

# Закупки XXI века

Николас Райнеке, Петер Шпиллер, Чип Хардт

*Чтобы добиться максимальной эффективности подразделений по закупкам, ведущие компании пересматривают их роль и стремятся к тому, чтобы стоящие перед этими подразделениями задачи соответствовали общекорпоративным стратегическим приоритетам.*

**Вот уже более десяти лет** развитием конкуренции движет глобализация. За это время руководители компаний по всему миру осознали, что грамотное управление закупками и поставками позволяет обеспечить целый ряд стратегических преимуществ. В первую очередь к ним относится значительное сокращение затрат за счет сотрудничества с поставщиками из стран с низкими издержками, а также повышение конкурентоспособности цепочки поставок, оптимизация разработки продуктов и сокращение сроков выхода новых продуктов на рынок. Вместе с тем перемены в подходе руководителей к вопросам управления закупками и снабжением зачастую не отражаются на реальных результатах. Одни компании испытывают недостаток

Николас Райнеке (Nicolas Reinecke) — партнер McKinsey, Гамбург  
Петер Шпиллер (Peter Spiller) — партнер McKinsey, Франкфурт  
Чип Хардт (Chip Hardt) — партнер McKinsey, Чикаго

квалифицированных кадров, который сводит на нет усилия по оптимизации; другие сталкиваются с проблемами из-за слишком низких или некорректных целевых установок или из-за расхождений между стратегией закупок и общей корпоративной стратегией.

Мы провели опрос среди директоров по снабжению из разных стран и пришли к выводу, что во многих компаниях роль подразделения по закупкам по-прежнему ограничена узким набором рутинных операций, таких как приобретение сырья, комплектующих и услуг. В то же время в некоторых компаниях подразделения по управлению закупками и снабжением выводят свою деятельность на качественно новый уровень. Благодаря более тесному сотрудничеству с внутренними заказчиками некоторые отделы закупок добились значительного снижения затрат в нетрадиционных для них областях (таких, как проведение маркетинговых мероприятий и выплата пособий по болезни) — там, где усилия по оптимизации затрат прежде не приносили результата. Другие подразделения по управлению закупками идут еще дальше, включая в круг своих интересов вопросы производства и административные функции. Наконец, третьи превращают закупки в полигон для инноваций: привлекая новых поставщиков материальных и нематериальных товаров, эти подразделения способствуют расширению деятельности в области разработки новых продуктов.

Ни одной из компаний, опыт которых мы изучили, не удалось в полной мере реализовать имеющийся потенциал в области управления закупками и снабжением. Тем не менее анализ опыта наиболее эффективных предприятий может пролить свет на то, как добиться максимальных результатов в этой сфере. Во-первых, компании, преуспевшие в оптимизации закупок, уделяют больше внимания работе с персоналом: они прилагают усилия для развития навыков специалистов по снабжению и одновременно ищут эффективные пути к тому, чтобы объединить всех сотрудников организации общей целью. Во-вторых, эти компании ставят перед собой масштабные задачи, при планировании которых не только учитывается стратегическая концепция будущего развития, но и определяются конкретные пути достижения намеченных результатов. Наконец, предприятия с наиболее высокими показателями в области управления закупками и поставками уделяют особое внимание тому, чтобы задачи подразделений по снабжению соответствовали корпоративным стратегическим приоритетам. Это не только позволяет компаниям более эффективно использовать существующие возможности снижения затрат, но и создает условия для получения еще большей выгоды в будущем, по мере усиления тенденций глобализации. Такие предприятия-первопроходцы формируют новый подход к снабжению — подход, к которому стоило бы присмотреться менее успешным компаниям.

## Проблемы, связанные с управлением закупками

Тактический потенциал управления закупками и поставками как механизма снижения затрат хорошо известен. В целом расходы на приобретение товаров и услуг составляют до 70% совокупных затрат компании, поэтому руководители прекрасно знают о том, что оптимизация закупок может обеспечить повышение прибыли<sup>1</sup>. Соответственно, роль управления закупками во многом связана с идеей сокращения затрат. Это достигается, например, за счет получения скидок от внешних поставщиков или путем внедрения процедур, направленных на сокращение ненужных расходов, не предусмотренных сметой. Сегодня подобные шаги являются обязательными во многих ситуациях, касающихся управления предложением и спросом (в первом случае речь идет преимущественно о контроле цен, во втором — об определении оптимального ассортимента приобретаемых товаров и услуг). Компании, игнорирующие эти ключевые методы оптимизации закупок, обычно с трудом добиваются снижения затрат, не говоря уже о получении дополнительных преимуществ.



Многие предприятия, в целом демонстрирующие неплохие результаты в области управления закупками, не замечают серьезной проблемы, которая состоит в том, что функции их подразделений по закупкам так и не вышли за рамки транзакционной деятельности. Это во многом обусловлено дефицитом кадров. Большинство компаний систематически недооценивает роль квалифицированных кадров в управлении закупками, что негативно сказывается на показателях эффективности. Так, в одной европейской компании, ориентированной на потребителя, маркетинговый отдел и отдел закупок не могли прийти к согласию относительно новой стратегии снабжения из-за того, что специалисты по закупкам плохо представляли себе специфику маркетинговой деятельности и, следовательно, были неспособны наладить конструктивный диалог со специалистами по маркетингу. Проанализировав сложившуюся ситуацию, руководители высшего звена пришли к выводу, что плодотворное взаимодействие между двумя отделами будет невозможно до тех пор, пока в компании не появятся новые специалисты по управлению закупками, способные благодаря своему опыту лучше понять потребности внутренних клиентов. И несколько таких специалистов были наняты.

Другая проблема в области закупок связана с тем, что перед соответствующими подразделениями ставятся заниженные цели, а менталитет специалистов по снабжению ограничивается транс-

<sup>1</sup> В ходе проведенного нами опроса выяснилось, что мероприятия по оптимизации закупок, проведенные ведущими подразделениями по управлению закупками и поставками, позволили сэкономить почти в шесть раз больше средств, чем аналогичные мероприятия малозффективных подразделений.



акционной деятельностью. Рассмотрим следующий пример: в одной из компаний по производству потребительских товаров основной функцией отдела закупок традиционно являлась транзакционная деятельность, которая главным образом сводилась к обработке заказов. В этой связи руководство компании не стремилось расширять полномочия отдела закупок (в частности, наделять его правом централизованной передачи некоторых работ на аутсорсинг), тогда как при других условиях специалисты по закупкам вполне могли получить эти полномочия. В результате решения о передаче тех или иных работ на аутсорсинг бессистемно принимались отдельными бизнес-единицами. Решить эту проблему удалось лишь в рамках масштабной реорганизации.

Существует еще одна проблема, суть которой состоит в том, что действия специалистов по закупкам могут идти вразрез с корпоративной стратегией. Как правило, эта проблема напрямую связана с двумя описанными ранее. В малоэффективных компаниях она возникает из-за того, что на ранних этапах стратегического планирования вопросы, связанные с закупками, в расчет не принимаются. С течением времени это отрицательно сказывается на положении дел во всей организации. Например, из-за неэффективной работы отдела закупок одна европейская компания более чем на два года отстала от конкурентов в области разработки новых продуктов. Во многом это было обусловлено тем, что при принятии решений ее специалисты по закупкам руководствовались исключительно ценами на те или иные товары. В результате у компании возникали разногласия с поставщиками новых технологий, что делало сотрудничество в области инноваций невозможным. В другой компании специалисты по закупкам плохо владели английским языком — в конечном итоге это привело к тому, что основным аспектом в развитии сотрудничества с поставщиками стал географический фактор, а не качество и ассортимент предлагаемых товаров. Из-за этого компания не могла оптимизировать базу поставщиков с целью снижения затрат (при том, что сокращение расходов стало одним из корпоративных стратегических приоритетов), а специалисты по снабжению практически не приобретали новых знаний и опыта в области закупок отдельных категорий товаров и, следовательно, не могли завоевать доверие у внутренних клиентов. Наконец, еще одна компания столкнулась со следующей проблемой: масштабная реструктуризация потребовала снижения затрат, и для решения этой задачи специалисты по снабжению сократили расходы на ИТ одной из бизнес-единиц. Однако результаты не оправдали надежд. Выяснилось, что из-за несогласованности приоритетов отдела закупок и целей финансового блока экономия за счет

снижения затрат не повлияла на прибыль компании. В итоге бюджет бизнес-единицы на ИТ остался прежним, тогда как его необходимо было сократить для отражения полученной экономии.

### **Создание стоимости за рамками традиционной деятельности в сфере закупок**

Некоторым компаниям все же удается избежать подобных ошибок и повысить эффективность работы своих отделов снабжения. Наиболее успешные компании расширяют полномочия этих подразделений внутри организации, тщательно согласовывая их действия с действиями внутренних клиентов, отделов по разработке продуктов и других функциональных единиц. Это делается для того, чтобы найти и проанализировать новые возможности создания стоимости.

#### **Охват нетрадиционных категорий**

Лучшие подразделения по закупкам добиваются успеха прежде всего благодаря тому, что их мероприятия по снижению затрат охватывают даже те области деятельности, оптимизация которых ранее не представляла интереса или же оказывалась весьма затруднительной. Например, в одном государственном учреждении специалисты по закупкам помогли своим коллегам из отдела кадров выбрать оптимальный план льгот и компенсаций сотрудников, проведя сравнительный анализ нескольких альтернативных программ. Проанализировав затраты по всем существующим программам за прошлые периоды, отдел закупок совместно с отделом кадров разработал и оценил несколько вариантов новой системы. Затем специалисты ознакомили с этими вариантами рядовых сотрудников и попросили их оценить каждое из предложений. Лишь после этого была утверждена новая программа льгот и компенсаций. Таким образом, специалисты по закупкам привнесли в проект собственный опыт аналитической работы, а также применили навыки по оценке поставщиков и ведению переговоров с ними. В свою очередь, отдел кадров привнес систему льгот и компенсаций в соответствие с внутренними требованиями и обеспечил ее утверждение. В результате затраты на новую систему оказались на 7% ниже, чем на предыдущую; при этом коэффициент удовлетворенности сотрудников повысился на 25%.

Другая компания благодаря разумному планированию закупок сумела остановить рост затрат на юридические услуги. Этого удалось добиться путем коммодитизации этих услуг и выделения их в отдельные сегменты (включая сопутствующие юридические услуги

и услуги по проведению экспертизы). Для каждого из этих сегментов была разработана отдельная стратегия закупок. Параллельно компания разработала систему оценочных показателей — например, установила среднюю сумму гарантии возмещения убытков — и создала независимое подразделение под руководством главного юрисконсульта. В состав нового подразделения вошли юристы, специально обученные основам управления закупками. Благодаря всем этим мероприятиям компании удалось сократить количество поставщиков юридических услуг с 900 до девяти, а также значительно снизить затраты на юридические услуги.

### Оптимизация бизнес-системы

Некоторые специалисты по закупкам не только ищут скрытые возможности создания стоимости, но и тесно сотрудничают с другими подразделениями, стремясь оптимизировать продвижение товаров и услуг компании на рынке. Например, в одном из европейских конгломератов отдел закупок настоял на том, чтобы увеличить количество производственных процессов, передаваемых на аутсорсинг. Компания провела сравнительный анализ своих возможностей и возможностей сторонних организаций, после чего был определен круг партнеров по аутсорсингу. Благодаря этим мероприятиям, а также эффективному управлению работой с подрядчиками компания уменьшила объемы производственных операций, проводимых своими силами, на 30% и значительно сократила сроки выхода новых продуктов на рынок. Кроме того, как выяснилось впоследствии, работа с общим поставщиком улучшила традиционно напряженные отношения между двумя бизнес-единицами.

Специалисты по закупкам могут напрямую содействовать другим подразделениям в решении стоящих перед ними задач. Уже сегодня некоторые компании используют собственные центры снабжения, находящиеся в странах с низкими издержками, в качестве базы для увеличения объемов продаж в этих странах. Наиболее эффективные подразделения по закупкам развивают подобное сотрудничество гораздо шире. Так, отдел закупок одной из сетей семейных ресторанов совместно с отделом продаж разработал систему оперативного изменения меню в случае повышения затрат на закупку тех или иных продуктов. Например, если на текущей неделе креветки подешевели по отношению к говядине, специалисты по продажам могут быстро составить новое меню, в котором блюда из креветок будут представлены более широко, чем блюда из говядины, и наоборот. Тем самым компания получила возможность реагировать на происходящие изменения, воздействуя

на спрос со стороны своих клиентов. Такой подход к управлению продажами позволил сети ресторанов увеличить прибыль и свести к минимуму риски, связанные с перебоями в поставках основных ингредиентов.

Способность расширять горизонты своей деятельности, характерная для наиболее эффективных подразделений по закупкам, может иметь поистине стратегическое значение. Обратимся к следующему примеру: когда произошло повышение цен на авиационное топливо, одна из авиакомпаний решила проанализировать структуру своего потребления горючего и поручила эту работу отделу снабжения. Объединившись с инженерами, специалисты по снабжению сформировали рабочую группу. Результаты проведенного ею анализа убедили высшее руководство авиакомпании в том, что с целью снижения расхода горючего на старых самолетах необходимо произвести законцовку крыла. Благодаря этой модернизации удалось сократить годовой объем потребления авиатоплива на 3—5%. Кроме того, дальность полета машин компании увеличилась более чем на 200 км, что позволило открыть новые рейсы.

#### «Топливо для инноваций»

Поставщики всегда предоставляли компаниям жизненно необходимое «топливо для инноваций» — например, выступая в роли потенциального источника ценных знаний и технологий, необходимых для усовершенствования продуктов и процессов. В свою очередь, специалисты по закупкам служат важнейшим звеном между поставщиками компании и остальными участками цепочки поставок. Некоторые фирмы весьма эффективно используют эту модель отношений. Так, компания Procter & Gamble достигла значительных успехов в реализации своих масштабных планов по расширению сотрудничества со сторонними разработчиками инноваций. Специалисты Procter & Gamble по закупкам сыграли важную роль в создании одного из широко известных продуктов компании — недорогой электрической зубной щетки SpinBrush, работающей на батарейках. Эта зубная щетка разработана сторонней организацией на основе собственной технологии, ранее использованной в создании вращающейся палочки для леденцов. Другая крупная компания, Apple, также прибегает к услугам сторонних разработчиков. Например, значительная часть программной и электронной начинки медиапроигрывателя iPod была разработана внешними подрядчиками. Даже сама идея о создании этого устройства пришла в Apple извне — ее автором был предприниматель Тони Фаделл.



Следует отметить, что лишь немногие компании перестроили свои инновационные процессы столь радикально. Во многих случаях подобный шаг был бы неразумным, поскольку корпоративная модель разработки инноваций должна учитывать множество факторов — уникальную стратегию компании, ее положение на рынке, ее отраслевую специфику и т. д. Тем не менее дальновидные специалисты по закупкам способны наладить тесное сотрудничество с поставщиками услуг в области разработки инновационных процессов и продуктов, благодаря чему удастся не только сэкономить средства, но и, возможно, получить дополнительные стратегические преимущества. Так, в одной компании, работающей в сфере высоких технологий, специалисты по закупкам приложили немало усилий к тому, чтобы совместно с одним из поставщиков разработать программные интерфейсы для управления важнейшим производственным оборудованием (эта деятельность осуществлялась в рамках более широкой программы внедрения принципов «бережливого» производства). Появление программных интерфейсов позволило сэкономить ценное время операторов, которые впоследствии приняли участие в мероприятиях по модернизации завода.

## **Как реализовать потенциал оптимизации закупок**

Несмотря на то что сегодня некоторые компании проводят активную работу в указанных направлениях, никому еще не удалось полностью реализовать потенциал хотя бы в одной из областей оптимизации закупок, не говоря уже обо всех сразу. В то же время, если проанализировать опыт компаний, добившихся максимальных результатов в этой сфере, и понять, что лежит в основе их успеха — исключительного на фоне большинства других предприятий, — можно определить, какие навыки и методы работы необходимы для всесторонней оптимизации закупок.

### **Укрепляйте связь между управлением закупками и основными видами деятельности**

Поистине невозможно переоценить ту роль, которую играют квалифицированные кадры в обеспечении эффективности закупок. В большинстве отраслей грамотное ведение коммерческих переговоров лишь на 20—30% обуславливает совокупный эффект экономии, которого можно достичь в рамках оптимизации закупок. Остальная часть затрат снижается с помощью таких инструментов, как управление спросом и корректировка требований к приобретаемым продуктам. Для овладения этими двумя методами специалистам по закупкам необходимо тщательно ознакомиться с работой различных подразделений компании, а также проанализировать

категории потребляемых ею товаров и услуг. Кроме того, эти специалисты должны прийти к пониманию стратегических целей предприятия и научиться применять свой опыт в самых разных условиях. Осознавая все эти факторы, ведущие компании начинают оптимизацию закупок с того, что назначают на ключевые должности подразделений снабжения именно тех специалистов, которые имеют четкое представление об основных статьях расходов фирмы. Например, для аэрокосмической компании это затраты на приобретение композиционных материалов, а для телекоммуникационного оператора — затраты на маркетинг. Делая упор на привлечение настоящих профессионалов, компании повышают уровень доверия к отделу снабжения со стороны внутренних бизнес-единиц, а также создают условия для развития сотрудничества между этим отделом и другими подразделениями. Наиболее эффективные подразделения по закупкам активно привлекают таких профессионалов из других структурных единиц компании. Так, отдел снабжения может пригласить талантливого инженера-разработчика для управления поставками электротехнических деталей или же предложить ведущему специалисту по ИТ разработать стратегию поиска и приобретения новых технологий. Как показывает наш опыт, привлечение профильных специалистов к управлению закупками может оказаться весьма и весьма полезным, независимо от того, откуда придут эти специалисты.

Кроме того, лучшие подразделения по снабжению систематически реализуют программы развития персонала, направленные на то, чтобы помочь специалистам по закупкам расширить свои знания о коммерческой деятельности и установить профессиональные отношения с внутренними заказчиками. Мероприятия по развитию персонала, ориентированные на перспективных выпускников университетов, могут проводиться в форме «программ ротации кадров», позволяющих ознакомиться с различными видами деятельности предприятия. Для сотрудников, уже давно работающих в компании, в ряде случаев разрабатываются специальные программы обучения. Так, руководство крупного конгломерата логистических компаний высказало предположение, что взаимодействие между центральным подразделением по закупкам и одной из важнейших бизнес-единиц конгломерата было затруднено из-за отсутствия или недостатка необходимых навыков у специалистов по снабжению. Чтобы решить эту проблему, компания разработала двухлетнюю программу обучения, ориентированную на кандидатов с высоким потенциалом. Эта программа включала в себя теоретическую подготовку, семинары по закупкам конкретных категорий продуктов, а также мероприятия по развитию профессиональных навыков, разработанные с учетом индивидуальных способностей сотрудников.

Кроме того, для специалистов по закупкам, руководящих проектами в сфере снабжения, были установлены строгие критерии оценки. Чтобы им соответствовать, эти специалисты должны были хорошо знать специфику работы функциональных подразделений, а также обладать навыками в области управления проектами, информационного взаимодействия и руководящей работы.

В результате удалось улучшить отношения между подразделением по закупкам и указанной бизнес-единицей: теперь ее сотрудники воспринимают специалистов по снабжению как равных (более того, некоторым из них предложили занять руководящие должности в этой бизнес-единице). Сотрудничество между подразделением по закупкам и внутренними клиентами конгломерата стало гораздо более эффективным.

Ведущие компании активно подключают специалистов по закупкам к работе других подразделений. Некоторые организации направляют ключевых специалистов по закупкам для работы в таких областях, как проектирование, производство, маркетинг и управление качеством. При этом все компании стремятся к тому, чтобы между отделом закупок и службами, отвечающими за вышеперечисленные направления, складывались партнерские отношения. Для этого создаются специальные межфункциональные группы, во главе которых стоят специалисты по закупкам. Каждая из этих групп специализируется на определенной категории товаров и услуг, а вместе они составляют фундамент закупочной деятельности компании. Межфункциональные группы могут определять требования к необходимым товарам и услугам, разрабатывать стратегию поставок, проводить анализ рынка и структуры поставок. Рассмотрим конкретный пример. Следуя такому подходу, некий крупный европейский производитель создал более 50 межфункциональных групп, перед которыми были поставлены следующие задачи: выявить скрытые возможности экономии и разработать новые стратегии снабжения. Благодаря усилиям межфункциональных групп, направленным на проведение исследований и формирование «коммерческого мышления», компания сумела сэкономить около 100 млн евро в течение девяти месяцев, и подобный результат отнюдь не исключителен в своем роде. По нашим оценкам, создание межфункциональных групп может почти вдвое повысить эффективность программ по сокращению затрат (см. схему).

Несколько лет назад правительство американского штата Иллинойс запустило программу по реорганизации системы закупок. Для этого была сформирована группа экспертов, в которую вошли специалисты из различных областей, таких как здравоохранение, социальное

обеспечение работников, привлечение поставщиков услуг, информационные технологии и развитие профессиональных знаний. Эксперты прошли интенсивный курс обучения основам закупок, после чего возглавили специализированные рабочие группы. Благодаря деятельности этих групп за два года удалось сократить расходы штата Иллинойс почти на 300 млн долл. Мероприятия, проводимые в рамках программы сокращения затрат, носили самый разный характер. Например, чтобы наладить обмен информацией между различными ведомствами и управлениями, одна из рабочих групп, занимавшаяся вопросами развития профессиональных знаний, разработала на основе web-технологий специализированную базу данных, которая объединила в себе информацию о поставщиках, сведения о динамике отраслевых показателей и данные об используемых инструментах закупок.

**СХЕМА: Потенциал коллективной работы**

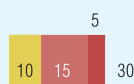
Основные источники потенциальной экономии, проценты от общего снижения затрат

- Подразделение по проектированию и внутренние заказчики
- Руководитель по снабжению
- Межфункциональная группа по снабжению

**Основные требования**

**Максимальное увеличение покупательской способности**

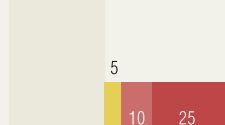
- Заключение контрактов на новых условиях
- Консолидация объемов
- Смена поставщиков



- Навыки ведения переговоров и коммерческой деятельности
- Знания о ситуации на рынке и о поставщиках

**Экономия за счет изменения характеристик продуктов**

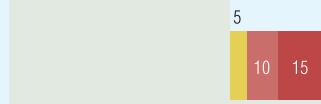
- Стандартизация
- Изменение технических характеристик продуктов
- Проектирование исходя из заданной стоимости
- Поиск заменителей, например альтернативных материалов для изготовления компонентов
- Управление спросом



- Тесное взаимодействие между отделами производства, закупок и НИОКР

**Оптимизация процессов**

- Сокращение издержек, общих с поставщиком
- Сокращение товарно-материальных запасов
- Проектирование исходя из существующих процессов



- Тесное взаимодействие между подразделениями по закупкам и производственными подразделениями
- Способность передавать знания
- Тесное взаимодействие с поставщиками
- Навыки управления отношениями с поставщиками

**Общий объем сокращения затрат на закупку товаров**



**Основной источник экономии**

- Проектирование
- Навыки в области управления снабжением
- Взаимодействие между подразделениями

Источник: анализ McKinsey.

## Ставьте масштабные цели, но начинайте с малого

Лучшие подразделения по закупкам стремятся к тому, чтобы изменить свою роль внутри организации. Решение этой задачи начинается с постановки масштабных целей. Так, сотрудники высокоэффективных отделов закупок гораздо чаще, чем их коллеги из менее успешных подразделений, воспринимают сокращение затрат как очень важный (хотя и не единственный) шаг к успеху компании. Лучшие специалисты по закупкам считают свое направление не только основой коммерческой деятельности предприятия, но и важнейшим источником информации о ситуации на рынке.

Несмотря на наличие столь грандиозных целей, ведущие подразделения по снабжению в своих действиях весьма прагматичны. Обычно специалисты по закупкам начинают осознавать целесообразность такого подхода тогда, когда директор по закупкам совместно с главой компании и другими руководителями высшего звена ставит масштабные задачи по снижению затрат в рамках всей организации и впоследствии обеспечивает решение этих задач. Действия руководителей могут показаться нелогичными: стремясь сократить расходы, они при этом готовы проводить дорогостоящие мероприятия. Однако важно помнить о том, что многие подразделения по закупкам с низкой и даже средней эффективностью вообще не ставят перед собой подобных целей или же идут к их достижению весьма непоследовательно — например, не утруждая себя тем, чтобы тщательно проанализировать основные статьи расходов или особенности работы конкретных бизнес-единиц. В результате границы ответственности становятся размытыми, а чувство значимости проводимых мероприятий ослабевает. В конечном итоге работа отдела закупок не обеспечивает стабильных улучшений или же вообще не приносит никаких результатов.

Все может быть иначе. Если директор по закупкам совместно с другими руководителями высшего звена ставит такие цели по оптимизации, которые распространяются на различные подразделения компании и охватывают несколько продуктовых линеек, это не только увеличивает потенциал экономии средств, но и способствует улучшению имиджа отдела закупок внутри организации. Благодаря успешным мероприятиям по сокращению затрат отдел закупок может завоевать доверие других бизнес-единиц. Именно по этому пути пошел крупный европейский производитель, о котором мы уже говорили выше. Руководство этой компании поставило задачу сократить затраты на приобретение товаров на 13%. Для ее решения был предложен хорошо проработанный план мероприятий, предполагавший совместную работу различных

подразделений компании. Через некоторое время директор по закупкам обнаружил, что отношения между отделом закупок и другими бизнес-единицами улучшились; кроме того, инициатива специалистов по закупкам нашла отклик в коллективе предприятия в целом. По мере реализации плана по сокращению затрат также стали очевидны преимущества более тесного сотрудничества с поставщиками на ранних этапах разработки и производства продуктов. Главные инженеры компании, которые раньше сопротивлялись введению подобной практики, постепенно начали ее применять. В результате уже меньше чем через год после запуска программы по сокращению затрат директор по снабжению узнал, что несколько высокопоставленных инженеров из основных бизнес-единиц выразили желание войти в состав новой группы по закупкам.

В одной компании мобильной связи новый директор по снабжению также поставил масштабные цели по оптимизации затрат. При этом он публично взял на себя ответственность за сокращение львиной доли затрат, оптимизация которых была признана возможной в рамках новой программы реструктуризации. После того как поставленные цели были достигнуты, подразделение по снабжению направило усилия на расширение своей роли внутри компании, стремясь превратиться из простого закупщика в полноправного партнера других бизнес-единиц. Со временем это подразделение приобрело такие полномочия, о которых всего четыре года назад не могло и мечтать, — например, возможность участия в принятии решений об ассортименте мобильных телефонов, производимых компанией.



### Корректируйте работу отдела закупок в соответствии со стратегическими целями компании

Опыт телекоммуникационной компании, упомянутой выше, свидетельствует о следующем: после того как подразделение по закупкам сумеет обеспечить создание новой стоимости и наладит равноправное сотрудничество с другими подразделениями предприятия, оно сможет перейти к решению более масштабных задач на стратегическом уровне. Директор по закупкам и другие руководители высшего звена должны официально закрепить новую, возросшую роль отдела закупок и сообщить об этом всем подразделениям компании. Это необходимо для того, чтобы руководители и сотрудники бизнес-единиц понимали и уважали обязанности специалистов по закупкам, а также их права, связанные с принятием решений. Конечно, в различных компаниях рамки ответственности подразделений по снабжению будут неодинаковы — это будет зависеть от стратегических целей данного конкретного

предприятия. Компания ориентирована на обеспечение роста за счет инноваций? Руководство отдает на аутсорсинг ряд производственных процессов, чтобы успешно соперничать с конкурентами, добившимися низкого уровня затрат? Ответы на подобные вопросы как раз и определяют те приоритеты, в соответствии с которыми специалисты по закупкам будут осуществлять поиск поставщиков и управлять отношениями с ними.

Когда компетенция подразделения по закупкам четко определена, директор по закупкам может присоединиться к работе по стратегическому планированию уже на ранних этапах, чтобы совместно с другими руководителями высшего звена скоординировать

приоритеты блока закупок со стратегическими целями компании. Кроме того, накопленный опыт в области управления закупками может оказаться весьма полезным в различных ситуациях. Так, благодаря проведению масштабной программы оптимизации закупок одна американская компания, занимающаяся розничной торговлей, смогла обеспечить финансирование для осуществления комплексного плана реструктуризации, который предусматривал изменение внешнего вида магазинов компании и совершенствование ее маркетинговой политики. Другой пример: подразделение по закупкам одной из аэрокосмических компаний сыграло важную роль в процессе выхода одного из дивизионов из состава компании. При этом отдел закупок сумел решить ряд сложных вопросов, касающихся юридического оформления условий выхода, и обеспечить реализацию синергетических возможностей, открывшихся благодаря сотрудничеству с вновь образованной организацией как с поставщиком.



Наконец, высокоэффективный блок закупок, наделенный ролью «связующего звена» между различными подразделениями компании, может даже повлиять на изменения в ее организационной структуре. Например, один европейский производитель понес серьезные убытки в своей отрасли из-за кризиса интернет-компаний. Чтобы снизить затраты, руководству было необходимо выработать у технических специалистов новый образ мышления, в большей степени ориентированный на получение прибыли. Впоследствии генеральный директор компании отметил, что межфункциональные рабочие группы, возглавляемые специалистами по закупкам, смогли не только успешно донести новую позицию руководства до сотрудников всех подразделений, но и подготовить предприятие к конкурентной борьбе в новых условиях.

---

Лишь немногие организации делают по-настоящему серьезные шаги в направлении оптимизации закупок. Перенимая их передовой опыт, другие компании могут постепенно превратить свои отделы закупок из простого инструмента закупок в мощное оружие конкурентной борьбы, наличие которого открывает широчайшие возможности для создания стоимости, отнюдь не ограничивающиеся традиционным снижением затрат. *В*

*Авторы благодарят за помощь при работе над статьей Дина Цуму, Майкла Столля и Дрю Ангермана.*