

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) в отделе закупок: что актуально сейчас?

Определение и применение эффективных инструментов КПЭ
для функции закупок. Бизнес-кейс компании

Третий всероссийский форум «Pro управление коммерческими закупками»

Москва, 2024 г.



Технологии
Доверия

Содержание



Ключевые аспекты системы КПЭ в отделе закупок



Методология внедрения КПЭ



Практические примеры КПЭ

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) используются для измерения и оценки результативности отдела закупок

Цели КПЭ

- 1 Оценка производительности
- 2 Связь со стратегией
- 3 Контроль
- 4 Принятие решений
- 5 Улучшение процессов

Задачи КПЭ в закупках

КПЭ способствуют проведению систематической оценки производительности и эффективности всех этапах закупочного процесса

КПЭ позволяет руководителям актуализировать закупочные стратегии с общими целями и стратегическими направлениями Компании

КПЭ повышают качество контроля затрат, издержек и эффективности бюджетирования при осуществлении закупок

КПЭ как инструмент контроля предоставляет руководителям измеримые и объективные данные о текущем состоянии для принятия объективных решений. Инструмент: дэшборды КПЭ

Мониторинг КПЭ позволяет непрерывно совершенствовать бизнес-процессы закупок и снабжения

КПЭ процесса закупок и снабжения разделяются на 3 блока: стратегические, операционные и по управлению категориями закупок

1. Стратегические

2. Операционные

3. По категориям закупок

Цель

Мониторить прогресс достижения долгосрочных показателей, напрямую относящихся к стратегическим целям Компании

Контролировать «в реальном времени» эффективности отдельно взятых процессов для достижения стратегических КПЭ

Контролировать в рамках категорий эффективность процесса закупок и снабжения

Период

- 1 раз в квартал
- 1 раз в год

- 1 раз в месяц
- 1-2 раза в квартал

- 1 раз в месяц
- 1 раз в квартал

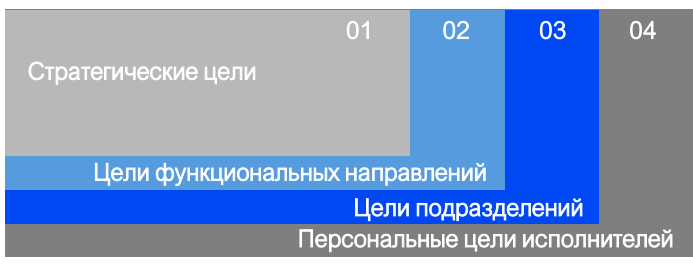
Пример КПЭ

- Отсутствие внеплановых остановок производства
- Своевременное выполнение инвестиционной программы

- Отсутствие упущенного маржинального дохода благодаря своевременным поставкам
- Выполнение закупочных процедур в срок

- Экономия денежных средств в рамках реализации категорийной стратегии
- Количество категорий, покрытых категоричными стратегиями

Эффективное построение системы КПЭ в отделе закупок обеспечивается соблюдением 3 фундаментальных принципов

Принцип системы КПЭ	Описание	Иллюстративность
<p>I</p> <p>Каскадирование</p>	<p>КПЭ должны быть распределены соответствии с функционалом и с уровнем сотрудников</p>	 <p>01 02 03 04</p> <p>Стратегические цели</p> <p>Цели функциональных направлений</p> <p>Цели подразделений</p> <p>Персональные цели исполнителей</p>
<p>II</p> <p>«SMART»</p>	<p>Для формирования и правильной постановки целей, КПЭ должны быть установлены по принципу SMART</p>	<p>[S] - Специфичность (Specific)</p> <p>[M] - Измеримость (Measurable)</p> <p>[A] - Достижимость (Achievable)</p> <p>[R] - Релевантность (Relevant)</p> <p>[T] - Привязка ко времени (Time-bound)</p>
<p>III</p> <p>Адаптивность целеполагания</p>	<p>Цели КПЭ любого уровня от стратегических до операционных и персональных не являются константами и должны пересматриваться с учетом динамично изменяющейся внешней среды</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2022 – импортозамещение и поиск аналогов 2023 – выход на рынки региона Юго-восточной Азии 2024 – переход закупок в «цифру»

Цель процесса формирования системы КПЭ – установить показатели эффективности и настроить их систематическую актуализацию



Процесс формирования системы КПЭ и их внедрения состоит из 3 последовательных шагов

Состав работ

1. Определение стратегических целей отдела закупок

- определить процессы закупок, которые напрямую влияют на достижение стратегических целей компании
- определить перечень стратегических КПЭ, которые требуют измерения для эффективной оценки производительности функции закупок

Результат

Сформирован перечень стратегических целей и КПЭ Отдела закупок на основе принятых стратегических целей компании

2. Разработка и установление операционных КПЭ

- сформировать набор целевых КПЭ
- установить измеримые цели КПЭ
- создать декомпозицию стратегических целей на уровень процессов и КПЭ

Определены операционные КПЭ для сквозного процесса закупок и снабжения через применение принципа SMART

3. Внедрение, оценка и адаптация (цикл PDCA¹)

- разработать и утвердить нормативную документацию
- периодически оценивать результаты, достигнутые в рамках утвержденных КПЭ
- проводить анализ причин и факторов недостижения целевых показателей

Разработан и утвержден нормативный документ, закрепляющий реализацию процессов КПЭ

Проводится анализ и контроль причин и факторов недостижения целевых показателей КПЭ

Оцифровка КПЭ и критерии оценки для рейтингования исполнителей

Иллюстративный пример применения 5-ти бальной шкалы

Балл	Качественное описание	% премирования
5	Выше ожиданий	125%
4	Ожидаемый результат	100%
3	Частично ниже ожиданий	85%
2	Значительно ниже ожиданий	50%
1	Не соответствует ожиданиям	0%

Базовая премия

Важно! Шкала может быть откалибрована в зависимости от целей

Критерии, правила и подходы к оценке результатов

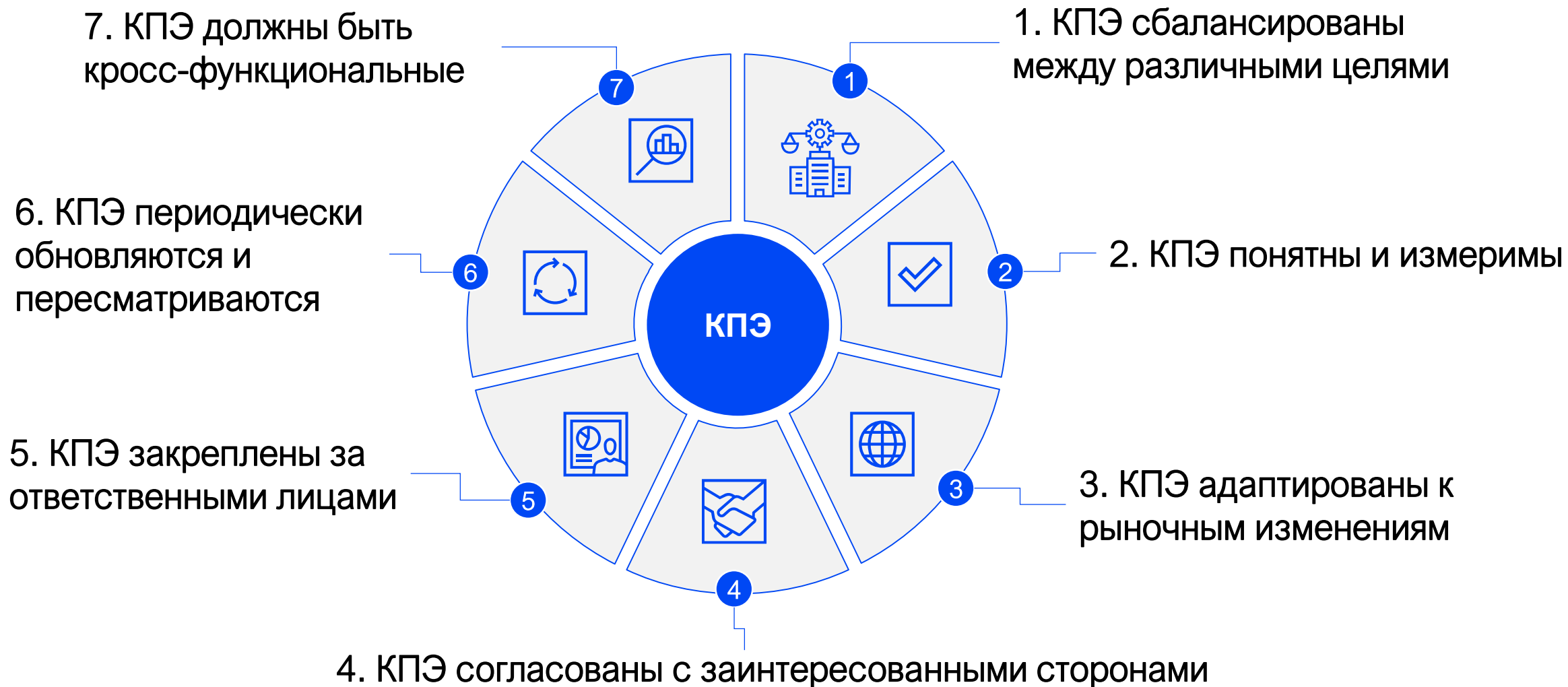
Критерии оценки:

- Фактический результат с подтверждением с помощью расчетов [если цель *количественная*] или описание полученного результата [если цель *качественная*]
- Итоговая оценка рассчитывается из оценок по каждой цели в отдельности

Правила проведения оценки:


- Установленная периодичность оценки (напр. 1 раз в квартал/ год)
- Оценка от прямого руководителя
- Руководитель может скорректировать оценку [на 0,5 – 1 балл как в большую, так и меньшую сторону] после проведения обсуждения с сотрудником

При выстраивании системы КПЭ в отделе закупок необходимо учесть 7 ключевых и взаимодополняемых факторов успеха




Пример разделения КПЭ на операционные и стратегические в крупной сети розничных магазинов РФ




1 


Экономия

2 


Сроки

3 

Качество

4 

Централизация

5 

Автоматизация

Поддержание **оптимального уровня расходов** на приобретение товаров, работ и услуг

Полное обеспечение бизнеса необходимыми товарами, работами и услугами в **надлежащие сроки**

Обеспечение **оптимального уровня качества** поставляемых товаров, работ и услуг

Централизация категорий закупок в рамках Отдела закупок **на горизонте 1 года**

Автоматизация ключевых блоков процессов Отдела закупок

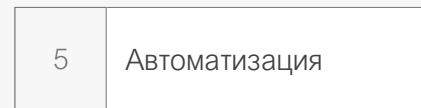
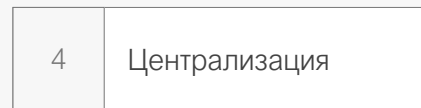
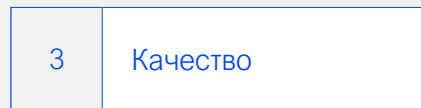
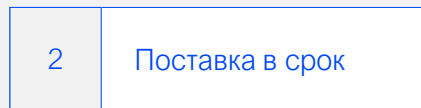
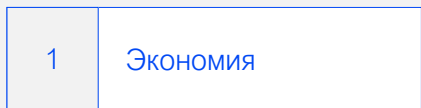
КПЭ по экономии:

КПЭ по срокам:

КПЭ по качеству:

КПЭ по централизации:

КПЭ по автоматизации:



Пример текущих и целевых КПЭ металлургической компании

	Перечень КПЭ	Текущая ситуация	Целевая операционная модель
Сроки	1. Своевременное исполнение плана поставок	✓ Закупщик	✓ Специалист отдела организации закупочной деятельности («бэк-офис»)
	2. Доля срочных заявок на обеспечение потребности	✗ Отсутствует	✓ Заказчик/ Инициатор потребности
	3. Доля корректировок сроков и объёмов поставок	✗ Отсутствует	✓ Заказчик/ Инициатор потребности
Качество	4. Выявленные нарушения по качеству	✗ Специалист отдела качества и сертификации	✓ Сотрудник склада
	5. Устраненные нарушения по качеству	✗ Закупщик	✓ Профильный технический специалист по категории
Цена	6. Экономия денежных средств	✗ Отсутствует	✓ Категорийный менеджер

✓ Наличие КПЭ у роли ✗ Отсутствие КПЭ у роли

Пример расчета КПЭ закупочной функции в производственной компании мелкосерийного производства

КПЭ

Методика расчета

Пороговое значение

Каскадирование



Сроки поставки

=

$$\left[\frac{\text{поставки с соблюдением сроков}}{\text{общее количество поставок}} \right] \times 100\%$$

90%>

- Закупщик
- Инициатор потребности



Экономия затрат на закупки

=

$$\left[\frac{\text{фактические затраты на закупку}}{\text{плановые затраты на закупку [по бюджету]}} \right] \times 100\%$$

3-5%

- Категорийный менеджер



Повышение качества поставляемых ТМЦ

=

$$\left[\frac{\text{количество рекламаций за текущий период}}{\text{количество рекламаций за прошлый отчетный период}} \right] \times 100\%$$

<10%

- Технический специалист
- Категорийный менеджер



Степень категоризации

=

$$\left[\frac{\text{количество приоритетных категорий, покрытых категорийными стратегиями}}{\text{количество приоритетных категорий ТМЦ}} \right] \times 100\%$$

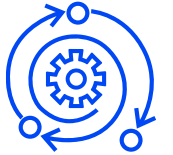
80%

- Категорийный менеджер

Резюмируя подход к внедрению КПЭ в отделе закупок необходимо учесть все ключевые аспекты, влияющие на оценку эффективности

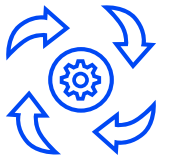
1

Проанализировать текущую структуру КПЭ и процесс их формирования, установления и пересмотра (актуализации)



2

Определить целевую систему КПЭ, выявить и устранить «разрывы» с текущей



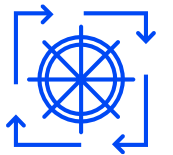
3

Разработать набор целевых КПЭ и уровни их каскадирования



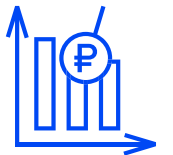
4

Внедрить целевые КПЭ и проводить периодическую их актуализацию



5

Внедрить дэшборды и мониторить выполнение КПЭ



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.