

Введение

В этой книге мы будем говорить о закупках, об инструментах, которые помогут вашей компании добиться снижения закупочных цен и улучшения коммерческих условий поставки, разберем некоторые элементы оптимизации закупочной деятельности. Мы рассмотрим тактику переговоров с поставщиками и конкретные примеры, которые помогут в подготовке и проведении переговоров, в том числе со сложными поставщиками и монополистами.

Книга посвящена закупкам. В моей интерпретации понятие «закупки» отличается от понятия «снабжение», а соответственно, закупщик и снабженец — не одно и то же.

Несмотря на то что закупки и снабжение — процессы, результат которых одинаков: в нужное время, в нужном месте на нужных вам условиях оказывается нужный вам продукт от поставщика, два этих слова я надеялся разным смыслом.

Четкой, строгой границы между закупками и снабжением не провести. Закупки, с моей точки зрения, охватывают большую зону ответственности, включают более широкий комплекс работ, чем снабжение. Закупщик — человек, отвечающий в первую очередь за коммерческие условия сделок, за управление поставщиками, за надежность поставок. Главная задача снабженца сводится к обеспечению товарами и услугами, контролю и поддержанию остатков. То есть закупщик в основном управляет поставками, а снабженец их обеспечивает.

В финансовом словаре есть два термина: центр прибыли¹ и центр издержек². Снабжение — это в чистом виде центр издержек, а закупки я скорее отношу к центру прибыли.

Такое деление условно, но сделать его полезно по причинам разного характера и набора компетенций, которые должны преобладать у людей на позициях «закупщик» и «снабженец».

Закупщик в первую очередь коммерсант, снабженец — администратор. Закупщик должен иметь высокие коммуникативные навыки, уметь настаивать на своем, «выбивать» условия, вести переговоры на уровне топ-менеджмента, глубоко знать отрасль и разбираться в цепочках поставок. Его результат — следствие активностей. Снабженец должен быть последовательным, внимательным,

¹ Центр прибыли (profit centre) — подразделение компании, результаты деятельности которого измеряются получаемой прибылью.

² Центр издержек (cost centre) — подразделение предприятия, которое осуществляет подлежащие определению затраты. Подразделения выделяются в целях учета издержек. Каждый центр издержек часто получает свой собственный бюджет (смету), в рамках которого он должен исполнять свои функции.

гарантировать непрерывность процесса. Он обеспечивает четкость и бесперебойность поставок, проверяет документы, организует людей и подразделения компании на работу с представителями поставщика, поэтому его результат достигается методичностью и следованием установленному процессу.

Исходя из преобладающих компетенций, люди на позицию «закупщик» и «снабженец» должны подбираться с разным характером, навыками, способностями, и даже степень «алчности» у них должна различаться.

Рассматривая закупочную деятельность, я пользуюсь картой «QR закупок» (рис. 0.1). Построение эффективных коммуникаций с внутренним заказчиком, понимание решаемой им задачи, ответы на вопросы: какой продукт, по какой цене, на каких условиях необходимо приобрести, когда и где должна оказаться продукция, в каком количестве и какого качества она должна быть — базовые составляющие работы закупщика.

В книге мы затронем темы, касающиеся блока Price — получения более выгодных цен и условий поставки. Помимо этого, рассмотрим некоторые инструменты предотвращения проблем с качеством продукции и повышения надежности сроков поставки. Работа с другими блоками этой карты — тема следующей книги.

Коротко о некоторых понятиях, которые применяются в книге.

Продукт. Под продуктом мы будем понимать любую приобретаемую вами продукцию, работу или услугу¹.

Закупщик. Под этим термином я буду подразумевать человека, участвующего в процессе приобретения компанией продукции или услуг. В разных ситуациях, в различных компаниях это может быть менеджер по закупкам или снабжению, менеджер по логистике, директор по закупкам, владелец интернет-магазина, коммерческий директор, специалист отдела рекламы, бренд-менеджер, главный инженер, генеральный директор и т. д.

Поставщик, продавец. Поставщиком будем называть не только компанию-поставщика, но и того, кто продает вам продукцию или услуги, — менеджера по продажам, руководителя отдела продаж, специалиста клиентского отдела, торгового представителя, генерального или коммерческого директора и т. д. Кроме того, я буду пользоваться термином «продавец», подразумевая человека, который контактирует с вами по вопросам поставки своей продукции и услуг, вне зависимости от занимаемой им должности.

¹ Работа и услуга, если не переходить на сухой юридический язык, отличаются следующим: работой называют деятельность, результатом которой будет некий материальный объект. Услуга — деятельность, результат которой не имеет материального выражения. Таким образом, результат работы можно потрогать руками (проведен ремонт оборудования), услугу руками не потрогать (проведен аудит бизнес-процессов).

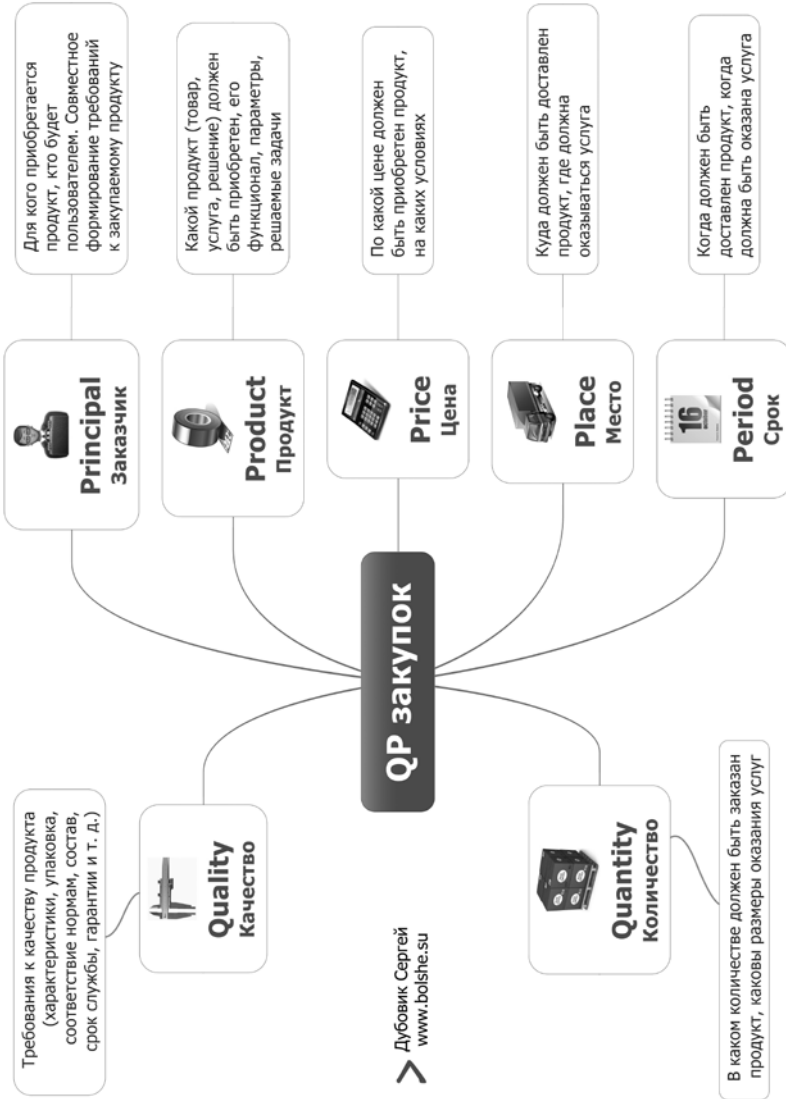


Рис. 0.1. QR закупки

1

Три золотых правила закупщика

Эти три несложных правила определяют базис работы закупщика и, несмотря на то что просты, являются важнейшими составляющими закупочной деятельности.

1. Никогда не соглашайся на первое предложение.
2. Нет предела низким ценам.
3. Всегда улучшай условия.

Давайте разберем их более подробно.

1. Никогда не соглашайся на первое предложение

Первое золотое правило нужно читать следующим образом: «НИКОГДА не соглашайся на первое предложение». Еще лучше: «Вообще никогда не соглашайся на первое предложение». Это правило универсально, должно применяться при любом обсуждении условий поставки, и «никогда» в нем твердое и абсолютное.

Если вы предполагали получить на фланец РУ-10 цену 134 руб., а поставщик предлагает 120 руб., как быть? Правильно, округлить глаза и полным изумления голосом спросить: «Почему так дорого?»

Вы настроились требовать компенсацию в размере 15 % от партии, а вам предлагают 19 %, что делать? Правильно, первым делом не согласиться. Вторым — настаивать на увеличении процента.

В первом золотом правиле речь идет не только о цене, но и о любых условиях поставок, будь то отсрочка, компенсации, бонусы, обязательный объем выборки, маркетинговые бюджеты и т. д. Как бы вы ни были довольны первым предложением, это просто непрофессионально — остановиться, не сделав ни одного шага к улучшениям.

Любое первое предложение поставщика может быть оспорено, улучшено и изменено. Это правило срабатывает в 98 % случаев.

Основывается оно на том, что в подавляющем большинстве случаев первоначальное предложение поставщика завышено по ценам и занижено по условиям, учитывая возможные уступки. И если вы эти уступки не потребуете, получите те самые завышенные цены и заниженные условия.



Первое правило зарекомендовало себя настолько твердо, что бывает целесообразно настаивать на снижении цен и изменении условий, даже не глядя в полученное предложение. И, что важно, в девяти из десяти случаев эти просьбы будут удовлетворены после первого же вопроса об улучшении.

Вспомните себя. Как часто вы просили и получали снижение цены после первой же просьбы? Уверен, что в девяти из десяти случаев вы достигали лучшей цены, чем было озвучено в самом начале.

Не соглашаться на первое предложение не означает требовать цену в два раза ниже озвученной и отсрочку в 365 дней. Первое золотое правило обязывает вас улучшать любое первое предложение, искать варианты его изменения.

Любое первое предложение включает в себя множество составляющих, поэтому улучшить хотя бы несколько из них — достижимая задача. Отказываясь от первого, на первый взгляд очень выгодного и потрясающе хорошего предложения, вы, возможно, получите всего 1,5 % скидки и (или) два дня отсрочки. Но вы никогда не получите уступку, если не заведете об этом разговор.

Не соглашаться на первое предложение не означает не принять его впоследствии, если поставщик будет непоколебим как скала и не уступит ни копейки. Отказ от первого предложения не означает, что вы не сможете вернуться к нему, если поймете, что изменить предложение не в состоянии. Однако до тех пор, пока вы не поняли это, действуйте. Требуйте, хмурьте брови, закашливайтесь от негодования, настаивайте, твердо просите, намекайте, не верьте своим ушам. Делайте любые соответствующие шаги для достижения более выгодных условий.

В моей практике за шесть лет были только три поставщика, с которыми переговоры по изменению первого предложения ни к чему не привели. Два из них — крупнейшие американские корпорации, которые по месяцу считали цены и думали над условиями контракта, но зато после того, как озвучили их, — стояли насмерть. Третья компания — российский производитель сезонного товара, с которым переговоры также не увенчались улучшением первого предложения, а протяни мы еще неделю, он бы повысил цены из-за увеличивающейся загрузки производства.

Я хочу отметить, что за шесть лет таких было всего трое. Остальные несколько сотен первое предложение улучшали. Шли хотя бы на небольшую уступку по условиям поставки, пусть хоть на процент, но улучшали цену.

Итак, никогда не соглашайтесь на первое предложение!

2. Нет предела низким ценам

Сам по себе термин «низкая цена», пожалуй, философский. Какую цену вы назовете низкой? Предположим, вам озвучили первоначальную цену за многослойный пакет для упаковки вашей продукции 75 руб. Вы, пользуясь первым золотым правилом, данную цену не приняли и опустили предложение поставщика ниже 69 руб., что является, по вашим данным, среднерыночной ценой. В итоге после большого количества подходов в переговорах вы остановились на цене 67,4 руб. Предположим, поставщик больше не готов двигаться ни на копейку вниз. Это низкая цена?

Изменение цены в сторону уменьшения возможно практически всегда и может быть реализовано, в зависимости от условий, на небольшой или же на весьма ощутимый процент.

При этом нас, конечно же, интересует изменение цен без ухудшения качества продукции. Просто снижение цены ради снижения приведет к тому, что наш пакет будет тоньше, в соке будет больше воды, в сметане меньше молока, в цементе больше песка, в карандашах дешевая и ломкая древесина, а в ответственных узлах вместо легированной стали — вторичный пластик и «картонный металл».

Уменьшение цены можно рассмотреть как комплекс, состоящий из нескольких этапов (табл. 1.1).

Первый этап, который я называю поиском дна цены, — это решение задачи по нахождению самой низкой цены, по которой поставщик еще будет готов продать вам свою продукцию и услугу (рис. 1.1). Характерным признаком

найденного дна цены служит тот факт, что дать копейку скидки поставщик уже не готов и отказывается от сделки (или поставщик — превосходный актер).

Таблица 1.1. Этапы снижения цен

Этап	Инструменты	С какими поставщиками целесообразно проводить
1. Поиск дна цены	Переговоры, приемы воздействия на поставщиков, тендеры, конкурсы	Все поставщики
2. Непрямое удешевление	Калькуляция цены, уменьшение составляющих стоимости, изменение характеристик продукта	Поставщики категорий А ¹ и В
3. Оптимизация цепочек поставок поставщика	Анализ цепочек поставок действующего поставщика, их оптимизация, сокращение затрат в цепочках поставок	Поставщики категории А
4. Оптимизация цепочек поставок поставщиков поставщика	Анализ цепочек поставок наиболее значимых поставщиков вашего поставщика. Оптимизация и сокращение затрат в них	Поставщики категории А ваших поставщиков категории А

Достижение дна цены — это та самая задача, которую решает закупщик, торгуясь, убеждая, настаивая, ища компромисс, шантажируя, ссылаясь на алчное руководство, стандарты компании и предпринимая другие попытки.

Для поставщика дно цены — это минимальная стоимость, при которой для него еще выгодно продавать вам свою продукцию или услугу. Например, это может быть минимальный уровень рентабельности, закладываемый как основной фактор ценообразования. В рассматриваемом примере это может быть, скажем, рентабельность (маржа) 19 % при себестоимости 54,6 руб.

Важно знать, что в разных ситуациях, в разных условиях товарного запаса и спроса на продукцию, в случае выполнения или невыполнения плана продаж дно цены, озвучиваемое одним и тем же поставщиком, может быть разным.

¹ В соответствии с ABC-анализом, поставщики категории А дают 80 % объема покупаемой продукции, их примерно 20 % в общем числе поставщиков. Поставщики категории В дают 15 % объема закупок, их около 30 % от общего количества поставщиков. Поставщики категории С дают 5 % объема закупок, и их около 50 % от числа поставщиков (рис. 1.3).

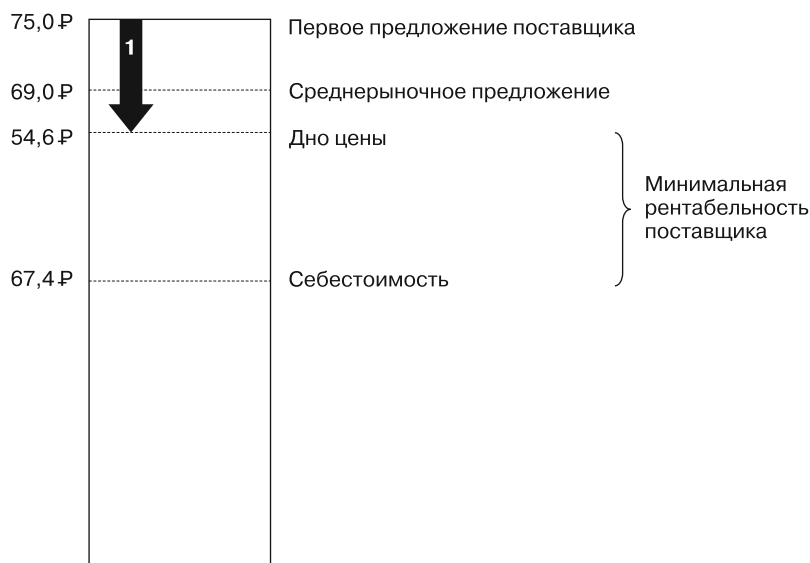


Рис. 1.1. Первый этап снижения цены

Первый этап в большей степени строится на умении закупщика вести переговоры. Результаты зависят от коммуникативных навыков, умения убедительно аргументировать и склонять поставщика к своей точке зрения. Но это не полный перечень компетенций закупщика, необходимый для достижения дна цены. К самому важному навыку я отношу умение закупщика правильно себя подать (продать) поставщику.

Умение правильно себя продавать — это то, к чему профессиональный снабженец обычно приходит сам, спустя продолжительное время с начала работы. Это опыт, который приобретают скорее интуитивно. Умение закупщика продать себя — важнейшая компетенция, необходимая при построении отношений со сложными поставщиками, обладающими уникальным предложением или предлагающими наилучшие условия по сравнению с конкурентами на рынке. Данная тема очень важна, и на ней мы подробно остановимся позже, в главе 2 «Табуретка закупок». Как вести переговоры со сложными поставщиками».

Второй этап я называю «непрямое удешевление». Он включает в себя набор мероприятий, которые проводятся совместно с поставщиком и результатом которых становится совокупное сокращение затрат на закупку (рис. 1.2). В первую очередь такие мероприятия сводятся к тому, чтобы получить калькуляцию цены, разложить стоимость продукта на составляющие и изменять каждую из них. В конечном итоге совместная работа

с поставщиком приводит к тому, что снижается себестоимость продукта, а значит, при сохранении минимальной рентабельности поставщика удастся еще снизить и цену.

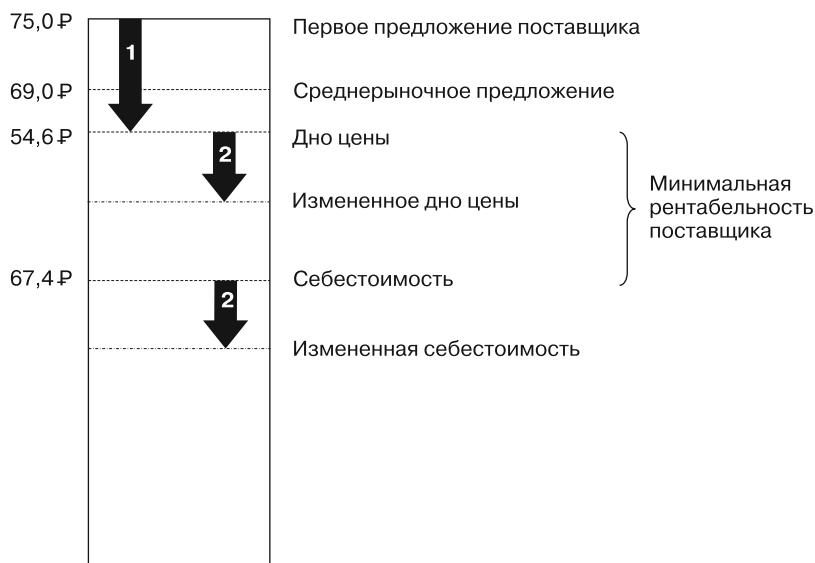


Рис. 1.2. Второй этап снижения цены — не прямое удешевление

В нашем примере на втором этапе удешевления потребуются понять, какую долю в стоимости изготавливаемого пакета занимают сырье (бумага, полипропилен и полиэтилен), какая доля приходится непосредственно на изготовление пакета, каковы логистические затраты, чему равны затраты на упаковку готовой продукции и т. д. Подробно вопрос калькуляции цены рассмотрен в подразделе «Калькуляция цены, составляющие стоимости поставщика» на с. 91.

После того как составляющие стоимости закупаемого пакета стали известны, начинается совместная работа с поставщиком по изменению каждой из них с целью получить общее совокупное снижение стоимости.

Отмечу, второй этап снижения цен целесообразен именно в случае совместной с поставщиком работы над ним. Поэтому для непрямого удешевления наиболее перспективными станут поставщики категорий А и В (см. рис. 1.3), то есть дающие около 95 % объема закупок в денежном эквиваленте, их около 50 % от общего числа поставщиков.

Если работа по уменьшению цены поставщика проведена профессионально на первом и втором этапах, то вы достигли дна цены, а затем опустили и само

дно. В этом случае вы можете с полной уверенностью утверждать, что получили действительно низкую цену.

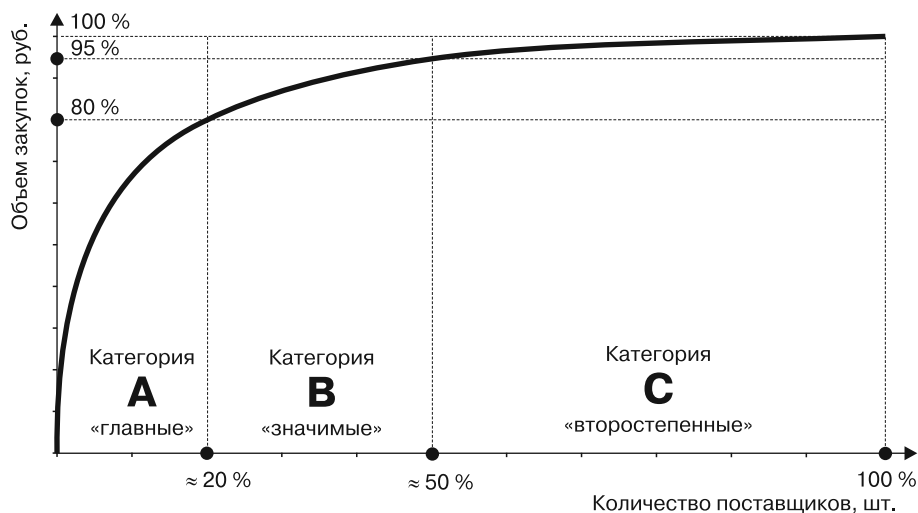


Рис. 1.3. График ABC-анализа поставщиков в зависимости от объема закупок

А что делать, если оба этих этапа пройдены и эффективность второго этапа не предполагает существенных изменений продукта и, соответственно, его стоимости?

В этих случаях нужно будет либо признать, что получена минимальная возможная цена, либо двигаться вглубь цепочек поставок, чтобы искать возможности оптимизации и сокращения затрат не в самом приобретаемом продукте, а во всех этапах, которые он проходит: от добычи всех видов применяемого сырья до производства готовой продукции вашими поставщиками.

Третий этап предполагает анализ цепочек поставок вашего поставщика. Суть этого процесса сводится к совместной работе с поставщиками категории А по сокращению затрат, связанных с производством приобретаемой вами продукции.

Например, для рассматриваемых нами пакетов совместно с поставщиком может решаться задача по анализу его цепочек поставок бумаги, полипропилена и полиэтилена, из которых затем им производится многослойный пакет. Результатом такого анализа могут стать изменения характеристик закупаемой вашим поставщиком бумаги, смена поставщика полипропилена,

выбор новой марки полиэтилена, смена способов транспортировки бумаги до поставщика, переход на поставки полиэтилена в рулонах большего размера при снижении стоимости погонного метра, передача вашим поставщиком на аутсорсинг¹ изготовления групповой упаковки и т. д.

Можно привести такой пример: компания Mars организует различные обучающие мероприятия для помощи фермерам-поставщикам и регулярно проводит программы Mars Ambassador Program. Амбассадоры помогают фермерам совершенствовать сельскохозяйственные методики, разрабатывают обучающие программы, следят за состоянием окружающей среды и реализуют множество других проектов. В результате Mars повышает надежность поставок, увеличивает лояльность поставщиков, снижает себестоимость первичного сырья для сокращения себестоимости шоколада.

Вышеописанные примеры совместных работ целесообразны в случае, когда доля закупок у поставщика достаточно большая. Реализация обоюдных интересов двух сторон в подобных взаимоотношениях приводит к тому, что поставщик не делает тайны из своей себестоимости, а покупатель не «отжимает» последнюю копейку из прибыли. Результатом становятся интеграция и действительно взаимовыгодный комплекс мер по сокращению затрат производства важного вам продукта.

Если же третий этап реализован, то следующим шагом станет совместная, иногда трехсторонняя, работа по оптимизации и сокращению затрат в цепочках поставок поставщиков ваших поставщиков.

В рассматриваемом примере у поставщика многослойных пакетов результатом работы может стать изменение его поставщиком полиэтилена технологии изготовления: применение в производстве присадок другого производителя, а следовательно, снижение толщины полиэтилена при повышенном глянце и аналогичной прочности.

Четвертый этап целесообразен только в случае ключевых поставщиков и наиболее затратных составляющих закупок.

Первый этап снижения цены — наиболее простой и распространенный способ экономии на закупках. Эффективность его напрямую зависит от умения закупщика договариваться, вести переговоры, организовывать конкурсы.

¹ Аутсорсинг (от англ. outsourcing) — передача компанией каких-либо видов своей деятельности или функционирования другой организации, специализирующейся в этой области. В отличие от разового обращения к специализирующейся в узкой сфере организации, аутсорсинг предполагает заключение долгосрочного контракта на оказание работ или услуг. Например, полное ведение бухгалтерского учета, подбор персонала, кадровое делопроизводство, ИТ-поддержка, обеспечение безопасности, логистические услуги и др.