

Kluczowe mierniki efektywności w zakupach

Klucz do zakupów w firmie.

Czyli od praktyków dla praktyków

Mariusz Turek

Warszawa, 21.08.2016 r.

All Rights Reserved

Spis treści

Mierniki efektywności w Zakupach	2
1. Zakupowe mierniki efektywności a strategia i cele firmy	2
2. Konstrukcja, rodzaje i przykłady KPI w zakupach	5
3. System mierników zakupowych w firmie, powiązanie z systemem motywacyjnym	7

Mierniki efektywności w Zakupach

Dzisiejsze firmy to skomplikowane organizacje skupiające setki lub tysiące pracowników, często rozsiadanych po zakładach produkcyjnych, jednostkach administracji czy pracujących w terenie. Ich kadra zarządzająca stara się wpoić pracownikom wspólne cele i zachęcić do wzmożonych wysiłków, żeby codziennie realizowali strategię firmy, jakkolwiek została ona zdefiniowana. Jak to zrobić? Jak zmotywować moich pracowników do pracy cięższej niż konkurencja? Jak sprawić żeby ten ich wysiłek szedł w dobrą stronę a ich praca nie była jałowa i bezproduktywna? Jak wreszcie sprawdzić czy rzeczywiście ciężko i dobrze pracują, skutecznych nagrodzić a pozostałym pokazać, że na drugi raz powinni się bardziej postarać? Wszak kontrola jest według sporej części menedżerów podstawą zaufania...

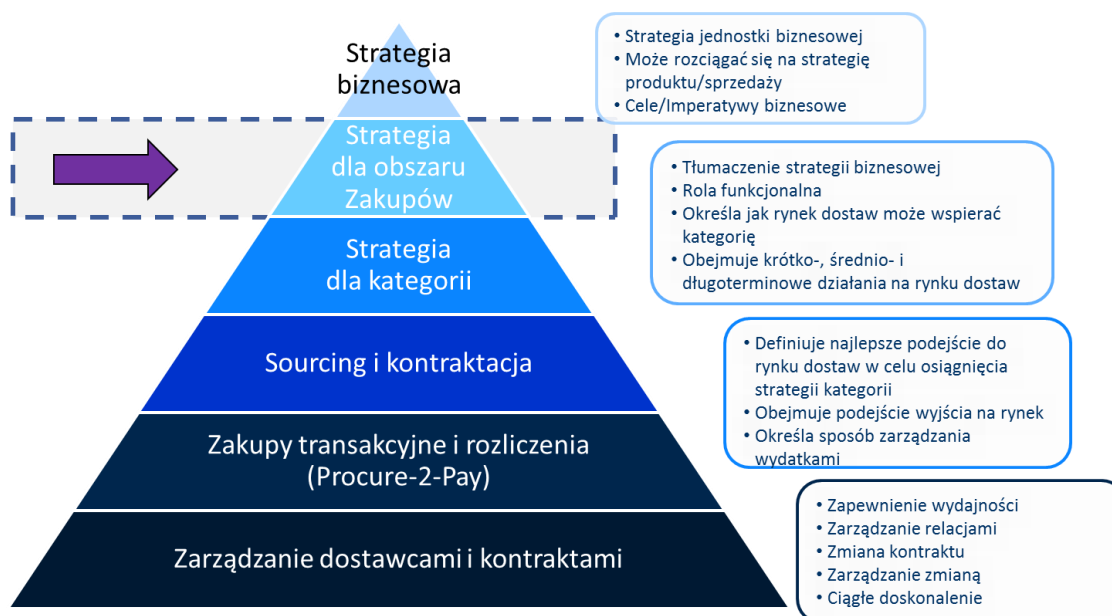
Z pomocą przychodzą systemy mierników efektywności (często potocznie zwanych „kej-pi-ajami”, od angielskiego skrótu KPI – *Key Performance Indicators*). KPI często stanowią podstawę systemu zarządzania przez cele (ang. MBO – *Management By Objectives*), w ramach którego menedżerowie, a czasem nawet pracownicy liniowi, są motywowani do wzmożonych wysiłków w kierunku zbieżnym ze strategią i celami firmy. Poniższy rozdział przybliży kontekst budowy mierników zakupowych, ich pożądaną konstrukcję oraz systemy, które można tworzyć z wykorzystaniem zestawu KPI.

1. Zakupowe mierniki efektywności a strategia i cele firmy

Kilka lat temu, podczas rozmowy ze znajomym Dyrektorem Zakupów firmy farmaceutycznej spytałem o jego najważniejszy miernik efektywności. Byłem przekonany, że będą nim oszczędności zakupowe, jednak jego odpowiedź bardzo mnie zaskoczyła – najważniejszym KPI okazała się skuteczność w zapewnieniu Biznesowi zakładanego terminu urynkowienia nowych produktów (dosłowne angielskie pojęcie to *time to market*). Gdy wyjaśnił mi powody takiej decyzji kierownictwa firmy, trudno było mi jednak nie przyznać mu racji. Firmy produkujące leki ponoszą ogromne nakłady na badania i rozwój nowych produktów, przechodząc przez kolejne fazy testów klinicznych w drodze do uzyskania patentu. Każdy patent jest ograniczony w czasie, a jeśli lek jest skuteczny i staje się popularny – rozpoczyna się walka z czasem, w której producent dąży do maksymalizacji sprzedaży do momentu wygaśnięcia ochrony patentowej, po którym konkurencja zmusi go do obniżenia cen, a więc również i marż. Można więc zrozumieć Zarząd, który motywuje menedżera zakupów do skrócenia łańcucha dostaw czy wyboru droższych kontrahentów i zapłacenia za to dodatkowo X, zamiast maksymalnego wyciśnięcia potencjalnych oszczędności przez długie negocjacje, testowanie

alternatywnych dostawców czy sourcing z krajów niskokosztowych. Takie działania wprowadzić pozwoliłyby zaoszczędzić te X na zakupach, ale przez skrócenie efektywnego okresu objęcia patentem firma mogłaby stracić 10 X marży na sprzedaży.

Każda organizacja potrzebuje strategii, ale jak pokazuje powyższy przykład, strategia biznesowa może w różny sposób przekładać się na strategię dla obszaru Zakupów i wynikające z niej mierniki efektywności. Poniższy rysunek pomaga zrozumieć, jaka jest relacja pomiędzy strategią dla całego biznesu, strategią dla samych Zakupów i wynikającymi z niej zasadami działania przy zarządzaniu kategoriami, dostawcami i procesem zakupowym.



Rysunek X.1 Miejsce strategii dla obszaru Zakupów w hierarchii biznesowej organizacji

Źródło: Chartered Institute of Procurement and Supply

Zrozumienie przełożenia strategii biznesowej organizacji na cele w obszarze Zakupów jest kluczowe dla ich właściwego funkcjonowania. Należy wziąć pod uwagę nie tylko branżę, w której działa firma, ale też cykl życia produktu, otoczenie konkurencyjne, strategię cenową i marketingową oraz szereg innych czynników. Poniższa tabela obrazuje przykładowe cele zakupowe dla różnych sytuacji biznesowych.

Tabela X.1. Cele biznesowe a elementy strategii dla obszaru Zakupów

Cel ze strategii biznesowej	Przykładowe cele ze strategii dla obszaru Zakupów
Utrzymanie/wzrost udziału w rynku	Wybór dostawcy spełniającego potrzeby klienta końcowego, zapewnienie wysokiej jakości, skrócenie czasu realizacji zamówienia i dostawy, zmniejszenie kosztów

Polepszenie zysków, cash flow i zwrotu z kapitału (ROC)	Zmniejszenie zapasów, poprawa wiarygodności względem dostawców, częstsze dostawy, wdrożenie systemu zarządzania zapasami przez dostawcę (WMI)
Skrócenie okresu wprowadzenia produktu/usługi na rynek	Zaangażowanie dostawców na wczesnym etapie rozwoju produktu, równoczesne prace produkcyjne z kilkoma dostawcami
Koncentracja na działalności podstawowej	Opracowanie skutecznej polityki make-or-buy („wyprodukuj lub kup”), integracja zakupów z planowaniem zdolności produkcyjnych
Wprowadzenie strategii ciągłego doskonalenia	Zmniejszenie liczby dostawców, podejście oparte na partnerstwie i relacjach długoterminowych, ograniczenie złożoności produktów, zwiększenie dokładności i niezawodności, rozwój dostawców
Osiągnięcie standardu światowej klasy	Praca z dostawcami w celu wypracowania światowej klasy standardów produktów i usług, poprawa elastyczności reakcji na zmiany warunków rynkowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Chartered Institute of Procurement and Supply

Niezależnie jednak od specyfiki branży czy rynku, na którym działa dana firma, niektóre cele w obszarze Zakupów są uniwersalne i umieszczenie ich na swojej liście jest prawie zawsze dobrą decyzją menedżera zarządzającego tym obszarem. Trzy cele, które powinienem tu wymienić, to:

- obniżenie kosztów zakupowych,
- usprawnienie procesu zakupowego,
- podniesienie przejrzystości wydatków.

Warto dodać, że dodatkową grupą celów coraz częściej stosowaną przez organizacje są cele związane z satysfakcją różnych grup interesariuszy – przede wszystkim klientów wewnętrznych oraz dostawców. Choć takie cele są trudniejsze do obiektywnego opomiarowania (czy jeśli dostają niskie oceny satysfakcji ze strony moich klientów wewnętrznych to znaczy, że popełniam błędy i jestem za wolny, czy też może jest to forma zemsty za to że patrzę im na ręce oraz usuwam nierynkowe klauzule ze specyfikacji?), ich rosnąca popularność jest pozytywnym zjawiskiem. Pokazuje, że Zakupy nie żyją w próżni i powinny dbać o pozytywny odbiór przez swoich głównych interesariuszy.

Choć obniżanie kosztów jest często najważniejsze dla Zarządu danej firmy, nie może być ono jedynym celem Zakupów. Gdyby tak się stało, organizacja zakupowa nie będzie rozwijać się w sposób zrównoważony. Nacisk na coraz niższe koszty musi w długim terminie odbić się negatywnie na relacjach z kluczowymi dostawcami i klientami wewnętrznymi (zwłaszcza Dział Jakości dostaje w takich sytuacjach białej gorączki...). Dodatkowo obniżanie kosztów za wszelką cenę wiąże się z licznymi ryzykami dla firmy (np. ciągłość dostaw, jakość produktów, zmniejszenie tempa rozwoju). Dlatego nie warto systemem KPI obejmować jedynie celów oszczędnościowych, bo po kilku latach od jego wprowadzenia efekt może być odwrotny do zamierzonego.

2. Konstrukcja, rodzaje i przykłady KPI w zakupach

Mam nadzieję, że do tego momentu udało mi się już przekonać Czytelnika, że mierniki efektywności są ważnym i potrzebnym narzędziem zarządzania i że warto wdrażać je również w Zakupach, aby wspomóc osiąganie celów stawianych przez organizację. Ci przekonani spytają teraz, jak te mierniki zbudować, aby skutecznie zachęcały pracowników do właściwego działania. Przede wszystkim, niezależnie od wybranych mierników, powinny one spełniać kilka cech, które zebrałem w poniższej tabeli:

Tabela X.2. Cechy dobrych mierników efektywności w Zakupach

Cecha miernika efektywności	Opis
Szczegółowy	<ul style="list-style-type: none">• Precyzyjne, jednoznaczne określenie co jest oceniane
Mierzalny	<ul style="list-style-type: none">• Czy może to być zmierzone łatwo i bezproblemowo?• Czy dostęp do danych nie wiąże się z dodatkowymi kosztami (np. konieczność rozbudowy narzędzi informatycznych?)
Osiągalny	<ul style="list-style-type: none">• Czy cele są agresywne, ale osiągalne?• Czy zaplecze/procesy wspierające są dostępne przy realizacji celów?
Istotny	<ul style="list-style-type: none">• Czytelny, logiczny związek pomiędzy danymi i celami strategicznymi organizacji• Czy oceniamy istotny obszar/ aspekt z punktu widzenia organizacji?
Ograniczony w czasie	<ul style="list-style-type: none">• Ciągłe śledzenie postępów w wartości miernika• Czy miernik wpływa na podjęcie strategicznych decyzji w tym roku, następnym roku, itp. ?

Źródło: opracowanie własne.

Zastanawiając się, czy dany miernik jest dobry czy nie, warto zrobić szybki test w oparciu o powyższe 5 kryteriów. Jeśli okaże się, że jedno lub więcej z nich nie zostanie spełnione, może warto albo dany KPI doprecyzować, zmienić dla niego wartości docelowe albo zastąpić innym, lepszym. Nie mogę tutaj dać gwarancji 100% -owej poprawności jakiegokolwiek miernika – zbyt dużo zależy od specyfiki firmy, branży i narzędzi wsparcia (te ostatnie są w szczególności istotne do określenia obecnej i docelowej wartości dla danego KPI, a potem śledzenia postępów w jego realizacji). Łatwo natomiast za pomocą takiego testu wyłapać mierniki, które w danej organizacji nie zadziałają. Przykładowo, jeden z moich klientów, spółka z branży chemicznej, narzekał na stosowany miernik efektywności procesu – średnią ilość dni na realizację postępowania zakupowego po stronie Działu Zakupów. Od strony koncepcyjnej nie da się takiemu miernikowi nic zarzucić – jest na pewno szczegółowy i istotny, można ustalić jego oczekiwaną wartość docelową tak, by był osiągalny i ograniczony w czasie. W tym przypadku jednak

problemem była jego mierzalność. Wprawdzie firma posiadała system klasy ERP, który stawiał tzw. „stemple czasowe” na dokumentacji postępowania (wniosku zakupowym) przesyłanym przez klienta wewnętrznego do Zakupów, ale niezależnie od jej jakości kupcowi w momencie jej otrzymania zaczynał bić zegar czasu na realizację postępowania. Jeśli dokumentacja była niekompletna i jej uzgodnienie zajmowało potem nawet kilka tygodni, wina za wynikłe opóźnienie spadała zawsze na kupca. Było to jawnie niesprawiedliwe i demotyowało kupców, którzy często mieli bardzo ograniczony wpływ na poziom tego KPI. Rozwiązaniem było w tym przypadku zaszczylenie w systemie punktu akceptacji wniosku zakupowego przez Kupca jako kompletnego. Dopiero od tego nowego stempla czasowego system zaczynał liczyć wartość miernika czasu postępowania, a kupcy zyskali poczucie, że w rzeczywisty sposób zaczął on odzwierciedlać jakość ich pracy.

Mówiąc o rodzajach KPI w Zakupach, mogę wskazać dwie osie podziału mierników na typy:

- według charakteru – mierniki procesowe vs projektowe.
- według celu strategicznego, który ma być wspierany dzięki zastosowanemu miernikowi,

Mierniki **według charakteru** odzwierciedlają fakt, że dzisiejsze organizacje często działają w ramach dużych projektów, których rezultaty wspomagają realizację strategii firmy. Czasem obszar Zakupów ma bezpośredni wpływ na realizację danego projektu – może to być projekt ważny dla całej firmy (np. uruchomienie nowej linii produkcyjnej, wejście na nowy rynek), a czasem konkretnie dla Zakupów (np. wdrożenie nowego narzędzia informatycznego w Zakupach). Zakupową kadrę zaangażowaną w kluczowe projekty warto motywować do ich realizacji w założonym terminie i budżecie, włączając to do systemu KPI. Odnośnie mierników procesowych, powinny one odzwierciedlać skuteczność codziennej pracy organizacji zakupowej, czyli czas realizacji postępowań, osiągnięte oszczędności zakupowe itp.

Mierniki **według celu strategicznego** pokazują, w jaki sposób organizacja wspiera realizację poszczególnych celów korporacyjnych. W miarę możliwości, każdy cel strategiczny, do którego realizacji mogą przysłużyć się Zakupy, powinien być wsparty miernikiem efektywności. Przykłady konkretnych mierników dla kilku popularnych celów strategicznych dla obszaru Zakupów pokazuje poniższa tabela.

Tabela X.3. Przykłady KPI zakupowych w powiązaniu z celami strategicznymi

A. Obniżenie kosztów zakupów	B. Wyższa przejrzystość zakupów	C. Zapewnienie wysokiej jakości	D. Usprawnienie procesów	E. Podnoszenie zaangażowania i kwalifikacji pracowników
Redukcja ceny jednostkowej w wyniku negocjacji w stosunku do poprzedniej umowy	Ilość wykrytych niezgodności z procedurami realizacji zakupów	% dostawców posiadających system zarządzania jakością, np. wg standardów ISO	Średni czas realizacji zapotrzebowania od momentu otrzymania do momentu wysłania zamówienia do dostawcy	Stopień zadowolenia klientów wewnętrznych

Redukcja ceny jednostkowej skorygowanej o wskaźniki wzrostu cen	Stopień udokumentowania procedur zakupowych	% ocenianych, monitorowanych dostawców	Średni czas trwania przetargu od powołania Komisji / zespołu zakupowego do podpisania protokołu wyboru dostawcy	Stopień zadowolenia dostawców
Redukcja liczby rodzajów kupowanych produktów	Stopień udokumentowania specyfikacji	% głównych dostawców z listy kwalifikowanych dostawców	Czas akceptacji faktury	Stopień realizacji planów szkoleniowych
Różnica między ceną osiągniętą w negocjacjach a najniższą ceną przedstawioną w ofertach	Terminowość tworzenia dokumentacji zakupowej	Ilość dostawców krytycznych (stanowiących 80% wydatków)	Czas odchylenia od terminu płatności faktury	Wykorzystany budżet szkoleniowy vs. wydatki zakupowe firmy
	% zakupów scentralizowanych		Czas akceptacji umów	

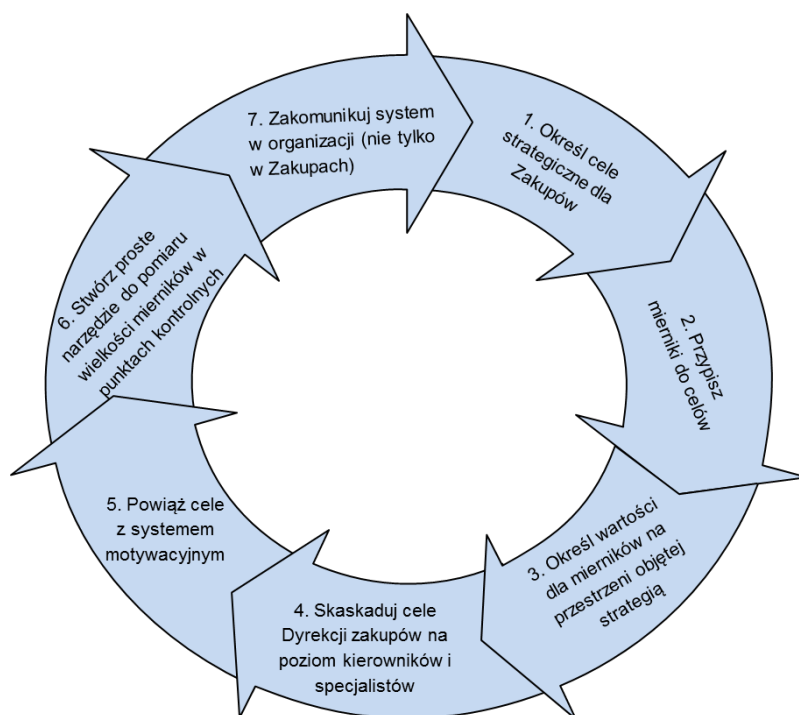
Źródło: opracowanie własne.

3. System mierników zakupowych w firmie, powiązanie z systemem motywacyjnym

Sama znajomość zasad budowy mierników efektywności w Zakupach nie wystarczy, żeby zbudować skuteczny system KPI w firmie. Taki system jest zaś potrzebny, żeby organizacja zakupowa działała jak dobrze naoliwiona maszyna, a nie zbiór pokręteł i trybików, każdy kręcący się w swoją stronę. Typowe błędy obniżające skuteczność systemu mierników zakupowych, których należy wystrzegać się przy jego budowie, to:

- Błędy w konstrukcji poszczególnych mierników, o których pisałem już wcześniej (np. nieosiągalne wartości docelowe, nieuwzględnienie sytuacji rynkowej przy wyznaczaniu celów, brak możliwości rzetelnego pomiaru wielkości dla miernika, brak lub ograniczony wpływ pracownika na wartość miernika)
- Zbyt wiele mierników jednocześnie – rozprasza to uwagę kupca albo zniechęca do wytrwałości w osiąganiu zakładanych wyników dla „trudnych” mierników
- Rozbieżne cele strategiczne dla różnych mierników w systemie (np. jeden miernik – skrócenie czasu realizacji postępowań; drugi miernik – wprowadzenie dwuetapowych negocjacji w celu zwiększenia transparentności postępowania)
- Brak powiązania systemu mierników z systemem motywacyjnym

Aby zbudować skuteczny system mierników zakupowych, proponuję zastosować prosty 7-etapowy schemat działań, który przedstawiam na poniższym rysunku :



Rysunek X.2. Proces budowy systemu mierników zakupowych

Źródło: opracowanie własne

Krótkie wyjaśnienie do poszczególnych kroków w procesie:

1. *Określ cele strategiczne dla Zakupów, podziel je na procesowe i projektowe* – pamiętaj też o połączeniu celów zakupowych z celami strategicznymi firmy;
2. *Przypisz mierniki do celów* – każdy cel może być reprezentowany przez więcej niż jeden miernik, choć uważaj by ich łączna ilość nie była zbyt duża – większość skutecznych systemów MBO zakłada 3-6 mierników;
3. *Określ wartości dla mierników na przestrzeni objętej strategią (zwykle 3-5 lat)* – pamiętaj, że wartości docelowe dla mierników muszą być ambitne ale osiągalne. Ścieżka dla osiągnięcia wartości docelowych musi być skorelowana z MBO – jeśli premie za realizację systemu motywacyjnego przyznawane są co roku (jak zazwyczaj), powinieneś określić w takiej samej skali ścieżkę dojścia do wartości docelowych dla każdego z KPI
4. *Skaskaduj cele Dyrekcji zakupów na poziom kierowników i specjalistów* – jeśli cały zespół Zakupów ma grać do jednej bramki, poszczególni pracownicy i kierownicy muszą mieć swoje cele indywidualne skorelowane z celami przełożonych. Idealnie, jeśli kierownictwo firmy zgodzi się na umieszczenie też pracowników liniowych w systemie MBO
5. *Powiązanie celów z systemem motywacyjnym* – za dodatkowy wysiłek pracownikowi powinna należeć się nagroda. Szczególnie w Zakupach łatwo jest obronić system motywacyjny –

zazwyczaj suma premii stanowi znacznie poniżej 5% oczekiwanych oszczędności, a więc inwestycja w system MBO w tym obszarze jest dla Zarządu i właścicieli czystym zyskiem

6. *Stwórz proste narzędzie do pomiaru wielkości mierników w punktach kontrolnych* – idealnie, takie narzędzie powinno zaciągać z odpowiednich systemów informatycznych dane do pomiaru wielkości poszczególnych KPI; w praktyce, zazwyczaj służy do tego MS Excel. Ważne, żeby dla każdego miernika ustalić jednoznaczny sposób liczenia wartości w oparciu o obiektywne dane, inaczej trudno uniknąć sporów i kontrowersji (chodzi w końcu o pieniądze dla pracowników firmy...)
7. *Zakomunikuj system w organizacji (nie tylko w Zakupach)* – system mierników nie powinien być niczym wstydliwym. Zakupy nie mają nic do ukrycia przed innymi obszarami firmy – muszą dbać o transparentność swoich celów i intencji tak samo jak dbają o przejrzystość procesów zakupowych i relacji z dostawcami. Jestem zwolennikiem podejścia, w którym cele obszaru Zakupów powinny być jasno zakomunikowane w Intranecie i Polityce Zakupów w organizacji.

Ważne jest, aby proces budowy systemu mierników był iteracyjny (stąd zamknięta pętla na rysunku powyżej. Po roku konieczna jest refleksja i odpowiedź na pytania, czy system działa, ludzie są lepiej zmotywowani, poszczególne mierniki się sprawdziły i czy kluczowi interesariusze widzą poprawę w funkcjonowaniu jednostki zakupowej. W razie potrzeby, mierniki trzeba zmienić, a dla tych, gdzie wartości docelowe zostały osiągnięte, warto wyznaczyć nowe, bardziej ambitne, lub zastąpić miernik innym odzwierciedlającym ten sam cel strategiczny co poprzednik.

Na koniec jestem winien Czytelnikowi konkretny przykład działającego systemu KPI w Zakupach. Zamieszczam go poniżej lecz przestrzegam przed traktowaniem go jako wytycznej dla Waszych organizacji. Każdy menedżer obszaru Zakupów powinien samodzielnie zmierzyć się z budową systemu, który będzie wskazywał pracownikom kierunki działań w celu osiągnięcia celów swojej organizacji oraz motywował ich do osiągnięcia tych celów.

Tabela X.4. Przykładowy system mierników zakupowych

Cel strategiczny obszaru Zakupów	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa (np. po roku)	Częstotliwość pomiaru	% udziału w systemie motywacyjnym
Optymalizacja kosztów	Redukcja cen jednostkowych kluczowych materiałów do produkcji skorygowana o wskaźniki wzrostu cen	0%	3%	kwartał	35%

Zwiększenie przejrzystości wydatków	% postępowań realizowanych w trybach konkurencyjnych	80%	95%	kwartał	20%
Usprawnienie procesów	Skrócenie średniego czasu realizacji postępowania	55 dni	40 dni	kwartał	25%
Usprawnienie procesów	Skrócenie średniego czasu obiegu faktury	30 dni	21 dni	kwartał	10%
Centralizacja wydatków	% wydatków w firmie w zarządzaniu jednostki zakupowej	60%	90%	Pół roku	10%

Źródło: opracowanie własne.