

**Вера Бокарева**

# **ЗАКУПКИ НА 360°С**



**УНИКАЛЬНЫЙ  
КРАТКИЙ КУРС  
ОТ ПРАКТИКА**

Вера Бокарева

**Закупки на 360° С**

«Издательские решения»

**Бокарева В. Б.**

Закупки на 360° С / В. Б. Бокарева — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-981645-0

Книга «Закупки на 360° С» — конспект тренинга и курса Веры Бокаревой. Это лаконичное, комплексное руководство для директоров предприятий и руководителей отдела закупок. Здесь полезный концентрат инструментов: — как выстраивать закупки на предприятии — как получать от них максимальную пользу для компании — как успешно вести переговоры — как закупочное подразделение помогает компании быть впереди конкурентов — как закупщику строить свою карьеру и многое другое. В каждой главе полезные задания.

ISBN 978-5-44-981645-0

© Бокарева В. Б.  
© Издательские решения

# Содержание

Аннотация	6
Об авторе	8
Глава 1.	11
Глава 2.	12
Ключевые вопросы при планировании закупок в компании	13
Подходы к расстановке приоритетов в закупочной деятельности	14
Что отличает успешные компании в области закупок?	15
Глава 3.	16
Закупщик и HR	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# **Закупки на 360° С**

**Вера Борисовна Бокарева**

*Дизайнер обложки* Вера Филатова

© Вера Борисовна Бокарева, 2020

© Вера Филатова, дизайн обложки, 2020

ISBN 978-5-4498-1645-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Аннотация

Книга «Закупки на 360° С» является конспектом одноименных тренинга и курса Веры Бокаревой.

Автор имеет 17-летний практический опыт работы в сфере закупок, продаж и маркетинга.

Что отличает эту книгу? Это лаконичное, но комплексное руководство для современного руководителя компании, руководителя отдела закупок и специалиста в этой сфере. Здесь:

- собраны базовые подходы и инструменты для работы
- рассмотрены технологии и нюансы переговоров в закупках
- даны инструменты, как занимать лидирующую позицию, всегда получать от закупщика лучшие условия
- показаны основные направления, как закупщику строить успешную карьеру и повышать свою экспертность.

Здесь полезный концентрат инструментов, как выстраивать закупки на предприятии и получать от них максимальную пользу для компании.

В каждой главе полезные задания, которые помогут лучше усвоить материал, а еще есть интересные кейсы.

Конечно, ничто не заменит живое обучение, решение практических упражнений, отработку заданий, кейсов. Но книга – отличный вариант чтобы структурировать или освежить знания, всегда иметь под рукой нужную информацию в удобном, структурированном виде.

Закупки в Вашей компании – это прибыльное, прогрессивное направление или просто затраты? Пытались ли Вы проанализировать, с чем это связано? И хотите ли от этого направления больше эффективности и, соответственно, результатов?

Закупщик, снабженец или категорийный менеджер сегодня – не только аналитик, работающий с матрицами цифр. От его решений во многом зависит прибыльность компании, стабильность поставок и выгодное конкурентное положение компании на рынке. Важно выработать свой подход к управлению закупками и расставить приоритеты, чтобы компания несла меньше рисков, не теряла прибыль и имела дополнительные стратегические преимущества.

Эта книга – концентрат только полезной теории и практики. Она поможет шире посмотреть на процесс закупок в компании, а также «прокачать» переговорные навыки и получать для предприятия лучшие условия сотрудничества. Еще здесь собраны действительно рабочие практические инструменты, которые помогают анализировать и держать под контролем все основные процессы, быть на шаг впереди конкурентов.

Здесь практичные, рабочие советы от человека, который работал по разные стороны баррикад: в сфере продаж, закупок, маркетинга, не понаслышке знаком с работой руководителя и организацией процессов продаж и закупок на предприятии.

Востребованный на рынке руководитель отдела закупок или просто специалист должен знать много всего. Но в этой книге мы не будем углубляться в знание – теорию. Здесь мы больше сосредоточимся на практике: что уметь, как применять.

Современный закупщик – это гораздо больше, чем, функциональная единица, обеспечивающая бесперебойную поставку продукции по определенным стандартам на свое предприятие. В рамках своей зоны ответственности он должен влиять:

- на повышение прибыли компании
- на формирование и поддержание определенного имиджа его предприятия

- на установление и сохранение долгосрочных отношений с партнерами компании по наиболее выгодным условиям для своего работодателя
- на уровень технического, технологического, системного развития компании.

Для этого он должен владеть всем комплексом аналитического инструментария, уметь вести переговоры в различных условиях и с помощью различных средств создавать стратегические преимущества для своей компании.

**Целевая аудитория книги:**

- руководители отделов закупок, менеджеры по закупкам, категорийные менеджеры;
- топ-менеджмент и предприниматели, коммерческие директора;
- все те, кто по роду своей деятельности связан с переговорами и продажами;
- учащиеся вузов.

Прочитав эту книгу, Вы получите:

- Системные знания, которые помогут акцентироваться на главном в закупочной деятельности, чтобы получить долгосрочные преимущества и избежать узких мест.
- Новые инсайты по развитию закупок в компании, по улучшению взаимодействия с другими отделами.
- Оптимальный набор инструментов для организации закупочной деятельности.
- Инструменты оценки и классификации поставщиков.
- Методы мониторинга и контроля деятельности поставщика с целью избегания рисков в закупочной деятельности.
- Тренировку техник переговоров со сложными поставщиками.
- Навыки выявления манипуляций со стороны поставщиков и техники противостояния манипуляциям.
- Понимание, как отстаивать позицию в условиях повышения цен.
- Техники «продажи» своей компании поставщику для получения более выгодных условий.
- Технологии обратного маркетинга, которые помогут выбрать и выстроить выгодную для компании стратегию взаимодействия с поставщиком.

## Об авторе

### **Вера Бокарева**

Бизнес-тренер, консультант по продажам, закупкам и личной эффективности.

Лауреат Всероссийского конкурса «Мастер бизнес-тренинга 2019».

Практический опыт в B2B и B2C – 17+ лет, 12 из которых – на руководящих позициях. Прошла путь от рядового менеджера до директора направления.

Кандидат социологических наук (социология управления), доктор философии в области социологии (PhD) – международный статус.

11 лет совмещала проведение тренингов с практическим руководством отделами продаж, маркетинга и закупок. Поэтому в программах обучения – именно те подходы и инструменты, которые демонстрируют наибольшую отдачу и результативность. Считает, что только побывавший во всех ролях специалист может дать комплексную оценку и выделить главное.

Имеет опыт построения отделов продаж и маркетинга с нуля, организации системы продаж, продвижения, закупок и обучения персонала. Знает специфику работы от мелких деталей до стратегии: продажи на высококонкурентных рынках, продажи трудным клиентам, организация работы и реанимирование деятельности отдела продаж. Сама разрабатывала и проводила обучающие программы для персонала. Опыт ведения проектов по организации продаж и маркетинга на предприятиях.

### **Специализация**

- Продажи на B2B- и B2C-рынках.
- Сбыт и управление продажами.
- Закупочная деятельность.
- Личная эффективность.
- Маркетинг.
- Бизнес-психология.
- Коучинг.

### **Образование:**

2018—2019 Квалифицированный бизнес-тренер и консультант (Международный университет профессиональных инноваций).

2019-по н. в. Психолог-консультант, коуч, психотерапевт (Национальный исследовательский институт дополнительного профессионального образования).

2014—2015 MBA: Мастер делового администрирования.

2008-по н. в. Десятки тренингов и семинаров по управлению, продажам, маркетингу, психологии.

2002—2008 Специалист по связям с общественностью (Нижегородский государственный технический университет).

Ученые степени:

2012—2017 PhD, Доктор философии (в области социологии). Направление: управление средним и малым бизнесом.

2008—2010 Кандидат социологических наук, социология управления (Современная гуманитарная академия). Направление: корпоративный тайм-менеджмент.

### **Профессиональный опыт**

• Опыт организации и ведения закупок на предприятиях профиля металлопроката, строительных материалов, химической продукции, сферы услуг.

Основные обязанности в рамках направления: поиск и отбор поставщиков, разработка системы критериев для отбора, мониторинг деятельности поставщиков, тестирование новых продуктов, разработка новых продуктов совместно с партнерами-поставщиками, подготовка аналитических обзоров (сравнение моделей, материалов), проведение тендеров, бюджетирование закупок.

- Построение отделов продаж с нуля и реанимирование продаж и продвижения (металлопрокат, сельское хозяйство, химическая продукция).

Основные обязанности в рамках направления: построение отдела с нуля, разработка функционала и KPI, вывод отдела на плановые показатели, контроль и повышение эффективности деятельности.

- Опыт личных продаж в сферах B2B и B2C (химическая продукция, строительные материалы, услуги, телекоммуникация, реклама и издательская деятельность, мебель).

Основные обязанности в рамках направления: активные продажи, продажи в полях, разработка собственных инструментов привлечения клиентов и завершения сделки, работа с VIP-клиентами.

- Обучение персонала продаж (издательские услуги, услуги рекламы, мебель, строительные материалы).

Основные обязанности в рамках направления: разработка системы обучения персонала продаж, проведение тестирования и оценки персонала, реализация программ обучения.

2014-по настоящее время Консалтинг и проведение корпоративного обучения.

2015-по настоящее время Unipack (главный портал об упаковке в России и СНГ). ТОП-обозреватель, эксперт рынка упаковки.

2014—2019 ТИКО-Пластик (производство полимерной упаковки). Руководитель службы маркетинга.

2012—2013 Даймонд (металлопрокат, строительные материалы). Директор по развитию, R&D.

2010—2013 Агентство «Амур» (проведение праздников, кейтеринг). Директор.

2010—2011 Сеть фитнес-клубов World Class. Бренд-менеджер.

2009 Евросеть. Дивизион маркетинга и PR.

2006—2008 Агропредприятие. Ведение закупок стройматериалов.

2004—2006 Издательский холдинг Принт-Бизнес. Менеджер активных продаж.

#### **Клиенты:**

Работает с производственными и торговыми предприятиями, с сетевой розницей.

Завод химического оборудования «Заря», Завод герметизирующих материалов, Транспортное агентство, Ремарк, Unipack, Трансагентство, Деньги Актив, Дзержинская производственная компания, КанцЛайн, Бизнес-инкубатор и другие.

#### **Преподавательский опыт:**

Преподает MBA и курсы переподготовки для руководителей по теме: «Логистика закупок».

Преподает с 2004 года (СГА, МГОУ, ИДК).

Сотрудничает с ведущими бизнес-школами Москвы.

Ведет открытые образовательные программы для малого бизнеса в МБУ Бизнес-инкубатор, Торгово-Промышленная Палата (г. Дзержинск Нижегородская обл.)

#### **Книги, статьи:**

Автор книг: «Активные продажи 4.0», «33 зуба маркетолога», «Трендология: трендвотчинг для бизнеса», «Основы продаж для руководителя».

Более 150 публикаций в деловых и отраслевых изданиях: «E-executive», «Деловой мир», «Генеральный директор», «Коммерческий директор», «B2B journal», «Вестник бизнеса и промышленности», «Тара и Упаковка», «Пластикс», «Академия гостеприимства», UNIPACK, «ЭкспоЮвелир», «Russian Food & Drinks Market Magazine» и др.

**Выступления на конференциях:**

Большой опыт выступления на деловых мероприятиях в качестве спикера и модератора. Многократные выступления на официальных мероприятиях деловой программы выставок: Росупак, Упаковка, Агропродмаш, HouseHold.

## **Глава 1.**

### **Проблемы в деятельности закупщиков и их решения**

Руководитель отдела закупок, снабжения отвечает за множество вопросов: своевременная поставка сырья и материалов, целевое расходование бюджета, аналитика обращения запа-сов и принятие решений по вводу или выводу позиций, обеспечение должного качества постав-ляемых продуктов, соблюдение всех норм и многое другое.

От современного закупщика или руководителя направления ждут, что он будет быстрый, всезнающий, честный и справедливый. К этим требованиям еще прибавляется желание руко-водства постоянно оптимизировать процессы и сокращать затраты.

Поэтому в равной степени важны аналитические компетенции и умение владеть навы-ками ведения переговоров. Второе даже зачастую важнее, потому что аналитические функции частично можно автоматизировать. Но люди договаривались и договариваются вживую, в ходе личной встречи или по телефону.

И каждый раз новые условия, сложности отношений, необходимость быть жестким, отстаивать интересы своей компании и при этом держать лицо, укреплять свою экспертность и ценность на рынке...

В этой книге как раз собраны подходы, методы, технологии, как выстраивать оптималь-ную систему закупок в компании, как легче и эффективнее вести деятельность современного закупщика. Здесь не только удобные инструменты для аналитики и ведения переговоров.

Эта книга поможет лучше понять, за счет чего можно развивать карьеру и усиливать свои конкурентные преимущества на кадровом рынке.

## Глава 2.

### Подходы к закупкам в компании

Меняется ли подход к закупкам в современных компаниях?

Мой ответ – да.

Только в каких-то предприятиях перемены только назревают, а в некоторых – уже выработалась современная модель.

Можно выделить следующие этапы развития закупок на отечественных предприятиях:

#### ***1 Этап «Советский» – до начала 1990 – х годов.***

По сути это просто канцелярская работа по учету, оформлению снабженческой деятельности. Стоит учесть, что в тот период на многих сферах существенно сказался тотальный дефицит.

В советский период не рассматривались вопросы вклада подразделения в экономику предприятия.

#### ***2 Этап «Хаотичный» – 90-е годы XX века.***

Закупки проводились без последовательного планирования: с целями либо срочно закрыть потребность, либо из спекулятивных интересов.

В тот период были попытки сэкономить для предприятия, но из-за нестабильной ситуации потерь все же было больше.

#### ***3 Этап «Изменение подходов» – 2000—2006 годы.***

Началось формирование постоянных баз поставщиков. Предприятия коммерческого сектора начали практиковать конкурентные закупки.

Некоторые участники рынка того периода отмечают, что благодаря этим мерам удалось снизить величину первоначальной стоимости закупаемых ресурсов на 1—10%.

#### ***4 Этап «Развитие» – с 2007 по 2017 год.***

Увеличение доли конкурентных закупок. Целевая работа с базой поставщиков: развитие, оценка, определение специализации.

Усилия предприятий в этой сфере направлены не только на своевременное обеспечение предприятия нужными товарами, материалами, услугами, но и дальнейшее снижение издержек за счет усиления конкуренции между поставщиками и получения эффекта от длительного взаимодействия.

#### ***5 Этап «Системный» – с 2018 года по настоящее время.***

Его можно связать с началом активного декларирования развития индустрии 4.0, концепции Циркулярной экономики в мире.

Транснациональные компании, и просто компании, уделяющие внимание клиентоориентированности, экологическим аспектам, созданию долгосрочных стратегических преимуществ, развивают собственные комплексные модели по работе с закупками. Среди решаемых задач не только своевременное обеспечение компании и снижение издержек, но и вовлечение поставщиков в программы развития компании, создание дополнительных конкурентных преимуществ.

## **Ключевые вопросы при планировании закупок в компании**

Вот главные вопросы, которые задает руководитель отдела закупок (или специалист, который рассчитывает на карьерный рост, развитие):

- Зачем это нужно закупать?
- Почему нужно закупать именно это?
- Почему это нужно закупать именно в таком объёме?
- Почему это нужно закупать именно по такой цене?

Такие вопросы нужны и для среднесрочного, и для операционного планирования.

Поэтому их закупщик должен задавать, не дожидаясь, пока руководство укажет ему на какие-то неудовлетворительные моменты.

Осознанные ответы на эти четыре вопроса помогают избежать многих ошибок.

Часто главные ошибки в закупочной стратегии или просто локальных решениях в рамках этого направления связаны с неверной расстановкой приоритетов. Вот распространенные последствия, которые так или иначе знакомы практически каждой компании:

- Много сил тратим на второстепенные задачи
- Мало внимания стратегическим вопросам
- Слабая операционная деятельность
- Подводят партнеры

## Подходы к расстановке приоритетов в закупочной деятельности

Как и в любых других бизнес-процессах компании, в закупках оптимально использовать следующие подходы:

### 1) *Матрица Эйзенхауэра:*

Распределение дел/задач/SKU по принципу соотношения важности и срочности:

1. Срочное и важное
2. Несрочное и важное.
3. Срочное и неважное.
4. Неважное и несрочное.

### 2) *Принцип Парето.*

«Золотой принцип» 20/80 универсален и применим, в том числе, и в том виде деятельности.

### 3) *Специальный подход.*

Его я предлагаю основывать на оценке важности степени участия конкретного специалиста в этом вопросе и оценке задействования других подразделений в какой-то задаче.

- Где все будет нормально без вашего контроля:  
Что поставщики сделают хорошо без вашего контроля, что ему можно перепоручить.
- Где не обойдется без вашего контроля:  
Как влияет данный вопрос/задача на реализацию стратегических целей компании.
- Как влияет на операционные задачи компании:

Данные задачи потянут за собой проблемы/задержки в работе других подразделений компании.

Разумеется, в каждой компании свои приоритеты и своя специфика, но можно выделить базовые направления, которые в 80% случаев на каждом предприятии являются наиболее значимыми:

1. Сокращение затрат благодаря сотрудничеству с поставщиками с низкими издержками, снижению доли брака
2. Повышение конкурентоспособности за счет продуманной цепочки поставок, оптимизации разработки продуктов, ускорения выхода новых товаров и услуг на рынок
3. Влияние закупок на ценность конечного продукта.

Операционные приоритеты в закупочной деятельности:

1. Достаточность запасов
2. Своевременность поставок
3. Управляемость
4. Соответствие бюджету

## **Что отличает успешные компании в области закупок?**

Конечно, у всех своя история, свои точки роста, сильные и слабые стороны. Но у большинства компаний с развитой, современной системой закупок есть четыре ключевых принципа, на которые они ориентируются:

1. Систематически пересматривают задачи
2. Уделяют большое внимание развитию персонала
3. Объединяют всех сотрудников организации общей целью
4. Задачи снабжения соответствуют корпоративным, стратегическим приоритетам

### **ЗАДАНИЕ**

- 1) Расставьте приоритеты в текущей закупочной деятельности на Вашем предприятии
- 2) В соответствии с ними скорректируйте оперативные цели на ближайший год.

## **Глава 3.**

### **Четыре главные роли закупщика**

Руководитель отдела закупок, менеджер по снабжению, категорийщик с точки зрения организации – это набор определенных функций.

Эти функции, задачи перечислены в должностной инструкции, регламентах и прочих документах.

Если Вы хотите строить карьеру, хотите занимать достойную позицию в компании, в профессиональной среде, в собственных глазах, – важно еще оценивать себя с позиции ролей.

- 1. Закупщик и HR**
- 2. Закупщик и руководитель**
- 3. Закупщик и отдел продаж**
- 4. Закупщик и партнеры**

## Закупщик и HR

Вот типичный пример требований, указанных в описании вакансии в сфере закупок:

- 1) поиск поставщиков, которые предлагают товар по наиболее выгодным ценам;
- 2) предоставление сведений другим отделам предприятия;
- 3) доведение информации до руководства;
- 4) формирование заказов;
- 5) расчет необходимых товарных объемов;
- 6) отслеживание результатов исполнения заказа;
- 7) оценивание рынка и спроса;
- 8) контролирование продаж товара;
- 9) изучение новых предложений;
- 10) определение товара, который следует добавить в ассортимент или убрать;
- 11) осуществление проверки качества продукции;
- 12) обеспечение склада необходимым объемом товара;
- 13) устранение конфликтных ситуаций с поставщиками, потребителями;
- 14) контроль транспортировки и сроков отгрузки заказанного;
- 15) способствование решению проблем на таможне;
- 16) консультирование продавцов;
- 17) осуществление контроля по выплатам за приобретаемое.

Но это лишь набор функций. А карьера, как известно, – это далеко не только выполнение должностных обязанностей. Это умение себя позиционировать, умение общаться, умение подавать в нужном свете собственные результаты и даже их отсутствие, умение просчитать на шаг вперед.

В глазах специалиста по персоналу, если смотреть обобщенно, закупщик должен обладать этими качествами:

- Соответствие перечню компетенций, качеств
- Предсказуемость в плане карьерной стратегии
- Ориентация на цели компании

Вот всем известные базовые модели карьеры:

■ вертикальная карьера – предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии, повышение в должности, сопровождающееся более высоким уровнем оплаты труда.

■ горизонтальная карьера – предполагает расширение или усложнение задач на прежней ступени с адекватным изменением вознаграждения.

■ ступенчатая карьера – совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.