

Lean Procurement, czyli jak kupować zwinność

Procurement staje się jedną z kluczowych kompetencji organizacji chcących się zmieniać. Najważniejszym komponentem zmian jest technologia. Czym jednak jest kupowanie technologii w dzisiejszych czasach? W jaki sposób budować nowoczesne modele zakupowe? Jakie narzędzia można tworzyć, aby wybierać dostawców IT w szybszy, tańszy i bardziej efektywny sposób? Poniższy artykuł jest opisem doświadczeń naszych klientów, którzy wdrażają zwinne modele zakupowe w swoich firmach.

Raport Komitetu sterującego: „System dostarczono 12 miesięcy po planowanej dacie wdrożenia. Budżet przekroczony o 40%. Nie zrealizowano inicjatywy strategicznej”. Szukamy winnych... Jednym z pierwszych podejrzanych jest dział zakupów, w końcu to oni wybrali dostawcę. To jednak tylko część historii. Dział zakupów jest niestusznie obwiniany o nieudane wdrożenie systemu. Problemy w realizacji projektu IT pojawiają się bowiem jeszcze przed rozpoczęciem postępowania zakupowego. „Zakupowcy” nie są winni, są jednymi z poszkodowanych.

Gdy zakupowcy znajdują chwilę – a to nie takie proste – i mają szansę szczerze porozmawiać z biznesem, na świat wychodzą demony: biznes formułuje niejasne oczekiwania (czasem nie wie, czego potrzebuje), a zakupowcy muszą sprecyzować wymagania i umieścić je w RFP (Request for Proposal). Brak komunikacji pomiędzy biznesem, IT i zakupowcami uniemożliwia precyzyjne sformułowanie zapytania ofertowego. Dostawcy w odpowiedzi zarzucają dział zakupów wielostronicowymi ofertami i dokumentacją techniczną, których nie można ze sobą porównać. Negocjacje trwają miesiącami, bo biznes dostawcy obiecuje zazwyczaj „złote góry”, a prawnicy dostawcy wręcz przeciwnie. Współpraca z wybranym dostawcą jest niesatysfakcjonująca, komunikacja chaotyczna, wprowadzanie zmian utrudnione, a rozwiązania informatyczne niezgodne z wymaganiami organizacji. Frustracja jest zrozumiała.

Jeżeli zapytacie, czy zakupy IT muszą tak wyglądać, odpowiemy: nie muszą. Doświadczenia naszych klientów wskazują, że Lean Procurement – czyli modelowanie procesów zakupowych spójnych z metodyką Agile – pozwala kupować szybciej, taniej i celniej. W artykule pokażemy, jakie narzędzia można stosować w procesie zakupowym, aby kupować w sposób zwinny. Ale najpierw...

Świat (IT) się zmienia

Historia opisana powyżej mogłaby znaleźć zastosowanie przy wielu innych postępowaniach zakupowych. Jednak to

Brak komunikacji pomiędzy biznesem, IT i zakupowcami uniemożliwia precyzyjne sformułowanie zapytania ofertowego. Dostawcy w odpowiedzi zarzucają dział zakupów wielostronicowymi ofertami i dokumentacją techniczną, których nie można ze sobą porównać. Negocjacje trwają miesiącami, bo biznes dostawcy obiecuje zazwyczaj „złote góry”, a prawnicy dostawcy wręcz przeciwnie. Współpraca z wybranym dostawcą jest niesatysfakcjonująca, komunikacja chaotyczna, wprowadzanie zmian utrudnione, a rozwiązania informatyczne niezgodne z wymaganiami organizacji. Frustracja jest zrozumiała.

właśnie przy kupowaniu systemów IT, jak w soczewce, odbijają się wyzwania, z jakimi mierzą się zespoły zakupowe. Ale to tylko jedna część historii. Drugą jest zmieniający się w ostatnich latach rynek IT. Jak wskazuje w wywiadzie Matt Zames, COO banku JP Morgan Chase – jednego z największych na świecie – w 2016 roku wydatki banku na technologię miały sięgnąć 8 mld USD (Źródło: Redefining the Financial Services Industry). Sposób kupowania technologii również się zmienił. Postęp technologiczny wymógł na rynku zmianę sposobu budowania oprogramowania. W płynny sposób przeszliśmy od dużych, dedykowanych systemów IT do „rozwiązań

pudełkowych”, oferowanych wielu klientom. Dostosowanych i wdrażanych na potrzeby konkretnej organizacji. Nawet taka przebudowa modelu biznesowego nie sprostала jednak potrzebom rynku.

Według Chaos Raport, specyfikacja wymagań dezaktualizuje się w 50% w ciągu 6 miesięcy od zakończenia analizy. Po kolejnych 6 miesiącach o następne 25%. Po 12 miesiącach jest już praktycznie do niczego nieprzydatna. Na kanwie potrzeby dostarczenia na czas dopasowanych rozwiązań powstał właśnie manifest Agile. Jednak kluczem do metodyki Agile są ludzie. Z badań przeprowadzonych przez PwC w 2019 roku wynika, że według 80% zarządzających podstawowy czynnik spowalniający wzrost organizacji to brak odpowiednich kompetencji w firmie (22nd Annual Global CEO Survey Base: Banking and capital markets CEOs). W efekcie, coraz większy ciężar w zakresie wytwarzania i dostarczania technologii przenoszony jest na zewnętrznych dostawców. Kupując technologię, nie kupujemy zatem przede wszystkim dopasowanego do potrzeb produktu, ale skillset ludzi, którzy będą go wdrażać i rozwijać w organizacji. Na podstawie wskazanych faktów jak w soczewce widać, skąd bierze się jeden z głównych czynników ograniczających rozwój firmy. A problemy i wyzwania działań zakupów stają się problemami całej organizacji.

80%

kadry zarządzającej uważa, że podstawowy czynnik spowalniający wzrost organizacji to brak odpowiednich kompetencji w firmie. W efekcie, coraz większy ciężar w zakresie wytwarzania i dostarczania technologii przenoszony jest na zewnętrznych dostawców. Kupując technologię, nie kupujemy zatem przede wszystkim dopasowanego do potrzeb produktu, ale skillset ludzi, którzy będą go wdrażać i rozwijać w organizacji.

Jak w swoim manifeście wskazał Marc Andreessen, guru Doliny Krzemowej, technologia „zjada świat”. To fakt! I nie ma przed tym ucieczki. Zmieniająca się technologia wymusza na firmach szybsze zmiany. Szybkość zmian powoduje, że waterfall staje się pieśnią przeszłości. Tak będzie też z korporacjami, które pracują waterfallowo. Próba odpowiedzi na zmieniający się świat jest Agile. Aby kupować usługi zwinne, trzeba przeformułować sposób myślenia oraz sposoby kupowania. W artykule opisujemy kilka kwestii, na które warto zwrócić uwagę.

Think Different

Aby dobrze uchwycić zmiany, jakich wymaga kupowanie usług zwinnych, należy rozprawić się z mitami, które pokutują w świecie kupowania systemów IT.

MIT 1

Wybieram dostawcę IT na jeden projekt. To grzech pierworodny myślenia o wybieraniu dostawców. Na takim sposobie myślenia wyrosło w Polsce i na świecie wielu dostawców. Przez taki sposób my-

ślenia prowadzący transformacje cyfrowe miewają twarde orzechy do zgryzienia. Znakomita większość dostawców zdominowana się w organizacjach, na długi czas rosnąc na usługach utrzymaniowych, na serwisie, na tzw. CR. Znaczna część niechcianych dostawców funkcjonuje przez lata w firmie ze względu na vendor lock-in. Warto, aby to wybrzmiało: dostawca, który wdrożył oprogramowanie, prawdopodobnie zostanie tam na długi okres. Zazwyczaj jednak problemy z dostawcą będą bólem głowy IT lub biznesu, a nie działów zakupów.

MIT 2

Procurement kupuje sam.

To kolejne przekonanie, które pokutuje w biznesowej i zakupowej części organizacji. Biznes traktuje dział zakupowy usługowo, wypychając na zewnątrz kompetencje związane z kupowaniem oprogramowania i pozbywając się problemu. Problemu, z którego rozwiązania zazwyczaj dział zakupowy będzie rozliczany. Działy zakupowe zaś nie walczą o udział biznesu w procesie ze względu na utrwalone wzory kulturowe firmy.

MIT 3

Postępowanie zakupowe to wyłącznie proces wyboru dostawcy.

Ten mit rozmywa skutecznie istotę problemów związanych z zakupem technologii. Obserwując naszych klientów, mamy często wrażenie, że badania związane z zakupem technologii prowadzone są na bardzo wąskim wycinku, tj. od dnia sporządzenia wniosku zakupowego do dnia „podpisania umowy”. Tymczasem etapami, które są równie ważne – tj. czas zbierania potrzeby biznesowej oraz okres po podpisaniu umowy, czyli realizacja umowy oraz ocena dostawcy na projekcie – znikają zazwyczaj z radaru organizacji. Nie leży bowiem w kompetencji oczekiwań formułowanych wobec działu zakupów. W efekcie, brak jest poglądu na znaczną część procesu związaną z kupowaniem technologii.

MIT 4

Realizując prace w modelu Agile, nie jesteśmy w stanie określić zakresu.

Ten mit funkcjonuje szczególnie w polskiej rzeczywistości, skutecznie odstra-

ASPEKT BIZNESOWY	ZWRÓĆ UWAGĘ NA:
Jak duży jest projekt z punktu widzenia organizacji?	Strukturę zarządzania projektem – tak aby mieć pewność, że wąskie gardła decyzyjne funkcjonują w możliwie niewielkim zakresie.
Na ile projekt jest krytyczny z punktu widzenia firmy pod kątem sukcesu, terminowości, zmieszczenia się w budżecie czy terminu dostarczenia MVP?	Model wynagrodzenia – część ryzyk – związanych w szczególności z terminowością – można zaadresować przez modele wynagrodzenia premijujące terminowość realizowanych prac, np. w modelu Cost Target Contract i założenie harmonogramu z buforem, o ile to możliwe.
Jaka jest liczba dostawców zaangażowanych w projekt? Inne założenia należy przyjąć, gdy mamy projekt, na którym pracować będzie kilku dostawców, a inny, gdy dostawca wdraża technologię dużego producenta oprogramowania (np. ERP).	Przerzucenie na dostawców ciężaru organizacji struktury projektowej – np. przez zaproszenie do składania ofert konsorcjów lub wprowadzenie zewnętrznego vendor managera.
Czy projekt realizowany będzie na chmurze publicznej?	Standardy , w jakich usługi świadczą dostawcy usług chmurowych.

ROZDZIAŁ	ZAWARTOŚĆ	JAKĄ FUNKCJĘ PEŁNI W RFP?
Opis organizacji zamawiającego	<ul style="list-style-type: none"> Opis działalności organizacji Opis pozycji rynkowej Opis wartości 	Zamawiający otrzyma oferty dopasowane do charakteru organizacji.
Stan, jaki jest obecnie	<ul style="list-style-type: none"> Opis używanych systemów 	Dostawca poznaje otoczenie projektu i problemy, które zamawiający chce rozwiązać.
Opis projektu	<ul style="list-style-type: none"> Cele projektu Grupa docelowa Zakres projektu Harmonogram projektu Metodyka działań Otoczenie projektowe 	Dostawca poznaje cel zamawiającego. Ma swobodę w precyzowaniu szczegółów, więc wykorzystuje ekspercką wiedzę przy tworzeniu rozwiązania szytego na miarę.
Czego potrzebujemy?	<ul style="list-style-type: none"> Wymagania funkcjonalne Wymagania projektowe MoSCoW RFP 	Zamawiający wymaga zaakceptowania nienegocjowalnych wymagań. Dostawcy, którzy nie spełniają kryteriów z kategorii „must”, nie biorą udziału w dalszym postępowaniu.
Kogo potrzebujemy?	<ul style="list-style-type: none"> Zespół – wymagania Doświadczenie 	Zamawiający koncentruje się na umiejętnościach ludzi, a nie na samym produkcie. Może je zweryfikować dzięki projektom referencyjnym wraz z danymi kontaktowymi do osób, z którymi pracował dostawca.
Jak pracujemy?	<ul style="list-style-type: none"> Sposób pracy Role projektowe Kultura organizacyjna Modelowy przebieg sprintu Zarządzanie zmianą Standard dokumentacji Dostęp do środowisk Narzędzia wykorzystywane podczas projektu 	Warto sprawdzić, czy modele pracy zamawiającego i dostawcy są podobne. To umożliwi efektywną współpracę.
Budżet i rozliczenia	<ul style="list-style-type: none"> Budżet na wdrożenie Budżet na utrzymanie Harmonogram płatności 	Odpowiedzi na RFP, w którym znajduje się opis budżetowania i rozliczeń, są lepiej dopasowane do potrzeb zamawiającego. Strony ustanawiają kulturę otwartej komunikacji, która odgrywa kluczową rolę w realizacji zwinnych projektów.
Harmonogram procesu zakupowego	<ul style="list-style-type: none"> Opis kolejnych etapów procesu zakupowego 	Zamawiający pokazuje, że traktuje dostawcę jak partnera i szanuje jego czas.



ZASADY NEGOCJOWANIA ZWINNYCH UMÓW Z DOSTAWCĄ

1. Skupienie na celach, a nie funkcjonalnościach.

Zwinna umowa powinna definiować produkt przez pryzmat celów biznesowych, jakie ma spełniać aplikacja. Dla skrócenia procesu negocjacji te kluczowe cele powinny zostać podane uczestnikom postępowania zakupowego. Zrozumienie kontekstu biznesowego przedsięwzięcia ułatwi dostawcy przygotowanie rozwiązania satysfakcjonującego zamawiającego.

2. Definiowanie funkcjonalności na wysokim i średnim poziomie.

Tradycyjne specyfikacje produktów IT – szczegółowo określające ich każdy detal – generowały ogromne ryzyko dezaktualizacji wymagań i utrudniały ich zmianę (np. zmiana koloru przycisku równała się ze zmianą umowy). Oparcie wymagań na funkcjonalnościach, niezbyt nisko zgranulowane ułatwi zarządzanie zakresem podczas realizacji umowy z jednej strony, a z drugiej, na etapie zakupów, pozwoli wykazać się dostawcy jako profesjonalistą w obszarze IT.

3. Ustalenie ról projektowych i struktury kluczowych członków personelu.

Agile opiera się na założeniu, że liczy się nie tylko efekt prac, ale i sama ścieżka prac, po której podąża odpowiedni personel. Kluczowe zatem jest zapewnienie jego efektywnej struktury, odzwierciedlającej zasady pracy w metodykach zwinnych. Ważne jest zwłaszcza zdefiniowanie ról projekto-

wych odpowiedzialnych za podejmowanie bieżących decyzji.

4. Odpowiednie umocowanie przedstawicieli stron.

Pełnomocnictwa dla osób pełniących odpowiednie role projektowe powinny być ustalone na odpowiednio niskim poziomie, tak aby każda zmiana zakresu nie powodowała konieczności eskalacji na poziom komitetu sterującego. Nasze doświadczenie pokazuje, że im projekt większy, tym bardziej wzrasta ryzyko tzw. wąskich gardeł. Kluczem pozostaje więc odpowiednie umocowanie Product Ownerów i przedstawicieli dostawcy, aby mogli prowadzić pracę na projekcie w sprawny sposób.

5. Uproszczona ścieżka zmiany umowy.

Z kwestią pełnomocnictw koresponduje konieczność zaprojektowania w umowie uproszczonego trybu dokonywania zmian umowy. Powinno to dotyczyć zakresu, wysokości wynagrodzenia i terminów realizacji. Umowa powinna określać szybką procedurę zarówno przeprowadzania takich modyfikacji, jak i pełnomocnictwa do ich dokonania. Ich poziom powinien odpowiadać skali projektu, dojrzałości organizacji oraz doświadczeniu osób decyzyjnych.

6. Skupienie na motywowaniu, zamiast na karaniu.

Do momentu ekspansji zwinnego podejścia, panaceum na „dowiezienie” projektu identyfikowano w karach

umownych. Niestety, samo karanie dostawcy nie jest efektywnym środkiem zapewniającym sukces przedsięwzięcia. Obok tzw. kija, dobrze jest przewidzieć także marchewkę. Choćby w postaci bieżącego wypłacania części wynagrodzenia w zamian za wykonanie konkretnych prac. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Gartnera, wskazujące, że dostawca pracuje najlepiej, gdy otrzymuje co najmniej 70% wynagrodzenia „na bieżąco”. Nie namawiamy naturalnie do tego, aby rezygnować z kar umownych. Nie powinny być one jednak najważniejszym motywatorem dla dostawcy.

7. Przygotowanie exit planu.

Choć nie zgadzamy się z tezą, że umowy pisane są tylko na złe czasy, uważamy, że element, którego regulacja w umowie jest konieczna, stanowi exit plan – czyli scenariusz rozstania stron, jeżeli „coś” nie pójdzie zgodnie z oczekiwaniami. Jego rolą jest minimalizacja ryzyk związanych z eskalacją napięć przy zakończeniu współpracy i zbudowanie dla zamawiającego możliwości sprawnej zmiany dostawcy. W związku z tym należy przewidzieć jasny podział obowiązków (dotyczących tak konkretnych deliverabli, jak i know-how czy dostępu do systemu) na wypadek przedwczesnego zakończenia umowy, w określonym czasie; a także zapewnić odpowiednio długie zaangażowanie samego dostawcy w proces „rozstania”.

szając polskie firmy od realizowania projektów w zwinnych metodykach. Otóż mit ten nie jest prawdziwy. Istnieją bowiem modele umowne, pozwalające zamknąć zakres i zbudować jego przewidywalność. Agile zakłada elastyczność zakresu, ale nie jego brak.

Mając świadomość mitów wskazanych powyżej, możemy przejść do praktycznych aspektów kupowania systemów.

Od czego zacząć?

1 ANALIZA POTRZEB BIZNESOWYCH

U podstaw wszystkich problemów z projektami leży fakt, że ktoś komuś o czymś ważnym nie powiedział. Autor tego cytatu – Kent Beck, twórca tzw. Programowania Ekstremalnego oraz współautor Manifestu Agile – pokazuje, jak ważny jest etap dokładnego zbadania potrzeb

biznesowych. Problem w specyfikowaniu potrzeb leży przede wszystkim w braku czasu oraz doświadczenia. Ponieważ specyfikowanie potrzeb w zakresie nowych systemów wykonywane jest zazwyczaj jako dodatkowe zadanie w ramach tzw. bieżączki.

Naturalnie nie ma dróg na skróty, natomiast przy budowaniu systemów warto zwrócić uwagę na stworzenie karty

produktu, tak aby zakres potrzeb w zakresie wymagań funkcjonalnych oraz pozafunkcjonalnych był dostatecznie określony. Mamy tu na myśli przede wszystkim:

- **Zbadanie potrzeb biznesowych** – motywacje dla wdrożeń systemów pozostają różne. Kluczem jest jasne określenie i zakomunikowanie, jakie problemy ma rozwiązywać dany system. Jaką wartość ma on dostarczać użytkownikom.
- **Zdefiniowanie otoczenia technologicznego** – potrzeby biznesowe należy skonfrontować z warunkami w organizacji, w jakich ma on być wdrożony. Nawet najlepszy system, działający na podstawie najpiękniejszych standardów UX, nie będzie prawdopodobnie działał, gdy większość core'owych systemów firmy funkcjonuje jeszcze na mainframe'ach.
- **Skonfrontowanie z otoczeniem regulacyjnym** – punkt szczególnie istotny przy sektorze finansowym, energetycznym czy telekomunikacyjnym. Doświadczenia wskazują, że pomijanie regulacji wewnętrznych może również negatywnie wpłynąć na dalsze wdrażanie systemu.

Inną kwestią jest takie zaprojektowanie procesu, aby ścieżka zakupowa obejmowała uwzględnienie możliwie wszystkich wskazanych powyżej obszarów, tak aby zespół zakupowy nie musiał koordynować tzw. korporacyjnego ping ponga, który potrafi wydłużyć znacznie postępowanie zakupowe.

Request for Participation pomaga firmie lepiej zrozumieć planowany projekt i poinformować o nim potencjalnych dostawców. Zwinne organizacje dbają o to, żeby w odpowiedzi na RFP dostawca zawarł wszystkie niezbędne informacje.

W tym celu załączają do RFP szablon oferty. Porównanie ofert napisanych na jednolitym wzorze znacznie usprawnia pracę działu zakupów. Ponadto, dział zakupów zyskuje pewność, że na późniejszych etapach procesu zakupowego nie wyjdą na jaw nieznanne fakty, które uniemożliwiają podjęcie współpracy.

Po sprecyzowaniu potrzeby biznesowej i ustaleniu podstawowych założeń dotyczących projektu, należy przygotować RFP. Zmianę w podejściu organizacji do przyszłej współpracy z dostawcą obrazuje alternatywne rozwinięcie skrótu RFP, który w Lean Procurement oznacza Request for Participation, a nie Request for Proposal. W nowym modelu postępowania zakupowego zamawiający traktuje dostawcę jak eksperta, którego wiedza i umiejętności przynoszą korzyści dla organizacji. Dostawca współtworzy rozwiązanie informatyczne, a nie tylko realizuje plan zamawiającego według jego instrukcji.

2 STRATEGIA – TCO I MODEL ROZLICZEŃ

Mimo że sposób kupowania technologii się zmienia, niezmiennie są rozbieżności celów, jakie ma organizacja kupująca technologię. Idąc tym tokiem myślenia, warto na wstępie poczynić pewne założenia, które lepiej pozwolą przygotować postępowanie zakupowe. Poniżej znajduje się tabela wskazująca na przygotowanie założeń w związku z okolicznościami, jakimi może cechować się projekt.

Z naszego doświadczenia wynika również, że kwestią, która w dużym stopniu wpływa na realizację wdrożenia, jest zbyt późne określanie Total Cost of Ownership (TCO). Wszyscy wiemy, że TCO jest przydatne, bo pomaga organizacji estymować realny koszt projektu IT. Warto mieć świadomość, że zwinne dostarczanie oprogramowania zmienia sposób patrzenia na TCO. Przygotowując je, należy

zwrócić uwagę na czynniki nabierające coraz większego znaczenia:

- **usługi rozwoju** – bo to na rozwoju dostawca będzie w przyszłości budował relację z organizacją;
- **usługi utrzymaniowe;**
- **koszty infrastruktury** związanej z systemem;
- **koszty infrastruktury chmurowej** – choć mamy świadomość, że jest on znacznie bardziej złożony niż klasyczne modele on premise;
- **koszty szkolenia personelu zamawiającego** – zwinne działania wymaga również kompetencji po stronie klienta, brak budżetu w tym zakresie może istotnie wpłynąć na koszty projektu.

3 REQUEST FOR PARTICIPATION, A NIE REQUEST FOR PROPOSAL

Po sprecyzowaniu potrzeby biznesowej i ustaleniu podstawowych założeń dotyczących projektu, należy przygotować RFP. Zmianę w podejściu organizacji do przyszłej współpracy z dostawcą obrazuje alternatywne rozwinięcie skrótu RFP, który w Lean Procurement oznacza Request for Participation, a nie Request for Proposal. W nowym modelu postępowania zakupowego zamawiający traktuje dostawcę jak eksperta, którego wiedza i umiejętności przynoszą korzyści dla firmy. Dostawca współtworzy rozwiązanie informatyczne, a nie tylko realizuje plan zamawiającego według jego instrukcji.

Organizacje, które adaptują zwinne podejście do zakupów, zapraszają dostawcę

Aby uniknąć związania się z nieodpowiednim dostawcą, zwinne organizacje przeprowadzają tzw. Battlefield Selection. Zapraszają zespół deweloperów do swojej firmy. Oceniają jakość i metodę pracy dostawcy oraz jego kulturę korporacyjną.

Dostawca rozpoczyna realizację projektu od dekompozycji backlogu, określa liczbę historyjek do zrealizowania w kolejnych sprintach i prezentuje w praktyce, jak pracuje w metodyce Scrum. Dzięki Battlefield Selection zespoły zamawiającego i dostawcy sprawdzają, jak przebiega komunikacja, czy atmosfera pracy odpowiada obu stronom i czy chcą ze sobą współpracować.

do współpracy, pozostawiając mu swobodę w precyzowaniu wymagań systemu. Z doświadczenia naszych klientów wynika, że takie podejście daje lepsze efekty niż ograniczanie dostawcy sztywno zdefiniowanym RFP. Zmiana podejścia do dostawcy wpływa na treść RFP. W tabeli wskazujemy, jaką rolę odgrywają poszczególne części Request for Participation.

Organizacje stosujące nowy model zakupowy zwracają uwagę na trzy główne obszary charakteryzujące RFP napisane w duchu Lean Procurement. Po pierwsze, dzięki skupieniu się na opisie potrzeb organizacji, a nie na sprecyzowaniu wymagań technicznych, dostawca może zaproponować rozwiązanie uszyte na miarę, wykorzystując profesjonalną wiedzę technologiczną. Ma on na celu dostarczenie jak najlepszego systemu i nie jest ograniczony instrukcjami zamawiającego. Po drugie, Request for Participation nie koncentruje się na redukowaniu kosztów. Na etapie współpracy projektowej dostawca, którego budżet jest mocno ograniczony, będzie skoncentrowany na szukaniu oszczędności, a nie na tworzeniu jak najlepszego systemu IT. Ponadto dostawca, który przeprowadzi tanie wdrożenie, może żądać dopłat za wprowadzanie zmian. Taki proces zakupowy zaczyna przypominać waterfall i dodatkowo płatne CR-y, co z kolei może negatywnie wpływać na relację zamawiającego i dostawcy. Po trzecie, dzięki pozostawieniu swobody dostawcy, zamawiający okazuje zaufa-

nie i umożliwia dobrą współpracę stron. Dostawca, który może wspólnie z zamawiającym wpływać na kształt systemu IT, jest otwarty na komunikację i przekazanie know-how. Zamawiający może lepiej nadzorować proces wdrożenia, kontrolować ryzyko i zrozumieć tworzony system.

Request for Participation pomaga firmie lepiej zrozumieć planowany projekt i poinformować o nim potencjalnych dostawców. Zwinne organizacje dbają o to, żeby w odpowiedzi na RFP dostawca zawarł wszystkie niezbędne informacje. W tym celu załączają do RFP szablon oferty. Porównanie ofert napisanych na jednolitym wzorze znacznie usprawnia pracę działu zakupów. Ponadto, działy zakupów zyskują pewność, że na późniejszych etapach procesu zakupowego nie wyjdą na jaw nieznanne fakty, które uniemożliwiają podjęcie współpracy.

4 MoSCoW RFP

Na co dzień spotykamy się z trzema postawami klientów w kwestii umów w procesie zakupowym. Jedną z postaw polega na przesyłaniu umowy skrojonej przez zespół zakupowy na potrzeby danego postępowania. Na drugiej osi spektrum obserwujemy klientów, którzy proszą dostawców o przestanie propozycji umów. Trzecią postawą – często występującą u klientów w sektorze publicznym – jest publikowanie Istotnych Postanowień Umowy. Wszystkie wskazane praktyki nie realizują w sposób skuteczny swojego celu. To znaczy nie skutkują skróceniem czasu procesu zakupowego. Nie

przybliżają też do podpisania umowy. W zamian druga strona traci zazwyczaj czas na „przerobienie” umowy o 180 stopni. W efekcie, w przypadku przygotowania umowy przez dział zakupów do dostawcy trafia nieprzygotowana umowa. Dostawca (którego oferta może nie zostać przyjęta) musi poświęcać czas na przygotowanie projektu umowy.

Każda ze stron ma świadomość, że założenia wskazane w umowie zostaną zmienione. Obie strony zajmują się też czynnościami, które nie są istotne na tym etapie procesu. Oponenti stwierdzają, że przestanie pierwszego projektu umowy przyspiesza proces. Takie myślenie jest obciążone jednak wieloma wadami. Po pierwsze, przygotowanie umowy zajmuje czas. Czas, którego członkowie działów zakupowych mają zazwyczaj dość mało. W sytuacji, gdy nie jest przygotowane przez prawnika, prawdopodobnie zostanie przez prawnika w organizacji zmienione. Naniesienie uwag na umowę zajmuje czas również dostawcom, co wiąże się z dodatkowymi kosztami. Kosztami, które na koniec są przeliczane na zamawiającego.

Pojawia się pytanie, co w zamian? Z odpowiedzią przychodzi zasada Pareta. Zasada ta sugeruje, aby koncentrować się na kwestiach istotnych i nielicznych (20%), które zazwyczaj zajmują większą (80%) część negocjacji. I pomijać te, które kluczowe nie są. Najczęściej sugerujemy klientom stosowanie tzw. Term Sheetów umownych. Jest to krótki, z reguły jednostronnicowy dokument, który w biznesowy sposób opisuje wymagania biznesowe w zakresie umowy.

Istotą Term Sheetu są proste i precyzyjne komunikaty biznesowe, pozwalające dostawcy zrozumieć nienegocjowalne wymagania związane z realizacją wdrożenia. Na co należy zwrócić uwagę przy jego przygotowaniu:

- **formułuj komunikat w sposób jasny, prosty i przejrzysty** – do każdego dokumentu wcześniej czy później doborą się prawnicy, warto nie dawać im powodów do sygnalizowania wątpliwości;

- **koncentruj się na kwestiach krytycznych z punktu widzenia Twojej organizacji** – przykładem mogą być wymogi w zakresie bezpieczeństwa, które zazwyczaj nie są negocjowalne (w niewielu organizacjach rozmawia się z działami bezpieczeństwa);
- **dokument powinien być podpisywany przez dostawcę, z informacją, że wyraża zgodę na warunki w nim zawarte** – takie działanie pozwala zaoszczędzić czas związany z wracaniem do kwestii zawartych w Term Sheet.

Podejściem bardziej złożonym jest wykorzystanie tzw. MoSCoW RFP. Jest to podejście dzielące kryteria biznesowe (zawierane w umowie) na trzy kategorie: Must – tematy, które są nienegocjowalne; Should – tematy, w których jest przestrzeń do negocjacji, ale których zaadresowanie daje dodatkowe punkty dostawcy w postępowaniu; Could – kwestie, nie krytyczne z punktu widzenia zamawiającego, które mogą być negocjowalne. Dostawca ma prawo zadeklarować, jaki ma stosunek do poszczególnych części zawartych w MoSCoW RFP, z wyłączeniem części nienegocjowalnych – czyli tzw. mustów.

Przesłanie dostawcy wstępnych warunków pozwala zaoszczędzić czas (a także koszty związane z pracą prawników), jak również lepiej oszacować ryzyka dotyczące projektu. Takie podejście pozwala też zaoszczędzić czas zespołowi zakupowe-

mu. Dzięki Term Sheet nie tracimy więc czasu na czynności zbędne na pierwszym etapie postępowania zakupowego oraz nie wracamy (przynajmniej co do zasady) do kwestii zaadresowanych w Term Sheet lub MoSCoW RFP.

Sesja pytań i odpowiedzi

Przed rozpoczęciem współpracy warto sprawdzić, czy deklaracje z oferty dotyczące zwinności dostawców znajdują pokrycie w rzeczywistości. Jednakże zamawiający, którzy dotychczas kupowali waterfallowe usługi dostawców IT, nie mają doświadczenia w zadawaniu pytań sprawdzających ich zwinność. Nasi klienci, którzy stosują nowe procedury zakupowe, weryfikują umiejętności i doświadczenie dostawców w zakresie realizacji projektów w metodyce Agile – w tym celu uwzględniają w procesie wyboru dostawcy dodatkowy etap: Q&A. W trakcie sesji pytań i odpowiedzi dział zakupów pytają dostawców m.in. o doświadczenie zespołu deweloperskiego w danym składzie. Poza tym sprawdzają stopień zrozumienia metodyki Agile i badają, czy kultura konkretnego zespołu będzie współgrała z kulturą firmy zamawiającego. W tym celu zwinne organizacje zadają, między innymi, następujące pytania:

- Jaka była średnia dynamika wzrostu velocity na 5 ostatnich projektach?
- Ile projektów zrealizował zespół deweloperski we wskazanym składzie?
- Jak zespół podchodzi do zmiany wymagań w czasie trwania sprintu?

- Proszę opisać modelowy przebieg planowania i przeglądu.
- Jakie metody szacowania stosuje dostawca?
- Proszę opisać modelowy przebieg daily.
- Jak szybko zespół może się skalować?
- Jakich narzędzi do komunikacji używa zespół deweloperski?

Jakość i czas udzielenia odpowiedzi przez dostawców pozwalają ocenić, czy przedstawione na papierze doświadczenie ukształtowało realne kompetencje zespołu w pracy w metodyce Agile. Q&A jest formą zaoszczędzenia czasu zakupowców. Już na podstawie odpowiedzi na pytania zyskują oni obraz kompetencji dostawcy. Nie są konieczne spotkania z dostawcami, którzy nie spełniają technicznych wymagań organizacji. Przeprowadzenie weryfikacji umiejętności Agile na wczesnym etapie postępowania zakupowego chroni firmę przed zaangażowaniem się we współpracę z niekompetentnym dostawcą, która spowolniłaby rozwój organizacji i tym samym odbiła się negatywnie na konkurencyjności zamawiającego na rynku.

Battlefield Selection – próba generalna

Następnym etapem procesu wyboru dostawcy systemu IT jest weryfikacja współpracy w okolicznościach projektowych, czyli Battlefield Selection. Ten proces można porównać do wprowadzenia się

PRZYKŁADOWE KRYTERIA W RAMACH MOSCOW RFP

Kategoria	Opis	Must	Should	Could
Prawa autorskie – elementy dedykowane	Zamawiający nabędzie autorskie prawa majątkowe do elementów dedykowanych oprogramowania.	✗		
Zabezpieczenie	Dostawca ma obowiązek wniesienia nieodwołalnej i płatnej na pierwsze żądanie gwarancji bankowej w wysokości 10% wynagrodzenia za cykl.		✗	
Długość sprintu	Przewidywana długość sprintu wynosi 2 tygodnie.			✗

PRZYKŁADOWE KRYTERIA WEJŚCIOWE	
Dostępność	Dostawca realizuje prace w siedzibie zamawiającego.
Testowanie	Dostawca otrzyma część wynagrodzenia po zakończeniu okresu stabilizacji.
Doświadczenie	Dostarczenie 3 referencji w zakresie doświadczenia w zakresie migracji spełniających następujące wymagania.
Kod źródłowy	Dostawca prześle zamawiającemu autorskie prawa majątkowe do oprogramowania dedykowanego.
Przekazanie pełnej dokumentacji	Dostawca prześle zamawiającemu autorskie prawa majątkowe do dokumentacji oprogramowania.

PRZYKŁADOWE KRYTERIA OCENY DOŚWIADCZENIA		
Wymaganie	Opis projektu (wypełnia dostawca)	Osoba kontaktowa (wypełnia dostawca)
Referencja w zakresie kryterium wielkości projektu do 2 mln zł		Imię i nazwisko Stanowisko Dane kontaktowe
Referencja w zakresie kryterium realizacji projektów zwinnych (Agile)		Imię i nazwisko Stanowisko Dane kontaktowe
Referencja w zakresie kryterium realizacji projektów dla sektora bankowego		Imię i nazwisko Stanowisko Dane kontaktowe

dwóch osób do wspólnego mieszkania. Dopiero wtedy uwydatniają się cechy, których nie było widać na wcześniejszym etapie znajomości. Różnice w podejściu do codziennych spraw oraz przyzwyczajenia dwóch osób mogą uniemożliwić kontynuowanie relacji. Podobnie jest w świecie zakupów IT; mimo że oferta dostawcy spełnia wymagania zamawiającego, a odpowiedzi, których udzielił

podczas Q&A są satysfakcjonujące, może okazać się, że zespoły nie są w stanie ze sobą współpracować.

Aby uniknąć związania się z nieodpowiednim dostawcą, zwinne organizacje przeprowadzają tzw. Battlefield Selection. Zapraszają zespół deweloperów do firmy. Oceniają jakość i metodę pracy dostawcy oraz jego kulturę korporacyjną.

Dostawca rozpoczyna realizację projektu od dekompozycji backlogu, określa liczbę historyjek do zrealizowania w kolejnych sprintach i prezentuje w praktyce, jak pracuje w metodyce Scrum. Dzięki Battlefield Selection zespoły zamawiającego i dostawcy sprawdzają, jak przebiega komunikacja, czy atmosfera pracy odpowiada obu stronom i czy chcą ze sobą współpracować.

Ten etap pozwala organizacji poznać kod kulturowy dostawcy i cechy zespołu deweloperskiego, które są widoczne dopiero podczas pracy na projekcie. Gdy dostawca ma zdalnie realizować krytyczny projekt, należy zwrócić uwagę na różnice w strefach czasowych. Jeżeli organizacja zamawiającego pracuje w godzinach 8.00–18.00, to warto upewnić się, że dostawca nie będzie oczekiwał responsywności przez całą dobę.

Uwzględnienie weryfikacji współpracy przy projekcie w procesie kupowania usług IT zabezpiecza zamawiającego przed nietrafionym wyborem dostawcy. Po nieudanej próbie takiej współpracy obie strony mogą się wycofać, nie są związane umową. Jednak głównym celem Battlefield Selection jest przyspieszenie procesu zakupów i onboardingu wybranego dostawcy. Zespół deweloperski, z którym zamawiający zawrze umowę, będzie znał organizację, więc sprawnie rozpocznie pracę projektową.

Kryteria oceny ofert

W celu ułatwienia dokonania trafnego wyboru dostawcy, firmy korzystające z nowego modelu zakupowego postępują się trzema zestawami kryteriów oceny dostawców. Holistyczna ocena pozwala porównać usługi różnych dostawców i wpływa na jakość późniejszej współpracy stron. Rozważane są:

- kryteria wejściowe;
- kryteria oceny doświadczenia;
- kryteria projektowe.

Kryteria wejścia to lista wymagań, które dostawca musi bezwzględnie spełniać, aby brać udział w postępowaniu zakupowym. Nie ma tu miejsca na negocjacje, dostawca ma obowiązek odznaczyć

PRZYKŁADOWE KRYTERIA PROJEKTOWE

KATEGORIA	WYMAGANIA	KOMENTARZ
Faza przedincepcyjna (weryfikowana w trakcie postępowania zakupowego)	MVP – czy jest możliwe, jaki jest czas uzyskania MVP, jego koszt uzyskania i zakres?	Badamy zdolność dostawcy do przeprowadzenia MVP. Porównujemy deklarowany czas wykonania oraz koszt jego wykonania.
Oceniane w trakcie iniepcji	Czy dostawca uczy się na podstawie retrospektyw?	Badane kryterium wynika z założenia, że dostawca ma świadczyć długoterminowe usługi. Powinien nie tylko wyciągać wnioski, ale też dynamicznie dostosowywać się do nich.
Oceniane po zakończeniu fazy iniepcji	Jaka liczba sprintów została przerwana per kwartał?	Kryterium bazuje na założeniu, że sprinty przerywane są wyłącznie w „krytycznych przypadkach”. Im więcej takich przypadków, tym mniej udana jest współpraca stron.

poszczególne pola w szablonie oferty. Kwestie, bez których rozpoczęcie projektu jest niemożliwe, to m.in.: zobowiązanie dostawcy do przekazania autorskich praw majątkowych do elementów dedykowanych systemu, spełnienie wymagań dotyczących bezpieczeństwa w organizacji zamawiającego, wystawienie zespołu deweloperskiego do pracy w siedzibie zamawiającego, akceptacja warunków odbioru systemu.

Jeżeli dostawca nie spełnia wszystkich wymagań z listy kryteriów wejścia, to jego oferta jest odrzucana. Zamawiający nie traci czasu ekspertów, z którymi nie podejmie współpracy. Ponadto kryteria wejściowe znacznie skracają czas trwania negocjacji umowy. Zagadnienia o kluczowym znaczeniu z perspektywy zamawiającego nie są przedmiotem dyskusji, co wpływa na szybkość postępowania zakupowego.

Drugi zestaw kryteriów pozwala pośrednio zweryfikować doświadczenie dostawcy. Dział zakupowy prosi o przedstawienie projektów referencyjnych, spełniających

wymagania dotyczące wielkości, wartości wdrażanego systemu, metodologii Agile. Dostawca opisuje swoje działania oraz podaje numery kontaktowe do osób, z którymi pracował przy realizacji projektów. Zakupowcy mają możliwość poznania opinii innych organizacji na temat współpracy z dostawcą. Dzięki temu zyskują rzetelniejszy obraz jego umiejętności.

Jednakże opinie innych organizacji są subiektywne i nie gwarantują, że współpraca dostawcy z konkretnym zamawiającym będzie udana. Dlatego zwinne organizacje stosują trzeci zestaw kryteriów oceny dostawcy – kryteria projektowe. Weryfikują je na etapie obserwacji pracy dostawcy na żywo, czyli podczas tzw. iniepcji. Zespół zakupowy sprawdza efektywność i umiejętności zespołu deweloperskiego. Podczas iniepcji zamawiający widzi, jak dostawca dekomponuje backlog, jak zarządza pracą zespołu, czy jest responsywny i skutecznie się komunikuje, jakie błędy pojawiają się w okresie stabilizacji i czy efektywność pracy zespołu deweloperskiego rośnie z kolejnymi sprintami. Jedynie obserwacja dostawcy

w trakcie pracy nad projektem pozwala zakupowcom poznać zespół deweloperski i świadomie wybrać ten, który zapewni firmie największą wartość.

Trzystopniowy proces oceniania dostawcy można porównać do trzech sit. Kryteria wejściowe pozwalają odrzucić oferty dostawców oczywiście niekompatybilnych z zamawiającym. Kryteria oceny doświadczenia „odsiewają” dostawców, którzy nie zrealizowali odpowiednich projektów w przeszłości. Natomiast kryteria projektowe gwarantują, że praca z wybranym dostawcą będzie przynosiła organizacji możliwie największą wartość.

Negocjowanie umowy z dostawcą

Naturalnym elementem postępowania zakupowego jest przekucie ofert w umowę. Ponieważ sami wyrosliśmy na pisaniu i negocjowaniu umów, wiemy, jak wiele problemów powstaje w związku z procesem przygotowania i negocjowania umów z dostawcą.

W kontekście przygotowania umów zwinnych istnieją pewne podstawowe zasa-

Zwinne organizacje stosują trzeci zestaw kryteriów oceny dostawcy - kryteria projektowe. Weryfikują je na etapie obserwacji pracy dostawcy na żywo, czyli podczas tzw. incecji. Zespół zakupowy sprawdza efektywność i umiejętności zespołu deweloperskiego.

Podczas incecji zamawiający widzi, jak dostawca dekomponuje backlog, jak zarządza pracą zespołu, czy jest responsywny i skutecznie się komunikuje, jakie błędy pojawiają się w okresie stabilizacji i czy efektywność pracy zespołu deweloperskiego rośnie z kolejnymi sprintami. **Jedynie obserwacja dostawcy w trakcie pracy nad projektem pozwala zakupowcom poznać zespół deweloperski i świadomie wybrać ten, który zapewni organizacji największą wartość.**

dy, których zachowanie ułatwia doprowadzenie postępowania zakupowego do satysfakcjonującego końca:

1. Skupienie na celach, a nie funkcjonalnościach.
2. Definiowanie funkcjonalności rozwiązania IT na niezbyt nisko zgranulowanym poziomie.
3. Ustalenie ról projektowych i struktury kluczowych członków personelu.
4. Odpowiednie umocowanie (pełnomocnictwa) przedstawicieli stron.
5. Zaprojektowanie uproszczonej ścieżki zmian umowy.
6. Skupienie na motywowaniu, zamiast na karaniu.
7. Przygotowanie exit planu.

Powyższe zagadnienia, ze względu na ich obszerność, zostaną w naszym artykule jedynie zarysowane (patrz ramka) w zakresie, w jakim ich wyjaśnienie jest potrzebne dla lepszego zrozumienia kontraktowania zwinnego jako ostatniej fazy Procurementu.

Korzyści z podejścia Lean Procurement

Parafrazując słowa Scotta Amblera, jednego z twórców Agile, próba ulepszenia organizacji jedynie poprzez rozwijanie systemów IT jest skazana na porażkę tak samo, jak rozgrywanie partii szachów przy użyciu wyłącznie skoczków. Dział zakupów odgrywa kluczową rolę w rozwoju organizacji i dlatego wdrożenie mode-

lu Lean Procurement przynosi korzyści nie tylko zakupowcom, lecz także innym działom zamawiającego.

Doświadczenie naszych klientów pokazuje, że udział zakupowców nie kończy się w momencie zawarcia umowy z dostawcą. Procurement obejmuje wybór, zakontraktowanie i kontrolę pracy dostawcy na projekcie. Można stwierdzić, że zadaniem zakupowców jest osiągnięcie zadowolenia biznesu ze współpracy z dostawcą systemu IT. Narzędzia modelu Lean Procurement pozwalają zredukować czas poświęcany na porównywanie wielostronicowych ofert, spotkania z dostawcami niespełniającymi podstawowych wymagań firmy oraz długie negocjacje umowy. W efekcie, dział zakupów znajduje przestrzeń na działania merytoryczne, a jego praca jest bardziej efektywna. Organizacja zyskuje, nie zwiększając zatrudnienia, a zakupowcy mogą czerpać większą satysfakcję z realizacji projektów. Przyjęcie nowego modelu zakupowego pozwala zyskać przewagę nad konkurencją na trzech płaszczyznach: szybkości, kosztu i trafności.

1. Szybkość – organizacje stosujące Lean Procurement wprowadzają nowe rozwiązania na rynek w krótszym czasie od momentu powstania koncepcji produktu. Krótsze postępowanie zakupowe połączone z iteracyjnym modelem pracy w metodologii Agile

pozwala przedstawić użytkownikom końcowym pierwsze wersje nowych systemów technologicznych już po kilku miesiącach współpracy z dostawcą.

2. Koszt – nowy model zakupowy umożliwia obniżenie kosztu wdrożenia systemu IT. Dostawca i zamawiający komunikują się podczas realizacji projektu i na bieżąco wprowadzają zmiany do wdrażanego systemu. Dzięki temu dostarczony system spełnia wymagania organizacji i nie ma potrzeby kupowania usług CR po wdrożeniu. Jako że postępowanie zakupowe jest krótsze, to koszt pracy zaangażowanych osób również się zmniejsza.
3. Trafność – ta korzyść odnosi się zarówno do trafności wyboru dostawcy, jak i zgodności dostarczonego systemu z oczekiwaniami zamawiającego. Dobrze sporządzona dokumentacja, etap Q&A i Battlefield Selection gwarantują, że wybrany dostawca spełnia wymagania organizacji. Natomiast model współpracy oparty na komunikacji i sprawnym wprowadzaniu zmian, połączony z kontrolą pracy dostawcy na projekcie, pozwala na stworzenie systemu, który najlepiej adresuje potrzeby biznesowe naszych klientów.

Sprawnie przeprowadzone postępowanie zakupowe przynosi firmie korzyści wykraczające poza ramy konkretnego produktu. Dział zakupowy tworzy bazę wykwalifikowanych dostawców, usprawniając przyszłe postępowania i zapewniając organizacji wysoką jakość usług. Ponadto, nasi klienci zwracają uwagę na to, że dzięki współpracy z dobrze wybranym dostawcą zyskują know-how i poznają inne modele pracy. Dzięki temu mogą usprawnić także inne procesy w firmie i powiększyć swoją przewagę konkurencyjną.

Zuzanna Kietlińska, prawnik kancelarii SSW
Pragmatic Solutions

Piotr Gałka, radca prawny w kancelarii SSW
Pragmatic Solutions

KOMENTARZ

Jak skrócić proces zakupowy?

Zbyt ogólne wymagania biznesowe przedstawione w zapytaniu ofertowym powodują, że oferty dostawców są często nieporównywalne. Dlatego później trzeba organizować wielogodzinne warsztaty z dostawcami, aby sprowadzić oferty do wspólnego mianownika. Takie podejście uruchamia efekt tzw. kuli śnieżnej mającej wpływ na czas trwania procesu. Oczekiwania decydentów odnośnie produktu/usługi zostają wprawdzie ujednolicone, ale są również rozbudowane o elementy, które decydenci uznają za atrakcyjne u poszczególnych dostawców. Wydłuża to proces ustalania ostatecznej specyfikacji, a więc i proces zakupowy.

Paradoksalnie w wyniku takiego podejścia pojawia się również niezadowolenie tych samych decydentów z przedłużającego się procesu zakupowego. Powstaje presja czasu, w wyniku której często negocjacje treści kontraktu z wygranym dostawcą odbywają się już po rozpoczęciu projektu, co zmniejsza siłę negocjacyjną klienta.

Warto też zwrócić uwagę na sytuację, w której w procesie RFP (Request For Proposal) bierze udział dostawca już współpracujący z klientem i utrzymujący funkcjonujące w danej organizacji systemy IT, z którymi trzeba będzie zintegrować nowe rozwiązanie. Mimo dobrze prowadzonego przetargu, długotrwałych negocjacji ze wszystkimi oferentami, waga znajomości architektury klienta miewa bardzo duże znaczenie. To może budzić niezadowolenie wśród pozostałych oferentów, a na koniec dnia wpływać na satysfakcję z poprowadzonego przetargu u zakupowca.

Jak wspomniano w artykule, jednocześnie w ostatnich latach dokonuje się ogromna zmiana na rynku IT, do której zakupowcy także powinni się dostosować. Postęp technologiczny wymógł na rynku zmianę sposobu budowania oprogramowania, uelastycznił i przyspieszył ten proces. W płynny sposób przeszliśmy od dużych, dedykowanych systemów IT do „rozwiązań pudełkowych” oferowanych wielu klientom,

dostosowanych i wdrażanych na potrzeby konkretnej organizacji. Jednocześnie zmieniła się ich architektura z monolitycznej na opartą m.in. o mikroserwisy. Wymusiły to zmieniające się wymagania biznesu.

Jednocześnie zmieniające się wymagania biznesu wymuszają zakup minimalnego zakresu produktu – tzw. MVP (Minimum Viable Product) – tak, aby móc osiągnąć korzyści biznesowe w oczekiwanym, krótkim czasie. Dzięki temu jednak negocjacje są bardziej efektywne, ponieważ oferty dostawców są porównywalne i odnoszą się do dobrze opisanej specyfikacji.



Piotr Horodeński,
Strategic
Procurement
Manager, Credit
Agricole Bank Polska

Jak zapewnić skuteczne postępowanie zakupowe?

Zadaniem działu zakupowego jest zaprojektowanie postępowania zakupowego i podział obowiązków z nim związanych. Należy pamiętać, że to jak sprawnie funkcjonuje proces zależy zarówno od kultury organizacyjnej jak i pozycji samego działu zakupów w organizacji.

Przed rozpoczęciem postępowania, zakupowcy powinni jasno określić role poszczególnych działów i związaną z nimi odpowiedzialność. W sprawnie działającym modelu

biznes odpowiada za dostarczenie zespołowi zakupowemu wymagań. Najlepiej, aby odbyło się to w formie tzw. use case'ów. Z kolei dział technologiczny odpowiada za opisanie architektury zamawianych systemów IT i warunków brzegowych, które musi spełniać rozwiązanie dostawcy, aby mogło zostać włączone do architektury.

Egzekwując spełnienie precyzyjnych wymagań, zespół zakupowy zapewnia skuteczne zarządzanie postępowaniem zakupowym.



Piotr Humeńczuk,
dyrektor
Departamentu
Zakupów
i Administracji,
Santander
Consumer Bank

Jaka jest różnica pomiędzy Purchasing a Procurement

Wiele osób używa obu tych terminów zamiennie. Mimo jednak wielu podobieństw, mają one różne znaczenia. Purchasing dotyczy pozyskiwania wszystkich towarów, usług i pracy, które mają kluczowe znaczenie dla organizacji. Jest to prosta transakcja, kiedy firmy płacą za towary lub usługi i otrzymują je. Natomiast Procurement jest znacznie bardziej nadrzędną koncepcją, obejmującą kompleksowe strategie zarządzania łańcuchem dostaw.

W przypadku małej firmy – bez działu zaopatrzenia – Purchasing może oznaczać np. rozmowę telefoniczną z detalicznym dostawcą artykułów biurowych, gdy zapas długopisów jest niski lub potrzebny jest nowy komputer. Natomiast w zakresie Procurement znajduje się: negocjowanie kontraktów; pozyskiwanie towarów, surowców, usług lub pracy ze źródeł zewnętrznych; a następnie kontrola czy umowy są realizowane zgodnie z warunkami kontraktu.

Długoterminowym celem Procurementu jest:

- oszczędność kosztów;
- kontrola wydatków;
- wydajność przepływu pracy.

Ponieważ Procurement jest terminem obejmującym kilka podstawowych funkcji biznesowych, powinien być uważany za kluczową część strategii korporacyjnej każdej organizacji. Docelowo stanowi nadrzędny termin, w którym można znaleźć Purchasing. Można więc uznać go za podzbiór Procurementu.

Zarządzanie procesem zakupów IT

Proces zakupów IT jest jednym ze strategicznych procesów biznesowych w każdej firmie. Jest to sposób na doprowadzenie do polepszenia kondycji organizacji, która w momencie zapewnienia jej wszystkich niezbędnych produktów i usług powinna móc płynnie realizować „projekty biznesowe”. Proces ten pozwala na określenie wymagań dla systemów IT, komunikację z dostawcami, administrowanie zamó-

92%

polskich CPO (Chief Procurement Officer) zamierza inwestować przede wszystkim w aktualizację i unowocześnienie systemów ERP. Na świecie wskazało tę odpowiedź jedynie 33% badanych, a aż 77% postawiło na aktualizację i unowocześnienie narzędzi zakupów operacyjnych.

wień, zarządzanie aktywami i zapewnienie jakości nabywanych produktów lub usług.

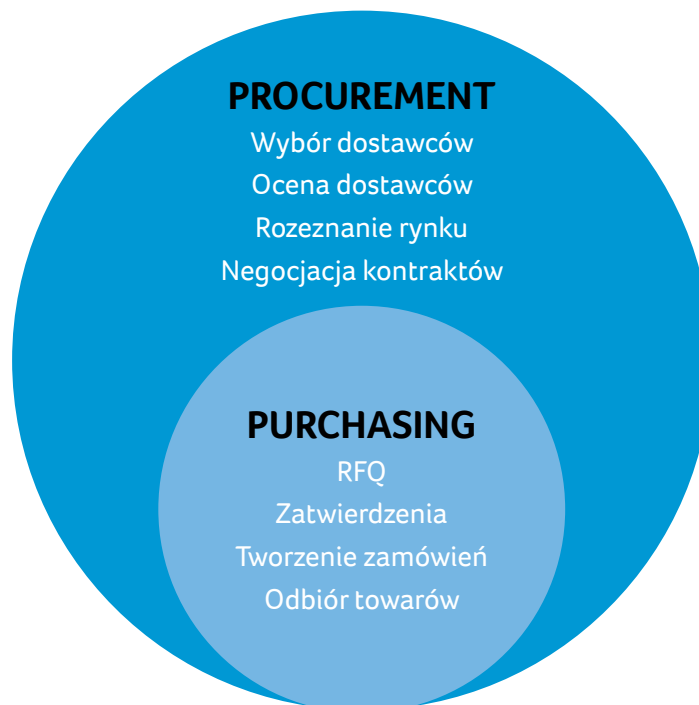
Formalny lub nieformalny proces zamówień IT istnieje w każdej firmie, która nabywa technologię IT. Ponieważ użytkownicy systemów informatycznych coraz częściej znajdują się w roli klientów wielu dostawców technologii, proces zakupów IT ma większe znaczenie dla zarządzania. Zasoby informacji, tj. sprzęt, oprogramowania systemu operacyjnego, sprzętu i usług telekomunikacyjnych, są tradycyjnie pozyskiwane na rynku. Organizacje coraz częściej jednak zwracają się do zewnętrznych dostawców o wiele komponentów ich systemów aplikacji, rozwoju aplikacji i ich integracji oraz szeroką gamę usług zarządzania systemem.

Kreowanie schematu procesów

W każdej firmie należy wdrożyć model procesu zamówień IT, w celu wymiany informacji na temat zarządzania procedurami i zadaniami w zakresie zamówień oraz utrzymania współpracy między osobami zaangażowanymi w proces zamó-

wień IT. Model ten wykorzystywany jest przez zespoły zarządzające, aby usprawnić i jednocześnie podkreślić kompleksowość procesu pozyskiwania technologii IT. Zapewni to firmie wymagany sprzęt IT, oprogramowanie i systemy oraz najlepsze praktyki stosowane w zakresie zamówień. Model procesu zamówień IT oznacza reprezentację procesu jako zestawu grup podprocesów, takich jak implementacja i zarządzanie zamówieniami IT.

PURCHASING VS PROCUREMENT



Cykl życia zamówień IT

Podprocesy grupy zadań związanych z implementacją rozwiązań IT obejmują działania i procedury, które całościowo kategoryzują cykl życia zamówień IT na poszczególne produkty lub usługi. Każde oddzielne zamówienie rozpoczyna się wyszczególnieniem wymagań, a następnie wystaniem prośby o zamówienie do dostawców w celu podpisania umowy. Kończy się zaś podpisaniem umowy na określonych warunkach i zgodnie z założonym harmonogramem. Ta grupa zadań składa się z następujących podprocesów wdrażania IT:

1 WYSZCZEGÓLNIENIE WYMAGAŃ

Odnosi się do studium przypadku biznesowej inwestycji IT i stworzenia uzasadnienia biznesowego, specyfikacji i zatwierdzenia tego w celu rozpoczęcia procesu zakupu IT. Obejmuje takie procedury i zadania, jak:

- 1) organizowanie zespołów projektowych;
- 2) korzystanie z technik analizy inwestycyjnej (np. analiza kosztów i korzyści);
- 3) znajdowanie alternatyw, mierzenie możliwości i ryzyka w zakresie zamówień IT;
- 4) określenie korzyści;

5) uzyskanie zezwoleń na kontynuowanie procesu zarządzania zamówieniami IT.

2 AKWIZYCJA

Angażuje menedżerów ds. zamówień IT w ocenę i wybór odpowiednich dostawców oraz podpisywanie umów na zamówienia IT w zakresie niezbędnych produktów/usług. Proces ten obejmuje:

- 1) identyfikację strategicznych rozwiązań zaopatrzenia;
- 2) tworzenie kanałów komunikacji z dostawcami zamówień;
- 3) ocenę propozycji dostawców IT;
- 4) negocjowanie najlepszych warunków dostawy ze sprzedawcami.

3 REALIZACJA KONTRAKTU

Ma na celu zarządzanie i koordynowanie wszystkich działań związanych z wypełnieniem wymagań dotyczących zamówień IT. Podproces obejmuje:

- 1) ekspedycję zamówień;
- 2) administrację umowy;
- 3) akceptację produktów/usług;
- 4) instalację systemów;
- 5) zarządzanie gwarancją i usługami konserwacyjnymi.

Zarządzanie zamówieniami IT

Ta grupa procesu zamówień IT obejmuje wszystkie procedury związane z ogólnym zarządzaniem zamówieniami IT. Takie procedury są zazwyczaj ogólne dla wszystkich zdarzeń dotyczących zakupów występujących w organizacji. Do grupy tej należą podprocesy:

1 ZARZĄDZANIE DOSTAWCAMI

Obejmuje procedury zamówień IT i zadania związane z optymalizacją relacji klient-dostawca, aby zwiększyć wartość firmy. Zarządzanie dostawcami umożliwia opracowywanie strategii portfela zamawiającego, administrowanie relacjami z dostawcami IT, mierzenie wydajności zakupów oraz komunikowanie się z wykonawcami zamówień.

Proces zakupów IT jest jednym ze strategicznych procesów biznesowych w każdej organizacji. To sposób na doprowadzenie do polepszenia kondycji firmy, która w momencie zapewnienia jej wszystkich niezbędnych produktów i usług powinna móc płynnie realizować „projekty biznesowe”. Proces ten

pozwała na określenie wymagań dla systemów IT, komunikację z dostawcami, administrowanie zamówień, zarządzanie aktywami i zapewnienie jakości nabywanych produktów/usług.

2 ZARZĄDZANIE AKTYWAMI

Odnosi się do optymalizacji wykorzystania wszystkich zasobów IT przez cały cykl życia firmy, w celu ustalenia najlepszych praktyk w zakresie zamówień IT, z uwzględnieniem istniejących potrzeb biznesowych. Obejmuje to m.in.:

- 1) opracowanie i utrzymanie strategii zarządzania aktywami;
- 2) administrację systemami informatycznymi;
- 3) analizę kosztów własności zasobów IT;
- 4) zarządzanie polityką zbycia aktywów.

3 ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

Angażuje zespoły ds. zamówień IT do ciągłego doskonalenia się w procesie zarządzania zamówieniami oraz we wszystkich produktach i usługach dostarczanych do celów IT w firmie. Ten podproces obejmuje takie procedury zamówień i zadania, jak:

- 1) testowanie produktu;
- 2) testy akceptacyjne;
- 3) kontrole jakości produktu;
- 4) przeglądy wykonawców zamówień;
- 5) audyty obiektów.

W drodze po doskonałość

Zarządzanie każdym procesem wymaga odpowiednich wskaźników wydajności – nie inaczej jest w przypadku zakupów IT.

1 OPRACOWANIE MIAR I WSPÓLCZYNNIKÓW DO MIERZENIA ORAZ BENCHMARKU PROCESÓW

Jak w przypadku innych procesów, mierniki te można podzielić na cztery grupy. Wskaźniki: efektywności, wydajności, jakości i czasu trwania cyklu/etapu.

Firmy przeznaczają obecnie ogromne pieniądze na zakup rozwiązań IT. Trzeba jednak pamiętać o tym, że to w dalszym ciągu człowiek projektuje takie rozwiązania, opierając je na wspomnianych wcześniej sprawdzonych schematach. **Rozwój jego kompetencji oraz poszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania zakupami IT przełoży się z pewnością zarówno na wydajność rozwiązań, jak i działalność całego działu.**

Standaryzacja tych mierników umożliwi jednocześnie przeprowadzenie porównań i benchmarków na potrzeby dalszego doskonalenia aktywności zakupowej.

2 DOKŁADNE OKREŚLENIE ROLI ORAZ ZAKRESÓW OBOWIĄZKÓW W RELACJACH WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH

Działy zakupów są łącznikiem na linii klient wewnętrzny – zewnętrzny dostawca. Praca przy tak kompleksowych projektach jak zakupy IT angażuje z reguły większość działów firmy. Co ciekawe, jedynie 10% zakupowców wymienia dział IT jako dział, z którym współpracuje na co dzień (wg raportu „Zakupy firmowe w Polsce 2018” – itelligencegroup.com). Transparentność działań, otwarta komunikacja oraz jasny podział obowiązków to najważniejsze elementy przy współpracy z jednostkami wewnątrz organizacji.

Z drugiej strony, te same zasady powinny znaleźć odzwierciedlenie w relacjach zewnętrznych, z dostawcą rozwiązania czy zespołem wdrożeniowym. „Projekty IT stają się niejako ‘matżeństwem’ pomiędzy zamawiającym a dostawcą. Dostawcy funkcjonują później zarówno na poziomie usług utrzymania, jak i usług

rozwoju. W związku z tym dobra kooperacja jest szalenie istotna. Zależy nam przede wszystkim na ludziach, z którymi będziemy współpracować, i to właśnie powinniśmy badać. Na tym powinniśmy się skupiać” – powiedział Piotr Gałka, Associate w kancelarii SSW Pragmatic Solutions podczas konferencji zakupowej PROCON Indirect Forum 2019.

3 POZNANIE FAKTYCZNYCH POTRZEB BIZNESU

Przejrzysta i obustronna komunikacja z klientem wewnętrznym pozwoli na precyzyjne określenie potrzeb biznesowych i przeprowadzenie efektywnego sourcingu rozwiązań i dostawców.

4 PRZENIESIENIE FUNKCJONUJĄCYCH I SPRAWDZONYCH SCHEMATÓW ZAKUPOWYCH NA ZAKUPY IT

Każda firma, każdy dział zakupów ma wzorce prowadzenia działań zakupowych, z których korzysta na co dzień. Ich reengineering i dopasowanie do specyfiki zakupów IT może być procesem niełatwym, jednak z pewnością opłacalnym w dłuższym okresie.

5 WYKORZYSTANIE MIERNIKÓW I SCHEMATÓW DO ROZWOJU I DOSKONALENIA

Dobrze zinterpretowane dane i wyciągnięte wnioski z zakończonych procesów i projektów można wykorzystać do ich poprawy i zwiększania wydajności.

6 ZASTOSOWANIE SCHEMATÓW DO SZKOLEŃ I EDUKACJI Z ZAKRESU ZAKUPÓW IT

Firmy przeznaczają obecnie ogromne pieniądze na zakup rozwiązań IT. Trzeba jednak pamiętać o tym, że to w dalszym ciągu człowiek projektuje takie rozwiązania, opierając je na wspomnianych wcześniej sprawdzonych schematach.

Działy zakupów są łącznikiem na linii klient wewnętrzny - zewnętrzny dostawca. Praca przy tak kompleksowych projektach jak zakupy IT angażuje z reguły większość działów firmy. Co ciekawe, jedynie 10% zakupowców wymienia dział IT jako dział, z którym współpracuje na co dzień (wg raportu „Zakupy firmowe w Polsce 2018” – itelligencegroup.com).

Transparentność działań, otwarta komunikacja oraz jasny podział obowiązków to kluczowe elementy przy współpracy z jednostkami wewnątrz organizacji.

Rozwój jego kompetencji oraz poszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania zakupami IT przełoży się z pewnością zarówno na wydajność rozwiązań, jak i działalność całego działu.

Nieodwracalna digitalizacja procesów

Mimo że cyfryzacja zakupów jest wymieniana jako kluczowy czynnik w strategii zakupów, to aż 17% ankietowanych firm nie ma – w skali globalnej – strategii cyfryzacji zakupów (Leadership: Driving innovation and delivering impact. The Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey 2018, Deloitte). Idąc dalej – i powołując się na powyższy raport – 92% polskich CPO (Chief Procurement Officer) zamierza inwestować przede wszystkim w aktualizację i unowocześnienie systemów ERP. Na świecie wskazało tę odpowiedź jedynie 33% badanych, a aż 77% postawiło na aktualizację i unowocześnienie narzędzi zakupów operacyjnych. Na tle firm z Europy Zachodniej czy ze Stanów Zjednoczonych, inwestycje w narzędzia IT są jeszcze stosunkowo niewielkie. Jeżeli porównamy budżety przeznaczane na ten cel w stosunku do całej bazy wydatków, to są one na niskim poziomie. W Polsce przedsiębiorstwa stale inwestują więcej w systemy ERP czy CRM, ale naturalną kolejną rzeczą są systemy do zarządzania dostawcami. Budżety nie są jeszcze duże, ale rosną rok do roku i my widzimy ten wzrost.

Głównymi barierami digitalizacji, których pokonanie mogłoby usprawnić proces zakupów, jest brak integracji danych w łańcuchu dostaw (46%), a także niska jakość danych (45%).

Aby proces zakupowy był zoptymalizowany i efektywny, musi być wspomagany dedykowanymi narzędziami IT. Dlatego

W Polsce firmy stale inwestują najwięcej w systemy ERP czy CRM, ale naturalną kolejną rzeczą są systemy do zarządzania dostawcami. Budżety nie są jeszcze duże, ale rosną rok do roku i my widzimy ten wzrost.

Głównymi barierami digitalizacji, których pokonanie mogłoby usprawnić proces zakupów, jest brak integracji danych w łańcuchu dostaw (46%), a także niska jakość danych (45%).

ELEMENTY PROCESU PROCUREMENTU W ORGANIZACJI

- 1 Opracowanie miar i współczynników.
- 2 Określenie roli i obowiązków.
- 3 Sprecyzowanie potrzeb wewnętrznych.
- 4 Przeniesienie sprawdzonych schematów.
- 5 Rozwój i doskonalenie schematów.
- 6 Szkolenia i rozwój pracowników.

warto zainwestować w odpowiednią platformę zakupową, która przy kompleksowym funkcjonowaniu może okazać się strategicznym narzędziem dla całej organizacji oraz pozwoli zwiększyć wydajność procesów zakupowych. Pamiętajmy, że platforma ma obejmować cały proces: od planowania zakupów, przez wybór dostawców, po rozliczanie zamówień i zarządzanie przepływem finansów.

Warto podkreślić te platformy, które są zlokalizowane w chmurze, ponieważ gwarantują stabilność, wydajność oraz wysoki poziom dostępności. Wiążą się z niższymi kosztami TCO, wysokim poziomem SLA i – co najważniejsze – z bezpieczeństwem danych. Projektując platformę zakupową opartą na chmurze, nie można pominąć skalowalności, co daje możliwość sprawnego działania wdrożonego narzędzia w warunkach stale rosnącej liczby użytkowników, zwiększającej się objętości przetwarzanych danych czy dodawania nowych funkcjonalności. Dzięki tym zabiegom pracownicy mogą skupić się na budowaniu wartości dodanej w firmie.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2017 roku przez GfK (na zlecenie Deloitte i Aleo) firmy, które wdrożyły nowoczesne systemy zakupowe, mogą liczyć na oszczędności rzędu 10–15%. Z takich narzędzi korzysta na razie tylko 35% polskich przedsiębiorstw. Eksperti Deloitte wskazali jednak, że digitalizacja procesów zakupowych to proces, którego nie da się już powstrzymać. Większość dyrektorów zakupów uważa, że digitalizacja stwarza im szansę dostępu do większej bazy dostawców, innowacji i narzędzi zapewniających efektywność, usprawnia współpracę i pozwala znaleźć dodatkowe oszczędności.

Mateusz Borowiecki,
CEO firmy doradczej OptiBuy

Źródła:
IS Management Handbook, Eighth Edition, Carol V. Brown and Heikki Topi (Editors). Auerbach Publications, 2003

Leadership: Driving innovation and delivering impact. The Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey 2018, Deloitte

The Hackett Group's 2019 Key Issues Study,
The Hackett Group

Digitalizacja rynku B2B, Deloitte, Aleo,
Styczeń 2017

<https://itelligencegroup.com/pl/local-blog/solutions-local-blog/raport-zakupy-firmowe-w-polsce-2018-wyniki/>

http://www.ittoday.info/Articles/Managing_IT_Procurement_Process.htm