

Как оптимизировать закупки, используя процессный подход



Андрей КОПТЕЛОВ,
директор проекта «Контроллинг 24» (компания IDS Scheer Россия и страны СНГ)

В сегодняшней ситуации компании вынуждены сокращать свои внутренние издержки. При этом наибольший потенциал, с точки зрения оптимизации затрат, находится в процессах закупок. Ведь учитывая вклад закупаемых материалов в себестоимость продукции, становится понятно, что этот процесс оказывает ключевое влияние на экономические результаты компании.

Стоимость потребляемых материальных ресурсов «переносится» на себестоимость продукции, что напрямую влияет на прибыль компании. В настоящее время от совершенства процесса закупок зависит сама возможность существования компании, и именно поэтому процессы закупок заслуживают пристального внимания с точки зрения их оптимизации.

Стоимость товаров, стоимость транспортных услуг, условия оплаты, надежность поставщиков – все эти параметры из-за кризиса стали другими. Серьезность происходящих на рынке изменений требует сейчас пересмотра множества контрактов, потому что их условия в большинстве случаев можно изменить в лучшую для покупателя сторону. Но нельзя ограничиться лишь изменениями среди поставщиков, одновременно с этим нужно

пересмотреть логику самого процесса закупок и организационную эффективность его участников. Ведь в этом процессе, скорее всего уже накопилось много бюрократических процедур и коррупции, что не добавляет ему эффективности.

Определение целей и показателей для оптимизации процессов закупок

Начиная заниматься оптимизацией любого бизнес-процесса, в первую очередь необходимо сформировать цели процесса, определить показатели для оценки его эффективности, идентифицировать операционные риски и разработать для их минимизации систему внутреннего контроля. Все эти мероприятия позволяют определить направления оптимизации процесса с точки зрения наиболее критичных

параметров. Именно по такому пути наиболее эффективно оптимизировать процессы закупок. В наиболее известной монографии под редакцией В.И. Сергеева под целью закупок понимается «приобретение товаров нужного качества в нужном количестве по установленной заранее цене в конкретном источнике и в нужное время». Такой упрощенный подход оправдан при принятии ключевых решений: что купить, какое качество и цена необходимы, где лучше всего приобрести необходимый товар, а также – в какой именно момент это следует делать».

В тоже время практика показывает, что на логику построения процесса закупок влияют следующие факторы:

- необходимость совершения регулярных и крупных закупок по оптимальным ценам;
- обеспечение надежного

и непрерывного материального потока в организацию;

- максимально полное удовлетворение потребностей подразделений с учетом существующих ограничений;

- закупка необходимых материалов и гарантия того, что они имеют приемлемое качество, доставляются вовремя и туда, куда необходимо, а также удовлетворяют всем требованиям;

- соблюдение оптимальных цен при заданном качестве материалов;

- поиск подходящих поставщиков и тесное взаимодействие с ними;

- учет при принятии решения репутации и надежности поставщика;

- сохранение минимально-достаточного уровня запасов на складах;

- обеспечение прозрачности и контролируемости процесса закупок;

- обеспечение высокой скорости срочных закупок;

- оптимизация стоимости процесса закупок.

Все эти факторы могут стать основой для определения целей

процесса закупок. При этом для оценки степени достижения целей необходимо разработать набор связанных с ними показателей. Определение целей и показателей в процессе закупок необходимо также, для обоснования результативности выполняемых изменений и применения соответствующих инструментов в закупочной деятельности. При этом, для понимания того, как оптимизация влияет на основные показатели компании необходимо выполнить агрегацию показателей по процессу (время обработки заявки на закупку, число неутвержденных заявок, число возвратов продукции и т.д.) с существующими показателями стратегического уровня (объем запасов на складах, оборачиваемость запасов и т.д.). Примером этого может быть анализ корреляции среднего времени выполнения закупки и объема хранения запасов на складах, или числа потребностей, которые удовлетворяются существующими на складах ресурсами без проведения дополнительных закупок.

Если показатели стратегического уровня в закупках, как правило, уже известны и контроли-

руются, то показатели уровня процесса часто выпадают из фокуса внимания менеджеров. А это значит, что, скорее всего, договор на поставку долго утверждается, заявки на закупку часто зависят на неопределенный срок, заявки на оплату долго согласовываются, в результате непонятно кто за это все должен отвечать. Такая непрозрачность закупочного процесса не позволяет определить, сколько мы несем затрат на данный процесс и можем ли мы тратить меньше.

Анализ показателей и определение направлений для совершенствования процесса закупок

Сформировав цели и основные показатели в области закупок, по которым можно оценить эффективность процесса, далее необходимо перейти к анализу организации логики существующего процесса закупок. Учитывая, что процесс закупок, как правило, поддерживается несколькими информационными системами данные для анализа требуется собирать из нескольких ИТ-решений. Тут и система управления договорами, и модули ERP-системы, где осуществляется согласование потребностей, планирование поставок и производства, и финансовая система. В результате такой «лоскутной» автоматизации видения всего «сквозного» процесса закупок в компании не существует, что не позволяет перейти к его оптимизации. Именно поэтому для полноценного анализа закупочной деятельности необходим специализированный инструмент, который позволит собрать информацию из различных информационных систем в единое хранилище, что даст возможность восстановить «фактический» процесс закупок, а затем

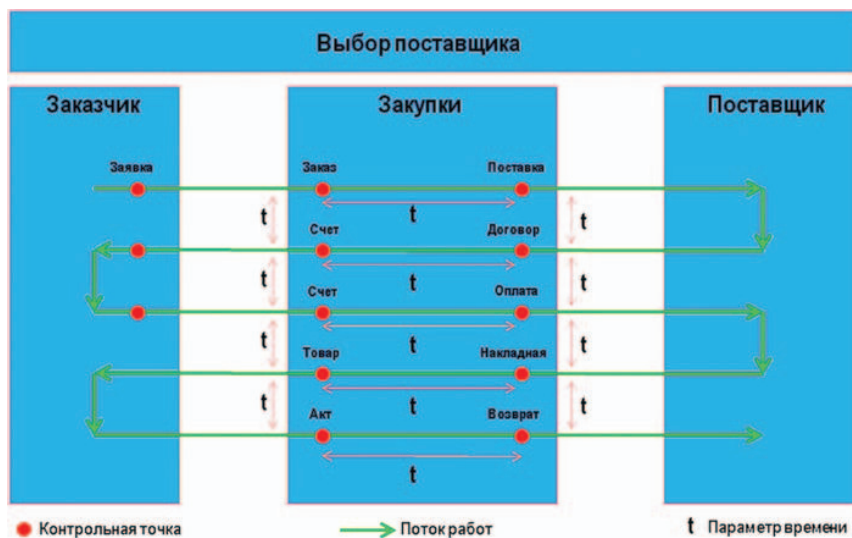


Рис. 1. Контрольные точки в процессе закупок

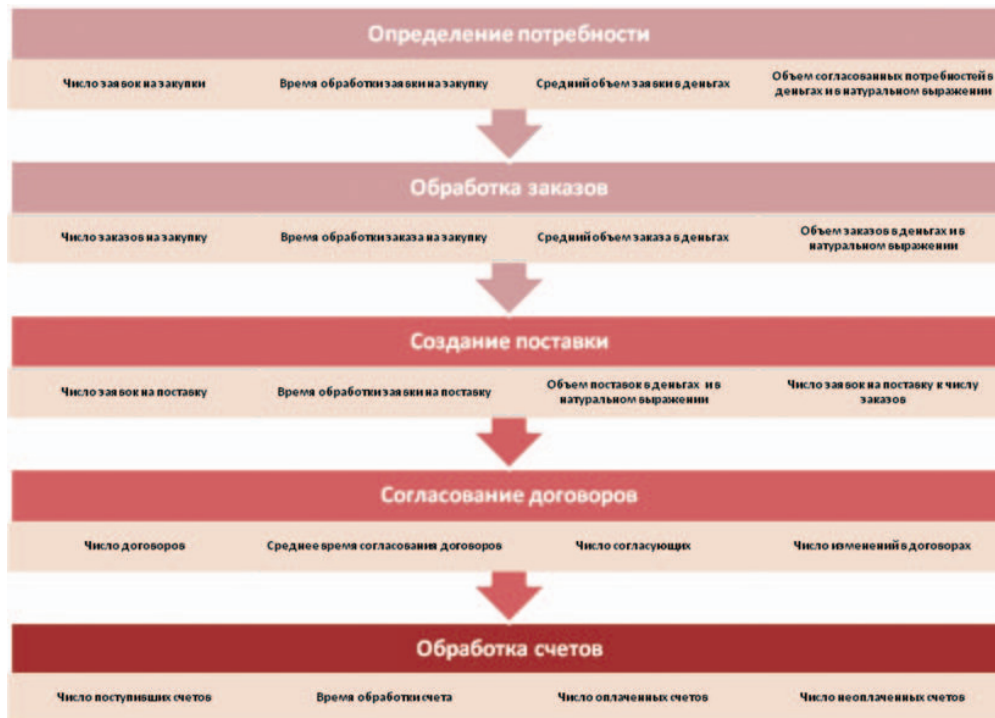


Рис. 2. Показатели процесса «Закупки»

провести его анализ и оптимизацию.

Что же нужно анализировать в процессе закупок? В первую очередь, это время выполнения всех этапов процесса, ведь скорость выполнения процесса является одним из ключевых факторов его эффективности. Расставляя контрольные точки в процессе закупок, можно увидеть, как долго формируется заказ, сколько времени утверждается договор, какое число заявок удовлетворено существующими запасами на складах. Помимо внутренних параметров процесса закупок можно отслеживать время реакции поставщика, число возвратов товара и другие параметры.

Помимо временных параметров необходимо контролировать частотные параметры процесса закупок. Примером этих параметров являются: число заявок на закупку, число поставщиков, число договоров, число возвратов продукции. Эти показатели показывают «мощность» процесса,

а значит качество его организации. Число контрольных точек в процессе закупок может варьироваться от 10 до 15, что позволяет не только собирать информацию для анализа, но и обеспечить контроль правильности исполнения всех регламентных процедур процесса.

Для понимания эффективности оптимизации процесса закупок, наиболее важным фактором является корреляционный анализ между процессными и стратегическими показателями. Данная взаимосвязь на практике, как правило, не видна, что затрудняет оценку эффективности существующего процесса закупок. Например, как повлияет сокращение среднего времени процесса на оборачиваемость склада или объем запасов. Топ-менеджеру интересны стратегические показатели и анализируя их взаимосвязи с процессными показателями можно оптимизировать процесс с «открытыми глазами».

Оптимизация процесса закупок

О качестве российского менеджмента можно написать не одну книгу, что в первую очередь связано с высоким уровнем коррумпированности как государственном, так и в коммерческом секторе. Процесс закупок является здесь одним из «слабых мест» любой компании. Неважно, что закупается – сервера или станки, везде существуют «схемы» построенные для обогащения участников процесса закупок. И хотя уровень нарушений может быть разным, но они присутствуют фактически в любой компании.

Во всем мире для минимизации внутренней коррупции в компании строится система внутреннего контроля, не позволяющая строить разнообразные незаконные «схемы». Такая практика появилась и в России, ведь теперь для большинства топ-менеджеров первоочередной является задача сокращения затрат, и пре-

дотраживание случаев внутренней коррупции может дать положительный результат на коротком временном отрезке. Поэтому, если говорить об оптимизации процесса закупок с точки зрения системы внутреннего контроля, то можно выделить следующие основные моменты, на которые нужно обратить внимание:

- контроль рыночной цены закупаемых товаров;
- присутствие состязательности среди поставщиков;
- внутренний контроль правильности согласования заявки на закупку;
- контроль действий исполнителей при осуществлении закупок.

Эффективная система внутреннего контроля в процессе закупок позволяет быть уверенным, что закупки с «откатами» не могут быть реализованы в существующей логике процесса. Контроль логики выполнения процесса закупок и организационной эффективности всех его участников необходим в регулярном режиме, и здесь информационные технологии позволяют сделать внутренний контроль тотальным. Ведь важно не только определить регламенты процесса закупок и «зашить» в них необходимые контрольные процедуры. Необходимо обеспечить контроль соблюдения контрольных процедур всеми участниками процесса, что сейчас достаточно сложно без использования специализированных информационных технологий. Поэтому, одним из способов оптимизации процесса закупок является внедрение информационной системы для контроля и анализа логики исполнения «сквозного» процесса.

В тоже время внутренний контроль не отменяет оптимизации процессов по другим параметрам. Поэтому, если рассмат-

ривать оптимизацию процесса закупок с точки зрения показателей качества, стоимости и времени, то можно выделить следующие основные моменты, которые необходимо учесть при его оптимизации:

- вариативность процесса закупок в зависимости от параметров закупок;
- число участников процесса закупок;
- уровень принятия решений в процессе закупок.

Один из самых используемых методов совершенствования процессов заключается в создании вариантов для процесса закупки. При этом, варианты, как правило, могут различаться по уровню принятия решения, объему закупок и ликвидности товара. Таким образом, мелочевку закупаем быстро и без лишних согласований, тогда как крупные закупки требуют серьезного цикла согласования.

В дополнение к вышеозначенным методам оптимизации, для ускорения процесса закупок часто применяется метод сокращения числа исполнителей в процессе, что позволяет избавиться от множества организационных и информационных разрывов, что в свою очередь позволяет сделать процесс эффективнее.

Process Intelligence – ARIS Process Performance Manager

Наиболее распространенным средством для организации анализа и контроля бизнес-процессов является ARIS Process Performance Manager (PPM). Фактически, с помощью данного инструмента можно агрегировать процессные показатели результативности из различных информационных систем (ERP, CRM, SCM и т.д.). Для контроллинга процессов закупок в ARIS PPM существует типовое решение,

которое содержит в себе перечень процессных показателей, аналитических разрезов и контрольных точек, а также интерфейс к наиболее распространенной системе SAP. На основании данных их используемых в процесс информационных систем ARIS PPM реконструирует весь процесс закупок, раскрывая потенциал его оптимизации и позволяя проводить бенчмаркинг с другими процессами. Оценка всего «сквозного» процесса закупок позволяет обнаружить «узкие места» в интерфейсах процесса, где длительные времена ожидания ресурсов или информации создают возможности для оптимизации.

Функционал ARIS PPM позволяет проводить такие проекты в кратчайшие сроки и с минимальными трудозатратами. За один месяц можно запустить в продуктивную эксплуатацию ARIS PPM для анализа и контроля процесса закупок, при этом большое число преднастроенных отчетов и специализированные инструментальные панели для менеджмента позволяют сразу перейти к оптимизации процесса закупок.

Вместо заключения хочется отметить ключевые преимущества от внедрения ARIS PPM:

- ежедневный мониторинг закупочного процесса на основе показателей;
- автоматическая визуализация процесса закупок;
- быстрое выявление потенциала для оптимизации закупочных процессов;
- контроль успешности мероприятий по оптимизации деятельности в области закупок;
- поддержка системы внутреннего контроля;
- возможность анализ организационной эффективности участников закупочного процесса. ГД