



Реформа закупок: первые шаги

Йохен Бербнер, Анатолий Ермолов

Достижение уровня эффективности закупок, сопоставимого с показателями ведущих мировых компаний, стало одним из ключевых факторов сохранения конкурентоспособности. Российским компаниям, которые хотят добиться признания на мировом рынке, необходимо стремиться к тому, чтобы в кратчайшие сроки провести необходимые преобразования. Мы считаем, что начинать преобразования закупочной деятельности необходимо с оптимизации приоритетных категорий закупок, чтобы приобрести опыт, который впоследствии послужит основой для преобразований процессов и организации системы закупок.

В России историю развития функционального направления, связанного с закупками и снабжением, можно условно разделить на два этапа: развитие системы материально-технического снабжения в СССР и переходный период, для которого характерно стремление организаций повышать эффективность закупок. Особенности этих этапов

во многом определили характер проблем, возникающих в области закупок и снабжения, а также пути их решения. Можно сказать, что третий этап — выход на мировой уровень эффективности закупок, требующий радикального преобразования системы управления закупками, — еще не наступил. Большинство частных и государственных компаний России по-прежнему находятся на втором этапе.

Развитие системы материально-технического снабжения в СССР

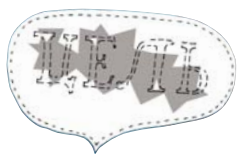
В народном хозяйстве СССР большинство функций по управлению системой материально-технического снабжения (МТС) выполняло государство. Органы власти определяли место предприятия в производственной цепочке, спецификации и цены на продукцию, обеспечивали загрузку предприятий-поставщиков, контролировали выполнение планов поставок. Функции отделов материально-технического снабжения сводились в основном к обеспечению поставок и не включали управление затратами. Отдел МТС не влиял на закупочную цену, но лишь составлял проект сводного годового плана потребностей предприятия, обеспечивал входной контроль товарно-материальных ценностей, а также их хранение на складе и выдачу в производство.

Переходный период повышения эффективности закупок

В 1990-е годы, когда Главснаб СССР прекратил свое существование и начался переход от плановой экономики к рыночной, компаниям и предприятиям пришлось заниматься закупками самостоятельно. Появились предприниматели, которые сами стали искать поставщиков и договариваться с ними о продукции, ценах и логистике. Однако закупки как функциональное направление зачастую оставались в списке второстепенных задач, уступая место вопросам слияний и поглощений, защиты и захвата собственности, производства и продаж.

Менеджеры компаний уделяли внимание закупкам главным образом в тех ситуациях, когда нужно было вывести средства из определенного актива или обогатиться за счет «откатов» от поставщиков или подрядчиков.

Постепенно, по мере того как стабилизировалась структура собственности, руководители предприятий начинали уделять все больше внимания контролю над закупками и обеспечению экономии за счет снижения закупочных цен. Стали внедряться электронные торговые системы и автоматизированные системы управления закупками, проводиться конкурентные процедуры, разделяться функции планирования закупок и проведения торгов и т.д. В переходный период основной задачей отделов закупок стало снижение закупочных цен.



Большинство компаний в России еще не достигли третьего этапа развития, характерным признаком которого является принятие закупочных решений на основе анализа общей стоимости владения (ОСВ¹). Выход на мировой уровень эффективности закупок характеризуется и другими признаками, о которых наши коллеги рассказывают в статье «Закупки: человеческий фактор» в данном выпуске «Вестника McKinsey»

Среди типичных проблем в сфере закупок, с которыми сталкиваются многие российские компании, следует упомянуть функциональную разобщенность, неэффективные организационные модели и бизнес-процессы и низкие навыки специалистов по закупкам.

Функциональная разобщенность. Закупщики и заказчики (в промышленных компаниях основным заказчиком является технический или производственный блок) уделяют недостаточно внимания совместной работе над оптимизацией категорий закупок, а спецификации определяются и уточняются старыми методами, то есть без учета новых возможностей, предлагаемых поставщиками. Кроме того, спецификации зачастую не проходят детальную проработку и не подвергаются критическому анализу.

Неэффективные организационные модели и бизнес-процессы. Процесс закупок — от получения заявки до выбора поставщика или подрядчика — разбит на отдельные этапы, за которые отвечают разные специалисты, что размывает ответственность за результат. Нет разделения между специалистами, отвечающими за стратегически важные категории закупок, и специалистами, которые занимаются менее значимыми закупками или выполняют административные функции. Ключевые показатели эффективности, как правило, сформулированы для руководителя блока закупок, но не доведены до уровня рядовых специалистов в том виде, который соответствует их задачам.

Недостаточно высокий уровень навыков. При принятии решений в области закупок не учитывается общая стоимость владения. Специалистам по закупкам не хватает технических знаний о категориях закупок и о поставщиках, об особенностях рынка и структуре затрат. Сметы на ремонтные и строительные работы составляются по нормативам десятилетней давности. Специалисты по закупкам проявляют недостаточно инициативы и редко вносят предложения, направленные на повышение эффективности, надежности, качества и безопасности производства в компании в целом.

¹ Англ. TCO — Total Cost of Ownership.

В настоящей статье мы хотели бы рассказать о том, какие меры и в какой последовательности компании должны принимать, чтобы вывести свои системы закупок на мировой уровень. Многие предприятия начинают с изменений бизнес-процессов и перемещений элементов организационной структуры или с внедрения новой ИТ-системы. Однако, на наш взгляд, сначала необходимо отстроить процесс закупок в нескольких категориях, а затем сформулировать его основные принципы и перейти к построению организационной структуры всей службы в целом, а также всех соответствующих процессов.

В качестве примера можно указать на опыт европейской электроэнергетической компании, владеющей генерирующими и сетевыми активами в нескольких странах. Компания начала преобразование службы закупок с реализации пилотных проектов в следующих категориях: химические реагенты, ремонт распределительных тепловых сетей, строительство дамбы и обслуживание автомобильного парка. К следующему этапу преобразований, который предполагал изменение организационной структуры всей службы закупок в целом и корректировку поставленных перед ней задач, руководство компании перешло только после успешного завершения вышеупомянутых пилотных проектов.

Успешная оптимизация приоритетных категорий дает сразу несколько преимуществ. Во-первых, укрепляется доверие компании к руководителю службы закупок. А без такого доверия очень трудно по-новому выстраивать процесс, поскольку преобразования могут затронуть интересы других подразделений компании — например, в случае консолидации разрозненных процессов закупок. Во-вторых, конкретные проекты по оптимизации закупочных категорий помогают не в теории, а на практике выявить в системе узкие места, подлежащие устранению в результате преобразований. И в-третьих, такие проекты позволяют на раннем этапе определить уровень навыков и мотивации ведущих специалистов по закупкам, а также обнаружить слабые звенья.

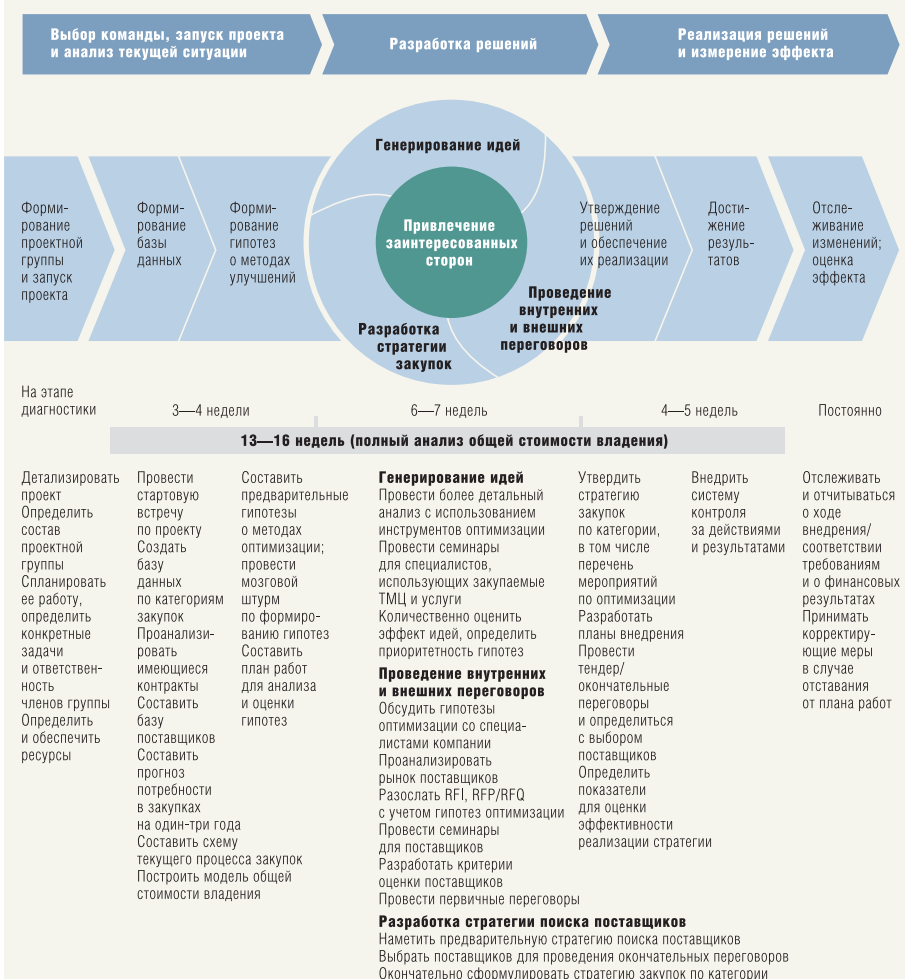
Оптимизация стратегически важных категорий закупок выполняется в несколько этапов. Прежде всего следует сформировать проектную группу. На втором этапе анализируется фактическая ситуация по закупкам определенной категории и формулируются предложения по оптимизации затрат. На завершающем этапе реализуются разработанные предложения и оценивается полученный эффект. Далее мы подробно рассмотрим основные элементы и факторы успеха каждого этапа (см. схему 1).

Формирование проектной группы и запуск проекта

Важно помнить, что членам проектной группы после оптимизации пилотной категории предстоит применять новые методы к другим категориям закупок или в других подразделениях компании.

Проектная группа может состоять из пяти-шести специалистов по конкретным категориям закупок. Важно, чтобы один из них — как правило, сотрудник службы закупок — посвящал реализации проекта все рабочее время. Остальные члены проектной группы могут представлять другие функциональные направления, например производство, ремонтные работы, технологическое обеспечение, снабжение. Такой подход позволяет выработать принципы грамотного

СХЕМА 1: Стандартный процесс оптимизации закупок по категориям



Источник: анализ McKinsey.

взаимодействия между разными подразделениями и согласно этим принципам выстроить системный процесс закупок. Необходимо назначить руководителя проектной группы, который отвечал бы за результаты ее работы и посвящал реализации проекта не менее 70% своего рабочего времени.

Очень важно, чтобы проектная группа всегда могла рассчитывать на помощь специалистов вспомогательных функциональных подразделений (финансовой службы, отдела ИТ) и бизнес-единиц, а также экспертов по оптимизируемой категории. Следует утвердить кандидатуры этих специалистов до начала проекта и обеспечить группе возможность беспрепятственно сотрудничать с ними.

Запуск проекта происходит на общей установочной встрече при участии куратора проекта со стороны высшего руководства компании. В зависимости от специфики компании это может быть руководитель блока закупок, директор по операционной деятельности или генеральный директор. На встрече обсуждаются цели, план и конечные продукты проекта, критерии успеха и предпочтения участников рабочей группы.

Анализ фактической ситуации по отдельным категориям закупок

Большое значение имеет максимальная прозрачность данных о затратах, поставщиках, контрактах, текущем процессе закупок. Собранные данные должны быть четко структурированы и изложены в понятной форме; кроме того, они должны корректно отражать фактическую ситуацию. Вполне возможно, что на начальном этапе преобразований в службе закупок крупной компании степень прозрачности процессов окажется недостаточной. Однако это обстоятельство не должно быть препятствием к началу оптимизации стратегически важных категорий закупок. Даже в условиях ограниченной прозрачности можно построить сравнительно корректную картину закупок исходя из обоснованных и ясно изложенных допущений.

На этапе анализа фактической информации разрабатывается модель общей стоимости владения категорией — эту задачу мы считаем ключевой. В большинстве российских компаний решения принимаются исходя лишь из цен на продукцию или услуги и без учета других факторов, таких как срок службы, необходимость в дополнительном ремонте, упущенная выгода, дополнительные потери и т.д. Например, при закупке труб для ремонта теплотрасс очень важно учитывать потери тепла и срок службы труб, сравнивая по этим показателям трубы разных марок и производителей.

Разработка решений по оптимизации закупок

Наладить тесное взаимодействие между закупщиками и заказчиками, в том числе техническими специалистами, — это весьма сложная задача не только для российских, но и для многих западных компаний. Помимо субъективных причин («не сработались») есть и объективные, например конфликт интересов. Для технических специалистов важнее всего надежность, а для специалистов по закупкам — экономия. Возникает естественный конфликт интересов, который часто приводит к нездоровому противостоянию между службами и отделами. В результате не используются потенциальные возможности для сокращения затрат без потери качества, которые можно было бы реализовать благодаря активному взаимодействию технических отделов со службой закупок.

Самые успешные компании оптимизируют свои закупки именно за счет технических рычагов, которые возникают благодаря эффективному взаимодействию между техническими специалистами и закупщиками (см. схему 2 на с. 40). Чтобы обеспечить полноценное сотрудничество службы закупок с другими подразделениями, многие компании регулярно проводят совместные совещания с участием проектной группы и управляющего комитета, в состав которого входят топ-менеджеры компании и эксперты. В ходе таких совещаний, которые можно проводить один-два раза в месяц, проектная группа не только отчитывается о состоянии дел с реализацией проекта, но и поднимает нерешенные вопросы, в том числе касающиеся взаимодействия между функциональными направлениями.

К разработке решений по оптимизации тех или иных категорий закупок можно привлекать и потенциальных поставщиков, проводя совместные семинары и консультации, а также обсуждая с поставщиками предварительные запросы предложений.

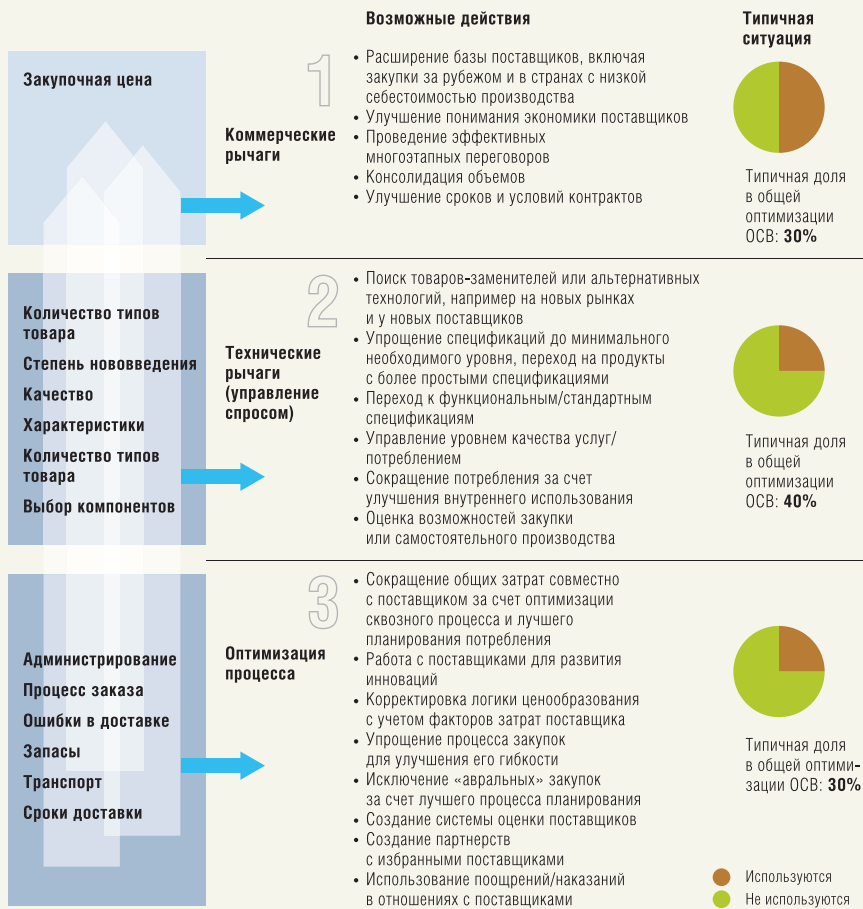


Обсуждения и мозговые штурмы — как с участием сторонних специалистов, так и без их участия — помогают рабочей группе, занимающейся оптимизацией отдельной категории закупок, составить и согласовать перечень приоритетных коммерческих, технических и организационных мер. Перечень приоритетных мер, подкрепленный результатами анализа данных, представляет собой стратегию оптимизации закупок соответствующей категории.

Выполнение принятых решений и оценка эффекта

Утверждение коммерческих мер, включенных в стратегию оптимизации закупок, — например, привлечение новых поставщиков и проведение

СХЕМА 2: Целью оптимизации категорий закупок является оптимизация общей стоимости владения (ОСВ)



Источник: анализ McKinsey.

переговоров — как правило, не представляет трудности для российских компаний. Но технические и организационные мероприятия, которые требуют согласованной совместной работы с участием представителей разных функциональных направлений, даются им труднее.

Чтобы в максимально полной степени использовать результаты успешной оптимизации отдельных категорий закупок и стимулировать дальнейшие преобразования в масштабах службы закупок в целом, очень важно грамотно представить итоги проекта высшему руководству компании. Однако здесь следует опасаться многочисленных «подводных камней». Методика количественной оценки полученного эффекта в сфере закупок — один из самых противоречивых вопросов, особенно

в России², так как в этой области тесно пересекаются такие вопросы, как учет общей стоимости владения, составление бюджетных планов, подготовка финансовой отчетности, соблюдение смет и нормативов и т.д. Учесть все нюансы по каждой категории очень сложно, поэтому имеет смысл до начала проекта по оптимизации категорий договориться с руководством компании и финансовым отделом о принципах оценки и приступить к работе, обсуждая детали оценки уже с учетом конкретных категорий.

Успешная реализация проектов по оптимизации категорий закупок, которые составляют существенную долю в общем объеме затрат компании, не только позволит быстро добиться снижения затрат и укрепить статус службы закупок в компании, но и даст обширный материал для построения целевой организационной структуры и целевого процесса закупок. Такой подход может оказаться особенно полезным в крупных холдинговых компаниях, которые объединяют предприятия, принадлежащие к разным звеньям цепочки создания стоимости или расположенные в разных регионах.

Сегодня многие руководители российских компаний задумываются о преобразовании службы закупок. На наш взгляд, чтобы повысить шансы на успех, следует начать с оптимизации приоритетных категорий закупок и уже потом на основе приобретенного опыта заниматься перестройкой процессов и реорганизацией службы в целом. *В*

² См. в данном выпуске статью «Нет предела совершенству» по материалам круглого стола с участием руководителей служб закупок, представляющих крупнейшие российские промышленные компании. Мероприятие проводилось компанией McKinsey & Company в марте 2011 г.