

«Лучшие практики стратегического управления закупками»
(Категорийное управление закупками)

2019



Основная цель сегодняшнего семинара – понять, что такое Категорийное управление закупками и зачем оно нужно



Что такое Категорийное (стратегическое) управление закупками?

Категорийное управление закупками – это формализованный и систематизированный подход к увеличению выгоды, получаемой в ходе закупок материалов, сырья, оборудования и услуг, при сохранении/повышении общего уровня качества продукции, сервиса и технологий организации



Зачем нужно категорийное (стратегическое) управление закупками?

- ✓ ... для увеличения прибыльности компании
- ✓ ... для определения фокуса – ключевых направлений работы с рынком
- ✓ ... для улучшения взаимодействия с партнерами с целью поиска возможностей для взаимовыгодного сотрудничества
- ✓ ... для использования преимуществ от поиска и внедрения новых продуктов, услуг, технологий
- ✓ ... для постоянного совершенствования по ходу нашей работы

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КАТЕГОРИЙНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

Функция закупок, как правило, фокусирует свое внимание на понятных и привычных драйверах повышения эффективности

Категорийное управление позволяет увеличить потенциал экономии за счет более детального анализа



Основным инструментом, используемым в категорийном управлении закупками – является Закупочная категорийная стратегия



Что такое закупочная категорийная стратегия?

Закупочная категорийная стратегия -

Документ, определяющий оптимальный подход к закупке ТРУ, исходя из максимизации выгод в долгосрочной или краткосрочной перспективе.



Кто разрабатывает Закупочную категорийную стратегию?

- Закупочная категорийная стратегия может разрабатываться на различных уровнях управления
- Для разработки Закупочной категорийной стратегии собираются многофункциональные объединения профильных специалистов, так называемые Закупочные категорийные группы включающие представителей:
 - Закупочных подразделений Компании
 - Производственных подразделений Компании
 - Финансовых подразделений Компании
 - Представителей поставщиков и экспертов рынка (при необходимости)
 - ...

Для получения экономического эффекта в категорийном управлении могут быть использованы следующие рычаги

Рычаг

Описание рычага



Совокупная стоимость владения

- Выбор поставщика на основе анализа затрат на эксплуатацию оборудования **на всем сроке** его службы



Консолидация объемов

- Получения скидки на ТРУ за счет **объединения потребности нескольких заказчиков** и усиления нашей силы на рынке

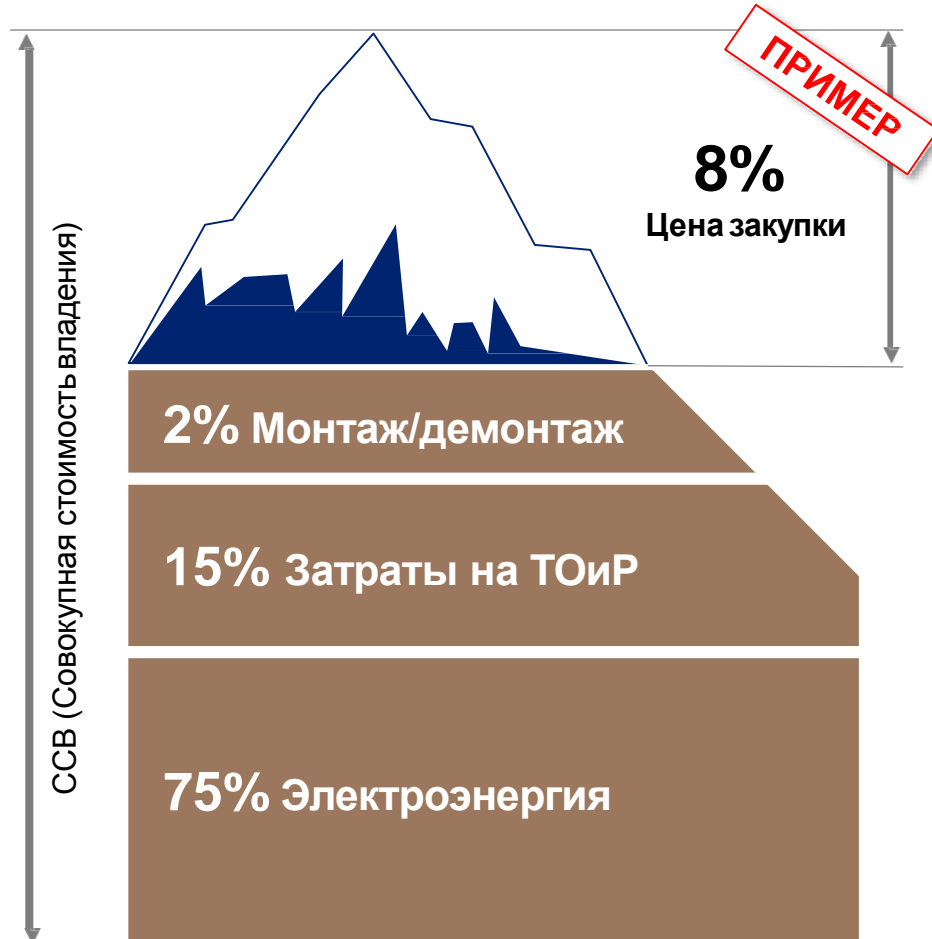


Оптимизация тех. спецификаций

- Унификация технических требований нескольких заказчиков для получения возможности консолидации их объемов и **повышения прозрачности ценообразования**

И другие... (Оптимизация цепочки поставок, нормирование, стандартизация, повышение качества сервиса, сокращение запасов и т.д.)

Одним из ключевых принципов является подход к закупке на основании ССВ (Совокупной Стоимости Владения)



Цена закупки материалов и оборудования зачастую составляют лишь малую часть затрат на их использование ...

Выбор на основе ССВ позволяет оценивать не только стоимость закупки, но и затраты на эксплуатацию и выбирать наиболее современные и экономически эффективные решения

Основные преимущества оценки предложений на основе ССВ

- Объективность критериев выбора
- Расширение количества участников закупок
- Общая минимизация затрат на эксплуатацию оборудования
- Приобретение современного экономичного оборудования
- Детальные знания о затратах на эксплуатацию
- Повышение производительности

Структура затрат на протяжении жизненного цикла промышленного насоса

Большое внимание при Категорийном управлении закупками уделяется рынку и возможностям Управления Эффективностью Деятельности Поставщиков (УЭДП)

Процесс УЭДП в рамках разработки Закупочной категорийной стратегии:



Ключевые механизмы УЭДП:

- План развития поставщика разрабатывается компанией совместно с поставщиком на основании оценки текущего уровня компетенций и потребности Заказчика и Поставщика
- Выполнение плана предполагает ответственность со стороны как поставщика, так и компании
- Ключевые показатели эффективности закрепляются в договоре поставки и отслеживаются в рамках его исполнения
- Развитие поставщика может предусматривать увеличение отпускной стоимости продукции при предоставлении обоснования эффекта от увеличения маржинальности

Отличительные особенности категорийных закупок от традиционных закупок по Стандарту закупок Фонда

Закупки *в рамках категорийного управления*

1. Возможность выбора победителя закупок *по наименьшему ССВ*;
2. Установление *дополнительных квалификационных требований* к потенциальным поставщикам;
3. Проведение *предварительных и очных переговоров (торгов)* с потенциальными поставщиками;
4. Устанавливаются *КПД к деятельности поставщиков* в период исполнения договора;
6. Возможность *выбора поставщика по балльной системе оценки*;
7. Применение *различных структур ценообразования* при заключении договоров
8. Скрытая поддержка *местных производителей*

Закупки *в рамках Стандарта закупок*

1. Выбор победителя закупок *по наименьшей цене*;
2. *Ограничение требований* к потенциальным поставщикам, в т.ч. квалификационных;
4. Любое взаимодействие и переговоры с потенциальными поставщиками *запрещены*;
5. *Договора типовые* в соответствии с требованиями Стандарта;
6. Выбор поставщика *по наименьшей цене*;
7. Заключение договоров *с фиксированной или формульной ценой*
8. Действие норм ВТО *сняли все преференции для местных производителей*

Изменение подходов к закупкам за счет Категорийного управления дает возможность взаимовыгодного сотрудничества Заказчиков и Поставщиков

Заказчик (ПК/ДЗО Фонда)

- Сокращение затрат при использовании ССВ в закупках
- Повышение качества закупаемых ТРУ
- Прозрачность и справедливость ценообразования
- Развитие и управление эффективностью деятельности Поставщиков



Поставщик

- Повышение конкурентоспособности качественных ТРУ
- Развитие бизнеса за счет долгосрочных взаимоотношений с Заказчиком
- Повышение прозрачности и понимания требований Бизнеса
- Сокращение рисков рыночных колебаний цены