WWW.ZDIRECTOR.RU

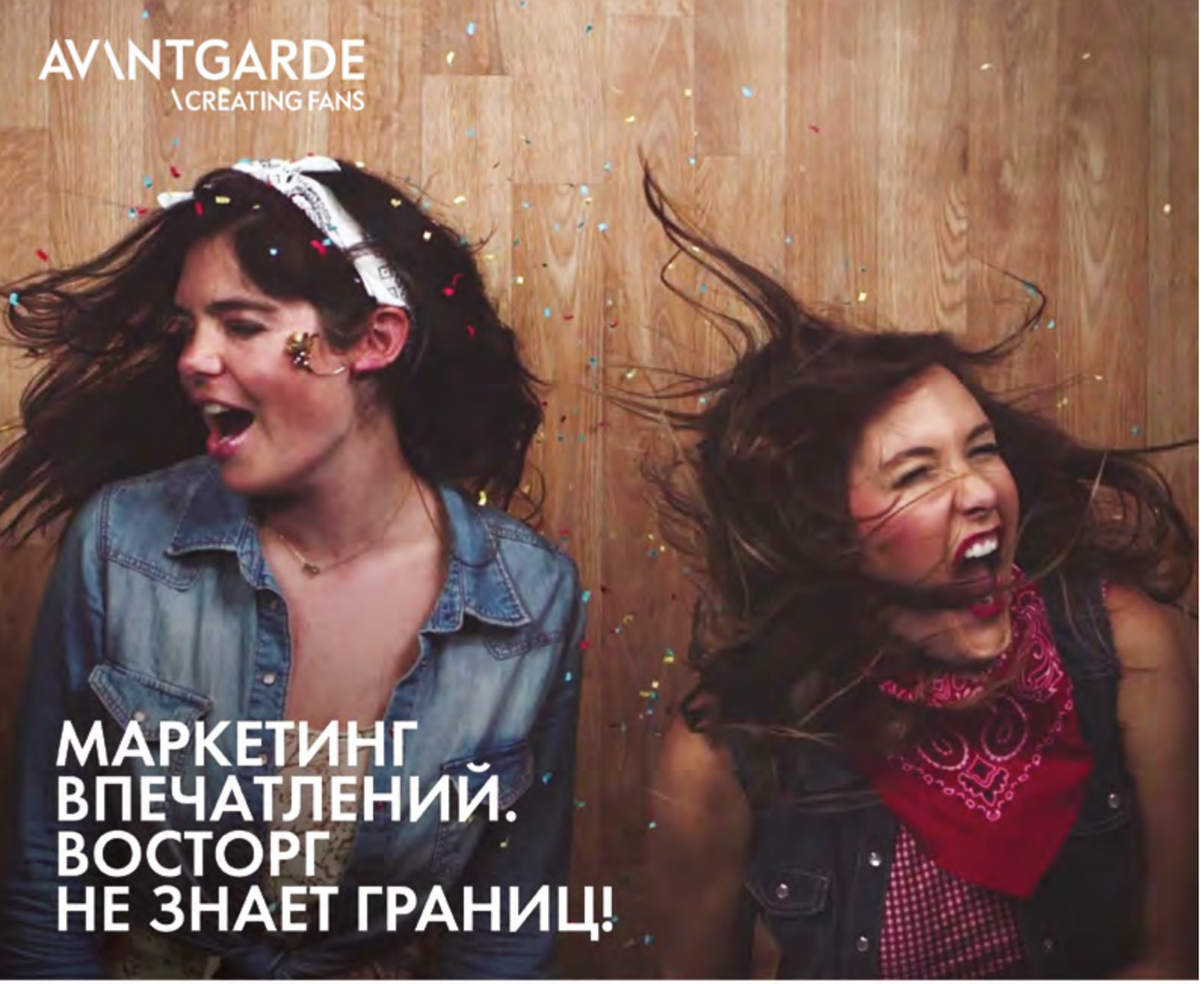
№3 | ИЮЛЬ — СЕНТЯБРЬ 2017

ДИРЕКТОР по закупкам

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ: FIT FOR GROWTH

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА РЕКЛАМУ | ПОКУПАЕМ MICE: ЭМОЦИИ ИЛИ ЦИФРЫ? | ВЗГЛЯД ПОСТАВЩИКА: КОРПОРАТИВНЫЙ WEB SHOP

КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАКУПКИ 2017. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ



30 ЛЕТ ЭКСПЕРТИЗЫ В 10 СТРАНАХ

AVANTGARDE сочетает немецкую ТОЧНОСТЬ и выверенность предложений, БЕЗУПРЕЧНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ, яркие креативные идеи и ПОНИМАНИЕ специфики российского рынка. ЛЮБОВЬ к своему делу и уникальный ОПЫТ позволяют нам превращать кост-эффективные решения в бесценные моменты.

105062 Москва, ул. Макаренко д. 2/21-2
e-mail: info@avantgarde-russland.com
T + 7 495 2010700
F + 7 495 2010700
www.avantgarde.net

СЛОВО РЕДАКТОРА

Дорогие друзья, коллеги, единомышленники и партнеры!

В апреле этого года Ассоциация собрала на своей площадке более 160 профессионалов в очень узкоспециализированной, но одной из самых бюджетных областей закупок — маркетинге.

Очень много интересных выступлений и полезных советов мы услышали на этой конференции, что позволило нам собрать весь материал в рамках тематического выпуска Marketing Day, который я и представляю вашему вниманию.

Построение системы закупок сувенирной продукции, взгляд поставщика на проведение тендера по закупке креатива, управление маркетинговыми агентствами, включая разработку KPI, управление затратами на рекламу, закупка MICE...

Как часто от наших коллег мы слышим, что маркетинг — это эмоция, впечатление... чистый импрессионизм? А как можно оцифровать WOW-эффект от картины Моне или Ренуара? «Да что вы знаете об этой творческой магии?» И все же наши авторы постарались ответить на эти вопросы.

Эти смельчаки — профессиональные закупщики Стивен Уиллс, эксперт по управлению цепочками поставок и закупок с более чем 30-летним опытом работы, и Наталья Пилипчак, эксперт по закупкам маркетинга, которая показала, как можно четко формализовать мнение экспертов.

Интересный глобальный опрос в период с декабря 2016 по февраль 2017 года провела среди 650 ведущих специалистов по закупкам в американских и европейских компаниях SAP Ariba совместно с Университетом прикладных наук города Вюрцбург-Швайнфурта. Об отношении специалистов отрасли к автоматизации, влиянию на операционные задачи в области закупок и готовности перейти на цифровые технологии читайте в этом исследовании.

И, конечно, мы продолжаем нашу ключевую рубрику СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК, где Светлана Репина представит шестую часть «Девяти шагов по организации стратегических закупок», а также предлагаем обзор концепции «Готовность к росту» (Fit for Growth) Виная Коуто, определяющей принципы стратегического управления затратами.

В заключение хочу поделиться замечательным изречением Филипа Котлера, гуру маркетинга: «Умение меняться быстрее конкурентов — важнейшее конкурентное преимущество».

Это важно для компании, это важно для человека, это важно для нас — профессионалов.

Важно быстро узнать новую информацию, а еще важнее трансформировать ее через себя и набраться смелости применить в своей работе здесь и сейчас.

И тогда ты — ПЕРВЫЙ!

Ваш главный редактор Ольга Каненкова

Редакционный совет:

Светлана Репина — директор по развитию партнерских программ АРРМ, директор департамента экспертизы, методологии и контроля закупок ЦБ России

Ольга Каненкова — главный редактор журнала «Директор по закупкам», президент АРРМ, председатель Комитета по закупкам Франко-Российской торгово-промышленной палаты (ФРТПП), директор по закупкам Saint Gobain по России, Украине и СНГ

Георгий Круглов — член АРРМ, начальник Управления МТО крупных инвестиционных проектов ПАО НОВАТЭК

Нина Щербина — член АРРМ, директор управления цепями поставок компании «Сименс» Россия и Центральная Азия

Мария Зайцева — член АРРМ, заместитель председателя Комитета по закупкам ФРТПП, региональный руководитель по закупкам компании SODEXO

Светлана Лукашевич — член АРРМ, руководитель по закупкам и операциям в регионе Россия, Центральная Азия и Турция ООО «Империал Тобакко Продажа и Маркетинг»

АРРМ — Ассоциация Профессионалов по Управлению Закупками (www.appminfo.ru)

Редакция журнала «Директор по закупкам»:
Главный редактор: Ольга Каненкова
Шеф-редактор: Виктория Тот
Корреспонденты: Елена Трунова, Игорь Данилов
Редактор-корректор: Екатерина Ароян
Дизайнер: Наталья Луконина
Фото: фотобанк PressFoto, Дмитрий Можаров

Издательский дом ООО «Администрация»:
Генеральный директор: Виктория Тот
Менеджер по рекламе и PR: Елена Ваганова

Адрес редакции и издателя:
119146, Москва, Комсомольский пр-т, д. 28, коворкинг-центр «Деловар» (для ООО «Администрация»)
Телефон редакции: +7 (495) 969-87-68
Электронная почта редакции: info@zdirector.ru

Журнал «Директор по закупкам». Свидетельство о регистрации № ПИ № ФС 77-65696 от 13.05.2016.
Отпечатано в типографии «Вива-Стар». Тираж 5000 экз. Распространяется по подписке.

Перепечатка материалов разрешается с обязательной ссылкой на журнал «Директор по закупкам» и автора публикации. Воспроизведение в сети Интернет должно сопровождаться, кроме того, активной гиперссылкой на сайт издания www.zdirector.ru

Адрес в Интернете: www.zdirector.ru

Содержание

Тема номера:

4

6 Современные технологии в обработке рекламных (POS) материалов

12 Оценка работы маркетинговых агентств

16 Покупаем MICE: Эмоции или цифры? Инструменты финансирования

20 Руководство по стратегическим закупкам, или *Девять шагов по организации стратегических закупок*

26 Закупка и управление маркетинговыми СМИ и затратами на рекламу

30 Формализация экспертного мнения

34 Построение системы закупок рекламной продукции через корпоративный web shop. Взгляд со стороны поставщика

38 Глазами поставщика: как работает закупка с точки зрения исполнителя

42 Готовность к росту. Руководство по стратегическому сокращению затрат, реструктуризации и модернизации бизнеса

64 Коммерческие закупки — 2017: сводный отчет специалистов в области коммерческих закупок

68 Направления развития системы государственных закупок

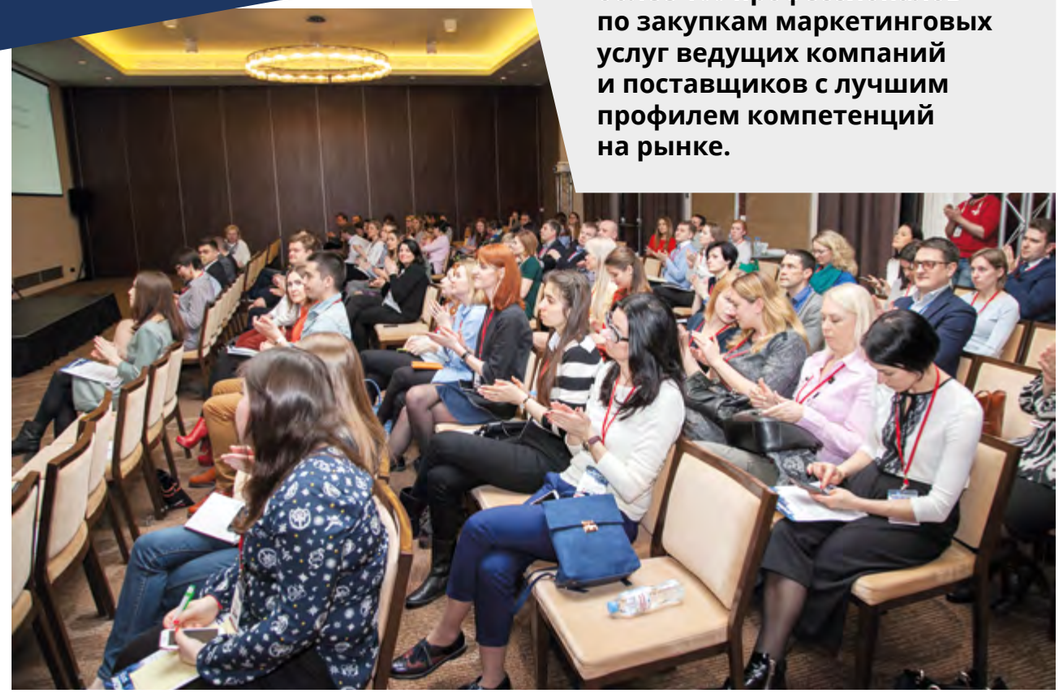
74 Директора по закупкам получили рыночные оценки

77 Работа в закупках — вакансии и зарплата

78 Создание общих ценностей посредством совместной работы с поставщиками

MARKETING DAY

В отеле Double Tree by Hilton Hotel прошла I Профессиональная конференция Ассоциации Профессионалов по Управлению Закупками, собравшая на одной площадке более 160 профессионалов по закупкам маркетинговых услуг ведущих компаний и поставщиков с лучшим профилем компетенций на рынке.



Открыла конференцию **президент Ассоциации Профессионалов по Управлению Закупками (APPM), председатель Комитета по закупкам Франко-Российской торгово-промышленной палаты (CCI France Russie), директор по закупкам и ИТ Saint-Gobain Ольга Каненкова**, которая обозначила ключевые темы, волнующие профессиональное сообщество закупщиков сегодня.

Ирина Третьяк (Ассоциация Коммуникационных Агентств России) представила участникам конференции тему «Итоги развития рекламной индустрии в 2016 году». На примере Media Scope была рассмотрена топ-десятка на рекламу, включая каналы ее распространения.

В теме «Цифровые технологии в обработке POS-материалов» **Александр Карманов (Major Terminal)** уделил внимание цифровым технологиям оператора и их влиянию на эффективность внутрискладских процессов. Были представлены алгоритм вызова на запросы материала и варианты решения на разные типы запросов.

Ольга Каненкова, Saint-Goben

Дарья Шарапова (Konica Minolta) раскрыла участникам предпосылки, преимущества, риски и этапы внедрения аутсорсинга закупок маркетинговых материалов в теме своего выступления «Marketing Print Management (MPM) в России» и представила рабочие бизнес-кейсы на примах FMCG-компаний.

В теме «Эффективное управление креативным агентством» **Юлия Политова (British American Tobacco)** осветила роль агентства в решении бизнес-задач, а также представила стратегию управления категории креативных услуг. Были показаны принципы расчета вознаграждения креативного агентства, а также сделан акцент на роль закупок в работе с агентством.

Александр Карманов, Major Terminal

Особое внимание привлек бизнес-кейс, представленный командной работой **компаний AVANTGARDE/Moscow и Radugadesingn «Создание и реализация идеи для премьерного показа New VOLVO S90»** с показом на площадке автомобилей Volvo новых серий.

Наталья Пилипчак (Philips Lighting Eurasia) выступила с темой «Формализация экспертного мнения при маркетинговых закупках», где привела пример оценочного файла, формализированной оценки: фотосъемки, производство открыток, медиаразмещение в Интернете.

Структуру процедуры выбора поставщика, критерии, коммуникационные инструменты участникам представили **Екатерина Бирюкова и Екатерина Конева (Servier)**.

Вячеслав Прохоров (Mail.ru) поделился идеями, на которые стоит обратить внимание для привлечения премиум-аудитории в социальных сетях, рекламными инструментами и новыми метриками эффективности в своем выступлении на тему «Секреты привлечения клиентов в социальных сетях».

Не остались без внимания такие вопросы, как корпоративная ответственность и культура, отражение ценностей компании, модели цепей поставок, специфика закупки мероприятий, которые представила **Наталья Младенцева (Imperial Tobacco)** в теме «Особенности тендера на услуги MICE-агентства». Данную тему дополнил **Александр Сафонов (Америкэн Экспресс Банк)**, рассказав об основных причинах использования платежных решений для MICE и эффективном использовании консолидированного платежа.

Дмитрий Пчелин (ADMOS) в теме «Построение системы закупок рекламной продукции через корпоративный WEB SHOP» рассказал о предпосылках для внедрения системы закупок через корпоративный онлайн-магазин. Обозначил цели, задачи, этапы реализации и преимущества для заказчика при внедрении корпоративного онлайн-магазина.

Оксана Фомичева (Schneider Electric) в своем выступлении на тему «Оптимизация процесса закупки сувенирной продукции» уделила внимание фактам бизнеса, целям тендера, этапам подготовки тендера. Были показаны результаты, основные достижения и направления развития.

Традиционно программа конференции формируется на основе пожеланий и отзывов участников. Оставайтесь с нами! ∆

Современные технологии в обработке рекламных (POS) материалов

Автор: **Александр Карманов**,
коммерческий директор, Major Terminal

В эпоху повсеместного внедрения цифровых и интернет-технологий в маркетинге мы поговорим о его «олдскульном» сегменте, о маркетинговой продукции, или POSm (point of sales materials), то есть той части рекламного рынка, которая не может существовать без стройной и эффективной физической обработки.

Существующая система продвижения товара, как и 20–30 лет назад, не представляется нам без ценников, указателей, буклетов, световых информационных табло и всего прочего, что позволяет покупателю ориентироваться в значительном товарном потоке, получать информацию о товаре и мотивировать его на покупку. Однако современные информационные технологии не остались в стороне, они тесно вплетены в процесс обработки POS-материалов, а также в процесс взаимодействия их пользователя, поставщика и 3PL-оператора — логистической компании, осуществляющей организацию цепочки поставки POSm от производителя до конечного пользователя или точки продаж.

Ключевые потребители POSm сосредоточены в таких сегментах рынка, как FMCG, Retail, Pharm & Healthcare, Automotive, Fashion. На примерах опыта компаний из этих индустрий мы разберем вызовы, которые возникают при обработке рекламной продукции.

Начать рассмотрение технологий обработки было бы правильно с момента поступления задания на склад, такое задание может поступать как от пользователя продукции, так и от ее поставщика. Для передачи задания (заявки) часто используется обмен IDE-сообщениями по ранее выстроенному интеграционному каналу между ERP-системой пользователя (SAP, Oracle, 1C и прочие) и системой управления складом (WMS) 3PL-оператора. В связи с большим количеством пользователей продукции, например торговых представителей фармацевтических компаний, на данный момент очень востребован метод подачи заявки на отгрузку материалов через интернет-портал, схожий по своему функционалу и внешнему виду с интернет-магазином. Данный способ подачи заявки позволяет децентрализовать процесс заказа материалов, предоставив эту возможность непосредственно торговым представителям. Для удобства и контроля доступ к складским остаткам гибко настраивается, что позволяет пользователю видеть только те материалы, которые требуются ему в работе. Также устанавливаются лимиты на заказ ценных или особо востребованных позиций, кроме того, выдача определенных материалов возможна только после дополнительного электронного визирования супервайзером. В случае невозможности установить интеграционный канал остается возможность подачи заявки в формате Excel по электронной почте, данные заявки также обрабатываются в автоматическом режиме и попадают в WMS 3PL-оператора без участия человека.

Технологии

Обмен информацией «клиент — оператор», предшествующей отгрузке материалов

Технология	Результат
Автоматический анализ оборачиваемости материала с целью оптимального (удаленность) размещения внутри склада	Увеличение скорости операций
Оптимальная топология склада и распределение по типам хранения (стеллаж, мезонин, напольное хранение)	Увеличение скорости операций
Уплотнение товаров после комплектации (автоматизировано на уровне WMS-оператора)	Увеличение «утилизации склада», уменьшение расходов клиента на хранение
Использование современной техники: скоростные принтеры (Zebra), WIFI-принтеры, терминалы ТСД с online-подключением к WMS	Увеличение скорости операций

Технологии

Технология	Результат
Использование технологий обработки «волновой подбор» (для рассылок), кросс-докинг	Увеличение скорости операций
Использование мобильных приложений (работающие online с WMS) — для фотокаталога	Увеличение скорости операций
ЭДО (например, Диадок)	Скорость подготовки и отправки документов клиенту
«Автоматическая оценка рисков WMS» — формирования заданий на проверку (службой качества)	Уменьшение вероятности ошибки
Инфообмен с другими участниками логистических процессов, этикетки со сквозной информацией для транспортных компаний	Ускорение отгрузки сторонним перевозчикам, ускоренная обработка на автоматизированных сортерах

Технологии

Обмен информацией «клиент — оператор» в момент готовности товара к отгрузке и после отгрузки

ОПЕРАТОР »» КЛИЕНТУ	ОПЕРАТОР »» ПЕРЕВОЗЧИКУ	ОПЕРАТОР »» КЛИЕНТУ ИЛИ КОНЕЧНОМУ ПОЛУЧАТЕЛЮ	ОПЕРАТОР »» КЛИЕНТУ ИЛИ КОНЕЧНОМУ ПОЛУЧАТЕЛЮ	ОПЕРАТОР »» КЛИЕНТУ ИЛИ КОНЕЧНОМУ ПОЛУЧАТЕЛЮ
01	02	03	04	05
ПЛАНИРОВАНИЕ ОТГРУЗКИ	**КОМПЛЕКТАЦИЯ ГРУЗА**	**ГОТОВНОСТЬ ГРУЗА**	**ОТГРУЗКА СО СКЛАДА**	**ПОСЛЕ ОТГРУЗКИ СО СКЛАДА**
ИНФООБМЕН	ИНФООБМЕН	ИНТЕРНЕТ-ПОТРАЛ ONLINE	ИНТЕРНЕТ-ПОТРАЛ ONLINE	ИНТЕРНЕТ-ПОТРАЛ ONLINE
• загрузка планов по комплектации в систему учета WMS-оператора • автоматический запуск комплектации и отгрузки при фактическом поступлении на склад ТМЦ • автоматическое уведомление (email) заинтересованных лиц при невозможности вовремя доставить материалы на мероприятие (заблаговременный срок уведомления, который учитывает срок доставки в точку проведения мероприятия, срок складкой обработки плюс неделя для принятия решение клиентом)	• предоставление данных (преалертов) по грузу, с фактгабаритами, стоимостями, маркированными грузоместами, накладными перевозчика (штрихкодирование) • заказ курьеров	• автоматические email-уведомление из системы WMS: вес, объем, информация по артикулярным вложениям каждого грузоместа и т. д. • автоматические SMS-уведомления из системы WMS	• автоматические email-уведомления из системы WMS с информацией о транспорте (номер накладной и интернет-портал для online-отслеживания), плановая дата доставки, вес, объем, информация по артикулярным вложениям каждого грузоместа и т. д. • автоматические SMS-уведомления из системы WMS	• отслеживание статуса доставки

Вызовы

Вызов	Решение
Своевременность поставок от производителей	Хранение данных по плановым датам/объемам поставок на стороне оператора с автоматическим уведомлениями, напоминаниями всем участникам «клиент — поставщик» (email-уведомление, SMS)
Хранение POSm у конечных получателей: нет места, нет учета остатков и сроков годности	Региональная сеть, объединенная в один контур учета WMS-оператора, актуальной информации online: остатки, отчеты по оборачиваемости — используемости, автоматическая блокировка выдачи материалов с истекшим сроком годности (актуальности)
Управление распределением POSm, большое количество сотрудников, подающих заказы внутри компании	Интернет-портал, самостоятельный заказ материалов торговыми представителями
Заказ излишних объемов POSm больше («про запас») — дефицитных, дорогих материалов	Предварительное распределение или лимиты (программные) при заказе через систему интернет-портала, возможность редактирования заказа после утверждения супервайзером
Обширный и разноплановый номенклатурный справочник (стенды, листовки, подарки, сувениры)	Фотокаталог, партионный учет (отдел/бренд/департамент/направление и т. д.), стоимостной учет, номера и даты счетов-фактур, ТОРГ12

Каким же образом осуществляется оптимизация процессов обработки POS-материалов? Существенное влияние на скорость обработки оказывают методы подбора и сортировки товара. В нашем случае мы можем говорить о «волновом» методе сортировки и кросс-докинге. Второй способ особенно перспективен в случае ограниченного срока между поступлением продукции от производителя и началом акции. Для целей оптимального хранения WMS применяем методику ABC-анализа и смешанной топологии, позволяя бережливо использовать площадь склада и минимизировать трудозатраты на обработку продукции. Неотъемлемой частью современного склада являются беспроводные терминалы сбора данных, которые позволяют не только учитывать товарооборот, но и диспетчировать задания между сотрудниками склада.

Вызовы

Вызов	Решение
Обработка и учет сложносоставных позиций (комплектов) и учет комплектности	Учет на стороне оператора — сложносоставные стенды и торговое оборудование (одна единица учета — фактически 15 частей/палет), учет комплектности (автоматический сбор в комплект из нескольких некомплектов: например, стол плюс четыре стула)
Срочная доставка/забор на мероприятие	Доставка или забор 24/7 с монтажом в POS — за счет интеграции и инфообмена оператора с подрядчиками по экспедированию и монтажу
Учет дорогостоящих или предполагающих многократное использование POSm, отгруженных на мероприятие/точку продаж или торгпредставителям	Учет остатков материалов после отгрузки от оператора в точке применения или у представителя (интернет-портал)
Возврат с мероприятий б/у POSm	Фотокаталог, отбраковка, сбор полных комплектов из нескольких «некомплектов» или «не в кондиции» в автоматическом режиме за счет WMS
Большое количество получателей, не знающих, что им должны доставить и когда	SMS, email-информирование, online-отчеты на интернет-портале в разделе получателей и информация по артикулярным вложения и датами доставки
Хрупкие товары (сувениры)	Дополнительная индивидуальная упаковка на складе оператора

FMCG

Особенности:
• большое количество мероприятий с согласованными объемами (номенклатура и количество POSm, сроки проведения мероприятия);
• горизонт планирования мероприятий — один год

Объемы работ:
• хранение 5000 палето-мест/сутки;
• комплектация — 250 линий в сутки на стороне клиента;
• за администрирование отвечают пять логистов

Оптимизация, улучшения:
• загрузка планов по комплектации в систему учета WMS;
• автоматический запуск комплектации и отгрузки при фактическом поступлении на склад ТМЦ;
• автоматическое уведомление (email) заинтересованных лиц при невозможности вовремя доставить материалы на мероприятие (заблаговременный срок уведомления, который учитывает срок доставки в точку проведения мероприятия, срок складской обработки плюс неделя для принятия решения клиентом)

Итог: администрирование на стороне клиента всех процессов — два человека с «неполной загрузкой»

Pharm

Особенности:
• у клиента 500 внутренних заказчиков;
• представители в регионах

Объемы работ:
• администрирование со стороны клиента — около 10 человек, ответственных за сбор данных по потребностям от «заказчиков»;
• представители в регионах;
• распределение;
• деление ограниченных объемов ТМЦ

Оптимизация, улучшения:
• заказ материалов всех 500 пользователей через интернет-портал оператора склада;
• каждому получателю устанавливаются лимиты;
• возможность дополнительного утверждения супервайзером;
• возможность корректировки заказа при утверждении

Итог: сокращение администраторов до двух человек с «неполной загрузкой»

Еще одна важная составляющая WMS в обработке товара — это реализация принципа Poka-yoke, нивелирующего влияние «человеческого фактора» на процесс точности комплектации продукции. Также через систему управления складом реализуется политика по управлению качеством — формируются задания на выборочные проверки скомплектованных заказов в зависимости от накопленной статистики и требований пользователя.

Если охватить взглядом всю цепочку поставки продукции от производителя до конечного пользователя, участие цифровых технологий можно отразить следующим образом.

Важно заметить, что информационный обмен с пользователем позволяет не только направлять задания на склад для комплектации заказов, но и управлять работой с производителями продукции, передавая планы поставок 3PL-оператору. Ближе к концу цепочки проявляется еще одна важная функция — предварительное информирование перевозчика о массогабаритных характеристиках еще не собранного заказа — это ощутимая экономия времени при планировании взаимодействия склада и перевозчика, точный подбор транспортного средства и быстрая реакция на изменения. Наличие IDE-обмена с перевозчиком ускоряет и упрощает процесс передачи в экспедирование массовых рассылок: уже в процессе упаковки продукции на складе наносятся данные накладных перевозчика и соответствующие штрихкоды, позволяющие обрабатывать короба на автоматических сортировочных линиях транспортной компании.

Теперь можно перейти к вызовам, которые встают перед каждым, кто занимается потреблением и управлением движением рекламных материалов в компании.

Начнем с вопроса, встающего практически перед всеми потребителями рекламной продукции — это нарушения сроков поставок производителей, создающие давление на всю дальнейшую логистическую цепочку. Упорядочить и контролировать работу с производителями позволяет предоставление планов производства, загрузка их в WMS 3PL-оператора и включение системы напоминаний по заданному алгоритму в виде email и SMS-рассылок. Подобные рассылки используются не только для работы с производителями, но и для предварительного информирования конечных получателей о том, какие именно материалы, в каком количестве и когда к ним поступят. Более гибкое планирование в данном случае крайне важно и с точки зрения оптимальных объемов хранения в региональных точках выдачи. Информирование также может осуществляться по промежуточным параметрам, таким как истечение заданного срока хранения материалов, превышение лимитов на заказ и прочее. Как уже упоминалось выше, функционал самостоятельного заказа и распределения материалов оказывает решающее влияние на оптимизацию ресурсов на стороне пользователя, возможность визуализировать товарные позиции через интернет-портал также решает задачу ориентации пользователя в большом массиве однотипной продукции, а также позволяет производить учет многократно используемых материалов, вести контроль их износа и товарного вида.

В завершение хотелось бы привести несколько примеров, каким образом внедрение современных технологий обработки POSm повлияло на бизнес конкретных пользователей.

В первом примере мы рассмотрим компанию из сегмента FMCG. Данная компания имеет хороший и устойчивый прогноз по планированию своей маркетинговой деятельности, а загрузка планов поступления материалов и их рассылки в систему 3PL-оператора позволила высвободить производственные ресурсы внутри компании для решения других, более профильных задач.

В другом кейсе мы видим компанию фармацевтического рынка, работа по дистрибуции маркетинговых материалов в которой осуществляется более чем 500 торговыми представителями, а также менеджерами в центральном офисе, занимающимися распределением материалов и подачей заявок 3PL-оператору. В данном случае эффект высвобождения ресурсов был достигнут за счет изменения системы заказа материалов — представители получили доступ на интернет-портал 3PL-оператора и начали самостоятельно заказывать продукцию в свой адрес, исходя из настроенных прав. △

Новые возможности

Инновация:
Организация автоматизированного выбора перевозчика (по стоимости) на стороне оператора склада через web-интерфейс

Ожидаемый результат
Сокращение затрат на доставку на 50% (за счет оптимального выбора подрядчика в зависимости от объема и направления)

Комментарий:
При попытке клиента организовать расчеты и выбор подрядчика на своей стороне вручную занятыми оказались три сотрудника, и оптимизация составила всего 15% после реализации программных решений на стороне оператора склада

Оценка работы маркетинговых агентств

Автор: **Марина Трепова**,
профессиональный закупщик, партнер Siegel® HR в Украине и СНГ, бизнес-тренер, консультант, управляющий партнер Crossculture Academy, общественный деятель, член ГО «Прозрачные закупки», член Ассоциации закупщиков Украины, автор программы «Академия мастерства закупок», известный спикер профессиональных конференций, автор статей по закупкам

Необходимость оценки любого подрядчика или поставщика имеет смысл, если вы понимаете, зачем вам это нужно и что вы дальше будете с этим делать. Сама по себе оценка ради оценки не несет никакого смысла. Проводить оценку, отслеживать результаты, давать обратную связь — все это достаточно затратно по времени. Именно поэтому необходимо понимать, зачем вы это будете делать и в чем смысл такой оценки. Мы постараемся прояснить этот вопрос и разберемся, как лучше проводить оценку работы агентств, если вы решили внедрить такую практику.

Оценка работы поставщиков является частью SRM (Supplier Relationship Management). Это метод, когда вы подходите к системе управления взаимоотношениями с поставщиками комплексно, основательно и системно, при этом разрабатываете комплекс мероприятий по управлению взаимоотношениями с поставщиками и улучшению качества получаемых товаров, материалов и услуг.

Ценность проведения и наличия системы оценки маркетинговых агентств состоит в том, что вводятся понятные правила игры, вы демонстрируете доверие и открытость, и между вами происходит конструктивный диалог, который возможен только при обсуждении понятных, конкретных и четких показателей.

Маркетинговые агентства производят услуги — различные маркетинговые сервисы:

- креативные;
- медийные;
- исследовательские;
- BTL;
- Digital;
- крупные рекламные холдинги, предоставляющие полный комплекс услуг.

Сервисы и работы, к сожалению, намного сложнее оценивать по сравнению с материалами. Тут необходимо творчески и индивидуально подходить к процессу оценки работы маркетинговых агентств. Для начала определимся, зачем клиенты делают оценку работы агентств. Причины могут быть следующие:

- управление качеством работы поставщиков;
- получение более качественных услуг;
- развитие рынка маркетинговых услуг;
- развитие поставщиков — агентств в нашем случае;
- повышение эффективности маркетинговых и рекламных кампаний;
- стимулирование большего вовлечения агентства в достижение результатов, которые стоят перед маркетингом и продажами.

Цель может быть как одна из перечисленных, так и несколько, дополняющие одна другую. Но все эти действия направлены на увеличение продаж собственных товаров или услуг, а соответственно, увеличение прибыли компании.

Далее необходимо понять, кто будет управлять этим процессом и кого вы планируете вовлекать в него. Как правило, это совместная работа закупщика, если он занимается закупкой маркетинговых услуг и ведет эту категорию, и представителя отдела маркетинга, или так называемого внутреннего заказчика. Если в вашей компании закупкой и всеми отношениями с маркетинговыми агентствами занимается только представитель отдела маркетинга, то эту роль выполняет человек, который больше всего работает с этим агентством. Также во время оценки могут быть привлечены представители других департаментов, которые сталкиваются с агентством. Например, бухгалтерия, которая взаимодействует по счетам и оплатам, и юристы — по договорам и другим юридическим вопросам.

Команда оценивающих сформирована, теперь самое время определиться с тем, кого будем оценивать, а кого — нет. С точки зрения управления поставщиками/подрядчиками оценивать нужно только тех, кто является стратегическими или критичными подрядчиками. В упрощенном виде необходимо ответить на два вопроса, чтобы понять, является ли агентство стратегическим:

1. Какова доля того, что делает агентство в общем объеме данной категории? Например, в категории «Креативные агентства». Оценить желательно и в процентах, и в деньгах.

2. Что произойдет, если мы перестанем работать с этим агентством, как быстро и безболезненно мы можем его поменять на другое?

Таким образом, из всего пула агентств вы выбираете самые важные, стратегические для вас, и уже инвестируете свой ресурс в эти агентства. Их будет несколько, примерно по одному из каждой подкатегории.

Также можно оценивать отдельные программы или мероприятия, которые проводят агентства, если они большие, значимые и важные для вашей компании. Например, компания JTI до запрета рекламы табака была партнером больших ивентов, таких как Global Gathering и God's Kitchen. На таких мероприятиях проводилось много различных промоактивностей, на которые привлекалось BTL-агентство. Эти ивенты имели для торговых марок JTI большое значение, а соответственно, им уделялось огромное внимание. Поэтому такие ивенты оценивались отдельно, и для них разрабатывали разные шкалы и критерии оценки.

Очень важно для максимальной объективности оценки все критерии взвешивать и выставлять разные веса в каждом отдельном случае в зависимости от ситуации и целей.

Другой пример оценки отдельных программ — специальная оценка, которая проводится после окончания программ, направленных на стимулирование продаж в торговых точках, так называемых one-to-one. Если до начала активности четко прописаны результаты, которые вы хотите получить, и показатели, которые есть сейчас, то их достаточно просто замерить по окончании мероприятия и оценить каждую программу отдельно. Из этих оценок в конце календарного периода можно сложить единую и вывести среднюю для принятия решения.

Что именно оценивать у агентства?

Определить это можно, исходя из целей, которые стоят перед вами в компании, и целей, которые вы поставили агентству.

Показатели оценки агентств можно разделить на измеримые и неизмеримые.

- Измеримые — те, которые можно каким-либо путем измерить и выразить в цифрах.
- Неизмеримые — те, которые показывают на наличие или отсутствие чего-либо, что важно вам для эффективной работы.

Очень важно для максимальной объективности оценки все критерии взвешивать и выставлять разные веса в каждом отдельном случае в зависимости от ситуации и целей.

В таблице 1 приведен пример оценки креативного агентства со взвешенными критериями. Это ежегодная оценка, которая выставлялась различными департаментами и потом консолидировалась.

В данном примере была использована пятибалльная шкала оценки, где 3 — соответствие требованиям и ожиданиям, а 5 — превосходящий ожидания результат.

Таблица 1. **Оценка результатов работы агентства**

Определение	Средний результат	Веса	Средневзвешенный результат
Обслуживание аккаунт-менеджерами	3,25	30%	0,98
Стратегическое планирование	3,75	10%	0,38
Креативный сервис	2,60	20%	0,52
Финансы	3,50	10%	0,35
Достижение клиентом своих KPI	4,00	30%	1,20
Общая оценка		**100%**	**3,42**

Таблица 2. **Измеримые критерии оценки**

Технологии/развитие	Логистика	Качество	Закупки
Инновации	Соблюдение графиков	ppm-rate	Уровень цен
Технологии	Соблюдение договоренностей/оговорок	Уровень сервиса	Прозрачность цен
Уровень выполнения требований	Современный подход к логистике	Сертификаты	Развитие цены
Передача электронных данных	Технические возможности доставки	Результаты аудита поставщика	Инициативы по снижению цены
Эффективность		Количество жалоб	

В таблице 2 приведен пример измеримых критериев, которые можно брать за основу дорожной карты для оценки агентства.

Неизмеримые показатели, которые можно использовать в работе:

• эффективность использования ресурсов клиента;
• профессионализм;
• надежность агентства;
• удовлетворение от работы с агентством;
• эксклюзивность, если необходима;
• уровень менеджмента и его доступность.

Список этих показателей вы можете дополнить самостоятельно, исходя из собственного опыта и задач.

Когда вы решаете проводить оценку работы агентства, необходимо предупредить его команду об этом в самом начале сотрудничества или какого-либо проекта. Это честно и по-партнерски. Для агентства это не должно быть неожиданностью и шоком. Также необходимо информировать агентство, по каким критериям вы их будете оценивать, чтобы они понимали, к чему стремиться, на что обращать внимание и, соответственно, направлять свои ресурсы. Это поможет агентству правильно распланировать ресурсы и достигнуть максимальных результатов.

Помните, что задача оценки — не застать врасплох и наказать агентство, а развить и получить лучшую услугу!

Как происходит сам процесс оценки агентств и предоставления обратной связи?

Шаг 1. Начинать нужно с внутреннего обсуждения и выставления оценки работе агентства. Также не стоит забывать о комментариях как в случае с положительной оценкой, так и с негативной. Оценку можно предоставить консолидированную или раздельную.

Шаг 2. Необходимо определить день и тему встречи и послать приглашение агентству. К приглашению можно приложить оценку и всю информацию, чтобы агентство могло подготовиться к встрече. Помните, что задача оценки — не застать врасплох и наказать агентство, а развить и получить лучшую услугу!

Шаг 3. Встреча по обсуждению вашей оценки. Если вы проводили раньше оценку, то обсуждаете прогресс или регресс. Если это первая оценка, обсуждаете первичный результат.

Шаг 4. Проведение последующих встреч при необходимости, чтобы прийти к единому знаменателю и плану действий.

Шаг 5. Составление плана действий, зон роста и графика анализа прогресса.

Важно, чтобы в результате этих действий вы получили план развития, улучшения и внедрения изменений, которые приведут к услугам более высокого качества.

Проводить оценку агентств необходимо один раз в год. Если отмечены зоны улучшения, развития, то необходимо проговорить сроки ревизии и оценки прогресса. И, естественно, проводить встречи по обсуждению плана развития согласно графику.

Если мероприятие (ивент) проводится редко, например один раз в год, и подготовка к нему длится несколько месяцев, то после очередного мероприятия необходимо:

• провести анализ и выявить проблемные зоны;
• если вы продолжаете работать с тем же агентством, то перед следующим мероприятием запросить и согласовать план по предотвращению ошибок и улучшению их работы;
• разработать систему оценки совместно с агентством;
• провести эту оценку во время и/или после мероприятия.

А что делать, если агентство несогласно с вашей оценкой и вашими комментариями? В этом случае нужно или договариваться и приводить аргументы, на которых основаны ваши оценки, и разработать план изменений, с которым согласится агентство. Либо взять тайм-аут, обозначить период, в течение которого агентство проанализирует обратную связь и предложит план действий. Если вы не можете договориться, тогда нужно выбирать другое агентство и проводить тендер.

Такие оценка и упражнения полезны и для клиента, поскольку во время встреч и бесед он также получает обратную связь, которая не всегда бывает положительной. Это момент, когда можно взглянуть на себя со стороны и повысить качество взаимоотношений с агентствами. Ведь на стороне клиента тоже работают люди, и они не всегда все делают правильно. Так что во время ежегодной оценки попросите агентство дать вам обратную связь и пользуйтесь такой возможностью самосовершенствования!

Привязана ли оценка как-то к финансовому вознаграждению, которое получает агентство?

В мировой практике существуют примеры, когда результаты оценки привязаны к комиссии в сторону увеличения или уменьшения и бонусам, которые получает агентство. Маркетинговые агентства, особенно BTL, digital и креативные, имеют возможность влиять на результаты продаж, знания о торговой марке клиента и другие показатели, которые обычно замеряют маркетологи. На постсоветском пространстве такие кейсы тоже существуют, правда, встречаются очень редко.

Рассмотрим два примера, связанных с оценкой креативных агентств.

Первый пример

В контракте было зафиксировано, что агентство получает ежемесячно 90% от оговоренной комиссии. В случае достижения определенных маркетинговых показателей в конце периода агентство получает 100 или 110% комиссии в зависимости от достигнутых результатов. Все маркетинговые показатели брались из достоверных источников, это были сведения из AC Nielsen. Данные фиксировались в контракте на определенную дату. В конце периода данные сверялись и проводилась встреча с обсуждением результатов работы и полученных результатов согласно исследованиям. Достигнутые результаты и финальные суммы фиксировались в дополнительном соглашении (таблица 3).

Второй пример

Агентству выплачивали ежемесячно 100% комиссии, но было оговорено, что в конце года оно может получить премию, если результаты работы приведут к ожидаемым клиентом показателям. Премия и ее размер зависели от двух факторов:

1. Оценки, которую поставит клиент за работу, и качества предоставленного сервиса. Это 50% премии.
2. Маркетинговых результатов, которые были важны клиенту. Это были доля рынка и знание марки. Остальные 50% премии.

В результате этих двух кейсов оба агентства получили премии и бонусы.

Взвешивая все за и против оценки рекламных агентств, с уверенностью можно сказать, что игра стоит свеч.

Все эти сложные упражнения и вроде бы пустая трата времени направлены на то, чтобы агентство почувствовало себя партнером, способным повлиять на реальные результаты, которые так важны клиенту.

Поэтому взвешивая все за и против оценки рекламных агентств, с уверенностью можно сказать, что игра стоит свеч. По ее итогам вы получите партнеров, которые не только заинтересованы в выполнении работ надлежащего качества, но и вместе с вами будут стремиться к достижению целей, поставленных перед вами компанией. △

Таблица 3. **Пример таблицы для дополнительного соглашения**

Основная оплата	90%
Максимально возможный бонус	20%

Критерии	Вес критерия	Актуальные показатели	Цель	Достигнутые показатели	Бонус выплаченный, %
Намерены купить	30%	13,4%	15,0%		0%
Всего пользуются	35%	13,7%	16,5%		0%
SOM MAT рост	35%	5,0%	5,0%		0%
Актуальный бонус					**0%**

Покупаем MICE: Эмоции или цифры? Инструменты финансирования

Автор: **Наталья Младенцева**,
country procurement buyer,
Imperial Tobacco Sales & Marketing Russia

Отражением ценностей компании является ее корпоративная культура. Турниры по футболу, национальные конференции, корпоративные и клиентские мероприятия — все это не что иное, как инструменты, направленные на повышение мотивации, лояльности и вовлеченности сотрудников, на что компания тратит многомиллионные бюджеты.

Именно поэтому категория MICE является стратегической в системе управления затратами компании и требует обязательного вовлечения отдела закупок, специалисты которого, в свою очередь, предоставляют экспертизу эффективного влияния для достижения максимального результата, приносят уникальные решения в сочетании с современными технологиями и стратегическим подходом.

Обозначенные выше тезисы являются определяющими, так как в противном случае в результате недобросовестного подхода есть риск возникновения неконтролируемых возрастающих затрат.

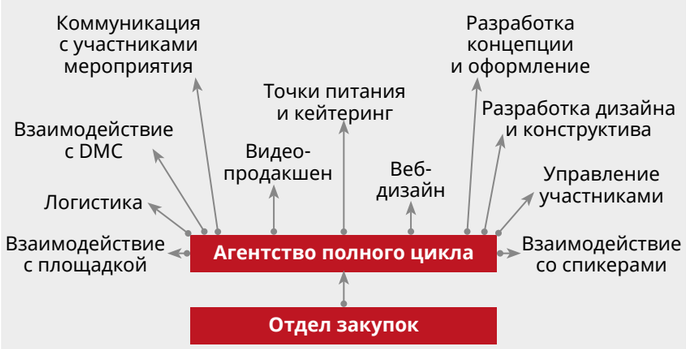
В своей статье в предыдущем номере журнала Светлана Лукашевич рассказывала о теории формирования стратегии закупок товаров или услуг, которая позволяет оптимизировать соотношение расходов и рисков и управлять взаимоотношениями с различными поставщиками.

Один из основных постулатов теории, а именно консолидация объемов, применим и при закупке MICE: выбирается единый консолидированный поставщик для всей категории либо лидирующий крупный поставщик для управления более мелкими.

В чем преимущества консолидации? В первую очередь это сокращение базы поставщиков, что уменьшает количество контрактов, а значит, и количество времени, затрачиваемого на их администрирование. Кроме того, снижается так называемый риск «испорченного телефона», поскольку утверждение порядка сотрудничества происходит только с одним контрагентом. Также, как правило, поставщик назначает выделенного менеджера для взаимодействия с клиентом, что позволяет сотрудничать по принципу «одного окна», когда все запросы и пожелания клиента направляются одному контактному лицу, которое в дальнейшем распределяет задачи.

Помимо консолидированного подхода в категории MICE применяется также модель веерной либо панельной закупки.

Единый консолидированный поставщик



Модель веерной поставки (а)

Модель панельной поставки (б)

Все перечисленные выше модели применимы в зависимости от целей и задач, которые ставит перед собой отдел закупок, в частности:

- управление затратами;
- контроль за соблюдением установленных правил и процедур;
- повышение уровня качества услуг;
- обеспечение поставки высококачественного продукта.

Как уже упоминалось, в последние годы наметилась четкая тенденция все большего вовлечения отдела закупок в управление затратами категории MICE.

Это произошло в результате того, что компании увидели определенные выгоды от подобного вовлечения, а именно:

- экономия и соблюдение политики и стандартов компании;
- экспертиза анализа структуры затрат;
- консолидация объемов затрат;
- идентификация и перехват затрат, которые проходят без контракта;
- определение возможностей для потенциальных экономий;
- возможность ознакомиться с различными способами и аспектами процесса поиска источника реализации проекта.

В зависимости от комплексности проекта и характера мероприятия предметом закупки могут выступать различные товары и услуги.

В случае стандартных мероприятий в формате круглого стола единственной услугой является конференц-пакет. При нестандартных мероприятиях появляются новые критерии отбора, такие как концепция, новизна, актуальность темы, попадание в стиль клиента и прочие, и как следствие, новые потребности: приобретение услуг дизайнера, услуг ивент-специалистов, продюсеров и других.

Любое мероприятие необходимо закупать точно так же, как и любой другой ресурс, важный для хозяйственной деятельности компании, а именно объективно, прозрачно, ответственно и обязательно с соблюдением закупочных процессов, процедур и методик.

Только после принятия концепции можно переходить к следующему этапу, а именно приобретать товары и услуги и принимать решение в части применения того или иного инструмента финансирования.

Особое внимание хотелось бы уделить именно финансированию.

Один из основных критериев, которые наша компания выдвигает при проведении тендера, — это отсрочка платежа в 60 дней с момента предоставления закрывающих документов.

Недавний тендер на проведение Национальной конференции в Сочи на тысячу человек показал, что не все участники рынка MICE-услуг готовы к этому. В частности, из приглашенных двенадцати агентств только три согласились предоставить запрашиваемую отсрочку. В связи с этим мы задумались о внедрении такой системы взаиморасчетов с поставщиком, которая позволила бы обеспечить необходимую отсрочку платежа и одновременно была бы прозрачной и понятной.

Наша компания увидела для себя выгоду в использовании продуктов «Американ Экспресс Банка» в процессе взаиморасчетов с поставщиком MICE-услуг, то есть в использовании услуг платежного агента. В качестве платежного решения мы выбрали виртуальную кредитную карту Business Travel Account (BTA), которая выпускается на юридическое лицо. Данный продукт позволяет обеспечить эффективный контроль за расходами на мероприятие за счет их консолидации в единый счет от «Амери-

От редакции:

Мы попросили **Александра Сафонова, директора департамента по развитию бизнеса ООО «Американ Экспресс Банк»**, ответить на несколько дополнительных вопросов о карте BTA.

Какова стоимость и сроки открытия и имплементации карты BTA?

«Американ Экспресс Банк» не взимает комиссий за открытие и обслуживание карт BTA. Открытие карты BTA занимает две-три недели с момента предоставления клиентом всех необходимых документов в банк. Сроки имплементации карты BTA на стороне клиента зависят от существующих внутренних процессов компании. Выделенный менеджер со стороны банка окажет необходимую консультационную поддержку и предложит наиболее подходящий вариант имплементации в зависимости от потребностей клиента.

Важно отметить, что открытие карты BTA предполагает открытие расчетного счета клиенту в «Американ Экспресс Банке», поскольку таковы законодательные требования к открытию карточных продуктов. Открытие и обслуживание расчетного счета также предлагается на льготных условиях для клиента.

Возможно ли использование карты BTA без открытия расчетного счета в ООО «Американ Экспресс Банк»?

Поскольку наличие расчетного счета является требованием законодательства, открытие счета в «Американ Экспресс Банке» необходимо. Процедура открытия расчетного счета является максимально простой и по набору документов и необходимых шагов ничем не отличается от подобных процессов других банков.

Возможно ли оценить эффективность использования карты BTA в числовом выражении?

Экономическая эффективность использования карты BTA в процентном соотношении для конкретной компании может быть легко рассчитана «Американ Экспресс Банком» на примере определенного мероприятия.

кэн Экспресс Банка». Наряду с этим, используя принцип консолидации объемов, при высоком уровне конкуренции и среднем уровне комиссии в 10% нам удалось получить комиссию в 3,5% плюс в дальнейшем снизиться на 1% при оплате картой BTA.

Кроме того, благодаря карте BTA мы получили необходимую по корпоративным стандартам длительную отсрочку платежа. Поскольку отсрочка предоставляется банком, а не поставщиком, у агентства не возникает необходимости в дополнительном кредитовании, которое является достаточно дорогостоящим для подобной категории компаний в силу специфики их деятельности.

Следовательно, за счет внедрения схемы оплаты посредством карты BTA поставщик получил возможность оптимизировать кредитную составляющую в стоимости услуг, что выразилось в существенном снижении комиссии для нас как клиента.

Использование карты BTA позволило снять несколько острых вопросов в процессе взаимодействия с поставщиком MICE-услуг и значительно упросить и ускорить данный процесс.

Обычно MICE-услуги являются комплексными и состоят из целого набора отдельных услуг, которые не всегда могут быть оплачены в один период времени. Например, площадки для проведения мероприятий требуют внесения предоплаты, билеты на самолет до места проведения мероприятия должны быть куплены заранее и прочее. Часто агентство просит предоплату подобных услуг и выставляет на них отдельные счета. С картой BTA поставщик получает средства на оплату данных услуг в короткие сроки после списания с карты, то есть по предоплате. Для клиента — владельца карты услуга все еще остается на постоплате, поскольку не будет выставлена в задолженность перед банком до момента окончания расчетного периода.

Что еще важно для консолидации — это формирование единого счета от «Американ Экспресс Банка», включающего все услуги, оплату которых поставщик списывал в течение расчетного периода. Таким образом, клиент не получает несколько счетов на оплату в рамках одного мероприятия, а консолидирует все расходы в один счет от банка, который необходимо оплачивать в четко определенный период также один раз месяц. Кроме того, оплачивая счет по карте BTA, клиент переводит средства на свой собственный счет в «Американ Экспресс Банке», что означает отсутствие комиссий за перевод денежных средств.

В заключение хотелось бы отметить, что любое мероприятие необходимо закупать точно так же, как и любой другой ресурс, важный для хозяйственной деятельности компании, а именно объективно, прозрачно, ответственно и обязательно с соблюдением закупочных процессов, процедур и методик. Только с применением данного подхода и эффективных инструментов компания может достичь оптимальных результатов в задаче закупки услуг в категории MICE. △

Умение меняться быстрее конкурентов — важнейшее конкурентное преимущество.

Филип Котлер,
профессор международного маркетинга
Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога

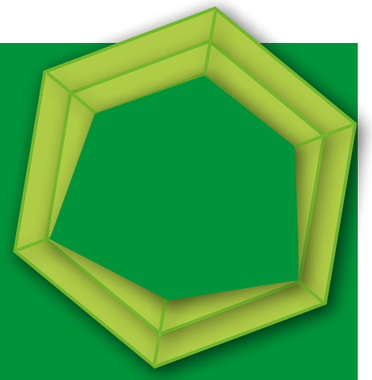
Руководство по стратегическим закупкам, или *Девять шагов по организации стратегических закупок*

Часть шестая: Процесс выбора поставщиков

В предыдущих номерах мы рассмотрели разные стратегии выбора поставщиков и надеемся, что вы определились в этом вопросе с помощью Purchasing Chessboard®. Теперь у вас имеется дорожная карта стратегии, и вы знаете, как обеспечить желаемую позицию на переговорах. Мы уже обсудили этап планирования цикла стратегического выбора источника поставок и переходим к действиям. Следующим этапом является процесс выбора поставщиков. В главе об исследовании рынка мы рассмотрели, как выбрать несколько потенциальных поставщиков. Теперь вам необходимо получить подробную информацию от потенциальных источников поставок. Анализируя поступающую информацию, вы начнете сужать круг имеющихся вариантов. Для начала реализации процесса выбора необходимо использовать процедуру запроса на получение информации (RFI — request for information). Процесс выбора поставщика обязательно включает проверку продукции на соответствие техническим условиям и посещение производства потенциального поставщика. В наше время иногда можно это сделать виртуально, с помощью установленных камер наблюдения.

Вопросы для самопроверки в ходе выбора вендоров:

1. Какие критерии мне необходимо учитывать в ходе выбора?
2. Каков эффективный способ выполнения процесса запроса на получение информации?
3. На что мне следует обращать внимание при проверке продукции на соответствие техническим условиям и посещении площадки?



Автор: **Светлана Репина**, директор департамента экспертизы, методологии и контроля закупок ЦБ России

1. Жизненный цикл поставщиков

Жизненный цикл поставщика включает весь комплекс отношений между поставщиком и покупателем, начиная с его выбора, продолжая его интеграцией в процессы компании в совокупности с измерением исполнения и заканчивая прекращением взаимодействия и его выведением.

Фактически выбор поставщика является вторым шагом его жизненного цикла. Первый шаг — исследование рынка — мы уже выполнили на этапе планирования нашего процесса стратегического выбора источника поставок. Основной целью процесса выбора поставщика является обеспечение того, чтобы поставщики наилучшим образом подходили покупателю, и это должно быть установлено до фактического заключения деловых отношений. Поэтому процедура выбора поставщиков также состоит из нескольких важных шагов: самооценка и квалификационный отбор поставщиков, квалификационный отбор продукции и посещение производственной площадки.

2. Процесс выбора поставщиков

Самооценка и запрос на получение информации

После того как вы провели исследование и обнаружили несколько интересных компаний, которые могут быть потенциальными поставщиками, сформулируйте ваши требования к ним и составьте опросник самооценки. Для получения подробных ответов о каждой компании и ее продукции вам потребуется установить с ней связь и задать прямые вопросы. Во многих компаниях отношения между покупателем и поставщиком начинаются с самооценки последнего. В целях экономии времени покупатели поощряют потенциальных поставщиков регистрироваться для заполнения опросника самооценки на домашней странице компании-покупателя.

Однако если у вас нет подходящей среды для самооценки поставщика, то рекомендуется сделать запрос на получение информации. Вне зависимости от того, выполняете вы запрос на получение информации, используя решение SaaS (Software as a Service), или направляете его старым способом, по электронной почте, вам потребуется определить целевые ориентиры квалификационных требований к потенциальным поставщикам. Запрос на получение информации намного эффективнее направления открытого электронного письма многочисленным компаниям, особенно если вы используете решение SaaS, специально разработанное для этого процесса. Программное обеспечение электронного поиска позволяет вам задавать вопросы с помощью направления опросника. Таким способом они смогут предоставить информацию о себе и о продукции, которую предлагают. В дополнение к этому в целях экономии времени вы можете направить один и тот же запрос на получение информации нескольким компаниям.

Рисунок 1. **Жизненный цикл поставщиков**

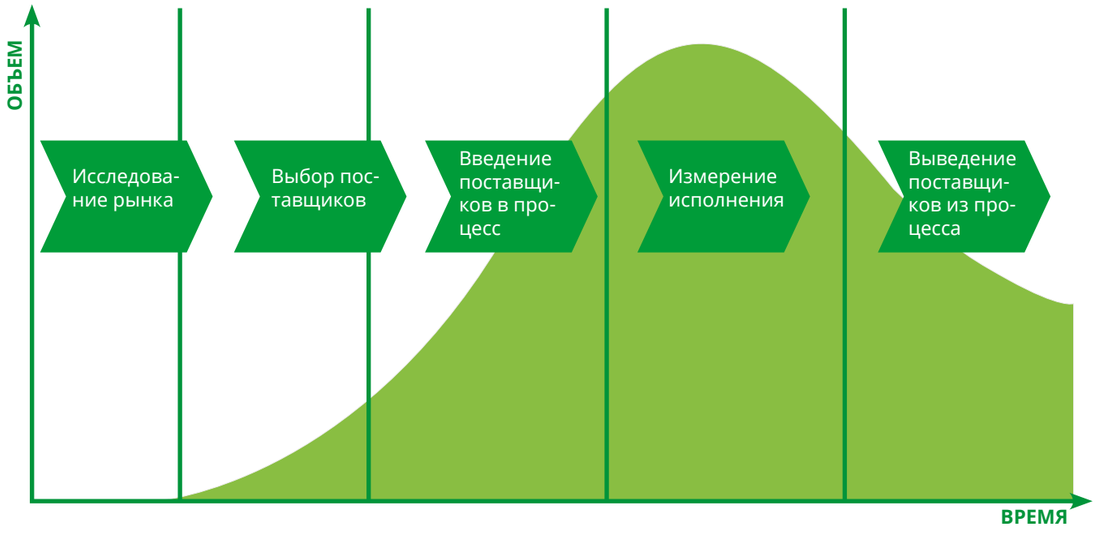
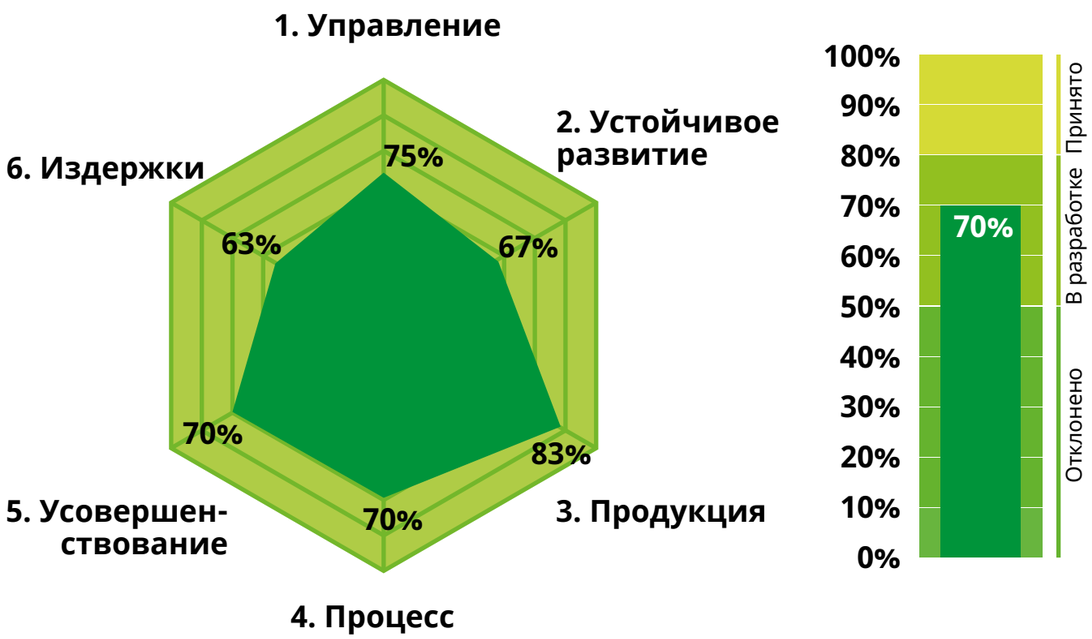


Рисунок 2. **Карта балльных оценок квалификационного отбора вендоров**



Вам необходимо описать ожидаемые квалификационные уровни для наиболее важных для вас сфер деятельности. В том случае, если вы ищете партнера, который станет частью цепочки поставок, требования должны отражать то, как ваша компания ведет деятельность на ежедневной основе. На основании ваших квалификационных требований к поставщикам составьте опросник, который можно разделить на предпочитаемые вами сферы деятельности. Добавьте подробные вопросы в каждый блок. Полезно структурировать вопросы таким образом, чтобы на них можно было ответить: «да», «нет» или «частично». Впоследствии это упростит анализ ответов. В это время вы также можете попросить предоставить свидетельства по конкретным вопросам, например, сертификаты или прочую документацию.

Критерии выбора поставщиков

Подумайте о том, чтобы включить следующие шесть областей в ваш опросник самооценки: управление, устойчивое развитие, продукция, процесс, усовершенствование и издержки.

• *Управление:* Данные вопросы должны убедить вас в том, что у компании имеются управленческие системы и она соблюдает внутренние и внешние стандарты. Например, вы можете попросить предоставить сертификаты обеспечения качества, такие как ISO 9001, или кодекс поведения компании. В основном вы хотите убедиться в том, что компания стремится быть честным партнером.

• *Устойчивое развитие:* Здесь вы ищете подтверждение того, что компания обладает финансовой устойчивостью и соблюдает все соответствующие меры безопасности. В зависимости от первичных проблемных областей вашей компании вы можете также попросить предоставить доказательства социальной и экологической устойчивости.

• *Продукция:* Попросите предоставить доказательства в виде отчетов об испытаниях и сертификатов. Также вы можете узнать, как обеспечивается качество продукции, имеется ли процесс разработки продукции и процесс управления версиями и прочее.

• *Процесс:* Данные вопросы помогут вам определить имеющиеся у поставщика процедуры для устранения несоответствий и управления собственными поставщиками. Вам потребуется выяснить, может ли ваш вендор определять целевые производственные вопросы до того, как они будут оказывать неблагоприятное воздействие на вашу цепочку поставок.

• *Усовершенствование:* Важно понять, внедрен ли процесс непрерывного усовершенствования. Здесь ключевым моментом является определение того, сотрудничают ли ваши поставщики со своими поставщиками и (или) клиентами, и если да, то в каком объеме.

• *Издержки:* Наконец, попросите предоставить информацию о структуре их производственных издержек, если они готовы сообщить ее. Сюда могут входить факторы, влияющие на установление их цены, которые помогут определить ожидаемые колебания издержек в будущем. Вы можете также спросить у них, собираются ли они предпринять

Те поставщики, которые не достигают уровня квалификационного порогового значения, должны предоставить план усовершенствования и повторить процедуру квалификационного отбора после его реализации.

меры для уменьшения издержек и разделения экономии с вами, покупателем.

Квалификационный отбор

После получения ответов на опросник вы можете создать карту балльных оценок и провести сравнение их баллов с требованиями. Можно установить пороговое значение (например, 80%), указывающее, какой уровень баллов требуется для соответствия квалификационным требованиям к поставщику. Однако квалификационное пороговое значение не должно быть неизменяемым. Следует обеспечить возможность гибкости. Например, может потребоваться провести последующий анализ некоторых потенциальных поставщиков и поставщиков, являющихся источником стратегически важной продукции. С другой стороны, поставщики, поставляющие неосновную продукцию и услуги, не должны соответствовать жестким стандартам, принятым для тех, кто поставляет стратегическую продукцию и услуги.

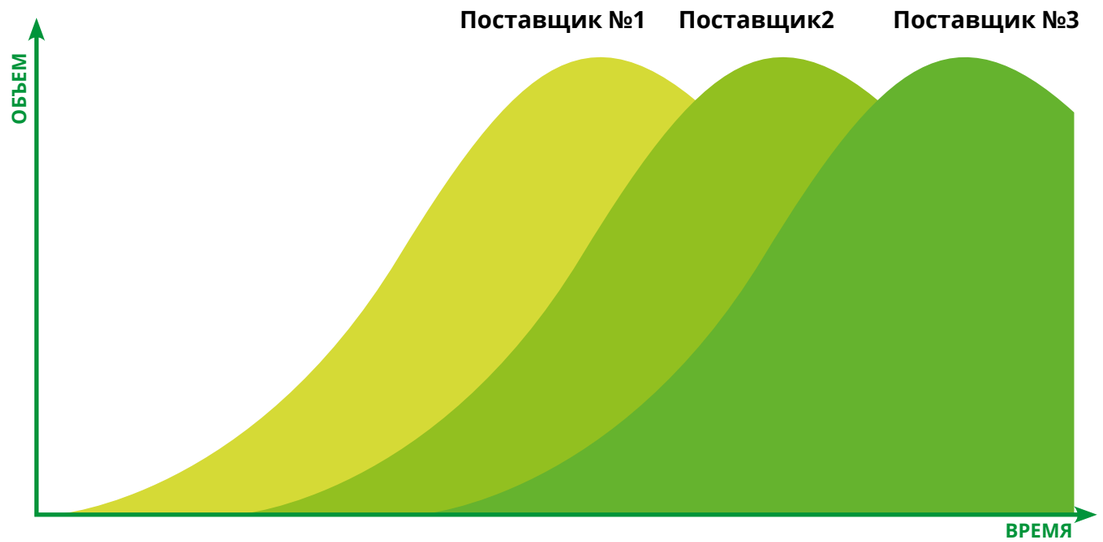
Те поставщики, которые не достигают уровня квалификационного порогового значения, должны предоставить план усовершенствования и повторить процедуру квалификационного отбора после его реализации.

Проверка продукции на соответствие техническим условиям и посещение площадки

На этапе самооценки также необходимо убедиться, что продукция, которую вы планируете покупать, отвечает вашим стандартам. Вам необходимо попросить поставщиков предоставить всю документацию, связанную с продукцией, такую как сертификаты, отчеты об испытаниях и прочее. Несмотря на то что это зависит от категории продукции, вы можете также попросить произвести испытание продукции. Проконсультируйтесь с вашими техническими специалистами и с поставщиком для создания необходимых договоренностей.

В случае, когда продукция и процессы поставщиков соответствуют квалификационному пороговому значению или превышают его, можно перейти к следующему этапу — посещению площадки. Во время посещения площадки проведите встречу с представителями поставщика и разберите с ними квалификационный опросник и документацию о продукции. Теперь у вас есть возможность обеспе-

Рисунок 3. **Непрерывная оптимизация базы поставщиков**



чить получение необходимых вам доказательств, если какие-либо сертификаты или документы не были предоставлены в пакете первоначальной информации.

Посещение площадки может помочь вам получить ответы на вопросы, оставшиеся невыясненными на предыдущих этапах. Вы можете оценить, насколько честен был ваш потенциальный партнер при заполнении опросника, и постараться понять, действительно ли все так хорошо, как он говорит. В то же время у вас есть возможность провести осмотр его помещений и познакомиться с персоналом. Вы сможете убедиться, что поставщик действительно подходит вам в качестве готового к сотрудничеству партнера в реальности, а не только на бумаге.

Не следует недооценивать процесс выбора поставщиков. В ходе данного процесса вы сможете спрогнозировать возможные риски, связанные с поставщиками, на раннем этапе отношений.

Заключение

Подобно стратегическому выбору источника поставок, оптимизация базы поставок является непрерывным процессом — вы устанавливаете деловые отношения с новыми поставщиками и прекращаете деловые отношения с другими. Менеджер по категориям отвечает за постоянное изучение рынка поставщиков. Очевидно, что вы не можете прекратить деловые отношения с одним поставщиком до того, как у вас будет подобрана ему замена, готовая к введению в процесс. Снижение объемов работы с одним поставщиком и увеличение сотрудничества с другим должно происходить одновременно.

Не следует недооценивать процесс выбора поставщиков. В ходе данного процесса вы сможете спрогнозировать возможные риски, связанные с поставщиками, на раннем этапе отношений. Данный процесс поможет вам решить, следует ли принять такие риски, и разработать план действий в случае реализации этих рисков или, возможно, просто отказаться вести дела с определенными поставщиками, если риск слишком велик. В ситуациях единственного поставщика особенно важно как можно раньше определить и минимизировать риск.

Следующим этапом жизненного цикла поставщиков является введение в процесс. Мы обсудим это в следующей главе, где опишем, как выполнить процесс запроса на предложение, когда у вас имеются потенциальные поставщики, прошедшие квалификационный отбор. ∆

Правительство ограничило закупки иностранной аппаратуры для ГЛОНАСС

Правительство внесло аппаратуру для системы ГЛОНАСС в перечень иностранной продукции, в отношении которой устанавливаются ограничения при закупках для государственных и муниципальных нужд. Соответствующее постановление 6 июля было подписано премьер-министром России Дмитрием Медведевым и опубликовано на сайте правительства. Документ дополняет утвержденный 26 сентября 2016 года перечень радиоэлектронной продукции, в отношении которой устанавливаются ограничения, аппаратурой ГЛОНАСС и устройствами электрической сигнализации, электрооборудованием для обеспечения безопасности или управления движением.

«Это обусловлено тем, что в России разработаны и освоены в серийном производстве микросхемы и модули для навигационной аппаратуры ГЛОНАСС, налажен выпуск светосигнального оборудования и его частей с характеристиками, не уступающими зарубежным аналогам», — говорится в сообщении правительства. Отмечается, что данное решение «направлено на повышение конкурентоспособности российской продукции, снижение зависимости отечественного рынка от импортных товаров в сфере обеспечения безопасности и управления движением, развитие рынка микроэлектронной продукции».

Напомним, что с мая в АО ГЛОНАСС пришел новый председатель совета директоров. Министра транспорта России Максима Соколова на этом посту сменил вице-премьер Дмитрий Рогозин, который будет курировать интеграцию ЭРА-ГЛОНАСС с системой «Платон».

Угроза безопасности: американским чиновникам запретили закупать продукцию «Лаборатории Касперского»

Администрация Президента США Дональда Трампа исключила «Лабораторию Касперского» из двух списков поставщиков, чья продукция может закупаться для использования государственными структурами, сообщило агентство Reuters.

Отмечается, что продукция российской компании была удалена из списков Администрации общих служб США, содержащих названия поставщиков, с которыми разрешено заключать контракты на предоставление услуг в области информационных технологий и цифрового фотооборудования. По словам представителя ведомства, это решение было принято «после тщательного рассмотрения».

Агентство отмечает, что в госструктурах смогут по-прежнему пользоваться продукцией «Лаборатории Касперского», если ее закупка будет производиться не через Администрацию общих служб.

Ранее издание The Hill сообщило, что сенат США изучает проект военного бюджета, в котором прописан запрет на использование госструктурами продукции «Лаборатории Касперского» из-за возможных связей компании с российским правительством.

Соответствующую поправку в проект бюджета оборонного ведомства США внесла сенатор-демократ Джин Шахин. В своем заявлении она отметила, что «связи между «Лабораторией Касперского» и Кремлем очень настораживают».

«Триколор ТВ» вывел на B2B-рынок пакет спортивных каналов

В июне 2017 года крупнейший российский оператор цифрового телевидения «Триколор ТВ» ввел в коммерческую эксплуатацию пакет телеканалов «Премиум спорт». Услуга предназначена для корпоративных клиентов и включает восемь спортивных популярных телеканалов. Стоимость услуги для трансляции в публичных местах составляет 4500 рублей в месяц.

«Премиум спорт» — новая услуга, предназначенная для корпоративных клиентов: владельцев гостиниц, спортивных баров, ресторанов, спортивных клубов и других.
В пакет вошло восемь популярных спортивных телеканалов: «Матч! Арена HD», «Матч! Игра HD», «Матч! Наш спорт», «Матч! Боец», «Матч! Футбол 1 HD», «Матч! Футбол 2 HD», «Матч! Футбол 3 HD», «Наш футбол HD».
Таким образом, предложение оператора охватывает трансляции всех самых крупных спортивных событий России и мира. По данным аналитического агентства «ТМТ Консалтинг», B2B-сегмент российского рынка платного телевидения будет активно расти в ближайшие пять лет — на 10,2% в год.

Закупка и управление маркетинговыми СМИ и затратами на рекламу

Автор: **Стивен Уиллс**,
управляющий директор
Procurement Central Ltd, FCIPS, MBA

Отношения с маркетинговыми агентствами и решения по выбору поставщиков по-прежнему в значительной степени находятся в компетенции специалистов по маркетингу, а не по закупкам. Как правило, из-за нехватки доверия к службе закупок, они часто бросают вызов закупщикам: «Да что вы знаете об этой творческой черной магии?» Однако некоторые отделы закупок стали оказывать влияние на лиц, принимающих решения в области маркетинга, и воздействовать на выбор поставщиков.

Для того чтобы закупщику провести аналитику расходов на маркетинг: анализ затрат, базы снабжения, организации, функций и обязанностей, в первую очередь необходимо иметь понимание потребностей и целей сторон, заинтересованных в маркетинге, а также того, как распространяется информация, которая направлена не только на снижение затрат, но и на получение качественного продукта. Для этого можно использовать следующие инструменты:

- определение круга заинтересованных сторон;
- анализ затрат и поставщиков, первый и второй уровни;
- анализ рынка: пять сил Портера, предпочтение поставщика, SWOT-анализ;
- анализ возможностей и разработка вариантов;
- кейсы, лучшие практики и истории успеха.

При совместной доверительной работе маркетинга и закупок существует несколько способов подбора СМИ и анализа расходов на агентства. Анализ возможностей описывает последствия и сложность определенных категорий, и эта информация может быть использована для создания проектов, категорий и исходных планов для маркетинговых расходов.

Закупки должны говорить на языке маркетинга, понимать его проблемы и цели, организацию и взаимозависимости и создавать аргументацию, которая будет поддерживать эти цели.

Для заинтересованных в маркетинге сторон также важно разделить расходы на управляемые подкатегории в целях лучшего понимания заинтересованными сторонами друг друга. Конкурентные торги — это хороший способ снизить затраты и укрепить базу снабжения, но есть и другие способы снижения затрат, такие как размещение тарифных карточек с ключевыми поставщиками, согласование условий оплаты, способов обработки сквозных затрат и скидок и покрытия командировочных и представительских расходов.

Существуют различные инструменты для управления поставщиками после укрепления материально-технической базы. Важно сосредоточиться на управлении рычагами воздействия в организации путем увеличения прозрачности бизнес-процессов, обучения маркетологов и поставщиков и обеспечения доступности инструментов и шаблонов закупок маркетинговых услуг во всей организации.

Взаимоотношения с поставщиками могут осуществляться за рамками повседневной работы, на основе системы рейтингов поставщиков, ежеквартальных бизнес-обзоров и совещаний по ресурсам.

С помощью проверок после сделки можно контролировать, соответствует ли поставщик согласованным условиям.

Продвижение ценностного предложения со стороны закупок

Первым шагом в продвижении ценностного предложения со стороны закупок для маркетинговой организации является понимание ее бизнеса. Маркетинг имеет иные цели, чем закупки, поэтому продажа идеи снижения стоимости не найдет отклика у маркетологов.

Закупки должны говорить на языке маркетинга, понимать его проблемы и цели, организацию и взаимозависимости и создавать аргументацию, которая будет поддерживать эти цели.

Например, маркетинговые отделы, как правило, сталкиваются с проблемами при управлении своими поставщиками, поэтому построение процессов по управлению поставщиками и обеспечению оплаты будет ценно для маркетологов. Важно начать с определения круга заинтересованных сторон, а также понимать распределение ролей и обязанностей в маркетинговом отделе, чтобы влиять на лиц, принимающих решения.

Факты и данные всегда являются ценными инструментами, влияющими на внутренние заинтересованные стороны, это также работает и при маркетинговых закупках. Анализ затрат и поставщиков в сочетании с анализом рынка (пять сил Портера, предпочтение поставщиков, SWOT-анализ, тенденции на рынке) дает более четкое понимание разных команд. Практические примеры того, как именного закупки могут быть полезны, также важны, поскольку маркетологи порой с трудом понимают, когда использовать закупки.

Анализ возможностей и разработка вариантов должны фокусироваться не на сокращении затрат, а, скорее, на улучшении бизнес-процессов, создавая рычаги воздействия за счет укрепления базы снабжения и управления эффективностью деятельности поставщиков. Благодаря этим усилиям будет достигнута экономия средств. Важно убедить маркетинг, что снижение затрат не обязательно уменьшает их бюджеты, но создает больше возможностей без ущерба качеству творческого контента.

Когда вы получаете выгодную сделку, регулярные обзоры и усиление коммуникаций имеют решающее значение. Эти действия не имеют ключевого приоритета для маркетинга, поэтому необходимо им постоянно напоминать об этом. Закупки должны отвечать за коммуникацию на каждом уровне организации, и упорство окупится.

Выбор маркетинговых агентств

Маркетологи, как правило, комфортно работают, когда закупки выбирают поставщиков в области нестратегических затрат, таких как рекламная продукция, канцтовары, проезд, обучение и любые нетворческие работы. Это сложная задача, так как наибольшие расходы обычно требуются при работе с агентствами, ответственными за творческую работу. Маркетинговые агентства можно разделить на следующие категории:

- творческие (координирующие агентства);
- СМИ;
- PR;
- интерактивные;
- спортивные и развлекательные;
- event-менеджмент;
- исследовательские;
- бренд-агентства.

Эту классификацию можно использовать для выбора поставщиков и управления ими. Как правило, различные маркетинговые организации в рамках корпораций работают со своими предпочтительными агентствами в зависимости от бизнес-единицы, региона или страны.

Стивен Уиллс — управляющий директор по закупкам Central Ltd, член Совета британского Института поставок и снабжения, магистр делового администрирования, эксперт по управлению цепочками поставок и закупками с более чем 30-летним опытом.

Был вице-президентом компании AXA Financial, где основал удостоенный награды Колледж по глобальным закупкам. Он также являлся старшим советником по организации Олимпийских игр и сыграл важную роль в успешном, безопасном проведении Игр в Лондоне.

Кроме того, удостоен высшей награды, которую можно получить в его профессии (присуждается британским Институтом поставок и снабжения), — звания «Профессионал года». В Совете управления британского Института поставок и снабжения отвечал за вопросы образования.

В настоящее время управляет компанией Procurement Central, занимающейся консалтингом в области обучения и развития, проводит курсы по управлению закупками, применяя передовые методы, а также является преподавателем университета.

Процесс выбора поставщика зависит от взаимоотношений, и этих взаимоотношений маркетологи обычно придерживаются от одной кампании к другой. Внутренний опрос об успешности работы с агентством среди маркетологов помогает понять взаимоотношения и уровень удовлетворенности каждым из агентств. Опрос также позволяет понять, почему с некоторыми агентствами временно прекращали работу, и выявить тех, с кем маркетологи больше вообще не хотят работать.

Создание руководящей группы по работе с агентствами с кросс-функциональным участием (финансы, юридический отдел, закупки и маркетинг) может облегчить принятие решений, с какими агентствами работать, какие области могут быть предложены и какие агентства исключить из реестра.

Роли и обязанности в рамках руководящей группы должны быть согласованы по методологии RACI:

R = Responsible
(Дисциплинированный);
A = Accountable
(Ответственный);
C = Consulted
(Консультационный);
I = Informed
(Информированный).

В зависимости от конкурентной ситуации при выборе агентства и управлении затратами на него могут использоваться несколько инструментов и методов. В случае конкурентных торгов eSourcimg или eAuctions являются целесообразными инструментами, даже если вы предлагаете конкурс на творческий контент. В запросе на предложения (RFR) обычно рассматриваются цены, сроки и условия вместе с описанием творческого контента. Творческий элемент затем рассматривается в презентациях, которые представляют несколько выбранных поставщиков. Крайне важно создать группу по принятию решений и построить матрицу критериев для оценки предложений и документации. Критерии могут быть, например, такими: стоимость, качество, гибкость, сервис и творческий контент.

После принятия решения важно рассмотреть, как результаты передаются внутри компании и какие механизмы будут созданы для взаимодействия с поставщиком. Один из подходов может заключаться в создании генерального соглашения об оказании услуг, включая прейскуранты, поощрения, скидки и общие условия. Тарифные карты определяют почасовые/суточные ставки за каждую функцию. Эти ставки могут быть либо полностью загружены, либо разбиты по модели «затраты-плюс». В модели «затраты-плюс» клиенты видят все элементы затрат и договариваются о проценте управленческой наценки и проценте от прибыли. Крайне важно договориться о начислениях по сквозным расходам, передаче бонусов и скидок второго уровня, налогообложении, а также по ограничениям/покрытиям транспортных и представительских расходов и условиях оплаты. Некоторые компании также договариваются о заключении стимулирующих контрактов с агентствами.

С юридической точки зрения важно договориться об интеллектуальной собственности (ИС) и эксплуатационной документации, конфиденциальности, конкурентных предложениях и обязательствах. Маркетологи также должны знать, кто имеет право подписывать контракты от имени компании. Отдельные проекты могут быть задокументированы в описании работ или подписаны с применением согласованных прейскурантов. Затем поставщики выставляют счет по каждому описанию работ. Другой альтернативой является взаимодействие с агентством на основе ежемесячного гонорара, но этот подход обычно не очень прозрачен с точки зрения стоимости и выполненных работ. В случае если конкурс не проводится, генеральное соглашение об оказании услуг вместе с тарифными картами все еще может быть согласовано с действующими поставщиками. Это позволяет ускорить проведение операций, улучшить рычаги воздействия и прозрачность работы агентства. Поставщики должны быть осведомлены о процессе «Закупка к оплате», значимости «Заказов на покупку», информации о счетах и способах оплаты.

Закупки должны играть ключевую роль в управлении рычагами воздействия и соблюдении согласованных процессов и предпочтительных поставщиков через процесс «Заказов на покупку». Прогнозная отчетность по рычагам воздействия, расходам и текущим проектам для Совета поможет повысить уровень комфорта работы маркетологов с закупками и направить управление агентством в более объективную сторону.

Управление поставщиками

После выбора предпочтительных поставщиков руководящая группа должна сосредоточиться на управлении отношениями с поставщиками и качестве их работы. Прежде всего важно, чтобы поставщики были классифицированы в соответствии со своей стратегической важностью, критичностью и расходами. Все действия по управлению поставщиками должны применяться к поставщикам первого уровня и к выбранным видам деятельности на втором уровне. Вот несколько рекомендаций по управлению поставщиками:

- бизнес-обзоры;
- рейтинги поставщиков;
- измерение и отчетность;
- основные показатели эффективности (KPI) по:
  — расходам на разных поставщиков;
  — качеству;
  — обслуживанию и гибкости;
  — креативности;
- проверки после сделки;
- пересмотр контрактов.

Для каждого ключевого поставщика важно назначать менеджеров, ответственных за взаимоотношения с ним. Менеджер по связям должен быть ответственным и отчитываться за организацию обзоров, управление KPI, рейтинги и отчетность о качестве работы поставщика. Проверки после сделки — хороший инструмент, чтобы управлять соблюдением контрактных условий, улучшать бизнес-процессы и отслеживать возможные переплаты. Такие проверки могут проводиться один раз или регулярно, а также для этих целей могут быть привлечены несколько аудиторских организаций на договорной основе.

Товарная стратегия

Когда группа категорий подобрана нужным образом и основная работа по организации и управлению затратами завершена, приходит время изучить управление маркетингом и затратами на агентство в качестве долгосрочной категории. Необходимо создать стратегию для общих расходов на маркетинг и снабжение, уделив внимание всем сферам затрат. Факторы в категорийной стратегии необходимо учитывать в зависимости от отрасли и компании, но есть некоторые общие направления, по которым все маркетинговые категорийные стратегии должны решать следующие вопросы:

- одиночные или множественные источники; глобальные, региональные или местные поставщики;
- где создать рычаг воздействия и где предоставить маркетологам свободу;
- бизнес-процесс для взаимодействия с конечным потребителем;
- краткосрочная и долгосрочная стратегия управления поставщиками и расходами;
- связи маркетинговой стратегии с вашей категорийной стратегией.

Решите, что покупать напрямую и где применять аутсорсинг бизнес-процессов, например, управление документооборотом. Преимущество будет проявляться в повышении эффективности за счет рационализации нескольких процессов, документооборота, заинтересованных сторон и поставщиков.

Вам потребуется руководитель проекта в организации. Ваш RACI поможет сформировать руководящую группу, и для определения преимуществ и изменений будет необходим анализ затрат. Переход на цифровую систему также снизит расходы, поскольку все больше и больше цифрового маркетинга транслируется через цифровые и социальные медиа.

Потребуются время и усилия для внедрения и реализации категорийной стратегии в маркетинге. Тем не менее она станет ценным инструментом при передаче принятого направления в отношении базы снабжения. Затем отдельные проекты с точки зрения закупок используются для выполнения стратегии и управляются в рамках категорийной стратегии.

Коммуникация и обучение

Крайне важно сообщать в организации о любых новых бизнес-процессах, стратегиях, историях успеха и показателях эффективности поставщиков. Это можно делать на собраниях персонала или команды, используя информационные бюллетени и рекламные выездные презентации. Все новые контракты и информация о ценах должны быть переданы соответствующим лицам по всему миру для обеспечения рычага взаимодействия. Поставщики также должны быть информированы об этих изменениях, чтобы они могли соответствовать бизнес-процессам и получать от них преимущества.

Сотрудники отдела закупок должны быть в курсе того, что происходит в рекламной индустрии и в отделе маркетинга. Развитие навыков общения и маркетинга важно для повышения квалификации, убедительности и влияния закупщиков. Закупки должны быть гибкими и учитывать тот факт, что маркетинговые цели, как правило, сильно отличаются от целей закупок. Благодаря сотрудничеству, установлению приоритетов и гибкости цели обеих организаций могут быть достигнуты, добавляя ценность и конкурентные преимущества корпорациям. ∆

Формализация экспертного мнения

Автор: **Наталья Пилипчак**,
руководитель проекта Procurement Insider,
руководитель отдела закупок Philips Lighting
в регионе Россия, СНГ, Восточная Европа

Часто ли вам приходилось выбирать компании в тендерах, где часть параметров оценивается неформализовано? Зачастую такое случается в области маркетинговых закупок, а именно с выбором подрядчиков для разработки идеи, для производства рекламных роликов, мероприятий. Бывает и так, что цена не является самым значимым параметром оценки, и зачастую это справедливо, поскольку при привлечении подрядчиков, сопоставимых по масштабу, цена будет достаточно близкой. И тогда решение по большей части параметров принимается на основании экспертной оценки. Данный подход иногда может вести к конфликтам, ведь экспертное мнение субъективно. Для аудитора данный способ оценки не является убедительным и объективным, а для закупщиков такой подход уменьшает ценность их работы. И даже среди маркетологов такая оценка может привести к ситуации, когда принимается точка зрения того, чей голос в компании громче.

Цель данной статьи — привести примеры, как можно задать четкие параметры того, что такое хорошо и что такое плохо при оценке маркетинговых услуг.

Давайте рассмотрим пример оценки работы фотографа, который будет осуществлять фотосъемку различных индустриальных объектов для компании, продающей световые решения (см. рисунок 1). Параметры обсуждались с отделом маркетинга, основное внимание было направлено на верную расстановку приоритетов. Для заказчика имело большое значение умение фотографа снимать объекты таким образом, чтобы изображение световых решений было «продающим» и данные фотографии можно было использовать в прессе, Интернете, брошюрах. Поэтому для оценки «пять» фотограф должен был уметь работать с аналогичными объектами, подчеркивать достоинства продукции заказчика посредством света, ракурса, акцентированием элементов. От фотографа требовались навыки самостоятельной работы, когда он сам выезжает в различные города, а не просто работает в студии или при поддержке продюсера, а также понимание, откуда будет осуществляться фотосъемка, и способность заранее оценить возможные сложности: например, что-то можно снимать только с территории режимных объектов или придется подниматься на крыши домов, что может потребовать согласования. Умение предвидеть такие детали (зачастую через просмотр карт, снятых со спутника), предложить варианты решения, понять, как можно выигрышно обыграть объект, — все это составные части проактивного подхода. Готовность к доработкам — это вопрос гибкости и клиентоориентированности фотографа, а также его умения слышать клиента в разумных пределах. Обычно фотограф сам занимается ретушью, поскольку снимает объект, понимая, как кадр можно доработать или изменить. Тем не менее важно обсудить возможности передачи такой функции другим исполнителям, если ценовая выгода без ущерба качеству будет значительна. Дальнейшие оценки описывались по принципу того, что для внутреннего заказчика менее приоритетно, то есть чем он готов пожертвовать, если не будет идеального фотографа. Такие параметры у каждого заказчика индивидуальны, поэтому важно обсудить такой подход заранее с маркетологом и придерживаться его.

Другой пример — экспертная оценка медиаразмещения в Интернете (см. рисунок 2). Заказчик проводил тендер среди агентств, которые будут разниматься размещением рекламы в Интернете. В процессе обсуждения было выделено несколько вопросов, по которым требовалось вынести экспертное мнение, а именно анализ ситуации на медийном рынке в разрезе продаваемых компанией-клиентом услуг, рекомендуемые инструменты и площадки для продвижения, прогнозирование целей. Последний параметр нужен был для оценки стоимости целевого действия на сайте компании. Так как все эти параметры взаимосвязаны, то презентация агентства оценивалась совокупно. Для получения высшей оценки поставщик должен был продемонстрировать свое понимание как медиарынка в целом, так и специфики для индустрии клиента (например, ипотечный банк), доказать эффективность предлагаемых инструментов на основе предыдущего опыта в аналогичных проектах, а также предоставить прогнозы по количеству ожидаемых целевых действий. Все эти параметры должны быть взаимосвязаны посредством единой стратегии продвижения, которую поставщик должен озвучить во время презентации. Аналогично примеру на рисунке 1, более низкие оценки проставляются по мере возрастания важности отсутствующих элементов и снижения конкретики в предложении. Так, например, оценка «четыре» присваивается, если взаимосвязь

Рисунок 1. **Фотосъемка для рекламных материалов и публикаций**

Экспертная оценка качества фоторабот	
5	свет, ракурс, акцентирование элементов, умение работать с объектом продемонстрированы; умение работать **автономно** (без продюсера); **проактивность** создания образа, подтвержденная готовность к **доработками** тем или иным способом (ретушь, пересъемка и прочее)
4	умение работать с объектом (плюс все вышеперечисленное), но ограниченная готовность к доработкам
3	умение работать с объектом (плюс все вышеперечисленное), но неумение работать без продюсера
1	уровень предложенных фотографов не соответствует задачам брифа (неумение работать с объектом)

PRocurement INSider

Рисунок 2. **Медиаразмещение в Интернете**

Экспертная оценка: — анализ ситуации на медиарынке в разрезе продаваемых клиентом услуг или товаров; — рекомендуемые инструменты и площадки продвижения; — прогнозирование целей (например, основной показатель эффективности измеряется через количество отправленных заявок с сайта клиента)	
5	поставщик четко изложил **тренды** в **требуемой индустрии** по состоянию на данный момент и на обозримое будущее на основе существующего **опыта**, аргументировал предложенные инструменты, оценил их **эффективность** (с возможными допущениями). **Прогнозы** сделаны на основе продемонстрированных расчетов и аргументированы. Предоставлено объяснение, как с помощью предложенной стратегии можно сделать прогнозы реальностью
4	поставщик описал тренды в нужной индустрии по состоянию на данный момент и на обозримое будущее на основе существующего опыта, но нет четкой и аргументированной связи между предложенной стратегией и предложенными инструментами
3	поставщик описал ситуацию в нужной индустрии общими словами, предложены стандартные инструменты, прогнозы либо не содержат расчетов и аргументации, либо оторваны от стратегии. Либо стратегии нет, есть только тактическое понимание на короткий период времени (частичное соответствие)
2	поставщик описал ситуацию в нужной индустрии общими словами, предложены стандартные инструменты без аргументации, прогнозы либо не содержат расчетов и аргументации, либо оторваны от стратегии. Стратегии нет/нет деталей
1	у агентства нет опыта в нужной индустрии, не дано четких рекомендаций, какие инструменты использовать, никакие прогнозы со стороны агентства не прозвучали

PRocurement INSider

Рисунок 3. **Клиентоориентированность**

Экспертная оценка клиентоориентированности)	
5	поставщик объяснил принцип и логику ценообразования, был проактивен во время тендера (задавал вопросы через порталы и на дебрифе), проявил гибкость при переговорах и готовность к диалогу, предлагал альтернативные решения, показал выделенного менеджера, обосновал количество персонала. На встрече выступали сотрудники, которые в дальнейшем будут работать с клиентом
3	предложены только проектные менеджеры (каждый раз разные), логика ценообразования объяснена, относительная негибкость (не все условия приняты). На встрече выступал только «продающий» человек
1	на презентации поставщик не смог внятно объяснить процесс ценообразования, был негибким, не был готов к диалогу

PRocurement INSider

стратегии и инструментов не очевидна, а оценка «три» — если есть только частичное соответствие предложения целям брифа.

Иногда при вынесении экспертной оценки решающим фактором оказывается то впечатление, которое произвел поставщик при очной презентации. Конечно, умение сработаться очень важно для выстраивания конструктивных отношений. Тем не менее произведенное поставщиком впечатление также можно оцифровать — здесь важно отделить личные эмоции (понравились/не понравились) от осознанного понимания того, насколько клиентоориентированными и стремящими к кооперации будут те люди, с которыми проводилась встреча. На рисунке 3 приведены такие параметры. Оценка «пять» подразумевает способность к диалогу и поиск альтернативных решений, если вдруг предложение поставщика не совсем соответствует требованиям брифа. Такая готовность очень важна, поскольку в реальной жизни достаточно ситуаций, когда точки зрения клиента и поставщика могут расходиться. Поэтому важно убедиться в том, что люди на стороне клиента способны договариваться и быть ориентированными на достижение результата. Если эта способность не будет проявлена сразу, то в дальнейшем есть риск, что поставщик либо станет спорить ради спора, либо потакать мнению клиента, даже если такое мнение является заблуждением и может привести к посредственным результатам и выяснениям, кто в этом виноват.

Произведенное поставщиком впечатление также можно оцифровать — здесь важно отделить личные эмоции (понравились/не понравились) от осознанного понимания того, насколько клиентоориентированными и стремящими к кооперации будут те люди, с которыми проводилась встреча.

Также очень важно, чтобы на презентации присутствовали и выступали те сотрудники, которые будут взаимодействовать с клиентом. Во избежание недопонимания тендерное задание должно включать в себя требование обязательного присутствия таких сотрудников и их выступления на презентации. В случае если поставщик проигнорировал такое требование, и выступает только человек, занимающийся развитием нового бизнеса или работающий в отделе продаж, это ведет к снижению оценки. Специалисты по продажам выступят отлично, поскольку это их хлеб, но будет печально, если остальные сотрудники, с которыми вы потом останетесь один на один при ежедневной работе, не будут обладать ни экспертизой, ни драйвом, ни пониманием интересов клиента. Если в результате тендера клиент получает выделенную команду, нужно изначально получить таблицу с именами, должностями и временем каждого члена такой команды. Это облегчит визуализацию во время тендерной презентации, и вы будете уверены в том, что основное для вас контактное лицо со стороны поставщика (как правило, это клиентский менеджер — account manager), обладает качествами, заявленными в оценке «пять» на рисунке 3. △

ASSOSIATION OF PROCUREMENT AND PURCHASING MANAGERS RUSSIA

Темы мероприятий на 2017 год

СЕНТЯБРЬ

15.09.2017 — Тренинг: *«Эффективные коммуникации — 3. Как оказывать влияние и противостоять манипуляциям».*

19.09.2017 — Практический семинар: *«Закупка для Health&Safety Department: спецодежда и средства индивидуальной защиты, сертификация услуг охраны труда, обучение по охране труда».*

28.09.2017 — Круглый стол: *«KPI по экономии для закупщиков: принципы и примеры методологий расчета, инструменты для расчета экономий, единообразие и интеграция расчетов с финансовым департаментом».*

ОКТЯБРЬ

04.10.2017 — Тренинг: *«Практическая отработка ведения переговоров с поставщиками. Спаринг: поставщик — закупщик».* Продвинутый курс 1 (4 часа, ПР1).

17.10.2017 — Конференция APPM и журнала «Директор по закупкам».

НОЯБРЬ

01.11.2017 — Круглый стол: *«VMI-Vendor Management Inventory. Как оптимизировать working capital? Контроль баланса цены и уровня складского запаса посредством планирования частоты поставок».*

14–15.11.2017 — Открытый тренинг: *«Эффективное обсуждение условий сотрудничества с поставщиком. Торги. Спаринги: поставщик — закупщик».* Продвинутый курс 1 (2 дня, ПР1 — платный).

15.11.2017 — Круглый стол: *«Подготовка бюджета подразделений в сфере влияния отдела закупок на 2018 год».*

ДЕКАБРЬ

07.12.2017 — Круглый стол: *«Модели структуры закупок: полный цикл, частичный аутсорсинг. Стратегическая закупочная деятельность. Плюсы и минусы. Сложности и преимущества».*

15.12.2017 — Новый год директоров по закупкам.

По вопросам членства в APPM и участия в мероприятиях Ассоциации, пожалуйста, обращайтесь к Надежде Соловьевой:
appm@appminfo.ru, +7 (985) 921-50-19

Построение системы закупок рекламной продукции через корпоративный web shop.

Взгляд со стороны поставщика

Автор: **Дмитрий Пчелин**, генеральный директор ООО «Эдмос-Реклама»

Согласно исследованию АКАР (Ассоциации коммуникационных агентств России), по итогам 2016 года наиболее высокую динамику (21%) показывают два маркетинговых канала. Во-первых, это Интернет, что предсказуемо: мы живем в век цифровых технологий, и взаимодействие онлайн давно стало для всех привычной формой коммуникации. Во-вторых, это промоиндустрия, что также неудивительно, поскольку именно бизнес-подарки наиболее эффективные инструменты для повышения лояльности партнеров и клиентов. Еще более результативной оказывается правильно выстроенная связка этих каналов. Одно из очевидных решений — корпоративный онлайн-магазин промопродукции, который, в свою очередь, может быть двух типов: для внешних и внутренних заказчиков.

Корпоративный онлайн-магазин (web shop) для внешних заказчиков преследует определенные цели и задачи, в первую очередь это популяризация и монетизация бренда. Организация подобных структур является одним из актуальных трендов в мировом бизнесе: по запросу corporate merchandise shop поисковые системы выдают более трех миллионов ссылок на существующие онлайн-магазины крупнейших компаний. Практически все мировые бренды уже успешно используют данный маркетинговый инструмент. Тема активно развивается и в России, свой онлайн-магазин промопродукции с брендом для внешних заказчиков уже есть у таких компаний, как «Сбербанк», «Росбанк», «УралВагонЗавод», и других.

Онлайн-магазин для внутренних заказчиков нацелен на решение других задач. Зачастую при закупке промопродукции под задачи внутреннего заказчика встают вопросы о сжатых сроках малоинформативных брифов, что влечет за собой сложности в коммуникации с подрядчиками, отсутствии структурированной истории заказов, наличии слишком большого количества вариантов. Эти вопросы — лишь верхушка айсберга, за которой скрываются следующие проблемы:

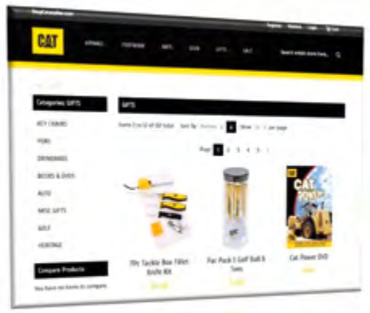
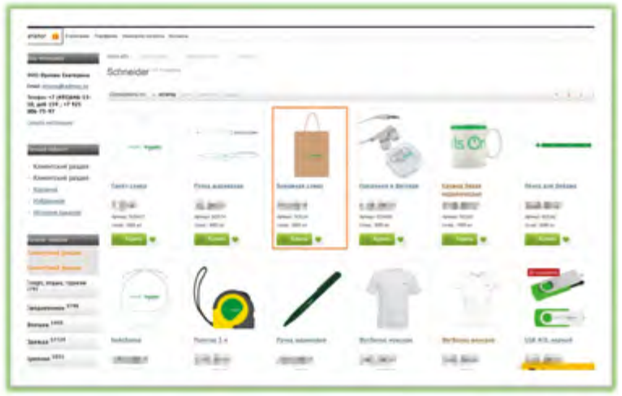


Рисунок 1. **Пример интерфейса личного кабинета онлайн-магазина компании Schneider Electric**

Личный кабинет:

- Контакты личного менеджера;
- Онлайн-чат;
- Инструкция для новых пользователей;
- Быстрые фильтры;
- История личных заказов



- отсутствие консолидации между подразделениями компании;
- несоблюдение сроков размещения заказа;
- излишний документооборот;
- отсутствие общей статистики по категории;
- отсутствие возможности планирования, построения KPI по категории;
- однотипная проектная работа: каждая закупка представляет собой отдельный процесс;
- отсутствие четкой регламентации зоны ответственности между маркетингом и закупками.

Онлайн-магазин корпоративной брендированной продукции может помочь в решении этих проблем, с его помощью можно выстроить автоматизированную систему закупок рекламной продукции, что существенно оптимизирует время, которое затрачивается на заказ и для внутреннего заказчика, и для специалиста отдела закупок. Благодаря этому инструменту легче консолидировать объемы между подразделениями и филиалами компании, что напрямую влияет на сокращение расходов по категории. Для любой компании есть ряд типовых позиций, которые заказываются небольшими тиражами с определенной периодичностью, часто заказ оформляют филиалы компаний в регионах: в таком случае важно соблюсти единый стиль, качество, уровень продукции, правила брендбука. Это также удобнее делать при наличии общей онлайн-базы ассортимента и заказов.

Стоит отметить, что данный маркетинговый инструмент не является панацеей и подойдет далеко не всем. Можно выделить ряд признаков, наличие которых является предпосылками для внедрения корпоративного онлайн-магазина промопродукции:

- большое количество внутренних заказчиков;
- типовые заказы от разных подразделений компании;
- значительное число мелких заказов по категории;
- частые нарушения брендбука и единого стиля в рекламной продукции;
- отсутствие общей статистики по категории;
- отсутствие планирования объемов заказов по категории;
- каждая вторая закупка по принципу «нужно вчера».

Если же у вас существует не очень большое количество внутренних заказчиков и один-два консолидированных тендера по категории в год, то подобный инструмент вряд ли будет для вас уместен. Но если у вас очень много разных подразделений, более трех внутренних заказчиков, большой поток мелких и средних заказов под конкретные локальные задачи бизнеса, то стоит задуматься о внедрении онлайн-магазина.

Необходимо подчеркнуть, что если существуют определенные проблемы с закупкой категории, нарушаются некоторые бизнес-процессы, заказчики не очень систематизированы и не планируют свои заказы, в таком случае сначала надо создать порядок в оффлайне. Как верно заметил Михаил Смолянинов, основатель системы «Мегаплан»: «Если автоматизировать бардак, то получится автоматизированный бардак в квадрате». Работа по правилам должна начинаться в реальном взаимодействии оффлайн.

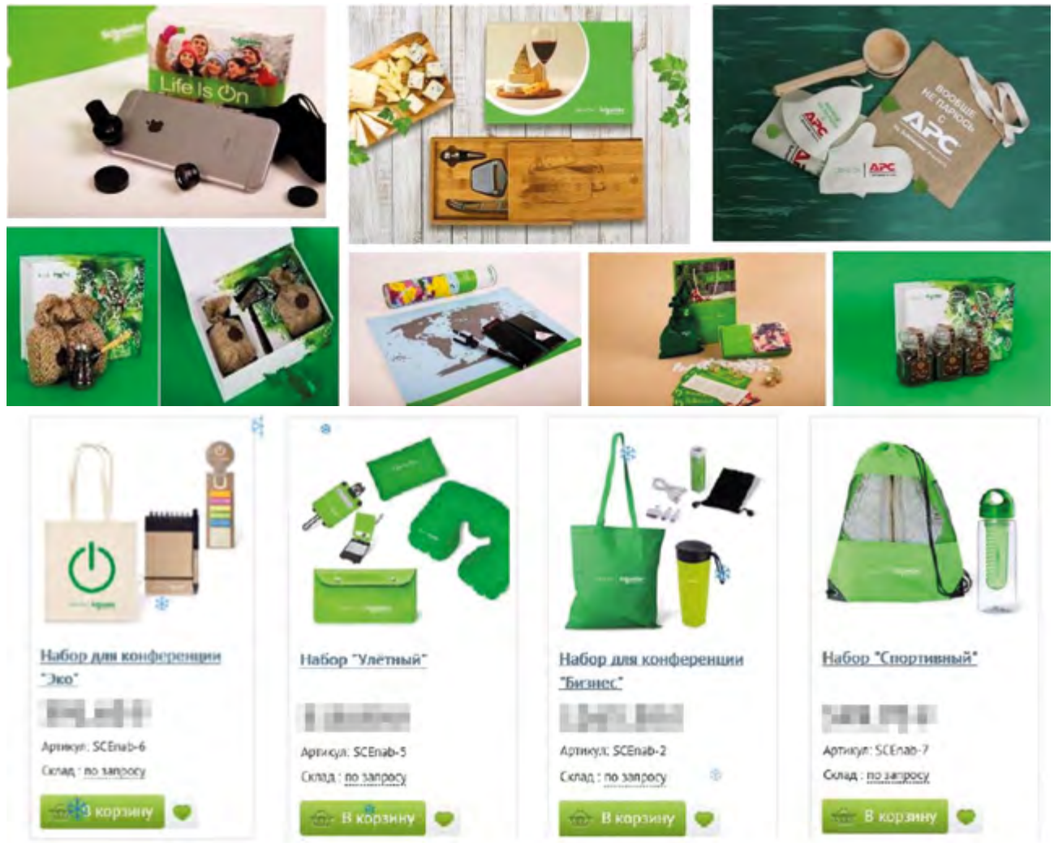
Организация онлайн-магазина является долгосрочным проектом: практика показывает, что от идеи до реализации проект длится не менее 4–6 месяцев. В первую очередь, проводится большая работа со стороны отдела закупок, собирается массивный объем данных: что закупают, в каком объеме, как часто. Проводятся брифинги с внутренними заказчиками, чтобы определить шорт-лист позиций, которые будут использоваться

в тестовом режиме. На данном этапе зачастую можно встретить возражения со стороны внутренних заказчиков, что получатели каждый раз хотят что-то новое. Статистика опровергает это заблуждение: в топ-3 самых востребованных товарных категорий в бизнес-подарках входят текстиль, письменные принадлежности и продукция делового планирования. Также можно наглядно показать эффективность работы онлайн-магазина на примере мировых брендов. Увидев, как хорошо это работает на популяризацию бренда и внешнего потребителя, высока вероятность, что внутренний заказчик легче воспримет процесс внедрения онлайн-магазина корпоративной продукции.

Как правило, для тестового периода отбираются 40–50 референсов, а количество зарегистрированных пользователей ограничивается двумя-тремя представителями заказчика. На этом этапе важна полноценная обратная связь с внутренним заказчиком: удобно или же нет пользоваться личным кабинетом, где именно, какие позиции выбирает, на какой странице задерживается. Собирается статистика, на основе которой внутренний кабинет онлайн-магазина дорабатывается и становится удобнее для ваших заказчиков. По итогам тестового периода запускается полноценный web shop с личным кабинетом, историей заказов, онлайн-статистикой по категории и прочим полезным функционалом.

Перечисленный функционал дает ощутимые преимущества для заказчиков. Во-первых, сама работа онлайн — это удобно и привычно, есть возможность оперативно заказать сувенирную продукцию из любой точки мира в любое время суток. Во-вторых, централизованный заказ решает проблемы работы с брендбуком: все референсы выдержаны в едином стиле с соблюдением правил оформления. Также реализуется актуальная для заказчика потребность в экспресс-позициях с возможностью отгрузки в течение одного-двух рабочих дней. Несмотря на длинный горизонт планирования, всегда возникают моменты, когда не успели что-то спланировать: например, количество участников мероприятия оказалось больше, чем предполагалось. Лояльный поставщик всегда приложит усилия, чтобы вас выручить в форс-мажорной ситуации, но это может отразиться на качестве продукции, если экспресс-реализация заказа не предусмотрена у поставщика системно. Корпоративный web shop дает возможность быть готовым к форс-мажорным обстоятельствам и заказчику, и поставщику.

Рисунок 2. **Пример реализации онлайн-портфолио и раздела «Готовые решения для мероприятий» в личном кабинете компании Schneider Electric**



Отдельно стоит отметить онлайн-статистику, портфолио и историю заказов. В онлайн-кабинете можно создавать личное портфолио и консолидировать опыт различных подразделений и филиалов компании. Сотрудники из разных подразделений видят уже реализованные ранее позиции и могут также использовать их в своих проектах.

Для удобства работы с личным кабинетом внедрена система тегов по поводам, мероприятиям и праздникам. Также можно создавать неограниченное количество аккаунтов для ваших внутренних заказчиков с двумя уровнями доступа: внутренний заказчик или закупщик. Заказчик в личном кабинете видит только свою историю заказов, закупщик же видит статистику и объем заказов по каждому зарегистрированному пользователю. Все реализованные проекты с нестандартной продукцией также подгружаются в личный кабинет. К ним можно обратиться в любое время, и даже если произошла смена сотрудников, новые коллеги могут быстро поднять всю историю и посмотреть, что до этого момента дарили клиентам и использовали в рамках продвижения.

В личном кабинете предусмотрены контакты личного менеджера, онлайн-чат, инструкция для новых пользователей. Благодаря этому не тратится время на инструктаж новых сотрудников: его можно просто добавить в личный кабинет, где есть подробная интерактивная инструкция, которую можно скачать и за несколько минут ознакомиться с правилами осуществления процесса закупки по категории.

Очевидно, что работа онлайн должна синхронизироваться с работой оффлайн. Личный кабинет требует своевременной поддержки и обновления. Постоянно идет анализ статистики по оговоренным периодам, удобным для внутреннего закупщика. Невостребованные позиции убираются из ассортимента, более востребованные завозятся в рамках склада поставщика. Проводятся регулярные выездные встречи, на которых маркетологи получают самую актуальную информацию о новинках и выбираются позиции для будущего их включения в онлайн-каталог. В офисе заказчика опционально организуется стойка с образцами, и внутренний заказчик может в любое время посмотреть, как выглядит изделие, и убедиться, что это именно то, что нужно к его мероприятию.

Отдел закупок оценит оптимизацию времени и сокращение документооборота за счет консолидации мелких тиражей. Скорость процесса заказа возрастает и значительно упрощается. Также повышается качество услуг и продукции. Благодаря постоянно обновляющейся, актуальной статистике становится легче планировать закупки и вырабатывать долгосрочные KPI по категории как для отдела закупок, так и для поставщика.

Таким образом, при внедрении корпоративного онлайн-магазина принцип win-win расширяется до win-win-win — выигрывают все три стороны бизнес-процесса: внутренний заказчик, закупщик и поставщик. И хотя этот инструмент не является универсальным, используя его возможности, можно достигнуть:

- консолидации объемов заказов по категории для оптимизации стоимости;
- единого стиля и уровня качества продукции;

Рисунок 3. **Пример реализации стойки с образцами продукции из онлайн-магазина в офисе заказчика**

- автоматического учета статистики по категории в онлайн-режиме (по каждому внутреннему заказчику);
- сокращения сроков процесса закупки и реализации заказа по категории;
- широких возможностей выбора по категории для внутреннего заказчика.

Как показал опыт внедрения корпоративного онлайн-магазина компании Schneider Electric, уже в первый год его работы удалось достичь значительной консолидации заказов по категории и сокращения документооборота, а как следствие, снижения расходов по категории без уменьшения фактического объема заказов. Внутренние заказчики высоко оценили общее сокращения сроков оформления и согласования заказа, онлайн-историю заказов и объединение опыта разных подразделений компании, инструменты быстрого ввода в процесс закупки по категории новых сотрудников, а также дополнительные возможности планирования. △

Глазами поставщика: как работает закупка с точки зрения исполнителя

Автор: **Илья Рагимов**, генеральный директор Avantgarde

Взаимодействие отдела закупок с поставщиками нередко не приносит желаемых результатов. Это происходит потому, что эти подразделения говорят на разных языках. Часто они просто не понимают друга. Для того чтобы добиться эффективного взаимодействия, нужно уметь рассмотреть функцию закупки с неожиданной точки зрения — взглянуть на нее глазами поставщика.

В этой статье мы предприняли попытку описать процесс работы над конкурсным предложением изнутри — так, как его воспринимает поставщик, — опираясь на реальный кейс работы над тендерным предложением в сфере ивентов.

Приглашение в тендер

Для любого поставщика работа над проектом начинается с приглашения в тендер. В тот момент, когда компания-поставщик получает тендерную документацию, она приходит в движение. На стороне заказчика возникает опасная иллюзия: кажется, что здесь действует проверенная временем и отработанная схема, своего рода формальность. Однако с точки зрения поставщика изучение конкурсной документации и брифа — это чуть ли не самый важный этап работы над проектом.

Во-первых, следует помнить: поставщики живут своей жизнью, они находятся вне ежедневного поля воздействия бренда. Разумеется, крупные компании имеют опыт взаимодействия с конкретными брендами, но этот вовсе не означает, что они не нуждаются в актуальном контексте их жизни.

Во-вторых, не стоит забывать о том, что бриф, который получает поставщик, это не формальный документ. Четкий и жесткий бриф помогает поставщику лучше понять задачу, а следовательно, лучше ее реализовать. Не стоит бояться ограничить креативную свободу поставщика. Для поставщика бриф — это не катехизис, не набор непреложных норм, от которых по согласованию сторон нельзя будет отступить. Для поставщика бриф — это перевод задачи с корпоративного на понятный для него язык, своего рода справочник, к которому он обращается для решения сложных вопросов. Бриф — это способ сократить область неизвестного, в которой оказывается любой поставщик, начинающий работать над проектом и пытающийся понять потребности заказчика. Проще говоря, чем лучше составлен бриф, чем четче понимание самого заказчика, что он хочет получить, тем проще поставщику добиться желаемого результата.

Компания Avantgarde получила приглашение в тендер на организацию запуска модели Volvo S90 в России. Изучив документы тендера, а также материалы, которые имелись в открытом доступе, компания следующим образом сформулировала свою задачу: «Предложить оригинальную концепцию и организовать премьерный показ в России нового Volvo S90, учитывая премиальное позиционирование и инновационность модели».

Подготовка тендерного предложения

После того как компания получила и изучила материалы тендерного предложения, начинается основной этап работы поставщика. Начало этого этапа — один из самых сложных и трудоемких процессов, зачастую требующий многих часов брейншторма креативных сотрудников компании-поставщика. Предложить оригинальное, креативное решение всегда непросто, но еще сложнее эта задача становится, если она сформулирована расплывчато и неточно. В погоне за WOW-эффектами, которые по идее заказчика должны предложить поставщики, первые зачастую создают такие условия, которые исключают возможность конкретного предложения. Поставщикам приходится тратить очень много времени на попытки угадать направление мыслей заказчика и избежать ситуации, когда красивая и сложная идея, на проработку которой ушло столько сил, оказывается интересной заказчику лишь в качестве идеи, но не больше.

Процесс выбора направления и подготовки общей концепции крайне трудоемкий. Свои мысли и вдохновение креативные сотрудники черпают в продукте и бренде. Они изучают материалы официальных сайтов, смотрят видеоролики, читают тексты, посвященные бренду. Именно поэтому важно предоставлять поставщикам исчерпывающую информацию о продукте, не ограничиваясь парой общих фраз или сухим перечислением KSP. Важно помнить, что описание продукта — это не только сухой материал для отражения в мероприятии, но и источник вдохновения, а значит, любая мелочь может навести креативного сотрудника на яркую идею.

Идея, которую предлагают креативные сотрудники, изначально не оформлена в виде какого-то конкретного технического решения. На ранней стадии подготовки проекта она представляет собой лишь набор образов, мудборд, обрывки идей и мыслей. Однако появление этих наработок — это уже существенный шаг вперед из неопределенности. На этом этапе еще не формулируется концепция сама по себе, но создается образный язык для ее воплощения. И для поставщика важно утвердить этот язык у заказчика: понять, доступен ли он ему и можно ли описать продукт с помощью предложенных символов.

Собрав пул идей и утвердив его, поставщик создает свой внутренний бриф. Это отдельная и весьма непростая работа: подготовка технических заданий, поиск специалистов, мотивация сотрудников. На основании внутреннего брифа будут работать технические отделы компании: дизайнеры, копирайтеры, специалисты по реализации. Задача

Компания Avantgarde изучила материалы открытых источников о бренде Volvo и новом продукте компании — автомобиле Volvo S90. В ходе брейншторма креативный отдел компании выделил ключевые ассоциации с брендом и продуктом компании: Скандинавия; красота, вдохновленная природой; непоказная роскошь; высокое качество; спокойствие и уверенность в себе.

Утвердив ассоциативный ряд у заказчика, креативный отдел компании-поставщика передал материалы на доработку техническим отделам. Специалисты этих отделов сформулировали слоган мероприятия «Рождение совершенства» и выделили пять составляющих совершенства Volvo: дизайн, натуральность материалов, инновационность технологий, премиальность, верность традициям и принципам. На эти наработки компания будет опираться на следующем этапе работы.

На основании концепции была предложена технологическая идея мероприятия: использование инновационной технологии голограммы и «умных» материалов для эффектной демонстрации KSP продукта. Компания заключила договоренность с техническим партнером, подготовила перечень референсов и материалов визуализации, чтобы подтвердить свои компетенции. Был проведен поиск оптимальной локации для мероприятия такого формата. На основании всех собранных материалов была создана эстетика мероприятия и подготовлен его сценарий.

всех этих сотрудников: отшлифовать идею, вербализировать ее, превратить в понятную и четкую концепцию.

На этом этапе важно не забывать о реальных параметрах проекта и не требовать от поставщика невозможного. В погоне за тендером легко выйти за пределы бюджета, технической возможности или параметров площадки.

Актуализация тендерного предложения

На этапе актуализации тендерного предложения на первое место выходит непосредственная коммуникация с поставщиком. Здесь необходимы встречи, обсуждения, контакт. И для поставщика, и для заказчика важно добиться полного понимания параметров проекта, возможных решений его реализации, понять видение друг друга, услышать аргументы за и против.

С точки зрения поставщика именно этот этап определяет то, насколько предложенная идея будет соответствовать ожиданиям заказчика. Работа поставщика на этом этапе состоит в том, чтобы отсекать лишнее, в то же время сохраняя самые лучшие решения и доводя их до совершенства. Для поставщика это настоящая задача на грамотное распределение ресурсов: довести до блеска сразу несколько концепций не получится в силу физических возможностей компании, а потому необходимо фокусироваться на чем-то определенном.

В ходе этого этапа идея обретает черты, которые хотел бы в ней видеть заказчик. Проект получает образ, который будет реализован в дальнейшем.

Компания Avantgarde предложила сценарий и эстетику мероприятия компании Volvo. В ходе взаимодействия с заказчиком в сценарий мероприятия были внесены многочисленные правки. Его эстетика принципиально изменилась.

Компания учла эти требования и внесла в первоначальный проект существенные коррективы. Новые решения пришлись по вкусу заказчику.

Подготовка проекта

В случае если поставщик выигрывает тендер, наступает ответственный этап реализации проекта. Для поставщика это своего рода экзамен. Этап, который на практике проверяет правильность решений, выбранных в ходе всех предыдущих шагов.

На этом этапе поставщик решает сложные задачи логистики, менеджмента и технического обеспечения проекта. Это этап напряженной работы технических отделов: подготовка локации, воплощение в жизнь технологических решений, подготовка необходимых материалов.

Компания Avantgarde выиграла тендер на проведение мероприятия запуска Volvo S90. Партнеры компании приступили к разработке графического контента для мероприятия, а также закупке технических материалов для его проведения. Технические отделы компании заключили договор с площадкой, провели закупки и монтаж технического оборудования, подготовили хостес и технический персонал для презентации, оформили площадку.

Реализация/Event

День события самый волнительный как для заказчика, так и для поставщика. В этот день подводится основной итог проделанной работы. На этом этапе поставщик фокусируется на задачах, поставленных в качестве цели мероприятия. Заказчику следует помнить, что если его ожидания от мероприятия изменились, следует обратить на это особое внимание поставщика. Это еще один важный момент, когда значение четкого брифа и своевременной коммуникации сложно переоценить.

Компания Avantgarde провела мероприятие — презентацию автомобиля Volvo S90. Она воплотила сложнейшее техническое решение в жизнь: подготовила оборудование и видеоконтент для голографического шоу во время представления автомобиля Volvo S90. Четкий бриф и постоянная коммуникация с заказчиком позволили реализовать в сценарии шоу WOW-эффект: во время презентации на месте голограммы словно из ниоткуда появлялся настоящий автомобиль.

Закрытие

Когда мероприятие завершается, это вовсе не означает конец работы для поставщика. Впереди его ожидают еще несколько этапов: демонтаж, подготовка материалов и отчетов.

Особое внимание поставщики уделяют подведению итогов. Для них важно разобраться в том, какой эффект имело событие, какие задачи оно решило на практике, какую пользу принесло бренду?

Важность этой оценки трудно переоценить: ведь компания подводит не только итоги конкретного мероприятия, но и оценивает эффективность собственной работы, принимает решение об использовании тех или других наработок в будущем. △

Компания Avantgarde подвела итоги мероприятия и подготовила отчетные видеоматериалы.

Всегда выбирайте самый трудный путь — на нем вы не встретите конкурентов.

Шарль де Голль,
французский военный и государственный деятель, генерал.
Во время Второй мировой войны стал символом французского Сопротивления. Основатель и первый президент Пятой республики

Готовность к росту.

Руководство по стратегическому сокращению затрат, реструктуризации и модернизации бизнеса

Концепция «Готовность к росту» (Fit for Growth), определяющая принципы стратегического управления затратами, была опубликована в книге Fit for Growth. Данная концепция во всех регионах мира становится все более актуальной в условиях, когда конкуренция на мировых рынках усиливается, а обеспечивать рост становится все сложнее.

Вопрос стратегии «Готовность к росту» стоит остро и на повестке дня российских компаний. Это обусловлено тем, что экономика страны вступила в фазу так называемой новой нормы — низких темпов роста. Отличительными чертами новой нормы являются усиление конкуренции и избыток мощностей в определенных секторах. Кроме того, потребителей все больше интересует стоимость товаров и услуг, а заказчики стараются повысить эффективность своей закупочной деятельности.

После длительного периода устойчивого роста, предшествовавшего спаду, многие компании — если посмотреть на их стратегию и структуру — оказались неготовыми к тому, чтобы успешно работать в условиях новой нормы. Таким образом, этим компаниям необходимо решать задачу укрепления своего потенциала в стратегических областях при одновременном сокращении затрат. Сделать это непросто, а привычные подходы, в основе которых лежат директивные методы снижения издержек, больше не работают. Важно, чтобы любая программа сокращения затрат носила структурный характер. Достичь этого за счет сокращения затрат по принципу «сверху вниз» в расчете на более высокие результаты с меньшими затратами не получится. Во многих случаях по прошествии двух-трех лет эффект от этих программ сокращения затрат сходит на нет.

Среди типичных проблем, с которыми сталкивается бизнес в России, можно выделить низкий уровень зрелости бизнес-процессов, непрозрачность затратной части, отсутствие четкого понимания «наверху» требуемых уровней обслуживания и потребностей с учетом необходимой затратной базы, а также разрозненное управление бизнес-функциями и бизнес-единицами в отсутствие четких, функциональных КПЭ. Кроме того, руководители многих компаний не имеют полного представления о возможностях экономии, они неспособны ставить достаточно амбициозные цели и подкреплять их агрессивной стратегией трансформации. Добиться существенной экономии можно за счет повышения эффективности реальных процессов при одновременной переоценке тех видов деятельности, которые необходимы для нормального функционирования бизнеса. Это неразрывно связано с такими мерами, как введение новых программ обучения, реорганизация структуры компании, пересмотр КПЭ и программ мотивации, а также изменение культуры компании. Для всего этого требуется время, причем успех таких программ зависит от того, будут ли они выстроены в соответствии со стратегией компаний и получат ли они полную поддержку со стороны руководства, в первую очередь генерального директора.

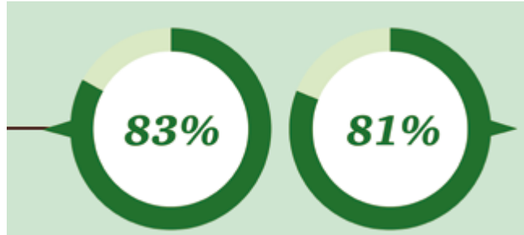
> ***«Вне зависимости от того, стремится ли компания преуспеть или просто старается сохранить свои позиции, ей требуется эффективная стратегия сокращения издержек».***
>
> **Дениз Каглар**,
> один из авторов концепции «Готовность к росту»

Зачастую решение задачи сокращения затрат делегируется на более низкие уровни, и к этой работе относятся как к чему-то крайне неприятному, пренебрегая ее стратегической важностью для выживания в долгосрочной перспективе.

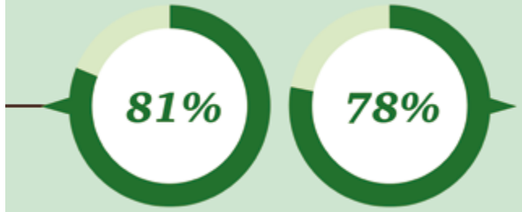
В условиях современной мировой рыночной среды, представляющей собой взаимосвязанную систему, которая более не нуждается в посредниках благодаря развитию цифровых технологий, достижение желаемого результата всегда связано с риском.

Медленный рост глобальной экономики, политическая неопределенность, давление со стороны регулирующих органов, развитие цифровых технологий, меняющих привычный порядок ведения деятельности, ожидания потребителей, инвесторы-активисты — добро пожаловать в новую реальность!

Многие компании реализуют инвестиционную политику, которая не соответствует избранной корпоративной стратегии. Персонал не имеет четкого представления о стратегии компании. При оценке результатов деятельности персонала не учитывается тот факт, что некоторые менеджеры не справляются с задачей оказания содействия в достижении стратегических целей организации. Финансирование принципиально важных проектов носит ситуативный или неформальный характер.



«Руководство распределяет свое время, не уделяя должного внимания стратегическим целям».



«Наша компания не обладает такими компетенциями, которые позволили бы ей одержать победу над конкурентами».

«Второстепенные инициативы получают непропорционально значительную часть финансирования».

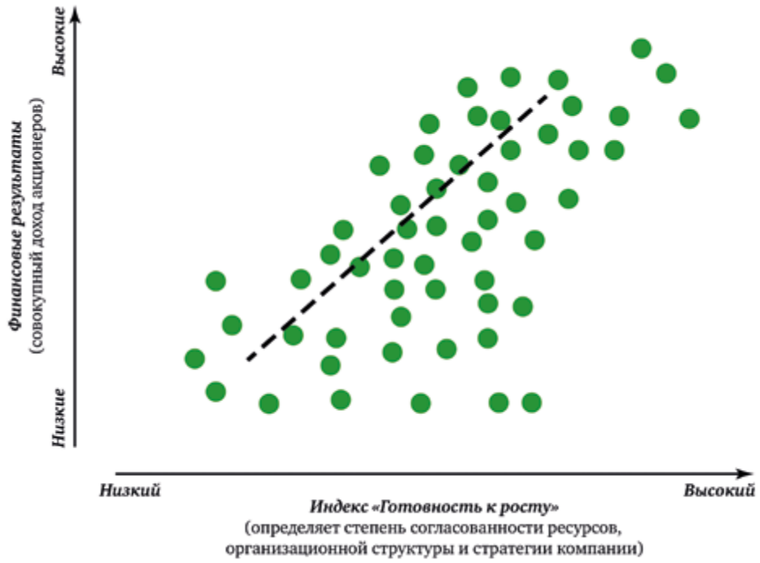
В компаниях, готовых к росту, инвестиционная деятельность согласована со стратегическими целями…

Соответствие стратегии и активное вовлечение персонала:
— оперативное принятие верных решений;
— обеспечение согласованности стратегии и стимулирующих мер;
— формирование культуры компании в русле корпоративной стратегии.

«Умное» управление ресурсами:
— инвестирование в стратегически важные области;
— более сдержанная финансовая политика в отношении менее значимых направлений;
— принятие мер до появления тревожных сигналов.

Четкая стратегия и развитые компетенции:
— ясное представление о том, как работает ваш бизнес;
— развитие первоклассных компетенций для создания ценности.

… что позволяет им добиваться более высоких результатов.



Точками обозначены компании в разных странах, представляющие широкий спектр отраслей. Эксперты провели оценку того, в какой степени эти компании придерживаются подхода «Готовность к росту», и определили совокупный доход акционеров за два года.

Источник: база данных Capital IQ; результаты анализа Strategy&.

«Чтобы реализовать свой потенциал роста, необходимо взвешенно выбирать не только способы сокращения издержек, но и направления инвестиций».

Винай Коуто,
один из авторов концепции «Готовность к росту»

«Готовность к росту» — это стратегический подход к управлению затратами.

Составляющие концепции «Готовность к росту»:

- решения в сфере затрат;
- инвестиции в развитие компетенций;
- совершенствование организационной структуры и культуры.

Следование принципам концепции «Готовность к росту» помогает принимать взвешенные решения с учетом всех факторов и в русле корпоративной стратегии.

1. В центре внимания — развитие отличительных компетенций

Продуманная комбинация процессов, инструментов, навыков, знаний и организационной структуры, обеспечивающая определенный результат. Необходимо выделить от трех до шести особых компетенций, которые отличают вашу компанию от конкурентов и позволяют реализовать ваше ценностное предложение. Эти жизненно важные компетенции не должны применяться по отдельности. Они взаимно дополняют друг друга.

2. Согласование структуры затрат с корпоративной стратегией

Распределяйте инвестиции (затраты) с учетом ваших ключевых конкурентных преимуществ (отличительных компетенций), сохраняя «полезные» издержки и сокращая «вредные».

«Полезные» издержки *= расходы, жизненно важные для будущего роста бизнеса.*

«Вредные» издержки *= расходы, отвлекающие финансовые ресурсы и препятствующие их направлению на развитие и расширение важнейших компетенций.*

3. Реорганизация для стимулирования роста

Создайте организацию, в которой инициативы по сокращению издержек не останутся разовыми акциями, а руководители смогут стимулировать дальнейший рост. Не ограничивайтесь незначительными внешними преобразованиями, а измените принципы работы организации.

4. Внедрение изменений и развитие культуры

Корпоративная культура должна обеспечивать достижение целей компании: сосредоточьтесь на нескольких важнейших моделях поведения и помогите сотрудникам изменить их образ действий. Используя подобный подход, основанный на развитии культуры, вы быстрее добьетесь того, чтобы сотрудники были: готовы, согласны, способны, полны решимости меняться.

Принцип определения сути организации и ее эффективности состоит из четырех основных компонентов:

Это принципиально иной подход. Суть концепции «Готовность к росту» — стимулирование роста, а не просто сокращение затрат.

Подход, ориентированный на снижение затрат		Подход «Готовность к росту»
Основывается на сравнительном анализе показателей	Философия	Согласована со стратегией, поддержка «полезных» издержек
Применение всех методов снижения затрат без исключений	Методология	Продуманное применение методов снижения затрат для уменьшения «вредных» издержек
В центре внимания – структура	Организационные взаимосвязи	Целостное организационное планирование
Директивные принципы взаимодействия	Управление изменениями	Реализуется с учетом корпоративной культуры, повышенное внимание к нескольким важнейшим моделям поведения
Второстепенная задача, решаемая путем применения быстрых радикальных мер	Обеспечение устойчивости	Неотъемлемая часть стратегии, изменение «образа жизни»

Приоритетная задача руководства: три важнейших вопроса для бизнес-лидеров

Что руководитель должен сделать для того, чтобы добиться поддержки преобразований в организации?

Руководитель должен убедительно обосновать необходимость изменений. Его слова должны быть объективными и аргументированными. Только он может объяснить сотрудникам реальное положение дел в компании. В противном случае сотрудники никогда не поддержат преобразования.

Руководители высшего звена в целях необходимости изменений должны действовать единым фронтом, согласованно и целеустремленно. Каждый руководитель должен быть заинтересован в трансформации в целом, а не в отдельной ее составляющей, выгодной лично ему.

Объявите амнистию прошлому. Связывайте проводимые вами коренные преобразования с позитивным стратегическим видением будущего. Вы ничего не добьетесь, если будете оглядываться назад и искать виноватых.

Информируйте всех о краткосрочных результатах. Пусть ваши сотрудники оценят первые победы — меры, которые привели к значительной экономии при относительно малых издержках переходного периода. Краткосрочные результаты отражают как импульс роста, так и упорное стремление выполнить программу преобразований.

Как добиться сокращения объема издержек при одновременном сохранении темпов роста бизнеса?

Стремитесь к абсолютной ясности. Будьте готовы пожертвовать всем — будь то самолеты компании, банкетные залы для руководства, любимые проекты генерального директора, даже корпоративные премии и некоторые льготы для сотрудников. Все в организации должны понять, что «это общее дело». Пересмотрите всю деятельность и все достижения вашей компании. Устраняйте первопричину значительных затрат, а не только их внешние проявления. Проанализируйте структурные вопросы: рынки, на которые ориентируется ваша компания, текущий портфель продуктов, регионы деятельности и поддержки. Обеспечьте баланс между сокращением затрат и инвестициями в развитие компетенций.

Многие руководители считают, что прежде всего необходимо уменьшить расходы, а о росте можно позаботиться и позднее. Это не так. Затраты и инвестиции неразрывно связаны. Если вы не выявите свои отличительные компетенции и не будете их развивать, рост вашей обновленной организации остановится.

Какова ваша роль в обеспечении стабильности преобразований?

Создайте параллельно действующую структуру. Учредите специальное подразделение, которое будет координировать реализацию единой, целостной программы преобразований, а не хаотично внедрять инициативы по сокращению издержек. Поддерживайте постоянную связь с сотрудниками. Для того чтобы сотрудники достигали большего, нужно регулярно общаться с ними на понятном им языке. Во время серьезных перемен люди действуют намного эффективнее, если им известно реальное положение дел. Добивайтесь устойчивости достигнутого результата. Не торопитесь праздновать победу и не игнорируйте признаки возвращения к старому порядку ведения дел. Не расформировывайте подразделение, отвечающее за реализацию программы, и продолжайте применять новые регламенты, процедуры и схемы распределения ресурсов до тех пор, пока новые модели поведения окончательно не закрепятся в организации.

Сокращение затрат

Наметьте ориентир: сформулируйте цель, которая количественно отражает преимущества, ожидаемые от реализации программы, и сроки их достижения.

Эта цель:

• определяется на высшем уровне руководством компании;

• основана на задачах компании, результатах сопоставления с внешними стандартами и ожиданиях акционеров;

• воплощает в себе задачу, требующую усилий всей организации;

• побуждает сотрудников активно и творчески подойти к вопросу о том, что они могли бы изменить.

Выявите отличительные компетенции. Инвестируйте прежде всего в то, что определяет суть деятельности вашей компании и отличает ее от конкурентов. Выявите от трех до шести отличительных компетенций вашей компании, которые являются вашими конкурентными преимуществами:

• точно сформулируйте эти компетенции, чтобы знать, на чем нужно сосредоточить свое внимание;

• определите компетенции компании в целом, а не только ее отдельных подразделений;

• выделите лишь несколько компетенций — невозможно быть лучшим во всем.

Нельзя сокращать затраты в произвольном порядке или по всем статьям — руководство должно определить приоритетные сферы:

• максимально сокращайте издержки в тех областях, где ваша компания не отличается от конкурентов;

• реинвестируйте в те компетенции, которые способствуют достижению конкурентного преимущества и позволяют демонстрировать наиболее высокие результаты.

Устойчивый рост

Выберите способы снижения затрат. Найдите средства для реинвестирования, ответив на следующие вопросы:

• Что вы делаете?

• Где вы это применяете?

• Как вы это делаете?

Пример преобразований на основе принципов концепции «Готовность к росту»: европейский банк, находившийся в критическом финансовом положении

Описание ситуации

• Крупный европейский банк сильно пострадал в результате финансового кризиса 2008 года и удержался на плаву только благодаря государственным гарантиям, объем которых неуклонно сокращался.

• Требовалась реструктуризация: значительное уменьшение баланса, отказ от нескольких сегментов коммерческой деятельности и ликвидация большей части международных представительств, увольнение более трети персонала и сокращение административных расходов более чем на 600 млн евро.

• Цель: возвращение позиций в качестве банка для местных и региональных предпринимателей, повышение уровня вовлеченности сотрудников и удовлетворенности клиентов, создание условий для роста обновленного банка.

Решение

• Использование принципов бережливого управления для преобразования организации, уменьшения нагрузки на персонал, целенаправленного снижения затрат и совершенствования структуры.

• Формирование навыков бережливого управления началось в качестве пилотного проекта в двух подразделениях, а затем эта концепция постепенно была внедрена во всей организации.

• Было создано внутреннее сообщество экспертов по бережливому управлению (получивших название «навигаторы»). Активное участие сотрудников стало ключевым фактором, обеспечившим устойчивость преобразований (например, речь идет о культуре непрерывного совершенствования, расширении полномочий и персональной ответственности).

Результаты

• Общая эффективность повысилась на 10–38% в зависимости от подразделения и на 24% в среднем по всей организации.

• Значительно возросла удовлетворенность клиентов, увеличилась доля компании в расходах клиентов, расширились возможности привлечения новых клиентов по рекомендации существующих.

> ***«Все затраты — это инвестиции. Любые расходы — это результат осознанного выбора».***
>
> **Дениз Каглар**,
> один из авторов концепции «Готовность к росту»

• Существенно снизились операционные риски благодаря модернизации процессов, например за счет четкой координации действий подразделений, отвечающих за работу с клиентами, организационно-контрольных и операционно-учетных подразделений, а также благодаря внедрению новых проверок и средств контроля и повышению качества данных.

• Культура бережливого управления способствовала повышению самооценки и улучшению мотивации сотрудников, пробудила в них чувство самоуважения и вдохновила на дополнительные усилия в целях непрерывного совершенствования.

Способы снижения затрат

Используйте комбинацию различных способов снижения затрат, для того чтобы высвободить ресурсы для развития ваших уникальных преиму-

ществ. И помните о том, что решения о сокращении издержек нужно принимать с учетом компетенций компании.

Способ снижения затрат: рационализация корпоративного портфеля

Выберите направления деятельности для вашей компании, стратегии обеспечения баланса между доходами и расходами для достижения максимальной ценности.

Описание

Рационализация корпоративного портфеля позволяет определить, в каких случаях (по составу категорий, продуктов, клиентов, каналов, регионов) сложность портфеля повышает расходы, благодаря чему данный способ снижения затрат позволяет ликвидировать как сами издержки, так и базовые факторы сложности. В процессе рационализации снижается «вредная сложность», которая не способствует приобретению конкурентного преимущества или дополнительной ценности. Одновременно с этим развивается способность управления так называемой полезной сложностью, которая приносит прибыль.

Необходимый срок:
примерно 1 год.

Потенциальная экономия:
20–30% затрат.

Рекомендации

• Представьте, что у вашей компании сложный корпоративный портфель, который можно рационализировать: обращайте внимание на характерные признаки, и, скорее всего, вы выявите широкие возможности для оптимизации.

• Будьте прагматичны: не пытайтесь объять необъятное; сосредоточьтесь только на тех издержках, в которых, по вашему мнению, заключается проблема.

• Не торопитесь придавать стратегическую значимость продукту или клиенту.

• Сократите постоянные издержки и сразу обеспечьте поддержку инфраструктуры: данная мера позволит добиться максимального эффекта и предотвратит повторное разрастание портфеля.

• Превратите рационализацию корпоративного портфеля в стандартную процедуру и рассматривайте ее как возможность: постоянно контролируйте состав портфеля и вовремя избавляйтесь от лишнего.

Способ снижения затрат: возможности бюджетирования с нуля

Обоснуйте статьи расходов, которые нужно сохранить, а не те, от которых необходимо избавиться. Создайте структуру затрат на основе компетенций.

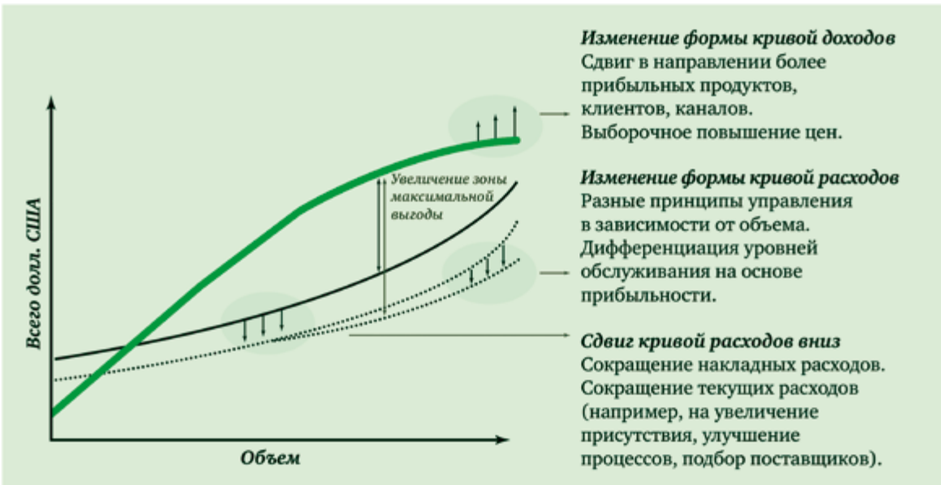
Описание

Бюджетирование с нуля — это важный инструмент, с помощью которого руководство обосновывает все затраты на основе их стратегической важности, увеличения ценности и необходимости для бизнеса. Ни на какую статью не выделяется финансирование лишь потому, что она присутствовала в прошлогоднем бюджете.

Необходимый срок:
6–18 месяцев.

Потенциальная экономия:
20–35% затрат.

Стратегии обеспечения баланса между доходами и расходами для достижения максимальной ценности



Структура затрат на основе компетенций

Рекомендации

• Все сотрудники, начиная с руководителей высшего звена, должны проявлять целеустремленность и ответственность. Сформируйте новое отношение к затратам, пересмотрите прежние привычки, стимулируйте изменение поведения.

• Устанавливайте амбициозные цели, соответствующие задачам программы: используйте бюджетирование с нуля, чтобы достичь целевых показателей программы по сокращению издержек.

• Внедряйте новые подходы к работе: поставьте во главу угла достижение конкурентного преимущества и повсеместно оптимизируйте эффективность деятельности.

• Постоянно соблюдайте установленный порядок: для того чтобы сохранить преимущества, учредите ежегодный процесс оценки новых или дополнительных затрат, исходя из принципа бюджетирования с нуля.

Способ снижения затрат: операционная модель бизнеса

Определите, в каких подразделениях выполняется наиболее важная работа.

Описание

Операционная модель бизнеса определяет, в каких подразделениях выполняется наиболее важная работа, какова структура этих подразделений и как их сотрудники взаимодействуют друг с другом. Операционная модель должна соответствовать корпоративной стратегии и напрямую поддерживать отличительные компетенции вашей компании.

Необходимый срок:
12–24 месяца.

Потенциальная экономия:
15–25% затрат.

Рекомендации

• Определите сферы применения: используйте аутсорсинг, только когда его эффективность можно измерить, и лишь в тех случаях, когда на внешнего поставщика можно возложить ответственность за достижение четко сформулированных целей.

• Установите внутреннюю «планку»: определите наилучший возможный результат, которого можно было бы достичь путем реализации процесса внутри компании, и используйте его как базовый ориентир при принятии решений и проведении переговоров об аутсорсинге.

• Стремитесь заключать взаимовыгодные контракты: составьте соглашение об аутсорсинге, учитывающее интересы обеих сторон.

• Продолжайте участвовать в работе: активно взаимодействуйте с внешними поставщиками, потому что именно вы прежде всего заинтересованы в конечном результате.

Способ снижения затрат: оптимизация географии присутствия

Пересмотрите расположение предприятий и офисов вашей компании.

Описание

Оптимизация географии присутствия направлена на повышение эффективности сети ваших подразделений, а именно: улучшение взаимодействия подразделений (производственных предприятий, распределительных центров, пунктов обслуживания, центров исследований и разработок, ад-

Типовая структура средств, сэкономленных в результате аутсорсинга бизнес-процессов (представлена по отдельным источникам)

Структура операционной модели

министративных и вспомогательных офисов), их рентабельности, способности поддерживать корпоративную стратегию и адаптироваться к меняющимся требованиям рынка и клиентов.

Необходимый срок:
12–24 месяца.

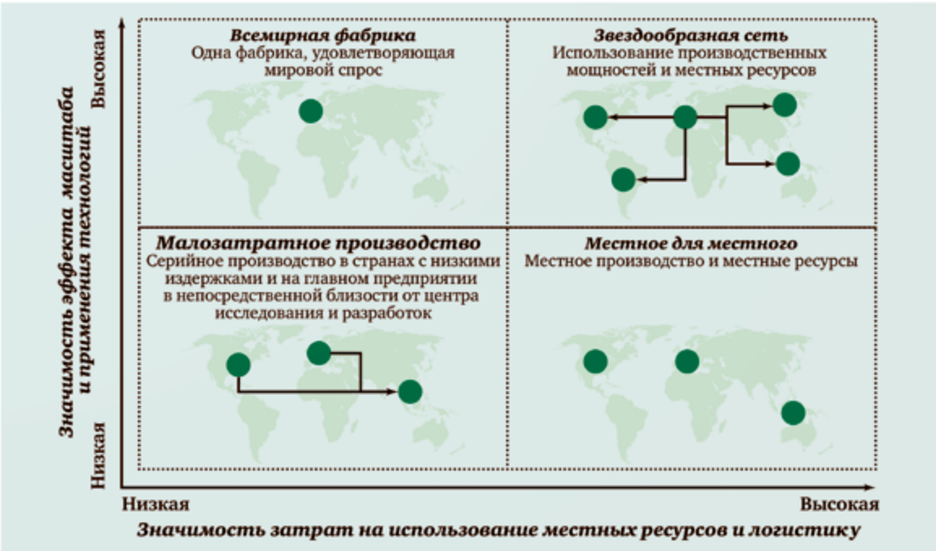
Потенциальная экономия:
15–20% затрат.

Рекомендации

• Используйте метод анализа рынка «от обратного»: возьмите за исходную точку потребительский спрос и ожидаемый уровень обслуживания и на этой основе определите оптимальную географию присутствия.

• Проанализируйте влияние масштаба и сложности: старайтесь добиться оптимального баланса между снижением себестоимости единицы продукции в результате централизации и повышением сложности из-за этого же процесса.

Четыре модели сети



• Определите соотношение между трудозатратами и автоматизацией: решения об автоматизации процессов принимайте с учетом объемов производства и местных ставок заработной платы.

• Учитывайте все факторы: не забудьте включить в расчет совокупные затраты на расширение географии присутствия (персонал, транспорт, запасы и инфраструктуру), а также сопутствующие риски и необходимость оказания разнообразных видов поддержки.

Способ снижения затрат: совершенствование процессов

Упростите работу и сведите к минимуму бюрократические процедуры.

Описание

Совершенствование процессов позволяет выявить в продукте или услуге подлинные источники создания ценности для клиентов, определить, какие процессы обеспечивают получение этой ценности, и упростить или исключить все остальное.

Необходимый срок:
3–15 месяцев.

Потенциальная экономия:
10–20% затрат.

Рекомендации

• Избавьтесь от лишнего, разделив процессы на три основные группы: процессы, создающие преимущества, за которые клиент готов платить; процессы, не создающие ценности для клиентов, но необходимые для деятельности предприятия; процессы, которые не приносят никакой дополнительной ценности.

• Выделите процессы, способные принести быструю выгоду, за счет которой можно финансировать последующие этапы программы преобразований.

• Собирайте достоверные данные. Разрозненная информация частного характера нередко скрывает суть проблемы; используйте основанные на данных аналитические выводы для принятия стратегических решений, способных принести большую отдачу.

Способ снижения затрат: оптимизация нормы управляемости и числа уровней в организационной иерархии

Упростите организационную структуру и расширьте полномочия.

Описание

Оптимизация нормы управляемости (то есть количества людей, подотчетных одному руководителю) и числа уровней в управленческой иерархии проводится для того, чтобы уменьшить число организационных уровней и сократить затраты на руководящий состав. Это одно из самых эффективных средств, которое помогает снизить затраты, упростить процесс принятия решений, повысить гибкость, ускорить реагирование на новые требования и раскрыть инновационный потенциал предприятия.

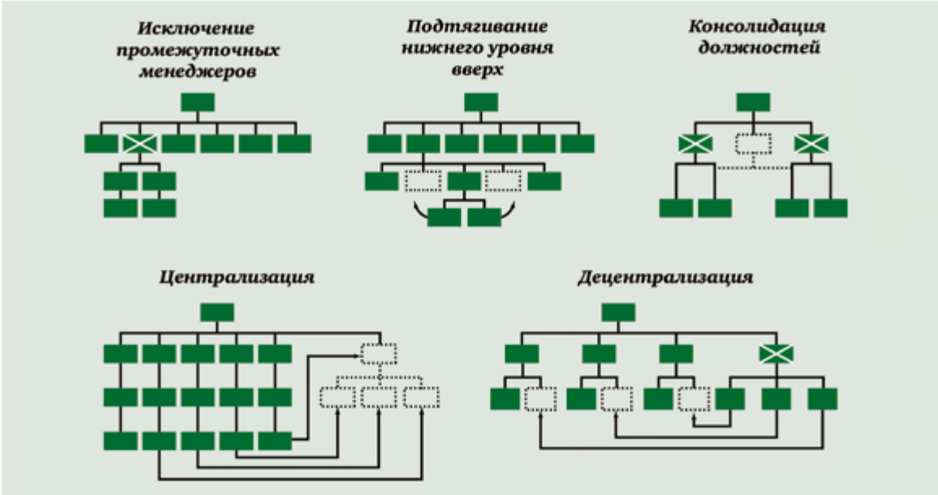
Необходимый срок:
3–4 месяца.

Потенциальная экономия:
10–15% затрат.

Трудности, возникающие в работе современных компаний

Источник: опрос Global Operations Survey, проведенный PwC в 2015 г.

Методы изменения организационной структуры



Рекомендации

• Избегайте упрощенных целей: определите оптимальные размер и количество организационных компонентов для вашей компании, не ставьте перед собой обобщенные цели, такие как «не более пяти уровней управления» или «не менее пяти прямых подчиненных».

• Начните с самого верха: совместно с генеральным директором измените структуру трех высших уровней организации, чтобы они могли послужить примером для остальных.

• Разработайте привлекательные планы выстраивания карьеры: используйте горизонтальные кадровые перестановки и повышение заработной платы для поощрения менеджеров, у которых меньше стандартных возможностей для продвижения по карьерной лестнице.

• Избавьтесь от «микроменеджеров»: научите новое поколение менеджеров среднего звена делегировать больше полномочий по принятию решений непосредственным исполнителям, обладающим актуальной информацией.

Способ снижения затрат: стратегическое управление поставками

Увеличьте отдачу от ваших закупок.

Описание

Стратегическое управление поставками — это комплексный подход, призванный максимально увеличить ценность закупок, а не просто оптимизировать их. Он затрагивает все факторы влияния на издержки, не связанные с затратами на рабочую силу: цену, затраты, спрос и ценность.

Необходимый срок:
6–12 месяцев.

Потенциальная экономия:
5–10% затрат.

Рекомендации

• Стимулируйте сотрудничество между подразделениями: добивайтесь активного участия всей компании в деятельности, направленной на ликвидацию причины возникновения затрат и продвижение вверх по цепочке создания ценности.

• Внедрите принцип совместной ответственности: разделите ответственность за достижение целей экономии средств с распорядителями бюджета, для того чтобы улучшить совместную работу и обеспечить принятие трудных решений о расходах.

• Поддерживайте изменения, не устанавливая ограничений: предоставьте отделу закупок возможность пересматривать устоявшиеся схемы распределения ресурсов, организационные роли и полномочия на принятие решений, влекущие за собой ненужные расходы.

Способ снижения затрат: цифровая трансформация

Совершите прорыв с помощью технологий.

Описание

Цифровая трансформация — это использование технологий для автоматизации процессов, ранее выполнявшихся вручную, на всех уровнях — от производственных цехов до учетных подразделений. Цифровая трансформация помогает сократить издержки, повысить качество, ускорить производственные процессы и исключить вмешательство человека. Она находит применение как во внутренних процессах (например, использование радиометок для управления запасами), так и в системах взаимодействия с клиентами, поставщиками и прочими внешними сторонами (например, мобильные приложения, интернет-банкинг).

Необходимый срок:
1–3 года.

Пять способов добиться экономической выгоды

Способ добиться экономической выгоды	Описание	Затрагиваемые факторы	Процент затрагиваемых расходов	Ожидаемая экономия	Время достижения экономии
Быстрый подбор поставщиков	Достижение немедленного эффекта экономии, обусловленного предложением, в централизованно определяемых категориях и в результате использования нестратегических поставщиков	Цена	<10%	4%-8%	1-2 месяца
Стратегический подбор поставщиков	Более масштабные мероприятия по стратегическому подбору поставщиков для максимального использования возможностей, связанных с факторами предложения и спроса	Цена Затраты Спрос Ценность	30%-40%	10%-20%	2-3 месяца
Изменение политики	Снижение или перераспределение расходов путем совершенствования политики и обеспечения более полного соответствия требованиям (особенно для косвенных и прочих произвольных издержек)	Спрос	10%	20%-30%	1-2 месяца
Оптимизация цепочки поставок	Анализ затратообразующих факторов по всей цепочке поставок и взаимодействие с поставщиками для устранения ненужных расходов	Затраты	20%-30%	8%-12%	3-4 месяца
Разработка с учетом требований ценности	Оптимизация характеристик продуктов и услуг на этапе разработки для достижения баланса между затратами и создаваемой ценностью	Спрос Ценность	30%-40%	10%-25%	6-9 месяцев

Пример из практики: компания, оказывающая финансовые услуги

Потенциальная экономия:
20–25% затрат.

Рекомендации

• Сосредоточьтесь на результатах: не ограничивайтесь простой автоматизацией процессов, выполняемых вручную, а повышайте эффективность, стимулируйте деятельность, направленную на экономию средств, и развивайте новые компетенции.

• Внедряйте идеи цифровой трансформации в процессе преобразований: выявляйте возможности использования технологий на раннем этапе преобразования структуры расходов и оптимизируйте процессы с помощью цифровой трансформации.

• Выделите приоритетные направления и придерживайтесь их: сосредоточьтесь на инициативах, играющих ключевую роль в вашей программе «Готовность к росту», — у вас не хватит ресурсов

и кадров на реализацию всех проектов цифровой трансформации.

• Будьте решительны: действуйте в зависимости от того, имеются ли экономические причины для автоматизации. Не допускайте, чтобы анализ затрат, выгод и рисков помешал вам в этой работе.

Пример комплексного преобразования на основе принципов концепции «Готовность к росту»: ведущая американская розничная компания

Описание ситуации

• У розничной компании отсутствовала хорошо проработанная стратегия ведения деятельности в условиях спада розничной торговли и насыщения рынка. Недостаточное понимание потребностей потребителей привело к несоответствию между предложениями магазинов и ожиданиями покупателей.

• Компания избрала тактику агрессивного расширения: она приобретала новые предприятия, предлагала новые товары и открывала магазины, хотя рост доходов за счет повторных продаж в одном и том же магазине замедлился.

• Трудозатраты увеличивались, а административно-хозяйственные расходы росли быстрее, чем прибыль. Это подрывало конкурентоспособность компании.

Результаты

• Снижение затрат на 1 млрд долларов США во всех направлениях деятельности.

• Рост стоимости акций компании на 40% за 18 месяцев.

• Выявление и финансирование ключевых компетенций: расширенная клиентская аналитика, интернет-торговля, маркетинг, мерчандайзинг.

Поддержание устойчивости изменений

Как обеспечить готовность к росту: типичный путь. Три этапа преобразований

Этап 1. Оценка ситуации и обоснование необходимости изменений: 8–12 недель.

Этап 2. Разработка детального проекта (возможности, организационная структура, процессы, системы): 3–6 месяцев.

Этап 3. Исполнение: 6–18 месяцев.

Правила проведения масштабных преобразований в области расходов

Когда возникает потребность в подлинной трансформации, призванной кардинально изменить структуру расходов и организационную модель компании, стандартных бизнес-подходов недостаточно.

> ***«Конструктивное снижение затрат — полезная привычка в бизнесе. Лучше готовить сани летом, а телегу — зимой».***
>
> **Винай Коуто**,
> один из авторов концепции «Готовность к росту»

• Цели: более активная ориентация на потребности клиентов; увеличение доли рынка; устойчивое снижение затрат и упрощение организационной иерархии; выделение компетенций, способствующих достижению конкурентного преимущества; активная инвестиционная поддержка проектов, стимулирующих рост бизнеса.

Решение

• Проведен сравнительный анализ показателей деятельности розничной компании.

• Выполнена оценка организационной эффективности компании с помощью инструмента OrgDNA Profiler®.

• Осуществлена реорганизация головного офиса в целях повышения эффективности.

• Сокращены затраты, не связанные с закупками.

• Обеспечено повышение эффективности персонала магазинов и руководства на местах.

• Проведена модернизация организационной структуры для стимулирования роста.

Подобные преобразования обычно:

• включают в себя 5–10 крупномасштабных инициатив, осуществляемых одновременно;

• охватывают все направления бизнеса и функции;

• затрагивают всю организацию;

• требуют программного подхода — скрупулезного планирования и исполнения в течение 12–24 месяцев.

Что нужно делать:

• Используйте практический опыт.

• Сформируйте группу из лучших специалистов для управления преобразованиями.

• В каждом проекте стремитесь добиться поставленных целей или показать результат, превышающий плановые показатели.

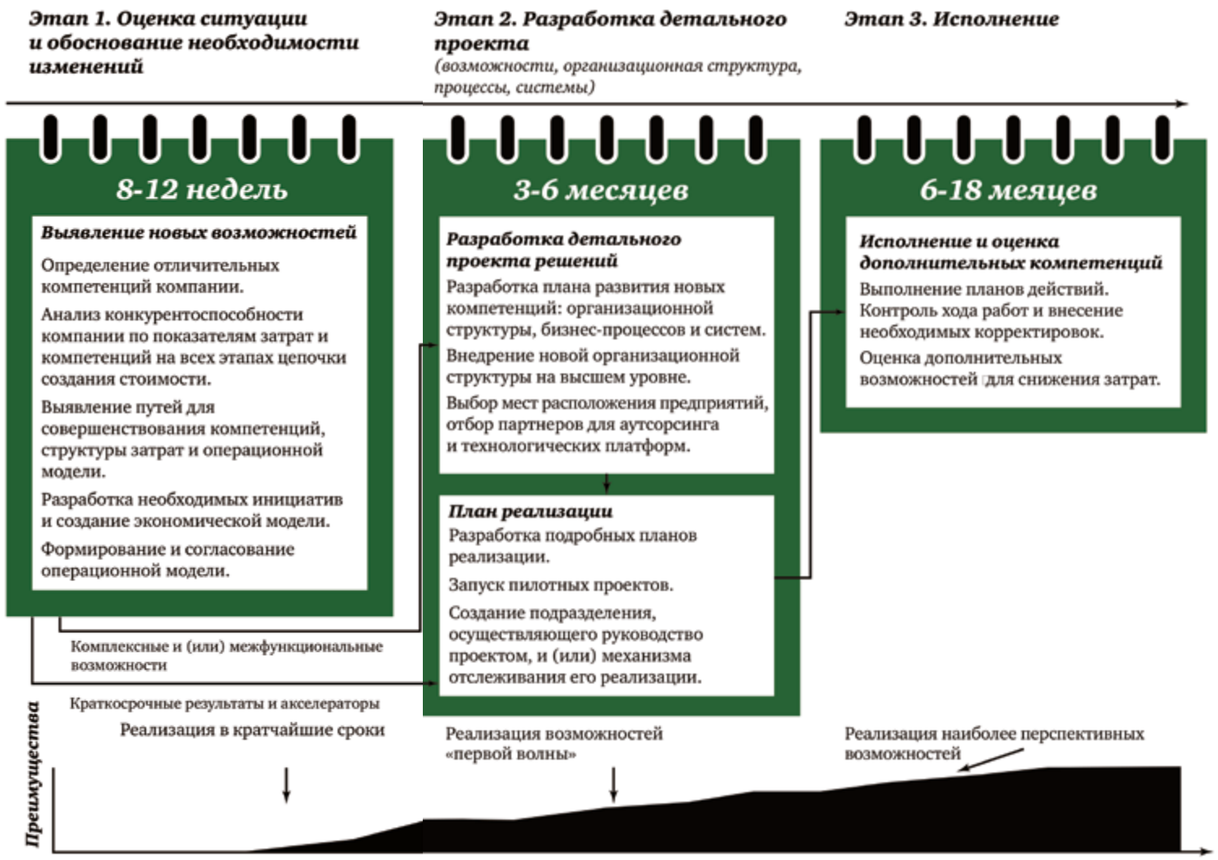
• Помните: избыточное информирование лучше, чем недостаточное.

• Действуйте на опережение, предвосхищая проблемы и следующие этапы программы.

Чего не следует делать:

• Не допускайте, чтобы привычка обдумывать проблемы в одиночку стала препятствием на пути обмена идеями.

• Не расформировывайте подразделение, осуществляющее руководство проектом, слишком рано.



• Не допускайте, чтобы группы, ответственные за преобразования, упрощали разработанные для них решения. Не пожалейте времени на документальное оформление и разъяснение новых обязанностей и принципов рабочих взаимоотношений.

• Не допускайте, чтобы руководители сокращали процесс преобразований, заявляя о том, что у них свои планы.

Начните с культуры

Для ваших подчиненных инициативы по управлению расходами сродни катанию на американских горках. В самом начале программы, когда вы задаете направление структурных преобразований, существует значительная неопределенность. Из-за этого у сотрудников возникает множество вопросов о туманном «проекте». Чувства при этом могут быть самыми разными — от тревоги и скептицизма до оптимистичного настроя. Затем, на этапе детальной разработки проекта, сотрудники все больше боятся потерять работу и беспокоятся о будущем компании. Их моральный дух часто падает, что понятно, если учитывать общую неопределенность ситуации.

Когда вы приступаете к выполнению проекта, пугающие перспективы сокращения штата становятся реальностью. Этот процесс сопровождается эмоциональным потрясением, которое переживают как уволенные, так и оставшиеся сотрудники, болезненно воспринявшие уход из компании своих друзей и коллег. Однако многие с оптимизмом смотрят в будущее и с воодушевлением относятся к новым принципам работы, хотя и испытывают по этому поводу некоторую растерянность. Чтобы помочь сотрудникам справиться с этими быстро меняющимися эмоциями и обеспечить переход со старой модели на новую, требуется продуманная программа преобразований. Для достижения успеха в проведении масштабных преобразований руководство должно сконцентрировать свое внимание на корпоративной культуре, чтобы мотивировать и мобилизовать персонал. Не пытайтесь полностью изменить культуру — лучше усовершенствуйте ее. Сосредоточьтесь на самом важном. Определите несколько главных моделей поведения, которые вы хотели бы распространить в организации. Расширьте полномочия нескольких ключевых менеджеров и сотрудников, демонстрирующих желаемое поведение и способных стать примером для других. Используйте несколько основных характеристик, находящих эмоциональный отклик у большинства сотрудников и тесно связанных с корпоративной идентичностью.

Программа преобразований становится более успешной и устойчивой, когда в нее привносится больше неформальных элементов. В компаниях, эффективно использующих существующую культуру, более чем вдвое повышается вероятность внедрения устойчивых изменений.

> ***«Добейтесь устойчивости изменений, и новые инициативы по сокращению затрат могут не потребоваться».***
>
> **Дениз Каглар**,
> один из авторов концепции «Готовность к росту»

Как поддерживать готовность к росту

Положительный эффект от большинства инициатив по сокращению затрат сохраняется недолго, поскольку люди возвращаются к старым моделям поведения и привычному порядку расходования средств. По мере нормализации обстановки затраты и численность персонала могут вернуться к прежнему уровню. Как же сохранить положительную тенденцию? Как добиться того, чтобы стремление к минимизации затрат стало компетенцией, присущей организации в целом, и общей идеей, а не просто набором правил, вызывающих возмущение и сопротивление? Обратите внимание на следующие стратегические, операционные, организационные и культурные рычаги, которые помогут вам обеспечить устойчивость изменений. △

Средства, обеспечивающие устойчивость инициатив концепции «Готовность к росту»

Внедрение изменений и развитие культуры

Внедрение изменений и развитие культуры

Демонстрация бережливого поведения на высшем уровне.

Поощрение сотрудников за стремление к экономии.

Определение связи между затратами и преимуществами для клиентов и общества в целом, а также связи между затратами и конкурентоспособностью, для того чтобы добиться от сотрудников поддержки стратегии управления расходами.

Предоставление сотрудникам возможности самостоятельно находить способы снижения затрат.

Информация об авторах руководства

Винай Коуто – эксперт Strategy& в области кадровой и организационной стратегии. Он является одним из директоров фирмы PwC в США, работает в Чикаго. Винай Коуто – руководитель глобальной платформы *«Готовность к росту»*.

Д-р Дениз Каглар – ведущий практикующий специалист Strategy& по стратегическому управлению затратами. Занимается вопросами кадровой и организационной стратегии. Он является одним из директоров фирмы PwC в США и работает в Чикаго. Дениз Каглар обладает глубокими знаниями в области организационного планирования, эффективности и результативности корпоративных функций, общих центров обслуживания, аутсорсинга и размещения компаниями части своей производственной деятельности за рубежом.

Джон Плански – бывший директор фирмы PwC в США, где он был признанным ведущим практикующим специалистом в области оказания финансовых услуг в Strategy& – компании стратегического консалтинга в составе PwC. Джон Плански занимается вопросами реструктуризации глобальных ИТ-отделов и операционных подразделений для повышения ценности финансовых организаций.

CITY TRAVEL
Business Travel Solutions
реклама

самый современный *способ снижения затрат* на деловые поездки

On-line платформа командировочного учета

Для HR-службы
1. Создание и хранение в заказе всех командировочных документов
2. Расчет бюджета по департаментам, отделам, филиалам, кост-центрам
3. Приказ на командировку, авансовый отчет и т. д.
4. Расчет суточных, чеки, квитанции
5. Обмен данными с SharePoint и другими системами учета приказов

Для бухгалтерии
1. Мгновенная распечатка акта сверки
2. Мгновенная выгрузка закрывающих документов
3. Создание отчета по расходам
4. Содание отчета по выписанным документам
5. Выгрузка маршрут-квитанций и ваучеров

Для административных специалистов
1. Контроль всех заказов в Личном кабинете
2. Контроль Travel Policy
3. Учет заказов по 3D-договорам
4. Ведение персональной отельной программы
5. Контроль бюджета и минимальных цен
6. Многоуровневая система согласования заказов

Для сотрудников
1. Автоматическая выписка билетов и ваучеров
2. Мгновенная отправка заказа на согласование
3. Ведение профайла персональных данных
4. Автоматический расчет авансового отчета
5. Количество прямых договоров с отелями РФ — 5700 шт.
6. Регистрация на рейс из Личного кабинета

Поддерждка персонального менеджера 24/7

Общая система управления качеством **Синхронизация с SAP, Oracle, SharePoint, 1С** **Оператор персональных данных**

Москва:
ул. Ленинская Слобода, 26
+7 (495) 803-28-38
msd@city-travel.ru

Казань:
ул. Петербургская, 50
+7 (843) 227-40-42
kazan@city-travel.ru

Самара:
ул. Мичурина, 21
8 (846) 374-60-90
info@city-travel.ru

www.city-travel.ru

Автор: **Виктория Тот**
Фото предоставлены компанией **ABD Architects**

Новая организация рабочего пространства

В начале 2017 года компания «Сервье» переехала в новый, современный и комфортабельный офис бизнес-центра «Белые сады». Символично, что этот переезд произошел в год, когда компания празднует свой юбилей: 25 лет деятельности в России.

«На момент начала нашего сотрудничества с «Сервье», в марте 2015 года, офис компании на Павелецкой разросся до 6,5 тыс. кв. м и расположился на семи этажах в двух зданиях. При этом рост компании сопровождался частыми перепланировками, вызванными необходимостью принимать новых сотрудников. В результате сложившаяся за долгие годы концепция планировки и дизайна в большей части помещений перестала удовлетворять потребности компании. В связи с этим было принято решение о переезде в новый офис, — рассказала нашему журналу Яна Трапезникова, старший консультант отдела услуг корпоративным клиентам компании JLL. — Основными задачами проекта по переезду были названы оптимизация расходов на аренду офиса, обеспечение сотрудников новым современным рабочим пространством для комфортной работы и конструктивными взаимоотношениями с арендодателем. Также стоит отметить, что на всех этапах нашего сотрудничества с компанией «Сервье» все решения по проекту разрабатывались и принимались с учетом долгосрочной перспективы».

Первым этапом проекта стала реализация workplace-стратегии — анализ текущей концепции рабочего пространства и разработка основных стандартов и принципов идеального офиса. После утверждения концепции был детально проанализирован рынок московских офисных площадей и выбрано новое современное здание класса А в центре Москвы.

Важными факторами, повлиявшим на выбор офиса в БЦ «Белые сады», стали: близость метро, наличие необходимого количества парковочных мест, точек питания, панорамное остекление, позволяющее пропускать в помещение необходимое количество дневного света, и современная система вентиляции и кондиционирования.

Рабочие группы офиса мечты

Как рассказала Екатерина Бирюкова, директор по закупкам и бизнес-трансформации компании «Сервье» в ЕАЭС и по совместительству руководитель проекта нового офиса, внимательно изучив 69 объектов в Москве, первая рабочая группа (всего за проект в компании было создано пять рабочих групп), в состав которой вошли представители HR-отдела, отделов закупок и юридического, посетила 23 офисных помещения и оценила каждый с точки зрения соответствия критериям качества нового офиса, сформулированных в компании.

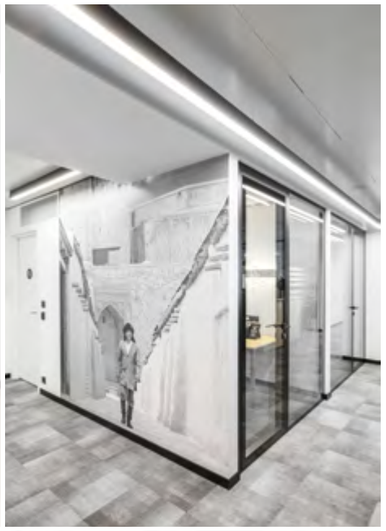
Вторая рабочая группа занималась созданием концепции нового офиса, в нее вошли представители отдела HR, IT и закупок. Она работала над созданием концепции общих зон офисного пространства и составляла бриф для архитекторов. Третья, расширенная рабочая группа с участием представителей всех отделов компании, а это более 20 человек, после утверждения концепции офиса занималась согласованием нюансов дизайна помещения. Ее представители выбирали колористическое решение, мебель, формы организации питания сотрудников, решали вопросы организации парковки. Также участники этой группы давали обратную связь по старому офису, определяя возможности для улучшения.

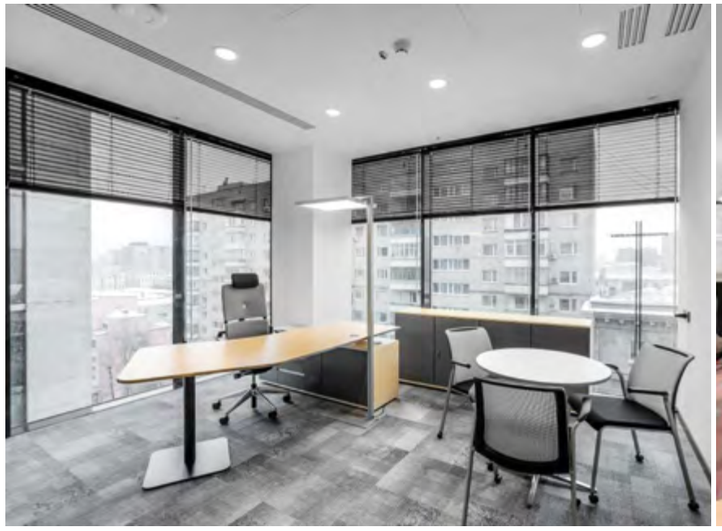
«В рамках проекта был создан специальный сайт на нашем корпоративном портале, где размещались отчеты о ходе строительных работ, информация о бизнес-центре, правилах работы в новом офисе. Особой популярностью пользовался форум «Вопросы — ответы». Также мы публиковали информацию о том, как обустроены офисы в других крупных компаниях: нам важно было показать сотрудникам, как их коллегам работается в формате open space, ведь в нашем старом офисе существовала

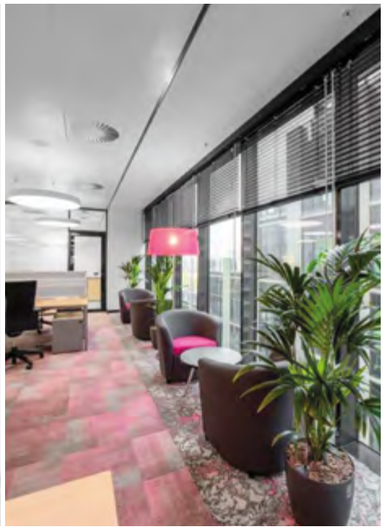
Екатерина Бирюкова, директор по закупкам и бизнес-трансформации по странам ЕАЭС, АО «Сервье»

Анна Касаткина, административный менеджер АО «Сервье»

Олег Шелудяков, менеджер по IT-сервисам и инфраструктуре АО «Сервье»







Основные этапы дорожной карты:

Сформулировать цели и задачи проекта, определить целевую аудиторию, перечень основных изменений и влияние их на целевую аудиторию (территориальные изменения, новый формат рабочих мест, организация питания и прочее), риски. Учесть в брифе для архитекторов.

Подготовить сайт проекта с информацией по зданию, правилами для арендаторов, картой окружающей местности (транспорт, гостиницы, рестораны и прочее), провести индустриальный бенчмарк, разместить на сайте форум «Вопросы — ответы».

Информировать сотрудников: подготовить и распространить анонс для всех вовлеченных в переезд (300 человек), подготовить видеоролик и презентацию с описанием «основных аспектов жизни» в новом офисе (этажи, особенности организации обедов, парковка, основные анонсы изменений по архитектурной концепции). Анонсировать информационный сайт.

Проводить регулярные обновления информации на сайте проекта, на форуме, в дневнике строительства, публиковать решения расширенной рабочей группы.

Организовать обсуждение вопросов «жизнедеятельности» в офисе на расширенной рабочей группе: голосование по предложениям архитекторов по цветовым решениям, мебели для рабочих мест, зонам взаимодействия, кофе-поинтам, ресепшену, оборудованию для переговорных, организации хот-деск, питания и прочему.

Организовать культурно-исторический квест для сотрудников по району расположения нового офиса.

кабинетная система, и многие сотрудники высказывали опасения по поводу новой организации офисного пространства, — рассказывает Анна Касаткина, административный менеджер. — Еще одна, четвертая рабочая группа участвовала в разработке квеста по окрестностям Белорусской, который создавался с целью заинтересовать сотрудников компании новым местом расположения офиса. В итоге получилось очень познавательное и веселое приключение, в котором приняли участие более 50 человек. Мы гордимся тем, что придумал квест сотрудник нашего IT-отдела.

Наша последняя, пятая рабочая группа совместно с архитекторами и подрядчиками занималась поддержкой проектов по проектированию и строительству, отслеживала процесс реализации нового офисного пространства, отвечала за организацию переезда».

Архитектурные решения нового офиса

К процессу создания нового офиса в компании отнеслись с большим вниманием: проводились тендеры на генерального проектировщика, строительную компанию, тщательно отбирались строительные и отделочные материалы, оборудование. Например, поставщика мягкой мебели выбирали из восьми компаний, которые предоставили на тестирование рабочей группе образцы кресел для рабочей зоны, ресепшена, зоны collaboration, барные стулья и прочее.

С целью контроля бюджета, сроков и качества исполнения на всех этапах проектирования и реализации проекта был организован эффективный процесс согласования между заказчиком, архитектором (ABD Architects), генподрядчиком (Гинт-М) и внешним руководителем проекта (JLL).

В офисе реализована полностью трансформируемая конференц-зона, оснащенная современным мультимедийным оборудованием, что позволяет быстро адаптировать пространство под текущие потребности компании.

Организация рабочей зоны представляет собой не типичный open space, а продуманные, разделенные на секции и зонированные пространства. Для командной работы организованы небольшие переговорные на 2-4 человека, а также комнаты для индивидуальной работы. Все помещения оснащены необходимым оборудованием и полностью звукоизолированы, что позволяет проводить переговоры по конференц-связи, не мешая работать другим коллегам.

Также были добавлены очень комфортные зоны кофе-поинтов. Они находятся на траектории движения между входом в офис и рабочими зонами. Все пространства для коммуникаций, то есть большие переговорные, кофе-поинт, закрытая кухня, гардеробные, зона рецепции, выстроены в единую линии, таким образом,

Организовать визиты отделов на завершающих этапах строительства.

Организовать для сотрудников торжественную церемонию, посвященную переезду и началу работы в новом офисе.

Провести опрос удовлетворенности сотрудников по итогам переезда.

Запустить в работу информационные экраны с первого дня работы в офисе. Размещать на них информацию об офисе, карту расположения ближайших ресторанов, историю проекта переезда в фотографиях, результаты опроса удовлетворенности сотрудников.

вся коммуникация между сотрудниками происходит в выделенном для этого пространстве, не мешая рабочему процессу.

Вдоль внешний линии остекления офиса обустроена зона для работы с компьютером и документами и обсуждения рабочих вопросов. Организация такого пространства дает возможность каждому сотруднику поработать у окна. Для настроения к креслам и столикам поставлены торшеры и зеленые растения. Здесь можно сесть и что-то быстро обсудить, изучить документы.

Важным требованием заказчика к интерьеру было присутствие особой французской тональности, French touch, подчеркивающей французское происхождение компании. Архитекторы в ответ предложили использовать сочетания цветов и материалов, сдержанное и строгое, — золотая середина сочетания несочетаемых вещей, таких как офис и французский интерьер. Безусловно, это строгость и элегантность графики, создаваемой черными перегородками, это тепло светлого дерева, блеск стекла, ковровое покрытие благородного малинового оттенка с узором, элементы декора.

В то же время белый цвет стен придал офисный настрой интерьеру — от белого свет отражается, усиливается, тем самым визуально расширяя пространство.

В офисе есть интересные детали, например, фальш-камины, встроенные в стеллаж для книг и аксессуаров. Камины с подсветкой, но при этом вместо огня в них зеленые растения. Также между зоной коммуникации и кофе-поинтом оживляет пространство большой флорариум.

Как рассказала Мария Корнеева, главный архитектор проекта, представляющая компанию ABD Architects, дизайн-проект получился сразу: «Он долго принимался заказчиком, рассматривался со всех сторон, согласовывался внутри рабочей группы. Но несмотря на то что было предложено много различных вариантов, в итоге все равно вернулись к первому, практически без изменений. Определенная сложность состояла в комфортном переносе рабочих мест части сотрудников компании в концепцию open space. Приятно видеть, что это удалось. Сегодня сотрудники активно пользуются задуманными коммуникационными пространствами».

Проектирование нового офиса длилось четыре месяца, стройка была завершена за три месяца, и в феврале этого года компания «Сервье» переехала в «Белые сады», соблюдая все пункты дорожной карты внутренних коммуникаций, разработанной еще в самом начале проекта переезда.

Дорожная карта по управлению изменениями и внутренними коммуникациями

«Сразу после подписания договора аренды был сделан анонс переезда в новый офис. В этой презентации было показано, что нас ждет в ближайшие несколько месяцев до переезда, какая планировка будет в новом офисе, проанонсирован

информационный портал, посвященный новому офису, — рассказал Олег Шелудяков, менеджер по IT-сервисам и инфраструктуре. — Во многом нашему успешному переезду способствовала хорошо скоординированная работа по внутренним коммуникациям. Мы старались четко следовать одобренному плану коммуникаций на всем пути реализации проекта».

Дорожную карту разрабатывала группа, в которую входили представители HR-отдела, IT и руководитель проекта. Результирующим этапом стал первый опрос удовлетворенности сотрудников месторасположением офиса, зданием бизнес-центра, стилем и дизайном помещения, зонами для общения, кухнями, кофе-поинтами, доступностью, удобством и качеством мест для обеда вне офиса и прочими параметрами организации нового рабочего пространства. Более 95% участников опроса дали положительную оценку новому офису. Через три месяца опрос планируется повторить. △

По материалам журнала «Административный директор»

Коммерческие закупки — 2017:
сводный отчет специалистов в области коммерческих закупок

В процесс закупок внедряются цифровые технологии. Новые технологии, результаты аналитической обработки данных и профессиональные кадры позволяют сделать процесс закупки еще более эффективным и оперативным. Чтобы понять приоритеты и сложности, с которыми компании во всем мире сталкиваются на пути к внедрению цифровых технологий, SAP Ariba совместно с Университетом прикладных наук города Вюрцбург-Швайнфурта в период с декабря 2016 по февраль 2017 года провела глобальный опрос среди 650 ведущих специалистов по закупкам, финансам и снабжению в северо-американских и европейских компаниях. На основании мнения 32% опрошенных (211 человек) в обзоре делается вывод, что внедрение цифровых технологий в работу заготовительных организаций по всему миру влечет за собой значительные изменения.

Авторы:

доктор **Марселль Фолльмер**, директор по цифровым технологиям SAP Ariba

профессор **Карстен Макхольц**, Университет прикладных наук, Вюрцбург-Швайнфурт

Основные результаты исследования

1. Большие объемы данных и прогнозная аналитика являются высшим приоритетом в сфере коммерческих закупок

На вопрос «Каковы пять важнейших приоритетов в коммерческих закупках в 2017 году?» большинство опрошенных (72%) в разных отраслях дали четкий ответ: большие объемы данных и прогнозная аналитика. Далее следуют технология «Интернет вещей» (IoT) и индустрия 4.0 (43%), автоматизация (39%), облачная обработка данных (38%) и коммерческие сети (33%). Среди других важных приоритетов 22% опрошенных назвали искусственный интеллект, в том числе обучение машин, автоматизацию процессов с помощью роботов (инструментов RPA), а также когнитивные вычисления, использование роботов, межмашинную коммуникацию, технологию распределенного хранения достоверных записей, печать на 3D-принтерах и технологию дополненной реальности.

Рисунок 1. **Высшие приоритеты в области коммерческих закупок в 2017 году**

2. Задачей номер один является управление кадровым потенциалом

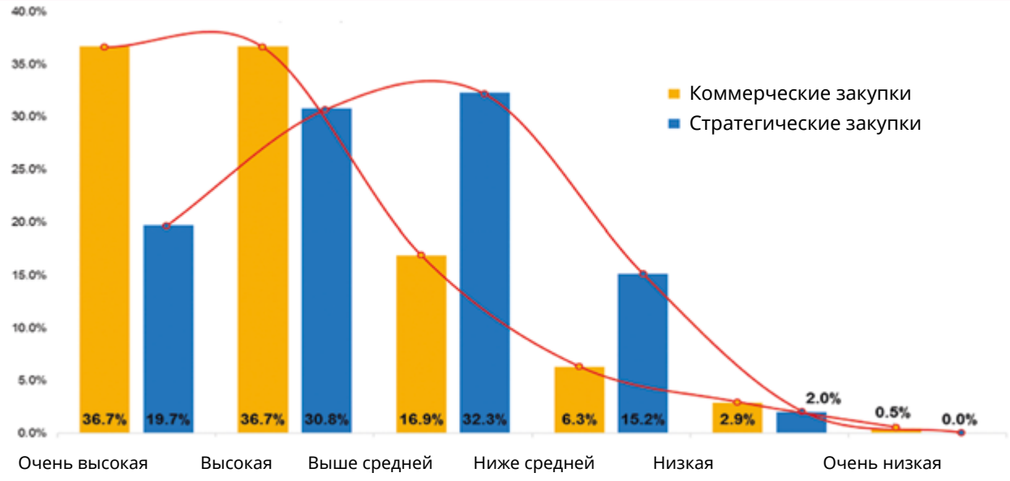
Согласно опросу, проведенному в Европе и Северной Америке, 55% опрошенных в США, 49% в Германии и 41% в других странах Европы ответили, что способность привлекать, развивать и сохранять кадровый потенциал является основной задачей.

3. Ключевым фактором успеха являются инвестиции в ИТ

Участники опроса из всех регионов имеют схожие представления об инвестициях в ИТ — они являются основной движущей силой на пути к инновациям и, в конечном счете, успеху в бизнесе. Однако в битве за подготовку к дальнейшей деятельности заготовительные организации сталкиваются с ограничениями. Различия между Европой и США проявляются в основном в виде непостоянства и неопределенно-

Рисунок 2. **Ключевые задачи в области коммерческих закупок в 2017 году в регионах**

Рисунок 3. **Степень вероятности автоматизации в будущем: увеличение и сокращение функции коммерческих и стратегических закупок**



сти — 42% опрошенных в Германии указали эти факторы в качестве трех главных трудностей, в то время как участники опроса в США и других странах Европы считают намного более серьезной проблемой бюджетные ограничения.

4. Автоматизация окажет сильнейшее влияние на процесс коммерческих закупок

73% опрошенных в регионах и на промышленных предприятиях понимают, что автоматизация сильно повлияет на операционные задачи в области закупок. Коммерческие закупки могут перестать существовать в будущем из-за автоматизации, самообслуживания и других новых технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение. С другой стороны, стратегические задачи — это та сфера, которая будет становиться все более важной, сосредоточив все внимание на деятельности, увеличивающей добавленную стоимость.

5. Основной целью внедрения цифровых технологий являются бизнес-процессы

Как правило, при внедрении цифровых технологий упор делается на технологические процессы, поэтому не удивительно, что во всех регионах их считают движущей силой автоматизации, за которой следуют кадровый потенциал, совместная работа и создание стоимости. Заметное различие заключается в том, что в Германии и США развитию персонала уделяют гораздо больше внимания, чем в Европе. Участники опроса из последних двух стран уже понимают потребность в усовершенствовании процесса закупок, чтобы закупки стали стратегической функцией с упором на стоимость и могли оказать влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятий, для чего необходимы инвестиции в развитие кадров. Кроме того, участники опроса в США отметили использование новых инструментов для совместной работы как

Рисунок 4. **Приоритетные области для внедрения цифровых технологий во всех регионах**

Рисунок 5. **Готовность к переходу на цифровые технологии по регионам**

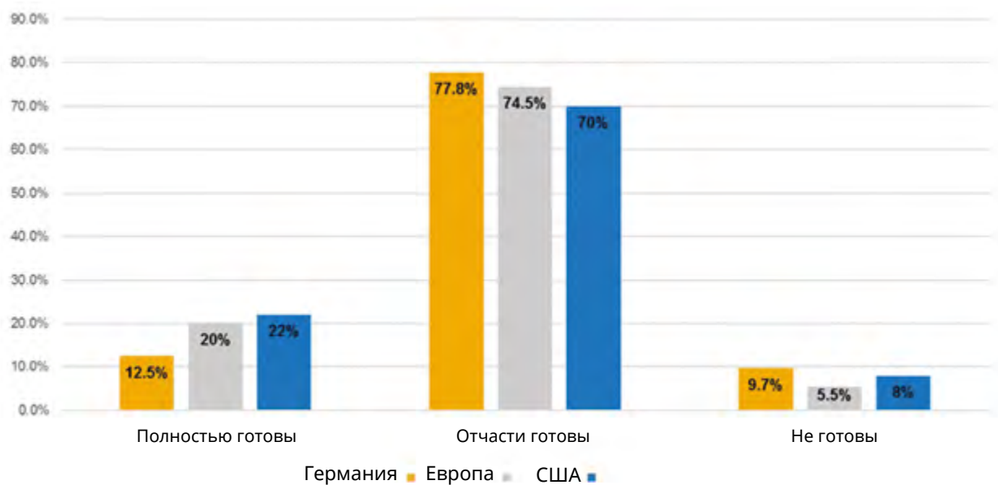
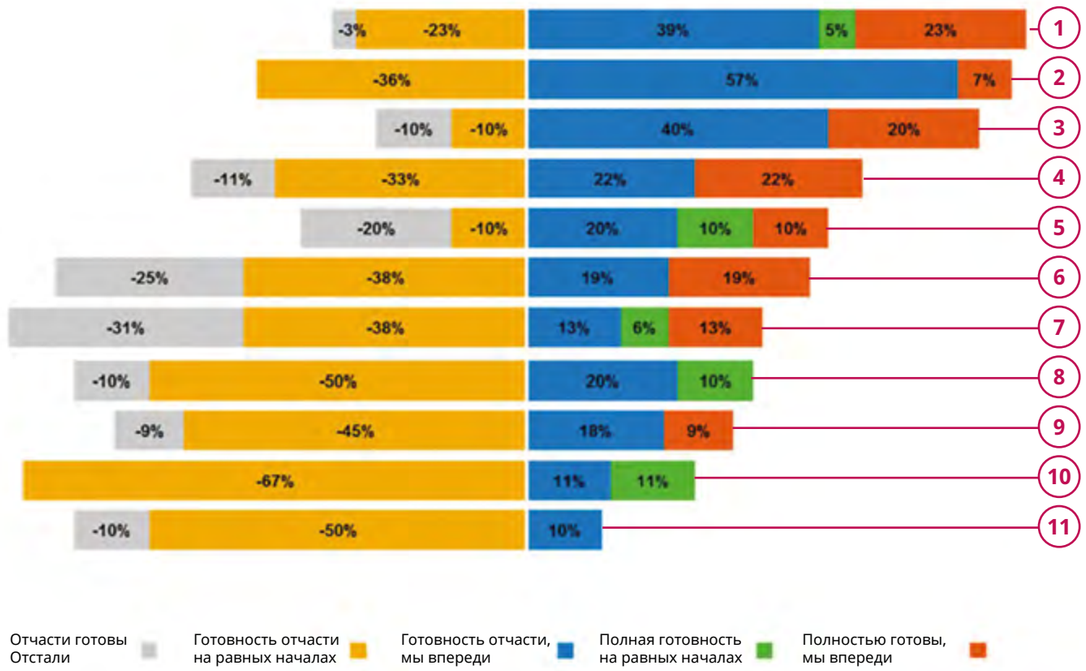


Рисунок 6. **Готовность индустрии к внедрению цифровых технологий**



1. Высокие технологии
2. Химические вещества / нефть+газ
3. Прочее:
4. Туризм, транспорт и логистика
5. Промышленная продукция
6. Финансовые услуги
7. Потребительские товары и розничная торговля
8. Здравоохранение/медико-биологическая отрасль
9. Автомобильная промышленность
10. Государственный сектор
11. Телекоммуникации, развлечения и СМИ

более приоритетное по сравнению с опрошенными в Европе, в том числе в Германии. Этим можно объяснить более высокую степень адаптации сетей B2C («бизнес для потребителя»), таких как Amazon или eBay, но также и предпринимательских сетей, таких как SAP Ariba, что позволяет определить новые способы взаимодействия.

6. Сфера коммерческих закупок в целом не готова к переходу на цифровые технологии

Только 12,5% опрошенных заготовительных организаций в Германии говорят о полной готовности перейти на цифровые технологии, по сравнению с 20% организаций в Европе и 22% в США.

7. Для измерения успеха потребуются новые ключевые показатели эффективности

По результатам опроса, приоритетность показателей эффективности существенно изменится. И хотя ключевой показатель эффективности «сбережения в физических активах» все еще важен, участники опроса назвали в качестве ключевого показателя эффективности номер один вклад добавленной стоимости, за которым следуют инновации в области управления поставками. ∆

Направления развития системы государственных закупок

Автор: **Денис Федоров**,
партнер юридической коллегии
«Морозов, Федоров и партнеры»

Реализация отношений в сфере государственных заказов является сложным и длящимся процессом, включающим определение государственных нужд и формирование государственных заказов, размещение государственных заказов и заключение государственных контрактов, исполнение контрактных обязательств. Данный процесс находится в сфере комплексного правового регулирования.

Законодатель пытается максимально быстро реагировать на нужды и потребности участников закупочного процесса, направляя свою деятельность на:

• замену старых, не работающих или устаревших норм на новые, соответствующие реалиям времени;

• определение дальнейших механизмов совершенствования закупочного процесса;

• устранение неточностей действующих норм путем разъяснений отдельных положений.

В данной статье рассмотрены последние нововведения, планы на ближайшую перспективу, а также отдельные практические вопросы в сфере законодательства о государственных закупках.

НОВОЕ

Введен новый перечень товаров и услуг, закупая которые, нельзя предусматривать в государственном контракте аванс

С 14 марта текущего года применяется введенный Распоряжением Правительства РФ от 14 марта 2017 года № 455-р новый перечень товаров и услуг, в отношении которых при заключении государственных контрактов о поставке товаров (оказании услуг) получателями средств федерального бюджета не предусматриваются авансовые платежи.

Новый перечень, в отличие от предыдущего, содержит меньше позиций, при этом в нем отсутствует положение о том, что государственные заказчики должны применять перечень, только если срок поставки товаров или оказания услуг превышает 30 дней с даты заключения государственного контракта.

***!** В случае если в государственном контракте на закупку товаров и услуг из нового перечня будет предусмотрен аванс, должностное лицо заказчика может быть привлечено к административной ответственности в виде штрафа в размере 3 тыс. рублей.*

В ПЛАНАХ

1. Ввести возможность уменьшения размера обеспечения исполнения контракта

В Государственной думе РФ на рассмотрении находится законопроект № 197556-7, предусматривающий ряд принципиально важных изменений в положения Федерального закона от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее — Закон № 44-ФЗ) в части установления возможности уменьшения размера обеспечения исполнения контракта.

В настоящее время предусмотренный положениями статьи 96 Закона № 44-ФЗ механизм работы с банковскими гарантиями не позволяет изменить размер обязательств банка по ранее выданной банковской гарантии, даже если обеспечиваемые банковской гарантией обязательства поставщика частично исполнены.

Реализация предусмотренного законопроектом механизма согласно пояснительной записке позволит:

• в случае если обеспечение исполнения контракта осуществляется путем предоставления банковской гарантии, сократить обязательные резервы банка по мере освобождения его от обязательств по банковской гарантии, что повлечет снижение вознаграждения банка по предоставленной банковской гарантии, а также позволит высвободить исполнителям дополнительные финансовые ресурсы и направить их на развитие хозяйственной деятельности;

• в случае если обеспечение исполнения контракта осуществляется путем внесения денежных средств, денежные средства, которые возвращены заказчиком исполнителю, также могут быть использованы им для дальнейшей хозяйственной деятельности.

Законопроект предусматривает, что **размер обеспечения исполнения контракта уменьшается пропорционально стоимости выполненных исполнителем обязательств, предусмотренных контрактом, до полного исполнения такого контракта при условии отсутствия предъявленных заказчиком исполнителю неисполненных требований об уплате неустоек и (или) о возврате аванса.**

При этом если обеспечение исполнения контракта осуществляется путем внесения денежных средств, по заявлению исполнителя денежные средства возвращаются ему заказчиком в сумме, на которую уменьшен размер обеспечения исполнения контракта.

В целях обеспечения исполнителем обязательств по предоставленному авансу предполагается, что уменьшение размера обеспечения исполнения контракта будет производиться только после завершения расчетов по предоставленному в ходе исполнения контракта авансу в полном объеме.

Данный механизм предлагается распространить на контракты, предметом которых являются поставка товаров, выполнение работ, оказание услуг и условиями которых предусмотрены этапы исполнения контракта.

Вместе с тем предлагается выделить определенный перечень случаев, на которые предусмотренный законопроектом механизм уменьшения размера обеспечения исполнения контракта не будет распространяться, поскольку результат работ (услуг) по контракту создается на завершающих стадиях его исполнения и риски неисполнения государственного контракта очень высоки.

2. Ввести обеспечение исполнения гарантийных обязательств

Также на рассмотрении в Государственной думе РФ находится законопроект № 148501-7, предусматривающий дополнение статьи 96 Закона № 44-ФЗ частью 3, согласно которой срок действия банковской гарантии для контрактов на строительство, реконструкцию и капитальный ремонт автомобильных дорог должен быть не менее гарантийного срока эксплуатации дорожного покрытия по таким контрактам.

Эксперты отмечают, что в действующей системе государственных контрактов на строительство дорог отсутствуют механизмы, которые стимулировали бы подрядчиков строить качественное дорожное покрытие при небольших затратах.

Согласно пояснительной записке, необходимо выстроить систему, гарантирующую исполнение обязательств подрядчиков по гарантийным обязательствам и усиливающую ответственность за качество выполняемых работ, что приведет к повышению сроков службы транспортных сооружений и их отдельных элементов, а это, в свою очередь, повысит уровень безопасности продукции отрасли транспортного строительства. Одним из составляющих элементов такой системы должен стать такой инструмент обеспечения обязательств, как банковская гарантия.

Законопроект **предлагает закрепить положение о том, что при осуществлении закупок, связанных со строительством, реконструкцией и капитальным ремонтом автомобильных дорог, срок банковской гарантии, предоставляемой в качестве обеспечения исполнения контрактов по указанным видам работам, должен распространяться и на гарантийный срок эксплуатации дорожного покрытия**.

Принятие предлагаемого законопроектом дополнения в Закон № 44-ФЗ позволит привлечь исполнителей по контрактам к ответственности и оптимизировать систему государственных и муниципальных закупок в целом.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

На всех стадиях формирования и реализации правоотношений в данной сфере возникают вопросы, не нашедшие своего отражения в действующем законодательстве.

Практика показывает, что разъяснения законодательства компетентными органами являются важными как для заказчиков, так и для участников государственных закупок.

1. Законодательство не предусматривает возможности подписать заявку на участие в конкурсе факсимиле

Вопрос возможности подписания заявки факсимиле являлся существенным для участников государственных закупок, поскольку это значительно упрощает и ускоряет процесс подачи конкурсной документации.

Однако Минэкономразвития разъяснило, что действующее законодательство не предусматривает такой возможности, согласно нормам Закона № 44-ФЗ участник или уполномоченное им лицо должны подписать прошитую и пронумерованную заявку на участие в конкурсе, а также скрепить печатью участника при наличии таковой *(Письмо Минэкономразвития России от 24 апреля 2017 года № Д28и-1655)*.

2. Заказчик отклоняет заявку, если ее форма не соответствует конкурсной документации

Согласно нормам Закона № 44-ФЗ конкурсная документация содержит инструкцию по заполнению заявки и требования к ее форме. Участники должны соблюдать эти правила при подаче заявок, в противном случае заказчик обязан отклонить заявку такого участника как не соответствующую требованиям документации *(Письмо Минэкономразвития России от 10 апреля 2017 года № Д28и-1627)*.

***!** В случае если должностное лицо заказчика признает надлежащей конкурсную заявку, которая в действительности не соответствовала законодательству и должна была быть*

отклонена, то такое должностное лицо может быть привлечено к административной ответственности в виде штрафа. При этом размер штрафа составляет 1% от начальной (максимальной) цены контракта, но не менее 5 тыс. и не более 30 тыс. рублей.

3. Государственный контракт не подлежит пролонгации

Минэкономразвития разъяснило, что Закон № 44-ФЗ не позволяет заключить дополнительное соглашение к контракту о продлении срока его действия, поскольку изменение условий контракта допускается исключительно в случаях, прямо предусмотренных Законом № 44-ФЗ.

Кроме того, согласно положениям Бюджетного кодекса РФ контракт заключается в соответствии с планом-графиком и оплачивается в пределах лимитов бюджетных обязательств *(Письмо Минэкономразвития России от 31 марта 2017 года № ОГ-Д28-4011)*.

4. В государственном контракте можно предусмотреть условие о том, что аванс является коммерческим кредитом

Согласно выводам Минэкономразвития по вопросу о возможности включения в контракт условия о признании авансового платежа коммерческим кредитом при закупке путем электронного аукциона, поскольку законодательство Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок основывается в том числе на положениях Гражданского кодекса РФ, определение в контракте условия о том, что осуществляемый по контракту авансовый платеж является коммерческим кредитом, не противоречит требованиям Гражданского кодекса РФ и Закона № 44-ФЗ и может применяться к правоотношениям сторон контракта, поскольку соглашение о предоставлении коммерческого кредита достигнуто сторонами и определено в контракте, заключенном в соответствии с положениями Закона № 44-ФЗ и требованиями, установленными в документации о закупке *(Письмо Минэкономразвития России от 21 марта 2017 года № Д28и-1347)*.

5. Государственный контракт можно заключить под отлагательным условием

Закон № 44-ФЗ не запрещает заключать государственный контракт под отлагательным условием. Государственный контракт может содержать условие о том, что контрагенты начинают исполнять обязательства только после доведения лимитов бюджетных обязательств.

Вместе с тем принятие заказчиком бюджетных обязательств при отсутствии лимитов бюджетных обязательств может привести к невозможности своевременной оплаты за поставленные товары (работы, услуги), что повлечет ответственность заказчика за неисполнение обязательств по контракту и, как следствие, дополнительное расходование бюджетных средств на уплату неустойки за несвоевременную оплату товаров, работ, услуг *(Письмо ФАС России от 20 марта 2017 года № РП/17453/17)*.

6. В государственном контракте может быть установлен объем привлечения субподрядчиков из малого бизнеса более 5%

Заказчик обязан проводить закупки у субъектов малого предпринимательства (СПМ), социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) в размере не менее 15% совокупного годового объема закупок. Соблюсти данный показатель можно также за счет привлечения СМП и СОНКО в качестве соисполнителей.

Вместе с тем согласно «Типовым условиям контрактов, предусматривающих привлечение к исполнению контрактов субподрядчиков, соисполнителей из числа субъектов малого предпринимательства, социально ориентированных некоммерческих организаций», утвержденным Постановлением Правительства РФ от 23 декабря 2016 года № 1466 (далее — Типовые условия), исполнитель обязан привлекать к исполнению контракта субподрядчиков, соисполнителей из числа СМП, СОНКО в объеме не менее 5% от цены контракта.

На практике возникает вопрос о том, может заказчик указать в проекте контракта больший объем или нужно перенести типовое условие без изменений. Минэкономразвития разъяснило, что при включении указанного условия в проект контракта заказчик вправе указать обязательный объем привлечения субподрядчиков, соисполнителей из числа СМП, СОНКО в виде значения, выраженного в процентах от цены контракта, в любом размере от 5% и выше *(Письмо Минэкономразвития России от 15 февраля 2017 года № Д28и-629)*.

! В случае если заказчик производит закупку у СМП и СОНКО в объеме меньшем, чем этого требует законодательство, должностное лицо заказчика может быть привлечено к административной ответственности в виде штрафа в размере 50 тыс. рублей.

7. Срок оплаты, установленный для СМП, применяется в случае контракта по итогам закупки среди этих лиц

С 1 мая 2017 года для контрактов, заключаемых с СМП и СОНКО, срок оплаты не должен превышать 15 рабочих дней с даты подписания заказчиком документа о приемке. Срок оплаты других контрактов составляет не более 30 дней.

На практике возникает вопрос, распространяется ли данное правило на все контракты, стороной которых выступают СМП и СОНКО, либо только на контракты, заключенные по итогам закупки среди этих лиц.

В *Определении Верховного суда РФ от 25 апреля 2017 года № 302-ЭС16-16957* закреплен вывод о том, что 15-дневный срок оплаты контрактов, заключенных с СМП и СОНКО, применяется в случае, когда контракты заключаются по итогам закупки только среди этих лиц. △

Госзакупки «зеленеют»

Экспертный совет при правительстве предложил создать систему «зеленых» госзакупок и экологоориентированного госзаказа. Для этого предполагается предусмотреть в законодательстве возможность приоритета экологичных товаров и услуг при определенного вида закупках. По мнению экспертов, переориентировать контрактную систему в сторону «зеленых» товаров будет сложно, поскольку при госзакупках в приоритете не качество товара, а его цена. При этом экологичные товары стоят дороже обычных.

В конце прошлого года по итогам заседания Госсовета по экологии Президент России Владимир Путин поручил правительству подготовить предложения по развитию в России «зеленых» финансовых инструментов. «Зеленые» инструменты — это товары и услуги, которые способствуют улучшению состояния окружающей среды, смягчению последствий климатических изменений и более эффективному использованию природных ресурсов.

Экспертный совет при правительстве в сотрудничестве с Открытым правительством подготовил свои предложения. В частности, эксперты указывают на необходимость создания системы «зеленых» госзакупок или экологоориентированного госзаказа. Под «зелеными» госзакупками имеется в виду, что при госзаказе организации в первую очередь будут смотреть, насколько товар соответствует экологическим стандартам. Для этого экспертный совет предлагает сформировать перечень «зеленых» товаров и услуг и предусмотреть в законодательстве требование покупать только соответствующий экологическим нормам товар.

«Эти меры позволят создать полноценную систему «зеленых» госзакупок и стимулировать производство «зеленых» товаров и услуг», — говорится в документе. При этом отмечается, что при выборе «зеленых» услуг следует учитывать необходимость расчета экономических, тарифных и бюджетных последствий.

Член Комитета гражданских инициатив Иван Бегтин считает, что внедрить «зеленые» госзакупки в России будет очень сложно и для этого нужна политическая воля.

«У нас «зеленые» госзакупки вряд ли заработают, поскольку по закону в приоритете не качество закупаемого товара, а его цена. Закупается то, что дешевле. А экологические товары всегда будут дороже», — сказал Иван Бегтин.

Руководитель программы по экологическому праву Всемирного фонда защиты природы Екатерина Хмелева отметила, что в мире «зеленые» закупки развивают уже около 25 лет.

«В Евросоюзе установлены экологические стандарты для 21 вида товаров и услуг, начиная с бумаги и заканчивая строительством дорог. От установления законодательной нормы о «зеленых» госзакупках выиграют все отрасли, которые при производстве своих товаров используют экологические стандарты. Сегодня у нас по этим стандартам в основном производятся бумага и бытовая химия», — рассказала Екатерина Хмелева.

Директор Института управления закупками и продажами им. А. Б. Соловьева НИУ ВШЭ Наталья Маслова полагает, что введение законодательной нормы о закупке «зеленых» товаров чревато нарушением принципов конкуренции.

В пресс-службе Минприроды сообщили, что подготовили свои предложения по развитию «зеленого» финансирования и направили их в правительство в начале июня.

Источник: «Известия»

Система контроля заграничных товаров

У России будет общая со странами Евразийского союза система контроля товаров от границ до прилавка. Как рассказал председатель Коллегии Евразийской экономической комиссии Тигран Саркисян в интервью «Российской газете», в магазинах станет меньше подделок и опасного контрафакта. Все перемещение товара от границ до прилавка будет контролироваться специальной системой, общей для пяти стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Он также сообщил о подготовке к созданию общих платформ по электронной торговле товарами и услугами. Это будет евразийская межотраслевая цифровая платформа, которая охватит систему управления, государственные закупки, все те процессы, связанные с общими рынками, находящимися в компетенции нашей комиссии.

Источник: Российская газета

За нарушение срока оплаты по контракту заказчику придется выплатить штраф

Проект, вносящий изменения в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, был принят Государственной думой Российской Федерации во втором чтении 7 июля 2017 года.

Из пояснительной записки к Законопроекту № 58940-7 следует, что данный документ предусматривает установление административной ответственности должностных лиц заказчиков за нарушение срока и порядка оплаты товаров (работ, услуг) по контрактам, заключенным для обеспечения государственных и муниципальных нужд, в том числе за неисполнение обязанности по обеспечению авансирования, предусмотренного государственным или муниципальным контрактом.

Разработчик законопроекта ссылается на Минэкономразвития РФ, которое сообщает, что неисполнение обязательств по отплате товаров (работ, услуг) по государственным и муниципальным контрактам носит массовый характер. Кроме того, авторы документа заявляют, что «неисполнение заказчиками финансовых обязательств по контрактам влечет негативные социально-экономические последствия, в частности возникновение долгов по оплате труда и налоговым платежам, срыв обязательств перед контрагентами».

Ввиду этого главу 7 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях предлагается дополнить статьей 7.32.5 «Нарушение срока и порядка оплаты товаров (работ, услуг) при осуществлении закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Согласно положениям данной статьи, должностное лицо заказчика, нарушившее срок и порядок оплаты ТРУ, не исполнившее обязанности по обеспечению авансирования, предусмотренного государственным и муниципальным контрактом, должно будет пополнить государственную казну суммой в размере от 30 до 50 тыс. рублей. В случае «рецидива», должностное лицо, ранее совершившее такое правонарушение и подвергнутое наказанию,

будет дисквалифицировано на срок от одного года до двух лет.

По мнению разработчика, изменения, предлагаемые в КоАП РФ в части установления административной ответственности должностных лиц заказчика за нарушение обязательств по оплате контракта, должны минимизировать риски поставщика (подрядчика, исполнителя) и дисциплинировать заказчика в отношениях, связанных со своевременной оплатой выполненных по контракту обязательств.

Источник: Информационный портал закупок

Siemens заморозил сотрудничество с Россией

Siemens приостановит поставки генерирующего оборудования по действующим контрактам с российскими компаниями под контролем государства, заявил в пятницу представитель концерна, обвиняющего «Технопромэкспорт» (ТПЭ, входит в «Ростех») в незаконном перемещении в Крым газотурбинных установок, предназначенных для электростанции в Тамани (Краснодарский край). Заморозка будет действовать на неопределенный срок, параллельно немцы намерены разрабатывать постоянный режим дополнительного контроля. Этот механизм предполагает, что поставки будут осуществляться только после подтверждения со стороны компании, что оборудование должно быть размещено на конкретной площадке. Персонал концерна будет контролировать процесс поставки и установки оборудования. Соглашения по поставкам газотурбинного оборудования будут централизованы через ООО «Сименс технологии газовых турбин» (СП Siemens с «Силовыми машинами» Алексея Мордашова) и ООО «Сименс».

Кроме того, Siemens инициирует процедуру разрыва лицензионных соглашений с российскими компаниями по поставкам оборудования для электростанций. Также в заявлении компании подчеркивается, что теперь Siemens изучает все потенциальные контракты своих компаний за рубежом на предмет возможных поставок в Россию. Немецкая компания также подтвердила намерение продать 45,72% в российском сервисном СП со структурами «Ростеха» и АО «ВТИ» — «Интеравтоматика». Два сотрудника Siemens, представляющие компанию в набсовете «Интеравтоматики», на время расследования прекращают исполнять свои обязанности.

Напомним, что 11 июля Siemens подал в суд на ТПЭ, обвинив компанию «Ростеха» в перемещении турбин в Крым. Западные санкции запрещают инвестиции в ТЭК Крыма, под это подпадают и поставки оборудования. В пятницу представитель Siemens Филип Энч сказал, что компания не собирается сворачивать бизнес в РФ, но намерена соблюдать все ограничения. При этом ущерб от временного прекращения поставок энергооборудования в РФ в компании считают «несущественным».

Источник: Коммерсантъ

Новые проекты ОНФ «За честные закупки»

На заседании Центрального штаба Общероссийского народного фронта «За честные закупки» активисты проекта рассказали о начале работы по пяти новым направлениям: проблемы качества питания в образовательных учреждениях; «строительные полуфабрикаты»; мониторинг незаконных действий управляющих компаний; контроль за доведением федеральных субсидий до людей; социальная справедливость и этика госслужащих.

«По всем пяти заявленным направлениям мы будем выявлять факты несправедливости и помогать людям в решении проблем. Граждан, в свою очередь, мы призываем сообщать обо всех им известных фактах. Мы будем проводить мониторинги и отслеживать, как меняется ситуация», — рассказал журналистам координатор проекта ОНФ «За честные закупки», депутат Госдумы Антон Гетта.

Он также сообщил, что за три с половиной года работы проекта активисты отменили и устранили нарушения в более чем 850 закупках на общую сумму 244 млрд рублей. За все время к работе проекта подключились более восьми тысяч активистов со всей страны.

Источник: ИА REGNUM

ДЕЛИКАТНЫЙ® ПЕРЕЕЗД

реклама

собственные ресурсы
современные технологии
грамотное планирование
комплексный подход
оперативность работ
16-летний опыт
ответственность
предсказуемый результат

ДЕЛИКАТНЫЙ ПЕРЕЕЗД

16 ЛЕТ планирования и организации переездов различного масштаба.

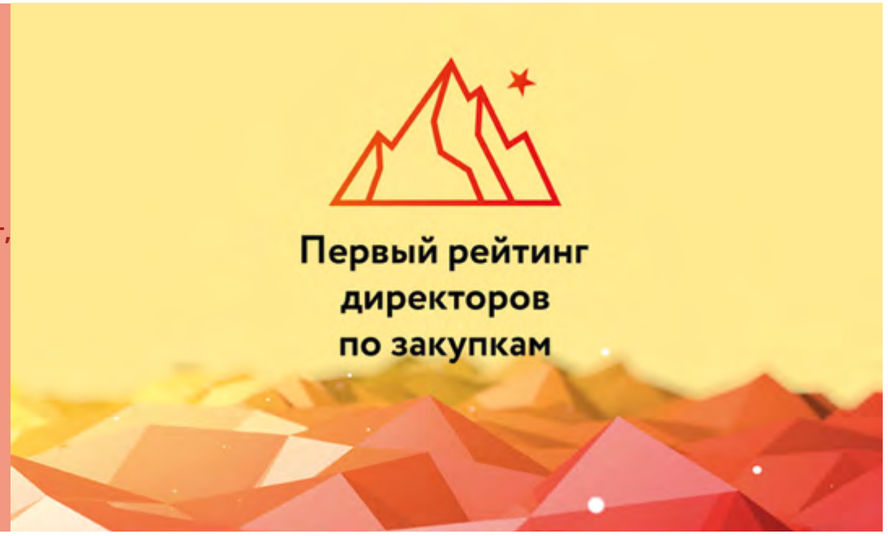
Сотрудничество с компанией «Деликатный переезд» – всегда **предсказуемый результат.**

МОСКВА | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | НИЖНИЙ НОВГОРОД | РОСТОВ-НА-ДОНУ

www.pereezd.ru +7 (495) 921 30 18

Директора по закупкам получили рыночные оценки

Агентство АК&М подготовило «Рейтинг директоров по закупкам» — первый в России рэнкинг, участниками которого стали руководители по закупкам крупнейших российских компаний.



Результаты рейтинга директоров по закупкам

Место в рейтинге	ФИО	Компания	Должность	Итоговый рейтинг
1	Зимонас Роман Стасович	Госкорпорация по атомной энергии «Росатом»	Директор по закупкам, МТО и управлению качеством	86,61
2	Шоржин Валерий Викторович	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	Член правления — вице-президент по закупкам и административным вопросам	53,74
3	Филатов Дмитрий Александрович	Группа «Интер РАО»	Член правления, руководитель дивизиона снабжения	48,58
4	Васев Павел Александрович	ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	Начальник управления закупок оборудования и услуг	45,71
5	Гайдуков Евгений Николаевич	ПАО «Ростелеком»	Директор по закупкам	41,9
6	Нугманов Валерий Галиевич	ПАО «Татнефть»	Начальник управления материально-технического обеспечения	41,82
7	Зырянов Андрей Федорович	ООО «Макдоналдс»	Директор по развитию сети поставщиков	40,5
8	Бугрова Екатерина Александровна	ПАО «Московская объединенная электросетевая компания»	Директор департамента организации конкурсных процедур	40,32
9	Хебнев Анатолий Владимирович	ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	Вице-президент по снабжению	39,85
10	Блинов Артем Георгиевич	ПАО «Московская городская телефонная сеть»	Член правления — директор по закупкам и административным вопросам	39,62

Цель рейтинга АК&М — выявить лучших специалистов в сфере закупок вне зависимости от того, подпадает деятельность компании под действие регулирующих законов или нет. Главное внимание в нем уделяется людям, ответственным в компаниях за организацию эффективной системы закупок.

При построении «Рейтинга директоров по закупкам» использовались данные о профессиональных достижениях руководителей подразделений по закупкам ведущих российских компаний, а также анализа показателей закупочной деятельности данных организаций как конечного результата организованного ими процесса. Была использована информация за 2016 год, динамика рассчитывалась за 2014–2016 годы. Рейтинг основывался на данных, полученных от самих организаций путем анкетирования. Информация по возможности проверялась на основе открытых (публичных) данных компаний.

Рейтинг проходил в два этапа. На первом оценивались объективные факторы — характеризующие размер и динамику закупочной деятельности компании, качество организации закупок, профессиональные качества руководителей по закупкам на основе объективных данных. На втором этапе прошло голосование участников рынка по принципу «профессионалы выбирают профессионалов» — участникам рейтинга было предложено оценить профессиональные качества своих коллег. Подробнее с методикой рейтинга можно ознакомиться на сайте АК&М.

Первое место в рейтинге с большим отрывом занял директор по закупкам, МТО и управлению качеством госкорпорации «Росатом» Роман Зимонас. Госкорпорация «Росатом» стала лидером среди компаний по уровню организации закупок, показав высокие результаты не только по размеру закупочной деятельности (что ожидаемо для компании такого масштаба), но и по качеству ее организации. Сам господин Зимонас по уровню профессиональных качеств получил 86,6 балла — сказались опыт работы, участие в общественных организациях и законотворчестве.

Рейтинг также дает возможность составить усредненный портрет руководителя по закупкам. Это мужчина, прошедший специальный курс обучения по управлению закупками в Государственной академии промышленного менеджмента имени Н. П. Пастухова (12% респондентов), проработавший в закупочной сфере почти десять лет, из них четыре года возглавляющий направление по закупкам, не

Результаты рейтинга директоров по закупкам

11	Соколов Роман Сергеевич	ОАО МРСК Урала	Директор по логистике и МТО	35,83
12	Черковский Александр Владимирович	АО «Вертолеты России»	Директор по закупкам	34,48
13	Плаксина Ксения Константиновна	ООО ХКФ Банк	Директор департамента обеспечения закупок	33,44
14	Романов Алексей Валерьевич	Группа «Интер РАО»	Начальник управления закупок ООО «Интер РАО — Центр управления закупками»	31,93
15	Лапин Дмитрий Николаевич	ООО «ЕвразХолдинг»	Директор по снабжению дивизиона «Сибирь»	30,14
16	Конорев Александр Сергеевич	ПАО «Туполев»	Заместитель генерального директора по закупкам и логистике	29,98
17	Нестеров Владимир Владимирович	АО «Нижегородский масложировой комбинат»	Руководитель департамента закупок	27,46
18	Данков Павел Вячеславович	СПГУП «Петербургский метрополитен»	Заместитель начальника метрополитена	25,85
19	Волейник Наталия Владимировна	ООО КБ «Ренессанс Кредит»	Начальник управления по организации и контролю работы с поставщиками	25,12
20	Безносенко Сергей Сергеевич	АО «ЮниКредит Банк»	Начальник управления закупок	25,06
21	Паршков Александр Николаевич	ПАО АК «АЛРОСА»	Вице-президент	24,18
22	Петров Алексей Владимирович	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	Директор по снабжению	24,13

занимающийся научной деятельностью и не пишущий статьи на профессиональные темы, но активно принимающий участие в работе общественных организаций и выступающий на конференциях.

«Мы много работаем над совершенствованием закупочной деятельности в атомной отрасли. За последние семь лет нам удалось достичь высоких результатов в области повышения ее открытости и прозрачности: 99% процедур проводится в электронном виде, все закупочные процессы строго регламентированы и автоматизированы, исключен такой коррупционный фактор, как субъективные критерии выбора победителя закупки», — комментирует свою победу Роман Зимонас. По его словам, благодаря совокупности принятых мер в области повышения эффективности закупочной деятельности за семь лет в отрасли удалось сэкономить более 430 млрд рублей. △

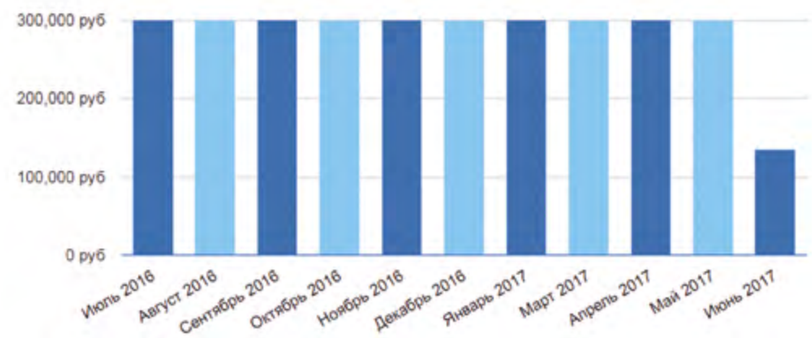
Результаты рейтинга директоров по закупкам

23	Жихарев Сергей Львович	АО «Химико-фармацевтический комбинат «Акрихин»	Директор по закупкам и коммерческой логистике	23,29
24	Титков Сергей Николаевич	ПАО «Центр по перевозке грузов в контейнерах «ТрансКонтейнер»	Начальник отдела организации закупок	22,8
25	Бузова Анна Анатольевна	ПАО «Московская биржа»	Директор по закупкам	21,37
26	Арутюнов Генрих Отарович	ООО «ПРОДО Менеджмент»	Директор по закупкам и логистике	19,06
27	Пискунов Анатолий Николаевич	АО «БЭСК»	Член правления — директор по закупкам и логистике	18,81
28	Хамзина Гузель Рашитовна	ОАО «Сетевая компания»	Начальник управления обеспечения и закупок	18,5
29	Маркичева Наталия Николаевна	ООО «Городской супермаркет»	Коммерческий директор	18,43
30	Погосбеков Давид Дешенович	АО «ЕвроСибЭнерго»	Коммерческий директор	18,16
31	Кашапова Диана Альбертовна	АО «Новый поток»	Заместитель генерального директора — директор департамента оптимизации и контроля закупок	17,55
32	Чибинов Владислав Владимирович	АО «Кордиант»	Директор департамента МТС	17,47
33	Загребайлов Михаил Владимирович	ЗАО «РусТрансКомплект»	Генеральный директор	16,96
34	Радченко Александр Григорьевич	ООО «Воздушные ворота Северной столицы»	Директор по снабжению	16,41
35	Шелоумов Михаил Александрович	ООО «Автодор — Платные дороги»	Руководитель сектора закупок	14,8
36	Апатова Татьяна Валерьевна	ГУП МО «Мострансавто»	Заместитель генерального директора по корпоративному управлению	14,61
37	Качеянц Грач Мисакович	АО «ЕВРОЦЕМЕНТ груп»	Руководитель департамента закупок	13,47
38	Абдалов Николай Николаевич	ПАО «КуйбышевАзот»	Начальник управления материально-технического снабжения	11,97
39	Паршин Владлен Викторович	ОАО «Макфа»	Директор по закупкам и снабжению	4,35
40	Участник выбыл по техническим причинам			

Работа в закупках — вакансии и зарплата

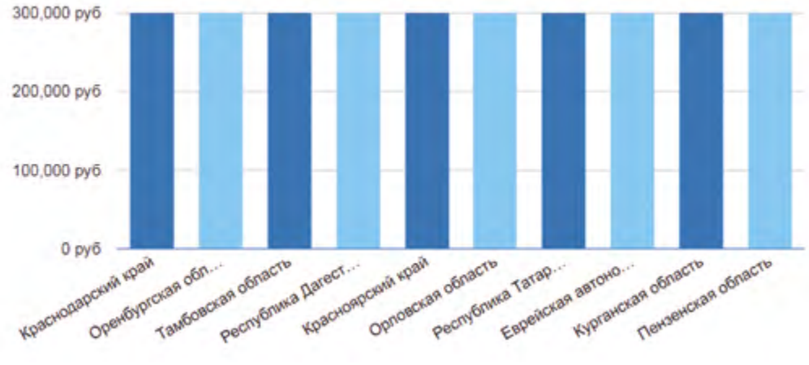
По данным информационного портала «Труд», собранным из различных источников, уровень средней зарплаты за последние 12 месяцев сотрудника на должности директора по закупкам в России составляет 135 тыс. рублей.

Уровень средней зарплаты за последние 12 месяцев директора по закупкам в России



Распределение вакансии на должность директора по закупкам по областям России

Рейтинг областей России по уровню зарплаты директора по закупкам



Создание общих ценностей посредством совместной работы с поставщиками

В основе данной статьи лежат материалы семинара, который был проведен в июне 2016 года в Париже, где компании, работающие в сфере коммунальных услуг, телекоммуникации, фармацевтической и иных отраслей промышленности, объединили усилия, чтобы обсудить, каким образом экономические, экологические и социальные ценности могут быть созданы посредством взаимодействия с поставщиками. В этой статье содержатся общие выводы по результатам семинара.

Как было предложено Майклом Портером и Марком Крамером в 2011 году, ведущие деловые круги со все большим энтузиазмом воспринимают идею создания общих ценностей. Компании выходят за рамки логики обеспечения соответствия требованиям, что позволяет им увидеть экологические и социальные показатели в качестве драйверов ценности бизнеса. Сегодня существуют возможности создания общих ценностей посредством взаимодействия с поставщиками. Для этого разработаны некоторые передовые методики, но они не находят широкого применения в различных отраслях.

Под влиянием этих процессов в июне 2016 года EIPM совместно с SUEZ Water France провели семинар, посвященный исследованию того, каким образом данная тенденция влияет на динамику закупок и как создание ценностей совместно с поставщиками может одновременно приносить прибыль, способствовать росту и оказывать положительное воздействие на социальную сферу или окружающую среду.

Рисунок 1. **Этапы создания общих ценностей**

В повестку дня были включены интерактивные сессии и четыре тематических исследования, призванные выяснить, каким образом команды закупщиков могут гарантировать, что:

- создание общих ценностей и сотрудничество с поставщиками являются жизненно важными элементами бизнес-стратегии;
- полезность, доверие и прозрачность последовательно культивируются среди партнеров;
- применяются механизмы измерения и разделения ценностей;
- люди и лидерские навыки позволяют создавать общие ценности и осуществлять взаимодействие.

В ходе семинара был обобщен передовой опыт по созданию общих ценностей в результате сотрудничества. Он включает в себя три этапа (рисунок 1).

1. Обнаружение возможностей для создания общих ценностей посредством сотрудничества

В результате исследования были обнаружены три отправные точки на пути к созданию общих ценностей.

Путь 1: Отправной точкой являются внутренние бизнес-партнеры

Этот путь следует начинать с понимания стратегии компании и выделения в ней конкретных факторов создания ценностей. Здесь вы можете исследовать и собрать воедино текущие проблемные вопросы и будущие потребности внутренних бизнес-партнеров и клиентов, относящиеся к факторам создания ценностей. Выполнить эту задачу можно с помощью интервью, сделав акцент на следующих вопросах: Чего мы пытаемся достичь? Каковы проблемные вопросы? Чего нам не хватает? Где находятся основные различия в результатах и эффективности работы?

Автор: **Эрве Лежанвр**

Эрве Лежанвр, доктор наук, директор программы по подготовке магистров управления бизнесом (MBA) от EIPM Global. Является экспертом в области высоких стандартов ведения бизнеса и инноваций. В EIPM заведует образовательными программами для клиентов по всему миру и проводит исследования в области инноваций, создания ценностей и устойчивости всей цепочки создания ценностей. Опубликовал несколько статей и книг.

Путь 2: Отправной точкой являются поставщики

Этот путь следует начать с поиска поставщиков, которые открыты, обладают соответствующими возможностями и важны для успешного ведения бизнеса вашей компании. Помимо встреч с поставщиками и информирования их о проблемах, которые необходимо рассмотреть, организация совместных семинаров может быть хорошим способом исследовать то, как общие ценности могут создаваться посредством совместных усилий. Если вы хотите стать привлекательным заказчиком, то должны быть готовы принимать отзывы поставщиков в отношении ваших собственных процессов и возможностей.

Создание общих ценностей в рамках сотрудничества с поставщиками включает в себя набор дисциплин, которые будут необходимы для отделов закупок, стремящихся добиться качественных изменений.

Путь 3: Отправной точкой является экосистема

На этом пути вы можете применить экспертные знания на каждой стадии цепочки создания ценностей, а также расширить экосистему бизнеса. Вы можете сопоставить ключевые изменения в различных отраслях и найти возможности для совместной работы с новыми игроками, например, с начинающими компаниями. Для этого можно привлечь внешних участников, которые могли бы поставить под сомнение вашу стратегию и планы и выдвинуть новые идеи. Для достижения успеха вы должны связаться с различными отраслевыми группами, чтобы получить необходимые знания. Также важно обладать достаточной быстротой процессов, чтобы быть готовым воспользоваться внезапно возникшей возможностью.

2. Обеспечение соответствия между вашей стратегией и стратегией ваших партнеров

Начните с самого начала правильно

Вы должны перечислить все проблемы на раннем этапе — это может относиться к бизнес-ставкам, интеллектуальной собственности, ключевым результатам, планам проектов, ключевым показателям эффективности и планов действий по обмену информацией. Затем вы можете начать размышлять над тем, что важно для вашей компании и что важно для ваших партнеров.

Обращайте внимание

Здесь вам нужно начать с определения проблемы, которую вы намерены решать совместно. Вам необходимо четко ее сформулировать и изобразить идеальную ситуацию, в которой вы хотите оказаться через несколько лет. Спешка может стать вашим врагом — убедитесь в том, что вы не примете окончательного решения до тех пор, пока все ключевые моменты не будут прояснены. Вам нужно будет обратить особое внимание на возможность расширения: иметь достаточное подтверждение вашей концепции — это прекрасно, но выход за ее пределы будет ключом к извлечению прибыли на устойчивой основе.

Убедитесь в существовании прозрачности и доверия

В этом случае большую роль могут играть личные отношения. Вы должны быть уверены, что у всех игроков есть правильный настрой на решение любых сложностей и проблем. Задайте себе вопрос: они выступают в качестве послов взаимодействия или послов своих компаний?

Иногда вам придется потребовать от игроков раскрыть свои карты, чтобы убедиться, что никто не прячет козырь в рукаве. Тем не менее вы все равно должны будете при необходимости принять и приветствовать поправки.

3. Измерение и распределение ценностей

Посмотрите на общую картину так, чтобы увидеть ее целиком

Вы можете рассматривать ценности сначала с точки зрения заказчика, а затем с точки зрения обоих

партнеров. Вы должны понимать, что не все поддается измерению. Также в ходе реализации проекта иногда есть шанс получить дополнительные возможности. Время, диапазон возможностей и скорость принятия решения имеют большое значение. Их следует учитывать, но они не характеризуют в полной мере создаваемые ценности.

Используйте специальный механизм

Вы должны поверить в то, что люди могут разработать справедливые механизмы распределения общих ценностей: например, отчисления от продаж, перекрестное лицензирование, перекрестные продажи или сделки с правами интеллектуальной собственности. Также может быть обеспечен эксклюзивный доступ к конкретным приложениям, сегментам рынка или географическим регионам. Долгосрочные контракты, преимущества на большой объем и такие улучшения, как сокращение оборотного капитала, являются скорее классическим решением, но и они могут применяться.

Управление восприятием

Вам придется вести множество переговоров не только с проектной командой, чтобы убедить руководство, юридический отдел и заинтересованные стороны, добиться понимания от остальной части организации и обеспечивать прозрачность, дабы избежать подозрений с обеих сторон.

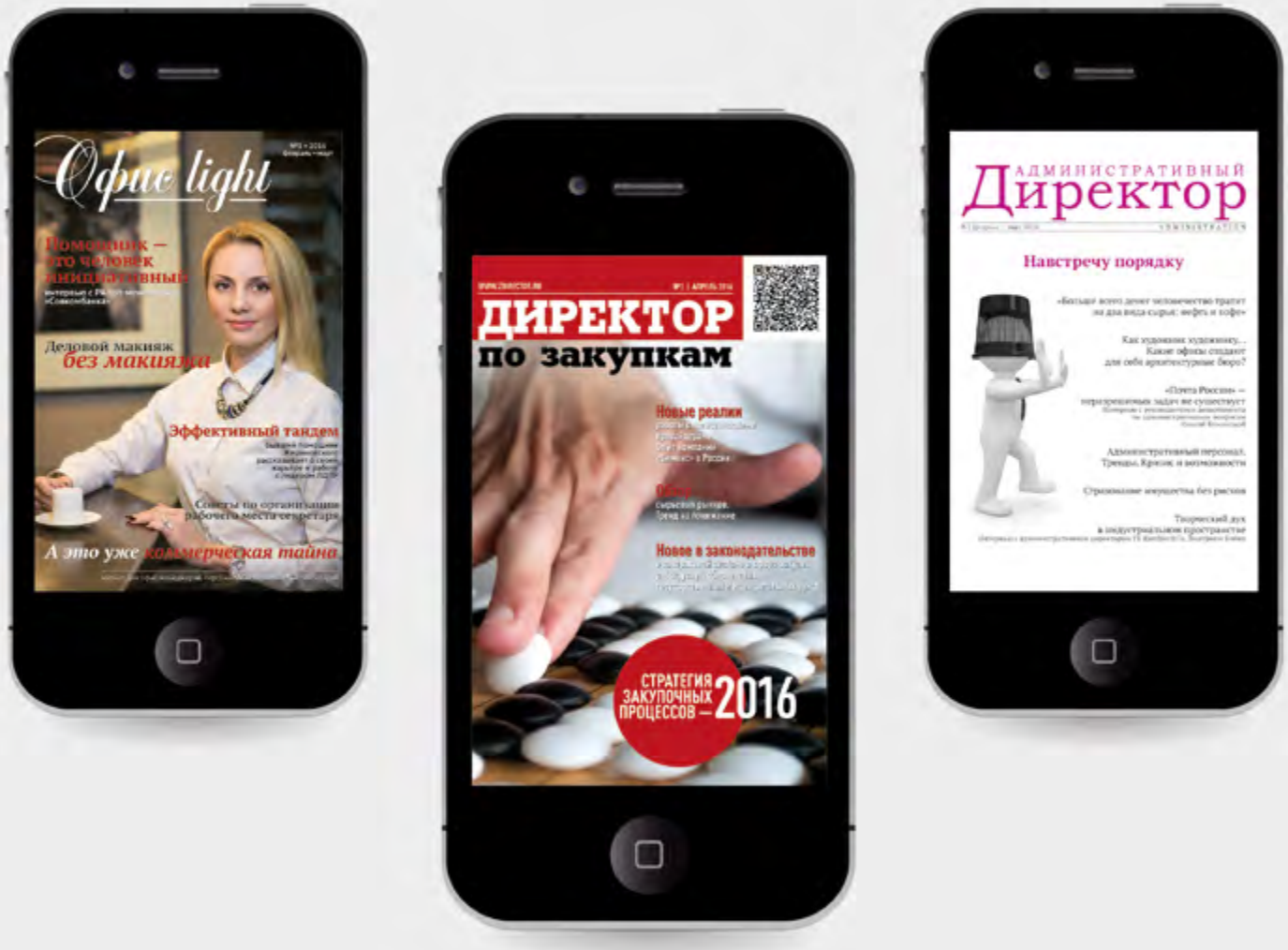
Данный семинар также был нацелен на реализацию следующих видов сотрудничества с определением соответствующих препятствий и путей для их преодоления (таблица 1).

Таблица 1. **Препятствия к сотрудничеству и пути их преодоления**

ПРОБЛЕМЫ	РЕШЕНИЯ
Невозможность предвидеть все	• Признайте, что неопределенность существует
	• Признайте, что можете потерпеть неудачу
	• Распределяйте принятие решений
	• Распределяйте риск
Недостаток согласованности	• Согласуйте основные факторы успеха
	• Получите разрешение на гибкую схему работы
	• Разрабатывайте четкое описание видов отчетности и мер по их осуществлению
	• Повышайте коммуникативные навыки персонала
Сопротивление изменениям	• Сосредоточьтесь на вопросе «Почему?»
	• Распределяйте цели и работайте в команде
	•Уточняйте результаты работ и отчетные материалы
	• Обеспечивайте взаимодействие, когда новые люди присоединяются к команде
	• Примите кривую перемен
Отсутствие обязательств	• Двигайтесь вперед осторожно: соглашение о неразглашении, соглашение о намерениях, окончательный договор
	• Заранее согласовывайте общие принципы
	• Регулярные совещания высшего руководства
	• Ясный процесс принятия решений
	• Используйте в качестве основы стратегические комитеты и спонсоров
Меняйте кадры	• Сохраняйте ключевые кадры
	• Работайте с ключевыми игроками
	• Объясните подоплеку решений и предположения
	• Выделите время для рассмотрения этого вопроса
	• Используйте это в качестве основы — здесь скрыты возможности
	• Улучшайте взаимный обмен между людьми
Нестабильность рабочих команд	• Будьте терпеливы и подходите к делу с упорством
	• Регистрируйте предложения и решения с помощью онлайн-инструментов, тем самым обеспечивая непрерывность процесса
	• При возникновении изменений сообщайте о них
	• Обеспечивайте доступность и обмен

Заключение

Указанные выше передовые методики, безусловно, являются хорошей отправной точкой для того, чтобы определить дальнейшие шаги с точки зрения развития вашей организации закупок. Создание общих ценностей в рамках сотрудничества с поставщиками включает в себя набор дисциплин, которые будут необходимы для отделов закупок, стремящихся добиться качественных изменений. Однако важную роль играет не только мастерство при осуществлении закупок, но и подход компании к работе в целом. ∆



Подписка на журналы издательского дома «Администрация» на 2017 год продолжается

LIMITED EDITION

Информация в рубрике «Подписка» на сайтах журналов:

Директор по закупкам
zdirector.ru/podpiska/

Офис light
theofficelight.ru/podpiska/

Административный директор
admdir.ru/podpiska/

Всем подписчикам журнала «Директор по закупкам» — скидка 20%
на журнал «Административный директор» и подписка на «Офис light» в подарок.

+7 495 969-87-68, info@zdirector.ru