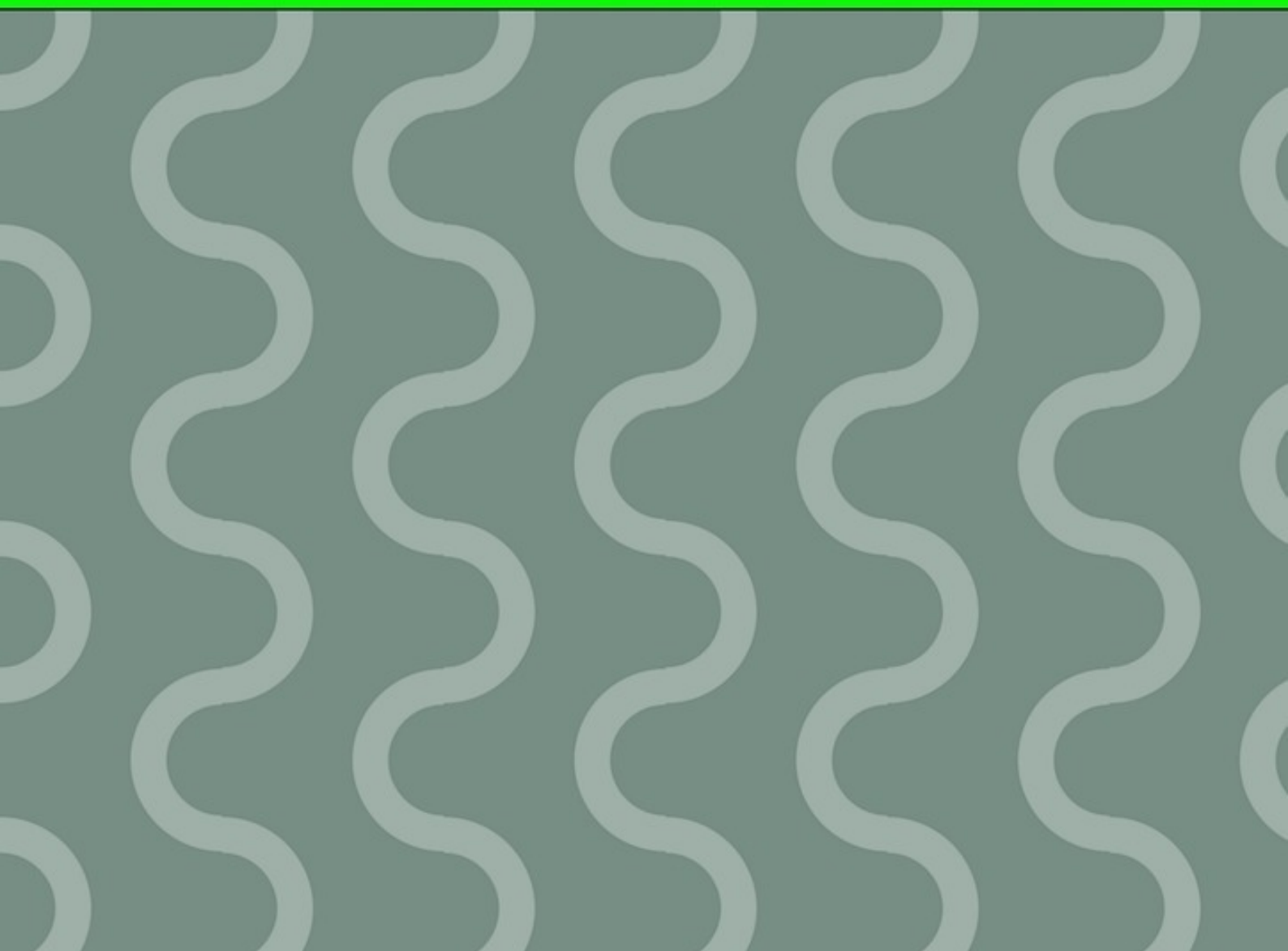


Екатерина Баранникова

PRO Сделки

Секреты закупок для успешных продаж



Екатерина Баранникова

**PRO Сделки. Секреты
закупок для успешных продаж**

«Издательские решения»

Баранникова Е.

PRO Сделки. Секреты закупок для успешных продаж /
Е. Баранникова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-748963-2

В книге раскрыты секреты «внутренней кухни» закупок, стратегии и тактики закупочной деятельности. Новейшие тренды в закупках показаны в ракурсе 360 градусов: госзакупки и частные закупки, международные и отечественные, аутсорсинг и т. д. Книга полезна широкой аудитории закупщиков для применения лучших практик в своей работе. И безусловно, для менеджеров по продажам — чтобы заключить успешную сделку, необходимо знать оппонента в лицо и понимать, что у него в голове. Вам нужны успешные сделки?

ISBN 978-5-44-748963-2

© Баранникова Е.
© Издательские решения

Содержание

PRO Сделки	6
Организационные изменения	12
Командная работа в закупках	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

PRO Сделки
Секреты закупок для успешных продаж
Екатерина Баранникова

© Екатерина Баранникова, 2016

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

PRO Сделки

Сделка заключается двумя сторонами, и в этой книге мы рассмотрим win-win инструменты, полезные как для читателя из продаж, так и моих коллег-читателей из закупок.

В продажах, как правило, приходится вести переговоры с закупщиками. Даже если у Вас есть выход на генерального директора или учредителя, все равно на том или ином этапе появляется диалог с закупщиком. От результатов этих переговоров во многом зависит маржинальность Вашей сделки. И наличие этой сделки в принципе.

Чтобы сделка была успешной, необходимо хорошо разбираться в интересах, мотивации, целях и потребностях клиента, которого представляет закупщик.

Рассмотрим закупки таким образом, чтобы Вам удавалось легко заключать контракты.

Если дорогой читатель работает в закупках, то книга будет полезна ему наличием инструментов и идей по оптимизации закупок в проекции 360 градусов – глобальные и локальные закупки, частные и государственные, прямые и непрямые, собственными силами и в аутсорсинге.

Кто такой закупщик?

В свете принятия профессиональных стандартов в сфере закупок и не только, разберемся, в специфике профессии закупщика.

Каковы нормативные требования к профессии в закупках? В настоящее время для публичных закупок утверждены профессиональные стандарты «Специалист в сфере закупок» (приказ №625н) и «Эксперт в сфере закупок» (приказ №626н), соответствие которым должно быть обеспечено работодателями с 01.07.2016 (ст.5 Федерального закона от 02.05.2015 №122-ФЗ).

В Федеральном законе от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» указано, что осуществление закупочной деятельности должно осуществляться «с привлечением квалифицированных специалистов, обладающих теоретическими знаниями и навыками в сфере закупок» (ч.1 ст.9), в ч.6 ст. 38 указано требование о необходимости иметь «высшее образование или дополнительное профессиональное образование в сфере закупок» (ч.6 ст.38).

Какова квалификация закупщика? Квалификация и требования к должности закупщика в частных компаниях, осуществляющих закупки без государственного участия, указываются в должностных инструкциях, которые пересматриваются и меняются время от времени. При этом наименования должностей в закупках могут быть самыми разными. Во-первых, по иерархии (директор, менеджер, специалист). Во-вторых, по терминологии «внутри» каждой категории (менеджер по закупкам, менеджер по цепочке поставок, менеджер по работе с поставщиками, менеджер по управлению затратами и т. д. и т.п.). Часто «разброс» функционала «внутри» менеджера весьма велик, поэтому менеджер по закупкам одной западной компании равноценен директору по закупкам крупной российской компании, тогда как в ином случае функционал менеджера по закупкам одной компании равен специалисту по закупкам в другой компании. Полагаю, что уместной будет некоторая стандартизация подходов.

Каким должно быть образование закупщика? Далее смотрим на образование и квалификации. В публичных закупках необходимо знать законодательство (ФЗ-223, 44, 135), а в закупках без государственного участия это совершенно необязательно. Поэтому требования об образовании и квалификации сильно отличаются между разными компаниями.

Во-первых, по отраслям. Каким квалифицированным бы закупщиком не был кандидат, его не будут рассматривать в нефтегазовой отрасли, если его опыт сосредоточен в иных отраслях. Аналогичная ситуация может складываться и по другим отраслям: компании предпочитают кандидатов из той же отрасли, чтобы избежать периода обучения и риска ошибок. Текущая экономическая ситуация не позволяет брать кандидата с потенциалом и ждать от него результата, когда он разберется в специфике отрасли – необходимо готовое решение, «кубик Лего», который моментально встроится в «картинку» бизнес-процессов и будет эффективно работать.

Эта позиция логична, но с ней можно поспорить. Так, закупщик, успешно работавший в производственной компании, с высокой долей вероятности будет успешен и в производственных закупках нефтегазовой компании. К тому же, если экономический кластер замыкается, и между компаниями одной индустрии происходит ротация одних и тех же кадров, поток новых идей и инноваций может быть затруднен. Именно во избежание таких ситуаций в глобальных закупках компании Diageo принято ротировать персонал по закупкам по разным категориям. Так, менеджер по маркетинговым закупкам, имеющий опыт только в данной категории (промо-кампании, сувенирная продукция, MICE, медиа реклама и т.д.), через год своей работы переводится на закупку сырья на производство. Этот выход персонала из зоны комфорта позволил сгенерировать и реализовать массу идей по оптимизации затрат и эффективности. Закупочная команда, сформированная из сотрудников с разным мышлением и объединенная едиными целями и ценностями, как правило, имеет высокую результативность.

Во-вторых, продолжая анализ различий по квалификационным требованиям, компании могут выбирать сотрудников отдела закупок с образованием, необходимым внутреннему клиенту. Так, в закупках сырья на пищевое производство, внутренний клиент закупщика – это технолог. Поэтому закупщик должен иметь образование технолога. Если рассматривается закупщик IT оборудования и услуг, то он должен иметь образование в сфере цифровых технологий.

Это дискуссионная позиция, т.к., безусловно, закупщик должен иметь представление о том, что он закупает, иначе каким образом будут выбираться профильные поставщики для участия в торгах и проводиться переговоры? С другой стороны, закупщик должен в совершенстве владеть коммерческой экспертизой и закупочными тактиками и стратегиями (категорийный менеджмент, SRM, Value Chain и др.) и эффективно работать в команде с внутренним клиентом. Такой тандем дополнительно позволяет корректно разграничить полномочия и избежать злоупотреблений.

Как таковое, образование в сфере закупок на данный момент находится в стадии развития, т.к. либо сводится к изучению необходимых федеральных законов, либо отклоняется в сторону логистики и цепочки поставок. Поэтому некоторые компании предпочитают наличие у закупщиков профильных сертификатов. Наиболее признанными являются CIPS ([битая ссылка] www.cips.org) и EIPM ([битая ссылка] www.eipm.org). Плюсы заключаются в том, что эти сертификаты известны на мировом уровне. Минусы в том, что если Вы занимаете руководящую должность в закупках и хотели бы пройти обучение по соответствующему уровню CIPS, Вам до этого потребуется пройти и оплатить базовые уровни CIPS. На мой взгляд, в таком случае эффективнее рассмотреть Executive MBA в сфере закупок, программы по которым представлены к некоторым зарубежным вузам.

Итак, при множестве открытых вопросов очевиден один ответ: закупщик должен в совершенстве обладать коммерческой экспертизой и знаниями закупочных практик, которые он успешно сможет применять в разных отраслях и категориях закупок, принося положительный экономический эффект компании.

Как определить, принимает ли закупщик решения?

Если Вы недавно стали управлять департаментом закупок в новой компании или думаете о том, как улучшить качество работы отдела, как определить состояние «здоровья» закупок в компании? Мы проиллюстрируем быстрый метод «медосмотра» для определения зон развития закупок в компании.

Пять ключевых параметров расскажут Вам о состоянии отдела закупок в компании:

1) Организационная структура и лидерство: линии подчинения, сферы полномочий и принятия решений.

2) Профессионализм команды: квалификация и навыки персонала по закупкам.

3) Стратегические закупки (strategic sourcing): процесс, компетенции.

4) Вовлечение внутренних клиентов: интеграция закупок в разные подразделения компании.

5) Стратегическое планирование: полная интеграция закупок в стратегическое планирование и бюджетирование компании.

Если по первому параметру департамент закупок занимает достаточно высокое положение в организационной структуре компании и закупки имеют репутацию стратегического бизнес-партнера, то состояние закупок в данном случае превосходно. Если же закупки воспринимаются топ-менеджментом как второстепенная функция, то «здоровье» закупок весьма плохо. Показателен следующий пример: как-то на семинаре я встретила своего хорошего знакомого, который работает IT директором в крупной компании. «Я с радостью бы вовлекал отдел закупок на ранних этапах возникновения потребности. Но не вижу в этом смысла, они совершенно не разбираются в цифровых технологиях», – поделился он со мной.

Здесь мы как раз переходим ко второму параметру: профессионализм команды закупок. Талантливый закупщик обладает уникальным сочетанием разнообразных знаний и навыков: аналитическое мышление, отличные коммуникации, умение вести переговоры, юридические знания (как составить договор, например), умение убеждать, знание рынка и закупаемой категории (например, IT). Профессионализм команды следует постоянно повышать, т.к. рынок динамично меняется, и высокопрофессиональные кадры по закупкам позволяют компании удерживать и повышать свои лидерские позиции на таком рынке. Например, за счет увеличения прибыли компании, снижения себестоимости закупаемой продукции.

Двигателем закупочной ценности являются стратегические закупки или strategic sourcing, как называют данное направление в зарубежной практике. Многие компании сталкиваются с проблемой смешения стратегических закупок с операционными (транзакционными, тактическими), а также так называемым комплаенс (соблюдение регламентов, политик и процедур по закупкам). Как правило, один и тот же закупщик одновременно занимается всеми тремя направлениями, не делая качественно ни одного. Например, срочное будет всегда перебивать важное у такого закупщика. Эффективно решение, когда в департаменте закупок выделена стратегическая функция, персонал которой занимается исследованием рынка, разработкой долгосрочной закупочной стратегии, поиском и развитием сильных поставщиков, проводит годовые тендеры, определяя комплексные модели сделок. Именно в данной функции следует сосредоточить инвестиции в персонал, т.к. закупочные «звезды» стратегических закупок приносят для компании наивысший экономический результат. Транзакционные закупки направлены на выполнение стандартных операций (например, ежемесячное планирование и размещение заказов поставщикам по уже заключенным договорам). И наконец, функция комплаенс или governance может состоять из нескольких человек, обеспечивающих надлежащий документооборот и соблюдение закупочных регламентов. Это повышает качество документооборота и позволяет разгрузить персонал стратегических закупок от рутинных операций.

Четвертый параметр оценивает коммуникации и вовлеченности между закупками и остальными отделами. Отдел закупок формализует в бумагах уже сделанный другим отделом выбор поставщика? Это хронически плохое здоровье... Отдел закупок участвует в разработке НИОКР, предлагая более эффективные по цене ингредиенты (компоненты, оборудование, др.)? Здоровье в превосходном состоянии.

И наконец, пятый параметр – интеграция закупок в стратегическое планирование и бюджетирование. Однажды в одном проекте оценки департамента закупок мы начали анализ как раз в период постановки стратегических корпоративных задач в этой компании. Каково же было мое удивление: представители департамента закупок, включая его директора, не только не присутствовали на стратегических сессиях планирования и бюджетирования, но и не имели никакой информации о будущих планах. Предпосылкой этого явились низкая вовлеченность закупок в другие отделы и отсутствие полномочий принятия решений (четвертый и первый параметры).

Таким образом, системная оценка состояния «здоровья» департамента закупок может быть проведена по рассмотренным пяти параметрам, каждый из которых взаимосвязан. Далее, имея «диагноз» желательны следующие действия для «выздоровления» закупок:

- сегментировать управляемый закупками бюджет по категориям (категорийный менеджмент),
- разработать закупочные стратегии по категориям закупок (можно начать с ключевых наиболее крупных категорий),
- определить проблемы в процессах, коммуникациях, организационной структуре и разработать их решения,
- разработать план изменений (повышения эффективности) департамента закупок, определив приоритетные инициативы, сроки и ответственных лиц по каждому действию,
- резюмировать выше указанные действия в бизнес-кейс и оценить размер необходимых инвестиций (например, на внедрение электронной системы закупок, курсы повышения квалификации, др.).

Важно, что реализовав рассмотренные нами изменения и «выздоровев», следует продолжать совершенствовать закупки и искать новые эффективные решения. Т.е., вести «здоровый образ жизни» в закупках или continuous improvement process (процесс постоянных улучшений).

Место закупок в «пищевой цепи»

Каково место департамента закупок в организационной структуре компании? Поддерживающую или стратегическую функцию выполняет отдел? Закупки должны создавать условия для принятия решения другими отделами или выполнять роль лидера в экономических вопросах компании?

Закупки имеют разный стратегический «вес» в компаниях в зависимости от специализации. Так, в производственной компании, где на закупки сырья приходится более 70% всех затрат, безусловно, влияние данного отдела достаточно велико. А вот закупки в компаниях, которые специализируются на профессиональных услугах, как правило, играют второстепенную роль, потому что основной ценностью компании является персонал и затраты на него. Например, консалтинговая компания закупает периодически услуги такси, ДМС, маркетинговые услуги для продвижения своего сервиса, но ни по размеру данных затрат, ни их влиянию на операционный бизнес нельзя утверждать о преимущественной роли закупок в компаниях данного профиля. При этом среди консалтингового персонала возможен отдел, успешно занимающийся консалтинговыми услугами в сфере закупок и цепи поставок для клиентов.

Каково место департамента закупок в организационной структуре компании? Рассмотрим распространенные организационные решения среди коммерческих компаний.

Отдел закупок может быть включен в Финансовый департамент, что позволяет обеим функциям разговаривать «на одном языке». При подобной структуре закупки получают большую поддержку при рассмотрении бюджетов и результатов экономии, нежели чем в случае независимости Финансов и Закупок, когда первые не всегда видят достигнутый экономический результат, особенно если экономия «поглощена» возникшими дополнительными затратами, находящимися вне зоны ответственности закупок. Например, закупка промо-сувениров сделана с экономией по сравнению с бюджетом, но в итоге по инициативе отдела маркетинга закуплено не 100 000, а 300 000 штук товара, что привело к перерасходу бюджета. Тем не менее, Финансы часто рассматривают Закупки в ракурсе экономии, не видя общего потенциала функции, включая оптимизацию времени инновационных разработок за счет грамотного управления поставщиками, улучшение качества закупаемых товаров, повышение уровня сервиса закупаемых услуг и т. д.

Достаточно распространенный случай, когда закупки включены в департамент логистики или Supply Chain. Однако логистика является лишь одной из закупаемых категорий (например, услуги складского хранения, транспортировки, сертификации и т.д.), а отдел закупок при этом взаимодействует и с другими отделами (маркетинг, административный отдел, отдел персонала, ИТ и т.д.). Получается, что один из внутренних клиентов управляет отделом закупок и, безусловно, в такой структуре логистика начинает приобретать приоритетное значение, в том числе при возникновении спорных вопросов с другими функциями. При этом встречаются модели, где сумма управляемых закупками бюджетов в рамках логистики и иных функций примерно равна, а не «перевешивает» в сторону логистики.

Следующий пример связан с «распылением» закупок по всей компании, когда часть товаров, работ, услуг закупают сами внутренние клиенты без вовлечения отдела закупок (например, ИТ отдел закупает компьютеры), и при этом в компании могут быть несколько отделов закупок, действующих в разных юридических лицах одного холдинга или сформированных по разным категориям на уровне одного юридического лица. Как показывает практика многих компаний, только создание централизованных закупок уже приводит к существенной оптимизации затрат, не говоря о дальнейшей успешной реализации стратегических задач. Если же закупки «распылены» по компании по разным отделам это периодически приводит к закупке одних и тех же категорий у одного и того же поставщика по разным ценам и договорным условиям с дальнейшей обработкой бухгалтерией документооборота по одному контрагенту по разным договорам. Был удивительный пример, когда один отдел закупок закупал в год у поставщика товаров на 3 миллиона рублей, а другой отдел закупок параллельно закупал товары иной категории у того же поставщика на 100 миллионов рублей. Если бы существовал единый департамент закупок, договорные условия с поставщиком можно было бы улучшить, ведь первый отдел закупок работал с авансовым платежом, думая что поставщик «слишком мал», а второй отдел закупок благополучно согласовал с «маленьким» поставщиком крупный договор с постоплатой в 60 дней. Таким образом, централизованные закупки позволяют видеть бизнес целиком и строить эффективную стратегию закупки, а не действовать «вслепую» на ограниченном участке закупок.

В проектной работе (например, строительство завода) отдел закупок может быть включен в департамент Строительства, что напоминает рассмотренный нами пример с Логистикой, потому что инженеры являются внутренними клиентами закупок, с тем лишь отличием, что закупки в данном примере занимают только проектными закупками. Так как проект всегда ограничен по времени, проектная структура формируется на срок реализации проекта, и в данном примере подчинение закупок внутреннему клиенту возможно при наличии эффективных точек контроля в закупочном процессе.

В транснациональных корпорациях часто организован отдел глобальных закупок (global sourcing), которому в матричной организационной структуре подчиняются отделы закупок,

расположенные в разных странах. Часто такая структура именуется GPO (Global Procurement Organization). Успех такой организационной структуры во многом зависит от качества коммуникации между глобальными и локальными закупками и взаимное понимание как глобальных целей, так и задач каждого конкретного рынка.

Некоторые компании идут дальше и объединяют закупки нескольких юридических лиц (не в рамках одной ТНК). Так, *Agrega* (<http://sourcing.agrega.com>) – это совместное предприятие, созданное двумя крупнейшими международными компаниями «Анхойзер Буш ИнБев» и «Бритиш Американ Табакко» для объединения потребностей в непрямых закупках и достижении экономии на масштабе. Подобные проекты, как и GPO, успешны только в случае отлаженного процесса планирования и взаимодействия между компаниями.

Так как закупки достигли значительного уровня развития, трансформировавшись из «поддерживающей» административной функции в стратегическую, полностью потенциал функции может быть раскрыт, если наравне с департаментами продаж, маркетинга и т. д. в организационной структуре компании достойное место будет занимать и департамент закупок. Если директор по закупкам имеет доступ к стратегической информации компании, например, являясь членом Совета Директоров лично, а не через финансового директора или директора по логистике, то он (а) сможет разрабатывать и внедрять для компании более эффективные стратегические решения. К сожалению, по результатам исследования консалтинговой компании в сфере закупок *Efficio* (<http://efficioconsulting.com>) 41% директоров по закупкам не имеют доступа к стратегической информации, а также поддержки со стороны высшего руководства корпораций. Т.е. почти половина из опрошенных компаний имеет «полуслепые» закупки, не подозревая, что «прозрев» закупки могли бы принести компании бОльший экономический результат, качество сервиса контрагентов и выгодные модели стратегических сделок с ключевыми поставщиками.

Организационные изменения

Во время экономических затруднений многие компании пересматривают бизнес-процессы и стремятся максимально сократить затраты. Каким образом это отражается на закупках и какая трансформация целесообразна в отделе закупок?

Наиболее популярная из непопулярных мер – нанять внешних консультантов для анализа дублирования функций разных отделов и провести организационные изменения, сократив часть персонала. Эта часть персонала вполне может оказаться внутри вашего отдела закупок. Поэтому рекомендуется, не дожидаясь получения рекомендаций внешних консультантов, самостоятельно проанализировать функционал сотрудников отдела закупок, устранить дублирование со смежными отделами и сосредоточиться на решении качественных стратегических задач, которые приносят компании уникальный результат экономии.

Процессы, отнимающие у сотрудников время и не дающие быстрого экономического результата, выгодно автоматизировать – например, сбор и отправка анкет предварительной квалификации. В тендерной документации необходимо исключить дублирующую информацию, которую закупщики вручную вводят на каждом протоколе.

Высвободив время от рутинных операций, закупщик начинает реализовывать программы по достижению экономии. Рассмотрим пример: закупщик получал техническое задание от отдела проектирования и проводил тендер на выбор подрядчиков. Для перехода на новый качественный уровень работы закупщик проанализировал спецификацию по тендеру на подрядные работы по устройству кровли и фасада здания коммерческой недвижимости и предложил протестировать аналог мембраны, указанной в спецификации. Отдел проектирования согласился изучить данный вопрос, и в ходе изучения оказалось, что можно не только рассмотреть предложенную альтернативу мембраны, но и технологию по слоям кровли, оптимизировав время сборки и укрепив в целом конструкцию. По итогам тестов, решение, предложенное закупщиком, было одобрено, и в техническом задании рассматривалось два аналога мембраны и два типа технологии. По итогам тендера по параметрам качества, сроков и цены была выбрана альтернативная мембрана, что сэкономило 57% (!) бюджета. Если отдел закупок реализует подобные решения, активно участвует в коммуникациях с другими отделами, а не «копает от сих до сих», то ценность закупочной деятельности для бизнеса существенно повышается вместе с размером достигаемой экономии.

Именно поэтому многие компании, даже на фоне сокращений персонала, начинают создавать отделы закупок, если их не было ранее в компании, а также централизовать закупочную деятельность. Удивительно, но у многих компаний закупки «разбросаны» по разным отделам: например, отдел маркетинга закупает услуги и товары для продвижения; административный отдел занимается закупками услуг страхования, перевозок такси, заказом отелей; отдел IT закупает компьютерное оборудование и программы, а отдел логистики закупает транспортные услуги. Все вместе эти отделы одновременно могут закупать часть разноименных товаров и услуг у одного и того же поставщика, который получая заказы, размещает их у профильных поставщиков и щедро добавляет к ним свою маржу. Помимо затрат, вызванных разными коммерческими условиями, договорами, обработкой счетов по одному и тому же контрагенту по заказам разных отделов, у компании в целом наблюдается невыгодный экономический результат. Т.к. например, талантливый маркетолог прекрасно разбирается в маркетинговых концепциях и предпочтениях покупателей, но не обладает закупочной экспертизой, закупки «маркетинга маркетингом» скорее всего принесут слабый экономический результат для компании. Таким образом, укрепление закупочной функции и перевод ее на более высокий качественный уровень – это одна из успешных трансформаций, которую может реализовать компания в настоящее время.

Второй вопрос, который мы рассмотрим, дискуссионный. В рамках снижения затрат компании возможно сократить не только дублирующие позиции (что очевидно, улучшает эффективность при грамотной реализации), но и часть руководящего состава. В частности, директорская позиция, как правило, предполагает существенно более высокий оклад и дополнительные льготы (например, расширенная программа добровольного медицинского страхования), которые также оплачивает компания. Если закупочная функция отлажена и высоко эффективна, то сокращение начальника по закупкам и переподчинение персонала следующему руководящему лицу (прежнему руководителю начальника по закупкам) потенциально может принести экономии. Предположим, при увольнении начальнику выплатили пять окладов, и пять месяцев отдел закупок будет продолжать эффективно работать «на автопилоте». По мнению экспертов, руководитель может эффективно руководить пятью прямыми подчиненными. Если же прежнему руководителю начальника по закупкам добавилось, например, 15 закупщиков в прямое подчинение, а также остались его прежние подчиненные из других функций, то руководитель начнет либо тонуть в деталях операционной деятельности, забывая о стратегии, либо упускать множество вопросов, пытаясь развивать стратегию. В любом случае, сотрудники, вероятно, не смогут получить должное внимание и развитие, а также стратегическое направление. В результате, вместо дальнейшего подъема по лестнице построения качественной работы, закупщики начнут переходить в классический режим работы «от сих до сих». В финале компания получает посредственный экономический результат, и может принять решение вновь нанять руководителя по закупкам, потратив средства на найм и переходный период. Таким образом, экономический эффект весьма сомнительный.

Существует методика, когда руководитель по закупкам замыкает эксклюзивную экспертизу на себе, опасаясь выше указанного сценария событий. Например, некоторые вопросы (наиболее крупная категория закупок или отношения со стратегическими поставщиками) замкнуты только на руководителе, тогда как закупщики выполняют базовые функции и являются легко заменяемыми при необходимости. Лично мне ближе развивать команду и поднимать ее на более высокий качественный уровень, доверять сотрудникам и позволять им решать стратегические задачи, предлагать оптимизационные решения. Когда закупщик высоко мотивирован, приходит с горящими глазами и предлагает отличную идею по экономии, я считаю это достижением в управлении людьми. Налаженная работа отдела закупок – это тоже пример эффективного управления. Даже если это и опасно для руководителя.

Командная работа в закупках

От того как закупщики взаимодействуют с «внутренними клиентами», зависит успех закупок и их восприятие внутри компании. Рассмотрим удачные примеры взаимодействия закупок с другими отделами.

Отдел маркетинга

Традиционно маркетологи воспринимают отдел закупок как некий бюрократический элемент на пути реализации маркетинговой креативной кампании. Для закупщиков важны KPI по экономии, поэтому ситуация взаимодействия маркетологов и закупщиков усугубляется, если в компании принята система учета экономии, при которой по достижении экономии в закупке, сэкономленные средства не реинвестируются в другие маркетинговые проекты и не остаются «на черный день», но немедленно отрезаются. Зачем маркетологу сотрудничать с закупщиком, стремясь изо всех сил сэкономить, чтобы в итоге иметь уменьшенный бюджет? В итоге, в коммуникациях сторон постоянно присутствует противостояние: закупщик доказывает свою законную экономию, а маркетолог всячески стремится ее не подтвердить, что не способствует командной работе.

Во избежание подобных проблем либо оба отдела должны иметь одинаковые KPI по достижению экономии, либо сэкономленный фонд денег должен идти на финансирование новых маркетинговых проектов и/или выступать в роли резервного фонда, например, для компенсации будущего перерасхода из-за валютных колебаний, др.

Еще одной сложностью является maverick buying: случайные закупки маркетологом услуг \товаров без соблюдению закупочной процедуры и вовлечения отдела закупок. Если закупочная деятельность коммерческого юридического лица без государственного участия не подпадает под действие ФЗ-223 и если в такой компании принят достаточно демократичный стиль управления, когда при нарушении закупочной процедуры сотрудник даже не получает существенных замечаний, то случайные закупки будут продолжаться и наносить негативный эффект экономическому результату компании. Так, маркетолог может закупить услугу не у провайдера, с которым уже заключен договор по выгодным условиям, а у нового контрагента с повышенной ценой и дополнительным отвлечением ресурсов бухгалтерии по обработке счетов нового контрагента.

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.