



Общество с ограниченной ответственностью «Меркадо»
634021, Россия, г.Томск, ул.Шевченко, 49б, стр.3
Тел.: +7 (3822) 99-50-90 , E-mail: info@mrcd.pro
Сайт: <https://mertago.ru>

5 Ключевых метрик закупок (KSI)

Зачем нужны, как рассчитать и применять в вашей компании

Зачем:

Основные задачи для которых необходимы метрики в закупках:

1. Измерять эффективность - насколько хорошо работает отдел закупок.
2. Видеть, где возникают сложности или перерасход.
3. Обосновывать решения необходимости изменений (например автоматизацию).
4. Видеть ценность закупок и вклад в общий успех компании.

Главные принципы работы с метриками:

- Релевантность: Метрика должна отвечать на конкретный вопрос (например, "От каких поставщиков мы больше всего зависим?").
- Измеримость: Данные для расчета должны быть доступны и точны.

- Действенность: Результаты анализа метрик должны давать возможность принять конкретные меры.
- Своевременность: Информация должна быть актуальной.
- Простота: Начинайте с понятных и важных метрик.
- Баланс: Смотрите на несколько показателей сразу, не заикливайтесь на одном (например, только на оценке объема закупок).

Оценка KSI (масштаб и контекст)

Прежде всего необходимо понять **что и в каком объеме** мы закупаем, и **какие риски** это несет. Метрики KSI (Key Scale Indicators) – это фундамент.

Они описывают:

- Масштаб (сколько всего тратим?)
- Структуру (на что тратим? у кого покупаем?)
- Риски (что критично для бизнеса?)
- Нагрузку (сколько работы создают закупки?)

Эти данные – "карта местности" для принятия стратегических решений, расстановки приоритетов (ABC/XYZ анализ) и правильной интерпретации KPI.

5 ключевых метрик и как они рассчитываются:

1. Общий объем закупок

- Измеряет общий масштаб закупочной деятельности компании и ее финансовую нагрузку. База для всех дальнейших расчетов.
- Рассчитывается как сумма всех затрат на закупки за период (месяц, квартал, год) Включает сырье, комплектующие, услуги (логистика, ИТ, аренда), оборудование, офисные расходы и т.д.

Пример расчета: За период с 1 по 31 декабря

- Затраты на закупку основных материалов : 5 000 000 руб.
- Затраты на логистику: 1 200 000 руб.
- Затраты на нужды АХО: 300 000 руб.
- Затраты на услуги ИТ: 15 000 руб.

Соответственно **Общий объем закупок** за декабрь = 5 000 000 + 1 200 000 + 300 000 + 15 000 = **6 515 000 руб.**

2. Распределение объема закупок

- Измеряет концентрацию расходов по поставщикам или категориям товаров/услуг. Ключ к пониманию, где сосредоточены деньги и риски.
- Рассчитывается по каждому поставщику отдельно
 - Поставщик 1: $(\text{Сумма закупок у Поставщика X} / \text{Общий объем закупок}) * 100\%$
 - Поставщик 2...

- Поставщик 3...

Это основа для ABC-анализа и выбора правильной стратегии для каждой категории/поставщика.

- (А): Поставщики или категории, на которые приходится большая доля бюджета (~80%), но их не много. Требуют максимального внимания и управления рисками.
- (В) Поставщики со средним уровнем значимости. Составляют умеренную долю бюджета (~15%)
- (С): Множество мелких поставщиков/категорий с маленькими долями. Составляют низкую долю бюджета (~5%). Это часто означает неэффективность – можно консолидировать или автоматизировать закупки, чтобы снизить цену и упростить процесс

Пример расчета - По поставщикам:

- Общий объем закупок за год: 100 000 000 руб.
- Поставщик "СтальПрофи": 45 000 000 руб.
- Поставщик "ТрансЛогистика": 35 000 000 руб.
- Поставщик "ОфисМир": 5 000 000 руб.
- Закупки у 20 других мелких поставщиков: 15 000 000 руб.

Доля "СтальПрофи" = $(45\,000\,000 / 100\,000\,000) * 100\% = 45\%$

Доля "ТрансЛогистика" = $(35\,000\,000 / 100\,000\,000) * 100\% = 35\%$

Доля "ОфисМир" = $(5\,000\,000 / 100\,000\,000) * 100\% = 5\%$

Доля всех мелких = $(15\,000\,000 / 100\,000\,000) * 100\% = 15\%$

Вывод: 80% бюджета (45%+35%) приходится всего на 2 поставщика (А-категория). Закупки канцелярии 15% (В-категория)
Мелкие закупки (5%) – кандидаты на консолидацию (С-категория).

3. Стратегическая важность категории/поставщика

- Измеряет уровень риска для бизнеса в случае проблем с поставщиком (остановка производства, срыв продаж, проблемы с качеством).
- Считается обычно по шкале 1-5 или Low/Medium/High:
 - Риск перебоя поставок: Насколько катастрофична остановка?
 - Сложность замены: Есть ли альтернативы? Как долго и дорого перейти к другому?
 - Влияние на продукт/услугу: Критично ли для качества, функций, соблюдения законов?
 - Итоговая оценка: Среднее значение баллов или максимальный балл по самому критичному критерию.

Источники: Мозговые штурмы с закупками, производством, технологами, менеджерами продуктов, риск-менеджментом; данные о прошлых сбоях, анализ рынка.

- Градация:
 - Высокая важность (4-5 / High): Требуется особых мер: поиск второго поставщика (дуализация), долгосрочные контракты с строгими обязательствами и гарантиями, детальный анализ рисков, регулярные проверки (аудиты).
 - Комбинация с объемом (ABC): Поставщик может быть критичным (высокая важность), даже если закупаем у него не очень много (категория В по объему). Управлять им нужно стратегически!

Пример оценки

Поставщик специализированных упорных подшипников:

- Риск перебоя **5** - Остановка всего производства.
- Сложность замены: **4** - Альтернативы есть, но переход займет 6+ месяцев и потребует внесения изменений в конструкцию и технологию сборки.

- Влияние на продукт **5** - Без этих подписчиков продукт неработоспособен.

Итоговая оценка (средняя): $(5 + 4 + 5) / 3 = 4.67$ (**Очень высокая важность**)

Действие: Независимо от объема закупок, этот поставщик требует дуализации и активного риск-менеджмента.

4. Объем операционной работы

- Измеряет количество "транзакций" или "единиц работы", создающих нагрузку на отдел закупок и смежные отделы (логистика, приемка, финансы).

- Как считать?

Выберите один или несколько показателей за период:

- Количество созданных заказов на закупку.
- Количество уникальных номенклатурных позиций (строк) во всех заказах.
- Количество отправленных запросов коммерческих предложений.
- Количество обработанных счетов от поставщиков (для оплаты или для анализа и выбора поставщика).

Источники: Системы учета заказов (SRM, 1C), электронный документооборот (ЭДО), банковские системы, отчеты.

- Что значит?

- Большой объем: Прямо указывает на высокую нагрузку. Требует достаточного количества сотрудников или автоматизацию закупок
- Сравнение с объемом закупок: Если **объем денег** небольшой, но **количество заказов** огромное (много мелких покупок) – это сигнал о высокой стоимости процесса закупки. Решение: консолидация закупок, внедрение электронных каталогов.
- Тренды: Рост объема работы требует оптимизации процессов **сейчас**.

Пример расчета:

- **Общий объем закупок за квартал:** 10 000 000 руб.
- **Количество созданных заказов на поставку за квартал:** 500 шт.

Средняя сумма заказа = 10 000 000 руб. / 500 = 20 000 руб.

Вывод: 500 заказов – это большая операционная работа (согласования, контроль, оплата). Средний чек 20 000 руб. говорит о множестве мелких закупок. Возможность: консолидировать закупки офисных принадлежностей у одного поставщика по основному договору, уменьшив количество отдельных закупок или создать электронный каталог поставщиков для оперативных мелких закупок и автоматизировать рутину и отчетность

5. Уровень диверсификации/концентрации поставщиков

- Измеряет зависимость компании от конкретных поставщиков и распределение рисков по ним.

- Как считать?

Количество уникальных поставщиков, с которыми были сделки (оплаты или заказы) за определенный период.

- **Источники:** Данные заказов, платежей (банк, 1С), база поставщиков.

- Что значит?

- Мало поставщиков (высокая концентрация): Высокий риск! Проблемы у одного ключевого поставщика могут парализовать бизнес. Критично для стратегически важных категорий Требуется дуализация (второго источника).
- Много поставщиков (высокая фрагментация): Для *нестратегических* категорий (С по объему/важности) это часто означает неэффективность – высокие затраты на управление множеством контрактов и заказов. Возможность для консолидации.

Тренды: Снижение числа поставщиков – хорошо, если это результат программы консолидации, но нужно проверить, не вырос ли при этом риск (не сконцентрировали ли все на одном?).

Пример расчета:

- Период: Последние 12 месяцев.
- По Категории "Подшипники": Совершали закупки у 3 поставщиков.
- По Категории "Канцелярия": Совершали закупки у 25 поставщиков.

Анализ:

- Подшипники (3 поставщика): Низкая диверсификация. Если это стратегически важная категория, нужно оценить риски и рассмотреть дуализацию.
- Канцелярия (25 поставщиков): Высокая фрагментация. Так как канцелярия обычно не стратегически важна и относится к категории С по объему, это явный признак неэффективности управления. Можно сократить число поставщиков до 1-2 основных, упростив процесс и, возможно, снизив цены за счет объема.

Зачем нужны эти KSI? Они рисуют четкую картину: **сколько** тратим, **на что** и **у кого**, что для нас **критично** и **сколько работы** это создает. Без этой "карты местности" любые решения об оптимизации (KPI) будут слепыми.

Применение:

На основе полученных данных возможно провести ABC/XYZ анализ

ABC/XYZ-анализ является важным инструментом для принятия стратегических решений в закупках и способствует повышению эффективности бизнеса.

- Улучшение финансовых показателей: Оптимизация закупок и управления запасами приводит к снижению издержек и увеличению прибыльности.

- Повышение эффективности продаж: Обеспечивает наличие достаточного количества наиболее востребованных товаров для удовлетворения спроса клиентов.
- Снижение рисков: Помогает выявить товары, которые могут стать причиной убытков или неликвидности, и принять меры для их минимизации.

Приоритезация (ABC)

ABC-анализ поставщиков/категорий (По объему закупок):

- Как?
 - Сортируем всех поставщиков (или категории) по убыванию суммы закупок за период.
 - Рассчитываем накопительный итог (кумулятивную долю).
 - Присваиваем группы:
 - А (Ключевые): ~20% поставщиков, дающих ~80% объема. **Фокус KPI:** Общая стоимость владения (ТСО), Качество, Надежность поставок (OTIF), % закупок по контракту.
 - В (Существенные): ~30% поставщиков, дающих ~15% объема. **Фокус KPI:** Оптимизация условий (экономия + стоимость процесса), Надежность.
 - С (Мелкие/Разовые): ~50% поставщиков, дающих ~5% объема. **Фокус KPI:** Снижение стоимости процесса (автоматизация, корпоративные карты, каталоги), Контроль рисков.
- Что делать?
 - Разные стратегии управления! Максимум ресурсов - на поставщиков категории А. Минимизация усилий на С (но без потери контроля).
 - Пример стратегии для категории С: электронный каталог с автоматизацией рутинных операций и отчетности.

XYZ-анализ стабильности спроса (По позициям/категориям):

- Как?

Считаем Коэффициент вариации (CV) спроса за период (напр., 12 мес.):

$$CV (\%) = (\text{Стандартное отклонение спроса} / \text{Средний спрос}) * 100\%$$

расчет Стандартного отклонения в Excel: =СТАНДОТКЛОН(диапазон_значений_спроса)

- Группы:

- **X (Стабильный):** CV < **10-20%**. **Стратегия:** Точное прогнозирование, низкие страховые запасы. **Фокус KPI:** Оборачиваемость запасов, уровень сервиса.
- **Y (Колеблющийся/Сезонный):** CV **20-50%**. **Стратегия:** Гибкое планирование, адаптивные модели заказов. **Фокус KPI:** Доступность товара, минимизация излишков.
- **Z (Непредсказуемый):** CV > **50%**. **Стратегия:** Закупка под заказ (make-to-order), высокая готовность к дефициту. **Фокус KPI:** Скорость выполнения заказа (Lead Time), управление ожиданиями клиентов.

- Что делать?

Применять разные методы прогнозирования и управления запасами для X, Y, Z. Не требовать от Z такой же оборачиваемости, как от X!

Пример расчета

По товарной группе "Метизы":

- Спрос по месяцам (в кг): 100, 105, 98, 102, 101, 103, 99, 100, 104, 97, 101, 102.
- Средний спрос = 101 кг .

- Стандартное отклонение = 2.37 кг. (рассчитано функцией Excel).

$$CV = (2.37 / 101) * 100\% = 2.35\%$$

Группа: X (Стабильный) Суммарный спрос на всю группу "Метизы" в течение года был очень стабильным (CV всего **2,35%**). Месячные колебания небольшие и, скорее всего, носят случайный характер, а не выраженную сезонность или хаос

XYZ-анализ группы "Метизы" показывает общую стабильность спроса.

Однако отдельные позиции (например, болт М8х20, гайка М10) могут иметь разную стабильность (X, Y или Z).

- Анализ на уровне группы выявляет общий тренд и определяет стратегию управления всей категорией.
- Анализ на уровне позиций помогает управлять запасами и закупками конкретных товаров.

Действие: Можно использовать модель с фиксированным размером заказа и фиксированным интервалом времени, возможны крупные, регулярные закупки метизов с выгодными условиями, основанными на стабильном объеме

Комбинированный ABC/XYZ анализ: Наиболее мощный инструмент.

Например:

- **AX** (Доля бюджета ~80%, стабильный спрос CV <10%): Самые важные поставщики/категории. Требуют глубокого стратегического управления, долгосрочных контрактов, фокуса на ТСО и надежности.
- **CZ** (Доля бюджета <5%, непредсказуемый спрос CV >50%): Минимизация усилий и стоимости процесса (электронные каталоги, консолидация), базовым контроль рисков.

Рекомендации

Ценность метрик закупок (KSI) и анализа ABC/XYZ раскрывается **полностью** лишь при их **интеграции в повседневные закупочные процессы**. Без этого анализ остается просто отчетом, а решения – нереализованными идеями.

Ключевые шаги для перехода от теории к практике:

1. Систематизация сбора данных – чтобы метрики обновлялись, сохранялись и повторно анализировались .
2. Внедрение решений в ежедневные процессы – классификация поставщиков (ABC), правила закупок (XYZ) и стратегические приоритеты должны влиять на работу специалистов.
3. Контроль исполнения – нужны инструменты чтобы напоминать, направлять процессы в соответствии с выбранной стратегией.

Пример решения: Система автоматизации закупок - **Mertago**

- Помогает сохранять и систематизировать данные для расчета метрик KSI/KPI.
- Автоматизирует рутину – от отправки запросов до составления отчетов, экономя время.
- Встраивает результаты анализа в работу – классификация поставщиков и товарных групп (ABC/XYZ) помогает принимать решения в соответствии с выбранной стратегией
- Делает процессы прозрачными – система консолидирует данные о закупках компании в одном месте. Это значительно упрощает мониторинг деятельности, контроль за соблюдением стратегии и выявление отклонений

Вы можете самостоятельно протестировать Mertago или свяжитесь с нами - мы проведем для вас онлайн презентацию и дадим рекомендации по применению Mertago исходя из задач вашей компании

- Попробовать самостоятельно: <https://mertago.ru/dlya-kogo/dlya-rukovoditelej/>
- Заказать презентацию: <https://mertago.ru/zayavka/>