

Эффективные мероприятия по управлению расходами в сфере закупок. Бизнес-кейс компании

Определение и применение эффективных рычагов
оптимизации расходов в сфере закупок

Москва, 2023 г.



Технологии
Доверия

Содержание



I

Ключевые аспекты управления затратами на закупки

II

Определение категорий закупок для оптимизации затрат

III

Практические примеры рычагов оптимизации затрат на закупки

Стратегический подход к управлению закупками расширяет периметр анализа потенциальных затрат и получения выгод в управлении спросом и эффективности рынка поставщиков

Категорийное управление закупками

Управление спросом

- **Задача** – найти лучшее соотношение цены-качества
- Интегрированное планирование
- Совместная разработка технического задания
- Потребность в оптимизации категорий
- Использование базы поставщиков для разработки новых опций поставок
- Оптимизация внешней и внутренней цепочки поставок

Стратегические закупки






- **Задача** – найти наименьшую цену
- Закупки по заявкам
- Решения на основе аналитики
- Ограниченная интеграция управления ресурсами
- Выполнение базовых задач категорийного управления

Управление эффективностью поставок

- **Задача** – управлять эффективностью затрат
- Проактивное вовлечение поставщиков – высокий уровень интеграции с ними
- Постоянный поиск лучшего соответствия возможностей поставщиков и затрат с потребностями заказчиков



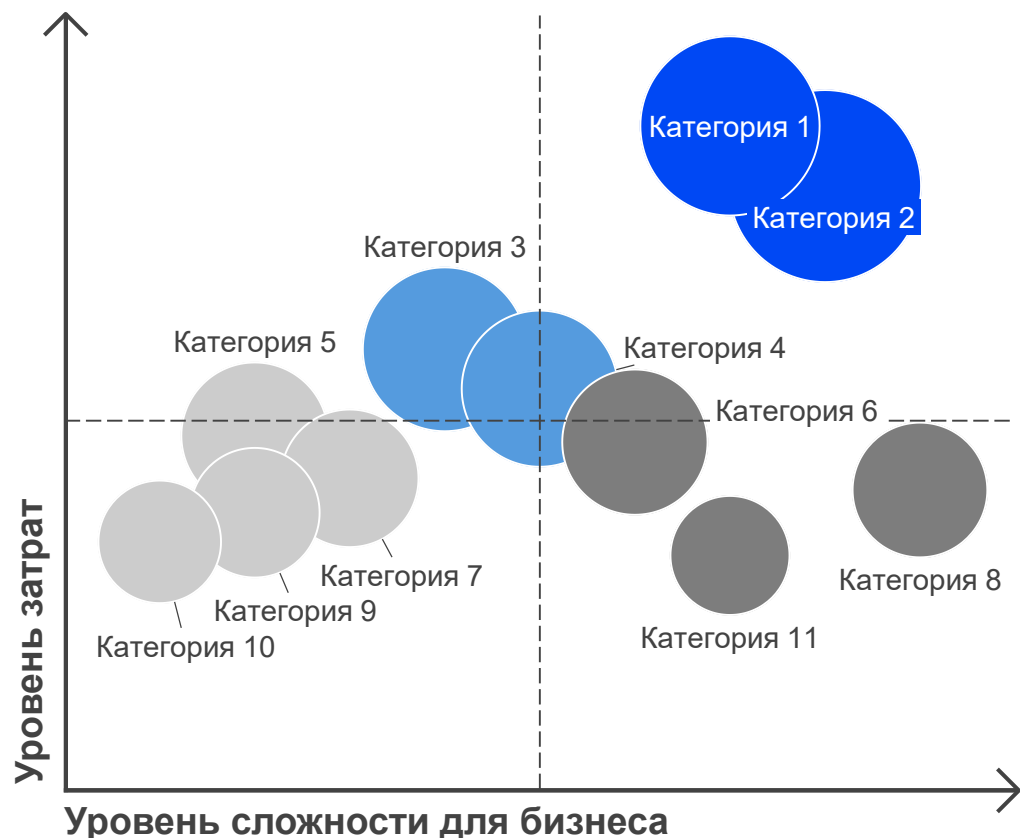
Три модели снижения затрат через применение категорийного управления отличаются принципами взаимодействия и разделением ответственности

	Модель 1  Владелец категории	Модель 2  Центр экспертизы	Модель 3  Кросс-функциональные группы			
Описание	Создание независимых управляющих категориями. Управляющие имеют единоличную власть; потребителями являются внешние клиенты	Формирование выделенного центра управления категориями. Центр экспертизы самостоятельно формирует стратегии, потребители участвуют в качестве консультантов и исполнителей стратегии	Формирование команд для управления из категорийных менеджеров и потребителей. Категорийные стратегии формируются и исполняются КМ и потребителями совместно			
	ВК	ФП	ЦЭ	ФП	КМ	ФП
Ответственность за формирование стратегии	✓	Заказчик отсутствует	✓	Дает параметры потребности и технические требования	Внешняя экспертиза ✓	Внутренняя экспертиза ✓
Ответственность за внедрение стратегии	✓	Заказчик отсутствует	Передает стратегию ФП и контролирует исполнение	✓	✓	✓
Отрасли, в которых применяется модель	Ритейл, товары народного потребления		Металлургия, горная добыча, химическая промышленность, автомобильная промышленность			
	 	  	 			

Примечание: ВК – владелец категории; ЦЭ – центр экспертизы; КМ – категорийный менеджер; ФП – функциональный потребитель (либо координатор потребления)

Анализ критичности позволяет определить приоритетные категории для дальнейшей разработки стратегий в компании

Оценка критичности категорий ТРУ проводится с целью оптимального распределения ресурсов Компании между задачами разработки категорийных стратегий. Критичные категории являются приоритетными для разработки стратегий.



Стратегические

Стратегия категории: Извлечение ценности и конкурентного преимущества

Приоритет: высший

Важные

Стратегия категории: Обеспечение эффективности и надежности поставок

Приоритет: средний

Нишевые

Стратегия категории: Развитие поставщиков, минимизация риска срыва поставок

Приоритет: средний

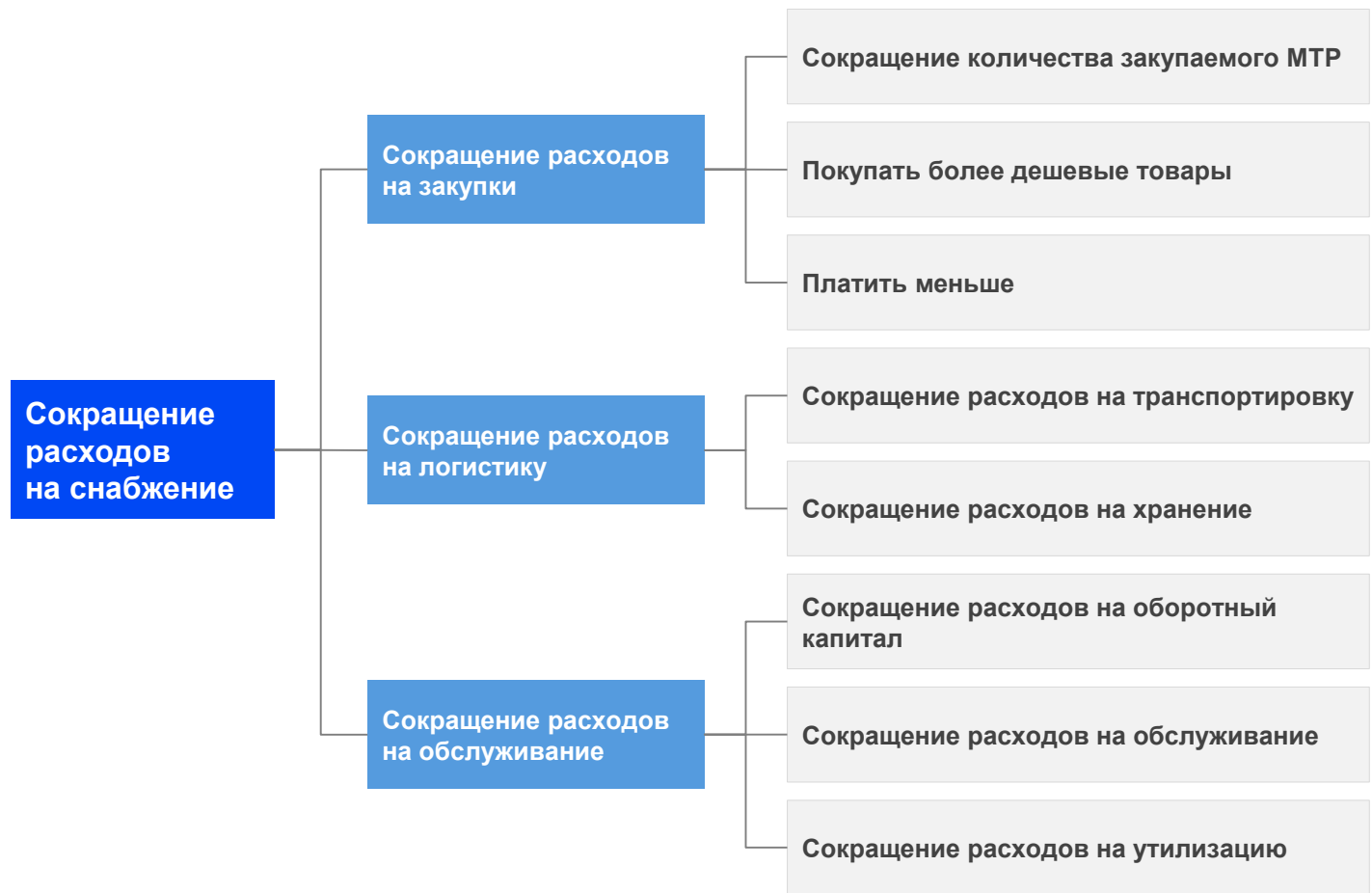
Оперативные

Стратегия категории: Обеспечение потребности, сокращение издержек

Приоритет: низкий

Оптимизация затрат проводится через формирование и подтверждение гипотез по потенциальным направлениям повышения эффективности

Отвечаем на вопрос: «Как это сделать?»



Примеры гипотез

- Сократить перечень профессий с СИЗ¹
- Сократить нормативы выдачи МТР
- Увеличить длительность использования

- Привлечь более дешевых поставщиков
- Использовать аналоги / заменители

- Увеличить уровень конкуренции
- Централизовать закупки
- Развить собственное производство

- Пересмотреть состав текущих поставщиков
- Пересмотреть виды транспорта, маршрутов и др.

- Пересмотреть состав текущих поставщиков
- Сократить сроки хранения

- Продать неликвидные и не востребованные ликвидные запасы
- Снизить нормативные уровни запасов

- Применять ССВ² в закупках
- Аутсорсинг
- Сократить простои в ремонте

- Аутсорсинг / возврат поставщику
- Продажа МТР в хорошем состоянии

Примечание: 1 – СИЗ – средства индивидуальной защиты; 2 – ССВ – совокупная стоимость владения

Сокращение затрат на закупку подшипников на 6% за счет смены поставщиков для международной сталелитейной компанией

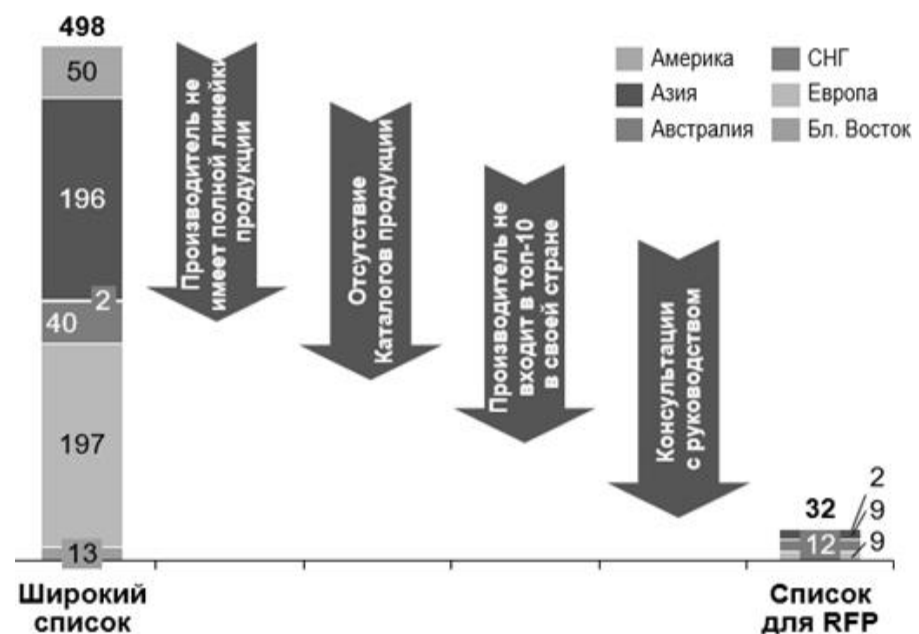
Категорийная стратегия была разработана для категории «подшипники»

Проведенный анализ

- Составлен широкий список поставщиков как на внутреннем, так и на внешнем рынках для RFP
- К широкому списку поставщиков было применено несколько фильтров, в результате чего были выбраны 32 поставщика, которым были отправлены RFP
- По результатам анализа RFP зафиксировано снижение цен по части SKU

Рычаги

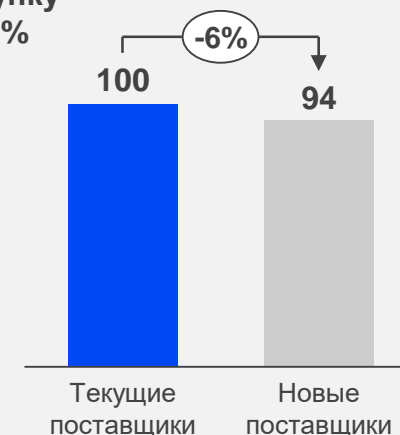
Количество потенциальных поставщиков в разбивке по регионам



Результаты

- Разработан список критериев для выбора поставщиков
- Определен список приоритетных поставщиков
- Сокращены затраты на закупку

Затраты на закупку подшипников¹, %



Примечание: 1 – значения приводятся в процентах от базиса равного 100%

Снижение затрат на закупку систем мониторинга на 14% за счет аналогов для производителя электротехнического оборудования

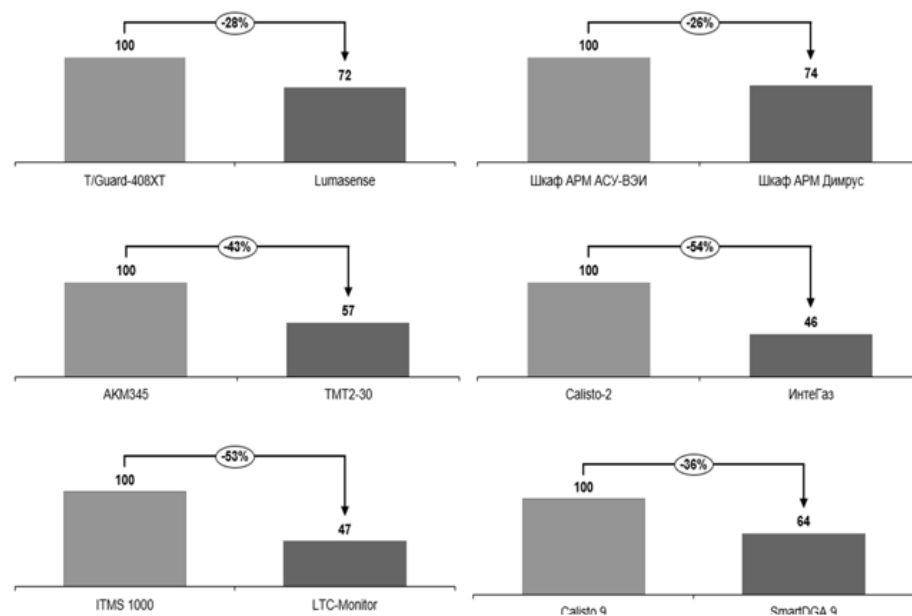
Категорийная стратегия была разработана для категории «системы мониторинга (СМ)»

Проведенный анализ

- Для каждой подкатегории СИП был подобран список возможных аналогов
- Было проведено сравнение цен текущих СИП¹ и их аналогов
- Анализ цен выявил возможность существенной экономии при использовании аналогов

Рычаги

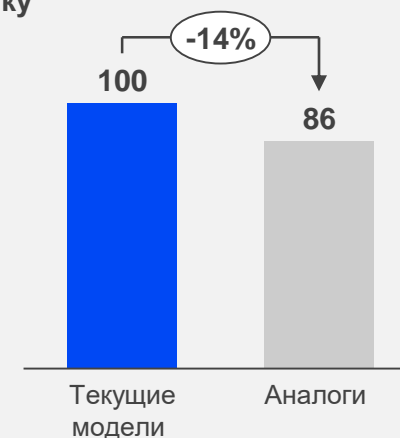
Сравнение цен на текущие СИП и на аналоги^{***}, %



Результаты

- Сформирован перечень устройств-аналогов, которые могут быть заменены
- Сформирована карта закупок для отдела закупок и отдела продаж для создания единого информационного пространства (понимания продукта и рынка)
- Сокращение затрат на закупку СМ

Затраты на закупку СМ², %



Примечание: 1 – СИП – самонесущий изолированный провод; 2 – значения приводятся в процентах от базиса равного 100%

Снижение затрат на насосное оборудование на 16 % за счет внедрения системы закупки на основании ССВ¹

Категорийная стратегия была разработана для категории «Насосное оборудование»

Проведенный анализ

- Исследуемая компания занимается добычей полезных ископаемых
- Категорийная стратегия была разработана для насосного оборудования
- В стратегии анализируется два вида насосов: погружные насосы и консольные насосы

Рычаги

- Разработана методология расчета ССВ для насосов
- Определен список всех доступных на рынке моделей насосов
- Для каждой модели насоса была рассчитана ССВ
- Проведен сравнительный анализ ССВ текущих моделей насосов и доступных на рынке

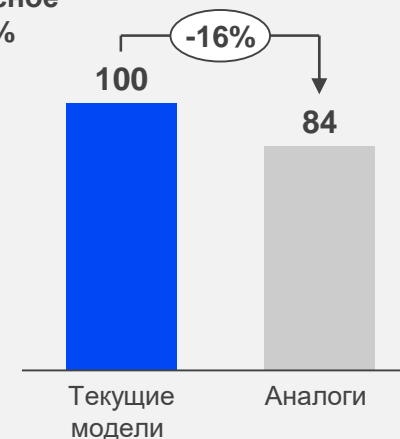


Примечание: 1 – ССВ – совокупная стоимость владения; 2 – значения приводятся в процентах от базиса равного 100%

Результаты

- Модель расчет ССВ для насосов
- Сформирован перечень устройств-аналогов, которые могут быть заменены
- Экономия на насосном оборудовании в течение всего жизненного цикла

Затраты на насосное оборудование², %



Сокращение затрат на транспортировку на 4 % за счет организации перевозок собственными силами

Категорийная стратегия была разработана для категории «Шаровые мелющие тела¹»

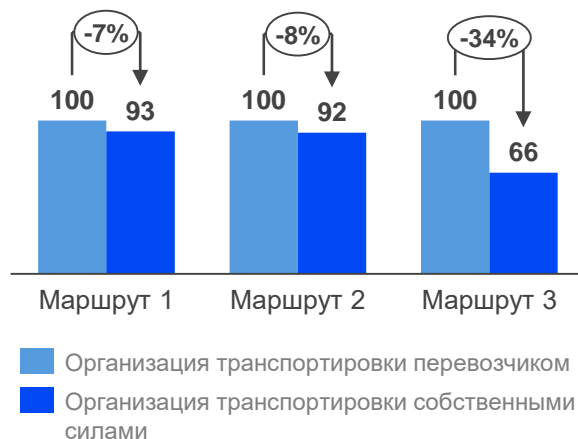
Проведенный анализ

- Исследуемая компания является международной сталелитейной компанией
- Определен набор критических критериев оценки транспортных перевозчиков
- Проведен сравнительный экономический анализ рычага «make or buy»

Рычаги

- Определен список текущих и потенциальных перевозчиков
- Для каждого перевозчика определены затраты на транспортировку
- Проведён сравнительный анализ затрат при транспортировке перевозчиком и транспортировке собственными силами

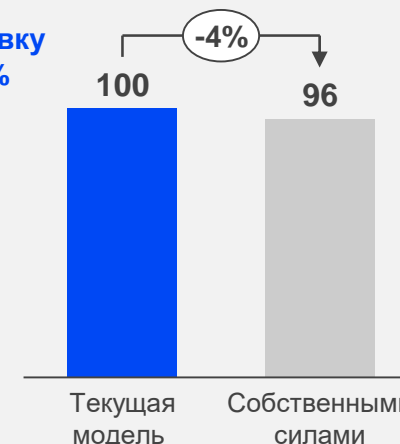
Затраты на транспортировку на примере 3 маршрутов², %



Результаты

- Сокращение затрат на транспортировку
- Увеличение точности планирования поставок
- Снижение зависимости от транспортных компаний

Затраты на транспортировку мелющих тел², %



Примечание: ¹ – мелющие тела являются основным видом материалов, которые используются при измельчении железной руды и руд цветных металлов, цементного клинкера, угля, строительных материалов, на фабриках;

² – значения приводятся в процентах от базиса равного 100%

Спасибо за внимание!



Максим Витвицкий

Старший менеджер консультационной практики по повышению эффективности закупок и снабжения
ООО «Технологии Доверия – Консультирование»

Телефон: +7 968 330 73 42

maxim.v.vitvitskiy@tedo.ru



Технологии
Доверия

tedo.ru

Компания «Технологии Доверия» (www.tedo.ru) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.

© 2023 «Технологии Доверия». Все права защищены.