

Ирина Поворозник

корпоративные закупки



Как построить эффективную
систему закупок в компании



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Ирина Поворозник

**Корпоративные закупки. Как
построить эффективную
систему закупок в компании**

«Альпина Диджитал»

2023

Поворозник И.

Корпоративные закупки. Как построить эффективную систему закупок в компании / И. Поворозник — «Альпина Диджитал», 2023

ISBN 978-5-96-148594-3

Ирина Поворозник больше 15 лет управляла закупками крупнейших компаний. На основе своего опыта она написала полезную книгу для всех, кто хочет построить эффективную службу закупок и разобраться в управлении затратами на закупки. В книге рассматриваются основные направления деятельности службы закупок, а также лучшие практики и рекомендации по системному управлению закупками. Руководители компаний и директора по закупкам найдут в ней примеры стратегий развития закупок, ключевые показатели эффективности отдела закупок и советы по выстраиванию сильной и мотивированной команды. Закупщикам книга расскажет, как развиваться в профессии и повышать свою ценность для работодателей. Для предпринимателей и поставщиков эта книга станет источником инсайдерской информации об устройстве службы закупок компаний-заказчиков и задачах, которые ставят перед закупщиками владельцы и руководители компаний.

ISBN 978-5-96-148594-3

© Поворозник И., 2023
© Альпина Диджитал, 2023

Содержание

Нужна ли вам эта книга?	8
Предисловие	9
Глава 1	12
Оценка масштабов: С чего начать и где искать информацию	12
Примеры стратегических и операционных показателей эффективности закупок	16
Метрики оценки эффективности закупок	19
Особенности применения отдельных КРІ	20
Оценка клиентоориентированности закупок	24
Ключевые идеи главы	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Ирина Поворозник

Корпоративные закупки. Как построить эффективную систему закупок в компании

Редактор *Михаил Белоголовский*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Д. Рыбина*

Корректоры *Е. Чудинова, Т. Редькина*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Арт-директор *Ю. Буга*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Ирина Поворозник, 2023

© ООО «Альпина Паблицер», 2023

* * *

Ирина Поворозник

Корпоративные закупки

Как построить
эффективную систему
закупок в компании



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва

2023

*Посвящается всем, с кем мне довелось работать в одной команде,
приобретать знания и опыт, которыми хочется делиться. А еще*

моим родителям – Виталию и Надежде – и моим друзьям, которые вдохновляют и поддерживают все мои затеи

Когда вам кажется, что цель недостижима, не меняйте цель – меняйте свой план действий.

Конфуций

Нужна ли вам эта книга?

Эффективное управление затратами – одна из важнейших задач, стоящих перед любой компанией. Здоровый бизнес всегда ориентирован на повышение доходности для обеспечения долгосрочного развития и достижения тех глобальных целей и задач, которые ставят перед собой компании в самых разных сферах – от создания востребованных продуктов и сервисов до изменения мира к лучшему. Однако увеличение прибыли достигается не только за счет роста продаж и объемов производства, но и благодаря аккуратному и профессиональному управлению затратами. Если же исключить из затрат оплату труда, платежи по обязательствам, отчисления и налоги, то оставшаяся большая статья будет представлять собой затраты на закупки.

Корпоративный шопинг кое в чем напоминает наши повседневные покупки. В «потребительской корзине» компаний вы найдете сырье, энергоресурсы, работы по строительству и ремонту, услуги инженеров, консультантов, агентов, перевозчиков, материалы и оборудование для поддержания и модернизации производства, авиабилеты, проживание в гостиницах, канцтовары и даже воду для офисов. Но пока что лишь малую часть из этого бизнес может купить, просто зайдя в интернет-магазин.

Многие бизнесмены и предприниматели не стесняются признаваться в том, что не доверяют своим закупщикам и считают закупки сферой, в которой невозможно добиться прозрачности. Они вводят многослойные бюрократические процедуры контроля закупок и не всегда понимают, какие задачи эта служба призвана решать, кроме оформления документов на очередное приобретение, которое санкционировал лично генеральный директор. Нередко в таких организациях генеральный директор – единственный человек в компании, который в принципе принимает решения о том, что и где покупать.

В то же время передовые компании создают и обучают эффективные команды закупок, способные принимать решения самостоятельно (высвобождая время и интеллект *гениального* директора для более важных задач) и при этом ежегодно добиваться значительной экономии и создавать дополнительные источники прибыли. Они развивают целые экосистемы для своих поставщиков и все больше интегрируются с ними, добиваясь не только впечатляющей экономии средств компании, но и создавая качественный продукт для своих клиентов. И способствуют этому отнюдь не суровые регламенты и жесткая централизация принятия решений, а внедрение эффективных процессов, сбалансированная система контроля, креативные идеи, мотивация и глубокое доверие сторон.

Звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой? Как же эти компании добиваются такого уровня взаимодействия и не боятся при этом, что их кто-то обманет? Представьте себе, такое возможно! И не в теории, а на практике. Эта книга поможет понять, с чего начинать внедрение передовых подходов в системе закупок вашей компании.

Если вы хотите разобраться в том, какие функциональные задачи ставить перед подразделением, занимающимся закупками, как правильно выстроить процессы в этой сфере и эффективно управлять затратами, если вы ищете подсказки, которые помогут раскрыть тему управления закупками, если являетесь предпринимателем или представляете сервисную или производственную организацию и вам необходимо понять, как устроена деятельность функции закупок больших и средних компаний, чтобы спланировать стратегию продаж и сделать их своими клиентами, то эта книга – определенно для вас.

Предисловие

Большие и маленькие компании ежегодно тратят огромные средства на закупки. Статистика говорит, что сегодня затраты на закупки в среднем составляют около 43,7 % от выручки компании, а для производственных отраслей этот показатель может быть выше 50 %¹. И даже несмотря на это, лишь очень немногие используют системный подход в управлении затратами.

Высшие руководители и топ-менеджмент должны задать себе два вопроса:

- Насколько эффективно мы управляем затратами на закупки?
- Кому мы доверяем тратить деньги компании?

Представьте, что сегодня компания тратит на закупки 43 % от выручки, а завтра покупает все то же самое, но у более надежных поставщиков и при этом на 3 % дешевле. А если на 5 %? А если на 7 %? Как изменится картина прибыльности бизнеса в таком случае?

С чего начать и в чем нужно разбираться в первую очередь, если вам поручили управление закупками? Что такое эффективность закупок, как ее оценивать, какие бывают схемы организации управления закупками, какие у них плюсы и минусы и что вообще можно требовать и чего ожидать от этой «сервисной» функции? Как работают системы закупок больших и маленьких компаний? Как находить общий язык со специалистами в этой сфере для тех, кто пытается стать поставщиком предприятия?

Эта книга содержит ответы на эти и другие вопросы, дает практические инструменты управления эффективностью закупок. Прочитав ее, вы не узнаете о том, как эффективно проводить переговоры, какие приемы и уловки помогут покупать дешевле, как делать регрессионный анализ цен или рассчитывать крайние позиции сторон. Об этом уже и так написано немало книг и статей. Здесь же речь пойдет о том, как выстроить *систему закупок* и поддерживать качественный сервис для бизнеса. Инструменты, которые используются для управления затратами в закупках, могут в той или иной степени отличаться для крупных и средних компаний. Тем не менее есть ряд общих подходов, которые актуальны для всех, независимо от размера или сферы деятельности компании.

Понятие «управление закупками» в каждой отрасли имеет свои особенности. К примеру, закупки производственных компаний отличаются от закупок в сфере ритейла: в первом случае основная доля затрат приходится на сырье, товары, оборудование, запасные части и услуги, необходимые для поддержания производственных циклов, тогда как во втором основная часть затрат на закупки – это тот же ассортимент, который оказывается на полках торговой сети и сразу превращается в товар для конечного потребителя. Тем не менее можно уверенно сказать, что основные принципы схожи и там и там. Для хорошего закупщика неважно, что закупать: спецодежду, газовую турбину или авокадо. Настоящий профессионал сумеет разобраться в закупках в любой сфере, независимо от категории, отрасли или компании.

Тема закупок содержит в себе много возможностей не только для повышения прибыльности бизнеса. Увы, не так много компаний могут похвастаться профессиональными закупщиками. Почему это так? Все просто: профессия «закупщик» существует, а вот полноценное высшее образование по этому профилю – пока что большая редкость и доступно только в «далеких заграничных». Кроме того, над закупками довлеет древняя стигма, миф о том, что эта функция – не более чем обычный документооборот, примитивная деятельность, не создающая ценности, а следовательно, не требующая специального образования. Все понимают, какие вопросы решают специалисты по продажам, экономисты, финансисты, юристы, логисты, но чем занимается закупщик – ответить точно сможет не каждый.

¹ Источник: <http://www.capsresearch.org>. The Metrics of Supply Management, 2020.

Я проработала в закупках почти 15 лет. Закупщиком я стала случайно, как и многие в этой профессии. Сначала занималась переводами документации для закупщиков, затем начала сама делать закупки, а вскоре стала руководить службой закупок в двух компаниях «AES Украина», принадлежавших на тот момент международной энергетической корпорации AES Corporation. Еще на старте работы в закупках я по крупицам собирала информацию, которая помогла бы разобраться в теме эффективного управления закупками и построить устойчивую систему в быстро меняющихся условиях. Было сложно, иногда – очень сложно. Очевидных решений по многим вопросам просто не было, не все получалось с первого раза, но тем интереснее были задачи, а мои команды и руководители поддерживали меня, и многому я научилась именно у них.

Писать эту книгу я начала, когда руководила закупками в компании «Северсталь» (металлургия и горная добыча). Закупки «Северстали» – это объединенное подразделение, насчитывающее порядка 400 человек, с общими затратами на закупки в несколько миллиардов долларов и фактически расположенное в нескольких городах и разных компаниях, входящих в состав холдинга. Трансформация закупок «Северстали», которую наша команда проводила с 2012 по 2017 год, – это отдельная история, заслуживающая внимания, но данная книга не об этом проекте, хотя, конечно, я буду опираться на личный опыт. Мой опыт – это опыт производственных компаний, где есть ремонты, стройки, офисы, автопарки, эшелоны специализированной техники, железные дороги и тепловозы, где покупаются услуги и работы, где нужно обеспечивать сотрудников средствами индивидуальной защиты, закупать 50 000 уникальных номенклатур в год от болтов до высокотехнологичных производственных линий и сотни видов услуг от клининга до проектирования и строительства сооружений.

В тексте этой книги вы наверняка не найдете исчерпывающих ответов на все вопросы по теме закупок. Вы не найдете здесь детального разбора созданных кем-то методик. Я в принципе не хочу, чтобы эта книга была похожа на учебник. Ее главная задача – показать, с чего стоит начать погружение в тему системного управления закупками. Уверена, если эта тема вас заинтересует и вы продолжите ее изучение, то сможете найти немало интересной и ценной информации. На сегодняшний день большая часть книг и статей об управлении закупками доступна на английском языке; здесь я даю ссылки на некоторые полезные источники.

Хочу отдельно обратиться к тем, кто работает в государственных компаниях. Возможно, читая эту книгу, многие моменты вы будете ставить под сомнение. «Это невозможно!», «В моей компании меня никогда не поддержат с такими инициативами», «Автор не понимает специфику госпредприятий». Я слышала такие комментарии много раз во время своих выступлений на конференциях или в бизнес-школах. Я тоже работала в системах регулируемых закупок Украины и Казахстана. И в своей работе я порой сталкивалась с требованиями, которые выглядели абсурдно, но обойти их было сложно или невозможно. И тем не менее все, что описано в этой книге, в той или иной степени я применяла и в этих компаниях. Возможно, вы не сможете реализовать какие-то изменения быстро и радикально, но я абсолютно точно знаю, что большинство из описанных здесь практик возможны в любой компании. Главное – адаптировать и пробовать.

Искренне надеюсь, что книга поможет вам выбрать правильное направление поисков и осмыслить роль именно *ваших* закупок. Книги помогают в поиске идей, но настоящие решения приходят, как правило, не из книг, а в процессе сотрудничества людей, которые совместно делают нечто, имеющее значение для них, и добиваются результата порой немислимыми, а иногда и до боли простыми, но неочевидными способами. Реальные задачи и практика, опыт и знания – мои и моих коллег, бывших и настоящих, – вот что легло в основу этой книги. Поэтому в ней появился раздел о командной работе и мотивации в закупках, а также мои выводы на эту тему. Ведь закупки – это не только тендеры и контракты, но и эффективное сотрудничество в любых его проявлениях.

Если вы захотите поделиться со мной своим опытом или мыслями об изложенном здесь, буду рада вашим письмам. Мой адрес: irina.povoroznyk@hotmail.com. Обязательно постараюсь ответить вам лично или на страницах моего блога.

Продуктивного вам чтения!

Современный агент по закупкам – человек куда более важный, чем это было в прежние времена, когда закупики... лишь тем и занимались, что выторговывали лишний пенни. Закупики в современном мире – это творческий мыслитель и планировщик, который знает многие аспекты бизнеса.

Элен Хайселл. Наука закупок²

² Hysell, Helen. The Science of Purchasing. New York & London, D. Appleton, 1922.

Глава 1

Затраты на закупки: много или мало?

Ключевые показатели эффективности закупок

Оценка масштабов: С чего начать и где искать информацию

Закупки компаний по своей сути мало отличаются от всем привычных покупок в продуктовом магазине. Вы можете руководствоваться сиюминутными решениями или покупать по привычке одно и то же, иметь заранее заготовленный список покупок к семейному празднику или схватить товар, не читая этикеток, потому что просто захотелось попробовать чего-то новенького.

Представьте, что сегодня вы заработали сотню денежных единиц и пошли в магазин за молоком. На полках – пять видов молока и пять разных ценников. Цена для вас не принципиальна, вы можете позволить себе потратить всю сотню. Главное, чтобы было вкусно и полезно. Какое молоко вы купите? Допустим, ваш выбор зависит от характеристик продукта и доверия к производителю. При этом вы не очень доверяете дешевым продуктам, а вчитываться в этикетки и искать информацию об особенностях производства считаете несоразмерно сложным делом при покупке молока. Лучше просто взять подороже, ведь наверняка высокая цена означает более совершенную систему контроля качества. Ваше здоровье бесценно, не стоит на нем экономить, к тому же завтра вы еще заработаете. Или другой вариант: ну, молоко – и молоко, все оно одинаковое. Жирность проверили, благо написано большими цифрами, а из вариантов с одинаковой жирностью выбираете самый дешевый.

Именно это и происходит с закупками в компаниях, только в куда больших масштабах. Если мы не следим, на что и как тратятся наши деньги, мы их неизбежно теряем. Нет никакой гарантии, что завтра вы заработаете столько же, сколько сегодня. В описанном выше кейсе нет ни одного значимого фактора, кроме эмоций, который позволил бы считать сделанный выбор обоснованным. Даже при высоких продажах недостаточно эффективное управление закупками может обернуться серьезными потерями там, где их можно было бы избежать.

Интересно, что многие сотрудники отделов закупок, причем даже в очень больших организациях, не знают, сколько всего средств тратит их компания на закупки в год, на какие именно финансовые результаты влияет стоимость закупок, какие существуют показатели здоровья системы закупок и как ими управлять. Зачастую эта информация в лучшем случае остается на уровне руководителя функции, а в тех компаниях, где задачи закупок сводятся к транзакционной поддержке бизнеса, оформлению договоров и обеспечению доставки товара или услуги после проведения жестко отрегулированной процедуры отбора поставщика, даже руководителю некогда заниматься подобными вычислениями – ведь в отчетности эти показатели не предусмотрены, а их ценность не всегда ясна.

Предположим, что мы уже знаем, сколько всего средств компания тратит на закупки в год. А сколько эти затраты занимают в выручке компании?

В предисловии я приводила общие усредненные цифры соотношения затрат на закупки к выручке для мировой экономики в целом – на 2020 год эта цифра составляла 43,7 %. Давайте рассмотрим этот показатель детальнее. Для отраслевых секторов это соотношение в среднем составляет:

- производство – 59,4 %;

- обработка (перерабатывающие секторы) – 35,9 %;
- услуги – 36,3 %.

Попробуйте разложить имеющееся значение по факторам, которые на него повлияли, и разобраться, почему эта цифра меняется или, наоборот, остается неизменной, от чего она зависит? Что будет с общими финансовыми результатами компании, если это значение изменится в ту или иную сторону?

Как могла бы выглядеть прибыль, если бы вы покупали все то же самое, но тратили на закупки на 5, 10, 15 % меньше?

Когда компания Etihad³ начала трансформацию бизнеса, связанную с реструктуризацией и расширением глобального присутствия, имеющую целью создание единой прозрачной цепочки управления, то первыми функциями, которые вошли в команду трансформации, были финансы, HR и закупки. И это не случайный выбор. Обеспечение эффективности управления затратами и взаимодействия с внешними сторонами, влияющими на жизнедеятельность компании, особенно в период ее бурного роста, – важнейшая стратегическая задача. Трехлетний проект переопределил все основные бизнес-процессы обеспечения деятельности нескольких компаний, которые вошли в группу Etihad. Он заложил основу для дальнейшего роста за счет повышения прозрачности управления затратами и фокусировки на стратегических задачах, превратив транзакционное управление закупками в стратегическое партнерство с поставщиками и обеспечив компании доступ к лучшим технологиям на рынке.

Иногда можно услышать, что та или иная компания тратит на закупки «слишком много средств». Но такого показателя, как «много» или «мало», при оценке общих затрат на закупки не существует. Для адекватной оценки любая величина должна быть с чем-то соотнесена. Много или мало в сравнении с чем? На что это влияет? Почему это важно? Что будет, если этот показатель изменится? Возьмите, казалось бы, такой простой индикатор, как закупочная цена за единицу товара. Даже если для вас цена выше, чем для других покупателей, в данном конкретном случае она может быть оптимальной или даже низкой – все зависит от того, что именно она в себя включает. У разных компаний могут быть разные требования к техническим параметрам, логистике, дополнительным услугам, таким как обучение или техническое обслуживание. Точное сравнение цен можно провести, только если сравнивать полностью идентичные по составу и свойствам товары или услуги, а также прилагающийся к ним набор сервисов. Одинаковые наименования не всегда свидетельствуют о том, что товары идентичны.

Вот простое, но очень полезное упражнение, которое дает понять, насколько эффективно компания управляет процессом закупок: рассчитать, во сколько обходится размещение одного заказа на поставку. Для этого нужно узнать, сколько компания размещает заказов на поставку в год и какие затраты несет на содержание отдела закупок или штата сотрудников, которые занимаются закупками в разных структурных подразделениях компании. Если разделить затраты на содержание функции закупок на общее число заказов, можно получить среднюю стоимость размещения одного заказа на поставку. Неважно, насколько сложные процессы предваряют и сопровождают этот этап – именно заказ на поставку является центральным этапом в процессе закупок, когда намерение что-либо приобрести превращается в обязательство как для поставщика, так и для покупателя. Нередко средняя стоимость размещения заказа достигает диапазона \$100–200. Предположим, что это заказ на доставку одной компьютерной мыши стоимостью \$10. Не слишком ли дорого обходится процесс размещения заказа

³ Etihad Airways – национальная авиакомпания Объединенных Арабских Эмиратов. По материалам круглого стола директоров по закупкам, 2016 г.

в сравнении со стоимостью самого закупаемого товара? А теперь представьте, что в год ваша компания размещает 10 000 заказов на поставку. Получается, что процесс закупок обходится минимум в \$1 млн. Ощутимая сумма, правда? А что, если покупать все то же самое, но при этом тратить на сопровождение процессов закупок на \$100 000 меньше?

Конечно, все заказы разные и приведение к среднему кажется не слишком уместным. Но если отбросить процессы, связанные с переговорами, то, рассмотрев операции документооборота и организацию конкурсных процедур выбора поставщика, можно увидеть, что они мало чем отличаются и в случае мелких, и в случае крупных закупок, а трудозатраты на закупку канцелярских скрепок сопоставимы с трудозатратами на закупку автомобилей. И чем больше возникает мелких заказов на закупку условных «скрепок», тем ниже эффективность использования ресурсов: вместо того, чтобы потратить время на подготовку к переговорам о закупке автомобилей, сотрудники теряют время на проведение мелких конкурсов и размещение уймы микрозаказов на «скрепки» у разных поставщиков на не самых выгодных условиях, в то время как стоимость одной поставки «скрепок» наверняка в разы меньше \$100–200, которые тратятся на администрирование этой закупки.

В последние годы проблемам закупок уделяют все больше внимания. У всех известных консалтинговых групп появились выделенные направления, которые помогают компаниям повышать уровень профессионализма специалистов по закупкам и делать управление затратами на закупки более эффективным. Пришло понимание, что закупки могут значительно повлиять на успешность бизнеса. Все критичнее становится способность компаний быстро выводить на рынок новые товары и тратить на сырье меньше средств, не теряя при этом в качестве, а зачастую и улучшая его. Поиски альтернатив, управление спросом, интеграция цепочек поставок с поставщиками и даже с клиентами не может обходиться без грамотно выстроенной структуры цепи поставок и процесса закупок внутри нее.

Нет нужды описывать на страницах этой книги разнообразные методики управления закупками – всю эту информацию можно найти в интернете. Могу лишь порекомендовать источники, к которым часто обращаюсь сама. Это сайты консалтинговых компаний, разработчиков программного обеспечения и ERP-систем, таких как SAP; материалы исследовательских и образовательных организаций, которые активно работают в сфере закупок, таких как Institute for Supply Management (ISM), CAPS Research, Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS), APQC, Procurement Leaders, Association for Supply Chain Management. Эти источники содержат массу полезной информации по всем вопросам организации и оценки эффективности современных закупок. Материалы в основном доступны на английском, но даже если читатель не владеет иностранным языком, сегодня ему помогут автоматизированные средства перевода.

Оценка эффективности закупок – комплексный вопрос, и делать выводы можно только после всестороннего изучения влияния каждого из аспектов закупочной деятельности на результаты конкретного бизнеса. При этом нужно исходить из того, что любая система закупок включает в себя две основные группы процессов: стратегическую, влияющую на стоимость (сюда входят разработка категорийных стратегий и управление базой поставщиков), и тактическую, объединяющую множество операционных шагов, которые емко описываются английским термином Procure-to-Pay («От заявки до оплаты»).

Для того чтобы разобраться в текущем положении дел и определить зоны особого внимания, стоит начать с оценки небольшого набора базовых стратегических и операционных показателей. Ключевых показателей эффективности (KPI) закупок, которые можно измерять, существуют десятки. Но какие из них первоочередные? Какие помогут быстро сориентироваться и понять, на что направить основные усилия?

Владельцу бизнеса или руководителю подразделения в первую очередь нужно обращать внимание на стратегические верхнеуровневые показатели, такие как оценка качества работы,

оценка затрат на содержание подразделения, основные финансовые показатели оборотного капитала и экономии, на которые влияют закупки.

Если вы менеджер по закупкам, в первую очередь вам необходимо ориентироваться на операционные показатели своевременности и полноты поставок, состав базы поставщиков, показатели дисциплины поставок, уровня запасов, динамику изменения стоимости закупок и условий сделок, которыми вы управляете и посредством которых влияете на достижение стратегических целей подразделения и компании в целом. Узнайте, какие важные проекты сейчас осуществляются в компании, какие у них целевые KPI, какие задачи нужно решить для их достижения и на каком уровне должны находиться операционные показатели закупок, чтобы проекты достигли намеченной эффективности.

Многие развитые функции закупок имеют расширенные наборы отчетности, в рамках которой отслеживают десятки показателей. Обычно на разработку системы мониторинга (назовем ее «диспетчерской») уходят годы, и дело даже не в том, что автоматизация требует времени и ресурсов, а в том, что наполнение таких баз данных происходит постепенно, по мере развития функционалов и понимания реальной потребности в том или ином показателе. Прежде чем начинать создавать свой набор метрик, стоит определиться с тем, какие показатели сегодня являются наиболее критичными в вашей организации. Что важнее всего для вашей компании сейчас? Как внутри компании понимается ценность, которую создают закупки? Что является результатом эффективной работы подразделения закупок?

Например, если в компании не очень хорошо обстоят дела с дисциплиной поставок, наблюдаются частые перебои и связанные с этим простои производственных мощностей и невыполнение обязательств и планов, то скорее всего закупки сосредоточатся на операционных показателях, а также на мероприятиях, направленных на достижение целевых значений KPI в этих сферах. Если же базовые показатели в норме – время сделать следующий шаг и разобраться, в каких еще сферах возможны улучшения.

Примеры стратегических и операционных показателей эффективности закупок

Для того чтобы создать «диспетчерскую» системы закупок, необходим стартовый набор показателей, которые вы начнете отслеживать. Ниже приведен список стратегических и операционных показателей, которые я рекомендую исходя из своего опыта.

1. Стратегические КРІ и оценка качества работы подразделения закупок.

● **Влияние закупок на прибыль компании.** Этот показатель можно оценить через ежегодный объем экономии, которую генерирует служба закупок.

● **Влияние закупок на оборотный капитал.** Показатель оценивается через среднегодовой уровень запасов и средний уровень кредиторской задолженности и авансов по закупочным контрактам.

● **Доля затрат, для которых определена долгосрочная стратегия закупок⁴, в общей сумме всех затрат на закупки.** Рассчитывается как соотношение суммы затрат по категориям, для которых разработаны и внедрены категориальные стратегии, к общей сумме затрат на закупки.

● **Доля закупок с применением оценки общей стоимости владения (ТСО)⁵.** Этот показатель аналогично приведенному выше рассчитывается как соотношение суммы затрат по категориям, для которых проводится оценка общей стоимости владения, к общей сумме затрат на закупки.

● **Оценка работы службы закупок клиентами⁶.** К клиентам относятся как внутренние, так и внешние заинтересованные лица, включая поставщиков.

● **Доля надежных поставщиков⁷ в общем количестве активных поставщиков.** Показатель рассчитывается как соотношение количества поставщиков, получивших высокие оценки по результатам сотрудничества, к общему числу поставщиков, с которыми компания сотрудничала хотя бы по одному заказу на поставку товаров или сервисов.

● **Объем реализованной экономии (%) от общего объема (стоимости) закупок.** Этот показатель также можно определить как соотношение суммы экономии в год к сумме затрат на поддержку процессов закупок (или на содержание выделенного подразделения). По сути, он сообщает вам, насколько окупается подразделение закупок.

2. Операционные КРІ процесса закупок.

● **Доля поставок, выполненных в необходимые сроки и соответствующего качества.** Показатель оценивает своевременность и полноту поставок, оказаниякупаемых услуг, выполнения работ. Рассчитывается как соотношение суммы и/или объема поставок, выполненных в срок, к общей сумме и/или объему поставок за период.

● **Доля товаров, которые поступили на склад, но не были доступны для производства или перепродажи в срок, от общего объема поставок.** Показатель рассчитывается как соотношение общего количества или стоимости товаров, которые физически есть

⁴ Долгосрочная стратегия зачастую определяется на срок от одного года до трех лет и больше. Чем дальше горизонт стратегии, тем ниже точность прогнозов, заложенных в ней, так как рынок не является статичным. Долгосрочные стратегии должны в любом случае пересматриваться не реже одного раза в год.

⁵ ТСО (Total Cost of Ownership) – сумма всех затрат на приобретение, эксплуатацию и утилизацию предмета закупки на протяжении всего срока его использования.

⁶ Понятие «клиент» в закупках означает представителя любого подразделения, который направляет заявку и будет непосредственно использовать товары или потреблять услуги, являющиеся предметом закупки.

⁷ Критерии надежности поставщиков могут быть различными, их набор определяется при разработке стратегии управления поставщиками. Зачастую такими критериями являются своевременность исполнения обязательств, показатели качества продукции, наличия претензий и т. п.

на складе, к количеству или стоимости той части товаров, которые полностью оформлены в системе учета и доступны к использованию, например, прошли проверку качества и готовы к выдаче в производственное подразделение.

● **Скорость операций закупок.** Показатель может рассчитываться как для сквозного процесса закупок, так и для его отдельных частей. Например, средний срок от поступления заявки на закупку до размещения заказа у поставщика или средний срок оформления поступления от поставщика на склад.

● **Стоимость операций закупок.** Этот показатель отражает затраты на размещение одного заказа на поставку и рассчитывается делением общей стоимости сопровождения операций размещения заказов на поставку на общее количество заказов за период. В качестве затрат на сопровождение процессов учитываются зарплаты сотрудников, расходы, связанные с их деятельностью, расходы на содержание инфраструктуры, а также затраченные энерго- и материальные ресурсы.

● **Объем поставок, которые не прошли приемку по качеству.** Показатель представляет собой соотношение стоимости несоответствующих поставок и стоимости всех поставок за определенный период.

● **Показатели оборотного капитала:**

■ средний уровень запасов и объем неликвидных запасов в сравнении с целевыми уровнями;

■ доля авансов, по которым просрочены сроки выполнения обязательств контрагентами;

■ средний уровень кредиторской задолженности в днях по всем сделкам и по отдельным группам сделок.

● **Доля рамочных (долгосрочных) сделок от общего количества сделок.** Показатель рассчитывается как соотношение количества сделок, срок действия которых превышает один год и предусматривает возможность многократного размещения заказов на поставку, к общему количеству договоров. Показатель также можно рассчитать через прогнозируемую стоимость поставок по таким контрактам и в итоге узнать долю затрат на закупки, которые покрыты рамочными соглашениями.

3. Операционные показатели, оценивающие эффективность использования ресурсов и нагрузку на службу закупок.

● **Объем затрат на содержание подразделения закупок.** Рассматривается в сравнении с объемом затрат на закупки и размерами экономии на закупках.

● **Объем затрат на закупки под управлением одного сотрудника службы закупок.** Показатель рассчитывается как сумма общих годовых затрат по всем категориям, за которые отвечает подразделение закупок, деленная на число сотрудников подразделения. Стоит отметить, что для разных категорий пропорции будут отличаться. Например, сырьевая категория может содержать всего несколько номенклатур и при этом составлять самую большую долю затрат, в то время как расходные материалы или запасные части могут стоить относительно недорого и при этом содержать в себе сотни номенклатур, что усложняет управление категорией. Поэтому рассчитывать эту величину в привязке к конкретным выделенным категориям не имеет смысла.

● **Количество активных поставщиков на одного сотрудника закупок.** Показатель представляет собой общее число активных поставщиков, деленное на общее число сотрудников службы закупок. Как и для предыдущего показателя, здесь не стоит делать расчеты в привязке к конкретным категориям – цель этой метрики состоит в том, чтобы оценить нагрузку на сотрудников и трудозатраты на сопровождение базы контрагентов.

● **Количество сделок на одного сотрудника закупок.** Рассчитывается как усредненный показатель, где общее число сделок делится на общее число сотрудников закупок, которые

их сопровождают. Показатель помогает узнать средний объем нагрузки на сотрудников безотносительно сложности той или иной сделки.

О том, как сориентироваться в оценках и понять, какие значения отдельных показателей являются приемлемыми, речь пойдет в главе 2, где мы поговорим о бенчмаркинге как способе определения целевых уровней эффективности закупок.

Метрики оценки эффективности закупок

Основанием для введения в управленческую практику ключевых показателей эффективности должно быть четкое понимание задач, которые они решают. Давайте выделим основные задачи, для решения которых используются КРІ.

● **Измерение достижения поставленных целей.** То, что не оцифровано, невозможно оценить. Однако оценка – это не только цифры, но и качественные показатели, которые могут иметь экспертную оценку. Понять, как идет выполнение поставленных задач и насколько вы близки к достижению цели, можно посредством набора основных КРІ, которые учитывают эту цель в измеримых величинах.

● **Определение направлений для улучшений.** Только через показатели эффективности можно понять, какими должны быть приоритеты в краткосрочной и долгосрочной перспективе и что конкретно нужно улучшать. КРІ не всегда дадут ответ на вопрос, как именно нужно реализовывать улучшения, поскольку на цифры могут прямо или косвенно влиять многие факторы, но только измеримые показатели эффективности укажут, в какую сторону нужно смотреть.

● **Повышение прозрачности.** Регулярное отслеживание основных показателей эффективности дает возможность в реальном времени наблюдать за ходом процесса закупок и видеть, насколько функция выполняет свои обещания перед клиентами – внутренними заказчиками, руководством компании и поставщиками. Если не достигается какая-либо из целей, то через ввод промежуточных показателей эффективности можно найти причины проблем.

Успешное выполнение намеченных КРІ в закупках приведет к достижению следующих результатов.

● **Экономия средств и оптимизация затрат на закупки.** Как следствие этого – увеличение прибыльности бизнеса (КРІ по экономии и относительным затратам на содержание подразделения закупок).

● **Улучшение показателей собственных оборотных средств компании** (средний уровень объема авансирования по контрактам, кредиторской задолженности и запасов).

● **Своевременное и полное обеспечение потребностей** (показатели обеспечения, OTIF⁸, относительного количества поставок несоответствующего качества к общему объему поставок);

● **Исполнение регуляторных требований** (объем несоответствующей документации, обеспечение своевременности закрытия финансового периода и подачи документов для возмещения НДС, количество торгов и сделок, которые были признаны недействительными).

● **Достижение уровня ожиданий клиентов** (индекс удовлетворенности клиентов, оценка работы закупок со стороны менеджмента и индекс лояльности поставщиков).

● **Улучшение качества взаимодействия с контрагентами и повышение дисциплины исполнения договорных обязательств** (количество нарушений и претензий, объем неудовлетворенных претензий по количеству и качеству).

⁸ OTIF (On Time In Full) – вовремя и в полном объеме. Показатель состоит из двух частей: своевременность и полнота поставки; имеет много вариаций – разные компании рассчитывают его по-разному в зависимости от того, что вкладывают в понятия «своевременность» и «полнота».

Особенности применения отдельных КРІ

Каждый показатель работает со своим набором входных данных и имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать на практике.

Возьмем, например, показатель уровня товарно-материальных запасов из группы показателей оборотного капитала. Завышенный уровень запасов оказывает негативное влияние на оборотный капитал и компании стараются минимизировать запасы. В разных отраслях существуют свои стратегии работы с запасами: в торговых компаниях это сопряжено с управлением ассортиментом и доступностью товаров для покупателей, в производственных – с хранением страхового запаса критически важных запасных частей, которые, возможно, никогда не понадобятся, но их отсутствие может повлечь остановку производства. С учетом этих особенностей компании ищут подходы, которые позволили бы если не полностью избавиться от запасов, то хотя бы поддерживать их на оптимальном уровне, при котором основные риски потери результативности или прибыли будут закрыты и в то же время неоправданно большие средства не окажутся блокированными и выпавшими из оборотного капитала.

Часто можно услышать, что вся ответственность за запасы компании лежит на плечах закупщиков, ведь это они покупают впрок, чтобы подстраховаться от непредвиденного дополнительного спроса и не покупать дважды. На самом деле за такой точкой зрения стоит неполная картина. Появлению на складах запаса предшествует процесс планирования его закупки, который выполняется подразделениями-заказчиками. На формирование плана закупки влияет, например, план ремонтов агрегатов или планы строительства новых объектов. По факту часто бывает так, что эти планы не выполняются по разным причинам и запасы оседают на складах. Кто в таком случае больше влияет на уровень запасов: закупки, которые обеспечили потребность и привезли товары на склад, или подразделение-заказчик, которое несвоевременно их использовало? Идем дальше: подразделение-заказчик парирует, что запас не использован, потому что поставка опоздала на два дня, из-за чего сдвинулся весь график работ, и, следовательно, высокие запасы на складах – вина службы закупок. Закупки на это отвечают, что не могли привезти товары раньше, так как клиент подал заявку с задержкой в две недели от требуемого срока. И вообще, на сроки поставки влияет не только клиент, но и логисты, кладовщики и даже руководители, которые могут подписать документы сразу, а могут через месяц.

Другой, не менее спорный показатель – экономия на закупках. Допустим, закупщик подобрал на рынке аналог материала или сырья, который запрашивал клиент. Аналог стоит дешевле, и при этом не нужно менять технологию производства, чтобы его использовать. В таком случае все просто: достигнутая экономия – заслуга закупщика. Но что, если для применения аналога требуется изменение технологии? Без участия технологов и производства такая замена была бы попросту невозможна. Чьей заслугой является экономия в этом случае?

В свое время мы с коллегами долго спорили о том, в какой пропорции распределять ответственность за уровень запасов или показатель экономии на закупках между подразделением закупок и подразделениями-заказчиками в тех случаях, когда несколько разных подразделений вкладываются в общий результат. Какие только варианты не предлагались: делить 50/50; вести расчет по каждому мероприятию, направленному на достижение эффективности, в пропорции, соразмерной вложенному количеству часов в проект; привлекать третью сторону в лице финансового контроллинга и т. д. Методом проб и ошибок мы нащупали единственно верное и очень простое решение: не надо ничего делить. Просто нужно вместе отвечать за *общие* показатели эффективности и вместе работать на *общий* результат, а бонусы выплачивать за его достижение. Только такой подход помогает освободить драгоценный ресурс, который можно растрачивать на споры о размерах вкладов в общее дело, а можно направить

на поиски новых идей и помощь друг другу. Ведь когда заинтересован каждый – выигрывают все.

Отдельно хотела бы обратить внимание на такой инструмент разделения ответственности за общие результаты, как выставление формальных взаимных требований к уровню сервиса (SLA) между разными функциональными подразделениями. Коллеги часто спрашивают меня о нем. Действительно, в то время как заказчики ждут от закупок своевременного обеспечения и в этом заключается их требование к уровню сервиса, закупки зависят от скорости работы склада или своевременности оформления заявок на закупку клиентами. Чтобы уравновесить ответственность, можно выставить требования к скорости оформления документов, к скорости отгрузки товара для склада, к своевременности планирования и даже к допустимой доле некачественно составленных технических заданий для клиентов. На ранних этапах становления функции, когда бывает сложно договориться, этот инструмент неплохо работает. Но в таком подходе есть один существенный минус: рано или поздно он начинает провоцировать споры и перекалывание ответственности, ведь всегда можно сказать, что «я работаю хорошо, а результата нет из-за того, что плохо работает мой сосед», никак не помогая при этом своим коллегам решить проблему. Требования друг к другу в этом случае носят формальный характер. Я считаю, что такая формализация требований к уровню сервиса между подразделениями может работать, если есть четкое разделение операций или обязанностей. Но когда речь заходит о совместных инициативах или проектах, долгосрочных показателях эффективности, когда не очень ясно на старте, что именно придется делать для достижения результата, лучше обойтись без таких матриц, а учиться общаться и договариваться о том, какой вклад требуется от каждого. Это принесет гораздо больше пользы для общего дела.

Еще один важный аспект работы с показателями эффективности – это то, что в некоторых случаях постановка слишком высоких целей (сложно достижимых или просто нереалистичных) может провоцировать махинации и некорректное отражение результатов. Такие риски необходимо предусмотреть. Приведу пример. На этапе, когда мы только ввели в оборот показатель OTIF закупок, то поставили перед собой амбициозную цель обеспечить точность поставок день в день. На тот момент мы уже несколько лет работали в парадигме общей межфункциональной ответственности за наши показатели, в том числе отслеживая показатели скорости работы склада. В первое время все выглядело не очень хорошо: приход номенклатур оформлялся с большими задержками, учет поступления товаров на склад оставлял желать лучшего. Скорость этой операции оценивалась исходя из разницы даты и времени оформления двух видов документов: уведомления об отгрузке от поставщика⁹ и документа поступления товара (приходного ордера). Мы ужесточили цель по показателю своевременности складского учета доходов и стали ждать результатов. Внешних причин, которые указывали бы на то, что этот показатель недостижим, у нас не было. Довольно скоро несколько складов начали показывать улучшенные результаты, но в то же время не прекращались и жалобы закупщиков на скорость работы этих складов. Разобравшись детальнее, мы обнаружили, что не предусмотрели возможный риск: уведомление об отгрузке создавалось не поставщиками – в системе учета, как и приходный ордер, его отражали наши кладовщики. Оказалось, что документы поступления товара создавались не в соответствии с реальной хронологией событий, а одновременно: вместо того, чтобы оформлять их в процессе, сотрудники делали это в один день, что искусственно сокращало сроки оформления поступления товара.

Но возможен и другой эффект. Сотрудники будут прикладывать все усилия, чтобы честно выполнить новый плановый показатель, но, если при этом не изменятся процессы, ответственность и не произойдет улучшения инфраструктуры, он будет заведомо нереалистичен и вряд ли достигнут, даже если руководители по максимуму мотивированы на амбициоз-

⁹ Наличие этого документа зависит от особенностей учетной системы.

ное целеполагание и решили проверить мотивацию команды на прочность. Цель должна быть такой, чтобы слегка пугала своим масштабом, но все же была достижима, даже если поначалу не до конца понятно, как ее достичь. В этом вам будут помогать непрерывное улучшение процессов, внедрение грамотного контроля, а также развитие компетенций сотрудников.

Мой любимый показатель эффективности закупок – ROI¹⁰ (возврат на инвестиции в функцию закупок). Этот показатель можно встретить в разных методиках, и мы тоже пробовали его применять. По данным консалтинговых исследований¹¹, развитые подразделения закупок окупают себя через объем экономии в 10 и более раз. Окупаемость содержания подразделения закупок – это соотношение суммы годовой экономии, которую демонстрирует служба закупок, к сумме годовых затрат на ее содержание, включающей затраты на командировки, обучение, офисы, канцтовары и технику. Показателю экономии будет посвящена отдельная глава, а пока лишь скажу, что этот показатель много раз помогал мне обосновывать внедрение изменений, которые требовали серьезных инвестиций и довольно дорогого обучения для закупщиков. Службы закупок управляют большим объемом затрат, и от того, насколько успешно эти команды справляются со своей задачей, зависит, какой объем ценности они смогут создать за одни и те же деньги. Выделение функционалов закупок в отдельное подразделение – решение, которое способно себя окупить. И если этого пока не происходит, то нужно помочь инвестициями в развитие этой функции.

Рекомендуя показатели эффективности к внедрению, в то же время я хотела бы предостеречь от чрезмерного увлечения ими. Существует огромное число разнообразных KPI, но далеко не все их нужно применять на практике в любой компании. Помимо стандартного набора KPI, которые используются постоянно, для каждого этапа развития функции более или менее релевантными и приоритетными будут разные по своему составу индикаторы. Для себя я вывела несколько правил работы с показателями эффективности, которыми делюсь ниже.

● **Если не удастся обеспечить отслеживание показателя из-за отсутствия данных или неготовности организации – не ставить его себе в цели.** Совершенно бессмысленно пытаться достичь того, что невозможно измерить. Вместо этого лучше подобрать максимально схожие метрики, которые помогут ориентироваться в достижении желаемого результата.

● **Показателей должно быть столько, чтобы их было возможно запомнить.** Не стоит тратить свое время, создавая сложную панель приборов с 99 индикаторами, как в авиалайнере. Руководитель, да и любой другой специалист, в лучшем случае будет отслеживать 10 показателей и вряд ли вообще станет просматривать остальные. Поэтому они никак не будут влиять на принятие решений и работу подразделения.

● **Всегда обсуждать с командой, зачем нужны те или иные показатели и как мы будем их измерять, а также определять ответственность за их выполнение.** В последние годы, прежде чем вводить в обиход новый показатель, мы в течение года тестировали его – регулярно рассчитывали, проверяли на адекватность, соотносили с комментариями команды закупок, заказчиков, поставщиков, – и только когда убеждались в том, что он работает и понятен команде, вводили как обязательный, то есть влияющий на премирование сотрудников.

● **Отдельные показатели имеет смысл отслеживать только на длинном горизонте.** Это касается тех показателей, которые зависят от конкретных факторов, например сезонности и качества весенних дорог в отдаленных регионах, если речь идет о показателе скорости доставки в днях. Если говорить о категории, которая имеет волатильные показатели цен

¹⁰ ROI (Return On Investment) – возврат на инвестиции.

¹¹ Исследования лучших практик в закупках Assessment of Excellence in Procurement компании Kearney, 2019–2020 гг. <https://www.kearney.com/procurement/the-assessment-of-excellence-in-procurement-study>.

и баланса спроса и предложения, не стоит делать выводы об эффективности управления затратами на горизонте недели или месяца – вполне возможно, в более долгосрочной перспективе выбранные методы работы с ней будут вполне оправданы. Измерять эффективность лучше долгосрочно.

Оценка клиентоориентированности закупок

Один из показателей эффективности работы службы закупок, о котором сложно найти информацию в открытых источниках и бенчмаркингových исследованиях, – оценка работы функции внутренними клиентами и поставщиками.

Если все остальные показатели можно рассчитать и определить приемлемые значения, то вокруг этого всегда возникает много споров о том, насколько он объективен и в чем его ценность. Оценка уровня сервиса – типичный показатель для сервисных компаний и функций. В то же время есть мнение, что, вводя такой показатель, мы строим оценку на эмоциональных реакциях, а не на реальных фактических данных, и вредим командной работе закупок и смежных подразделений. Такая оценка результатов весьма субъективна, ведь люди, как правило, не запоминают сотни успешных поставок, зато достаточно один раз допустить срыв поставки для важного проекта, как плохие оценки будут гарантированы. Просто мы так устроены – легче запоминаем то, что вызывает сильные эмоции. Поэтому стрессовые ситуации, когда нас кто-то подводит, запоминаются лучше, даже если на каждую ошибку будет приходиться 99 блестяще проведенных операций.

Субъективность показателя клиентоориентированности функции действительно имеет место, поскольку не существует стандартной методики его расчета. С учетом специфики работы закупщиков, особенно в случаях, когда в компании высока доля срочных закупок, не очень хорошо обстоят дела со своевременностью планирования и качеством технических заданий, целесообразность такой оценки действительно может вызывать сомнения – ее неаккуратное применение оказывает сильное демотивирующее влияние на сотрудников.

Широко распространено мнение, что закупки не являются сервисной функцией, да и сами закупщики не очень любят, когда их так называют. Действительно, сам концепт «заказчик – исполнитель» отдаляет нас от понимания того, что любые результаты достигаются совместными усилиями *команды* профессионалов, которые в большинстве случаев не зависят от одной функции. И в этом смысле корректнее говорить не о взаимоотношениях исполнителя и клиента, а о выстраивании командной работы, когда и закупки, и те подразделения, которые потребляют товары и услуги, вкладывают усилия в достижение общего результата. Ведь все процессы взаимосвязаны и выполняются с учетом смежных функций, а значит, любое действие или бездействие влияет на всю цепочку сквозного процесса. Вводя оценку клиентоориентированности, мы подкрепляем границу «клиент – исполнитель».

Тем не менее закупки – это сервис по определению. Однако при этом я уверена, что служба закупок может делать гораздо больше, чем оказывать услуги снабжения. Задачи, которые стоят перед ней, напрямую определяют прибыльность бизнеса, а во многом еще и процессы производства и функционирования компании в целом через создание дополнительной ценности, такой как экономия затрат и ускорение сроков получения продуктов или услуг.

Сервис, который оказывают закупки, представляет собой своевременное и экономически эффективное обеспечение производственных и административных подразделений всем необходимым для выполнения главной задачи компании – производства товаров и услуг, которые призваны удовлетворить потребности клиентов. Клиенты сервиса закупок – это не только подразделения компании, но и ее руководство, а также поставщики, поскольку от качества работы службы закупок и надежности ее процессов зависит, смогут ли поставщики оказать качественную услугу или поставить товар без сбоев и сможет ли компания приобрести больше необходимых товаров и услуг, не увеличивая бюджет. Все дело в интерпретации понятия «сервис». Сам по себе факт того, что закупки являются сервисной функцией, не отменяет командную работу и ответственность за общий результат закупки и со стороны ее клиентов, например, по качеству и своевременности планирования.

Процесс закупок начинается до того, как ответственность за него ляжет на службу закупок, а именно на этапах планирования потребности. И от того, как будет выполнена эта первая часть процесса, зависит качество и скорость всех последующих шагов. Внутри компании клиентоориентированный сервис – это всегда двусторонний процесс, ведь каждая функция потребляет результаты работы другой, а результаты своей работы передает в виде продуктов и данных далее по цепочке или возвращает первоначальному заказчику.

Давайте рассмотрим детальнее такой показатель, как оценка работы функции на примере опыта службы закупок крупной телекоммуникационной компании, которым поделились со мной коллеги.

«Пока мы не организовали сбор обратной связи в виде оценки с каждого внутреннего заказчика по завершённым закупочным мероприятиям, "помириться" никак не удавалось. На уровень генерального директора и правления постоянно выносился негативный фон в отношении работы закупок – то одно, то другое было "не так". По результатам систематизации отзывов и их оцифровки этот негатив сошел на нет. Оказалось, что успехов намного больше, чем недоработок, которые есть везде. Негативная информация по закупкам часто эскалируется внутренним клиентом на самый высокий уровень, а достижения и успехи – практически никогда. Сбор обратной связи показал на большой выборке, что на самом деле общая картина позитивна. В итоге негатив, который постоянно выносился на уровень менеджмента, растворился и перестал серьезно восприниматься руководством компании. Важно выстраивать правильный образ функции закупок в глазах заказчика как бизнес-партнера и делать это через регулярный сбор и совместный анализ обратной связи».

Есть такое выражение и одноименная книга, раскрывающая его смысл: «Жалоба – это подарок»¹². Если на качество вашего сервиса никто не жалуется, причина может быть не в том, что сервис идеален, а в том, что его считают безнадежно плохим и даже не пытаются сказать вам об этом. А если вы сами не запрашиваете обратную связь, о существовании проблем можете никогда и не узнать. Мне кажется, использование оценки работы функции заказчиками и поставщиками для получения подсказок, в каких направлениях требуются улучшения, – достаточно убедительный аргумент в пользу проведения такой оценки. В качестве примера приведу опыт компании Rompetrol, в которой удовлетворенность работой службы закупок выросла вдвое после внедрения автоматизации отдельных процессов¹³.

Но стоит ли пытаться присвоить обратной связи оценку в баллах и тем более использовать ее как целевой показатель эффективности? Я верю, что стоит, и вот почему.

● **Оценка в баллах дает возможность установить пределы значений, в которых значительно проще ориентироваться.** Всегда можно сказать, что 2 балла – это плохо, а 4 – хорошо. Однако нельзя сказать, что все хорошо, потому что в этом квартале или месяце мы собрали меньше замечаний, чем в предыдущем. Значимость одного замечания и его вес могут сполна перекрыть десяток других по влиянию на результативность.

● **Наличие измеримой величины позволяет поставить цель по улучшению показателя.** Если сегодня оценка функции – 3 балла, можно поставить перед собой цель повысить ее за определенный период до 3,25 балла, а затем еще и еще. Цель, сформулированная как «в следующем полугодии замечаний должно быть не больше пяти», выглядит странно и рискованно – ведь она не соизмеряется с реальным количеством задач или их сложностью.

¹² Барлоу Дж., Меллер К. Жалоба – это подарок: Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

¹³ Материалы открытого круглого стола по управлению закупками, 2019 г.

● **Наличие шкалы позволяет облегчить задачу анкетированным.** Шкала позволяет давать оценку без лишних слов и пояснений. Все финансовые KPI могут выполняться идеально – и при этом оценка клиентоориентированности будет низкой. Если достижение KPI отдельной функцией означает создание неудобств для всех остальных и вызывает непонимание у заинтересованных лиц, значит, что-то идет не так и нужно менять подходы.

Даже при наличии оценки в баллах важно то, как именно ее проводить: от способа сбора обратной связи напрямую зависят сделанные выводы и то, насколько практичными они окажутся. Я не раз убеждалась в том, что при запросе обратной связи в личной беседе клиенты не всегда могут в глаза высказать то, что на самом деле думают. Возможно, им становится совестно критиковать своих коллег и они готовы скрыть какие-то недоработки потому, что не считают их критичными, в то время как на деле эти проблемы носят системный характер и могут быть легко устранены, зная мы о них. Поэтому хорошим дополнением к живому общению являются формализованные анкеты, а их формат и наполнение определяют, насколько охотно респонденты будут предоставлять обратную связь.

Практика показывает, что большое количество вопросов совсем не гарантирует получение особых инсайтов, но заметно замедляет сбор обратной связи и усложняет процесс обработки ответов, а если ответ на опрос занимает больше двух-трех минут, вероятность того, что его попросту проигнорируют, возрастает в разы.

Наиболее удачными считаются системы оценки, в которых обратную связь можно дать немедленно. Такой подход используют, например, службы такси – клиент может предоставить обратную связь и оценку по горячим следам, пока свежи впечатления и не забылись детали. Этот метод требует применения средств автоматизации и построения системы оценки таким образом, чтобы не перегрузить коллег бесконечными запросами обратной связи после исполнения каждой заявки. Когда запросы на предоставление обратной связи приходят слишком часто, скорее всего, их будут игнорировать.

Мне встречались случаи применения индекса NPS¹⁴ для оценки уровня сервиса внутренними подразделениями. Я считаю, что такой подход выглядит неоправданным, ведь этот показатель демонстрирует готовность вернуться за сервисом к тому же провайдеру или рекомендовать его другим. В случае с рестораном или производителем стали применение NPS для оценки готовности клиента вернуться или порекомендовать компанию своим коллегам и знакомым вполне понятно. Но внутренний клиент в принципе не может отказаться от услуг службы закупок компании: как правило, он не имеет полномочий самостоятельно покупать, а вопрос о рекомендации коллегам или друзьям в то время, как другого выбора попросту нет, не выглядит уместным.

Ниже я приведу краткий вариант опросника для сбора оценок работы функции закупок внутренними клиентами, который мы использовали. В целом он показывал релевантные результаты и давал нам верные ориентиры. Клиентам раз в полгода рассылалась анкета, включавшая всего три утверждения, достоверность которых предлагалось оценить респондентам.

1. Своевременность обеспечения вашего подразделения ТМЦ, оборудованием и услугами соответствует вашим ожиданиям.

2. Качество поставляемых товаров и услуг соответствует требованиям вашего подразделения.

3. Оперативность и качество взаимодействия со стороны закупщиков соответствует вашим ожиданиям.

Предлагаемые варианты ответов дают возможность выразить разную степень уверенности, ведь «черно-белых» рабочих ситуаций почти не бывает:

● полностью согласен;

¹⁴ NPS (Net Promoter Score) – индекс потребительской лояльности.

- отчасти согласен;
- отчасти не согласен;
- полностью не согласен.

Разница между «отчасти согласен» и «отчасти не согласен» в том, что первый вариант скорее будет выбран тем, кто в целом удовлетворен взаимодействием, но есть какие-то отклонения от желаемой нормы, и, напротив, второй вариант выберет тот, кто скорее не удовлетворен положением дел.

Сам процесс оценки состоит из двух этапов:

1. Запрос мнения (анкетирование) по вопросам выше.
2. Расшифровка результатов и запрос обратной связи по результатам анкетирования через личные интервью.

Зачем нужно анкетирование, если на втором этапе мы возвращаемся с вопросами уже в формате интервью? Логика здесь такая: а) по результатам анкетирования на первом этапе можно увидеть, у каких подразделений больше всего вопросов к функции; б) анкетирование охватывает значительную выборку участников, а интервью проводятся с отдельными фокус-группами, которые обсуждают полученные результаты и предлагают возможные решения выявленных системных проблем.

В итоге, добавив к оценке результаты интервью, мы получаем внушительный набор комментариев, пожеланий и предложений, которые становятся частью программ операционных улучшений или служат основой для пересмотра отдельных элементов стратегии развития функции.

Во время интервью можно использовать методiku CJM (Customer Journey Map)¹⁵, или «карту путешествий клиента». Если кратко, CJM – это подход, при котором вы становитесь на место клиента и пытаетесь на себе проверить, как на самом деле работает процесс. При этом можно просто наблюдать за процессом, проводить углубленные интервью, на отдельных участках процесса выполнять действия вместе с клиентом или, наиболее радикальный вариант, стать клиентом самому на какое-то время. Этот подход отлично себя зарекомендовал – нет ничего лучше, чем пройти процесс закупки, «переобувшись» в клиента.

Описанный выше вариант сбора обратной связи – лишь один из возможных. Я не утверждаю, что он лучший или что он дает высокий уровень статистической точности, но его результаты всегда были информативны для нашей команды, и мы пришли к этому методу после ряда экспериментов.

Показатели клиентоориентированности и связанные с их оцифровкой мероприятия дают много инсайтов, и наряду с другими, более привычными и понятными операционными показателями работы функции, такими как своевременность и полнота обеспечения, являются важным инструментом в поиске возможных недоработок или проблем.

В дополнение к опросу внутренних клиентов не менее полезно проводить опрос поставщиков, а также опрос самих закупщиков. Чтобы собрать по-настоящему полную картину, важно, чтобы обратная связь не была односторонней.

От поставщиков можно узнать, с какими сложностями в процессе поставок они сталкиваются: что удобно, что требует улучшения, а что, возможно, провоцирует ненужные расходы на стороне покупателя, о которых он не подозревает, например, в логистике или трудозатратах. Не стоит думать, что все поставщики будут молчать как партизаны: кто-то пройдет опрос, но умолчит о главном, кто-то проигнорирует его вовсе, но будут и те, кто захочет вовлечься и дать развернутую обратную связь. Ведь если спросить, то появляются шансы получить ценную информацию, а если не спрашивать – вероятность этого будет стремиться к нулю и зависеть от случайного выявления проблем.

¹⁵ Некоторые полезные материалы по теме CJM вы можете найти в книгах, перечисленных в Приложении.

От закупщиков можно узнать, что им мешает или помогает в работе, с какими заказчиками и поставщиками и по каким поводам возникают наиболее сложные вопросы при взаимодействии и какие решения они предлагают. От сотрудников вашей команды вы можете почерпнуть немало идей, пусть и не всегда очевидных для них самих, не применимых сразу, требующих адаптации, но от того не менее актуальных. Это происходит посредством бесед, ежедневного взаимодействия и, конечно, специальных опросов, которые предусматривают возможность анонимного высказывания. Не обязательно проводить опросы часто, но крайне важно, чтобы этот канал коммуникации существовал.

Ключевые идеи главы

● Универсального метода определить оптимальную сумму затрат на закупки не существует. Понять, завышены ли затраты на закупки, можно путем соотнесения средних цен с рыночными индикативами, а также затрат на содержание подразделения закупок или выполнение отдельных закупочных операций с результатами бенчмаркингowych исследований.

● Не все показатели оценки эффективности работы закупок нужны и обязательно подходят конкретной компании. Необходимо ориентироваться на текущие цели и стратегию бизнеса, а уже исходя из этого определять, какие показатели целесообразно отслеживать.

● Показатели могут говорить, что все хорошо, в то время как реальность не столь радужна. Нужно соотносить показатели с результатами обратной связи от сотрудников, заказчиков, поставщиков. Формализованные метрики – только часть общей картины.

● Целевые показатели должны быть амбициозными, но при этом подкрепляться реалистичными планами по их достижению. Если они слишком завышены или их слишком много, процессы не меняются, а сотрудники не ощущают помощи и участия в их достижении, то, скорее всего, вместо эффективности вы получите снижение мотивации команды и попытки обойти систему.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.