

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W DZIALE ZAKUPÓW

Dlaczego proste rzeczy są takie trudne
i rzadko udaje się je w pełni zrealizować

DZIAŁ ZAKUPÓW A ZMIANA

SCENARIUSZE

Zmiana całej organizacji

- restrukturyzacja
- przejęcie
- przebranżowienie

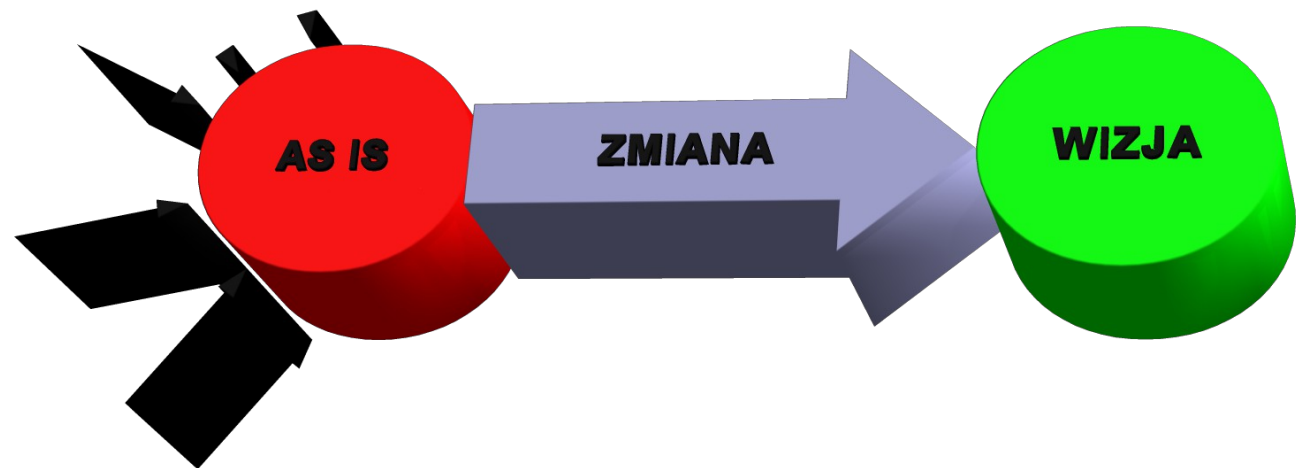
Zmiana w działaniu działu zakupów

- zmiana polityki zakupów
- wdrożenie nowych systemów

ZMIANA definicja

Planowa i kontrolowana modyfikacja sposobu funkcjonowania jako reakcja na dokonane lub przewidywane zmiany otoczenia mająca na celu podniesienie konkurencyjności.

- Zmiana jako reakcja
- Cel zmiany
- Plan
- Kontrola
- Modyfikacja sposobu funkcjonowania

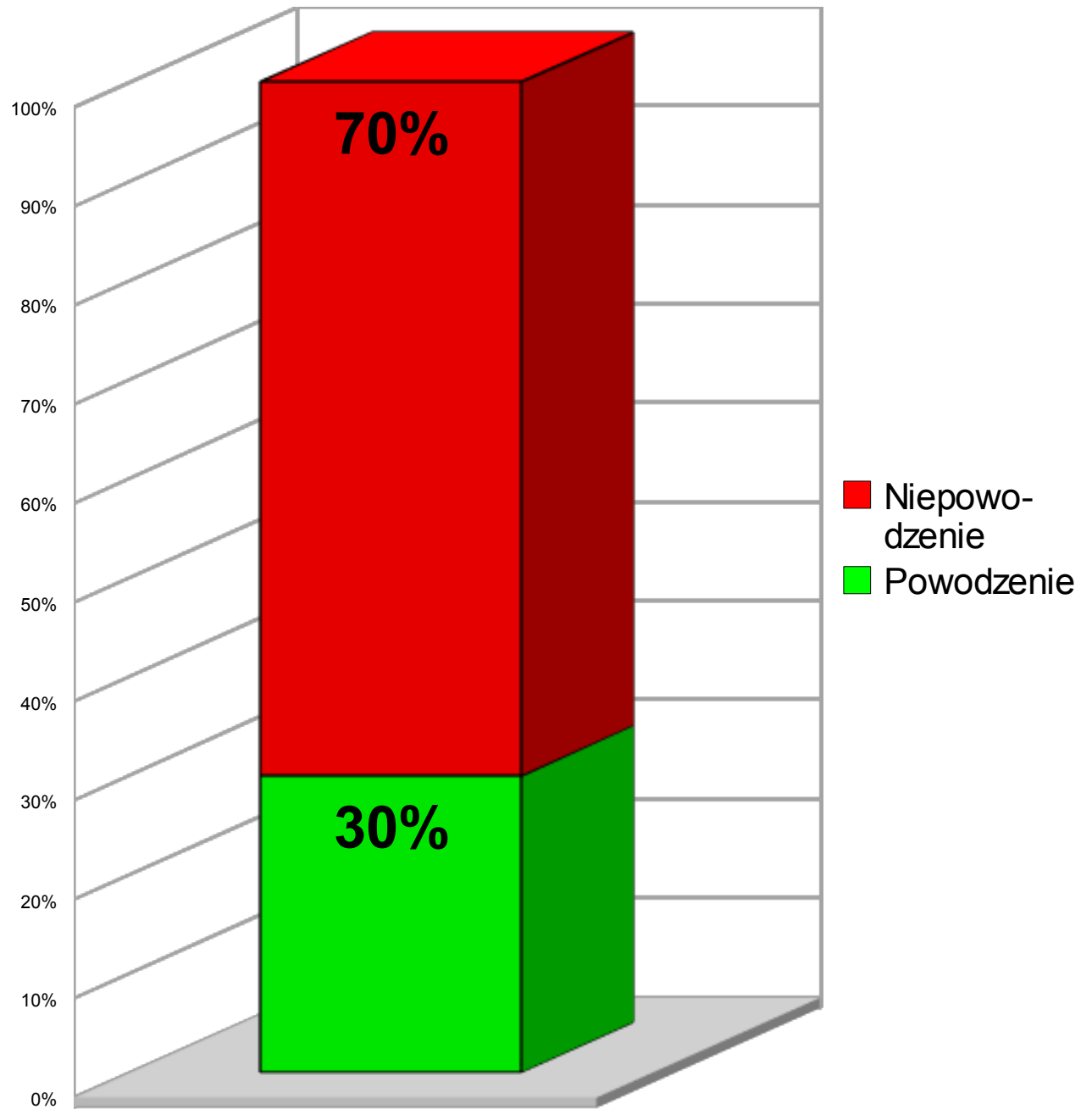


ZARZĄDZANIE ZMIANĄ definicja

Zarządzanie zmianą to komplementarne do samej zmiany działania i techniki, które wspierają proces zmiany i których celem jest akceptacja zmiany w organizacji



Tylko **30%**
projektów
wdrażania
zmian kończy
się sukcesem



Zdiagnozowane przyczyny porażek projektów zmiany



Specyficzne przyczyny porażek w dziale zakupów

A woman in a grey patterned sweater and dark pants is pushing a large, round hay bale in a field. The field is filled with many other hay bales, and the background shows a line of trees under a clear sky.

Brak wpływu na organizację w zakresie niezbędnym do wdrożenia zmian

Brak aktywnego wsparcia na najwyższym szczeblu

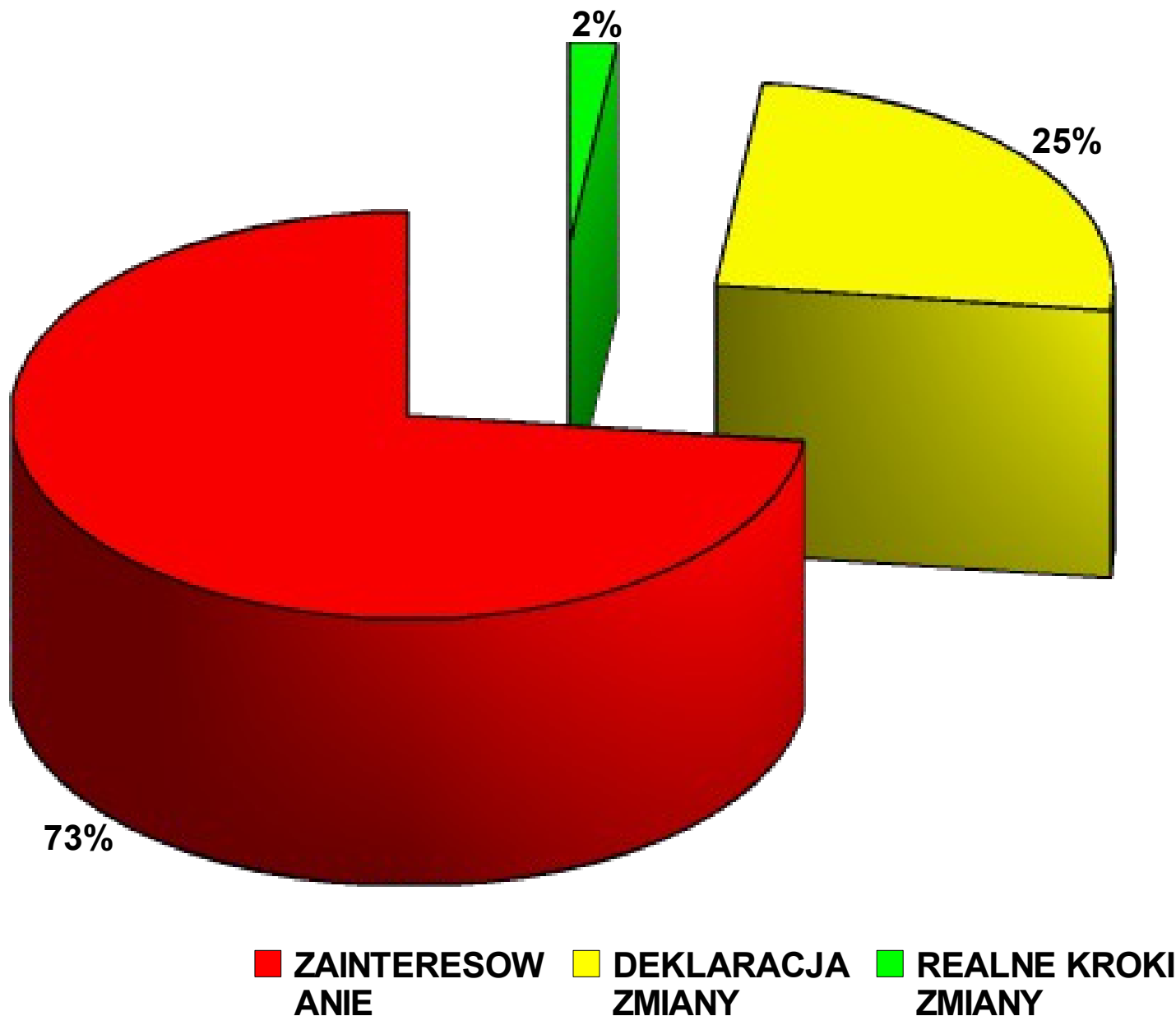
Zdiagnozowane pozycje to **OBJAWY** a nie przyczyna



OTWARTOŚĆ NA ZMIANĘ

- Próba: 500 firm
- Wielkość: 200-2500 pracowników
- Kontakt: Top management (CEO; N-1)
- Analiza rzeczywistych relacji działu handlowego

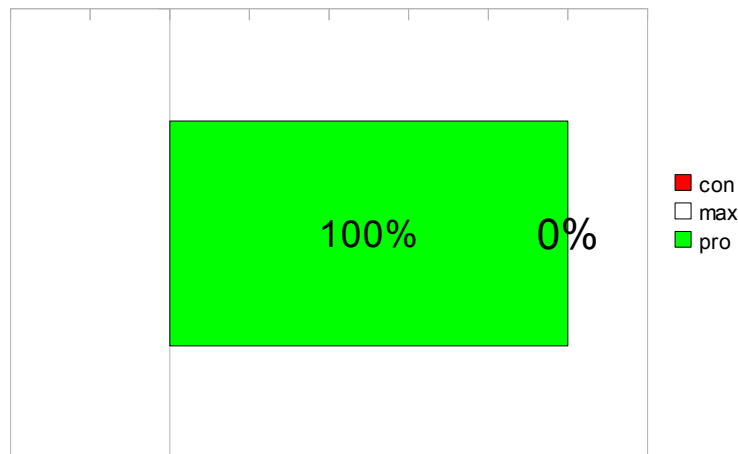
OTWARTOŚĆ NA ZMIANĘ (1)



OTWARTOŚĆ NA ZMIANĘ (2)

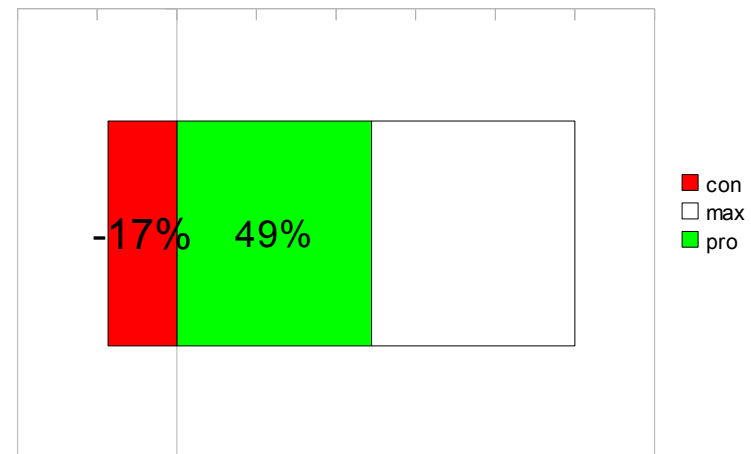
DEKLAROWANA OTWARTOŚĆ NA ZMIANĘ

KADRA ŚREDNIEGO SZCZEBLA - DEKLARACJA



ANKIETA OTWARTOŚCI NA ZMIANĘ

KADRA ŚREDNIEGO SZCZEBLA - BADANIE



* case study: dane rzeczywiste, firma produkcyjna 700 osób

SAMOZADOWOLENIE

A photograph of a brown bear lying on its side on a concrete surface. The bear's body is oriented horizontally, with its head to the left and its legs extending to the right. The bear's fur is a mix of light and dark brown. The background consists of a grassy area and some rocks. The overall scene suggests a tragic event, likely related to the text about self-harm.

**Samozadownienie –
wróg zmiany nr 1**

NISKA POZYCJA

Niska pozycja w strukturze/hierarchii organizacyjnej



SŁUŻEBNA ROLA



Przypisanie służebnej i podporządkowanej roli -> odmowa prawa wpływu na innych

RÓWNANIE SUKCESU ZMIANY

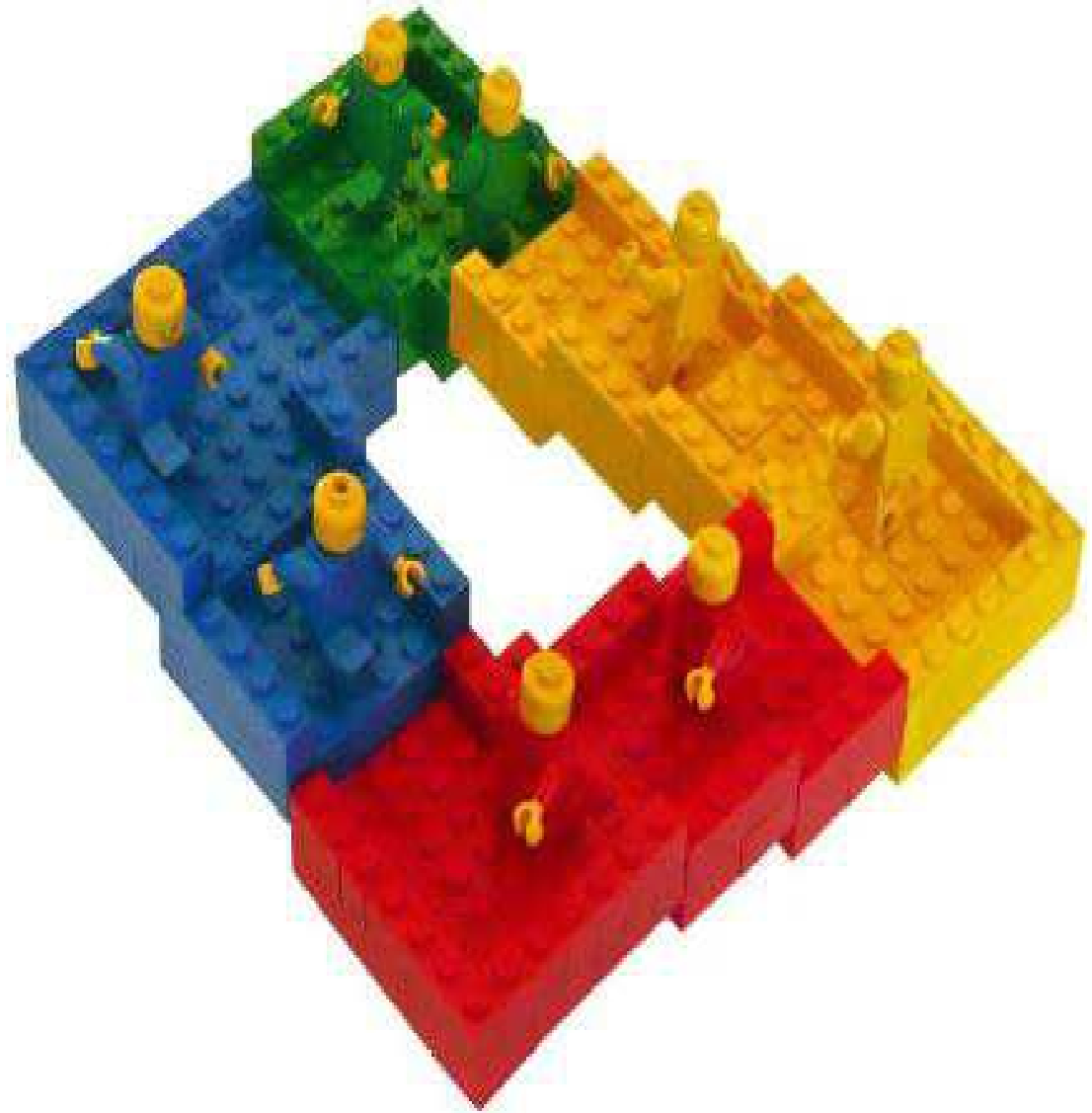
$$O < N * W * Fd$$

- O – opór
- N – niezadowolenie ze stanu obecnego
- W – wizja stanu po wdrożeniu zmiany
- Fd – polityka faktów dokonanych – zmiany już się zaczęły

OPÓR

Nieprawidłowa ocena sytuacji

niedostrzeganie korzyści;
niewłaściwa ocena zmiany;
konformizm



OPÓR

Nieporozumienia i brak zaufania

brak dostatecznej
INFORMACJI; błędy w
informacji; atmosfera
braku zaufania;
nieprawidłowe relacje
interpersonalne



OPÓR

Mała tolerancja wobec zmiany

OBAWA przed nieznanym, porażką, kompromitacją; podejście 'dobrze jest jak jest'



OPÓR

Zaściankowość i dbanie o własne dobro

poczucie ZAGROŻENIA
własnych umiejętności i
kompetencji, pozycji, władzy



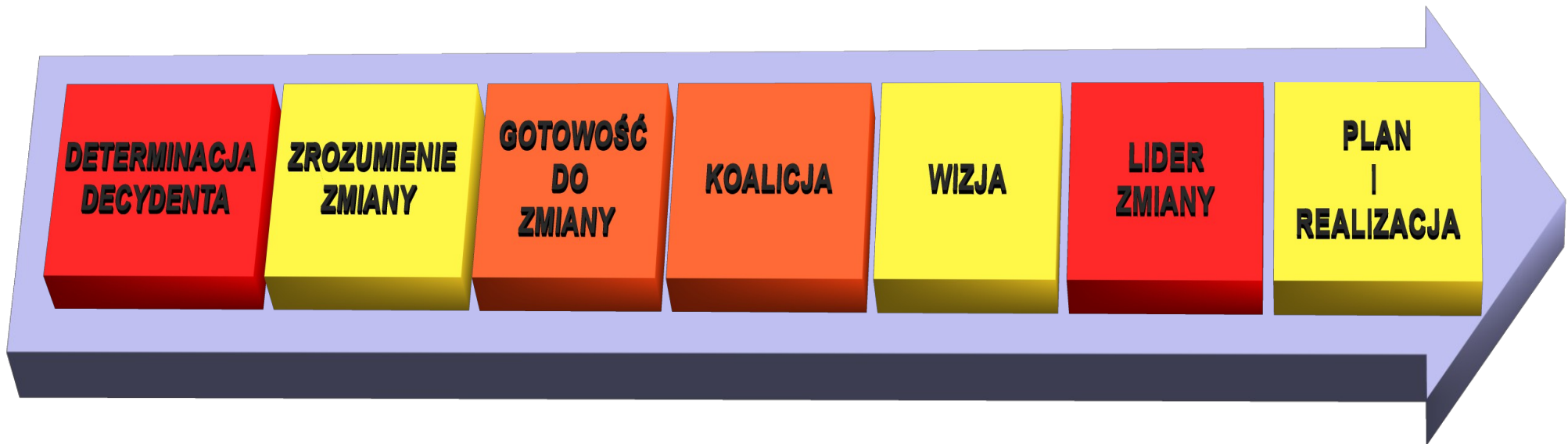


Sposób który działa

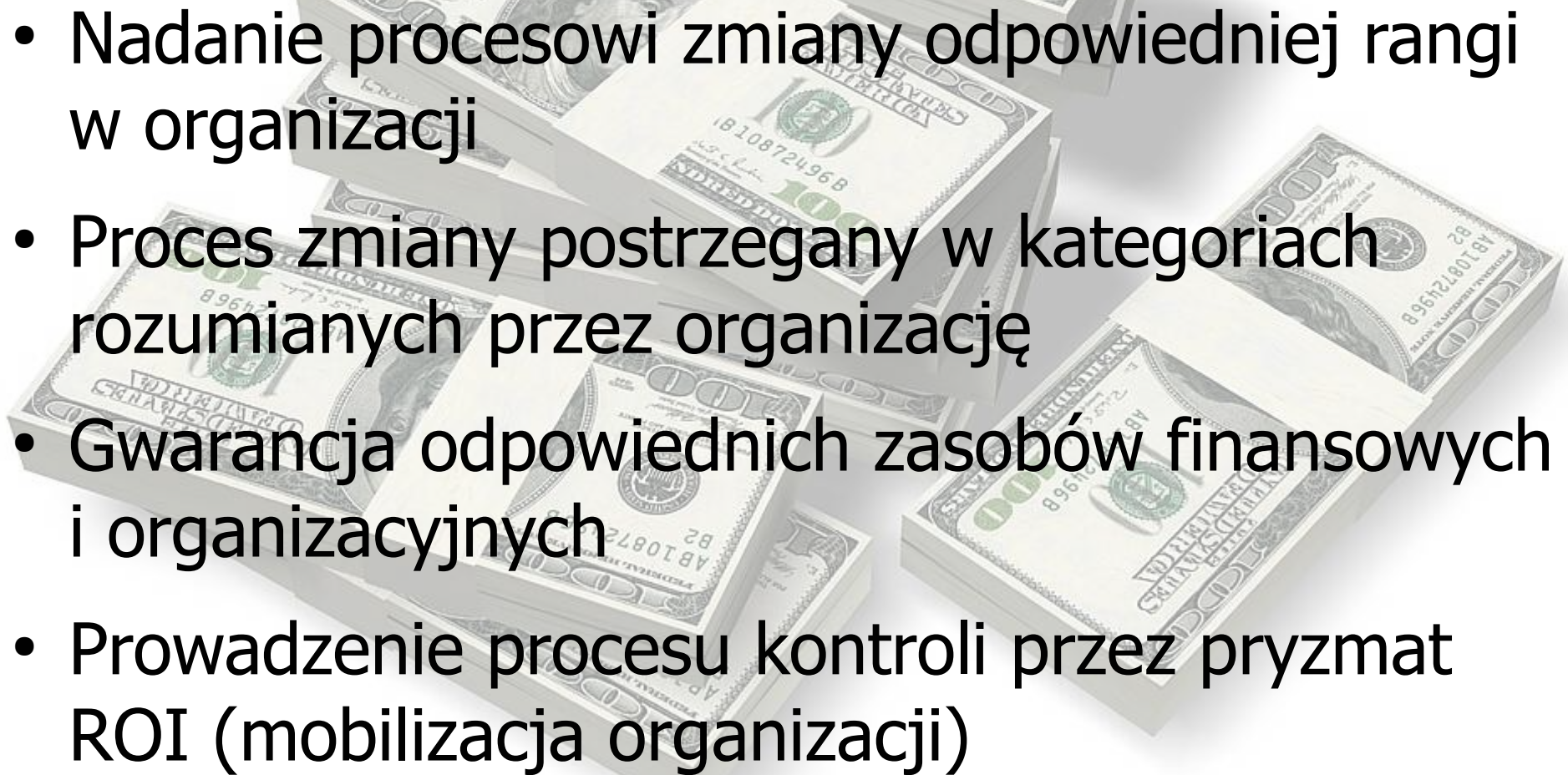


Zaczynając
zmiany można być
pewnym jednego:
**CZEKAJĄ NAS
NIESPODZIANKI**

7 filarów zmiany



Zmiana jako inwestycja

- Nadanie procesowi zmiany odpowiedniej rangi w organizacji
 - Proces zmiany postrzegany w kategoriach rozumianych przez organizację
 - Gwarancja odpowiednich zasobów finansowych i organizacyjnych
 - Prowadzenie procesu kontroli przez pryzmat ROI (mobilizacja organizacji)
- 
- The background of the slide features several stacks of US dollar bills, including \$100 and \$50 bills, arranged in a scattered, overlapping manner. The bills are rendered in a light, semi-transparent style, creating a sense of depth and texture. The overall composition is clean and professional, with the text overlaid on the left side.



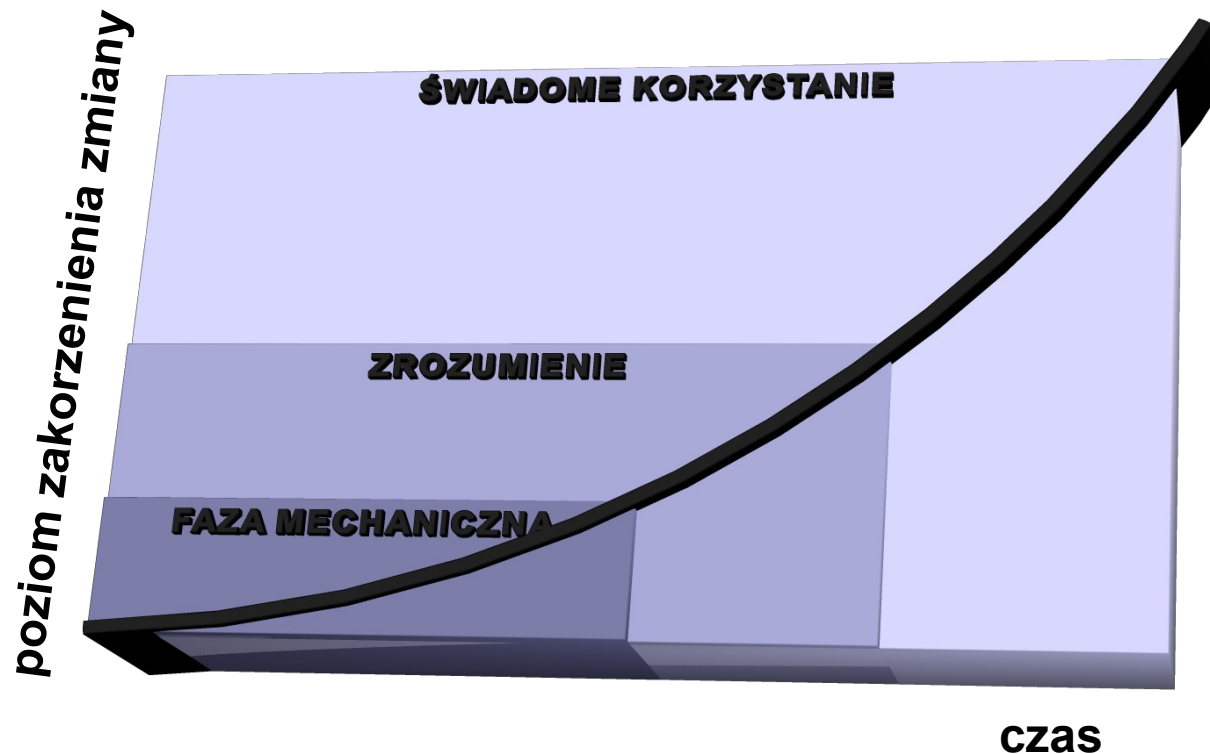
Na wdrożenie zmiany
mamy tylko 4-8
miesięcy

Umożliwienie działania

- Wyeliminowanie problemów stojących na drodze realizacji wizji
- Zmiana struktur przeszkadzających realizacji wizji
- Dopingować pracowników do podejmowania ryzyka i działań wykraczających poza dotychczasowe standardy by posuwać w kierunku wyznaczonej wizji

Zakorzenie zmiany w organizacji

- Promować widoczne elementy zmian / zachowania
- Wprowadzić mechanizmy gwarantujące trwałość wdrożonych zmian podczas sukcesji władzy

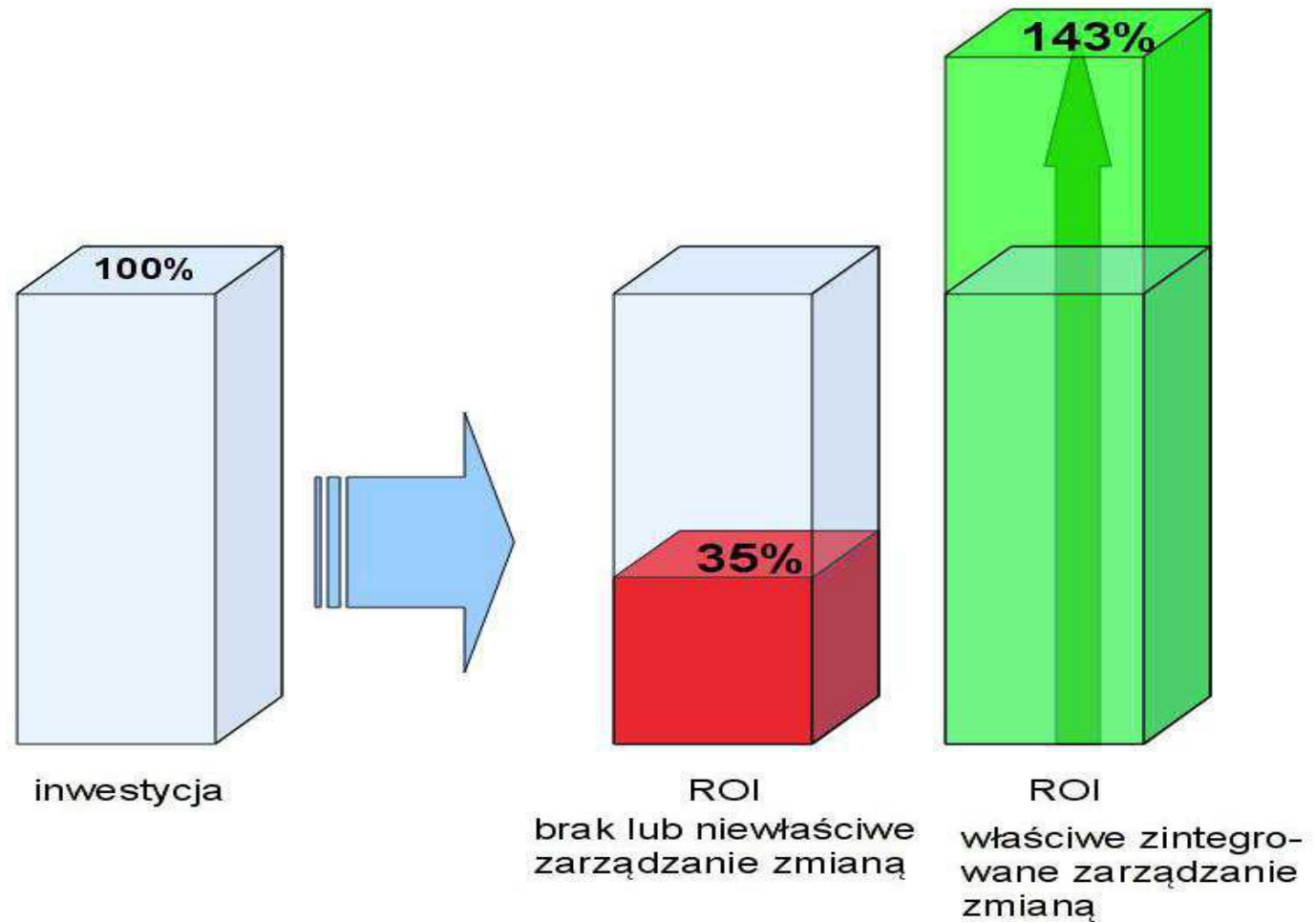


JAK robi wielką różnicę



Zarządzanie zmianą a zwrot na inwestycji (ROI)

2002 r. McKinsey zbadał 40 organizacji (dot. wpływu zarządzania zmianą dla zwrotu na inwestycji dla wdrażania systemów informatycznych oraz przejęć firm)



CASE STUDY

- Firma produkcyjna
- 800 pracowników
- 600 mln przychodów
- Zmiana w dziale zakupów jako część zmian w całej organizacji
- Zidentyfikowany potencjał poprawy 5%

Sytuacja wyjściowa

- Zakupy ad hoc, cząstkowe
- Brak uwzględniania kosztów logistycznych
- Decyzja o wyborze asortymentu poza działem zakupów
- Brak konkurencyjności dostawców
- Zakupy na warunkach dostawców lub bez warunków kontraktowych
- Powielające się indeksy

Zmiany

- Procedura wyboru asortymentu z udziałem działu zakupów (poszukiwanie zamienników)
- Przy zakupie porównywanie kilku ofert (z uwzględnieniem kosztów logistyki)
- Ogólne warunki zakupów
- Procedura składania zapotrzebowań z sztywnym minimalnym terminem realizacji
- Kontrola cen zakupowych w porównaniu do indeksów rynkowych

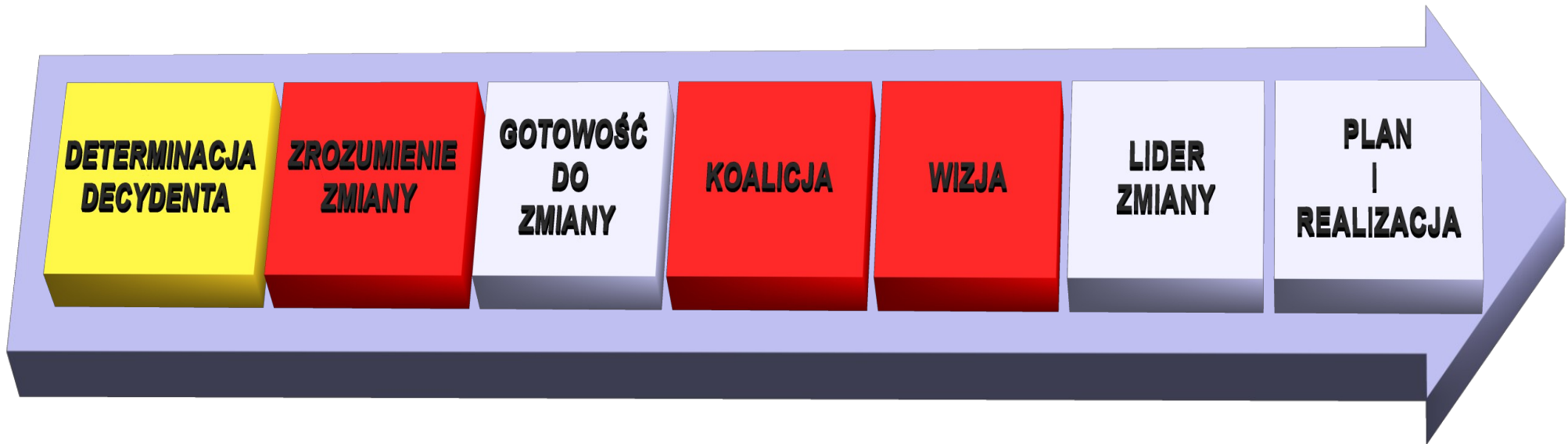
Co się udało

- Redukcja kosztów zakupów o 5%
- Poprawne relacje z dostawcami (stabilność, konkurencyjność, pewność)

Co mogło pójść lepiej

- Pozycja działu zakupów w organizacji wzrosła, ale poniżej planu
- Obowiązki reszty organizacji w stosunku do działu zakupów napotkały opór (uchylanie się od reguł)
- Brak należytego wsparcia i egzekucji zasad ze strony dyrekcji

Powody



- Mechanika zmiany zaskoczyła (poziom oporu)
- Zaangażowanie i wsparcie koalicji werbalne
- Wizja nie brana na poważnie, różne rozumienie



DZIĘKUJĘ

Roman Wendt
roman@wendt.pl

<http://wendt.pl>