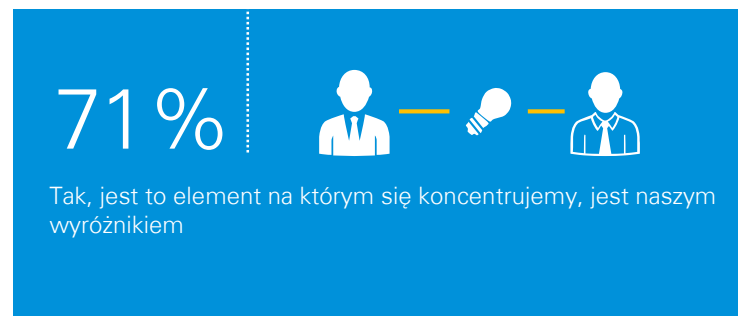
# Obawiamy się złożoności zakupu innowacji, wolimy współtworzyć je w tzw. procesie rozwoju dostawcy...

**W jaki sposób wymagane dla Państwa spółek innowacje będą wg. Państwa łatwiejsze do pozyskania?**



## Okiem dostawców

**Czy w Państwa wizję lub strategię Spółki wpisana jest innowacyjność oferowanych produktów/ usług?**



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# ... co współgra ze strategią dostawców upatrujących w innowacyjności swoich produktów i usług istotnego wyróżnika na rynkach dostaw



## Okiem KPMG

- Prawie 60% zarządzających zakupami wskazuje, że preferuje proces rozwoju dostawców celem wspólnego wypracowania rozwiązań innowacyjnych dla swoich przedsiębiorstw. Prawdopodobnie wynika to głównie z bliskości tej metody do standardowego procesu SRM (ang. Supplier Relationship Management)
- Zakup innowacji od spółki zewnętrznej (szczególnie na wczesnym etapie rozwoju), wiążący się z większym ryzykiem i procesem odbiegającym znacząco od standardowych zakupów jest wskazywany rzadziej (41% wskazań) jako rozwiązanie preferowane
- Źródła obaw dotyczących zakupów innowacji to m.in.: złożoność i długotrwałość procesu, jego kosztochłonność i ryzyko porażki. Jednak w obecnej erze start up'ów budowa kompetencji w tym obszarze jest nieunikniona
- Potrzeby pozyskiwania innowacji przez jednostki zakupowe idą w parze ze strategią dostawców. Większość badanych dostawców (71%) określa innowacyjność produktów jako źródło swoich przewag konkurencyjnych

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Zastosowanie crowdsourcingu jako innowacyjnego podejścia do pozyskiwania innowacji ...

## Jaką formą crowdsourcingu byłibyście Państwo najbardziej zainteresowani?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce



## Okiem KPMG

- Crowdsourcing stwarza możliwość budowanie partnerstw strategicznych, prowadzenie wspólnych działań i współpracę szerszą aniżeli wymianę doświadczeń spółek reprezentujących daną branżę
- Na rynku polskim ciągle jeszcze niewykorzystany potencjał stanowi współpraca ze środowiskami akademickimi, dostawcami, czy spółkami typu start-up



# ... najchętniej w formie wymiany doświadczeń oraz dyskusji rozwiązań z dostawcami i spółkami z branży

## Crowdsourcing

proces, w ramach którego organizacja (firma, instytucja publiczna, organizacja non-profit) przeprowadza outsourcing zadań wykonywanych tradycyjnie przez pracowników do niezidentyfikowanej, zwykle bardzo szerokiej grupy ludzi w formie open call (ang. *crowd* – tłum, ang. *sourcing* – pozyskiwanie, zaopatrywanie się).

Źródło: Wikipedia



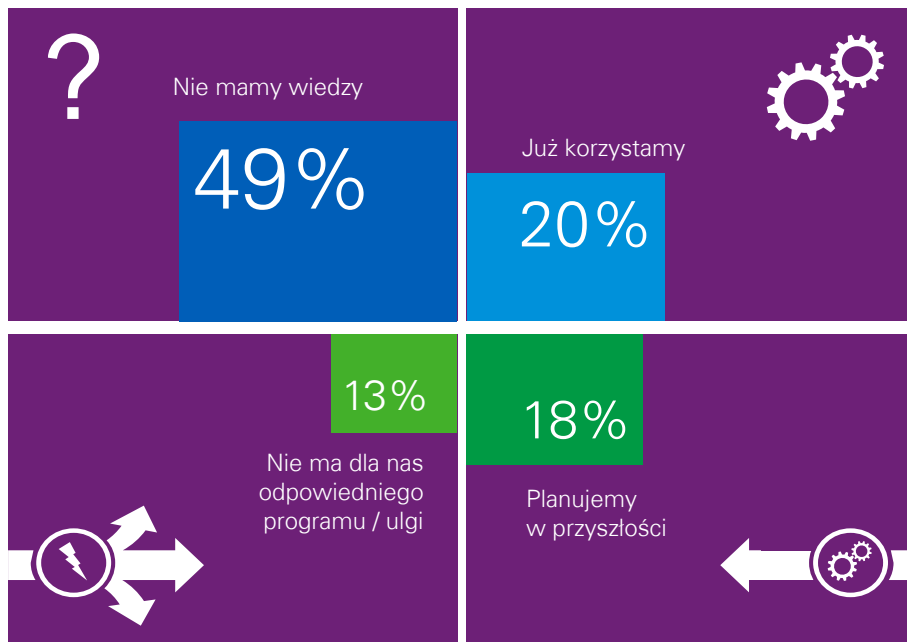
### Okiem KPMG

- Crowdsourcing staje się jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się technik pozyskiwania i rozwoju innowacji. Wykorzystuje rozwój cyfrowych technologii i powszechność mechanizmów stosowanych w mediach społecznościowych
- W obszarze nabywania innowacji, największą wartość w ramach crowdsourcingu ankietowani dostrzegli we współpracy i wymianie doświadczeń z dostawcami (30%) i spółkami z tej samej branży (24%)
- Tylko co szósta z badanych organizacji wykazała zainteresowanie wykorzystaniem crowdsourcingu do zarządzania wiedzą i pomysłami w ramach własnej organizacji
- Jedynie 12% badanych chciałoby w ramach crowdsourcingu współpracować ze środowiskiem akademickim

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Wśród organizacji zakupowych nadal występuje niski poziom wiedzy o dostępnych opcjach wsparcia finansowego dla rozwoju innowacji

**Czy weryfikowaliście Państwo możliwość wykorzystania środków publicznych, ulg podatkowych lub dotacji w celu realizacji inicjatyw innowacyjnych?**



## Przykład rynkowy:

### Opis sytuacji:

Spółka zgodnie ze swoimi planami inwestycyjnymi (rozwojowymi) zamierza dokonać wymiany części linii produkcyjnych. W trakcie dialogu z poddostawcami o parametrach nowej linii, powstaje innowacyjny pomysł pozwalający na zwiększenie automatyzacji-robotyzacji.

### Rozwiązanie:

Na opracowanie nowej, zautomatyzowanej linii technologicznej, wykonywanej we współpracy spółki z poddostawcą, spółka i poddostawca korzystają z nowej ulgi podatkowej na B+R. Dzięki temu koszt całego projektu zostaje obniżony.

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

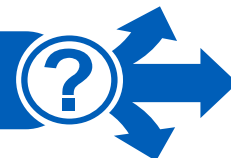
# Właściwe zrozumienie dostępnych ulg podatkowych i dotacji do projektów innowacyjnych może stanowić kluczowy czynnik dla ich sukcesu



## Okiem KPMG

- 49% badanych organizacji zakupowych nie ma wiedzy w zakresie stopnia wykorzystania ulg podatkowych lub dotacji w celu realizacji inicjatyw innowacyjnych
- Tylko 1/5 badanych deklaruje wykorzystanie ulg lub dotacji wspierających realizowane obecnie inicjatyw innowacyjne
- Na świecie następuje zwiększające się znaczenie innowacji generowanej przez wertykalną kolaborację (z poddostawcami lub odbiorcami), gdyż coraz to więcej pomysłów jest generowanych w sposób rozproszony i poza strukturami dużych organizacji. Przyczyną zjawiska jest wiele, m.in.:
  - pojawiające się nowe technologie i nowe zastosowania, tzw. disruptive technologies,
  - łatwiej opracować rozwiązanie problemu i je testować u dostawcy, niż we własnej dużej (często bardziej sformalizowanej) organizacji
  - współpraca z dostawcami polega coraz to częściej na kontraktowaniu „rozwiązania problemu”

## Zaproponuj rozwiązanie problemu...



- Projekty „zaproponuj rozwiązanie problemu” mogą uzyskać dofinansowanie w postaci dotacji lub nowej ulgi podatkowej na B+R
- Dotacja do 70% kosztów opracowania rozwiązania. Wiele możliwych form realizacji projektu z/przez poddostawcę:
  - zlecenie rozwiązania problemu poddostawcy, który sam występuje o dotację
  - utworzenie przez spółkę z NCBiR tzw. wspólnego przedsięwzięcia, celem zaproszenia szerokiej grupy potencjalnych dostawców rozwiązania technologicznego
  - wykonanie projektu we współpracy (np. konsorcjum) spółki i podwykonawcy
- Nowa ulga podatkowa na B+R daje możliwość odliczenia z premią podatkową kosztów B+R w spółce / u podwykonawcy (można odliczyć do 150% kosztów i tym samym zmniejszyć obciążenia podatkowe)

Źródło: Badanie KPMG w Polsce



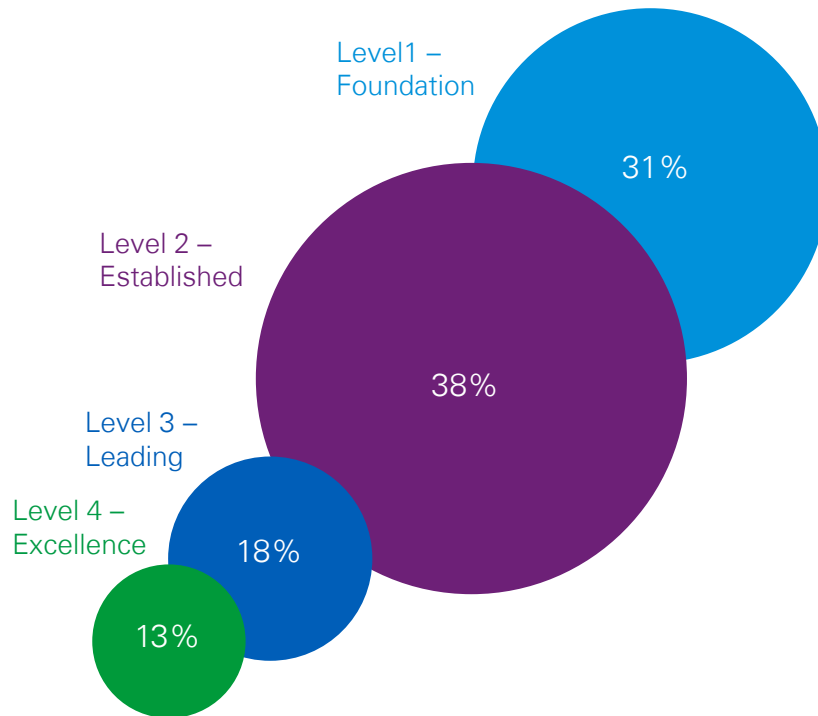


Jak innowacyjnie  
wspierać  
innowacyjność?

# Przeważają narzędzia zarządzania dostawcami właściwe dla ugruntowanego, ale nie zaawansowanego modelu SRM ...

## Wśród badanych organizacji funkcja zarządzania dostawcami występuje na zróżnicowanych poziomach dojrzałości

(Poziomy w modelu SRM – Supplier Relationship Management)



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

## Z perspektywy globalnej...

Poziom zaawansowania w modelu SRM dla wybranych sektorów



Źródło: KPMG „The Power of Procurement”

# ... a etap wspólnego wypracowywania innowacji (ang. Supplier Innovation) wymaga zaawansowania na każdym z poziomów modelu SRM



**Okiem KPMG**

Na rynku zakupowym w Polsce obserwowaliśmy w ostatnich latach dynamiczny rozwój zarządzania kategoriami – mniej uwagi przywiązywało się do budowania relacji z dostawcami i usystematyzowanego podejścia do zarządzania bazą dostawców. Rozwój SRM (ang. Supplier Relationship Management) stanowi aktualnie priorytet rozwoju wielu organizacji zakupowych w Polsce.



Źródło: How SRM Propels Procurement, Performance and Innovation, KPMG

# Obecnie zarządzanie dostawcami w większości organizacji oznacza kwalifikację i segmentację dostawców ...

## Które rozwiązania zarządzania dostawcami stosujecie Państwo w swoich spółkach?

Poziomy w modelu SRM



Źródło: Badanie KPMG w Polsce



... a jasno zdefiniowane KPI's wartości dodanej dostawcy czy wspólne wypracowywanie innowacyjnych rozwiązań nie są częstymi praktykami



## Okiem KPMG

### Co mamy dziś w **standardzie?**

- Najbardziej popularnymi i powszechnie stosowanymi technikami zarządzania dostawcami (68-73% wskazań) jest definiowanie kryteriów kwalifikacji dostawców i segmentacja dostawców
- Prawie równie często stosowane są też wewnętrzne narzędzia do oceny poziomu zadowolenia i jakości współpracy z dostawcami i wynikającego z tego poziomu satysfakcji partnerów wewnętrznych
- Z drugiej strony tylko 56% badanych deklaruje posiadanie i zarządzanie kompletną bazą dostawców – w wielu organizacjach brakuje warstwy narzędziowej, umożliwiającej efektywne zarządzanie partnerami zewnętrznymi

### Co warto **intensywniej rozwijać?**

- Programy rozwoju dostawców (dotyczy to głównie dostawców strategicznych ale powinno adresować też spółki start-up) to praktyka stosowana wyłącznie u 15% badanych
- Również tylko 29%-32% badanych współpracuje z dostawcami w celu wypracowywania rozwiązań innowacyjnych i ma jasno zdefiniowane wskaźniki KPI do pomiaru wartości dodanej wnoszonej przez dostawcę
- W niewielu spółkach (37% wskazań) angażuje się członków zarządu (CxO) we współpracę z dostawcami strategicznymi, co stanowi element drobny, ale bardzo doceniany przez dostawców i budujący ich lojalność

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Jakie formy współpracy i komunikacji z dostawcami sprawdzają się w ramach budowania relacji i zaangażowania w inicjatywy innowacyjne?

## Jakich narzędzi współpracy z dostawcami używacie lub planujecie Państwo użyć w swoich organizacjach dla wypracowywania innowacji?



# Dawniej RFI, jutro crowdsourcing, operacyjne oddelegowanie pracownika do współpracy z dostawcą i wspólne grupy robocze



## Okiem KPMG








- Wśród płaszczyzn współpracy i komunikacji z dostawcami dominowały do tej pory zapytania o informacje/ dialogi techniczne (93%), jednak w przyszłości największą popularnością cieszyć się będzie oddelegowanie pracowników do współpracy z dostawcą celem wymiany wiedzy i crowdsourcing innowacji z wykorzystaniem różnych środowisk (środowiska dostawców, akademickiego, spółek z branży i referencji z innych sektorów)
- Indywidualne spotkania z dostawcami stanowią aktualnie praktykę stosowaną w 89% organizacji
- Istotne jest, że definiowanie dedykowanych zespołów do rozwiązywania powstałych problemów we współpracy z dostawcą jest trzecim pod kątem popularności wykorzystaniem narzędziem budowania relacji z dostawcą (69% wskazań)
- Stosunkowo rzadko stosowanymi (na poziomie 40%-42% wskazań) technikami współpracy, a wielokrotnie przynoszącymi interesujące wyniki rozwiązaniami, są nadal m.in. partnerstwa strategiczne z dostawcami i cykliczne spotkania grup roboczych czy współpraca i wymiana doświadczeń nie tylko na poziomie dostawców, ale także ich podwykonawców

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Z perspektywy dostawcy najbardziej pomocną formą współpracy są spotkania grup roboczych, dni innowacji, dedykowane wspólne zespoły problemowe, czy współtworzenie rozwiązań

**Które z narzędzi możliwych do stosowania przez zamawiających byłyby dla Państwa najbardziej pomocne w celu dyskusji produktów/usług innowacyjnych?**

## Okiem dostawców

-  Partnerstwa strategiczne z dostawcami i cykliczne spotkania grup roboczych
-  Dni innowacji w celu komunikacji dostawcom potrzeb rozwojowych i innowacyjnych spółki
-  Indywidualne spotkania z dostawcami
-  Definiowanie dedykowanych zespołów do rozwiązywania powstałych problemów we współpracy z dostawcą
-  Prowadzenie oceny dostawców w ramach programów rozwoju i wskazanie potencjałów usprawnień
-  Reverse engineering - proces badania produktu w celu ustalenia, w jaki sposób działa, w jaki sposób i w jakim koszcie został wykonany, w celu zaprojektowania odpowiednika spełniającego wymagania spółki
-  Procurement engineering - poprawa parametrów produktu, modelowanie kosztu całkowitego i optymalizacja łańcucha dostaw w celu spełniania zmieniających się oczekiwań rynkowych

Źródło: Badanie KPMG w Polsce



**Okiem KPMG**

## **Perspektywa Dostawców (funkcji sprzedaży i rozwoju)**

- Większość badanych dostawców wskazało na kluczową rolę partnerstw strategicznych, dni innowacji, indywidualnych spotkań, definiowania dedykowanych zespołów do usprawnień współpracy
- Wysokie zainteresowanie wykazali również dostawcy w projektach typu reverse engineering, czy procurement engineering
- Dostawcy nie dostrzegają obecnie wartości w odelegowywaniu pracowników klienta lub dostawcy do współpracy operacyjnej, co jest spotykaną praktyką na globalnych rynkach

# Czym jest procurement engineering?



Okiem KPMG

## Procurement engineering

- poprawa parametrów produktu, modelowanie kosztu całkowitego i optymalizacja łańcucha dostaw w celu spełniania zmieniających się oczekiwań rynkowych

### Przykład rynkowy

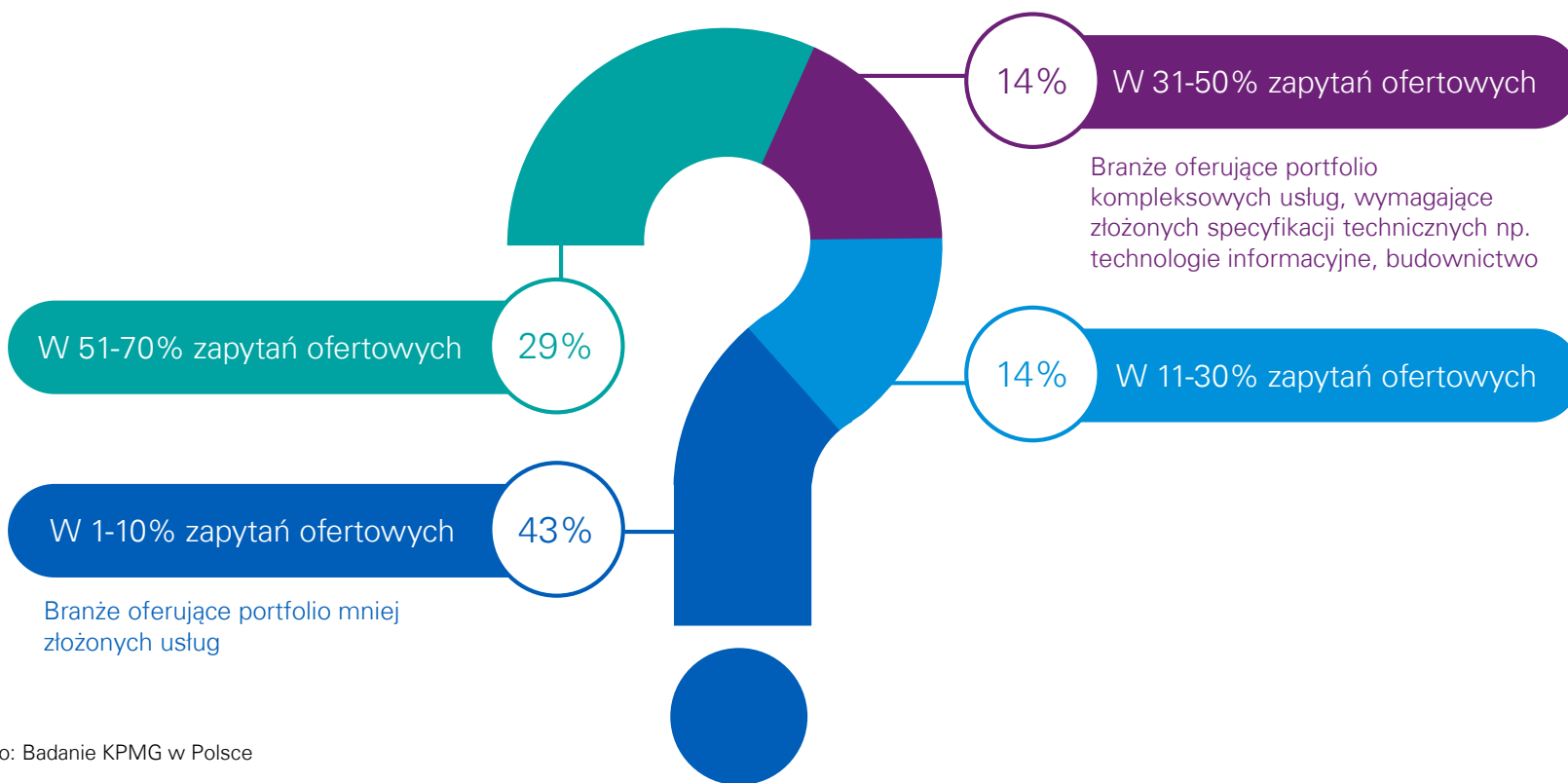
- Procurement Engineering jako element Early Involvement obszaru zakupów w procesy produkcyjne
- Strukturalnie wyodrębnione komórki lub zespoły w ramach obszaru zakupów odpowiedzialne za ścisłą współpracę z inżynierami, projektantami i zespołami marketingu
- Istotą działania zmiana projektu produktu celem poprawy jego funkcjonalności, ograniczenia kosztochłonności, skrócenia time to market
- Wymagane pełne zrozumienie specyfiki cyklu produkcyjnego i wykorzystanie know-how rynkowego, oferowanego przez dostawców i poddostawców

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Zapytania o informację i angażowanie dostawców w wypracowywanie specyfikacji ciągle jeszcze nie są standardem

**Jak często uczestniczy Państwo w zapytaniach o informację/ dialogach technicznych poprzedzających procesy zakupowe, których celem jest poszukiwanie nowych, innowacyjnych rozwiązań?**

## Okiem dostawców



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Kto najczęściej uczestniczy w procesach RFI po stronie dostawców?



## Okiem KPMG

- 43% dostawców podsumowuje, że zaledwie 1-10% kierowanych do nich zapytań ofertowych jest poprzedzonych zapytaniem o informację/ dialogiem technicznym w celu wypracowania specyfikacji
- Z drugiej strony, 29% dostawców wskazuje, że uczestniczy w procesie zapytania informacyjnego dla aż 51-70% zapytań ofertowych
- Dostawcy sektorów technologii informacyjnych i budownictwa, w związku ze złożonością świadczonych usług, stanowili branże dominujące w ramach częstotliwości udziału w procesach RFI
- W wielu przypadkach zapytanie informacyjne nie znajduje kontynuacji w ramach procesów ofertowych
- Czasochłonność opracowywania odpowiedzi na RFI po stronie dostawców i doświadczenia związane z brakiem kolejnych kroków w procesie zakupowym budzą niechęć kontrahentów
- W sytuacji braku finalnej decyzji w zakresie zakupu korzystniejszą formą są otwarte dialogi/ dni dostawców

Źródło: Badanie KPMG w Polsce







Co wspiera,  
a co blokuje  
rozwój  
innowacji?

# Rozwój innowacji postrzegany jest jako droga zarówno do zwiększenia przychodów, jak i redukcji kosztów

**Jak współpraca z dostawcami produktów i usług innowacyjnych może przełożyć się na jakość współpracy i korzyści dla klientów?**

## Okiem dostawców



Przychody ze sprzedaży nowych produktów i usług wynikające z projektów, w których wykorzystano wdrożone innowacje



Uzyskana redukcja kosztów materiałowych (tzw. kategorie direct) wynikająca z wdrożonych innowacji



Ograniczenie okresu wdrożenia nowego rozwiązania do obrotu rynkowego (tzw. time to market)



Inne (jakie?)



Satysfakcja ze współpracy po stronie klienta wewnętrznego

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Znacznie mniejszy potencjał przypisywany jest wspieraniu rozwoju innowacji jako narzędzia zwiększenia satysfakcji partnerów wewnętrznych



## Okiem KPMG

### Kluczowe wskazywane korzyści

- Taki sam odsetek dostawców (29%) wskazał na możliwość zwiększenia przychodów ze sprzedaży produktów i usług wynikających z realizowanych innowacji, jak na możliwość redukcji kosztów materiałowych jako możliwą korzyść dla swoich klientów przy realizacji projektów innowacyjnych
- Zarówno obniżenie bazy kosztów produkcyjnych, jak i zaadresowanie nowej niszy rynkowej poprzez wypracowanie innowacyjnych rozwiązań, wpływają pozytywnie na marżę operacyjną i rentowność sprzedaży, co potwierdza przełożenie efektywności zakupowej na całłościowy wynik finansowy spółki

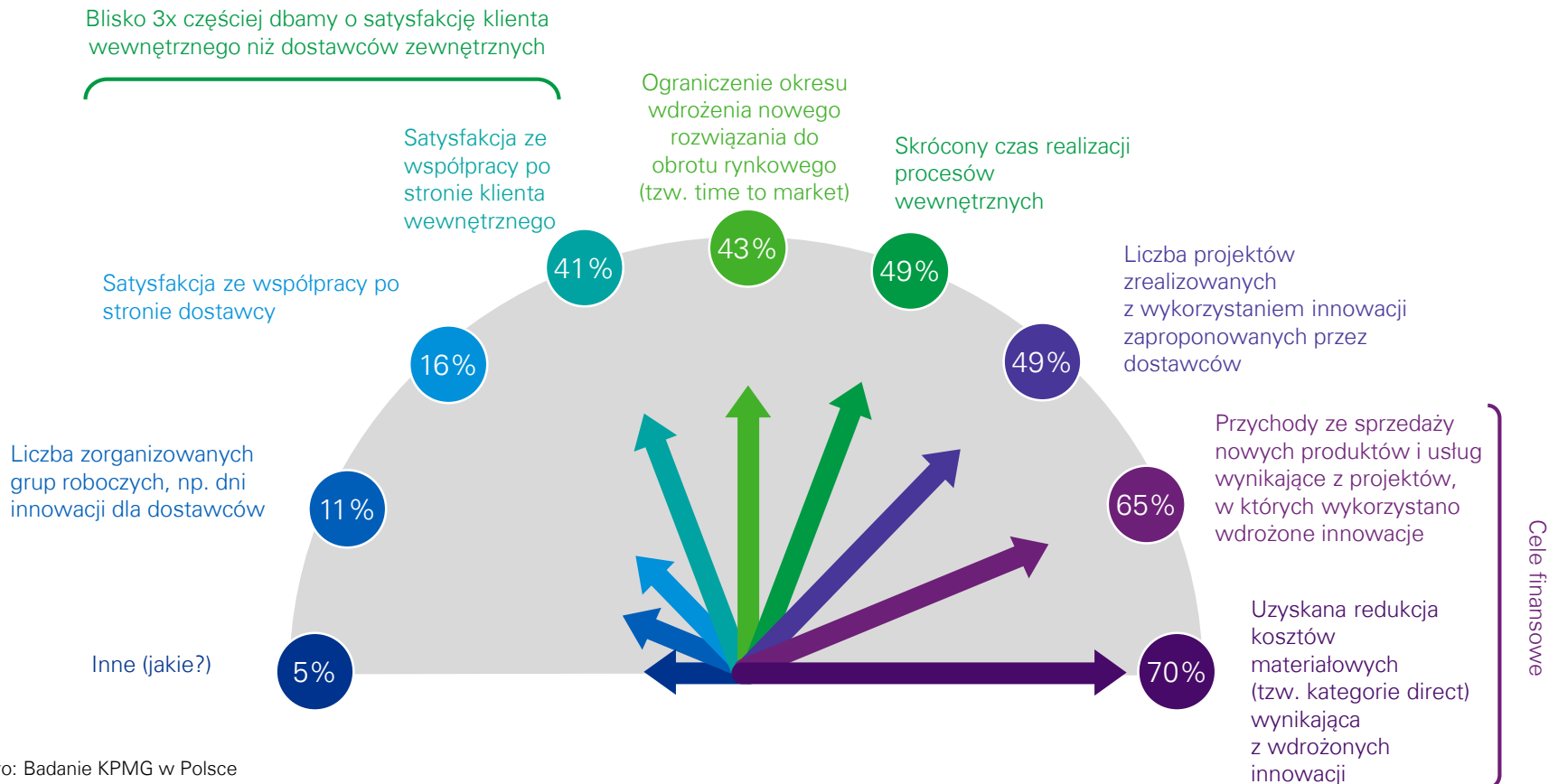
### Inne obszary korzyści

- Dodatkową korzyścią wynikającą z realizacji projektów innowacyjnych może być także skrócenie czasu wdrożenia produktu na rynek (skrócony time to market wskazany przez 14% ankietowanych)
- Skuteczne zaangażowanie w projektowanie rozwiązań innowacyjnych wspiera strategiczne pozycjonowanie roli obszaru zakupów i wspiera budowę relacji z wewnętrznymi klientami biznesowymi (wzrost satysfakcji ze współpracy z klientem wewnętrznym wskazany przez 14% ankietowanych)

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Właściwe zdefiniowanie wspólnych celów i metod monitorowania jakości wdrażanych innowacji i współpracy z dostawcą jest kluczowe ...

## Która z miar powinna być wykorzystywana do pomiaru zakupów innowacji?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# ... ale czy redukcja kosztów i wzrost przychodów ze sprzedaży nowych produktów to optymalnie wskaźniki wspierające innowacje?



## Okiem KPMG

- Czynnikiem kosztowym dominuje aktualnie w postrzeganiu KPI obszaru zakupów – przekłada się to na zakres innowacji, gdzie wiązany jest z redukcją kosztów materiałowych (70% wskazań)
- Bardzo istotny jest fakt, że drugą ze wskazanych najczęściej miar (65%) są przychody ze sprzedaży nowych produktów, wypracowanych przy wykorzystaniu innowacji
- Istotnym jest, żeby właściwie zdefiniować miary efektywności współpracy z partnerami biznesowymi – zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi (wyniki badania wskazały istotną dysproporcję pomiędzy uwagą przywiązywaną do satysfakcji klienta wewnętrznego i zewnętrznego dostawcy, odpowiednio 41 i 16%)
- Jedynie 11% ankietowanych wskazało organizację dni innowacji dla dostawców jako adekwatną miarę zaangażowania zakupów w innowacje, zaś wielu kontrahentów wskazuje tę formułę jako szczególnie atrakcyjne medium wymiany wiedzy i informacji o planach zakupowych
- Kontroling zakupowy wdrażany w organizacjach powinien odzwierciedlać cele strategiczne i założenia rozwoju jednostki, również pod kątem wdrażania innowacji. Określane na tej podstawie KPI powinny być komunikowane partnerom i służyć jako czynnik motywujący do zgłaszania projektów innowacyjnych
- Interesującym KPI obszaru zakupów umożliwiającym śledzenie otwartości na nowe rozwiązania jest zakres współpracy ze spółkami typu start-up

Źródło: Badanie KPMG w Polsce



© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

# Aspekty komunikacyjne i relacyjne są wskazywane jako główna bariera w wertykalnej współpracy dla rozwoju innowacji

## Jakie są główne bariery rozwoju dostawców w celu wspólnego wypracowania innowacji?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Powszechnie wskazywane aspekty formalne i administracyjne wbrew pozorom wydają się być łatwiejsze do zaadresowania

## ▶ Głos zakupów...

- We wspólnym wypracowywaniu innowacji jako największą barierę wskazywano niską jakość relacji biznesowej z dostawcami (44%). Wiąże się to również z kłopotami w pozyskiwaniu partnerów do innowacji (36% wskazań)
- Równie znaczące utrudnienia płyną z istniejących wielopoziomowych i sformalizowanych wewnętrznych mechanizmów podejmowania decyzji (40%)
- Mniej niż ¼ badanych wskazało na utrudnienia w rozwoju innowacyjnej współpracy wynikające z ograniczeń zawartych w dotychczas realizowanych kontraktach (brak możliwości współpracy lub ograniczenia proceduralne w rozszerzenia zakresu współpracy bez realizacji dodatkowych, konkurencyjnych procesów zakupowych)
- Budowanie relacji z dostawcami w oparciu o ustrukturyzowane podejście SRM nie powinno stanowić ograniczenia dla transparentności procesów zakupowych, czy konkurencyjności postępowań
- Narzędziem budowania relacji może być prowadzenie przeglądów operacyjnych dostawców (nawet na poziomie podwykonawców, tier-n) skoncentrowanych m.in. na dzieleniu się doświadczeniami efektywnego wdrażania usprawnień procesów i optymalizacji kosztowych

## ▶ Głos dostawcy...

- Dostawcy wskazywali najczęściej na sformalizowane procesy podejmowania decyzji jako główną barierę w wypracowywaniu rozwiązań innowacyjnych (43%)
- Wielopoziomowość procesów decyzyjnych wynika często z realizacji założeń wynikających ze standardowego procesu zakupowego w organizacji klienta. Ścieżka wdrażania i zakupu rozwiązań innowacyjnych powinna stanowić proces odrębny, łączący zaangażowanie multidyscyplinarnych zespołów projektowych (R&D, Sprzedaż, Zakupy, Produkcja)
- Jako znaczne utrudnienie były wskazywane także równie istotne elementy jak: niewystarczający kontakt i relacja biznesowa z klientem oraz wymagane całkowite koszty rozwoju i wdrożenia innowacji
- Technikę budowy relacji i zaangażowania dostawców może stanowić wykorzystanie dedykowanych platform komunikacyjnych do wymiany doświadczeń z dostawcami, jak również transparentne systemy podziału korzyści i ryzyk (np. metodyka profit sharing)

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# W przypadku zakupu innowacji główną barierę stanowią procesy wewnętrzne, ukierunkowane na zarządzanie ryzykiem

## Jakie są główne bariery w procesie zakupu innowacji?



Źródło: Badanie KPMG w Polsce



# Nacisk na standaryzację procesów, konkurencyjność postępowań, czy negocjacje nie odwzorowują celów adekwatnych dla zakupu innowacji



## Okiem KPMG

- Rola zakupów jako strażnika procesów wewnętrznych utrudnia zakup innowacyjnych rozwiązań wg. 55% badanych
- Drugą barierą jest stawiany wielu organizacjom cel standaryzacji zakupów i procesów zakupowych, który utrudnia współpracę m.in. ze spółkami typu start-up, a także w ramach wypracowywania niepowtarzalnych, innowacyjnych rozwiązań
- Trzecią barierą, na którą wskazała blisko połowa badanych jest brak kompetencji niezbędnych do realizacji złożonych procesów zakupu rozwiązań innowacyjnych
- Na dalszych pozycjach, jako bariery utrudniające realizację zakupów innowacji, wskazywano także niechęć wewnętrznych partnerów biznesowych (45% odpowiedzi), czas wymagany do przeprowadzenia wieloetapowego postępowania zakupowego (42%), jak również stosowane kryteria wyboru dostawców i sformalizowane, wielopoziomowe podejmowanie decyzji (po 37%)
- Najniżej ocenioną barierę (26% wskazań) stanowiły stosowane standardy umów nieodpowiadające zakupom innowacji

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Co jest istotne dla dostawców i jak zaangażować kontrahentów w inicjowanie projektów innowacyjnych?

**Czym powinna charakteryzować się współpraca przy wypracowywaniu rozwiązań innowacyjnych, aby skutecznie zaangażować dostawcę?**



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Wzajemne zaufanie i jakość relacji są przez dostawców stawiane ponad długoterminową współpracę, czy zaangażowanie kadry zarządzającej



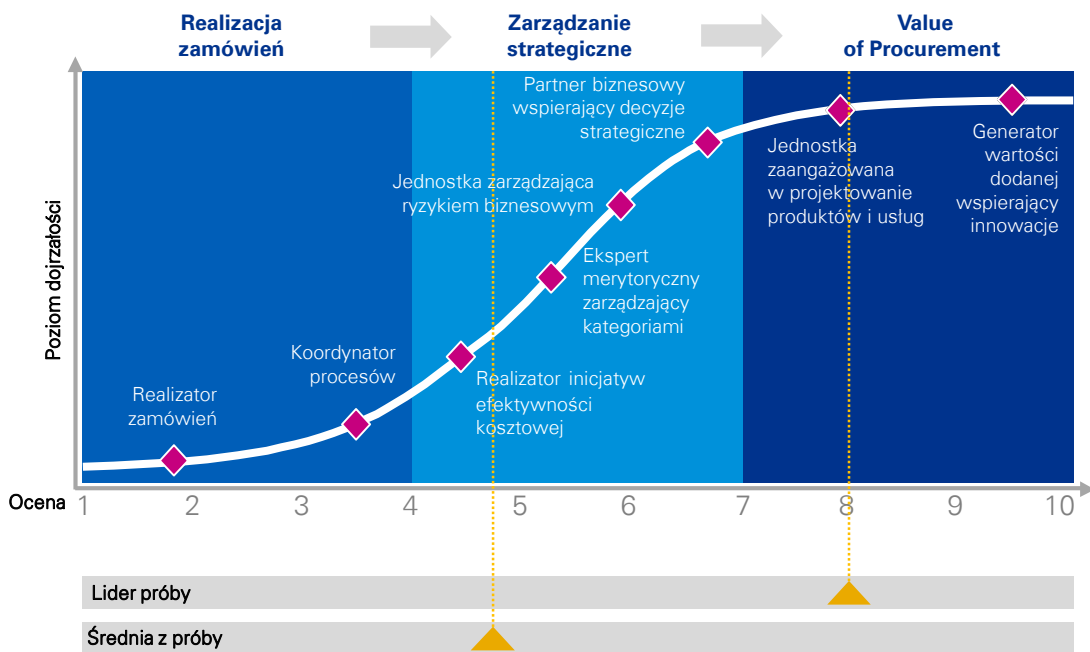
## Okiem KPMG

- Większość (57%) dostawców wskazuje na wzajemne zaufanie i jakość relacji jako podstawę współpracy przy wypracowywaniu rozwiązań innowacyjnych
- Możliwość długoterminowej współpracy, zaangażowanie kadry zarządzającej klienta i stosowane systemy podziału ryzyka to drugi priorytet wskazywany przez dostawców
- Relatywnie niską wartość przywiązywano do dopasowania kultur organizacyjnych (często spotykane w przypadku znaczących różnic w wielkości spółek, czy strukturach właścicielskich dostawców i klientów), jak również form współpracy bazujących na wynagradzaniu za uzyskiwane dodatkowe oszczędności przez klienta
- Innowacyjne działy zakupów, nastawione na wysoką jakość i transparentność współpracy z dostawcami definiują kodeksy współpracy i uwzględniają je często jako element swojej polityki CSR
- Jasne określenie zasad współpracy, oczekiwań, planów zakupowych, czy strategii zarządzania daną kategorią wspiera budowanie zaufania i poprawia jakość relacji w ramach pracy z kontrahentem

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Skuteczne wdrażanie innowacji z udziałem funkcji zakupowej wymaga właściwego modelu operacyjnego i dojrzałości struktur zakupowych

## Dojrzałość polskich organizacji zakupowych



- Wśród polskich organizacji zakupowych dominuje rola koordynatora procesów i realizatora inicjatyw efektywności kosztowej
- Najbardziej dojrzałe jednostki zakupowe uwzględniają w swoich strukturach zaangażowanie w projektowanie produktów i usług (Value of Procurement)



## Target Operating Model

- Dla realizacji zadań związanych z pozyskiwaniem innowacji niezbędne jest podniesienie poziomu dojrzałości organizacji zakupowej, co często jest realizowane poprzez wyodrębnienie w ramach jej struktur komórki dedykowanej do:
  - Współpracy multidyscyplinarnej z funkcjami produkcji, sprzedaży, marketingu, R&D celem wypracowywania nowych rozwiązań (zespoły procurement engineering)
  - Prowadzenia programów rozwoju dostawców i wymiany know-how
  - Prowadzenia projektów typu reverse engineering
  - Inicjowania i wdrażania projektów innowacji organizacyjnych wewnątrz spółki

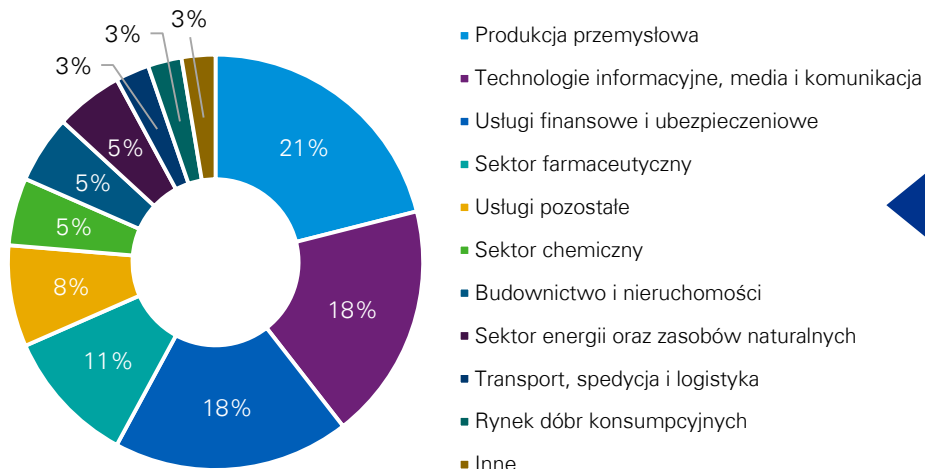
Źródło: Badanie KPMG w Polsce, Key Procurement Challenges, KPMG w Polsce



# Metodyka badania

# Metryka badania

## Struktura sektorowa badanej grupy

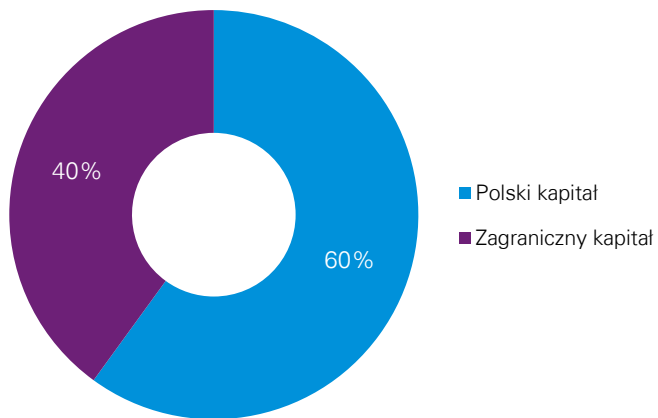


W badaniu "Procurement Innovation Challenge" wzięły udział 54 podmioty gospodarcze działające na polskim rynku. Analizy uzyskanych w ramach kwestionariuszy on-line wyników dyskutowano i pogłębiano w ramach wywiadów z osobami zarządzającymi obszarem zakupów.

Badane organizacje reprezentowały zarówno sektor prywatny, jak i publiczny, zobowiązany do stosowania przepisów ustawy Prawo Zamówień Publicznych.

Największą grupę wśród badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa sektora produkcji przemysłowej, obejmujące 21% wszystkich uczestników badania. Dwoma kolejnymi grupami były podmioty w sektorach technologii informacyjnej, mediów i komunikacji (18%) oraz usług finansowych i ubezpieczeniowych (18%).

## Struktura badanych podmiotów

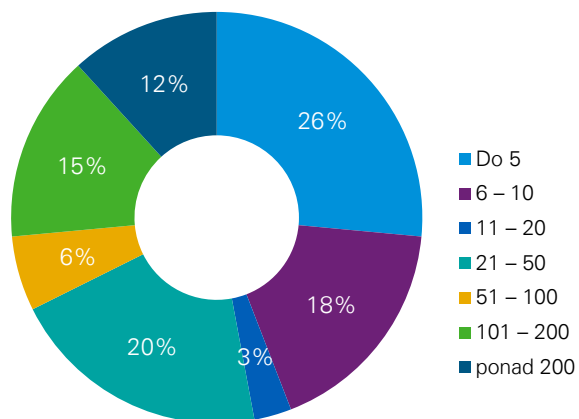


60% badanych organizacji to podmioty z polskim kapitałem, pozostałe spółki należą do międzynarodowych grup kapitałowych.

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

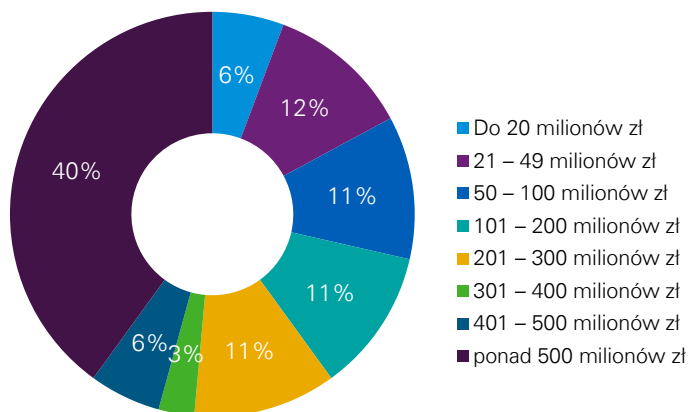
# Metryka badania

## Liczba pracowników w jednostce dedykowanej obszarowi zakupów



Wśród respondentów, którzy odpowiedzieli na pytanie dotyczące struktury zatrudnienia w jednostce dedykowanej obszarowi zakupów, blisko 70% podmiotów zatrudnia w jednostce zakupowej do 50 osób. Natomiast 12% organizacji, które wzięły udział w badaniu, deklaruje zatrudnienie na poziomie ponad 200 osób w komórkach dedykowanych funkcji zakupowej.

## Wartość rocznych wydatków zakupowych



Dla 40% respondentów, którzy wskazali w badaniu przedział, w jakim mieści się roczna wartość wydatków zakupowych realizowanych przez ich organizację, wartość ta przekracza 500 milionów zł. Dla 29% podmiotów wartość ta nie przekracza 100 milionów zł.

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

# Metryka badania

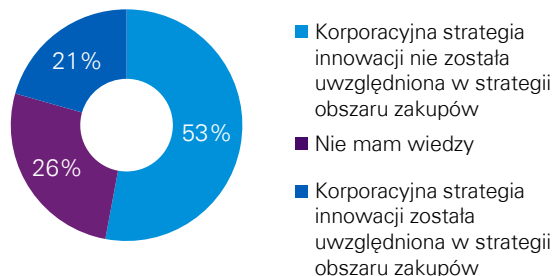
## Strategia innowacji



Wśród badanych respondentów, w blisko 40% podmiotów obowiązuje strategia innowacji.

W pozostałych jednostkach nie obowiązuje żadna strategia innowacji, lub informacje o niej nie są udostępnione.

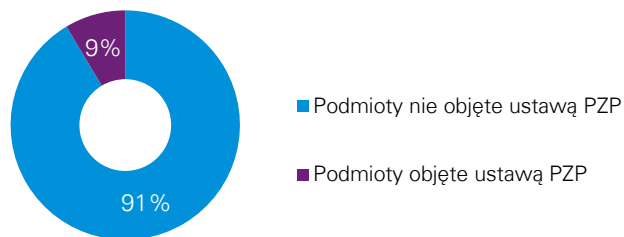
## Korporacyjna strategia innowacji w strategii obszaru zakupów



Korporacyjna strategia innowacji została uwzględniona w strategii obszaru zakupów wśród 21% spółek biorących udział w badaniu.

W pozostałych 79% korporacyjna strategia innowacji nie została uwzględniona w strategii obszaru zakupów, lub informacje o niej nie są udostępnione.

## Prawo Zamówień Publicznych



Blisko 10% badanych organizacji to podmioty objęte ustawą PZP.

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

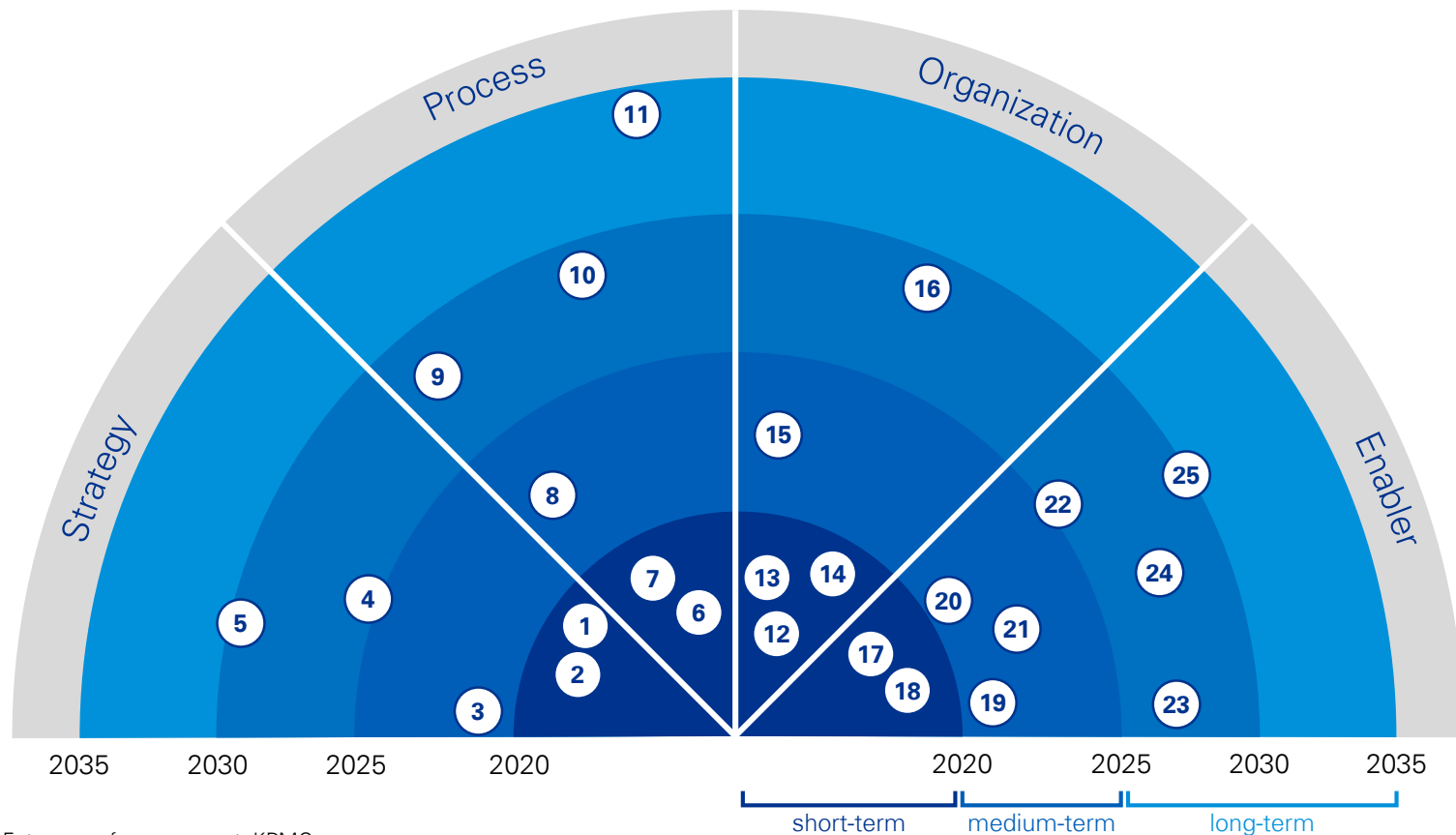




# Załącznik

# Future radar: a screen full of opportunities (1/2)

## 25 opportunities for procurement



Źródło: Future-proof procurement, KPMG

# Future radar: a screen full of opportunities (2/2)

## Strategic opportunities

- #1 Tax-oriented supply chain design (2018)
- #2 Strategic decapsuling (2018)
- #3 Ecolabel portal (2021)
- #4 Smart contract management (2025)
- #5 Urban mining (2030)

## Procedural opportunities

- #6 Global cost engineering (2017)
- #7 Negotiation management 2.0 (2018)
- #8 Networked benchmarking (2022)
- #9 Total traceability (2030)
- #10 Spare parts supply self-management (2030)
- #11 3D printer ecosystem (2035)

## Organizational opportunities

- #12 Procurement social networks (2017)
- #13 Procurement boot camp (2018)
- #14 NetAcademy (2018)
- #15 Global business services (2022)
- #16 Simultaneous language translation (2030)

## Technological opportunities and enablers

- #17 End-to-end procurement solutions (2018)
- #18 Procurement app store (2018)
- #19 Automated reporting (2020)
- #20 Master data management 2.0 (2020)
- #21 Predictive procurement systems (2022)
- #22 Procurement cogs (2025)
- #23 Augmented reality (2025)
- #24 Digital senses (2027)
- #25 Virtual audits (2030)

Źródło: Future-proof procurement, KPMG



**Autorzy Raportu**

Jan Karasek      Katarzyna Cichoń  
Kiejstut Żagun    Oliwier Stępień

**Notatki**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Kontakt:

### Leszek Wroński

#### Head of Advisory Central & Eastern Europe

Partner, Management Consulting

T: +48 22 528 11 23

E: lwronski@kpmg.pl

### Jan Karasek

#### Management Consulting

Partner

T: +48 22 528 12 26

E: jkarasek@kpmg.pl

### Katarzyna Cichoń

#### Management Consulting

Menadżer

T: +48 22 528 15 08

E: kcichon@kpmg.pl

### Magdalena Maruszczak

#### Marketing & Communications

Dyrektor

T: +48 22 528 11 61

E: mmaruszczak@kpmg.pl

## Znajdź nas:

kpmg.pl youtube.com/kpmgpoland

facebook.com/kpmgpoland

twitter.com/kpmgpoland

linkedin.com/company/kpmg\_poland

instagram.com/kpmgpoland

pinterest.com/kpmgpoland

kpmg.com/pl/app

itunes.com/apps/KPMGThoughtLeader

ship itunes.com/apps/KPMGGlobalTax

itunes.com/apps/KPMGPolandCareer

Zeskanuj kod, aby przejść  
do strony kpmg.pl



## Biura KPMG w Polsce

### Warszawa

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
T: +48 22 528 11 00  
F: +48 22 528 10 09  
E: kpmg@kpmg.pl

### Kraków

ul. Opolska 114  
31-323 Kraków  
T: +48 12 424 94 00  
F: +48 12 424 94 01  
E: krakow@kpmg.pl

### Poznań

ul. Roosevelta 18  
60-829 Poznań  
T: +48 61 845 46 00  
F: +48 61 845 46 01  
E: poznan@kpmg.pl

### Wrocław

ul. Bema 2  
50-265 Wrocław  
T: +48 71 370 49 00  
F: +48 71 370 49 01  
E: wroclaw@kpmg.pl

### Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a  
80-219 Gdańsk  
T: +48 58 772 95 00  
F: +48 58 772 95 01  
E: gdansk@kpmg.pl

### Katowice

ul. Francuska 34  
40-028 Katowice  
T: +48 32 778 88 00  
F: +48 32 778 88 10  
E: katowice@kpmg.pl

### Łódź

al. Piłsudskiego 22  
90-051 Łódź  
T: +48 42 232 77 00  
F: +48 42 232 77 01  
E: lodz@kpmg.pl

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone. Wydrukowano w Polsce.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.