

Содержание

Нужна ли вам эта книга?	9
Предисловие	11
Глава 1. Затраты на закупки: много или мало? Ключевые показатели эффективности закупок.....	16
Глава 2. Бенчмаркинг: рецепты здоровья ваших закупок	41
Глава 3. Что делать? Стратегия и тактика	54
Глава 4. Категорийные стратегии: спасатель или круг?	94
Глава 5. Экономия на закупках: все, что вы не потратили.....	138
Глава 6. Организационные модели закупок	165
Глава 7. Операционная эффективность закупок: процессы внутри процессов	185
Глава 8. Риски закупок: выявить и предупредить.....	211
Глава 9. Регламент закупок: ваши понятные правила.....	246

Глава 10. Автоматизировать нельзя ждать	267
Глава 11. Команда закупок: кто все эти люди?	288
Глава 12. Закупки будущего: мечты и реальность.....	308
Глава 13. Превращаем теорию в практику.....	318
Благодарности	333
Приложение. Литература и полезные ссылки	336

*Когда вам кажется, что цель недостижима, не меняйте
цель — меняйте свой план действий.*

КОНФУЦИЙ

Нужна ли вам эта книга?

Эффективное управление затратами — одна из важнейших задач, стоящих перед любой компанией. Здоровый бизнес всегда ориентирован на повышение доходности для обеспечения долгосрочного развития и достижения тех глобальных целей и задач, которые ставят перед собой компании в самых разных сферах — от создания востребованных продуктов и сервисов до изменения мира к лучшему. Однако увеличение прибыли достигается не только за счет роста продаж и объемов производства, но и благодаря аккуратному и профессиональному управлению затратами. Если же исключить из затрат оплату труда, платежи по обязательствам, отчисления и налоги, то оставшаяся большая статья будет представлять собой затраты на закупки.

Корпоративный шопинг кое в чем напоминает наши повседневные покупки. В «потребительской корзине» компаний вы найдете сырье, энергоресурсы, работы по строительству и ремонту, услуги инженеров, консультантов, агентов, перевозчиков, материалы и оборудование для поддержания и модернизации производства, авиабилеты, проживание в гостиницах, канцтовары и даже воду для офисов. Но пока что лишь малую часть из этого бизнес может купить, просто зайдя в интернет-магазин.

Многие бизнесмены и предприниматели не стесняются признаваться в том, что не доверяют своим закупщикам и считают закупки сферой, в которой невозможно добиться прозрачности. Они вводят многослойные бюрократические процедуры контроля закупок и не всегда понимают, какие задачи эта служба призвана решать, кроме оформления документов на очередное приобретение, которое санкционировал лично генеральный директор. Нередко в таких организациях генеральный директор — единственный человек в компании, который в принципе принимает решения о том, что и где покупать.

В то же время передовые компании создают и обучают эффективные команды закупок, способные принимать решения самостоятельно

(высвобождая время и интеллект *гениального* директора для более важных задач) и при этом ежегодно добиваться значительной экономии и создавать дополнительные источники прибыли. Они развивают целые экосистемы для своих поставщиков и все больше интегрируются с ними, добиваясь не только впечатляющей экономии средств компании, но и создавая качественный продукт для своих клиентов. И способствуют этому отнюдь не суровые регламенты и жесткая централизация принятия решений, а внедрение эффективных процессов, сбалансированная система контроля, креативные идеи, мотивация и глубокое доверие сторон.

Звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой? Как же эти компании добиваются такого уровня взаимодействия и не боятся при этом, что их кто-то обманет? Представьте себе, такое возможно! И не в теории, а на практике. Эта книга поможет понять, с чего начинать внедрение передовых подходов в системе закупок вашей компании.

Если вы хотите разобраться в том, какие функциональные задачи ставить перед подразделением, занимающимся закупками, как правильно выстроить процессы в этой сфере и эффективно управлять затратами, если вы ищете подсказки, которые помогут раскрыть тему управления закупками, если являетесь предпринимателем или представляете сервисную или производственную организацию и вам необходимо понять, как устроена деятельность функции закупок больших и средних компаний, чтобы спланировать стратегию продаж и сделать их своими клиентами, то эта книга — определенно для вас.

Предисловие

Большие и маленькие компании ежегодно тратят огромные средства на закупки. Статистика говорит, что сегодня затраты на закупки в среднем составляют около 43,7% от выручки компании, а для производственных отраслей этот показатель может быть выше 50%¹. И даже несмотря на это, лишь очень немногие используют системный подход в управлении затратами.

Высшие руководители и топ-менеджмент должны задать себе два вопроса:

- Насколько эффективно мы управляем затратами на закупки?
- Кому мы доверяем тратить деньги компании?

Представьте, что сегодня компания тратит на закупки 43% от выручки, а завтра покупает все то же самое, но у более надежных поставщиков и при этом на 3% дешевле. А если на 5%? А если на 7%? Как изменится картина прибыльности бизнеса в таком случае?

С чего начать и в чем нужно разбираться в первую очередь, если вам поручили управление закупками? Что такое эффективность закупок, как ее оценивать, какие бывают схемы организации управления закупками, какие у них плюсы и минусы и что вообще можно требовать и чего ожидать от этой «сервисной» функции? Как работают системы закупок больших и маленьких компаний? Как находить общий язык со специалистами в этой сфере для тех, кто пытается стать поставщиком предприятия?

Эта книга содержит ответы на эти и другие вопросы, дает практические инструменты управления эффективностью закупок. Прочитав ее, вы не узнаете о том, как эффективно проводить переговоры, какие приемы и уловки помогут покупать дешевле, как делать регрессионный

¹ Источник: <http://www.capsresearch.org>. The Metrics of Supply Management, 2020.

анализ цен или рассчитывать крайние позиции сторон. Об этом уже и так написано немало книг и статей. Здесь же речь пойдет о том, как выстроить *систему закупок* и поддерживать качественный сервис для бизнеса. Инструменты, которые используются для управления затратами в закупках, могут в той или иной степени отличаться для крупных и средних компаний. Тем не менее есть ряд общих подходов, которые актуальны для всех, независимо от размера или сферы деятельности компании.

Понятие «управление закупками» в каждой отрасли имеет свои особенности. К примеру, закупки производственных компаний отличаются от закупок в сфере ритейла: в первом случае основная доля затрат приходится на сырье, товары, оборудование, запасные части и услуги, необходимые для поддержания производственных циклов, тогда как во втором основная часть затрат на закупки — это тот же ассортимент, который оказывается на полках торговой сети и сразу превращается в товар для конечного потребителя. Тем не менее можно уверенно сказать, что основные принципы схожи и там и там. Для хорошего закупщика неважно, что закупать: спец-одежду, газовую турбину или авокадо. Настоящий профессионал сумеет разобраться в закупках в любой сфере, независимо от категории, отрасли или компании.

Тема закупок содержит в себе много возможностей не только для повышения прибыльности бизнеса. Увы, не так много компаний могут похвастаться профессиональными закупщиками. Почему это так? Все просто: профессия «закупщик» существует, а вот полноценное высшее образование по этому профилю — пока что большая редкость и доступно только в «далеких заграничах». Кроме того, над закупками довлеет древняя стигма, миф о том, что эта функция — не более чем обычный документооборот, примитивная деятельность, не создающая ценности, а следовательно, не требующая специального образования. Все понимают, какие вопросы решают специалисты по продажам, экономисты, финансисты, юристы, логисты, но чем занимается закупщик — ответить точно сможет не каждый.

Я проработала в закупках почти 15 лет. Закупщиком я стала случайно, как и многие в этой профессии. Сначала занималась переводами документации для закупщиков, затем начала сама делать закупки, а вскоре стала руководить службой закупок в двух компаниях «AES Украина», принадлежавших на тот момент международной энергетической корпорации AES Corporation. Еще на старте работы

в закупках я по крупицам собирала информацию, которая помогла бы разобраться в теме эффективного управления закупками и построить устойчивую систему в быстро меняющихся условиях. Было сложно, иногда — очень сложно. Очевидных решений по многим вопросам просто не было, не все получалось с первого раза, но тем интереснее были задачи, а мои команды и руководители поддерживали меня, и многому я научилась именно у них.

Писать эту книгу я начала, когда руководила закупками в компании «Северсталь» (металлургия и горная добыча). Закупки «Северстали» — это объединенное подразделение, насчитывающее порядка 400 человек, с общими затратами на закупки в несколько миллиардов долларов и фактически расположенное в нескольких городах и разных компаниях, входящих в состав холдинга. Трансформация закупок «Северстали», которую наша команда проводила с 2012 по 2017 год, — это отдельная история, заслуживающая внимания, но данная книга не об этом проекте, хотя, конечно, я буду опираться на личный опыт. Мой опыт — это опыт производственных компаний, где есть ремонты, стройки, офисы, автопарки, эшелоны специализированной техники, железные дороги и тепловозы, где покупаются услуги и работы, где нужно обеспечивать сотрудников средствами индивидуальной защиты, закупать 50 000 уникальных номенклатур в год от болтов до высокотехнологичных производственных линий и сотни видов услуг от клининга до проектирования и строительства сооружений.

В тексте этой книги вы наверняка не найдете исчерпывающих ответов на все вопросы по теме закупок. Вы не найдете здесь детального разбора созданных кем-то методик. Я в принципе не хочу, чтобы эта книга была похожа на учебник. Ее главная задача — показать, с чего стоит начать погружение в тему системного управления закупками. Уверена, если эта тема вас заинтересует и вы продолжите ее изучение, то сможете найти немало интересной и ценной информации. На сегодняшний день бóльшая часть книг и статей об управлении закупками доступна на английском языке; здесь я даю ссылки на некоторые полезные источники.

Хочу отдельно обратиться к тем, кто работает в государственных компаниях. Возможно, читая эту книгу, многие моменты вы будете ставить под сомнение. «Это невозможно!», «В моей компании меня никогда не поддержат с такими инициативами», «Автор не понимает специфику госпредприятий». Я слышала такие комментарии много раз во время своих выступлений на конференциях или в бизнес-школах.

Я тоже работала в системах регулируемых закупок Украины и Казахстана. И в своей работе я порой сталкивалась с требованиями, которые выглядели абсурдно, но обойти их было сложно или невозможно. И тем не менее все, что описано в этой книге, в той или иной степени я применяла и в этих компаниях. Возможно, вы не сможете реализовать какие-то изменения быстро и радикально, но я абсолютно точно знаю, что большинство из описанных здесь практик возможны в любой компании. Главное — адаптировать и пробовать.

Искренне надеюсь, что книга поможет вам выбрать правильное направление поисков и осмыслить роль именно *ваших* закупок. Книги помогают в поиске идей, но настоящие решения приходят, как правило, не из книг, а в процессе сотрудничества людей, которые совместно делают нечто, имеющее значение для них, и добиваются результата порой немислимыми, а иногда и до боли простыми, но неочевидными способами. Реальные задачи и практика, опыт и знания — мои и моих коллег, бывших и настоящих, — вот что легло в основу этой книги. Поэтому в ней появился раздел о командной работе и мотивации в закупках, а также мои выводы на эту тему. Ведь закупки — это не только тендеры и контракты, но и эффективное сотрудничество в любых его проявлениях.

Если вы захотите поделиться со мной своим опытом или мыслями об изложенном здесь, буду рада вашим письмам. Мой адрес: irina.povoroznyk@hotmail.com. Обязательно постараюсь ответить вам лично или на страницах моего блога.

Продуктивного вам чтения!

Современный агент по закупкам — человек куда более важный, чем это было в прежние времена, когда закупащики... лишь тем и занимались, что выторговывали лишний пенни. Закупащик в современном мире — это творческий мыслитель и планировщик, который знает многие аспекты бизнеса.

ЭЛЕН ХАЙСЕЛЛ. Наука закупок²

² Hysell, Helen. The Science of Purchasing. New York & London, D. Appleton, 1922.

Затраты на закупки: много или мало? Ключевые показатели эффективности закупок

ОЦЕНКА МАСШТАБОВ: С ЧЕГО НАЧАТЬ И ГДЕ ИСКАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

Закупки компаний по своей сути мало отличаются от всем привычных покупок в продуктовом магазине. Вы можете руководствоваться сиюминутными решениями или покупать по привычке одно и то же, иметь заранее заготовленный список покупок к семейному празднику или схватить товар, не читая этикеток, потому что просто захотелось попробовать чего-то новенького.

Представьте, что сегодня вы заработали сотню денежных единиц и пошли в магазин за молоком. На полках — пять видов молока и пять разных ценников. Цена для вас не принципиальна, вы можете

позволить себе потратить всю сотню. Главное, чтобы было вкусно и полезно. Какое молоко вы купите? Допустим, ваш выбор зависит от характеристик продукта и доверия к производителю. При этом вы не очень доверяете дешевым продуктам, а вчитываться в этикетки и искать информацию об особенностях производства считаете несоизмеренно сложным делом при покупке молока. Лучше просто взять подороже, ведь наверняка высокая цена означает более совершенную систему контроля качества. Ваше здоровье бесценно, не стоит на нем экономить, к тому же завтра вы еще заработаете. Или другой вариант: ну, молоко — и молоко, все оно одинаковое. Жирность проверили, благо написано большими цифрами, а из вариантов с одинаковой жирностью выбираете самый дешевый.

Именно это и происходит с закупками в компаниях, только в куда больших масштабах. Если мы не следим, на что и как тратятся наши деньги, мы их неизбежно теряем. Нет никакой гарантии, что завтра вы заработаете столько же, сколько сегодня. В описанном выше кейсе нет ни одного значимого фактора, кроме эмоций, который позволил бы считать сделанный выбор обоснованным. Даже при высоких продажах недостаточно эффективное управление закупками может обернуться серьезными потерями там, где их можно было бы избежать.

Интересно, что многие сотрудники отделов закупок, причем даже в очень больших организациях, не знают, сколько всего средств тратит их компания на закупки в год, на какие именно финансовые результаты влияет стоимость закупок, какие существуют показатели здоровья системы закупок и как ими управлять. Зачастую эта информация в лучшем случае остается на уровне руководителя функции, а в тех компаниях, где задачи закупок сводятся к транзакционной поддержке бизнеса, оформлению договоров и обеспечению доставки товара или услуги после проведения жестко отрегулированной процедуры отбора поставщика, даже руководителю некогда заниматься подобными вычислениями — ведь в отчетности эти показатели не предусмотрены, а их ценность не всегда ясна.

Предположим, что мы уже знаем, сколько всего средств компания тратит на закупки в год. А сколько эти затраты занимают в выручке компании?

В предисловии я приводила общие усредненные цифры соотношения затрат на закупки к выручке для мировой экономики в целом — на 2020 год эта цифра составляла 43,7%. Давайте рассмотрим этот

показатель детальнее. Для отраслевых секторов это соотношение в среднем составляет:

- производство — 59,4%;
- обработка (перерабатывающие секторы) — 35,9%;
- услуги — 36,3%.

Попробуйте разложить имеющееся значение по факторам, которые на него повлияли, и разобраться, почему эта цифра меняется или, наоборот, остается неизменной, от чего она зависит? Что будет с общими финансовыми результатами компании, если это значение изменится в ту или иную сторону?

.....

Как могла бы выглядеть прибыль, если бы вы покупали все то же самое, но тратили на закупки на 5, 10, 15% меньше?

.....

Когда компания Etihad³ начала трансформацию бизнеса, связанную с реструктуризацией и расширением глобального присутствия, имеющую целью создание единой прозрачной цепочки управления, то первыми функциями, которые вошли в команду трансформации, были финансы, HR и закупки. И это не случайный выбор. Обеспечение эффективности управления затратами и взаимодействия с внешними сторонами, влияющими на жизнедеятельность компании, особенно в период ее бурного роста, — важнейшая стратегическая задача. Трехлетний проект переопределил все основные бизнес-процессы обеспечения деятельности нескольких компаний, которые вошли в группу Etihad. Он заложил основу для дальнейшего роста за счет повышения прозрачности управления затратами и фокусировки на стратегических задачах, превратив транзакционное управление закупками в стратегическое партнерство с поставщиками и обеспечив компании доступ к лучшим технологиям на рынке.

³ Etihad Airways — национальная авиакомпания Объединенных Арабских Эмиратов. По материалам круглого стола директоров по закупкам, 2016 г.

Иногда можно услышать, что та или иная компания тратит на закупки «слишком много средств». Но такого показателя, как «много» или «мало», при оценке общих затрат на закупки не существует. Для адекватной оценки любая величина должна быть с чем-то соотнесена. Много или мало в сравнении с чем? На что это влияет? Почему это важно? Что будет, если этот показатель изменится? Возьмите, казалось бы, такой простой индикатор, как закупочная цена за единицу товара. Даже если для вас цена выше, чем для других покупателей, в данном конкретном случае она может быть оптимальной или даже низкой — все зависит от того, что именно она в себя включает. У разных компаний могут быть разные требования к техническим параметрам, логистике, дополнительным услугам, таким как обучение или техническое обслуживание. Точное сравнение цен можно провести, только если сравнивать полностью идентичные по составу и свойствам товары или услуги, а также прилагающийся к ним набор сервисов. Одинаковые наименования не всегда свидетельствуют о том, что товары идентичны.

Вот простое, но очень полезное упражнение, которое дает понять, насколько эффективно компания управляет процессом закупок: рассчитать, во сколько обходится размещение одного заказа на поставку. Для этого нужно узнать, сколько компания размещает заказов на поставку в год и какие затраты несет на содержание отдела закупок или штата сотрудников, которые занимаются закупками в разных структурных подразделениях компании. Если разделить затраты на содержание функции закупок на общее число заказов, можно получить среднюю стоимость размещения одного заказа на поставку. Неважно, насколько сложные процессы предваряют и сопровождают этот этап — именно заказ на поставку является центральным этапом в процессе закупок, когда намерение что-либо приобрести превращается в обязательство как для поставщика, так и для покупателя. Нередко средняя стоимость размещения заказа достигает диапазона \$100–200. Предположим, что это заказ на доставку одной компьютерной мыши стоимостью \$10. Не слишком ли дорого обходится процесс размещения заказа в сравнении со стоимостью самого покупаемого товара? А теперь представьте, что в год ваша компания размещает 10 000 заказов на поставку. Получается, что процесс закупок обходится минимум в \$1 млн. Ощутимая сумма, правда? А что, если покупать все то же самое, но при этом тратить на сопровождение процессов закупок на \$100 000 меньше?

Конечно, все заказы разные и приведение к среднему кажется не слишком уместным. Но если отбросить процессы, связанные с переговорами, то, рассмотрев операции документооборота и организацию конкурсных процедур выбора поставщика, можно увидеть, что они мало чем отличаются и в случае мелких, и в случае крупных закупок, а трудозатраты на закупку канцелярских скрепок сопоставимы с трудозатратами на закупку автомобилей. И чем больше возникает мелких заказов на закупку условных «скрепок», тем ниже эффективность использования ресурсов: вместо того, чтобы потратить время на подготовку к переговорам о закупке автомобилей, сотрудники теряют время на проведение мелких конкурсов и размещение уймы микрозаказов на «скрепки» у разных поставщиков на не самых выгодных условиях, в то время как стоимость одной поставки «скрепок» наверняка в разы меньше \$100–200, которые тратятся на администрирование этой закупки.

В последние годы проблемам закупок уделяют все больше внимания. У всех известных консалтинговых групп появились выделенные направления, которые помогают компаниям повышать уровень профессионализма специалистов по закупкам и делать управление затратами на закупки более эффективным. Пришло понимание, что закупки могут значительно повлиять на успешность бизнеса. Все критичнее становится способность компаний быстро выводить на рынок новые товары и тратить на сырье меньше средств, не теряя при этом в качестве, а зачастую и улучшая его. Поиски альтернатив, управление спросом, интеграция цепочек поставок с поставщиками и даже с клиентами не может обходиться без грамотно выстроенной структуры цепи поставок и процесса закупок внутри нее.

Нет нужды описывать на страницах этой книги разнообразные методики управления закупками — всю эту информацию можно найти в интернете. Могу лишь порекомендовать источники, к которым часто обращаюсь сама. Это сайты консалтинговых компаний, разработчиков программного обеспечения и ERP-систем, таких как SAP; материалы исследовательских и образовательных организаций, которые активно работают в сфере закупок, таких как Institute for Supply Management (ISM), CAPS Research, Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS), APQC, Procurement Leaders, Association for Supply Chain Management. Эти источники содержат массу полезной информации по всем вопросам организации и оценки эффективности современных закупок. Материалы в основном доступны на английском,

но даже если читатель не владеет иностранным языком, сегодня ему помогут автоматизированные средства перевода.

Оценка эффективности закупок — комплексный вопрос, и делать выводы можно только после всестороннего изучения влияния каждого из аспектов закупочной деятельности на результаты конкретного бизнеса. При этом нужно исходить из того, что любая система закупок включает в себя две основные группы процессов: стратегическую, влияющую на стоимость (сюда входят разработка категорийных стратегий и управление базой поставщиков), и тактическую, объединяющую множество операционных шагов, которые емко описываются английским термином Procure-to-Pay («От заявки до оплаты»).

Для того чтобы разобраться в текущем положении дел и определить зоны особого внимания, стоит начать с оценки небольшого набора базовых стратегических и операционных показателей. Ключевых показателей эффективности (KPI) закупок, которые можно измерять, существуют десятки. Но какие из них первоочередные? Какие помогут быстро сориентироваться и понять, на что направить основные усилия?

Владельцу бизнеса или руководителю подразделения в первую очередь нужно обращать внимание на стратегические верхнеуровневые показатели, такие как оценка качества работы, оценка затрат на содержание подразделения, основные финансовые показатели оборотного капитала и экономии, на которые влияют закупки.

Если вы менеджер по закупкам, в первую очередь вам необходимо ориентироваться на операционные показатели своевременности и полноты поставок, состав базы поставщиков, показатели дисциплины поставок, уровня запасов, динамику изменения стоимости закупок и условий сделок, которыми вы управляете и посредством которых влияете на достижение стратегических целей подразделения и компании в целом. Узнайте, какие важные проекты сейчас осуществляются в компании, какие у них целевые KPI, какие задачи нужно решить для их достижения и на каком уровне должны находиться операционные показатели закупок, чтобы проекты достигли намеченной эффективности.

Многие развитые функции закупок имеют расширенные наборы отчетности, в рамках которой отслеживают десятки показателей. Обычно на разработку системы мониторинга (назовем ее «диспетчерской») уходят годы, и дело даже не в том, что автоматизация требует времени и ресурсов, а в том, что наполнение таких баз данных происходит постепенно, по мере развития функционалов и понимания

реальной потребности в том или ином показателе. Прежде чем начинать создавать свой набор метрик, стоит определиться с тем, какие показатели сегодня являются наиболее критичными в вашей организации. Что важнее всего для вашей компании сейчас? Как внутри компании понимается ценность, которую создают закупки? Что является результатом эффективной работы подразделения закупок?

Например, если в компании не очень хорошо обстоят дела с дисциплиной поставок, наблюдаются частые перебои и связанные с этим простои производственных мощностей и невыполнение обязательств и планов, то скорее всего закупки сосредоточатся на операционных показателях, а также на мероприятиях, направленных на достижение целевых значений КРІ в этих сферах. Если же базовые показатели в норме — время сделать следующий шаг и разобраться, в каких еще сферах возможны улучшения.

ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАЦИОННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОК

Для того чтобы создать «диспетчерскую» системы закупок, необходим стартовый набор показателей, которые вы начнете отслеживать. Ниже приведен список стратегических и операционных показателей, которые я рекомендую исходя из своего опыта.

1. Стратегические КРІ и оценка качества работы подразделения закупок.

- **Влияние закупок на прибыль компании.** Этот показатель можно оценить через ежегодный объем экономии, которую генерирует служба закупок.
- **Влияние закупок на оборотный капитал.** Показатель оценивается через среднегодовой уровень запасов и средний уровень кредиторской задолженности и авансов по закупочным контрактам.
- **Доля затрат, для которых определена долгосрочная стратегия закупок⁴, в общей сумме всех затрат на закупки.** Рассчитывается как соотношение суммы затрат по категориям,

⁴ Долгосрочная стратегия зачастую определяется на срок от одного года до трех лет и больше. Чем дальше горизонт стратегии, тем ниже точность прогнозов,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru