



THE VALUE OF
SPECIALIZED TALENTS



BADANIE ANTAL ORAZ SODEXO POLSKA

Rola i wyzwania działów zakupów w Polsce

Partner merytoryczny:



Patroni:



BADANIE ANTAL ORAZ SODEXO POLSKA

Rola i wyzwania działów zakupów w Polsce

Spis treści

Słowo wstępu	7
Tło badawcze i kluczowe wnioski	10
1. Rola zawodowe w obszarze zakupów	13
1.01. Struktura grupy zawodowej w Polsce	14
1.02. Profil zakupowca	17
1.03. Wynagrodzenie i rozwój	26
2. Zarządzanie finansami i dostawcami	33
2.01. Zarządzanie budżetem i dostawcami	35
2.02. Proces zakupowy i dobre praktyki zakupowe	40
3. Trendy i kierunki przyszłości	53
4. Rozwój obszaru zakupowego w Polsce na tle Europy	69
4.01. Dynamika rozwoju centrów usług wspólnych i GBS w 2023 roku	70
4.02. Otoczenie prawne i inwestycyjne	71
Metodologia	82
Poznaj raporty Antal	83
Antal	84
Antal Market Research	85

ANTAL ORAZ SODEXO POLSKA

Słowo wstępu

Szanowni Państwo,

w imieniu partnera merytorycznego Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów (PSML) oraz autorów – firm Antal oraz Sodexo mamy przyjemność przedstawić Państwu raport pt. "Rola i wyzwania działów zakupów w Polsce".

Niniejszy materiał, opracowany przy współpracy z liderami i ekspertami branżowymi, oferuje analizę ewolucji funkcji zakupowej w kontekście dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego.

Zmiana ta wynika nie tylko z rosnącego zrozumienia wpływu zakupów na rentowność organizacji ale również rosnącym poziomem regulacji i koniecznością aktywnego zarządzania ryzykami prowadzenia działalności.

Rola zakupów w organizacjach przeszła znaczącą transformację, wykraczając daleko poza ramy rutynowych operacji, stając się strategicznym partnerem w realizacji celów biznesowych.

Postrzeganie roli działu zakupów jest zróżnicowane i zależy od szeregu czynników. Duży wpływ ma charakter prowadzonej przez firmę działalności i roli w tworzeniu wartości, ale na postrzeganie funkcji zakupowej wpływają również czynniki zewnętrzne (rynkowe), wewnętrzna dojrzałość procesowa oraz poziom rozwoju funkcji zakupowej, rozumiany jako "poziom profesjonalizmu".

W kontekście dalszego rozwoju funkcji zakupowej w Polsce, kluczowe staje się pytanie, czy polskie działy zakupów są gotowe wykorzystać technologiczne przyspieszenie na rzecz inteligentnej specjalizacji. Czy są w stanie powtórzyć sukces IT, charakteryzujący się wysoką specjalizacją na arenie międzynarodowej? Przyspieszająca transformacja biznesu, napędzana rozwojem technologii, napięciami geopolitycznymi i konkurencją z Azji

“

Niniejszy raport ma na celu nie tylko przedstawienie aktualnych wyzwań, ale również wskazanie kierunków rozwoju, które mogą umocnić pozycję działu zakupów w polskich i międzynarodowych strukturach korporacyjnych.

jest łatwiejsza przy scentralizowanych procesach i kapitale ludzkim. Dlatego, mimo że powszechne w Polsce zakupowe centra usług nie mogą już konkurować kosztami, to przez swoją obecność i sprawność operacyjną mają przewagę i mogą być akceleratorem inteligentnej specjalizacji w pełni wykorzystując efekty digitalizacji.

Jednym z wniosków płynących z raportu jest rosnąca rola zakupów w generowaniu wartości dodanej oraz kształtowaniu strategicznych relacji z dostawcami, podwykonawcami i otoczeniem biznesowym.

Wynika to ze wzrastającej świadomości wśród kadry zarządzającej potencjału strategicznego prawidłowo zarządzanych relacji z dostawcami i ich roli w generowaniu wartości dla klienta.

Efektywna funkcja zakupowa to nie tylko umiejętne konsolidowanie wydatków i optymalizacja kosztów, ale również angażowanie rynku dostawców do rozwiązywania wyzwań biznesowych firmy.

Niniejszy raport, bazując na wiedzy i doświadczeniu ekspertów, ma na celu nie tylko przedstawienie aktualnych wyzwań, ale również wskazanie kierunków rozwoju, które

mogą umocnić pozycję działu zakupów w polskich i międzynarodowych strukturach korporacyjnych.

Zapraszamy do lektury, mając nadzieję, że dostarczy ona Państwu nowych perspektyw i inspiracji do dalszych działań.

Z wyrazami szacunku,



Artur Skiba
PREZES ANTAL



Marta Stańczak
CEO CORPORATE SERVICES,
SODEXO POLSKA



Mariusz Geraltowski
PREZES ZARZĄDU PSML,
CZŁONEK ZARZĄDU IFPSM

Tło badawcze i kluczowe wnioski

01.

Rozwój zawodowy w zakupach

Możliwości rozwoju zawodowego są pozytywnie oceniane przez 72% specjalistów i menedżerów ds. zakupów, z czego 26% ocenia je jako bardzo dobre. To wskazuje na atrakcyjność branży zakupowej jako ścieżki kariery, oferującej stabilne oraz rozwijające środowisko pracy.

02.

Wpływ szkoleń na efektywność

Drugie najczęściej wskazywane źródło wiedzy to kursy i szkolenia organizowane przez pracodawców. Potwierdza to trend inwestowania w rozwój kompetencji swoich pracowników w celu poprawy efektywności i jakości pracy w zakupach.

03.

Cyfryzacja napędza zakupy

Wzrost wykorzystania technologii cyfrowych w zakupach jest odpowiedzią na potrzebę efektywności i innowacji. Badania pokazują, że 72% działów zakupów skupia się na cyfrowej transformacji, co ułatwia zarządzanie danymi i procesami, jednocześnie zwiększając wydajność operacyjną.

04.

Strategiczne zarządzanie dostawcami

Okolo 70% centrów usług wspólnych i GBS planuje reorganizację swoich usług, co pokazuje strategiczne podejście do zarządzania dostawcami i kosztami. W Polsce firmy inwestują w rozwijanie umiejętności negocjacyjnych i relacyjnych, które są kluczowe dla efektywnej współpracy z partnerami.

05.

Wartość dodana przez zakupy

Działy zakupów coraz częściej są postrzegane jako centra generowania wartości dodanej, nie tylko przez oszczędności, ale również przez strategiczne zarządzanie dostawcami i innowacje. Zrozumienie potrzeb biznesu i terminowość dostaw, które są najważniejszymi kryteriami w wyborze dostawców, są oceniane na 68% i 84% odpowiednio, podkreślając ich znaczenie dla efektywności biznesowej.

06.

Optymalizacja kosztów nadal priorytetem

Głównym celem dla 65% badanych na najbliższe trzy lata jest generowanie rocznych oszczędności, co ukazuje dążenie do ciągłej poprawy efektywności finansowej. Optymalizacja finansowa jest również kluczowym celem dla 62% respondentów, co potwierdza znaczenie kontroli kosztów w strategii zakupowej.

07.

Zmiany w strukturze działów zakupów

Zmieniające się role zawodowe w obszarze zakupów, w którym 78% respondentów odpowiedzialnych jest za poszukiwanie alternatywnych dostawców, ilustrują adaptację działów zakupów do coraz bardziej skomplikowanych i konkurencyjnych warunków rynkowych.

08.

Rozwój zainteresowania nowoczesnymi technologiami

Chociaż tylko 15% badanych uważa wdrożenie sztucznej inteligencji i automatyzacji za kluczowy element przyszłych inicjatyw zakupowych, to jednak ta tendencja wskazuje na rosnące zainteresowanie wykorzystaniem tych technologii w branży zakupowej w przyszłości.

09.

Znaczenie ESG w strategii zakupowej

Dostosowanie procesów zakupowych do wytycznych związanych z obszarem ESG – co dla 23% badanych jest już elementem planów strategicznych – podkreśla rosnące znaczenie odpowiedzialności społecznej i ekologicznej w działaniach korporacyjnych.

CZĘŚĆ 1

Role zawodowe w obszarze zakupów

1.1. Struktura grupy zawodowej w Polsce

W Polsce jest ok. **16 100** specjalistów zajmujących się zakupami.

Największymi pracodawcami dla zakupowców w Polsce są¹:

- ABB
- Shell
- Philips
- Capgemini
- AstraZeneca
- Hitachi Energy
- Lidl Polska
- Schaeffler
- ArcelorMittal

TABELA 1.

Liczba specjalistów w poszczególnych krajach²

KRAJ	LICZBA SPECJALISTÓW
Wielka Brytania	48 814
Francja	48 759
Niemcy	36 793
Włochy	36 505
Hiszpania	24 805
Polska	16 099
Holandia	15 131
Szwecja	8343
Belgia	7882
Szwajcaria	7542

¹ Firmy zatrudniające powyżej 50 specjalistów z obszaru zakupów.

² Na podstawie LinkedIn Talent Insights

Role zawodowe w obszarze zakupów

Profil zakupowca w polskim kontekście rysuje się jako osoba zaangażowana w szeroki zakres działalności firmowej, z głównym naciskiem na zakupy surowców i materiałów do produkcji, które stanowią 61% odpowiedzialności.

Zakupowcy zajmują się również mobilnością i logistyką (27%) oraz profesjonalnymi usługami (26%). Mniejszą część ich obowiązków stanowią administracja (19%), IT (17%), marketing (14%), media energetyczne (13%) oraz inne niespecyfikowane obszary (13%).

W kontekście rodzaju zakupów większość z nich to te bezpośrednie (direct purchases), które stanowią 74%, a pośrednie (non direct) – 45%. Istotnym elementem są także zakupy inwestycyjne (OPEX/CAPEX), które obejmują 26% działalności zakupowej.

Zakupowcy w Polsce zazwyczaj pracują na poziomie lokalnym (69%), ale także mają obowiązki na szerszym terytorium Europy (40%) i globalnie (32%).

W kontekście trybu pracy przeważająca większość pracuje w modelu hybrydowym (52%), co sugeruje elastyczność w lokalizacji pracy.

Większość zakupowców to osoby na stanowiskach specjalistycznych (38%) i menedżerskich (26%), z niewielką reprezentacją na najwyższych szczeblach zarządzania (9%).

Wielkość firm, w których pracują, przeważnie kwalifikuje się jako duże przedsiębiorstwa (ponad 250 pracowników), co stanowi 64% badanej populacji.

Funkcje zakupowe są często umiejscowione w działach zakupów firm międzynarodowych na lokalne potrzeby (33%) oraz w polskich firmach na lokalne potrzeby (32%).

Mniejsza część działów zakupów funkcjonuje jako huby zakupowe w ramach korporacji międzynarodowych (23%) lub centra usług wspólnych w ramach polskich grup kapitałowych (9%).

Pod względem branżowym zakupowcy w Polsce znajdują się głównie w przemyśle produkcyjnym (41%), co odzwierciedla istotną rolę tego sektora w gospodarce kraju. Inne sektory, w których są obecni, to FMCG (9%), farmacja (7%) oraz energetyka i paliwa (5%).

Zakupowcy są rozlokowani w różnych regionach Polski, z największą reprezentacją w województwie mazowieckim (23%), dolnośląskim (12%) oraz śląskim (12%), co pokazuje geograficzne zróżnicowanie centrów przemysłowych i biznesowych w kraju.

Struktury organizacyjne działu zakupów

Efektywność działania przedsiębiorstw zasadniczo zależy od sprawnej organizacji zakupowej, która nadzoruje procesy wewnętrzne i wspiera podejmowanie decyzji strategicznych.

Konfiguracja działu zakupów, jego funkcje i zakres odpowiedzialności są związane z ogólną strukturą firmy i jej otoczeniem.

Struktury te różnią się w zależności od wielkości i rodzaju przedsiębiorstwa, sektora, liczby filii, rodzajów wydatków zakupowych i innych czynników.

Na pozycję działu zakupów w strukturze firmy wpływają różne aspekty, takie jak:

- zależność od rynków dostawców,
- proporcja kosztów zakupowych w cenie finalnego produktu,
- innowacyjność firmy i stosowanie najnowszszych praktyk zarządzania,
- konkurencyjność rynku itd.

W scentralizowanej strukturze wszystkie działania zakupowe lub większość z nich jest kontrolowana przez centralną jednostkę. W strukturze zdecentralizowanej zakupy są zarządzane przez poszczególne jednostki biznesowe, zakłady produkcyjne lub dywizje (regionalnie lub według grup produktowych).

Coraz popularniejsza staje się struktura hybrydowa, gdzie odpowiedzialność jest podzielona między centralę a jednostki biznesowe, np. zakłady produkcyjne.

W ramach struktury hybrydowej wyróżnić można zespoły wielofunkcyjne, gdzie odpowiedzialność jest podzielona zgodnie z funkcjami w organizacji zakupowej.

Centralny zespół zajmuje się strategią zakupową i grupami produktowymi, podczas gdy operacje są zdecentralizowane.

Inną formą struktury hybrydowej jest struktura ujednolicona, mająca na celu standaryzację wymagań względem dostawców we wszystkich jednostkach biznesowych, np. koncepcja organizacji opartej na kluczowych kupcach.

Zmieniająca się struktura przedsiębiorstw pokazuje, że organizacja zakupowa nigdy nie jest stała i ciągle się adaptuje.

1.2.

Profil zakupowca

W dzisiejszym dynamicznym świecie biznesu specjaliści ds. zakupów odgrywają kluczową rolę, odpowiadając za coraz szerszy zakres zadań związanych z bieżącą działalnością firm.

Edukacja zakupowców

Edukacja jest bardzo ważnym aspektem wśród specjalistów i menedżerów ds. zakupów.

Aż 84% zakupowców w Polsce ma ukończone studia magisterskie³. Najpopularniejszymi kierunkami kończonymi przez zakupowców są:

- marketing,
- logistyka, zarządzanie materiałami i łańcuchem dostaw,
- administracja i zarządzanie przedsiębiorstwem,
- lingwistyka, filologie,
- biznes, handel,
- międzynarodowy biznes/handel,
- finanse i rachunkowość.

Wykształcenie zdobywają na uczelniach, takich jak SGH, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Warszawski oraz AGH w Krakowie.

Ich praca, niegdyś skupiona głównie na negocjacjach i logistyce, ewoluje w kierunku strategicznego zarządzania i optymalizacji procesów zakupowych. W efekcie są oni coraz bardziej istotni dla efektywności i innowacyjności przedsiębiorstw, co podkreśla ich centralne znaczenie w strukturze każdej nowoczesnej organizacji.

Dodatkowo w całej Polsce dostępne są studia podyplomowe z zakresu zarządzania zakupami oraz skierowane do menedżerów zakupów, m.in. na Akademii Leona Koźmińskiego, Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie oraz w Wyższej Szkole Biznesu we Wrocławiu.

Na czele listy przedstawiającej różnorodne źródła, z których pracownicy zdobywają wiedzę na temat zakupów, jest praktyczne doświadczenie, podkreślające wartość uczenia się przez działanie (73%). Kursy i szkolenia organizowane przez pracodawców zajmują drugie miejsce, wskazane przez 58% respondentów, co świadczy o znaczeniu wewnętrznych programów rozwoju.

Zewnętrzne szkolenia są trzecie w kolejności, preferuje je 39% uczestników badania, co wskazuje na otwartość na szerszą perspektywę i zewnętrzne źródła wiedzy.

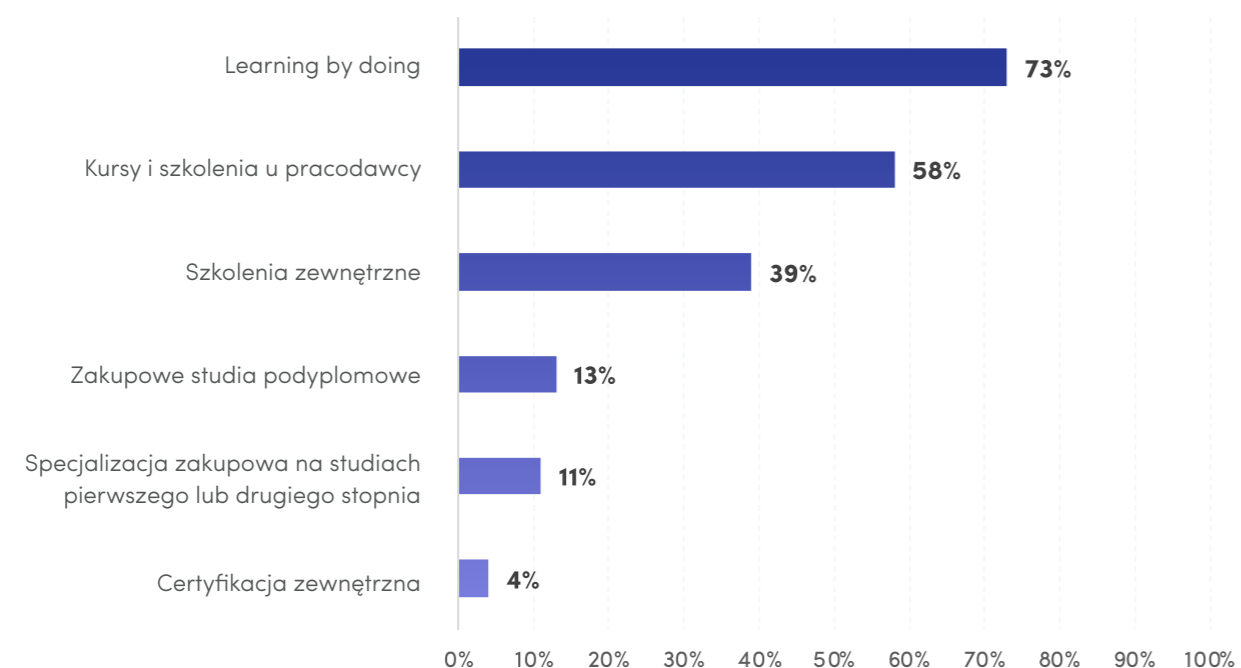
³ Na podstawie LinkedIn Talent Insights

Tymczasem zakupowe studia podyplomowe oraz specjalizacje zakupowe na studiach pierwszego lub drugiego stopnia zdobyły odpowiednio 13% i 11% zainteresowania, pokazując, że formalna edukacja w tej dziedzinie przyciąga mniejszą, ale wciąż znaczącą grupę zwolenników.

Na końcu listy zaledwie 4% respondentów wskazało na zewnętrzną certyfikację jako źródło swojej wiedzy, co może sugerować, że taka forma kwalifikacji jest mniej znana lub postrzegana jako mniej istotna. Wskazywane certyfikaty zewnętrzne to: CIPS, MCIPS, ASCM, CCM, CPP CMP, MBA oraz SIG.

WYKRES 1.

Gdzie zdobywałeś/aś wiedzę o zakupach?



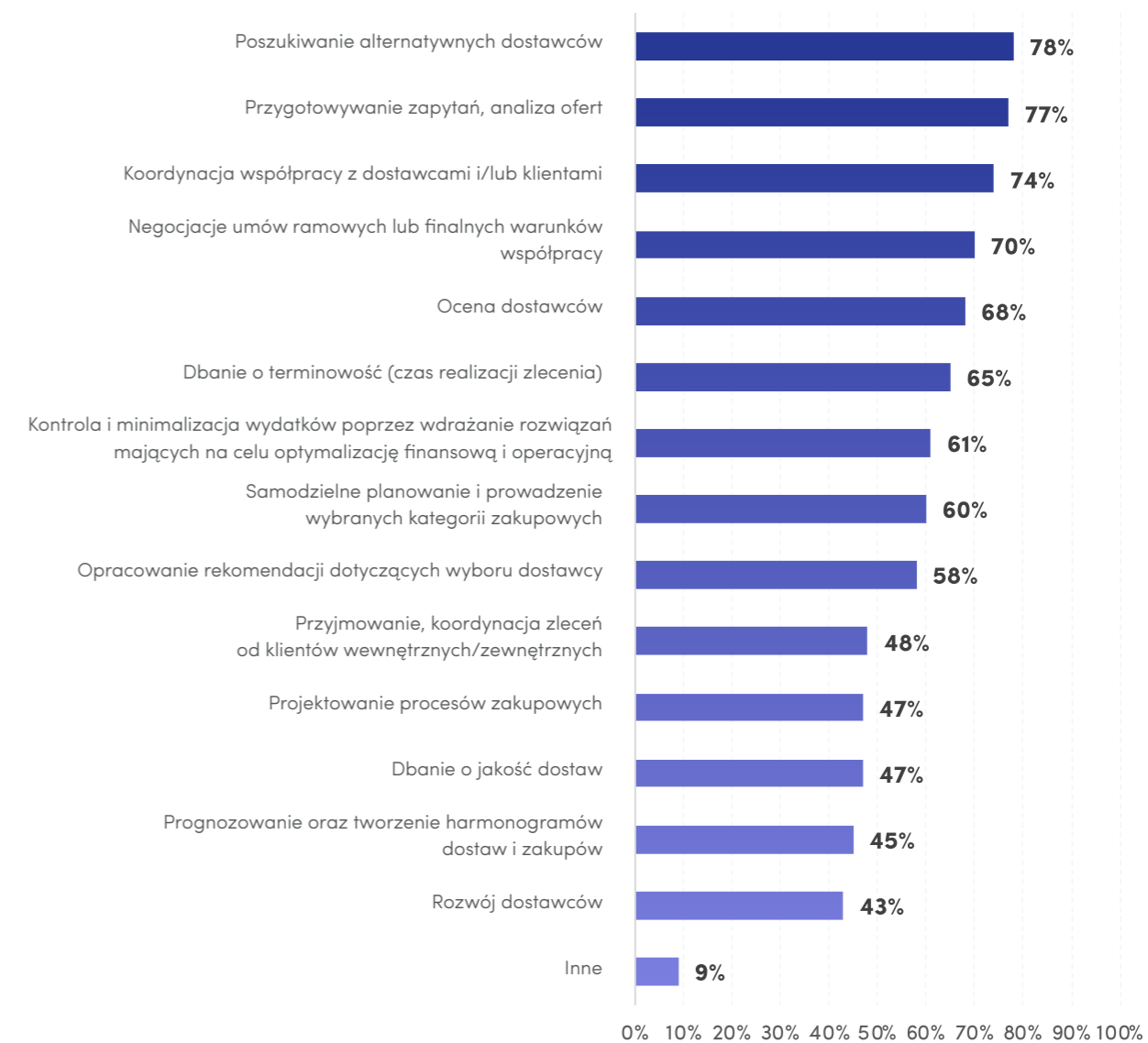
Najwięcej, bo aż 78%, respondentów podaje, że ich obowiązkiem jest poszukiwanie alternatywnych dostawców, co wskazuje na ważną rolę w zapewnianiu elastyczności i bezpieczeństwa łańcucha dostaw.

Blisko tego zadania, z wynikiem 77%, jest przygotowywanie zapytań oraz analiza ofert, co podkreśla znaczenie starannej selekcji i oceny potencjalnych partnerów biznesowych. Koordynacja współpracy z dostawcami i/lub klientami zajmuje również wysokie miejsce z wynikiem 74%, co wskazuje na potrzebę utrzymania płynnej komunikacji i dobrych relacji biznesowych.

Negocjacje umów ramowych lub finalnych warunków współpracy, odpowiedzialność wskazana przez 70% badanych, oraz ocena dostawców (68%) podkreślają wagę budowania stabilnych i korzystnych umów, jak również monitorowanie i ocenianie wydajności dostawców.

WYKRES 2.

Za co jesteś odpowiedzialny/a w swoim miejscu pracy?



Wśród innych wymienionych zadań zostały wskazane:

- zwiększanie świadomości zakupowej w organizacji,
- tworzenie i współtworzenie procedur wewnętrznych,
- analiza zapotrzebowania,
- analiza ryzyka współpracy,
- planowanie i realizacja akcji promocyjnych od strony produktowej,
- pozyskiwanie dokumentacji jakościowej i certyfikatów,
- raportowanie,

- Responsible Sourcing, ESG, ocena dostawców pod kątem regulacji środowiskowych i praw człowieka,
- tworzenie polityki zakupowej firmy,
- współpraca z agencjami celnymi w przypadku dostaw na zakupy poza UE, kooperantami zewnętrznymi w zakresie usług, spedycjami, działem technologii i jakości oraz klientem,
- zarządzanie zespołem, działem, funkcją zakupową, magazynem, ryzykiem, zapasami, partnerami wewnętrznymi,
- zgłaszanie reklamacji.

“

Rozwój działu zakupów w Shell w Krakowie może być przykładem tego, jak inwestycje w szkolenia i rozwój pomagają budować przewagę konkurencyjną.

ANETA ROMAŃSKA

KOMENTARZ EKSPERTA

Success story: Shell Business Operations – od małego zespołu do lidera w zakupach

Aneta Romańska

SUPPLY CHAIN COMMERCIAL MANAGER, SHELL

Dział zakupów w Shell Business Operations w Krakowie zatrudnia ponad 600 pracowników z 26 krajów. Wszystko zaczęło się 18 lat temu z zespołami zajmującymi się transakcjami zakupowymi, poprzez pierwszy sześcioposobowy zespół typu sourcing, do prawdziwie globalnej organizacji rozwijającej i przyciągającej talenty.

Droga do tego wiodła poprzez zdefiniowanie modelu kompetencji zakupowych, zintegrowane z systematycznym wdrażaniem i usprawnianiem programów szkoleniowych dla szybko powiększającego się zespołu. W budowaniu silnego globalnego zespołu pomogła także standaryzacja procesów i systemów oraz wspieranie współpracy pomiędzy zespołami zakupowymi.

Globalny system rozwijania pracowników oparty jest o Indywidualny Plan Rozwoju bazujący na kluczowych kompetencjach zakupowych oraz lidarskich. Model szkoleniowy, którym podąża Shell, zakłada, że 70% wiedzy pracownik zdobywa poprzez działanie, 20% poprzez interakcje społeczne, a 10% poprzez oficjalne szkolenia.

W ramach wspierania zdobywania wiedzy przez działanie dokładamy wszelkich starań, by rozwijać indywidualny potencjał pracowników, powierzając im odpowiednie projekty oraz stawiając ich przed ciekawymi wyzwaniami. Wszystkie działania podlegają regularnemu procesowi udzielania informacji zwrotnej dotyczącej bieżącej pracy, co pomaga w rozwoju zawodowym.

Interakcje społeczne rozwijamy poprzez networki pozwalające poszerzyć wiedzę, a także rozwijając tzw. kompetencje przyszłości, np. digital.

Oferujemy również platformy do dzielenia się wiedzą oraz dedykowany coaching i mentoring.

Formalne szkolenia w dużej części są organizowane i dostarczane wewnętrznie. Ponadto Shell oferuje dostęp do wielu platform typu e-learning oraz międzynarodowych certyfikacji typu CIPS.

Ogromną zasługę w tym procesie odgrywają liderzy naszych zespołów, którzy z pasją wspierają pracowników w pracy nad kluczowymi kompetencjami.

Rozwój działu zakupów w Shell w Krakowie może być przykładem tego, jak inwestycje w szkolenia i rozwój pomagają budować przewagę konkurencyjną.

Trzy najbardziej kluczowe kompetencje wymagane na stanowisku zakupowym to negocjacje, zarządzanie relacjami i działanie pod presją.

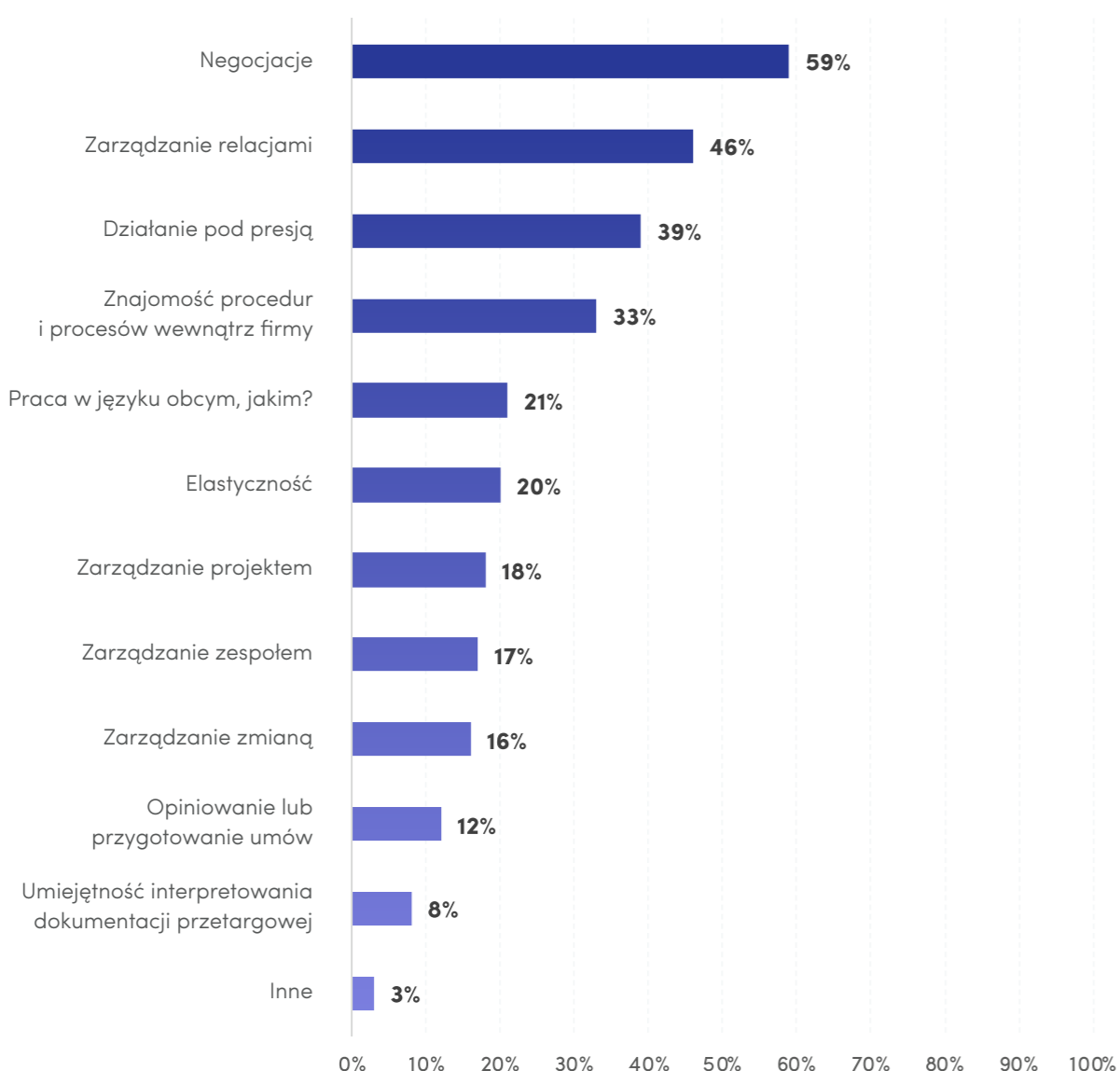
Negocjacje, wskazane przez 59% respondentów, są najważniejszą umiejętnością, co sugeruje, że osoba na tym stanowisku musi być zdolna do efektywnego negocjowania warunków czy rozwiązań, które są korzystne dla wszystkich stron.

Zarządzanie relacjami, które zdobyło 46% głosów, jest również kluczowe.

Podkreśla to znaczenie umiejętności budowania i utrzymywania dobrych relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, co jest istotne dla efektywnej współpracy i networkingu. Działanie pod presją, z wynikiem 39%, wskazuje na potrzebę umiejętności radzenia sobie w sytuacjach stresowych, gdzie szybkie i skuteczne podejmowanie decyzji jest kluczowe. Te kompetencje razem rysują obraz stanowiska, które wymaga zarówno interpersonalnych umiejętności negocjacji i zarządzania, jak i zdolności do efektywnego działania w dynamicznych, wymagających okolicznościach.

WYKRES 3.

Jakie 3 kompetencje są najbardziej kluczowe na Twoim stanowisku?



NASI SPECJALIŚCI,
TWÓJ SUKCES!

Poznaj Outsourcing w Antal

Outsourcing w Antal to ponad 500 kontraktorów w branżach IT, Sales & Marketing, HR, SSC/BPO oraz Engineering, Logistics & Operations.

Nasze wieloletnie doświadczenie we współpracy z firmami stanowiących przekrój wielu branż pokazuje, że sukces projektu to efekt współpracy ludzi z pasją wspieranych przez poukładane procesy, proste procedury i szczegółowe planowanie. Nasz dział Contractor Care tworzy indywidualnie dopasowane mieszanki złożone z tych składników dla każdego z naszych Klientów.

www.en.antal.pl/outsourcing-en

“

Obecnie już nie tylko umiejętności negocjacyjne i analityczne są krytyczne w obszarze kompetencji zakupowych. Kluczowe są też umiejętności komunikacyjne oraz odporność na stres.

ANNA TEODOROWSKA

KOMENTARZ EKSPERTA

Nowe kompetencje w zakupach: Klucz do sukcesu w erze cyfryzacji

Anna Teodorowska

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER, IT SERVICES ANTAL

W związku z ustawicznym dynamicznym rozwojem technologii i cyfryzacją działów zakupów oraz profesjonalizacją kategorii zakupowych, dostrzegalna jest zmiana w kluczowych kompetencjach w zakresie działów zakupów.

Zakres ten różni się w zależności od kategorii zakupowej oraz organizacji działu zakupowego w firmie.

Jedną z podstawowych jest umiejętność przystosowywania się do zmian i chęć ustawicznego szkolenia się, zwłaszcza w obszarze technologii.

Obecnie już nie tylko umiejętności negocjacyjne i analityczne są krytyczne w obszarze kompetencji zakupowych, nasi respondenci jako kluczowe wskazali również umiejętności komunikacyjne (zarządzanie relacjami – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji), a także odporność na stres (umiejętność działania pod presją czasu).

W obszarze zakupów kluczowe zadania wskazane przez uczestników naszego badania obejmują poszukiwanie alternatywnych dostawców, przygotowywanie zapytań ofertowych, analizę ofert, koordynację współpracy z dostawcami i/lub klientami i w końcu – negocjacje umów ramowych lub finalnych warunków współpracy.

Dlatego też umiejętność analitycznego i strategicznego myślenia, profesjonalizm w dokonywaniu selekcji, skrupulatność, uważność oraz wysokie kompetencje komunikacyjne pozostają kluczowe dla skutecznego funkcjonowania w tym obszarze.

Ponadto warto zauważyć, że te kompetencje mają istotne znaczenie również na rynku pracy.

W procesach rekrutacyjnych coraz częściej poszukiwani są kandydaci posiadający elastyczne kompetencje, zdolni do adaptacji do różnych środowisk pracy, w tym także w obszarze outsourcingu kapitału ludzkiego, gdzie aspekt interpersonalny odgrywa kluczową rolę.

1.3.

Wynagrodzenie i rozwój

Osoby na stanowisku Buyer oraz Indirect Buyer mogą spodziewać się miesięcznego wynagrodzenia brutto w przedziale od 8 000 do 12 000 PLN.

Natomiast dla stanowisk Senior Buyer i Strategic Buyer zakres wynagrodzenia kształtuje się odpowiednio między 12 000 a 14 000 PLN oraz między 12 000 a 18 000 PLN.

Osoby pełniące funkcję Purchasing Leader mogą liczyć na wynagrodzenie w granicach od 14 000 do 19 000 PLN, a dla Category/Commodity Manager jest to zakres od 17 000 do 20 000 PLN.

Z kolei na stanowiskach Purchasing/Sourcing Manager oraz Purchasing Director/Head of Sourcing wynagrodzenie jest znacząco

wyższe, mieszcząc się odpowiednio między 24 000 a 30 000 PLN oraz między 30 000 a 42 000 PLN miesięcznie.

Ostateczne wynagrodzenie zależy od doświadczenia, umiejętności oraz roli i zakresu odpowiedzialności na danym stanowisku.

Osoby na każdym z poniższych stanowisk mogą liczyć na premię od wyników indywidualnych wynoszącą od 10 do 15% wynagrodzenia.

Osoby na stanowiskach Purchasing/Sourcing Manager oraz Purchasing Director/Head of Sourcing często otrzymują benefit w postaci samochodu służbowego, z kolei te na stanowiskach obejmujących zarządzanie zespołem lub kategorią zakupową, mogą liczyć na premię w wysokości nawet do 20% wynagrodzenia.

TABELA 2.

Miesięczne wynagrodzenie brutto [PLN]⁴

STANOWISKO	WYNAGRODZENIE
Buyer	8 000 – 12 000
Indirect Buyer	8 000 – 12 000
Senior Buyer	12 000 – 14 000
Strategic Buyer	12 000 – 18 000
Purchasing Leader	14 000 – 19 000
Category/Commodity Manager	17 000 – 20 000
Purchasing/Sourcing Manager	24 000 – 30 000
Purchasing Director/Head of Sourcing	30 000 – 42 000

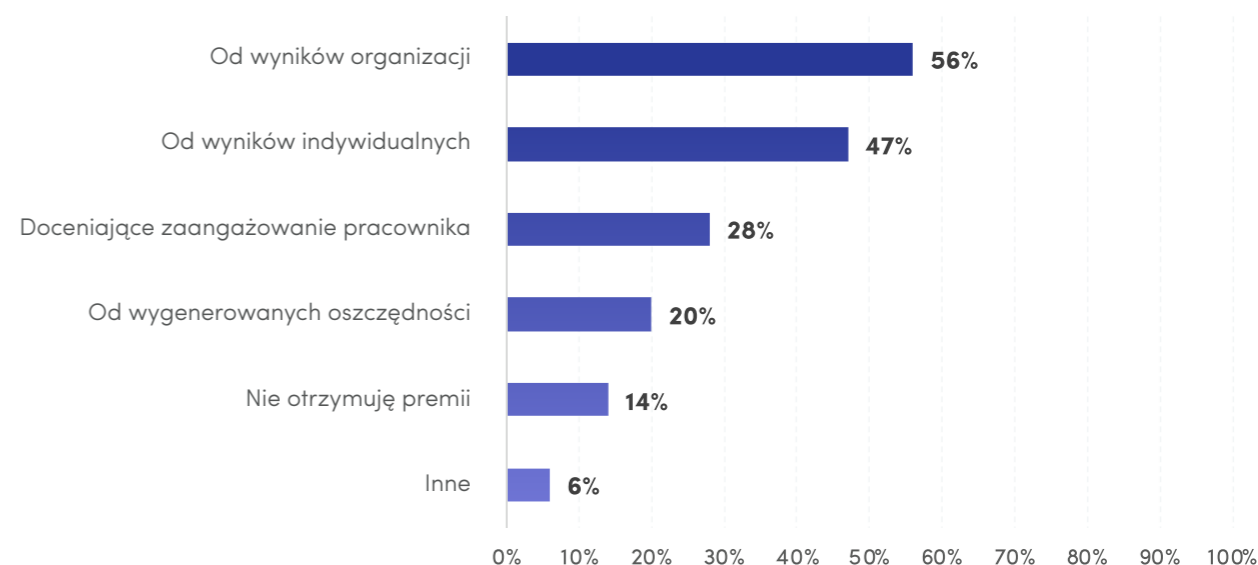
⁴ Na podstawie danych Antal.

Najpopularniejszą formą dodatkowego wynagrodzenia jest premia zależna od wyników organizacji, którą otrzymuje 56% pracowników.

Sugeruje to, że premie są często powiązane z ogólną wydajnością i sukcesem firmy, co motywuje pracowników do działania na rzecz wspólnych celów. Drugą najczęstszą formą są premie zależne od wyników indywidualnych, które wynoszą 47%. Premie doceniające zaangażowanie pracownika otrzymuje 28% respondentów, co pokazuje, że firmy doceniają także inne aspekty pracy pracowników, nie tylko mierzalne wyniki, ale także zaangażowanie i wkład w kulturę pracy.

WYKRES 4.

Jakie formy wynagrodzeń dodatkowych i premii są najczęściej oferowane na Twoim stanowisku?



W aspekcie czynników wpływających na otrzymanie premii największe znaczenie ma osiągnięcie celów zakupowych, na co wskazało 58% respondentów.

Kolejnym ważnym wskaźnikiem są uzyskane oszczędności, które są kluczowe dla 45% badanych. Realizacja projektów zakupowych została wymieniona przez 38% uczestników ankiety jako istotny element wpływający na premię.

Odsetek pracowników otrzymujących premie od wygenerowanych oszczędności wynosi 20%, co wskazuje na to, że w niektórych rolach są one uzależnione od zdolności do redukcji kosztów lub zwiększenia efektywności operacyjnej.

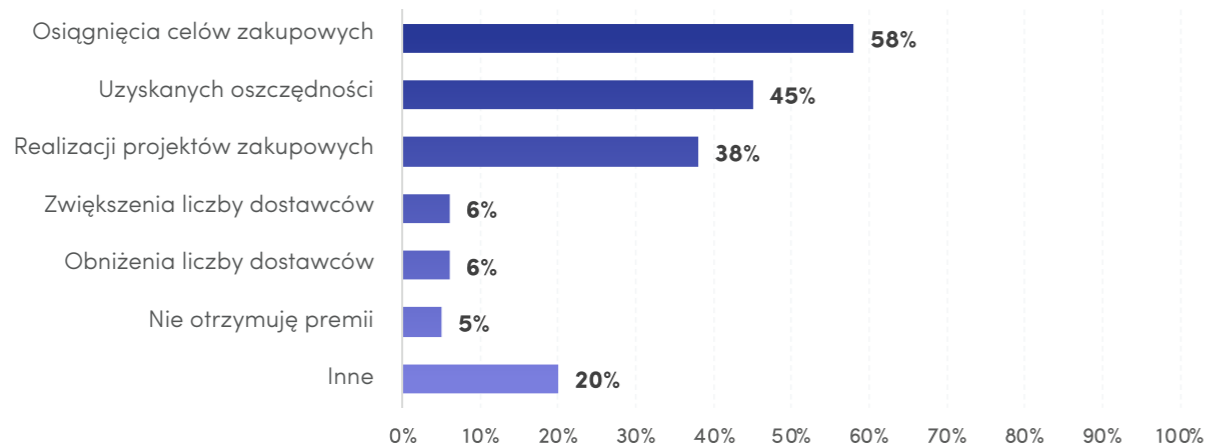
W odpowiedzi „Inne”, wybranej przez 14% respondentów, najczęściej wskazywany był: brak premii, dodatki typu kafeeteria, opieka medyczna, karta sportowa, dodatkowy bonus uznaniowy, akcje firmy, premie stażowe oraz święteczne.

Zwiększenie liczby dostawców oraz obniżenie ich liczby są znacznie mniej istotne, odpowiednio 6% i 5% respondentów uważa je za wpływające na otrzymanie premii.

Z kolei kategorię „Inne” wybrało 20% respondentów, badani wskazują zależność od wyników firmy, wyników zespołowych, oceny rocznej, dyspozycyjności, realizacji innych KPI oraz za staż pracy.

WYKRES 5.

Od czego zależy otrzymanie premii?

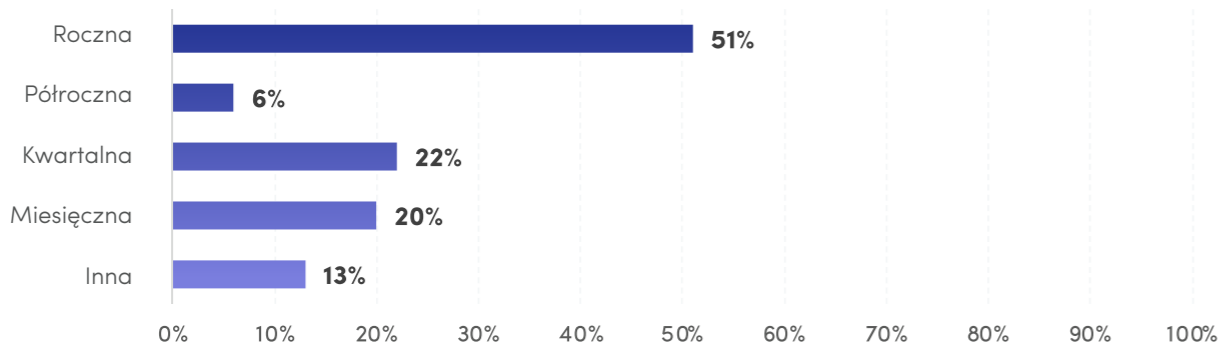


Najczęściej spotykaną praktyką jest naliczanie premii raz w roku, co dotyczy 51% respondentów.

Premie kwartalne są drugim najpopularniejszym schematem, z odsetkiem 22% badanych, a miesięczne premie są przyznawane 20% specjalistom i menedżerom z działu zakupów.

WYKRES 6.

Jaka jest częstotliwość naliczania premii na Twoim stanowisku?



Najważniejszym czynnikiem decydującym o awansach i podwyżkach w organizacjach jest osiągnięcie wyznaczonych celów, na co wskazuje 62% respondentów.

Znaczna część badanych, czyli 44%, uważa, że kluczowe jest także wychodzenie z inicjatywami lub prowadzenie projektów. Umiejętność rozwiązywania problemów to kolejny istotny aspekt, który zdaniem 40% ankietowanych wpływa na decyzje o awansie.

Premie półroczne są stosunkowo rzadkie, wynoszą jedynie 6%. Pozostałe 13% respondentów wskazało na inne niestandardowe metody naliczania premii, które różnią się w zależności od stanowiska czy firmy.

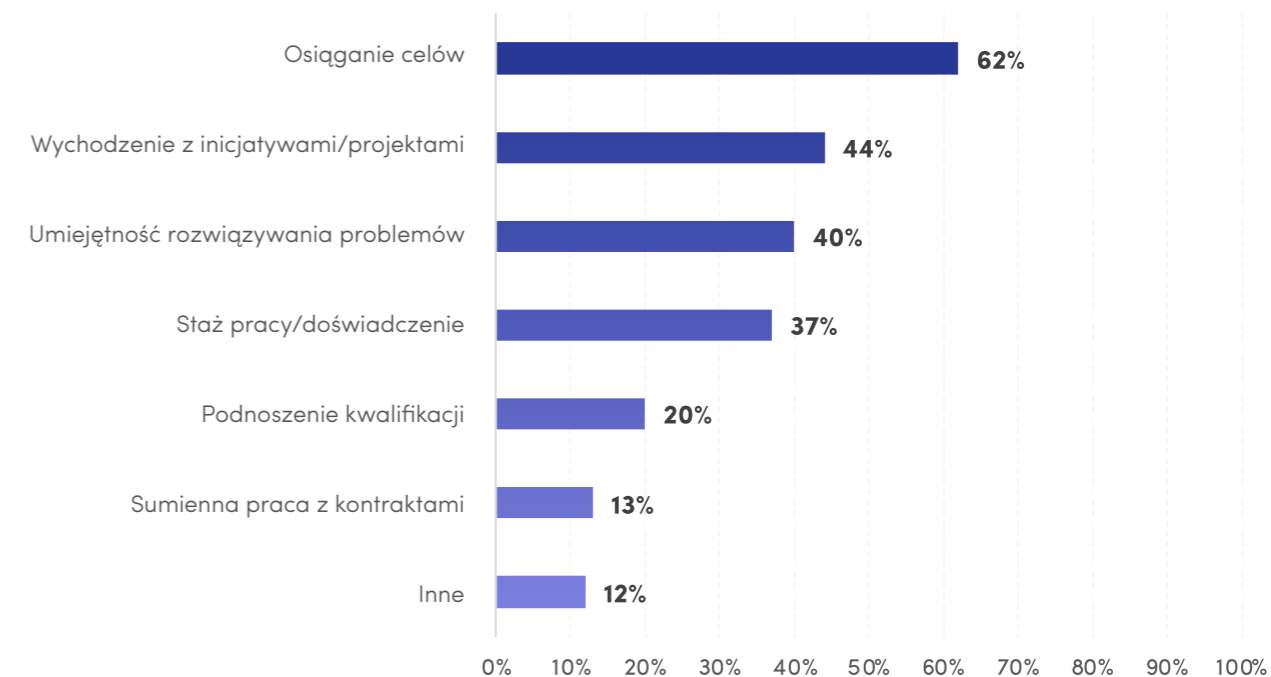
Staż pracy lub doświadczenie są również brane pod uwagę, o czym świadczy 37% odpowiedzi.

Mniej istotne, lecz nadal ważne, są czynniki, takie jak podnoszenie kwalifikacji, które 20% respondentów uznaje za determinujące.

Sumienna praca z kontraktami ma wpływ na awans według 13% badanych.

WYKRES 7.

Co w Twojej organizacji w największym stopniu determinuje awans/podwyżkę?



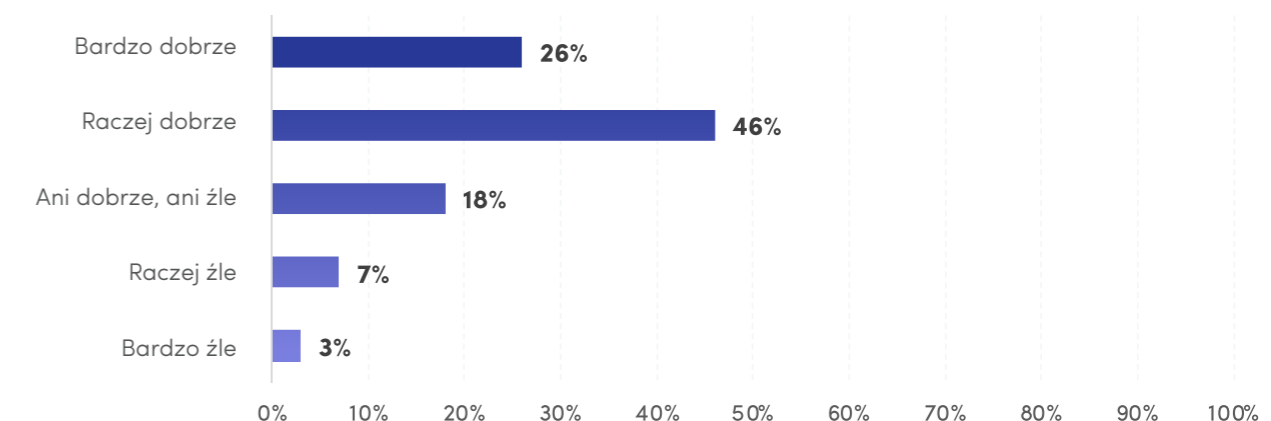
Większość, czyli 72% ankietowanych, pozytywnie ocenia swoje możliwości rozwoju zawodowego, z czego 26% ocenia je jako bardzo dobre, a 46% jako raczej dobre.

Neutralne stanowisko, określone jako "ani dobrze, ani źle", zajmuje 18% respondentów, co sugeruje pewien stopień niepewności co do ich przyszłych możliwości zawodowych w zakupach.

Tylko 1/10 badanych wyraziła negatywne opinie na ten temat, co pokazuje, że większość pracowników czuje się komfortowo z obecnymi i przyszłymi możliwościami rozwoju w dziedzinie zakupów.

WYKRES 8.

Jak oceniasz swoje możliwości rozwoju zawodowego w obszarze zakupów?



“

Wynagrodzenia osiągnęły bardzo wysoki poziom, którego pracodawcy nie są w stanie zaakceptować, natomiast kandydaci oczekują dalszego wzrostu wynagrodzeń, pracy zdalnej lub hybrydowej i jasno określonych celów.

ROMAN ZABŁOCKI

KOMENTARZ EKSPERTA

Nowa era zakupów: Jak globalne wydarzenia wpływają na strategię firm i wynagrodzenia

Roman Zabłocki

BUSINESS UNIT DIRECTOR, ANTAL ENGINEERING & OPERATIONS, ANTAL

Sytuacja postpandemiczna, niestabilna sytuacja geopolityczna, zmiana łańcucha dostaw wywołana agresją Rosji na Ukrainę, dyrektywy Unii Europejskiej, wzrost płacy minimalnej – to nie jedyne, lecz istotne czynniki wpływające na tendencje wynagrodzeń i obecne wyzwania biznesowe zakupowców.

Działy zakupów przechodzą olbrzymie przeobrażenie spowodowane potrzebami biznesowymi. Jeszcze niedawno największym wyzwaniem było zamówienie odpowiednich komponentów lub wyspecjalizowanych usług potrzebnych do funkcjonowania organizacji. Dziś wolumeny produkcyjne czy zamówienie i ich forecasty nie są tak dynamiczne, marże rosną, lecz koszty przechodzą również na dostawców.

Ma to olbrzymie przełożenie na rolę zakupów w firmach, aby nie tylko wykorzystać odpowiednie zdolności i kompetencje negocjacyjne z dostawcami, ale również zainicjować i wprowadzić projekty oszczędnościowe wewnątrz firmy jak u strategicznych dostawców.

Wiele organizacji postanowiło lub wywarło na swoich głównych partnerach przeniesie magazynów lub zakładów produkcyjnych z Azji do Europy, co oczywiście dywersyfikuje źródła, lecz wpływa na wzrost kosztów. Jednocześnie i europejskie projekty są przenoszone do bardziej efektywnych regionów lub państw Afryki.

Rewidowanie strategii zakupowych, poszukiwanie oszczędności, alokacje kompetencji powodują, iż pracodawcy mają zdecydowanie wyższe wymagania co do kandydatów niż 12 miesięcy temu. Pozyskanie odpowiedniego specjalisty czy eksperta stanowi często wyzwanie. Wynagrodzenia osiągnęły bardzo wysoki poziom, którego pracodawcy nie są w stanie zaakceptować, natomiast kandydaci oczekują dalszego wzrostu wynagrodzeń, pracy zdalnej lub hybrydowej i jasno określonych celów.

Pracodawcy w większości chcą budować kompetencje i zaangażowanie poprzez pracę w biurach. Śmiało możemy stwierdzić, iż występująca polaryzacja oczekiwań działów zakupów sprowadza się do wiedzy z danego obszaru, jak i kompetencji interpersonalnych. Pracy. Umiejętność osiągania wyznaczonych celów, wychodzenie z inicjatywami, inicjowanie projektów zakupowych, generowanie oszczędności, rozwiązywanie problemów – to na chwilę obecną kluczowe kompetencje, którymi kierują się pracodawcy przy wyborze pracownika do działu zakupów.

Duża liczba ofert pracy, jak i zapytań skierowana do pracowników działów zakupów powoduje, iż z perspektywy możemy śmiało stwierdzić o rynku pracy kandydata. Sprecyzowane oczekiwania co do wiedzy i kompetencji pracodawcy powodują, że procesy rekrutacyjne trwają zdecydowanie dłużej niż w analogicznym czasie rok temu. Istnieje pewna grupa pracowników/kandydatów, którzy pomimo wysokich zarobków i pracy w międzynarodowych projektach nie czują wpływu na realne działania organizacji i są w stanie zaakceptować wynagrodzenie na podobnym poziomie również zamieniając pracę zdalną na model hybrydowy. Kluczową rolę odgrywa w tym przypadku zarówno dystans lub czas dojazdu do miejsca pracy, jak i bezpośredni przełożony. W ostatnim czasie widzimy zwiększenie budżetów na stanowiska kierownicze, które w pewnym momencie zrównały się poziomem wynagrodzeń z ekspertami.

CZĘŚĆ 2

Zarządzanie finansami i dostawcami

Zarządzanie zakupami odgrywa istotną rolę w każdej organizacji. Polega na zdobywaniu, kupowaniu i zarządzaniu produktami oraz usługami, które są niezbędne dla działalności firmy.

Skuteczne zarządzanie zakupami gwarantuje, że firma otrzymuje właściwe produkty i usługi w odpowiednim momencie oraz po korzystnych cenach.

Dobre praktyki w zarządzaniu zakupami pozwalają firmie osiągnąć większą efektywność i kontrolę nad procesami zakupowymi, przynosząc korzyści operacyjne.

Wśród rekomendowanych praktyk przetargowych według IAA, PSML oraz SAR są m.in.⁵:

- **określenie celów przetargu** – 3 typy potrzeb wobec procesu przetargowego i pozyskiwania informacji o rynku: RFI (zapytanie o informację), RFQ (zapytanie o cenę), RFP (zapytanie o propozycję).
- **nie więcej niż 5** – zaproszenie nie więcej niż 5 firm do RFP (zapytanie o propozycję) i nie więcej niż 3 do RFQ (zapytanie o cenę). W RFP nierealistyczne jest

oczekiwanie, że można rzetelnie ocenić 100 slajdów prezentacji od 5 Agencji. W RFQ oferty cenowe od min. 3 Agencji gwarantują wystarczającą konkurencyjność.

- **profesjonalny i przemyślany brief** – precyzyjnie określone cele i dobrze zidentyfikowane wyzwania, grupa docelowa, zadanie i zakres oczekiwanych rozwiązań.
- **jawny budżet** – dobór zakresu i środków zależy bezpośrednio od budżetu, dlatego warto go podawać w przetargu. Szczególnie dotyczy to RFP (zapytania o propozycję).
- **obiektywne i jawne kryteria, wagi ocen** – pozwalają opracować ofertę lepiej dopasowaną do rzeczywistych celów. Zgadywanie celów w niejasnych kryteriach w niczym nie poprawia efektywności pracy. Klarowny i jakościowy feedback na zakończenie procesu. Rzetelna i dostatecznie pogłębiona ocena propozycji Agencji. To także rekompensata dla inwestycji firmy i ochrona interesu biznesu poprzez staranne, rzetelne, uczciwe i obiektywne przetargi.

5 <https://www.skutecznyprzetarg.pl/przetargowe-bingo/>

2.1.

Zarządzanie budżetem i dostawcami

Znacząca część respondentów dysponuje bardzo dużymi środkami finansowymi. Niemal 1/3 badanych stanowią osoby zarządzające budżetami przekraczającymi 50 milionów złotych.

11% respondentów zarządza budżetem do 1 miliona złotych i taki sam odsetek osób odpowiada za budżety w przedziale od 1 do 3 milionów złotych.

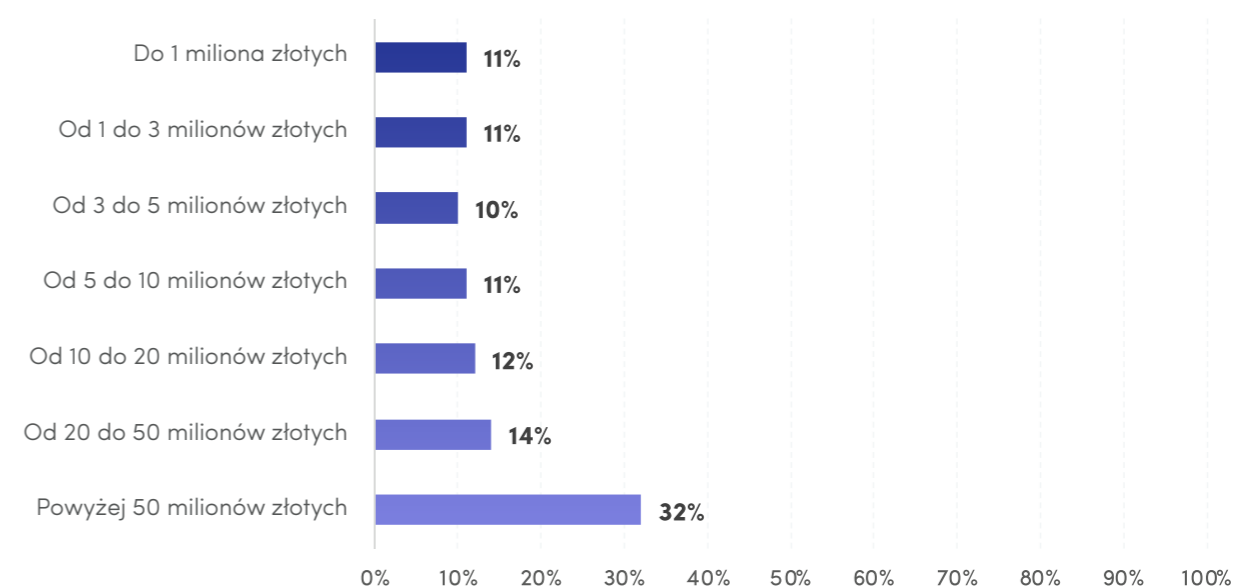
Niewiele mniej, bo 10% badanych, zarządza kwotami od 3 do 5 milionów złotych.

Podobna liczba osób, 11%, odpowiedzialna jest za sumy od 5 do 10 milionów złotych.

W przedziale od 10 do 20 milionów złotych znajduje się 12% respondentów, a od 20 do 50 milionów złotych – 14%.

WYKRES 9.

Jaki jest średni roczny budżet zakupowy, za który jesteś odpowiedzialny/a?



Najważniejszymi aspektami przy wyborze dostawców okazały się jakość produktów/usług, zdolność dostawcy do spełnienia wymagań (w tym ilość i terminy) oraz cena, każdy z tych czynników został określony jako ważny bądź bardzo ważny przez ponad 80% badanych.

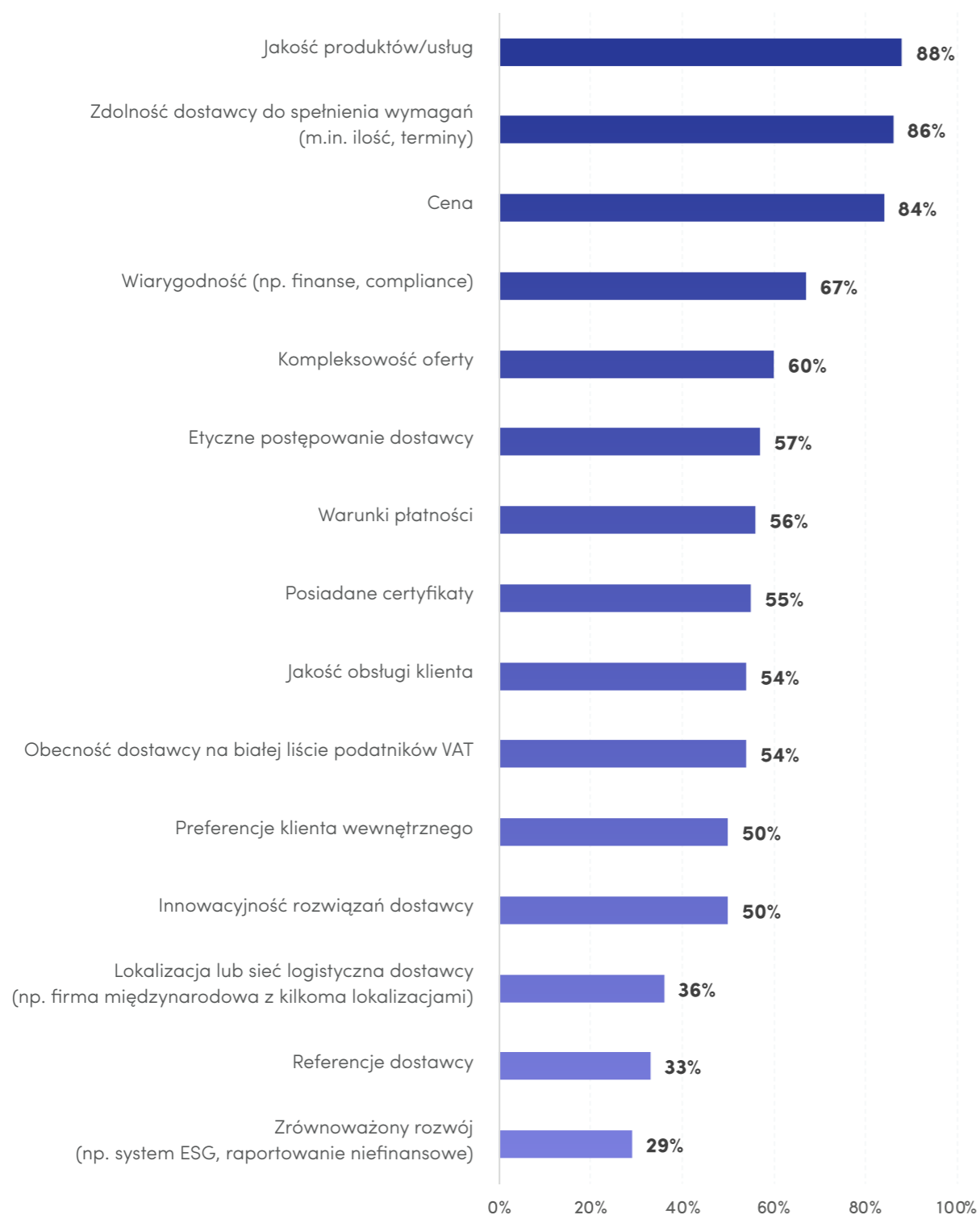
Nieco mniej ważna jest wiarygodność dostawcy, w tym aspekty finansowe i zgodność z przepisami (67% odpowiedzi ważne lub bardzo ważne), podobnie jak kompleksowość oferty i etyczne postępowanie dostawcy, które są istotne dla odpowiednio 60% i 57% respondentów.

Pozostałe czynniki, takie jak warunki płatności, jakość obsługi klienta, posiadane certyfikaty, obecność dostawcy na białej liście podatników VAT, innowacyjność rozwiązań dostawcy, preferencje klienta wewnętrznego, są ważne dla nieco ponad połowy badanych.

Z kolei najmniej ważne są lokalizacja dostawcy, referencje, zrównoważony rozwój uwzględniający systemy ESG czy raportowanie niefinansowe, które są istotne jedynie dla ok. 1/3 badanych.

WYKRES 10.

W jakim stopniu poniższe czynniki wpływają na wybór dostawców?



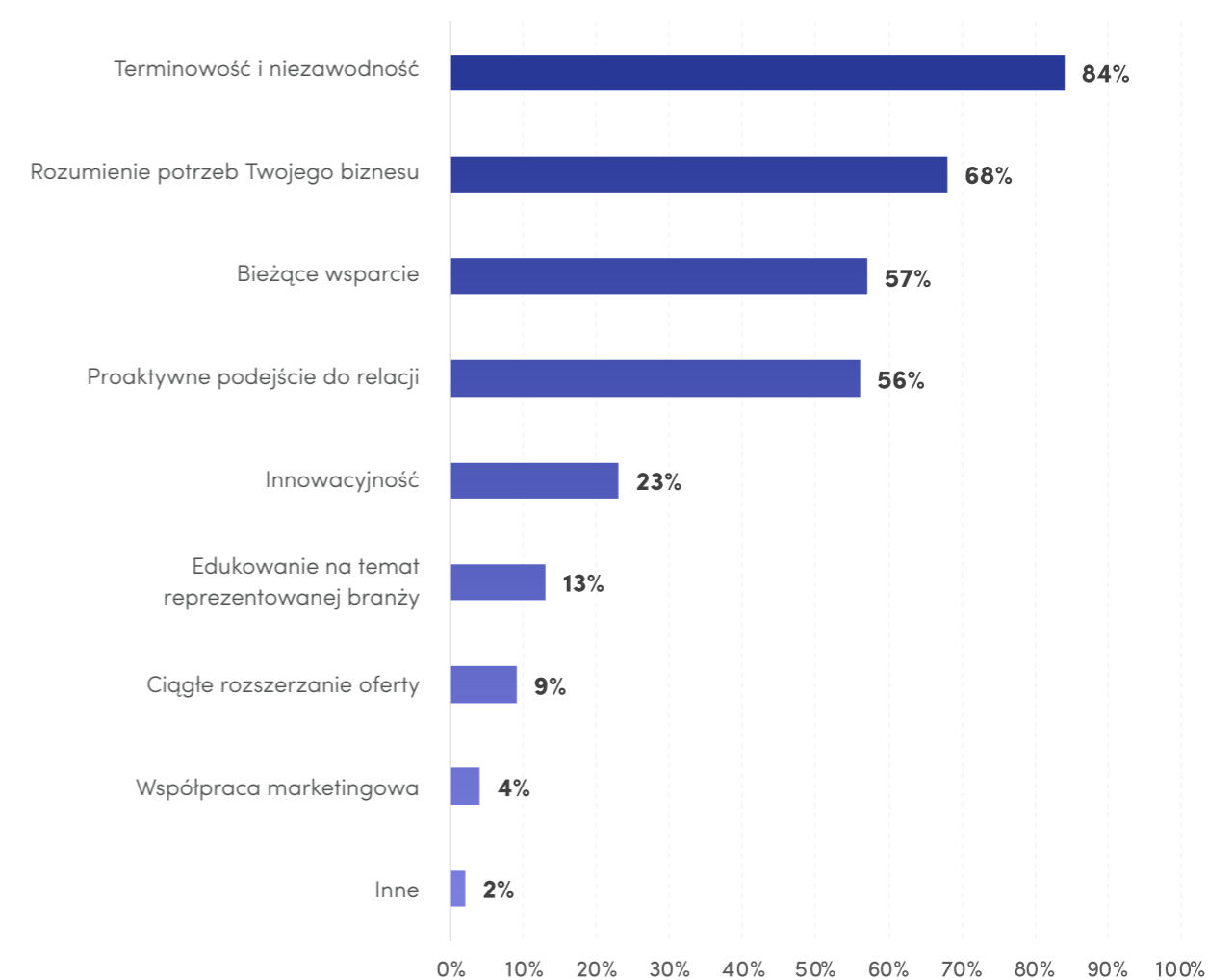
Najważniejszym kryterium w ramach oczekiwań względem dostawców okazuje się terminowość i niezawodność, którą wskazało aż 84% respondentów.

Kolejnym kluczowym aspektem jest rozumienie potrzeb biznesu, podkreślone przez 68% badanych. To wskazuje, że dostawcy muszą nie tylko dostarczać produkty lub usługi na czas, ale także dobrze rozumieć specyfikę i wymagania firm, z którymi współpracują.

Ponadto 57% ankietowanych uważa, że bieżące wsparcie jest istotne, a 56% podkreśla znaczenie proaktywnego podejścia do relacji, co sugeruje oczekiwanie na dynamiczną i angażującą współpracę.

WYKRES 11.

Jakie dodatkowe kryteria powinien według Ciebie spełniać dostawca, abyś mógł nazwać go „partnerem biznesowym”?



Innowacyjność, choć nieco mniej istotna, jest nadal ważna dla 23% respondentów, wskazując na potrzebę ciągłego doskonalenia i adaptacji do zmieniającego się rynku.

Mniejsze znaczenie, ale wciąż brane pod uwagę, ma edukowanie na temat reprezentowanej branży (13%), ciągłe rozszerzanie oferty (9%) oraz współpraca marketingowa (4%).

Wyniki te pokazują, że choć dominują kwestie związane z niezawodnością i zrozumieniem biznesu, kompleksowe podejście do współpracy również odgrywa ważną rolę w definiowaniu idealnego „partnera biznesowego”.

“

Dział zakupów odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu działań, które wspierają cele związane z ESG.

ŁUKASZ CZAK

KOMENTARZ EKSPERTA

ESG w łańcuchu dostaw: rola działu zakupów w zrównoważonym rozwoju

Łukasz Czak

COO, SODEXO POLSKA

W ciągu ostatniej dekady doświadczyliśmy zasadniczych zmian zachodzących w niespotykanym dotąd tempie. Zmienia się układ sił na geopolitycznej mapie świata, zmienia się sposób działania biznesu i rynku pracy w związku z rozwojem technologii, zmienia się klimat i środowisko.

Szczególnie to ostatnie stanowi obszar, którego znaczenie i wpływ na przyszłość biznesu jest wciąż nieproporcjonalna do podejmowanych działań. Skutkiem dotychczasowej beztroski w tej sferze jest fakt, że obecnie przedsiębiorstwa stoją przed ogromnymi wyzwaniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem. Dział zakupów odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu działań, które wspierają cele związane z ESG.

Po pierwsze, może kształtować strategię zaopatrzeniową, preferując dostawców, którzy przestrzegają zasad zrównoważonego rozwoju, minimalizują emisję CO₂ i dbają o prawa pracowników. Wybór takich partnerów handlowych przyczynia się do poprawy wizerunku firmy i budowania zaufania klientów oraz inwestorów. Świadczy też o faktycznym braniu odpowiedzialności za cały łańcuch dostaw i wywieranie pozytywnego wpływu na rynek dostawców.

Po drugie, dział zakupów może aktywnie angażować dostawców w realizację celów ESG poprzez bieżące monitorowanie ich działań, wymagając od nich cyklicznego raportowania na temat ich wpływu na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny. Tym sposobem wysyła dostawcom jasny sygnał, że deklaracje lub doraźne jednorazowe działania nie wystarczą,

konieczny jest plan działań długofalowych na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Wreszcie dział zakupów może ukierunkowywać zarówno dostawców, jak i swoją organizację, nadając tempo zielonej rewolucji. W przypadku dostawców może wprost definiować priorytety i oczekiwania w zakresie zrównoważonego rozwoju pozyskiwanych produktów lub usług. We własnej organizacji zaś dział zakupów może inspirować i być motorem zrównoważonego rozwoju, przedstawiając najciekawsze i najbardziej zaawansowane rozwiązania dostępne na rynku oraz uwzględniając w swoich katalogach preferowanych dostawców tych, którzy najlepiej wywiązują się ze zobowiązań w tym zakresie.

W dobie rosnącej świadomości społecznej i presji na zrównoważony rozwój dział zakupów staje się kluczowym graczem w osiągnięciu celów związanych z ESG i tworzeniu wartości dla firmy i jej interesariuszy. Jego świadome i przemyślane działania oraz dokonywane wybory mają realny wpływ nie tylko na funkcjonowanie własnej organizacji, ale przede wszystkim kształtują świadomość całego środowiska i otoczenia biznesowego, pośrednio wpływając na sposób funkcjonowania wszystkich jego uczestników.

2.2.

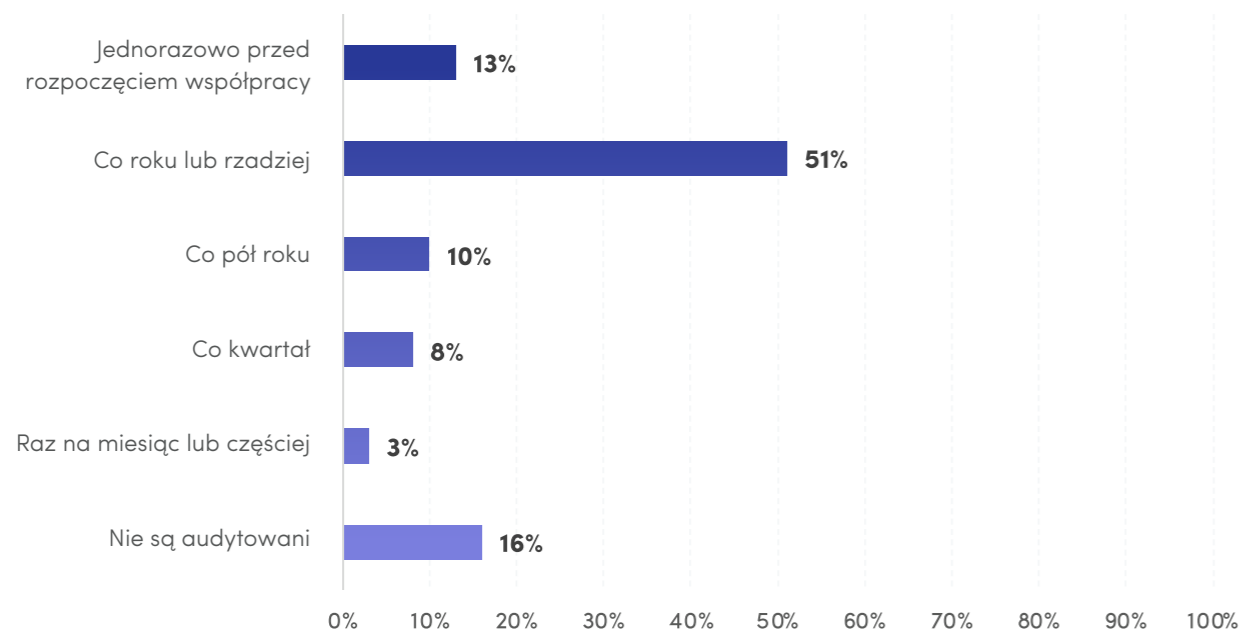
Proces zakupowy i dobre praktyki zakupowe

Efektywne zarządzanie zakupami odgrywa kluczową rolę w każdej firmie. Sprawnie prowadzony proces zakupowy może generować znaczne oszczędności i zapewniać przewagę konkurencyjną.

Analiza wyników dotyczących częstotliwości audytowania dostawców pokazuje, że większość firm, czyli 51%, przeprowadza audyty raz na rok lub rzadziej. To sugeruje, że wiele organizacji polega na rocznych przeglądach jako głównym mechanizmie monitorowania i oceny swoich dostawców. Znacząca liczba respondentów (16%) wskazuje, że ich dostawcy w ogóle nie są audytowani, co może wskazywać na mniejszą rygorystyczność w zarządzaniu relacjami z dostawcami lub na wysoki poziom zaufania do nich.

WYKRES 12.

Jak często audytowani (zdalnie lub on site) są dostawcy?



Pozostałe odpowiedzi wskazują na mniej częste, ale regularne audyty: 10% firm audytuje swoich dostawców co pół roku, a 8% robi to co kwartał.

Najrzadszym podejściem jest audytowanie dostawców raz na miesiąc lub częściej, co jest praktykowane jedynie przez 3% respondentów.

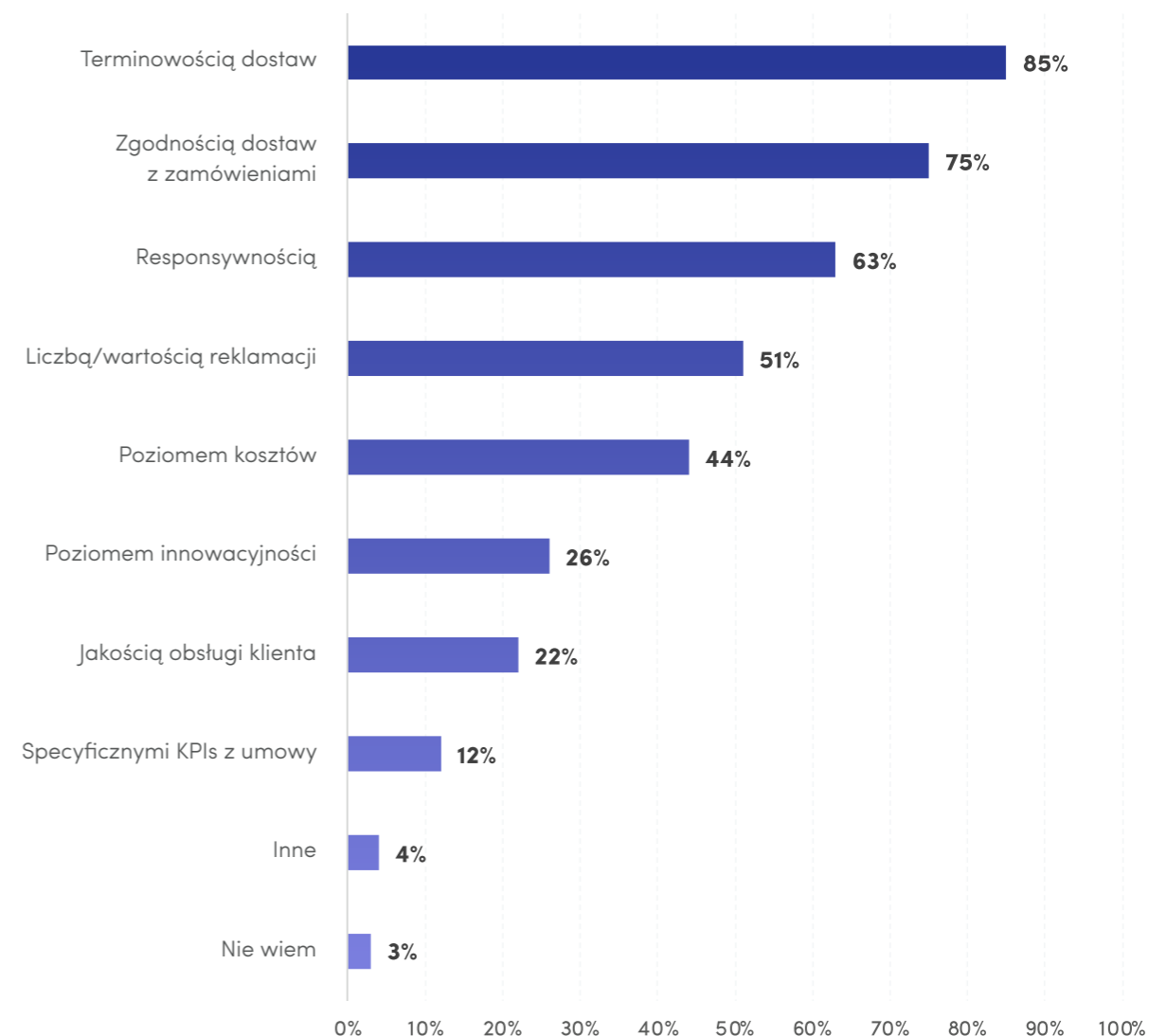
Ponadto 13% firm przeprowadza audyty jednorazowo przed rozpoczęciem współpracy, co sugeruje, że dla części organizacji wstępna weryfikacja jest wystarczającym środkiem zapewnienia jakości i bezpieczeństwa współpracy.

Najczęściej śledzonym parametrem jest terminowość dostaw, podkreślana przez 85% firm. Również 75% badanych zwraca uwagę na zgodność dostaw z zamówieniami, co pokazuje, że dokładność w realizacji zamówień jest dla nich kluczowa.

Dodatkowo 63% respondentów monitoruje liczbę lub wartość reklamacji, co świadczy o wysokiej uwadze na jakość dostarczanych produktów lub usług. Poziom kosztów jest obserwowany przez 51% firm, a jakość obsługi klienta jest ważna dla 44% badanych, co podkreśla zainteresowanie nie tylko bezpośrednimi aspektami produktowymi, ale również wsparciem po zakupie.

WYKRES 13.

Jakimi wskaźnikami monitorowani są dostawcy?



Mniej często monitorowane wskaźniki to responsywność dostawców, która jest ważna dla 26% respondentów, oraz specyficzne KPIs z umowy, na które zwraca uwagę 22% ankietowanych. Tylko 12% firm uznaje poziom innowacyjności za ważny wskaźnik, co sugeruje, że innowacje nie są priorytetem dla większości organizacji w kontekście codziennych dostaw.

Ponadto tylko 3% badanych podało inne, niespecyfikowane wskaźniki, a 4% przyznało, że nie wie, jakimi kryteriami są monitorowani ich dostawcy. Te wyniki pokazują, że większość firm koncentruje się na terminowości, zgodności oraz jakości jako kluczowych wskaźnikach w relacjach z dostawcami.

Współczesne firmy stosują różne zaawansowane metody zarządzania dostawami, co jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności na rynku.

Najczęściej stosowaną praktyką jest ocena dostawców, wykorzystywana przez 79% badanych. Daje to możliwość ciągłego monitorowania i oceny wydajności dostawców.

Umowy ramowe, popularne w przypadku 66% badanych, wskazują na strategiczne podejście do długoterminowych relacji z dostawcami.

Audyty dostawców, stosowane przez 59% respondentów, są kolejnym ważnym elementem zapewniającym zgodność z ustalonymi standardami.

Dodatkowo 55% badanych stosuje kluczowe wskaźniki wydajności, co pozwala na mierzenie i optymalizację efektywności współpracy z dostawcami.

Tworzenie partnerstw strategicznych oraz analiza TCO – obie praktyki stosowane przez 35% respondentów – świadczą o zaangażowaniu w głęboką integrację i zrozumienie finansowych aspektów dostaw.

Dalsze praktyki obejmują kategoryzację ABC i XYZ (32%), warsztaty z dostawcami (31%) oraz katalogi produktów (29%), które ułatwiają zarządzanie zapasami i poprawiają komunikację.

Mniej popularne metody, takie jak kategoryzacja według macierzy Kraljica (15%) i wykorzystanie szachownicy zakupowej AT Kearney'a (6%), również odgrywają rolę w tworzeniu bardziej zaawansowanych strategii zakupowych.

79%

badanych wykorzystuje ocenę dostawców

66%

badanych wykorzystuje umowy ramowe

59%

badanych stosuje audyty dostawców

55%

badanych stosuje kluczowe wskaźniki wydajności

35%

badanych stosuje tworzenie partnerstw strategicznych oraz analizę TCO

32%

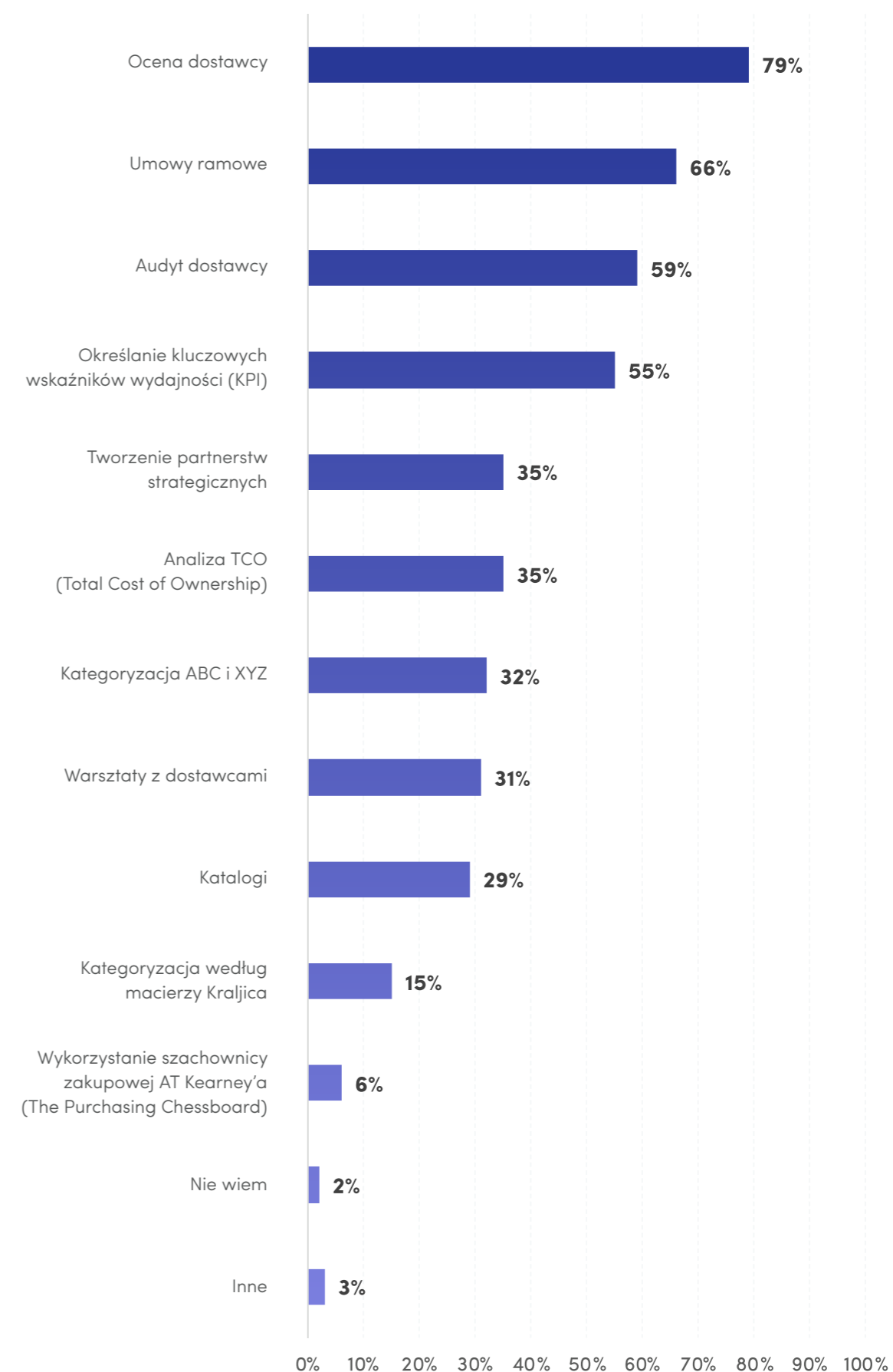
badanych wykorzystuje kategoryzację ABC i XYZ

31%

badanych wykorzystuje warsztaty z dostawcami

WYKRES 14.

Jakie praktyki stosowane są w Twojej firmie?



“

Poprzez zwiększony udział odnawialnej energii elektrycznej w produkcji całkowity ślad klimatyczny IKEA zmniejszył się o 5% w wartościach bezwzględnych w FY22 w porównaniu do FY21.

MICHAŁ WOŹNY



KOMENTARZ EKSPERCKI

Energetyczna rewolucja: współpraca w dążeniu do 100% odnawialnej energii

Michał Woźny

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER, INDIRECT PROCUREMENT, IKEA

Dla nas dostawcy i usługodawcy to jedni z najważniejszych partnerów w rozwoju. Razem rośniemy i rozwijamy nasze firmy, szukając nowych sposobów działania w sposób społecznie i środowiskowo odpowiedzialny.

Dzieląc odpowiedzialność, musimy zapewnić, że unikalny asortyment IKEA jest produkowany we właściwym czasie, ilości, jakości oraz po niskich kosztach dla stale rosnącej bazy klientów. Dzięki naszym ambitnym planom wzrostu stale poszukujemy nowych partnerów, którzy podzielają nasze wartości i ambicje i dążą do wywierania korzystnego wpływu na ludzi i planetę.

Odpowiedzialność za cały łańcuch wartości daje IKEA unikalną możliwość wywierania pozytywnego wpływu na ludzi, społeczeństwo i planetę.

IWAY – nasz kodeks postępowania dla dostawców, został stworzony w celu zapewnienia lepszych warunków środowiskowych, społecznych i pracowniczych, a także w celu umocnienia standardów dobrostanu zwierząt. IWAY jest obowiązkowy dla wszystkich dostawców i usługodawców IKEA.

Podajemy ambitne kroki w kierunku bardziej zrównoważonej przyszłości poprzez współpracę z partnerami, współpracownikami i klientami.

Dla przykładu – w 2021 roku uruchomiliśmy program pilotażowy w Polsce, Chinach i Indiach, w którym zdecydowaliśmy się wspierać naszych partnerów biznesowych w zakresie zużycia energii elektrycznej z odnawialnych źródeł.

Zwiększony udział odnawialnej energii elektrycznej w produkcji to jeden z kluczowych czynników przyczyniających się do tego, że całkowity ślad klimatyczny IKEA zmniejszył się o 5% w wartościach bezwzględnych w FY22 w porównaniu do FY21.

Dążenie do 100% energii odnawialnej

Ze względu na pozytywne rezultaty IKEA zdecydowała o włączeniu do programu dziesięciu dodatkowych rynków: Czech, Niemiec, Włoch, Litwy, Portugalii, Rumunii, Słowacji, Szwecji, Turcji i Wietnamu.

Łączne zużycie energii elektrycznej na produkcję na tych rynkach odpowiada 0,27 miliona ton CO₂, czyli 13% śladu klimatycznego z produkcji. Wdrożenie rozpoczęło się w roku kalendarzowym 2023.

Dążenie do 100% energii odnawialnej jest kluczowe dla ograniczenia zmian klimatu.

Wiemy, że wielu naszych partnerów biznesowych ma trudności z zakupem 100% energii odnawialnej i że tylko część może być wytworzona na miejscu (*on site*).

Współpracując, pokazaliśmy, że możliwe jest uczynienie energii odnawialnej dostępną i bardziej przystępną cenowo.

Mamy nadzieję, że to również zainspiruje inne firmy do wsparcia swoich dostawców w ten sam sposób.

Zwiększony udział energii elektrycznej z odnawialnych źródeł

Początkowo skupiliśmy uwagę na trzech rynkach, gdzie ślad klimatyczny ze zużycia energii elektrycznej był największy – Chiny, Indie i Polska.

Głównie za sprawą programu udział odnawialnej energii elektrycznej zużywanej w celach produkcyjnych w Chinach wzrósł z 32% w FY21 do 64% w FY22. Oferty z korzystnymi cenami na energię odnawialną w Indiach i Polsce zostały pomyślnie sfinalizowane i weszły w życie w FY23. W Polsce zabezpieczono umowy zakupu energii (PPA) z wiatru i słońca, zapewniając tym samym tańszą energię elektryczną w porównaniu do ceny rynkowej.

IKEA łączy ze sobą różne inicjatywy, aby pomóc partnerom biznesowym osiągnąć 100% zużycia energii odnawialnej w swoich operacjach.

Po pierwsze program, który umożliwia zakup 100% energii odnawialnej, gdzie IKEA zapewnia lokalne rozwiązania, takie jak skonsolidowane umowy ramowe oraz umowy zakupu energii, aby umożliwić partnerom zużycie 100% energii odnawialnej. Takie podejście pomaga w pokryciu zapotrzebowania na energię elektryczną, która nie może być wytworzona na miejscu.

W ramach drugiej inicjatywy wspomagamy partnerów biznesowych chcących zainwestować we własną generację poprzez umowy ramowe z dostawcami, którzy oferują takie rozwiązania.

Trzecia inicjatywa jest oferowanym przez IKEA finansowaniem przeznaczonym dla naszych partnerów biznesowych w wysokości 100 M EUR. Program został ogłoszony w grudniu 2019 roku i jest kluczowym wkładem w osiągnięcie założonych celów, które są zgodne z ambicją ograniczenia globalnego wzrostu temperatury poniżej 1,5°C, oraz wspiera długoterminowe relacje biznesowe.

Pracownik przychodzi do firmy, a odchodzi od szefa

JAK JEST W TWOJEJ FIRMIE?



antal | THE VALUE OF SPECIALIZED TALENTS

Przywództwo to wyzwanie numer 1 działów HR, w Polsce i na świecie.

Zbadaj i rozwiń kompetencje menedżerów w Twojej organizacji, zbuduj efektywny zespół, który wspólnie osiąga zamierzone cele. **Skontaktuj się z nami, by otrzymać pełną ofertę usług Antal HR Consulting.**

“

Sięgnięcie po nowoczesne metody – uwzględniające m.in. KPI i TCO – mają szanse w dłuższej perspektywie dostarczyć lepsze efekty i znaczącą optymalizację.

BŁAŻEJ KOWALCZYK

KOMENTARZ EKSPERCKI

Optymalizacja zakupów: od audytu do efektywności

Błażej Kowalczyk

BUSINESS DEVELOPMENT DIRECTOR, SODEXO POLSKA

Efektywność procesów zakupowych to temat szeroko omawiany przez firmy. W czasach, gdy optymalizacja jest jednym z najczęściej wymienianych priorytetów przez biznes, zakupy stały się obszarem, na który zarządy firm patrzą z dużą uwagą i nieukrywaną nadzieją.

Stale rosnące zapotrzebowanie na ekspertyzę i parcie ku „optymalizacji” w zakupach sprawiło, że świetnie rozwija się rynek konsultingu i pośrednictwa w zakresie wsparcia usług zakupów wewnętrznych.

Popularnym trendem staje się nawet częściowy lub całkowity outsourcing tych procesów.

Jednak gdy spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, czym są „dobre” praktyki zakupowe, niezależnie, czy w odniesieniu do kategorii bezpośrednich, czy pośrednich, warto spojrzeć na dane, które najlepiej pokazują stosowanie różnych praktyk zakupowych na co dzień.

Patrząc na wyniki niniejszego badania, nasuwają się **dwa kluczowe wnioski** na temat tego, co uważamy za istotne, a co być może nam umyka.

Po pierwsze, audyt dostawców to praktyka nr 1.

Niezależnie od branży, produktu czy specyfiki zamówienia obowiązek audytu dostawcy pojawia się zawsze i wszędzie. Nierzadko jego zakres określony jest tak szeroko, że trudno uwierzyć, aby faktycznie dało się go rzetelnie przeprowadzić bez zatrudniania zewnętrznych firm audytorskich. Nie bez powodu powątpiewam w rzetelną realizację i przydatność tak szeroko zakrojonych audytów.

Bo okazuje się, że w świetle wyników niniejszego badania to, co audytujemy najczęściej, to raczej uniwersalne kryteria, które niekoniecznie dają pełen obraz, czy kontrakt jest lub będzie realizowany w sposób najbardziej korzystny.

Patrzmy najczęściej na kryteria, takie jak terminowość dostaw czy zgodność zamówienia, a o wiele rzadziej myślimy o kryteriach, takich jak Key Performance Indicators – zespół kluczowych parametrów – które definiowane są najczęściej z operacyjnej perspektywy. To właśnie one o wiele dokładniej pozwalają uporządkować i przewidzieć, a także precyzyjnie zamknąć w formie umowy lub zamówienia to, co trudne do przewidzenia w kontekście współpracy z dostawcą w danej kategorii.

Co ciekawe, wśród często stosowanych wskaźników do monitorowania dostawców są „liczba i poziom reklamacji” oraz „poziom kosztów”, a tymi trudno efektywnie zarządzać w szerszej perspektywie czasu, jeśli przy ocenie dostawcy pominiemy KPIs i ograniczymy się do terminowości dostaw czy zgodności dostaw ze specyfikacją zamówienia.

Po drugie, mimo rozwoju dziedziny zakupów, wdrażanych innowacji i procesów, nadal najchętniej sięgamy po dobrze znane narzędzia oraz rozwiązania, niekoniecznie sprawdzające się w obecnych czasach.

Analizując wykres 14, ponownie można zauważyć dominację procesów ocen lub audytów dostawców z wyraźnym wsparciem zawierania długoterminowych umów współpracy ramowej.

Blisko 55% ankietowanych deklaruje co prawda pracę przy pomocy wskaźników KPI, co wzbudza pewną nadzieję.

Jednak dominacja dwóch pierwszych odpowiedzi sugeruje, że chociaż KPI znajdują się w umowach, to różnie może być z ich późniejszą faktyczną weryfikacją i egzekucją.

Niepokojący jest też niski poziom stosowania analiz TCO, która szczególnie w branży przemysłowej powinna być jednym z głównych kryteriów podczas podejmowania decyzji zakupowych z uwagi na możliwy duży wpływ na biznes.

Dodatkowo TCO zapewnia wyjątkowy pomost między oczekiwaniami operacyjnymi a wyzwaniem zakupowymi. Daje niepowtarzalną możliwość zbudowania zrozumienia i współpracy wewnątrzorganizacyjnej, gdzie potrzeby biznesu, zarządu, sprzedaży, operacji i zakupów mają szansę na znalezienie wspólnego mianownika.

Dlatego mimo, że znane i sprawdzone metody monitorowania wydajności i współpracy mogą wydawać się atrakcyjną i bezpieczną drogą, to sięgnięcie po nowoczesne metody – uwzględniające m.in. KPI i TCO – mają szansę w dłuższej perspektywie dostarczyć lepsze efekty i znaczącą optymalizację. I chociaż przestawienie się na nie może początkowo wydawać się trudne, to docelowo takie rozwiązanie jest w stanie zaoferować znaczną oszczędność czasu i zasobów, korzystnie wpływając na jakość.

Dodatkowo znalezienie dostawcy, który zna, rozumie i działa w taki właśnie sposób, daje możliwość przejścia do zarządzania kontraktem w modelu „output based”, gdzie rozmowę rozpoczynamy od określenia celów i miejsca, w którym chcemy się znaleźć, a stare, dobrze znane „specyfikacje” zostawiamy sobie na deser.



**NOWOCZESNA
SIEĆ RESTAURACJI
PRACOWNICZYCH**

eat

FAIR & SIMPLE



www.eatbysodexo.pl

CZĘŚĆ 3

Trendy i kierunki przyszłości

Według globalnego badania Deloitte wśród najważniejszych celów firm w roku 2023 znalazły się:

- zwiększenie wydajności operacyjnej (74%),
- poprawa ESG/CSR (72%),
- transformacja cyfrowa (72%),
- poprawa marż poprzez redukcję kosztów (71%).

Z kolei według McKinsey przyszły ekosystem zakupów kształtują cztery megatrendy⁶:

01.

Coraz bardziej wielobiegunowy świat, który podważa wzajemne powiązania globalnych łańcuchów wartości.

W związku z tym liderzy ds. zakupów przenoszą uwagę z poprawy kosztów na odporność i pomoc firmom, które dostosowują się do zmiennych warunków rynkowych.

02.

Postępy w dziedzinie sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego, które mogą szybko wydobyć głębokie spostrzeżenia z wcześniej nieustrukturyzowanych danych.

Zakupy mogą wnieść kluczowy wkład poprzez zwiększenie przejrzystości wydatków i wykończenie ruchów na rynkach dostaw.

03.

Zmiany demograficzne, w tym kurczenie się siły roboczej i rosnące luki w umiejętnościach, które nasilają konkurencję o talenty cyfrowe.

Zadaniem działów zakupów jest przyciągnięcie i pielęgnowanie kandydatów z umiejętnościami analitycznymi i kompetencjami w zakresie danych potrzebnymi do uwolnienia wartości ze zwinnych sposobów pracy i cyfrowych modeli operacyjnych.

04.

Przejdźcie na energię niskoemisyjną, zmieniając się systemy zasobów i energii.

Dział zakupów może przejąć wiodącą rolę w minimalizowaniu emisji w łańcuchu wartości, zabezpieczaniu ekologicznych materiałów o wysokim popycie i zarządzaniu nakładami kapitałowymi wymaganymi do osiągnięcia zerowej wartości netto.

Trwałą zmianą na rynku może być multisourcing. Mimo powrotu funkcjonowania łańcuchów dostaw do stanu sprzed pandemii, firmy zmieniły część swoich praktyk.

W celu zwiększenia bezpieczeństwa dostaw przedsiębiorstwa doprowadziły do dywersyfikacji dostawców i zamiast jednego lub dwóch zaufanych jest więcej dostawców, na których można polegać w sytuacjach kryzysowych (multisourcing zamiast podwójnego lub pojedynczego zaopatrzenia).

Firmy działające w Polsce dobrze wykorzystały kryzys i dokonały wielu oddolnych zmian w celu poprawy elastyczności i efektywności, zainwestowały w umiejętności swoich pracowników oraz przyspieszyły procesy cyfryzacji i automatyzacji.

Wyniki przedstawione na wykresie jasno wskazują, że firmy kładą duży nacisk na finansową stronę zarządzania zakupami na najbliższe trzy lata.

Głównym celem według 65% badanych jest generowanie oszczędności rok do roku, co świadczy o ich dążeniu do ciągłej poprawy efektywności finansowej.

Blisko z tym związana jest optymalizacja finansowa, która jest priorytetem dla 62% respondentów, co potwierdza znaczenie kontroli kosztów w strategii zakupowej.

Dodatkowo około 1/3 badanych stawia na projekty zakupowe mające na celu podniesienie jakości usług dostawców, co podkreśla dążenie do budowania trwałej wartości poprzez wysoką jakość współpracy.

Redukcja stawek oraz liczby dostawców dla ¼ respondentów wskazuje na próby uproszczenia i zwiększenia przejrzystości łańcuchów dostaw.

Jednym z nowszych trendów jest także dostosowanie procesów zakupowych do wytycznych ESG, co dla 23% badanych jest już elementem planów strategicznych.

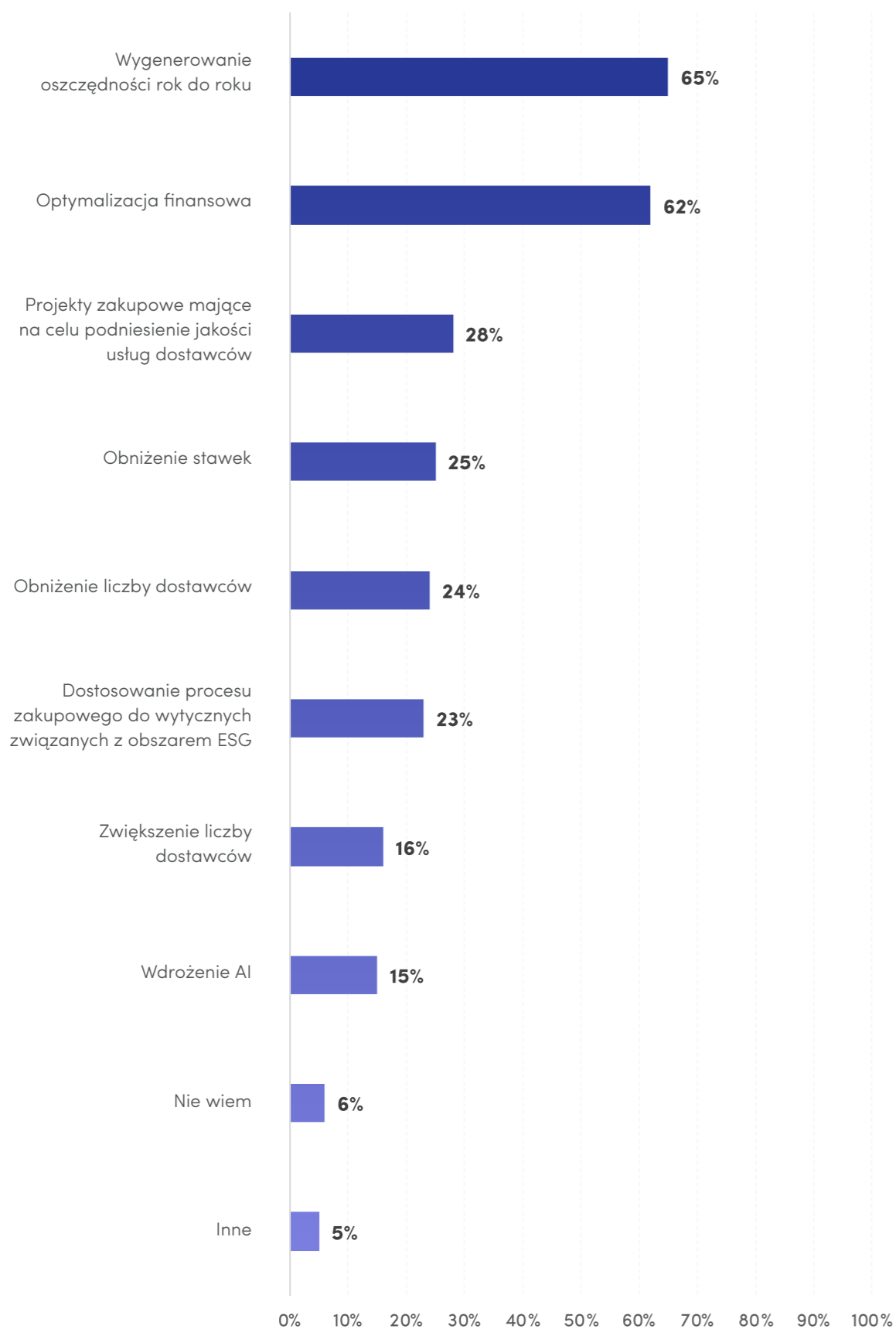
Podkreśla to rosnące znaczenie odpowiedzialności społecznej i ekologicznej w działaniach korporacyjnych.

Interesującym elementem jest także integracja nowoczesnych technologii, jak wdrożenie sztucznej inteligencji, które 15% badanych uważa za kluczowy element przyszłych inicjatyw zakupowych. To może sygnalizować kierunek, w którym będzie się rozwijała branża zakupowa, dążąc do wykorzystania AI do automatyzacji i optymalizacji procesów.

⁶ <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/a-new-era-for-procurement-value-creation-across-the-supply-chain>

WYKRES 15.

Jakie główne cele zakupowe zostały postawione w Twojej organizacji na najbliższe 3 lata?



Przeważa przekonanie, że najbardziej kluczową rolę odegra automatyzacja, którą wskazało 68% badanych.

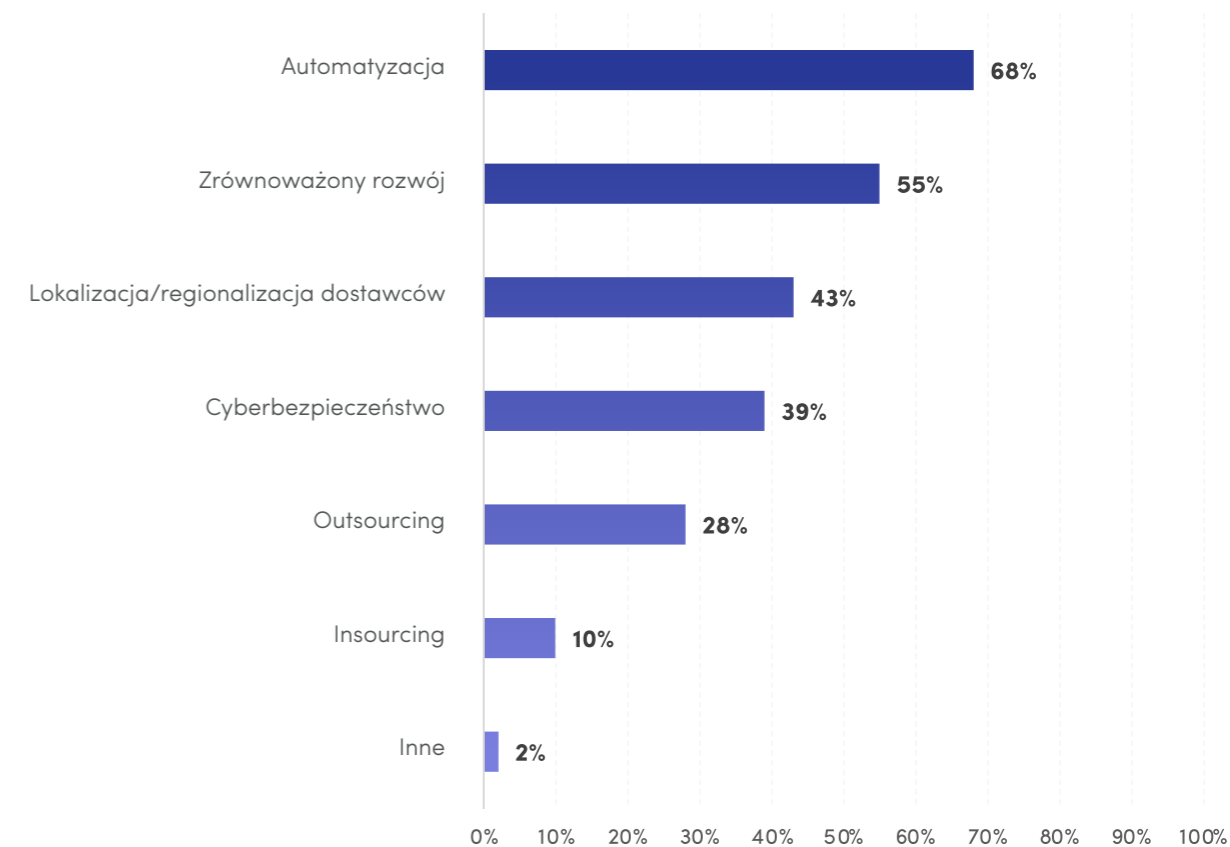
Jest to sygnał, że firmy dążą do zwiększenia efektywności i obniżenia kosztów operacyjnych poprzez wdrażanie nowoczesnych technologii.

Zrównoważony rozwój jest kolejnym istotnym kierunkiem, z 55% wskazań. Wzrost tego trendu pokazuje, że organizacje coraz bardziej skupiają się na ekologicznych i społecznie odpowiedzialnych praktykach, co jest odpowiedzią na rosnące oczekiwania konsumentów oraz regulacje prawne.

Lokalizacja lub regionalizacja dostawców, wskazana przez 43% respondentów, jest traktowana jako ważny sposób na zabezpieczenie łańcucha dostaw i redukcję ryzyka związanego z globalnymi zakłóceniami, jak te obserwowane w ostatnich latach.

WYKRES 16.

Które kierunki działań zyskają według Ciebie najbardziej na znaczeniu w ciągu najbliższych 3 lat?



Cyberbezpieczeństwo, podkreślane przez 39% badanych, również zyskuje na znaczeniu w kontekście coraz większej cyfryzacji procesów biznesowych, co wymaga od firm zwiększonych inwestycji w ochronę danych i systemów.

Mniej istotne, ale nadal uwzględniane kierunki to outsourcing, który 28% respondentów uważa za kluczowy w kontekście skupienia na kluczowych kompetencjach oraz redukcji kosztów, oraz insourcing, który zyskuje na znaczeniu dla 10% ankietowanych, co może wskazywać na próby większej kontroli nad kluczowymi procesami.

“

W celu kontynuacji odpowiedzialnej polityki zakupowej i z myślą o swoich dostawcach Bank konsekwentnie wykorzystuje Deklarację CSR.

JUSTYNA KIELBOWICZ

KOMENTARZ EKSPERTA

Strategia CSR i ESG w łańcuchu dostaw: rola deklaracji CSR i współpraca z dostawcami w banku

Justyna Kielbowicz

AMBASADORKA CSR W DEPARTAMENCIE ZAKUPÓW CENTRALNYCH, BANK BNP PARIBAS SA

Nasze zobowiązania w łańcuchu dostaw to m.in. odpowiedzialny wybór dostawców, równe traktowanie, promowanie dostawców wspierających inicjatywy CSR i adekwatna ocena ryzyka współpracy na płaszczyźnie ESG.

W celu kontynuacji odpowiedzialnej polityki zakupowej i z myślą o swoich dostawcach Bank konsekwentnie wykorzystuje Deklarację CSR – dokument będący dekalogiem współpracy z dostawcami.

Deklaracja CSR dla dostawców ma na celu promocję odpowiedzialności społecznej wśród interesariuszy i zachęcanie

do wdrażania odpowiedzialnych praktyk.

Takie działania potwierdzają konsekwentną politykę ukierunkowaną na równoważony rozwój także w kontekście nawiązywania współpracy z dostawcami Banku.

Każdy dostawca biorący udział w postępowaniu jest zobowiązany zaakceptować treść Deklaracji CSR. W 2023 r. 211 dostawców zaakceptowało treść Deklaracji CSR, zarówno w procesie postępowania przetargowego, jak i w ramach procesu oceny cyklicznej.

W Banku funkcjonuje kwestionariusz ESG.

Poza dotychczasowymi obszarami weryfikacji dodano sekcje pytań w zakresie strategii dużych dostawców na rzecz neutralności klimatycznej. Dodatkowe pytania dają dostawcom przestrzeń do zaraportowania strategii i celów w tym obszarze, a także otwierają nowy rozdział współpracy pod kątem mierzenia śladu węglowego. To ważny krok w przyszłość podkreślający, jak istotna jest dla nas tematyka ESG.

Dostawcy uczestniczący w procesie onboardingu do Banku są weryfikowani pod kątem ESG.

Ich odpowiedzi potwierdzają istnienie polityk i strategii wewnętrznych zgodnych z oczekiwaniami Banku. Wynik dostawcy wpływa na jego podsumowanie w postępowaniu przetargowym, dając od 0 do 15% w końcowej ocenie oferty, w zależności od wielkości podmiotu.

To pozwala nam świadomie zarządzać zrównoważonym łańcuchem dostaw i efektywnie wpływać na komunikację polityki Banku oraz Grupy BNP Paribas względem aspektów środowiskowych, społecznych i zarządczych.

W procesie oceny dostawców wdrożyliśmy także ocenę poziomu ich dojrzałości, dzięki czemu dostajemy dodatkową wiedzę o poziomie zaangażowania naszych kontrahentów w tak istotne dla Banku obszary działalności.

Jako że dla Banku coraz większe znaczenie ma współodpowiedzialność jego dostawców na generowanie śladu węglowego, w 2023 roku przy współpracy z Envirly rozpoczęliśmy kampanię zachęcającą 50 naszych najważniejszych kontrahentów do wykonania takiego pomiaru.

Pozwala nam to budować świadomość zrównoważonej współpracy i jest jednocześnie naturalnym kierunkiem działań Banku wobec rosnących wymogów regulacyjnych.

Najpopularniejszym narzędziem związanym z optymalizacją procesów i wdrożeniem nowych narzędzi okazuje się elektroniczna platforma do wewnętrznego procesowania zamówień, stosowana przez 52% respondentów. To podkreśla znaczenie technologii w zwiększaniu efektywności i szybkości działania.

Elektroniczne zapytania ofertowe związane z ceną produktu (RFQ) są drugim najczęściej stosowanym rozwiązaniem, wykorzystywanym przez 36% ankietowanych.

Pozwala to na bardziej efektywną komunikację z dostawcami oraz przyspieszenie procesu pozyskiwania ofert. Mechanizm elektronicznych zapytań ofertowych (RFI), stosowany przez 30% respondentów, również służy lepszemu zrozumieniu ofert dostawców poprzez systematyczne gromadzenie i analizę informacji.

Dalsze 26% badanych korzysta z elektronicznej platformy do kontaktów z dostawcami, co wskazuje na znaczenie utrzymywania stałego, organizowanego dialogu z partnerami biznesowymi.

Mniej popularne, lecz istotne, technologie to rynek elektroniczny (12%), Robotic Process Automation (RPA) i ChatBot (po 10% dla każdego), co pokazuje rosnące zainteresowanie automatyzacją rutynowych zadań i usprawnianiem komunikacji.

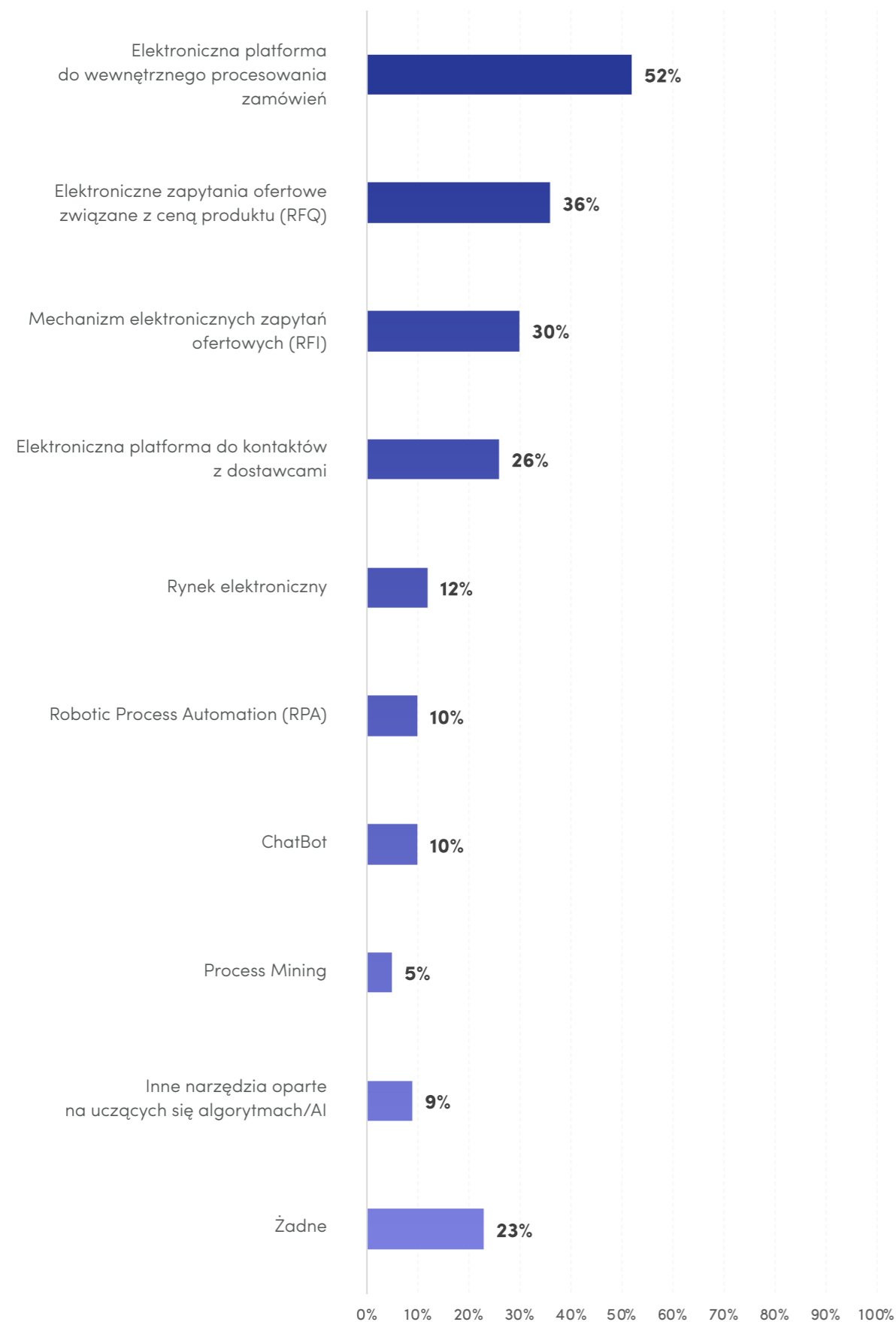
Z kolei Process Mining, wykorzystywany przez 5% respondentów, oraz inne narzędzia oparte na uczących się algorytmach/AI (9%) wskazują na stopniowe wprowadzanie bardziej zaawansowanych technologii w celu głębszej analizy i optymalizacji procesów.

Warto zauważyć, że 23% ankietowanych wciąż nie korzysta z żadnych wymienionych rozwiązań, co wskazuje na duże pole do rozwoju i adaptacji nowoczesnych technologii lub specyficzne potrzeby tych organizacji.

Wyniki te ukazują różnorodność stosowanych narzędzi w zakresie optymalizacji procesów zakupowych, z wyraźnym trendem w kierunku cyfryzacji i automatyzacji.

WYKRES 17.

Które rozwiązania związane z optymalizacją procesów i wdrożeniem nowych narzędzi wykorzystujesz w swojej pracy?



Największą zmianą, jakiej doświadczyło 57% respondentów, jest zwiększona presja czasowa, co podkreśla rosnące wymagania dotyczące szybkości i efektywności w realizacji zadań zakupowych.

Dodatkowo 53% ankietowanych wskazuje na koncentrację na poszukiwaniu nowych rozwiązań, co świadczy o dynamicznym charakterze pracy i potrzebie innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów.

Koncentracja na zapewnieniu dostaw jest kolejnym istotnym aspektem, zaznaczonym przez 47% badanych, co wskazuje na wzrost znaczenia nieprzerwanych łańcuchów dostaw w strategiach firm. Większa ekspozycja i waga zakupów w firmie, zauważalna dla 42%

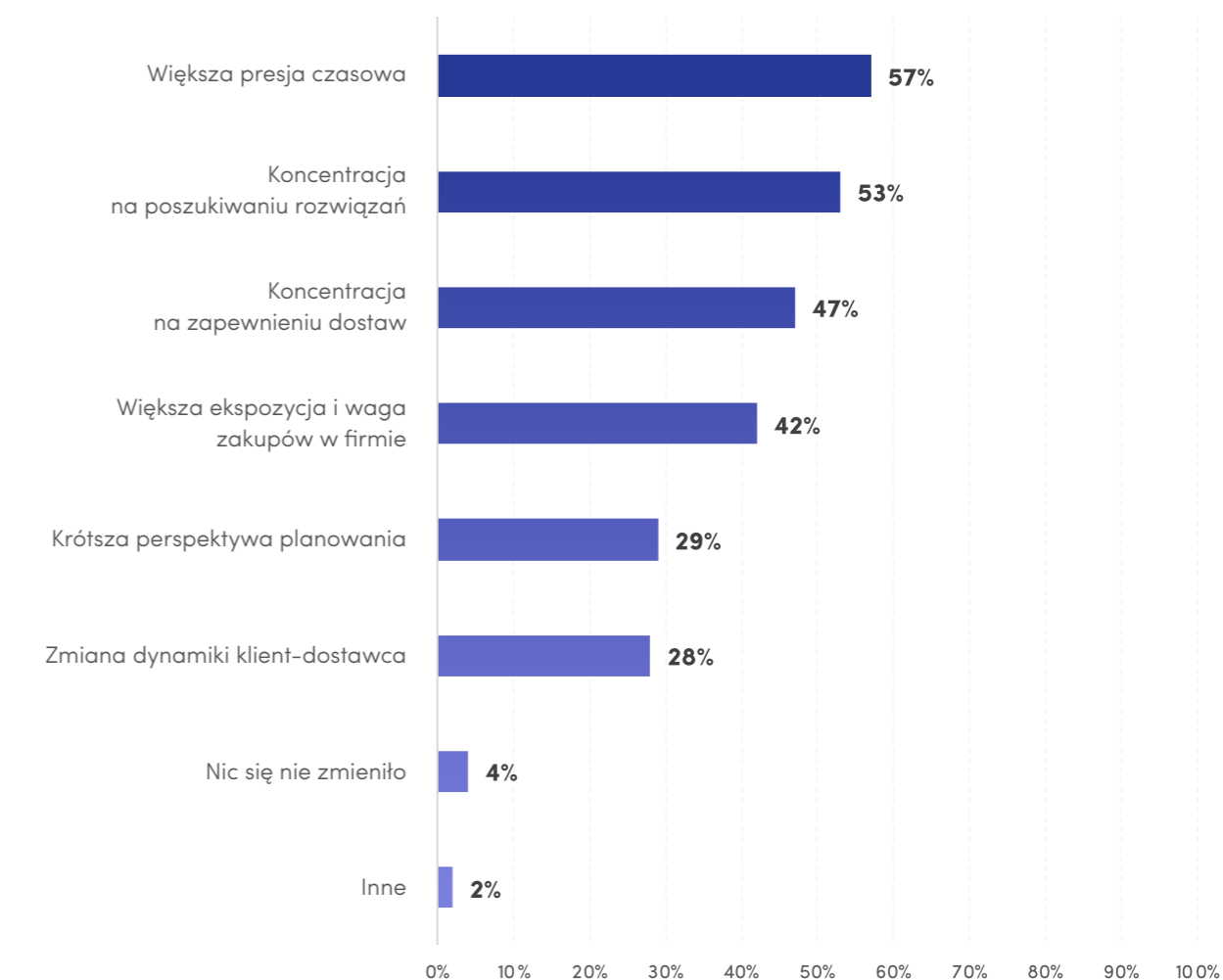
respondentów, pokazuje, że dział zakupów coraz częściej jest postrzegany jako kluczowy dla sukcesu organizacji.

Zmiany obejmują również krótszą perspektywę planowania, czego doświadcza 29% ankietowanych. Może to odzwierciedlać szybkie tempo zmian w otoczeniu biznesowym i potrzebę adaptacji na bieżąco. Zmiana dynamiki relacji klient-dostawca, wskazana przez 28% respondentów, również jest znacząca, sugeruje zmiany w podejściu do współpracy i negocjacji.

Mimo wielu zmian 4% respondentów stwierdza, że ich praca nie uległa żadnym zmianom, co może wskazywać na stabilność w niektórych segmentach rynku lub specyficznych rolach.

WYKRES 18.

Jak w ostatnich latach zmienił się charakter Twojej pracy?



Wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji (AI) ma potencjał do znaczącej transformacji pracy w wielu obszarach, wpływając na różnorodne aspekty działalności organizacji.

Najwięcej, bo 48% respondentów, uważa, że AI przede wszystkim zajmie się obsługą powtarzalnych procesów, co może znacznie zwiększyć efektywność pracy przez automatyzację rutynowych zadań.

Dalsze 43% ankietowanych wierzy, że wdrożenie AI poprawi jakość danych, co jest kluczowe dla dokładniejszych analiz i lepszego podejmowania decyzji.

Niemal równie duża grupa – 38% – wskazuje na to, że AI ułatwi badanie rynku i wybór dostawców oraz pomoże w analizie wydatków, co może przyczynić się do lepszego zarządzania kosztami i optymalizacji zakupów.

Wpływ AI na procesowanie zamówień oraz usprawnienie procesowania przetargów, w tym przygotowanie, publikację i analizę, jest również istotny, odpowiednio dla 32% i 31% respondentów. Te zmiany mogą skrócić czas potrzebny na realizację tych procesów i zwiększyć ich przejrzystość.

Inne aspekty, takie jak przyspieszenie przygotowań kontraktów oraz podniesienie transparentności w łańcuchu dostaw, wskazane przez 30% i 25% ankietowanych, również pokazują potencjał AI do przekształcania kluczowych obszarów działalności firmy.

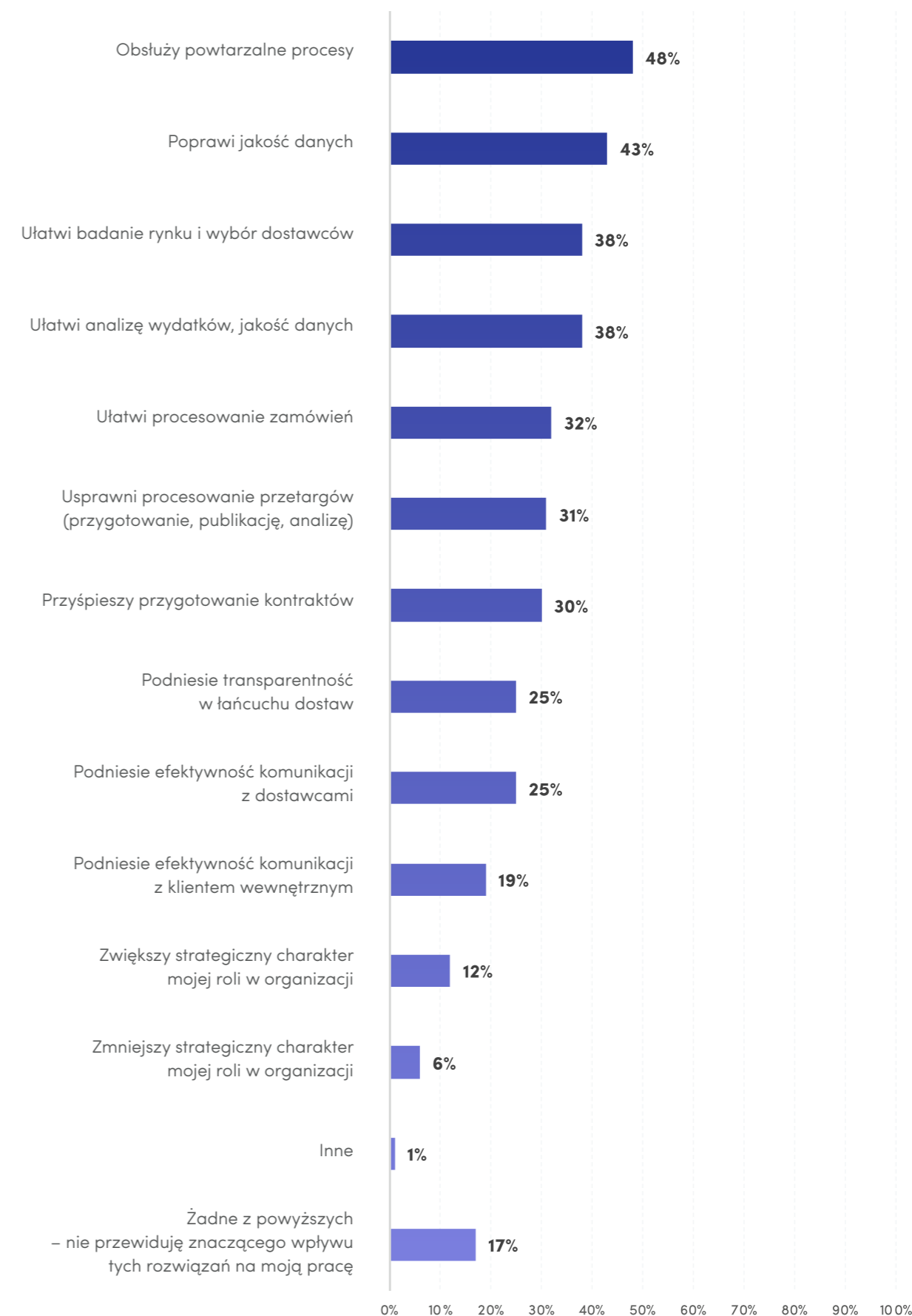
Podobnie 25% respondentów uważa, że AI poprawi efektywność komunikacji z dostawcami, a 19% – z klientem wewnętrznym, co może znacząco wpłynąć na relacje biznesowe i operacyjną sprawność organizacji.

12% respondentów uważa, że AI zwiększy strategiczny charakter ich roli w organizacji, podczas gdy 6% obawia się, że może to zmniejszyć ich strategiczne znaczenie.

Istotne jest także, że 17% ankietowanych nie przewiduje znaczącego wpływu AI na swoją pracę, co może wskazywać na różnice w percepcji możliwości technologii w zależności od specyfiki branży lub roli.

WYKRES 19.

Jak według Ciebie wdrażanie rozwiązań AI może wpłynąć na Twoją pracę i rolę w organizacji?



“
Globalne korporacje wykorzystują postęp technologiczny, aby przekształcić i rozszerzyć obszary działania departamentów zakupowych.

AGNIESZKA NIEDZIÓŁKA

KOMENTARZ EKSPERTA

Dedykacja firmy na rzecz cyfrowej transformacji funkcji zakupów.

Perspektywa ewolucji roli zakupów w kontekście rozwoju zastosowań AI do realizacji procesów zakupowych.

Agnieszka Niedziółka

HEAD OF DIGITAL PROCUREMENT PROGRAMME, IAG GBS POLAND

Bez wątpienia przyszłość procesów zakupowych związana jest ze sztuczną inteligencją i nowymi technologiami.

Globalne korporacje wykorzystują postęp technologiczny, aby przekształcić i rozszerzyć obszary działania departamentów zakupowych – obniżenie kosztów nie jest jedynym celem, równie istotne są rentowność, jakość, wpływ na środowisko, szybkość i innowacje.

Inwestycje w sztuczną inteligencję, automatyzację oraz uczenie maszynowe mają na celu poprawę procesów, eliminację działań nieprzynoszących wartości dodanej oraz stworzenie przestrzeni do strategicznego, długoterminowego zarządzania i planowania.

Należy przy tym pamiętać, że AI i inne technologie nie stanowią rozwiązania samego w sobie. Wdrożenie każdego narzędzia, technologii czy procesu powinno być odpowiedzią na konkretne i dokładnie zidentyfikowane problemy, a decyzja o inwestycji powinna być poprzedzona szczegółową analizą kosztów i korzyści.

Tempo rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji i innych nowych technologii sprawia, że nowe rozwiązania mogą szybko stać się przestarzałe lub po prostu nieopłacalne.

Istotne jest również dogłębne zrozumienie istniejących procesów oraz integracja między systemami, aby nowe rozwiązania były integralną częścią procesu zakupowego i przepływu danych.



CZĘŚĆ 4

Rozwój obszaru zakupowego w Polsce na tle Europy

4.1.

Dynamika rozwoju centrów usług wspólnych i GBS w 2023 roku

Autorzy raportu *Global Shared Services & Outsourcing Survey 2023* przyjrzeni się Centrom Usług Wspólnych oraz centrom *Global Business Services*. Jak wskazują, w obliczu dynamicznych zmian gospodarczych centra usług biznesowych wciąż priorytetowo traktują kwestię redukcji kosztów.

Jak wynika z raportu, około 70 proc. GBS planuje reorganizację portfela usług świadczonych w modelu GBS przy zachowaniu dotychczasowych lokalizacji. W przypadku decyzji o zmianie lokalizacji ponad połowa z nich jest podyktowana dążeniem do obniżenia kosztów. Warto również zwrócić uwagę na to, że istotną część zmian lokalizacji wynika z poszukiwania pracowników o określonych kompetencjach. Decyzje o zmianie lokalizacji, podejmowane przez ponad połowę GBS, są podyktowane dążeniem do obniżenia kosztów, co również wpływa na efektywność działów zakupów.

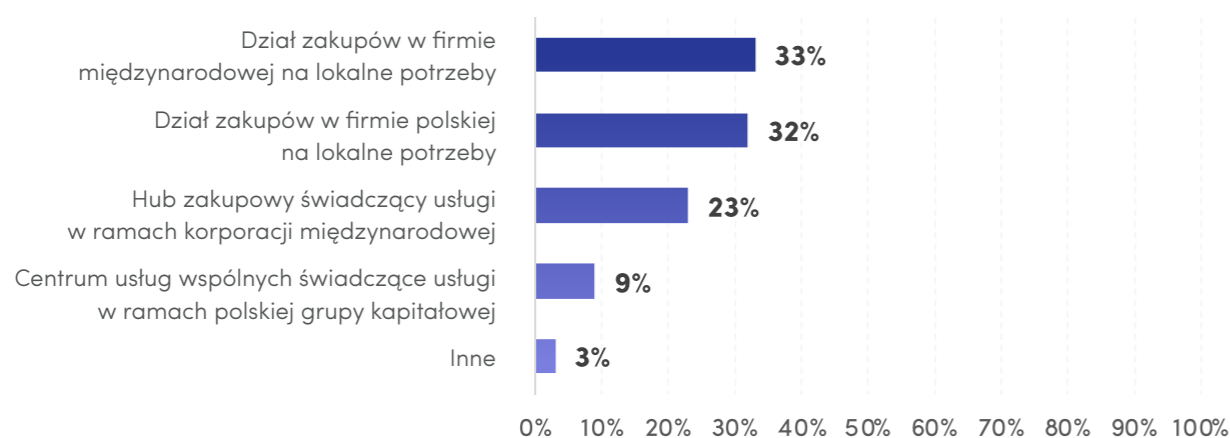
Indie, Polska i Meksyk zostały wyróżnione jako najpopularniejsze lokalizacje dla Centrów

Usług Wspólnych, gdzie Polska, obok Bułgarii, Irlandii, Meksyku i Malezji, odnotowała największy procentowy wzrost w preferencjach lokalizacyjnych klientów od 2021 roku. Polska jest ceniona jako lokalizacja GBS ze względu na dostęp do wykwalifikowanych ekspertów w zakresie zakupów, pozytywne doświadczenia klientów oraz bezpieczeństwo informacji i cyberbezpieczeństwo wynikające z członkostwa w Unii Europejskiej⁷.

Funkcje finansowe, HR i IT nadal dominują w usługach świadczonych przez GBS, jednak coraz częściej do tych centrów są przenoszone bardziej wyrafinowane elementy procesów zakupowych, które nie tylko dotyczą transakcji i raportowania, ale także wspierają podejmowanie decyzji strategicznych w organizacji. Aż 23% badanych wskazuje, że pracuje w hubie zakupowym świadczącym usługi w ramach korporacji międzynarodowej, a kolejne 9% w centrum usług wspólnych świadczącym usługi w ramach polskiej grupy kapitałowej.

WYKRES 20.

Ulokowanie funkcji



7 Global Shared Services & Outsourcing Survey 2023.

4.2.

Otoczenie prawne i inwestycyjne

Polska posiada obecnie bardzo atrakcyjne dla inwestorów wskaźniki ekonomiczne. Koszty pracy i operacyjne w Polsce są generalnie niższe niż w Europie Zachodniej, co zapewnia efektywne środowisko kosztowe dla firm.

Wskaźniki ekonomiczne i warunki zatrudnienia w Polsce⁸

- **6516,8 tys.** – przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw
- **5,1%** – stopa bezrobocia rejestrowanego
- **23,50 zł/godz.** – minimalna płaca
- **12,5 euro** – szacunkowe godzinowe koszty pracy
- **20%** – koszt pracodawcy oprócz wynagrodzenia brutto pracownika (% od wynagrodzenia)

- **7 181,67 zł** – przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw brutto
- **3 600 zł** – miesięczne wynagrodzenie minimalne (ustawowe)

W Polsce jest wysoki poziom znajomości wielu języków, zwłaszcza angielskiego i niemieckiego, co jest korzystne dla międzynarodowych operacji biznesowych. W 2023 roku w rankingu EF Polska zajęła 13. miejsce spośród 113 branż pod uwagę regionów pod kątem znajomości języka angielskiego⁹.

Co więcej, Polska znajdująca się w centralnej Europie oferuje strategiczną lokalizację, która łączy rynki Europy Wschodniej i Zachodniej. Jest to uzupełnione przez korzystną strefę czasową (CET), która sprzyja prowadzeniu biznesu na całym kontynencie.

Potencjał funkcji IT jako wsparcia do rozwoju zaawansowanych centrów zakupowych

Potencjał do rozwoju współpracy polskich działów zakupów z sektorem IT jest ogromny ze względu na duży talent pool specjalistów IT.

Polski sektor IT zajmuje trzecie miejsce pod względem konkurencyjności wśród 23 państw Europy Środkowej i Wschodniej i pracuje w nim ponad pół miliona osób¹⁰.

Potencjał technologii informatycznych w rozwoju zaawansowanych technologicznie centrów zakupowych jest znaczący i wielowymiarowy. Dzięki wykorzystaniu IT działy zakupów mogą zwiększyć swoją efektywność operacyjną, poprawić przejrzystość i przyspieszyć proces tworzenia wartości, stając się kluczowymi graczami w organizacjach.

8 Antal, BEAS, investmentpotential.pl

9 EF English Proficiency Index 2023, <https://www.ef.pl/epi/>

10 Future of IT 2023, Emerging Europe.

1. Efektywność operacyjna i większa wydajność

IT umożliwia działom zakupów stanie się bardziej elastycznymi i efektywnymi. Używane technologie usprawniają proces zakupowy, skracając czas cyklu i zwiększając szybkość podejmowania decyzji.

Wśród obecnie wykorzystywanych rozwiązań można wskazać m.in. rozwiązania e-procurement, e-sourcing, elektroniczne fakturowanie, oprogramowanie do analizy wydatków i systemy zarządzania kontraktami.

Jednak według raportu Deloitte wśród technologii dojrzewających, które przekształcają zamówienia i charakteryzują się krótszymi cyklami wdrażania, znajdują się:

- obliczenia kognitywne i sztuczna inteligencja,
- wizualizacja,
- inteligentna ekstrakcja treści, przewidywanie / zaawansowana analityka,
- robotyka,
- crowdsourcing.

Z kolei wśród wschodzących technologii wymieniane są blockchain, cyber tracking oraz virtual reality¹¹.

2. Zaawansowana analityka i podejmowanie decyzji

Integracja zaawansowanej analityki w zakupach pozwala organizacjom wykorzystywać duże zbiory danych do podejmowania decyzji i optymalizacji strategii zakupowych.

Obejmuje to analizę historycznych danych zakupowych w celu udoskonalania taktyki negocjacyjnych i zarządzania dostawcami, co może prowadzić do znacznych oszczędności kosztów i bardziej strategicznych relacji z dostawcami¹².

3. Cyfryzacja i automatyzacja procesów

Integracja procesów zakupowych z narzędziami cyfrowymi, takimi jak systemy Procure-to-Pay (P2P) i e-sourcing, pozwala na automatyzację rutynowych zadań, co zwiększa efektywność i skraca czas realizacji zakupów.

Umożliwia to również lepsze zarządzanie danymi i procesami decyzyjnymi, a także przyspiesza zdobywanie wiedzy i wglądu w dane, co jest kluczowe dla nowoczesnych działów zakupów¹³.

Ogólnie rzecz biorąc, IT przekształca działy zakupów w dynamiczne, efektywne i strategiczne jednostki zdolne do generowania znaczącej wartości biznesowej i innowacji.

Przyszłość zakupów jest niewątpliwie zorientowana technologicznie, przy czym ciągły postęp w IT odgrywa kluczową rolę w jej ewolucji.

¹¹ The Future of Procurement in the Age of Digital Supply Networks, Deloitte.

¹² Examining the Use of Technology in Procurement Management, ProcurePort, <https://blog.procureport.com/use-of-technology-in-procurement/>

¹³ Unleash the power of digital in procurement, McKinsey&Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-blog/unleash-the-power-of-digital-in-procurement>

Antal to więcej niż rekrutacja

NARZĘDZIA, DORADZTWO, BADANIA RYNKU PRACY

 antal | THE VALUE OF SPECIALIZED TALENTS

Antal to więcej niż rekrutacja. Nasza oferta obejmuje pełen zakres usług HR: wyspecjalizowane dywizje rekrutacyjne, RPO, Market Research, HR Consulting oraz Employer Branding.

Nie ma dwóch takich samych projektów, dlatego do każdego z Klientów podchodzimy indywidualnie. Przy wykorzystaniu naszej wiedzy i doświadczenia, przygotowujemy zestaw dedykowanych rozwiązań, uwzględniających specyfikę branży, wyzwania oraz potrzeby organizacji. **Skontaktuj się z nami i poznaj pełen zakres naszych usług.**

“

Niezależnie od chęci inwestowania w technologie i AI przez polskich inżynierów i firmy odwrotu od technologii nie ma i nie będzie.

DOMINIKA MARETTE

KOMENTARZ EKSPERTA

Success story: Udana transformacja, czyli zakupy w Polsce a arena międzynarodowa

Dominika Marette

PROCUREMENT DIRECTOR ASTRAZENECA, PSML

Kto z Was planował pracować w zakupach? Kto z Was, dołączając do zakupów, planował zostać tu długie lata i rozwijać karierę zawodową właśnie w tym obszarze?

Odpowiadając „tak”, zapewne jesteś wyjątkiem potwierdzającym regułę, że do zakupów większość osób od lat trafiała przypadkiem. Ale to jeden z tych przypadków, za który wielu dziękuje później losowi, przynajmniej w warunkach, w których przyszło nam rozwijać zakupy w Polsce.

Zakupowe eldorado?

Według Deloitte Polska jest w czołówce preferowanych lokalizacji dla Centrów Usług Wspólnych¹⁴. W 2022 roku było ich 1600 (co stanowi ok. 70% wszystkich centrów BSS w Europie Środkowo-Wschodniej).

Co istotne, wśród wielu branż i zawodów w centrum usług wspólnych znalazły się właśnie zakupy, które sukcesywnie rozwijały się przez lata, pomimo niesprzyjających warunków, takich

jak brak kierunkowych studiów czy zasobów ludzkich posiadających wieloletnie doświadczenie w zawodzie.

Popyt związany ze zwiększającą się liczbą ofert pracy, inwestycje w rozwój pracowników i próby zatrzymywania pracowników w organizacjach spowodowały szybki wzrost wynagrodzeń w sektorze zakupów. Wynagrodzenia w zakupach systematycznie wzrastały, a największe wzrosty podczas pandemii odnotowano w Polsce w HR – 11,5%, łańcuchu dostaw, do których zaliczają się zakupy – 10,5% oraz IT – 10%¹⁵.

Niemniej jednak walka o talenty trwa.

¹⁴ Deloitte - Polska w czołówce preferowanych lokalizacji dla Centrów Usług Wspólnych: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Polska-w-czołówce-preferowanych-lokalizacji-dla-Centrow-Uslug-Wspolnych.html>

¹⁵ Agnieszka Piątkowska, Big Fish – Rekrutacje i rozwój zespołów zakupowych – 2022/ Q1 2023 – okiem Big Fish, <https://www.e-bigfish.com.pl/dokumentacja/rekrutacje-i-rozwoj-zespolow-zakupowych-2022-q1-2023-okiem-big-fish>

Według raportu *Wyzwania CPO w 2023* bezpieczeństwo zatrudnienia i walka o talenty jest na 4 miejscu z 7 głównych wyzwań dla Chief Procurement Officers¹⁶.

W wielu krajach dalej brakuje specjalistów zakupowych, procesy rekrutacyjne ciągną się miesiącami, a firmy zatrudniające pracowników czasowych zbierają swoje żniwa w wielu krajach europejskich. Pomimo znaczącego wzrostu wynagrodzeń w Polsce jego wpływ na obsadzanie ról właśnie u nas był częściowo niwelowany przez wzrost inflacji dla pracownika oraz kurs złotego do dolara dla pracodawcy.

Gdzie jednak znajduje się ta magiczna bariera, która spowoduje, że rynek zakupów w Polsce przestanie być konkurencyjny dla zagranicznych inwestorów, i jak temu zapobiec? Na ile wojna tocząca się za naszą granicą i potrzeba dywersyfikacji ryzyka przez firmy wpłynę na zmniejszenie liczby ofert pracy w zakupach w naszym kraju?

Forum Polskiej Gospodarki alarmuje, że 2024 rok przestaje być rynkiem pracownika, a liczba ofert pracy w całym kraju znacząco spada.

W lutym 2024 roku pojawiło się w Polsce 243,4 tys. nowych ofert pracy, czyli o 21 proc. mniej niż w lutym 2023 roku. Największe spadki zapotrzebowania na pracowników dotyczą sektora finansowego, specjalistów od IT oraz pracowników zajmujących się w firmach kadrami i rekrutacją

nowych osób¹⁷. Jak zapobiec spadkom zatrudnienia w zakupach? Czy i jak Polska pomimo wszystko może pozostać ważnym graczem na arenie globalnych zakupów?

Efektywność i digitalizacja

Wobec znaczących wyzwań związanych z zatrudnieniem w wielu krajach, a także zarządzaniem i rozwojem talentów w zakupach oraz rosnącymi kosztami zasobów ludzkich, firmy stoją przed obiektywną potrzebą usprawniania procesów zakupowych i digitalizacją, tak by procesy te były jak najbardziej efektywne, a zasoby ludzkie mogły być wykorzystywane w najbardziej optymalny sposób do aktywności o większej wartości dodanej.

Specjaliści od procesów i technologii zakupowych są więc poszukiwani. Warto przy tym pamiętać, że większość globalnych systemów i procesów zakupowych nie powstała w Polsce, a najwięksi gracze technologiczni na rynku pochodzą z krajów Europy Zachodniej i USA. Niemniej jednak od strony użytkownika, mocnych i słabych stron systemów i procesów to właśnie użytkownicy końcowi – pracownicy zakupów średniego szczebla, sami pracujący w oparciu o te procesy i technologie wcześniej wdrażane przez firmy przez lata, znają je najlepiej.

Jak w każdym biznesie, wiedza o tym, co działa, a co wymaga usprawnień, z reguły prowadzi do zmian i pomysłów na nowe i lepsze.

Na ile biznes IT, prężnie działający w Polsce i będący obecnie w lekkim kryzysie, może pozytywnie wpłynąć na usprawnienia i pomóc w dalszej digitalizacji zakupów? Czy połączenie tych dwóch branż pozwoli nam na wprowadzanie lepszych narzędzi zakupowych i spowoduje, że polski rynek pracy pomimo rosnących kosztów dalej będzie konkurencyjny?

W czasach, w których wszyscy patrzymy zarówno z nadzieją, jak i niepokojem w kierunku Sztucznej Inteligencji (AI), scenariusz ten wydaje się być bardzo realny. To, co mogłoby pomóc w realizacji takiego partnerstwa dwóch branż: IT i zakupowej, to:

- migracja części zasobów IT do zakupów i dalsze wprowadzanie usprawnień technicznych w Polsce,
- partnerstwo publiczno-prawne pomiędzy polskimi uniwersytetami (z AGH zapoczątkowane przez PSML) a firmami prywatnymi w znajdowaniu rozwiązań dla wyzwań zakupowych oraz innych działów,
- inwestycje polskich firm/ aniołów biznesu w narzędzia usprawniające prace,
- szkolenia z technologii oraz AI dla obecnych pracowników zakupowych.

Zmieniające się kompetencje

Niezależnie od chęci inwestowania w technologie i AI przez polskich inżynierów i firmy odwrotu od technologii nie ma i nie będzie.

Implementacja bezpiecznych rozwiązań AI, tj. uczących się w oparciu o wewnętrzne dane firmowe z naciskiem na bezpieczeństwo danych osobowych i poufnych, albo jest planowana, albo już w trakcie wdrażania w wielu międzynarodowych korporacjach. Nowe technologiczne standardy z czasem wejdą również do małych i średnich przedsiębiorstw.

Od nas, pracowników, wymagana będzie adaptacja do nowych warunków, efektywne użytkowanie technologii, ale również zmiana obecnych kompetencji, tzw. reskilling, obejmujący rozwój kompetencji strategicznego, kreatywnego myślenia i dalszy rozwój inteligencji emocjonalnej, której AI nie posiada.

Największym wyzwaniem, przed jakim stoimy, jest zdanie sobie sprawy, że jeśli 80% dzisiejszej naszej pracy AI jest w stanie zrobić za nas zerowym kosztem, jaką wartość jako pracownicy przyniesiemy pozostałymi 20%¹⁸?

Na to pytanie warto sobie odpowiedzieć w kontekście umiejętności zakupowych i być może kolejnego etapu rozwoju, przed jakim stoją zakupy w kontekście roli jaką odgrywamy w firmie.

Ilu pracowników zakupów za 10 lat dalej będzie wysyłać zapytania do dostawców, porównywać oferty i negocjować kontrakty z dostawcami? Ile z tego zrobi za nas system: porówna oferty, kontrakty i napisze wstępną rekomendację? Czy jestem gotowy/a na przejęcie nowych obowiązków związanych ze znajdowaniem nowych, innowacyjnych, „zielonych” rozwiązań dla firmy, wprowadzaniem ich w życie, zarządzaniem zmianą i strategicznymi relacjami dla firmy zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi?

¹⁶ Ilkhan Ozsevim; *The Big 7 challenges for CPOs in 2023: Insights from Mintec*, <https://procurementmag.com/articles/the-big-7-challenges-for-cpos-in-2023-insights-from-mintec>

¹⁷ Jakub Klimkowicz – Forum Polskiej Gospodarki; *Nadchodzi koniec rynku pracownika? Drastycznie spada liczba ofert pracy*, <https://top24.pl/nadchodzi-koniec-rynku-pracownika-ulatwienie-spada-liczba-ofert-pracy/>

¹⁸ *CPO Compass 2024 Procurement Leaders*; <https://member.procuramentleaders.com/wp-content/uploads/2023/07/PL-research-cpo-compass-2024.pdf>

“

Digitalizacja funkcji zakupowej to z pewnością kluczowy z naszych priorytetów. Dane to wiedza, a wiedza to władza.

MONIKA DROŹDZIAK

KOMENTARZ EKSPERTA

Przyszłość zakupów: dane, relacje, optymalizacja

Monika Droździak

SUPPLY CHAIN DIRECTOR, SODEXO POLSKA

Dział zakupów w firmie takiej jak Sodexo musi nieustannie ewoluować, aby sprostać rosnącym oczekiwaniom i zapewnić firmie przewagę na bardzo konkurencyjnym rynku.

Do kluczowych wyzwań, z którymi mierzymy się obecnie jako dział, należą z pewnością digitalizacja funkcji zakupowej, selekcja i konsolidacja dostawców w celu zapewnienia optymalizacji kosztowej, a także poszukiwanie innowacji produktowych, szczególnie w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Digitalizacja funkcji zakupowej to z pewnością kluczowy z naszych priorytetów. Nie od dziś wiadomo, że dane to wiedza, a wiedza to władza.

Wdrażamy obecnie narzędzia, które umożliwiają nam szybką i przejrzystą analizę danych zakupowych, a także łączenie ich z danymi finansowymi i sprzedażowymi.

Dzięki temu możemy podejmować trafniejsze decyzje zakupowe, optymalizować koszty i budować silniejsze relacje z dostawcami. Bazowanie na takich danych ułatwia także dialog z kluczowymi partnerami i funkcjami wewnątrz firmy.

Selekcja i optymalizacja katalogu dostawców to kolejny kluczowy dla nas obszar. Mniejsza liczba dostawców pozwala na budowanie solidniejszych relacji, a to z kolei pozwala na konsolidację wolumenów zakupowych i negocjowanie korzystniejszych warunków cenowych.

Oczywiście decyzje w tym zakresie muszą być poprzedzone wnikliwą analizą danych. A w tym nieodzowna jest wspomniana już wcześniej digitalizacja.

Obok dwóch wymienionych obszarów trzecim niezwykle ważnym wyzwaniem jest poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań ze szczególnym naciskiem na obszar ESG. Sprostanie nowym regulacjom i wymaganiom klientów, jeśli chodzi o zrównoważony rozwój, rodzi potrzebę dużego i stałego zaangażowania oraz proaktywności ze strony działu zakupów.

BADANIE ANTAL ORAZ SODEXO POLSKA

Metodologia

Metodologia

Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI na próbie **922 specjalistów i menedżerów** działów zakupowych w dniach **20.03.24–11.04.24**.

Poznaj raporty Antal



Business Environment Assessment Study

OCENA POTENCJAŁU INWESTYCYJNEGO POLSKICH MIAST

Cykl raportów dedykowanych głównym ośrodkom miejskim w Polsce ma na celu opis rzeczywistości biznesowej, w jakiej funkcjonują firmy. Materiał pozwala spojrzeć na polski rynek z perspektywy biznesu i wskazać główne trendy w rozwoju ekonomicznym przedsiębiorstw.

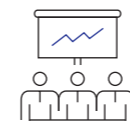
[SPRAWDŹ POTENCJAŁ POLSKICH MIAST →](#)



Raport płacowy Antal

WYNAGRODZENIA OFEROWANE SPECJALISTOM I MENEDŻEROM

Raport przygotowywany co roku, zawiera informacje dotyczące poziomu wynagrodzeń specjalistów i menedżerów na polskim rynku.



Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy

Cykliczny raport „Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy” ukazuje aktualne trendy na rynku pracy takie jak: postawy pod kątem poszukiwania pracy, liczbę ofert jaką otrzymują kandydaci, motywację i warunki do zmiany zatrudnienia czy gotowość do relokacji. W tegorocznej edycji badania respondentów zapytano również o najczęstsze błędy pojawiające się podczas procesów rekrutacji, w których biorą udział.



Trendy rekrutacyjne

TRENDY W ZAKRESIE REKRUTACJI SPECJALISTÓW I MENEDŻERÓW

Raport ma na celu zgromadzenie doświadczeń firmy Antal oraz innych przedsiębiorstw działających na polskim rynku, a także prezentację najczęstszych praktyk stosowanych przez działy HR. W raporcie omawiana jest tematyka dotycząca długości procesów rekrutacyjnych, sposobów ich przeprowadzania oraz doświadczeń kandydatów. Analizowana jest także popularność usług rekrutacyjnych w różnych sektorach oraz perspektywy nowych technologii w rekrutacji.

[SPRAWDŹ WSZYSTKIE RAPORTY ANTAL →](#)

Antal

Antal jest wiodącą firmą w regionie CEE, zajmującą się dostarczaniem rozwiązań w zakresie rekrutacji stałych, consultingu HR oraz outsourcingu.

Marka obecna jest w 35 krajach, w Polsce działa od 1996 roku.

Biura w Warszawie, Wrocławiu, Krakowie, Poznaniu oraz Gdańsku prowadzą projekty w Polsce i za granicą, dla największych globalnych oraz lokalnych przedsiębiorstw z wszystkich sektorów gospodarki.

Obecnie w Antal działa 10 dywizji rekrutacyjnych oraz zespoły doradzające firmom w ramach oceny i rozwoju pracowników, employer branding oraz analiz rynkowych.

Nasze usługi

Elastycznie i kompleksowo podchodzimy do potrzeb pracodawców. Specjalizujemy się nie tylko w rekrutacji, ale również w doradztwie HR.

Oferujemy usługi rekrutacji stałej, kontraktowej i RPO (Recruitment Process Outsourcing), a także zaawansowane rozwiązania wspierające rekrutację czy wzmacniające wizerunek pracodawcy oraz narzędzia służące rozwojowi pracowników. Prowadzimy również badania rynku pracy dostosowane do potrzeb naszych klientów.



Rekrutacja



Market Research



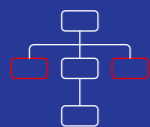
Recruitment Process Outsourcing



HR Consulting



Contracting



Interim Management



Employer Branding



Badanie satysfakcji i zaangażowania

Antal Market Research

Antal Market Research to wyspecjalizowany dział odpowiedzialny za przygotowanie raportów analizujących rynek pracy.

W ramach dywizji realizowane są zarówno raporty prezentujące trendy na rynku pracy, jak i materiały przygotowane w odpowiedzi na indywidualne potrzeby klientów. Antal Market Research opracowuje między innymi: raporty płacowe, raporty wizerunku pracodawcy czy potencjału inwestycyjnego w obszarze kapitału ludzkiego, w określonych branżach lub regionach.

Badania wynagrodzeń

Opracowujemy kompleksowe raporty płacowe w wybranych obszarach rynkowych. Dzięki specjalizacji zespołów w Antal jesteśmy w stanie przedstawić wynagrodzenia nawet w przypadku wąskich i niszowych grup stanowisk. Każde badanie projektujemy i przygotowujemy według indywidualnego zapotrzebowania klienta.

Badania wizerunku pracodawcy

W czasach rynku kandydata opinia potencjalnych pracowników o firmie ma kluczowy wymiar przekładający się bezpośrednio na koszty i czas rekrutacji oraz poziom rotacji dobrowolnej w organizacji. Antal Market Research oferuje przeprowadzenie badania wizerunku pracodawcy wśród precyzyjnie określonej grupy docelowej wskazanej przez klienta (np. specjalistów IT). Raport przedstawi silne strony pracodawcy i potencjalne obszary rozwojowe. Wskaże trafne kanały komunikacji informacji o firmie czy nowych wakatach.

Badania dostępności kandydatów i potencjału inwestycyjnego w obszarze kapitału ludzkiego

W sytuacji, gdy firma zastawia się nad inwestycją w nowym regionie, dostępny kapitał ludzki może zaważyć o powodzeniu i wysokości kosztów całego projektu. Antal oferuje przeprowadzenie kompleksowych badań określających: potencjał edukacyjny w konkretnych obszarach specjalizacji, dostępność kompetencji na danym rynku, skalę trudności pozyskania pracowników, przybliżony czas rekrutacji, wynagrodzenia w określonych lokalizacjach, cechy specyficzne danego regionu wpływające na pozyskanie kapitału ludzkiego, potencjał relokacyjny oraz analizę konkurencji.

Klientom oferujemy również usługę porównania wybranych lokalizacji zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Chcesz dowiedzieć się więcej o badaniach rynku pracy prowadzonych przez Antal?

[Skontaktuj się z nami](#) →

Pomagamy społeczeństwu osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju ONZ



W Antal realizujemy strategię w sposób społecznie odpowiedzialny, ponieważ rozumiemy, że w dzisiejszym świecie istotne jest nie tylko efektywne zarządzanie kapitałem firmy, ale także jej udział w przedsięwzięciach służących zrównoważonemu rozwojowi.

Rozwijamy kapitał ludzki

Naszą misją jest sukces ludzi. Dążymy do umożliwienia zrównoważonego zatrudnienia przez całe życie oraz zapewnienia organizacjom możliwości optymalizacji zarządzania zasobami ludzkimi.

Nasza wspólna odpowiedzialność to wspieranie naszych klientów w rozwoju ich biznesu.

Od lat wspieramy naszych klientów w zrównoważonym wzroście i prowadzimy różnorodne działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Inspirujemy naszych partnerów biznesowych tym samym przyczyniając się do zwiększenia ich wkładu w zrównoważony rozwój. Z przekonaniem wdrażamy działania wspierające realizację 17 Celów ONZ według zasady 3P: **People, Planet, Prosperity**.

TRZY FILARY ESG ANTAL 3P: People, Planet, Prosperity



Kształtujemy rynek pracy

Chcemy wywierać pozytywny wpływ na rzeczywistość zawodową i być wzorem w prowadzeniu działalności i podejściu do najbardziej wrażliwych wyzwań społecznych. To pomaga zapewnić wartość ekonomiczną nam i naszym interesariuszom oraz generuje pozytywny wpływ na polską gospodarkę i rynek pracy.

Dzielimy się wiedzą

Prowadzenie działań edukacyjnych na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w Polsce wpisane jest w wartości i kulturę organizacyjną Antal. Edukujemy przyszłych i obecnych przedsiębiorców, promujemy wiedzę i dobre praktyki z zakresu Diversity & Inclusion, wspieramy rozwój młodych oraz aktywnie uczestniczymy w konferencjach skierowanych do biznesu. Dzielimy się wiedzą i doświadczeniem przygotowując liczne publikacje, tworząc branżowe raporty badawcze i opiniotwórcze opracowania merytoryczne dotyczące rynku pracy.

Wierzmy, że działania, które podejmujemy jako organizacja odgrywają fundamentalną rolę w kształtowaniu i tworzeniu postępu w społeczeństwie.

Kontakt

Agnieszka Wójcik

COMMUNICATIONS & BUSINESS CONSULTING DIRECTOR

ANTAL

agnieszka.wojcik@antal.pl

Julia Stanisławska

MARKET RESEARCH SPECIALIST

ANTAL

julia.stanislawski@antal.pl

Jan Szewczyk

HEAD OF MARKETING

SODEXO POLSKA

jan.szewczyk@sodexo.com

www.antal.pl

www.sodexo.com