



Зрелость закупочной функции российских компаний

Вступление

Дорогие друзья, рады представить вам итоги исследования «Зрелость закупочной функции российских компаний».

Более 20 лет B2B-Center, входящий в Группу компаний наряду с РТС-тендер и ОТС, является ключевым игроком и экспертом рынка электронных закупок. Вместе с вами мы прошли все этапы становления современной закупочной функции в российском бизнесе.

750+
участников

**Самое масштабное
исследование
закупочной функции
российских компаний.**

Обладая уникальной информацией по закупкам в России, а также глубоким уровнем знаний и экспертизы в этой области, мы провели исследование зрелости закупочной функции крупных и средних компаний страны. В его основе лежат как транзакционные данные о закупочных процедурах, так и результаты опросов и глубинных интервью с руководителями функции снабжения нескольких сотен российских компаний.

В результате получился объемный портрет закупок коммерческих организаций, развернутый по четырем векторам — организация функции, управление поставщиками, стратегия работы с рынком, текущий статус и планы автоматизации.

Результаты исследования помогут вам узнать бенчмарк по отраслям и рынку, понять свои индивидуальные особенности на фоне других компаний, увидеть результаты коллег и ориентиры для собственной цифровой трансформации



**Получить бесплатную оценку
зрелости закупочной функции
вашей компании в сравнении
с рынком и отраслью.**

Мы планируем проводить подобное исследование регулярно и приглашаем каждого из вас стать соавтором следующего отчета. Участвуйте в исследовании «Зрелость закупочной функции российских компаний».

Команда B2B-Center

Ключевые выводы



Наш подход к оценке зрелости функции закупок включает четыре уровня: коммерческий, категорийный, уровень развития кооперации и уровень создания ценности. Большинство компаний, принявших участие в исследовании, находятся между категорийным уровнем зрелости и уровнем развития кооперации. Уровень создания ценности демонстрирует узкий круг компаний.



Три отрасли — металлургия и добыча, химическая промышленность и строительство — являются лидерами в развитии закупочной функции.



70% участников исследования имеют долгосрочные категорийные стратегии, несмотря на высокую неопределенность на рынках.



70% компаний используют комбинированную структуру управления: в большей степени централизованы методология закупочной деятельности и управление поставщиками, на места передаются закупки стандартной номенклатуры, а также контроль оплаты и поставок. Распределение ответственности четко зафиксировано внутренними регламентами компаний.



Превалирует средний срок закупки более 1 месяца. Это соответствует мировым данным: в исследовании APQC (>600 респондентов, 2020 год) медиана составила 63 дня.



55% компаний адаптировались к уходу западных поставщиков с рынка: нашли альтернативные источники поставки, совместно с производством организовали работу с аналогами ранее закупавшейся продукции, перестроили логистические цепочки.



Выявлено два типа процессов по степени их цифровизации. Сорсинг и документооборот автоматизированы в значительной степени: у 60% компаний через ЭТП проходит более 50% спенда, около 50% поставок покрыты ЭДО. Автоматизация других этапов не превышает 30%-40%, что говорит о серьезном потенциале для роста эффективности функции закупок.



Потребность в автоматизации закупок в ближайшие годы будет только расти. Фокус внимания сместится на формирование отчетности и аналитику закупок, управление НСИ, планирование потребностей и создание сквозных процессов.

Эксперты об исследовании



Константин Рыбаков

Партнер КЭПТ, Руководитель группы консалтинга в области закупок и цепочек поставок

B2B-Center всегда предоставляет возможности получения очень качественной и интересной аналитики по закупкам на основе своих исследований. Отчет по уровню зрелости закупок российских компаний — из этого числа. Наши клиенты с особым интересом изучают аналитические материалы B2B-Center.



Эдуард Трымбовецкий

Управляющий партнер, Группа Компаний Прайм

С одной стороны, в России до сих пор наблюдается определенный скептицизм в отношении потенциала закупочной функции. С другой, остро ощущается нехватка качественной аналитики и глубоких исследований в закупках. Для меня как эксперта по закупкам новая публикация — это всегда глоток свежего воздуха. В этом смысле появление исследования «Зрелость закупочной функции российских компаний», проведенного B2B-Center, крайне своевременно. Уверен, что профессиональное закупочное сообщество оценит по достоинству интеллектуальный труд команды B2B-Center.



Ольга Громкова

Генеральный директор B2B-Center

В последние годы закупки все чаще становятся стратегической функцией, влияющей на конкурентоспособность и эффективность бизнеса. Компании активно внедряют цифровые решения для оптимизации процессов, а спрос на автоматизацию растет. Это касается не только сорсинга, но и других этапов закупочной деятельности. Для лучшего понимания потребностей наших клиентов мы изучили, на чем сфокусировано их внимание, как организована текущая работа в компаниях с разным уровнем цифровизации и какова динамика развития.

Надеюсь, что получившийся объемный портрет закупок коммерческих организаций будет полезен, поможет компаниям сверить свои планы цифровой трансформации с общим вектором развития и придаст новый импульс идеям и проектам.



Федор Вирин

Партнер, Data Insight

На российском рынке прямо сейчас мы видим огромный спрос на оцифровку / автоматизацию корпоративных закупок и цепочек поставок. Это значимая зона роста компаний: огромный объем сотрудников, занятых громоздкими слабо автоматизированными проектами, — прекрасная точка для оптимизации и сокращения издержек. В этом смысле мы считаем, что B2B e-som сегодня находится в ожидании стремительного линейного роста, и его можно сравнить с розничной онлайн-торговлей в 2015-2017 годах — тем уровнем, от которого этот рынок вырос за 10 лет больше чем в 40 раз.



Методика исследования

Исследование проводилось в 3 этапа



Верификация методики
Уточнение критериев

750+
компаний

На первом шаге были отобраны порядка 750 компаний из различных отраслей, активно работающих на рынке электронных закупок; выбраны и сгруппированы в три основных блока критерии для первичной оценки качества работы закупочного подразделения. На основании полученной картины уточнены диапазоны каждого из критериев.



Анкетирование
Сбор данных и формулировка предварительных выводов

100+
компаний

На втором этапе для обогащения данных было проведено анкетирование более 100 коммерческих компаний. Вопросы анкеты касались таких аспектов, как ход импортозамещения, категорийное управление, структура и степень самостоятельности функции закупок в компании, планы развития на ближайшие годы. Результаты обработки анкет позволили расширить картину по трем ранее выбранным блокам — организации закупочной функции, управлению поставщиками и автоматизации. Кроме того, был получен достаточный объем данных, характеризующих четвертый аспект, — стратегию работы с рынком.



Глубинные интервью
Проверка и подтверждение выводов

8
компаний

На третьем этапе была проведена серия глубинных интервью с руководителями закупочных департаментов для верификации ранее сформулированных выводов.

I этап. Верификация методики

Портрет выборки

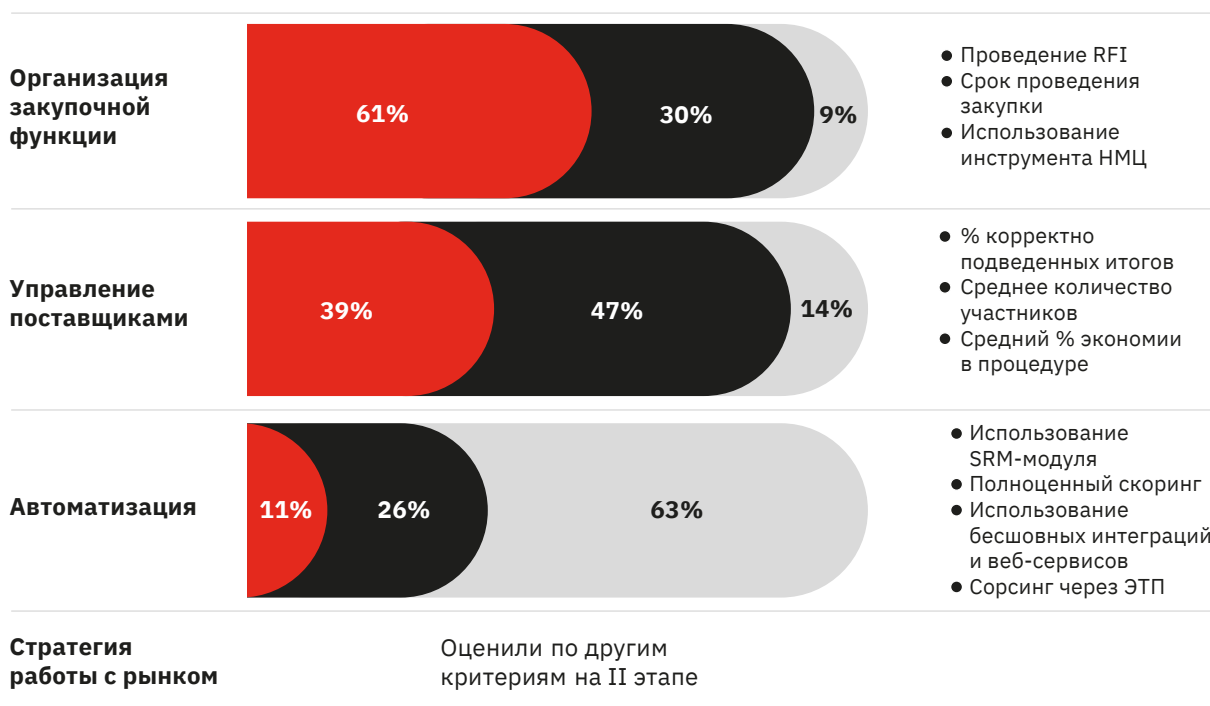


Характеристики компаний, вошедших в выборку:

- выручка от 7 млрд рублей,
- являются коммерческими структурами,
- опытные пользователи ЭТП.



Направления для определения зрелости закупочных процессов



Стратегия работы с рынком

Оценили по другим критериям на II этапе

Уровень зрелости ● Высокий ● Средний ● Низкий

Предварительные выводы



II этап. Анкетирование

Портрет участника



Для определения зрелости закупочной функции использовали четыре уровня.



Коммерческий уровень

Закупки децентрализованы или полностью централизованы, выбор поставщиков проводится по минимальной цене, отсутствуют стратегии развития закупочной функции и категорийная стратегия, не развиты коммуникации с поставщиками (в том числе подведение итогов)

Категорийный уровень

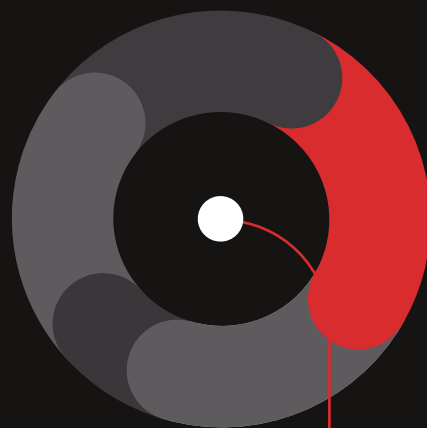
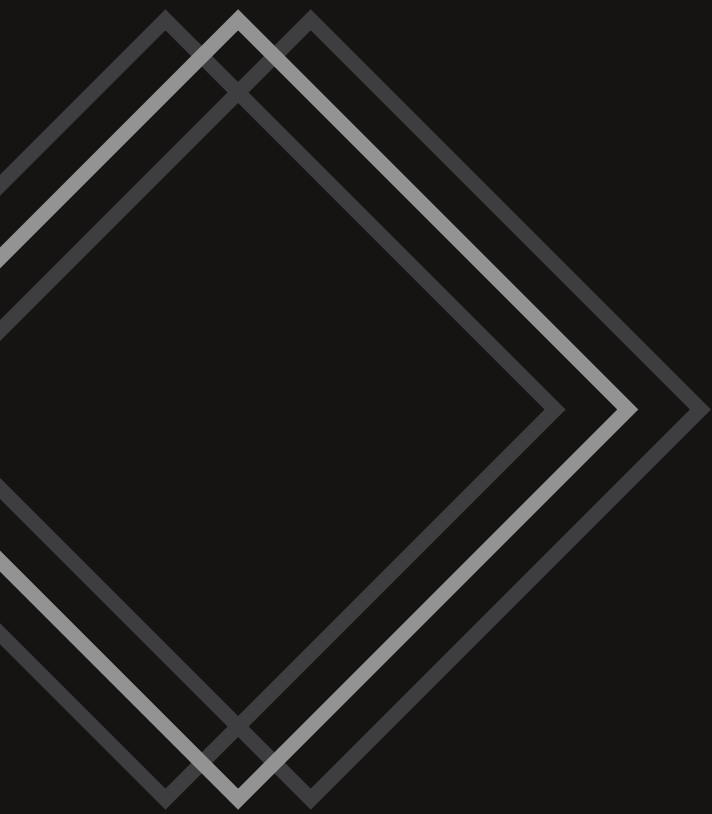
Закупки используют комбинированную централизацию, делегирование полномочий, распределение ответственности внутри компании, категорийный подход, заключение долгосрочных договоров, выбор поставщиков по совокупности факторов, есть стратегия развития закупочной функции

Уровень развития кооперации

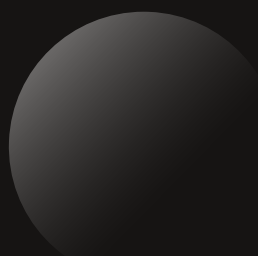
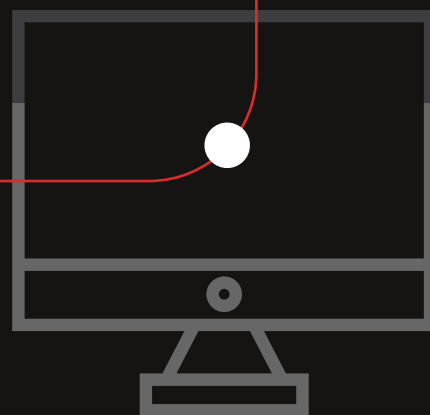
2 уровень + стратегия развития закупочной функции скоординирована со стратегией развития компании, категорийные стратегии учитывают степень удовлетворенности заказчика, развитие поставщиков и управление рынком

Уровень создания ценности

3 уровень + вовлечение поставщика в создание ценности для компании и удовлетворение потребностей конечного потребителя, а не просто закупки отдельных МТР и услуг



**Организация
закупочной
функции**

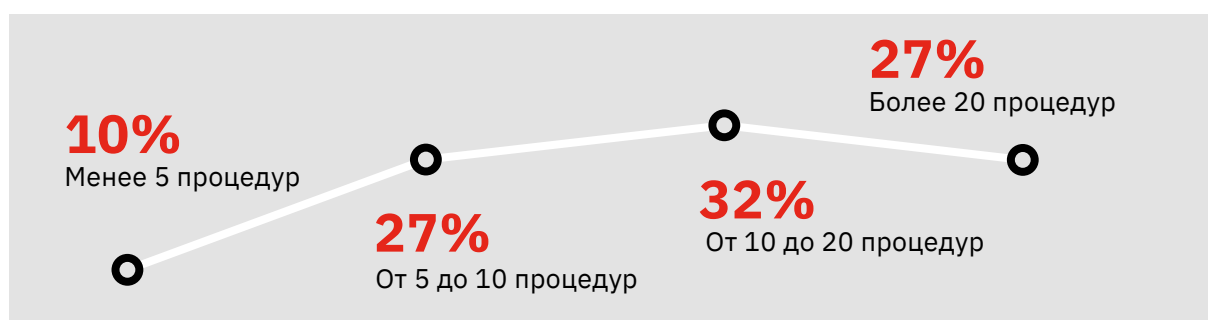


Организация закупочной функции

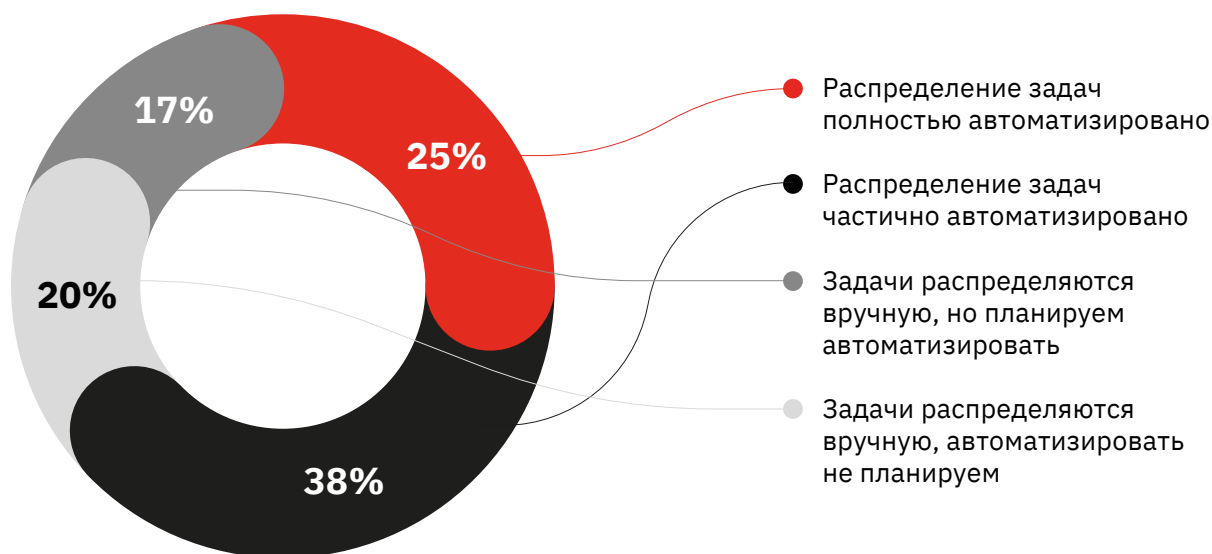
Количество специалистов по закупкам в компании



Количество закупочных процедур, в среднем проводимых одним сотрудником ежемесячно



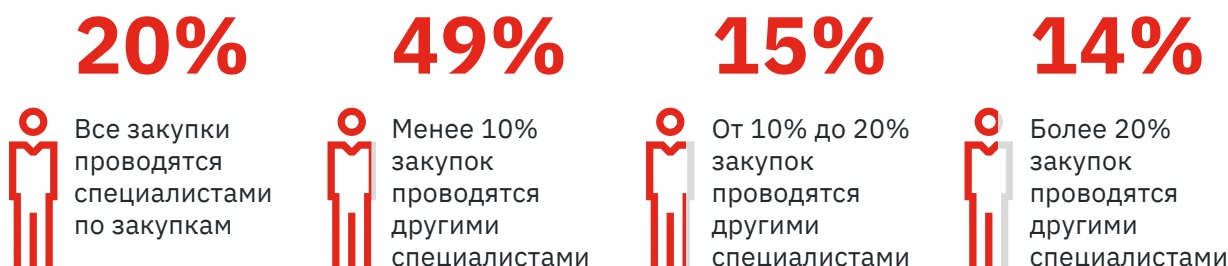
Автоматизация распределения задач между сотрудниками



- Выборка достаточно репрезентативная: в нее попали компании с крупными и небольшими закупочными структурами.
- Нагрузка на сотрудника остается высокой, что говорит о преобладающем объеме сорсинговых закупок.
- В 60% компаний один сотрудник проводит более 10 процедур в месяц.
- 63% компаний используют автоматическое распределение задач между сотрудниками. Еще 17% планируют автоматизировать этот процесс в ближайшее время. Прослеживается фокус на оптимизацию операционных затрат.

В часть графиков не вынесены ответы «Иное» и «Затрудняюсь ответить».

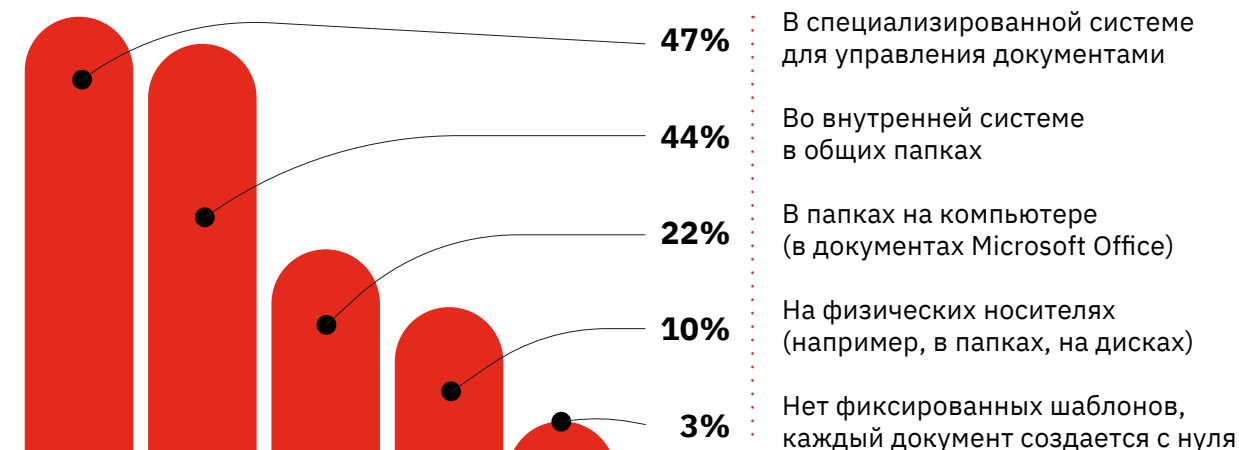
Доля закупок, которые не проводятся профильными специалистами



Ответственные за оформление договора, заказ и оплату после выбора победителя



Где хранятся шаблоны закупочной и договорной документации



- В подавляющем большинстве компаний закупочные процессы ведутся профильными специалистами.
- В российских закупках уже сформировались когорты профессиональных категорийных менеджеров, тендерных специалистов и сотрудников бэк-офиса.
- Подтверждено наличие методологии и распределения ответственности внутри компании. Примерно в 2 раза чаще процесс оформления договора, заказа и оплаты переходит от менеджера по закупкам к специалистам других отделов.
- Для облегчения взаимодействия разных служб внедрено централизованное хранение документации. Автоматизация кросс-функционального документооборота не достигла и половины выборки.

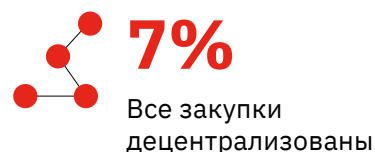
Виды отчетов по результатам закупочной деятельности



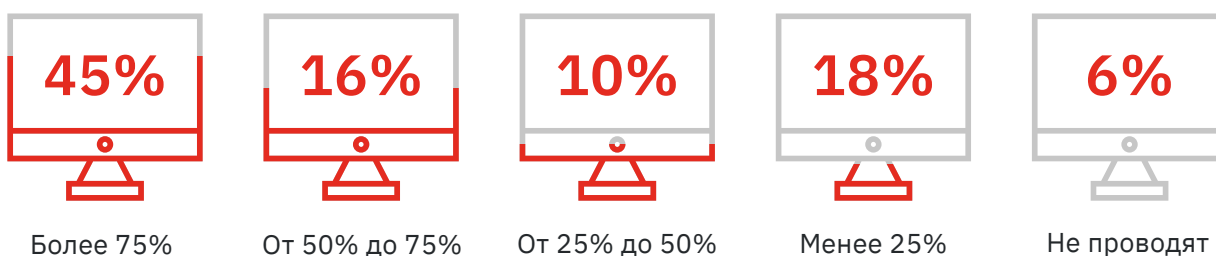
Также респонденты упоминали отчеты:

- по сотрудникам отдела закупок (лидтайм);
- по ликвидности остатков;
- по уровню остатков и оборачиваемости склада;
- факторный анализ исполнения бюджета.

Степень централизации закупок в компании

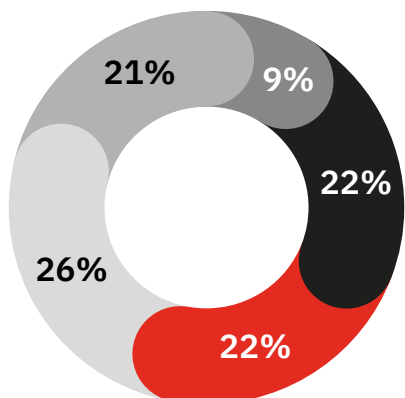


Доля закупок, проводимых на электронных торговых площадках



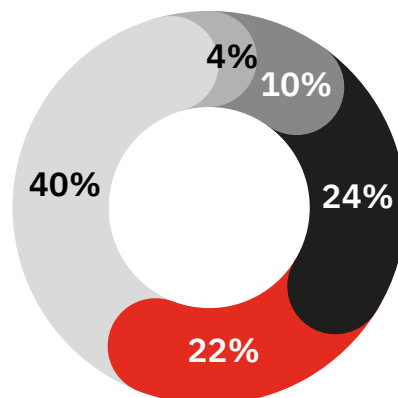
- В приоритете компаний — отчеты по финансовым показателям, второе место занимают отчеты, анализирующие работу с поставщиками.
- Основной фокус внимания сосредоточен на операционных задачах, времени на стратегические выделяется меньше. Из всего списка только 2 отчета поддерживают стратегические задачи, остальные являются операционными.
- 72% компаний используют комбинированную структуру управления закупками, что говорит о категориальном уровне зрелости.

Доля закупок ТМЦ в общем объеме



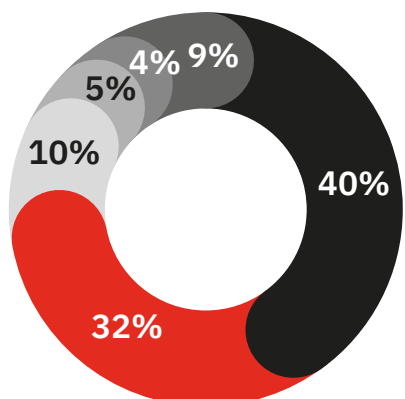
- Менее 30%
- От 30% до 50%
- От 50% до 70%
- Более 70%
- Затрудняюсь ответить

Среднее время проведения одной закупки



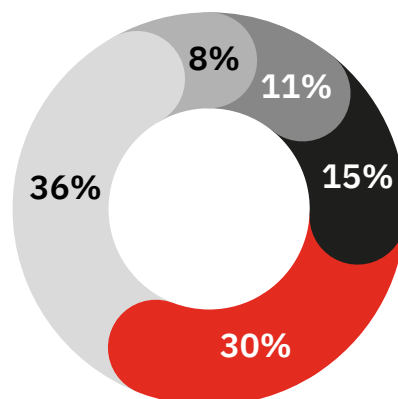
- Менее 2 недель
- От 2 до 3 недель
- От 3 до 4 недель
- Более 1 месяца
- Затрудняюсь ответить

Доля закупок по упрощенной форме



- Менее 10%
- От 10% до 25%
- От 25% до 50%
- Более 50%
- Не проводим закупки по упрощенной форме
- Затрудняюсь ответить

Доля закупок, выполненных в полном соответствии с заявкой



- Менее 50%
- От 50% до 70%
- От 70% до 90%
- Более 90%
- Затрудняюсь ответить

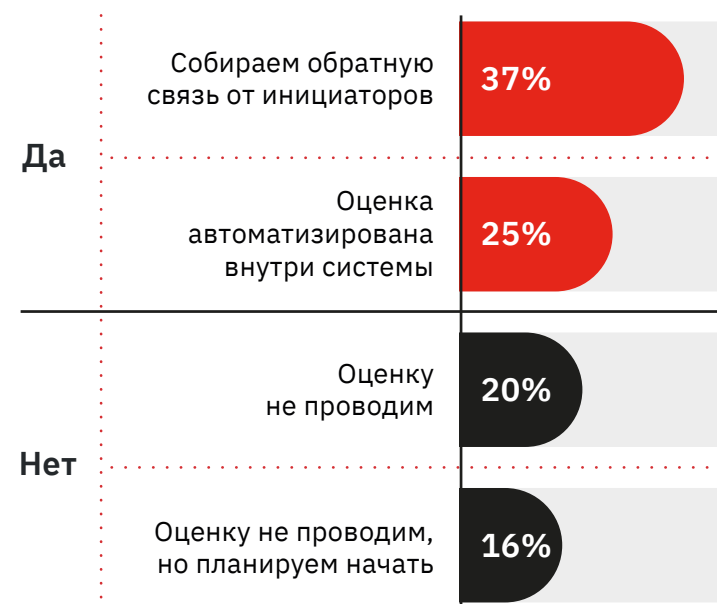
- У 56% респондентов одна закупка в среднем занимает меньше 1 месяца. Это также подтверждается статистическими данными B2B-Center. Месяц — оптимальный срок для соблюдения всех правил и регламентов тендера, в том числе и для дорогостоящего оборудования / услуг.
- Упрощенная закупка не является распространенным форматом: только 5% компаний используют ее более чем в 50% случаев.
- О высоком проценте соответствия закупок и заявок (от 70% и выше) заявляют 66% опрошенных, что демонстрирует наличие и выполнение корпоративных регламентов и процедур, а также говорит о четкой организации закупочных процессов.
- Операционные показатели закупок показывают высокую адаптацию российского рынка к санкционному давлению: закупочные процедуры проходят на 70% в конкурентном поле, более 70% процедур удается выполнить в полном соответствии с заявкой.

Управление поставщиками

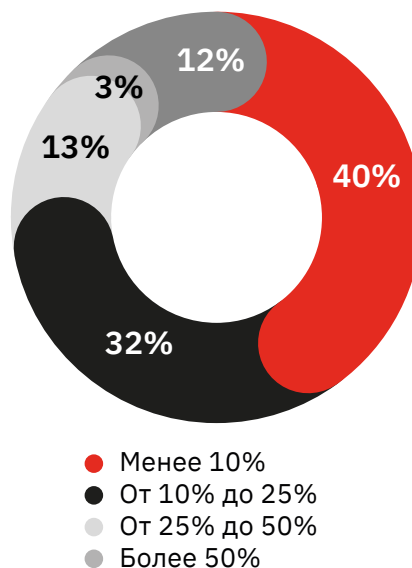
Ответственные за управление качеством и развитие поставщиков



Оценка деятельности поставщика по итогам сотрудничества

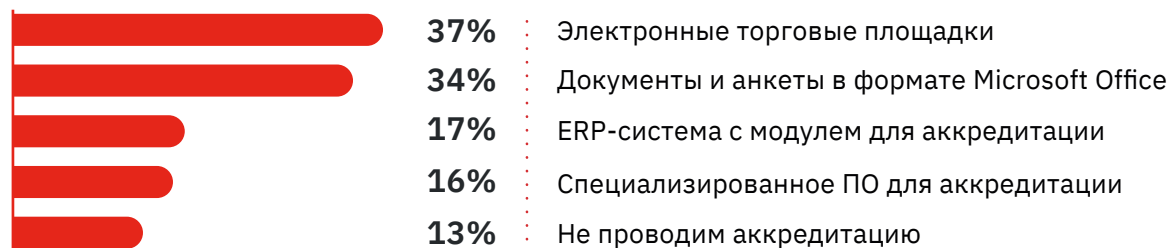


Доля неконкурентных закупок в компании

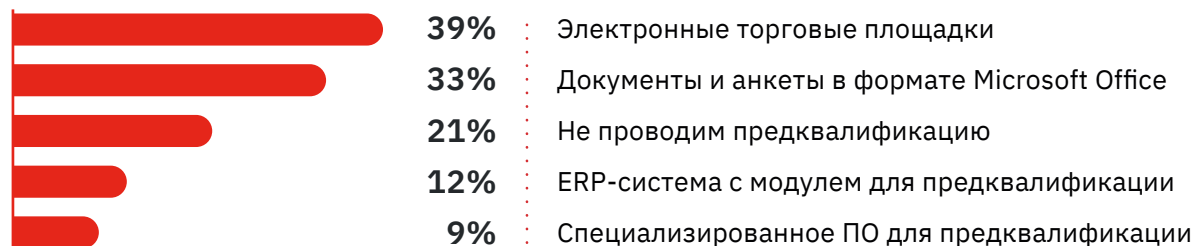


- Управление поставщиками и их развитие остается ключевой задачей закупщиков. Лишь 15% компаний не ведут работу в этом направлении. Остальные выстраивают целенаправленную работу с поставщиками.
- Автоматизация оценки поставщиков является одной из зон развития при трансформации закупок — только 25% опрошенных ее автоматизировали.
- Активное взаимодействие с поставщиками влияет на их участие в тендерах, повышает долю конкурентных закупок. У более 70% компаний доля неконкурентных закупок составляет порядка четверти, остальные тендеры проходят в конкурентном поле.

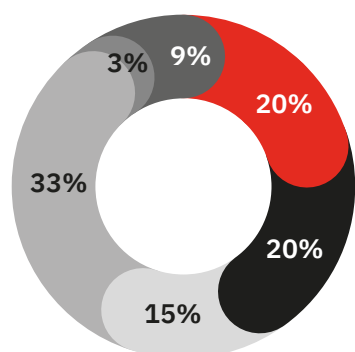
Инструменты для аккредитации поставщиков



Инструменты для предквалификации поставщиков

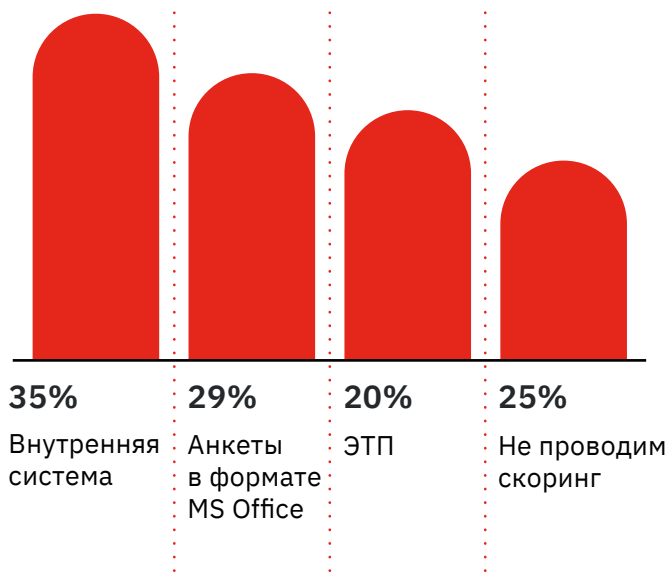


Доля поставщиков компании, использующих ЭДО



- Менее 25%
- От 25% до 50%
- От 50% до 75%
- Более 75%
- Не используем ЭДО
- Затрудняюсь ответить

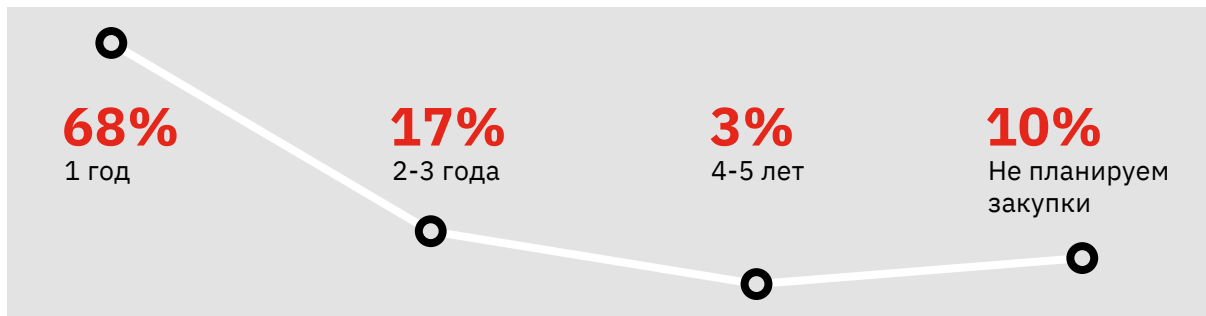
Инструменты для скоринга поставщиков



- Самым распространенным и удобным инструментом для аккредитации и предквалификации поставщиков являются электронные торговые площадки (37% и 39% соответственно).
- Многие компании продолжают осуществлять эти процессы без автоматизации — с помощью документов и анкет. Это второй по популярности ответ.
- Проникновение ЭДО еще будет прогрессировать: только ~50% респондентов используют ЭДО при работе с поставщиками более чем в 50% случаев.
- Проникновение скоринга поставщиков гораздо выше: его не проводят только 20% компаний.

Стратегия работы с рынком

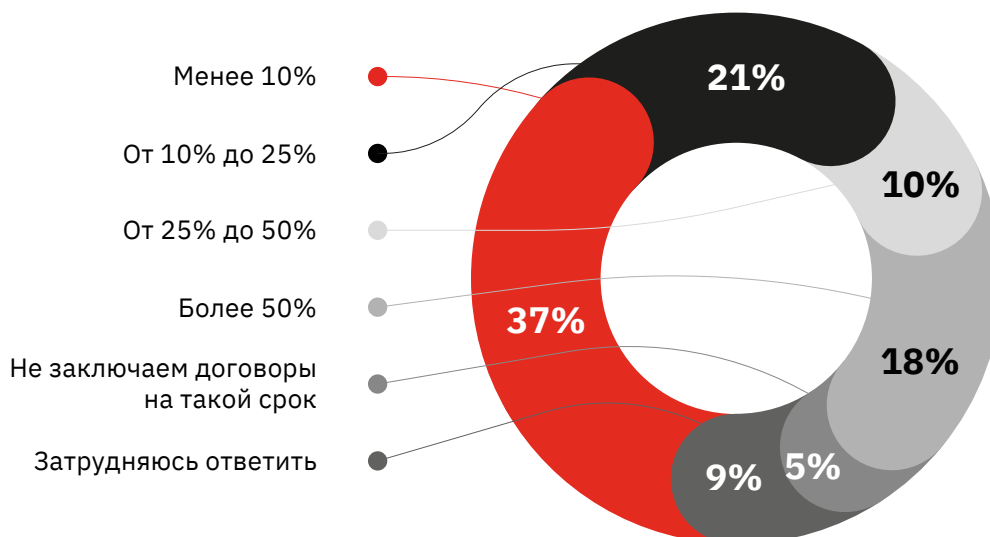
Горизонт планирования закупок



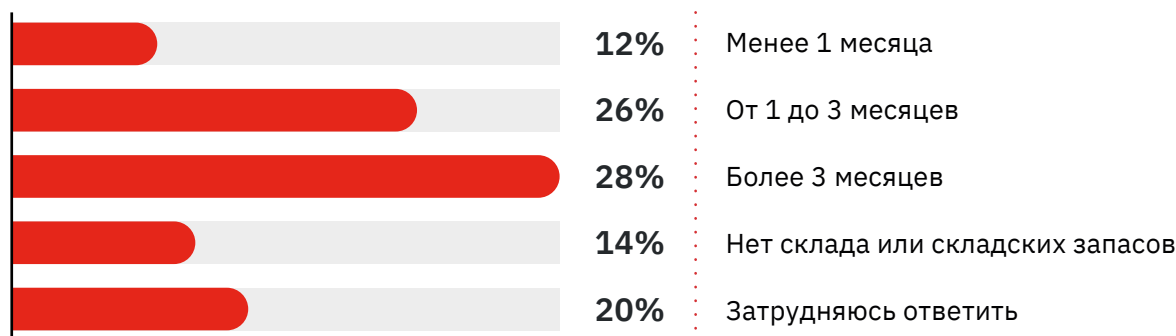
Наличие категорийных стратегий



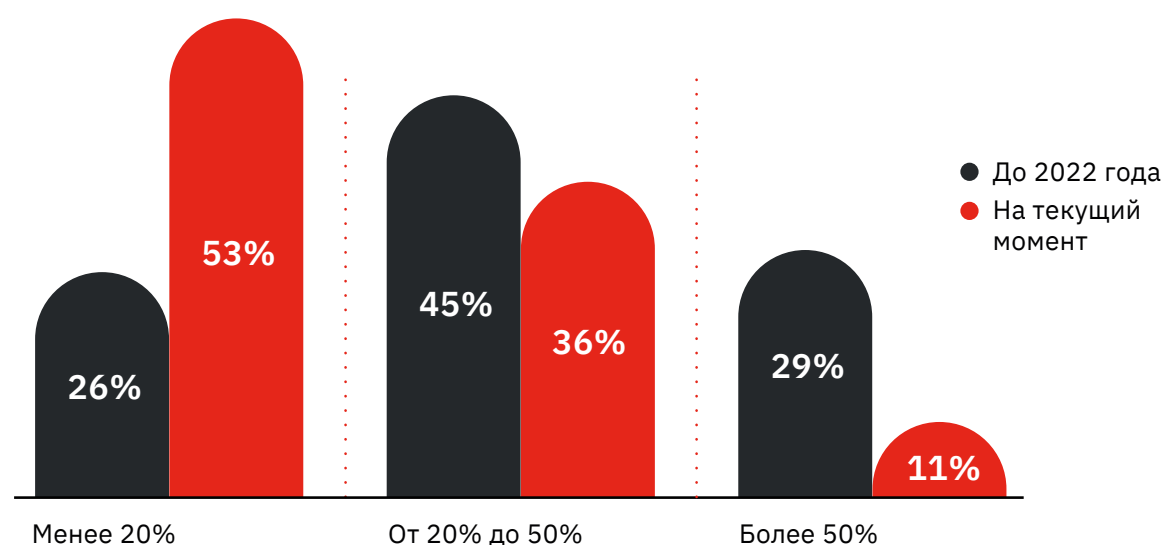
Доля долгосрочных (от 1,5 лет) контрактов от общего количества договоров в компании



Средний срок оборота запасов на складе компании



Доля импорта в компании

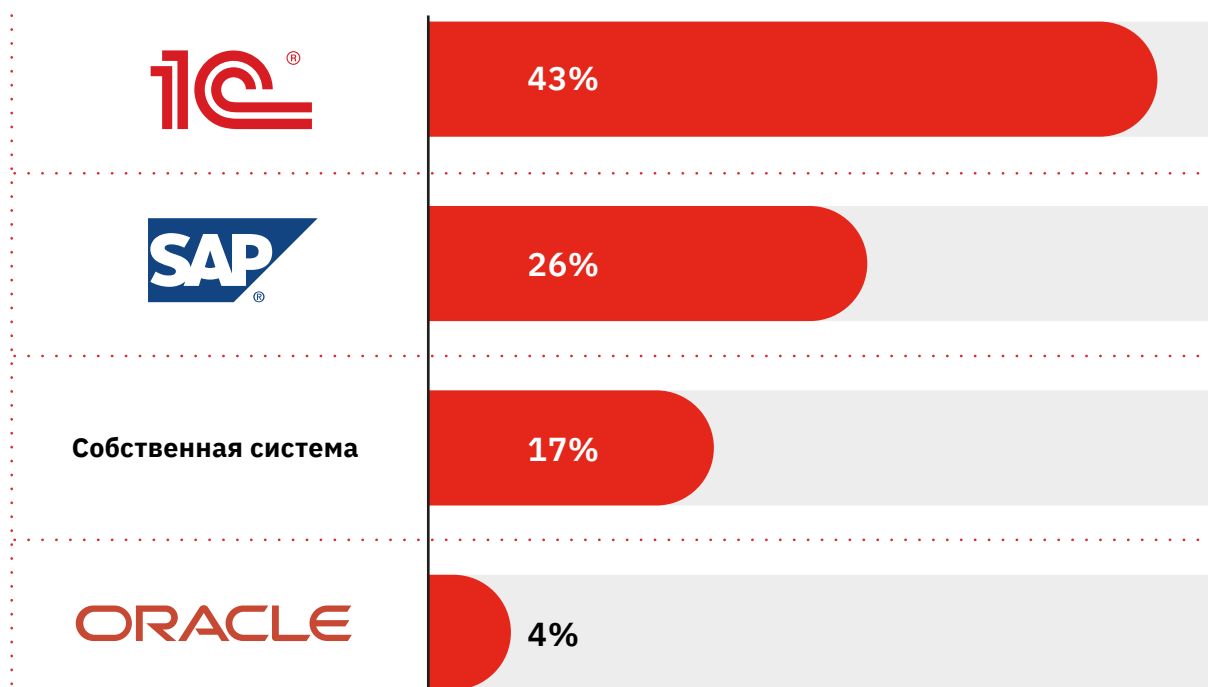


Рыночные изменения последних трех лет кардинально повлияли на стратегические подходы российских компаний к закупкам:

- Горизонт планирования закупок сейчас короткий: большинство компаний (68%) определяют стратегию на год, а 11% опрошенных совсем не занимаются планированием.
- Такой подход не отменяет работы с категориями. Более 70% компаний применяют категорийные стратегии, позволяющие эффективнее работать с конкретными рынками и выстраивать партнерские отношения с контрагентами.
- Треть компаний (30%) из числа тех, кто проводит более 75% закупок на ЭТП, имеет горизонт планирования более 1 года.
- Большинство компаний, проводящих закупки на ЭТП, активно применяют категорийные стратегии.
- Активно переводить категорийные стратегии в долгосрочные договоры (сроком от 1,5 лет) пока готовы только 18% компаний. Абсолютное большинство респондентов использует их редко, что соответствует подходу к планированию и экономической ситуации.
- Изменилось отношение к импорту: российские компании за последние несколько лет постарались переориентироваться на отечественную продукцию, снизить санкционные риски, повысить свою независимость от импорта.

Автоматизация

ИТ-системы для работы с закупками, используемые в компании



Закупочные процессы компании, которые нуждаются в автоматизации или улучшении



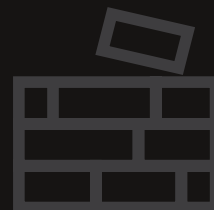
Ресурсы, которые планируется использовать для автоматизации закупок в компании



- Задачи по автоматизации остаются в лидерах проектов трансформации закупок.
- О полной автоматизации процессов заявили только 4%-6% участников исследования. Остальные планируют проекты по цифровой трансформации. Виден большой потенциал в части повышения эффективности закупок через автоматизацию.
- Наряду со стандартными задачами по автоматизации отчетности и аналитики закупок (45%), а также управления НСИ (36%) в первую пятерку вошли автоматизация планирования потребностей (43%), категорийного управления закупками (36%), мониторинга и оценки эффективности деятельности поставщиков (35%).
- Наиболее автоматизированным является процесс выбора поставщиков, более 80% респондентов удовлетворены организацией сорсинга в своих компаниях.
- На текущий момент отечественное ПО используют 60% респондентов, 30% продолжают работать на решениях западных вендоров (SAP, Oracle).
- Чем крупнее компания, тем шире перечень автоматизированных этапов закупки.
- 26% опрошенных планируют реализовать проекты по цифровой трансформации ресурсами собственной ИТ-службы. 65% респондентов готовы взаимодействовать с российскими разработчиками с разной степенью включенности подрядчиков в проект.



Сравнение отраслей



Сравнение отраслей



Металлургия и добыча

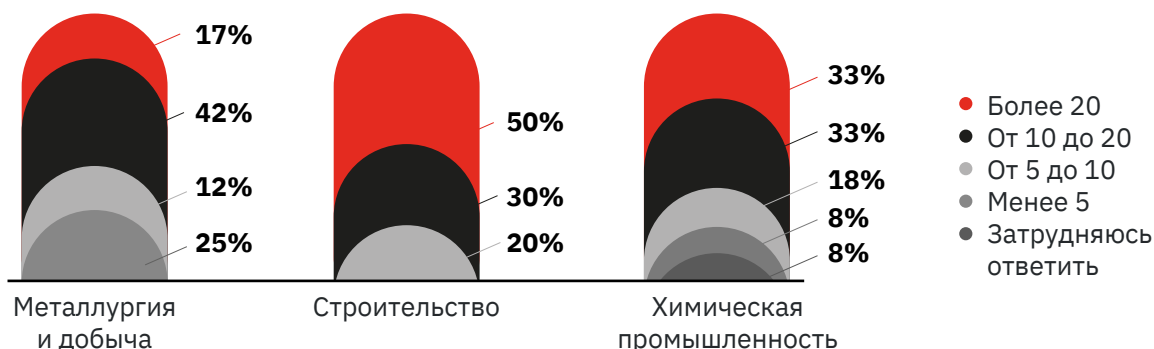


Строительство

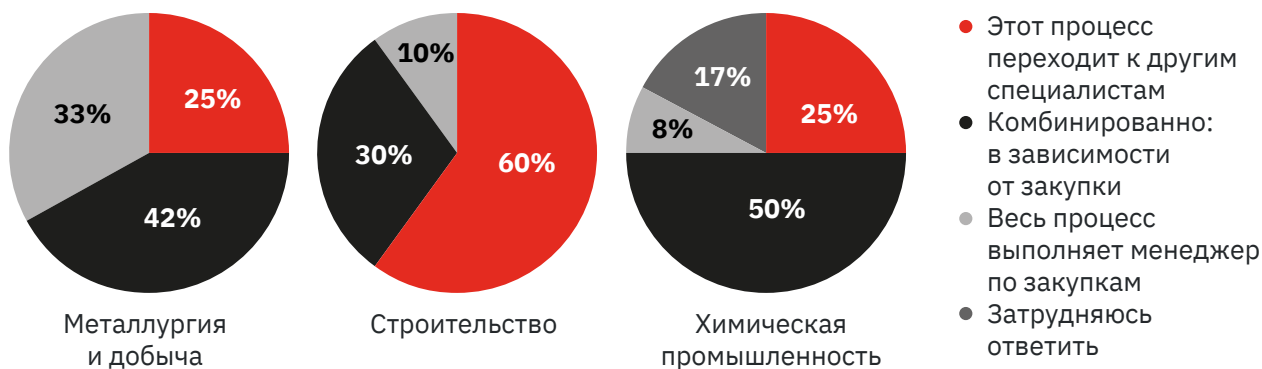


Химическая промышленность

Количество закупочных процедур, в среднем проводимых одним сотрудником ежемесячно



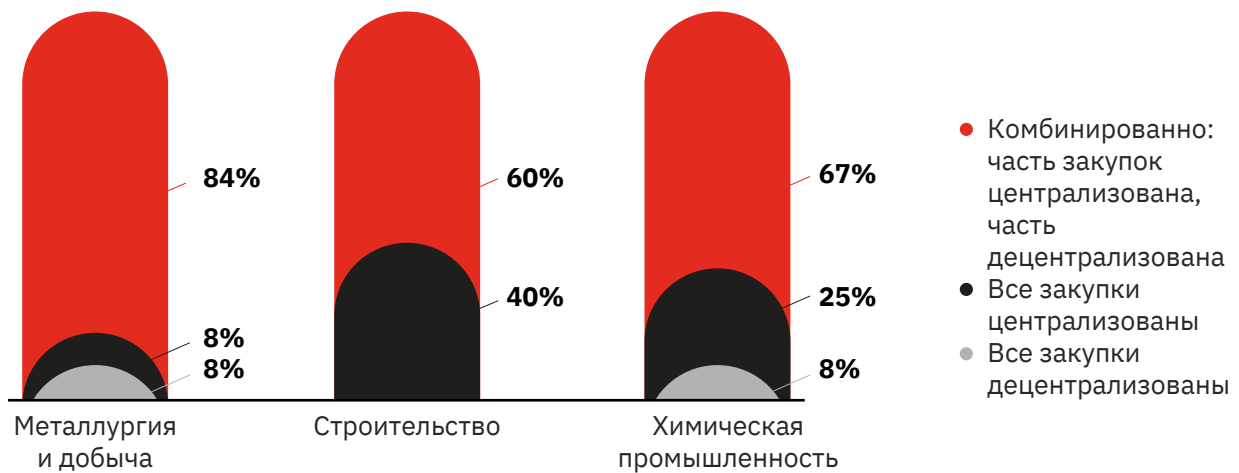
Ответственные за оформление договора, заказ и оплату после выбора победителя



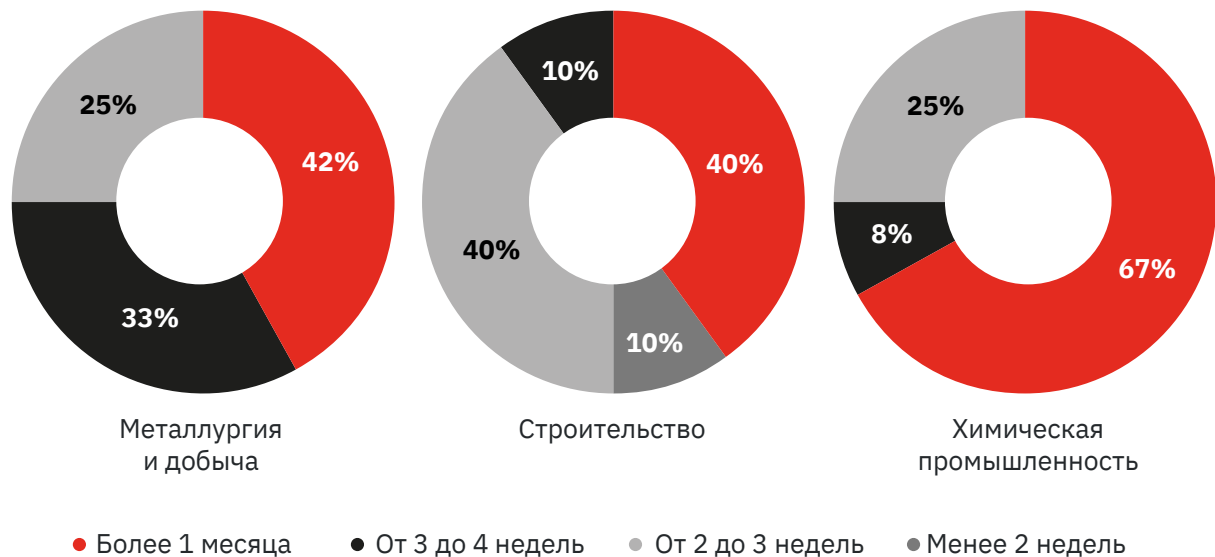
Где хранятся шаблоны закупочной и договорной документации



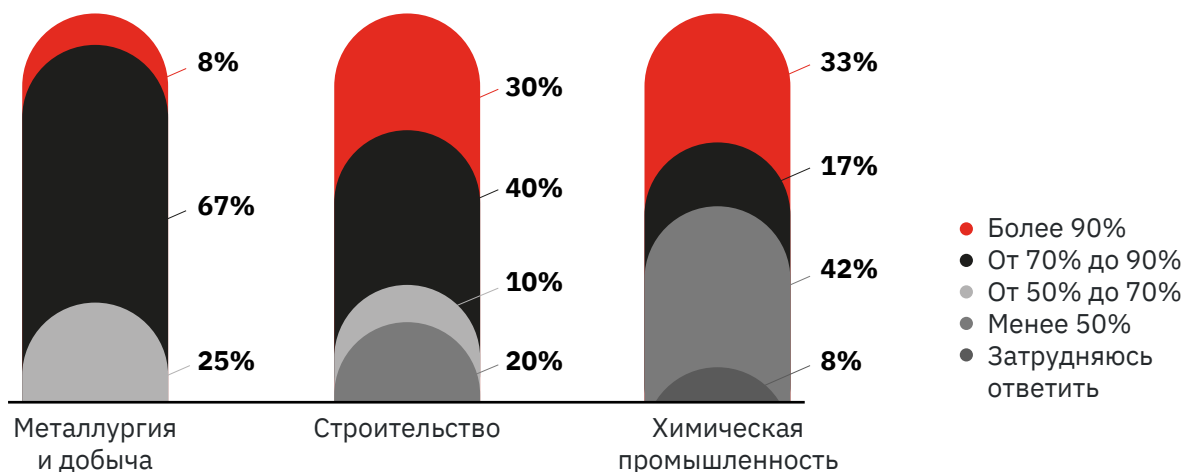
Степень централизации закупок в компании



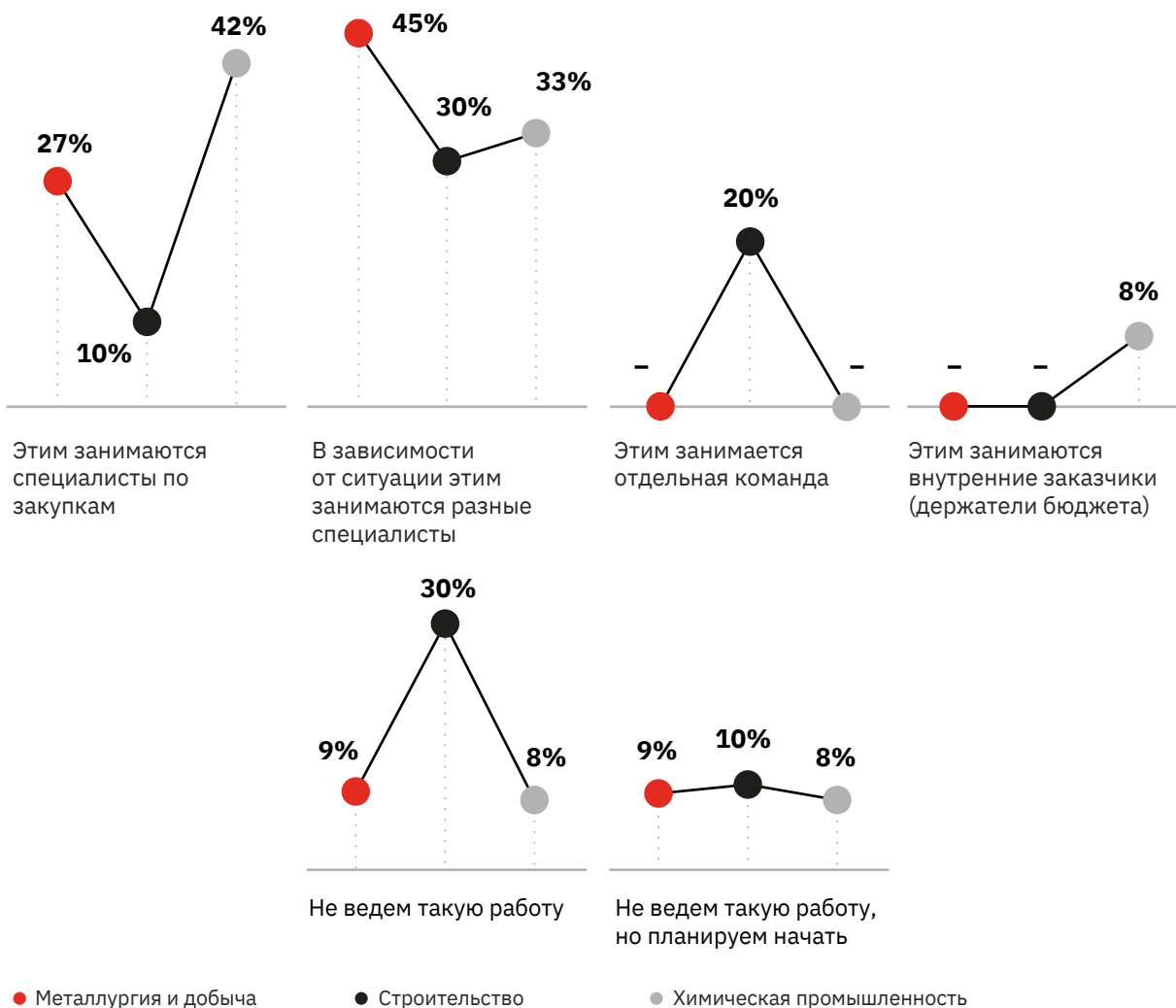
Среднее время проведения одной закупки



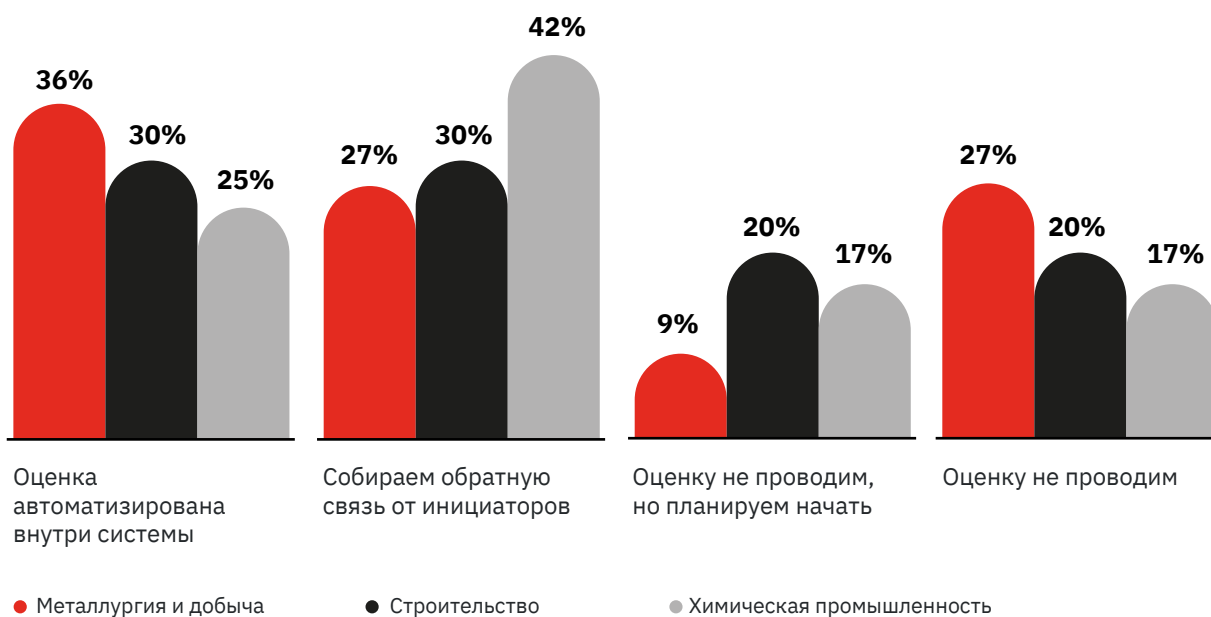
Доля закупок, выполненных в полном соответствии с заявкой



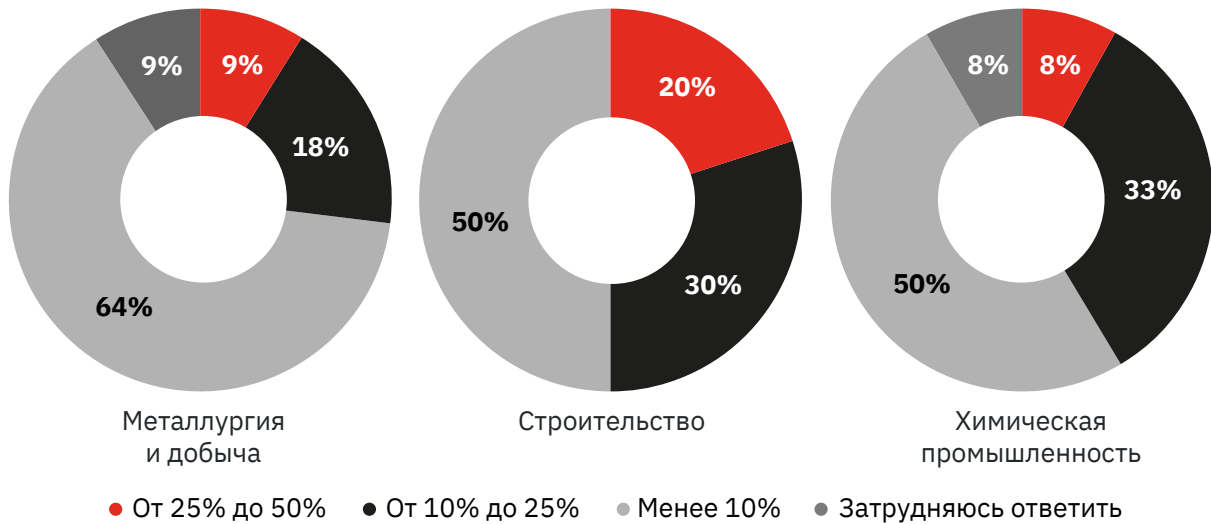
Ответственные за управление качеством и развитие поставщиков



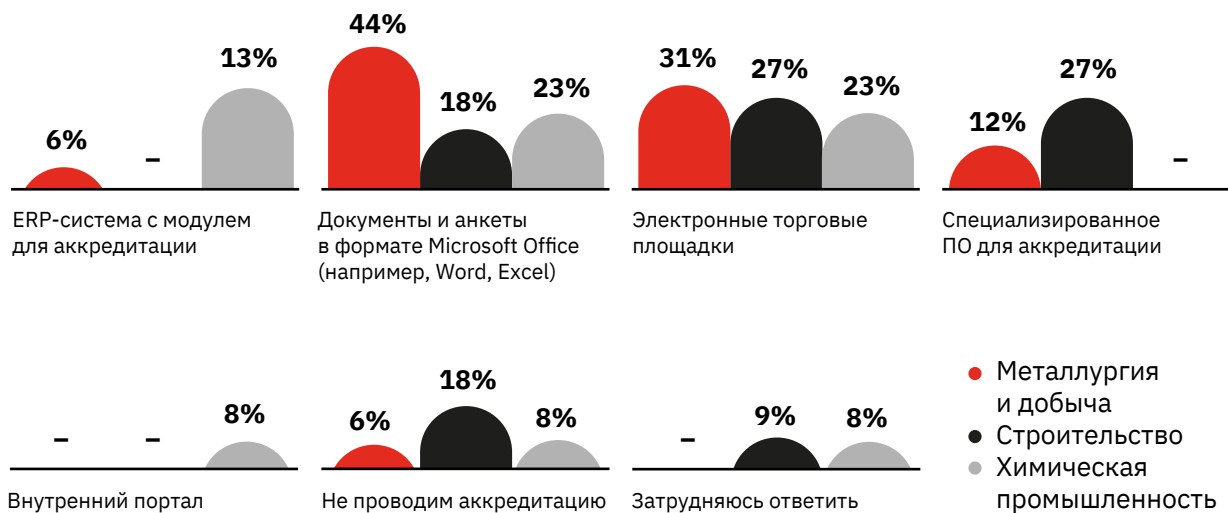
Оценка деятельности поставщика по итогам сотрудничества



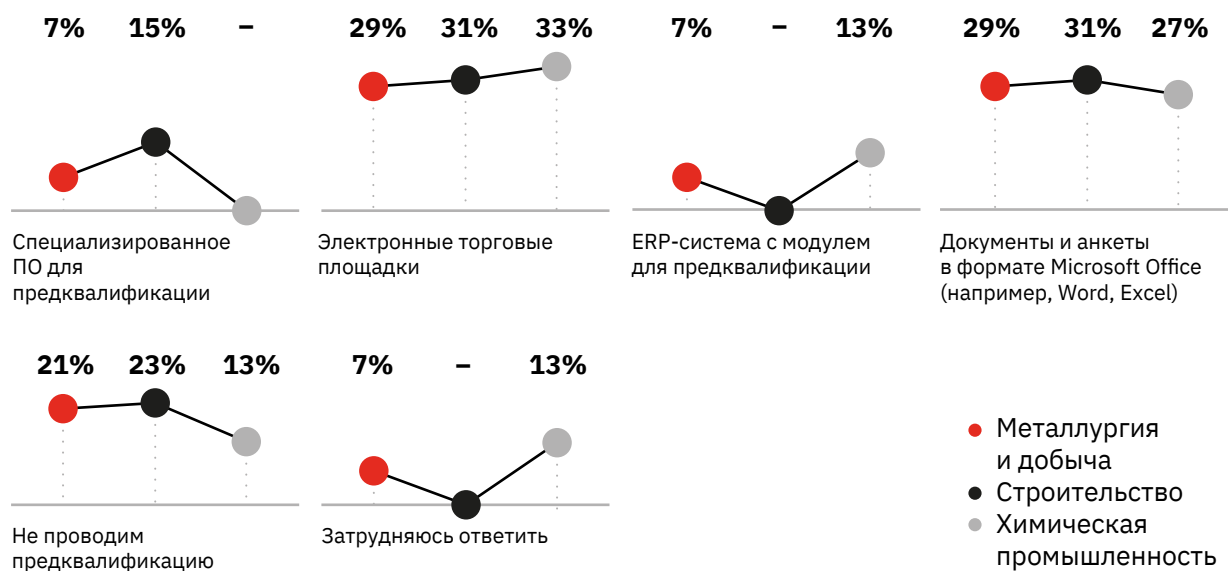
Доля неконкурентных закупок в компании



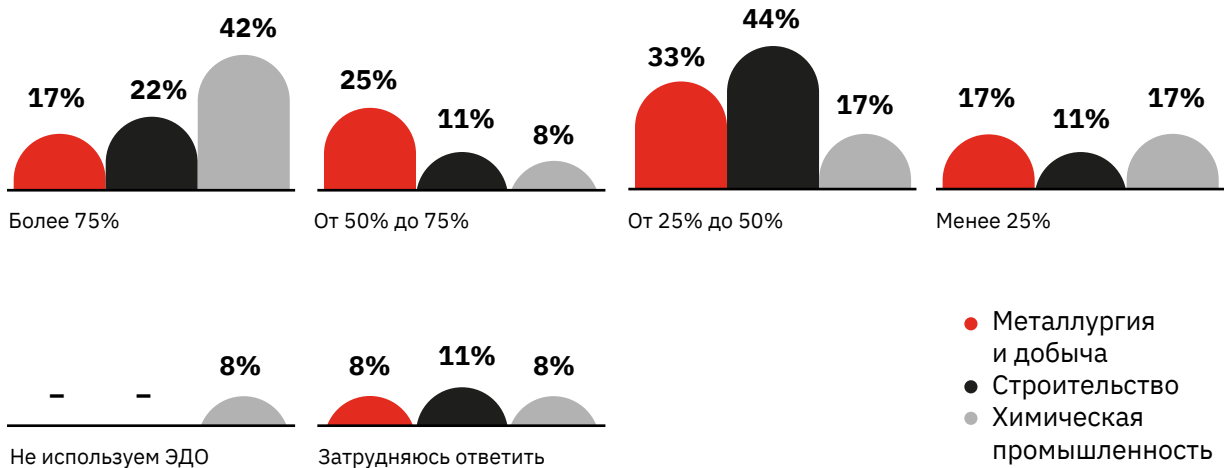
Инструменты для аккредитации поставщиков



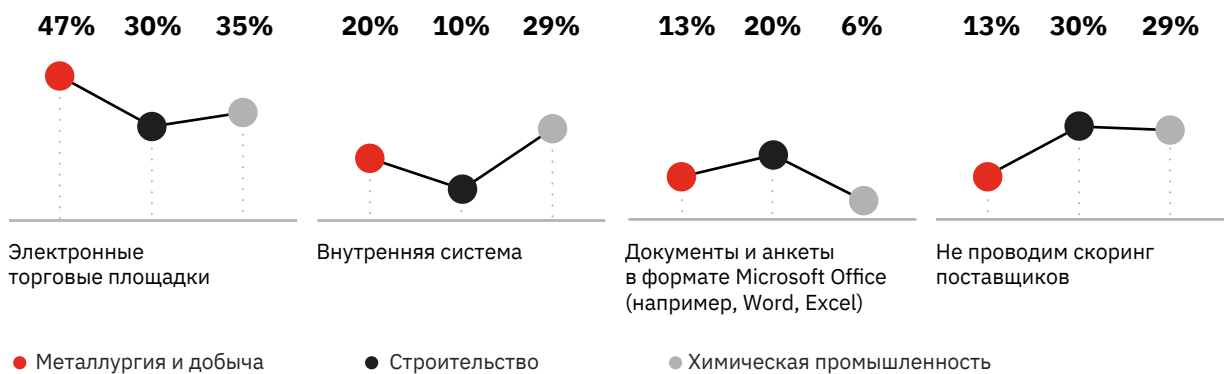
Инструменты для предквалификации поставщиков



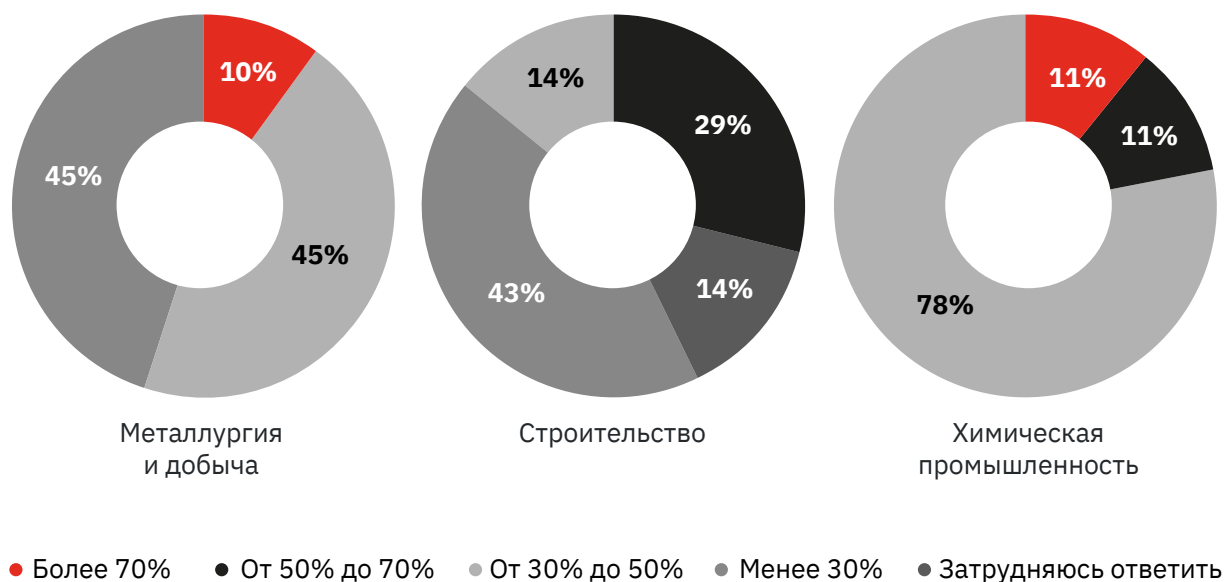
Доля поставщиков компании, использующих ЭДО



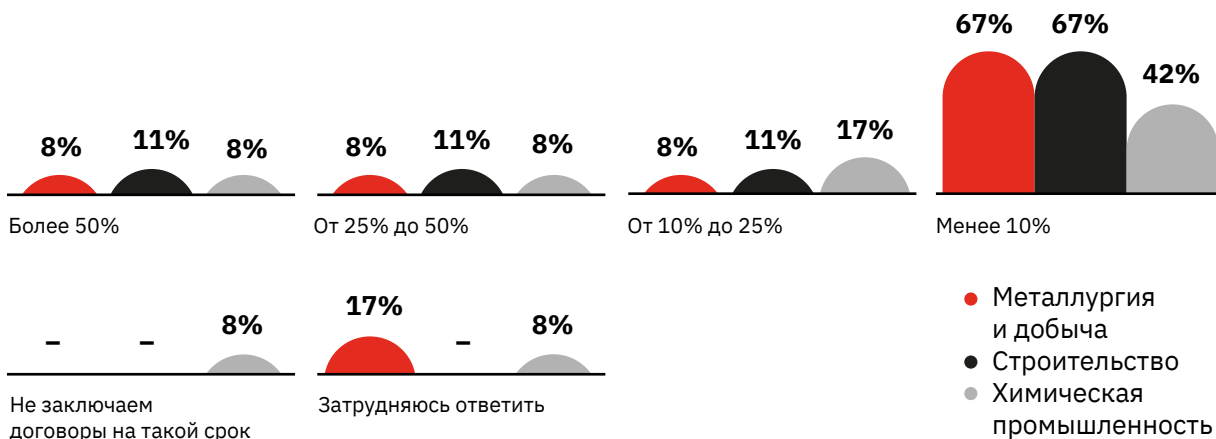
Инструменты для скоринга поставщиков



Наличие категориальных стратегий



Доля долгосрочных (от 1,5 лет) контрактов от общего количества договоров в компании



Не заключаем договоры на такой срок

Затрудняюсь ответить

- Видно, что в каждой из отраслей есть выстроенные бизнес-процессы, небольшая разница обусловлена спецификой: строительство — подряды / услуги; металлургия и химическая промышленность — производство.
- Работа с поставщиками (проверка и оценка) в строительном секторе развита ниже, чем в двух других отраслях.
- Во всех трех отраслях наблюдается высокая потребность в автоматизации закупок.
- Разный приоритет запросов на автоматизацию обусловлен отраслевой спецификой. В строительном секторе основной приоритет отдается управлению НСИ, потребностям и отчетности, а у соседей — работе с поставщиками и категорийному управлению.
- В металлургии и добыче выше производительность закупочной функции, лучше обеспечивается потребность внутренних заказчиков, больше внимания уделяется развитию поставщиков, лучше обеспечивается конкуренция в тендерах.
- В строительстве больше развита категорийная специализация, выше степень централизации, лучше автоматизирован процесс проверки поставщиков, выше процент закупок по стратегиям.
- В закупках химической промышленности лучше выстроено управление документацией, в т. ч. выше процент покрытия ЭДО, больше доля долгосрочных контрактов.

Уровни зрелости закупочной функции различных отраслей



1

Коммерческий уровень

2

Категорийный уровень

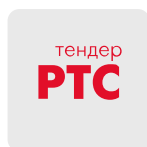
3

Уровень развития кооперации

4

Уровень создания ценности

О Группе компаний



ЭЛЕКТРОННАЯ
ПЛОЩАДКА
РОССИИ



Группа компаний объединяет РТС-тендер, B2B-Center и OTC и является крупнейшей российской ИТ-платформой для автоматизации полного цикла цифровых закупок и продаж на B2B и B2G рынках. Наши продукты и экспертиза позволяют бизнесу любого размера увеличить доход, снизить издержки, повысить операционную эффективность и усилить конкурентные позиции на рынке.

Работает на рынке с 2002 года, постоянно разрабатывая и интегрируя новаторские решения в сфере торгов в электронной форме для всех отраслей экономики.

РТС-тендер

РТС-тендер — универсальная федеральная электронная площадка для проведения всех современных видов закупок в электронной форме: госзакупки по 44-ФЗ, закупки компаний с государственным участием по 223-ФЗ, коммерческие закупки, закупки малого объема, имущественные торги, закупки по 615-ПП. Площадка активно сотрудничает со всеми субъектами РФ и крупным бизнесом, обеспечивая бесперебойное взаимодействие с ЕИС в сфере закупок и защиту информации в соответствии с самым высоким первым классом защищенности.

B2B-Center

B2B-Center — надежный технологический партнер российского бизнеса. Более 20 лет мы автоматизируем закупки компаний с любым уровнем зрелости и цифровизации. ИТ-решения B2B-Center на базе искусственного интеллекта включены в единый реестр российских программ Минцифры — это облачная платформа для сквозной автоматизации закупок B2B Altis, лидирующая ЭТП в сегменте закупок коммерческих компаний, корпоративные интернет-магазины и B2B Маркет для быстрых закупок без тендеров.

Более 65% компаний из RAEX-600 повышают эффективность закупочной функции с помощью B2B-Center: Металлоинвест, Уралхим, ПГК, ПМХ, ВСМПО-АВИСМА, Русал, ЕВРАЗ, Мечел, СИБУР, Татнефть, сеть «Магнит», X5 Retail Group, ГАЗ, Segezha Group, Холдинг «ТАГРАС», Т Плюс, ПИК, МегаФон, Группа Самолет, Т2, Fix Price и другие.

ОТС

ОТС с 2012 года выполняет функции электронной торговой площадки для закупок по 223-ФЗ и закупок малого объема. В дополнение к этому на платформе развиваются сервисы для увеличения продаж и упрощения собственных закупок предпринимателей Российской Федерации.

Рекомендации

Эффективным стартом цифровых трансформаций является аудит текущего статуса автоматизации закупочной функции компании и сравнение его с бенчмарком по отрасли и рынку в целом. Этот шаг позволяет выявить индивидуальные особенности на фоне других компаний, увидеть результаты коллег «по цеху», сформировать ориентиры для собственных изменений.

Наши эксперты готовы поделиться своими знаниями и опытом. Оставьте заявку на сайте.

