

## Подход к принятию решения о централизации закупочной деятельности.

Одним из ключевых вопросов в сфере снабжения в настоящее время является вопрос о централизации управления закупками в масштабе компании. Должна ли та или иная категория товаров или услуг приобретаться сотрудниками территориальных подразделений компании на местах в соответствии с их индивидуальными потребностями, или планирование и ведение заказов на закупку должно осуществляться централизованно на корпоративном уровне? Какой объем закупочной деятельности необходимо централизовать – планирование потребности в закупаемой продукции, управление портфелем поставщиков, или же вообще все закупочные операции? На сегодняшний день ни универсальных «правильных» ответов на вышеприведенные вопросы, ни формализованного подхода, позволяющего получить их для конкретной организации, не существует. Менеджеры большинства компаний во многом продолжают действовать по наитию, в соответствии со своими собственными опытом и профессиональными знаниями.

### *На практике*

Отсутствие универсального «рецепта» построения эффективной закупочной организации обусловлено рядом объективных причин: изменениями конъюнктуры рынков закупаемых товаров и услуг, спецификой отрасли, в рамках которой работает компания, различиями в корпоративных стратегиях, территориальном масштабе деятельности и накопленном организационном опыте, новейшими теоретическими концепциями в области снабжения, взятыми на вооружение. Так, в 1960-х – 1970-х гг. зарождающаяся под влиянием интернационализации и диверсификации бизнеса корпоративная структура была в значительной степени децентрализована<sup>1</sup>. Многие компании активно проводили стратегию региональной экспансии, открывали филиалы и офисы, создавали новые территориально разобобщенные производственные подразделения. Общий экономический рост, способствующий подобным начинаниям, также позволил на время отложить инициативы по оптимизации затрат на снабжение.

С возрастанием уровня конкуренции, а также сопутствующими кризисными явлениями в мировой экономике, актуальным стал поиск источников экономии издержек, в т.ч. и за счет достижения синергии в снабжении. Фокус на снабжение не случаен: по оценкам американских исследователей, закупочная себестоимость продаваемых товаров и услуг для американских и европейских компаний составляет в среднем 65% от цены реализации продукции<sup>2</sup>. Стандартизация номенклатуры закупаемых товаров и услуг, усиление контроля над внешними расходами компании, профессиональный подход и единый голос при работе с поставщиками – эти и многие другие направления развития функции снабжения в рамках централизованного подхода к управлению рассматривались в качестве основных средств повышения эффективности закупочных операций в корпоративном масштабе. С 1985 по 2004 г. 13 из 20 лауреатов награды «За профессиональное мастерство» журнала «Purchasing Magazine» имели централизованную модель управления закупками, еще 4 номинированные компании (Alcoa, Black&Decker, NCR и Motorola) за этот период перешли к ней от моделей децентрализованного и смешанного типов<sup>3</sup>. Тенденция к централизации функции снабжения сохраняется и в настоящее время: по результатам проведенного в 2005-2006 г. опроса Директоров по снабжению (Chief Procurement Officers, CPO) компаний Северной Америки и Западной Европы подавляющее большинство респондентов выбрали централизацию закупок и рационализацию портфеля поставщиков в качестве двух наиболее перспективных инструментов оптимизации закупочной деятельности на следующие 4 года<sup>4</sup>.

В российской корпоративной среде понимание необходимости анализа потенциальных выгод от централизации закупочной деятельности только формируется. В данном отношении мы находимся на пороге 1985-90 гг. развития западной управленческой мысли: многие российские компании, с начала 2000-х гг. демонстрировавшие высокие темпы роста, в настоящее время, во-первых, достигли оборотов, при которых оптимизация внутренних бизнес-процессов становится вопросом сохранения операционной эффективности и конкурентоспособности продукции, во-вторых – непосредственно столкнулись с кризисными явлениями и неопределенностью в национальной экономике, и в-третьих – стали рассматривать снабжение с позиции источника резервов для повышения доходности активов. Исследование ряда российских компаний – лидеров различных отраслей национальной экономики, проведенное автором статьи, дает общее представление об

<sup>1</sup> Robert A. Rudzki, Douglas A. Smock, Michael Katzorke, Shelley Stewart. "Straight to the Bottom Line". J. Ross Publishing, 2006.

<sup>2</sup> Cousins, P.D. and Spekman, R. "Strategic supply and the management of inter- and intra-organizational relationships", Journal of Purchasing & Supply Management, 2003, Vol. 9 No. 1, pp. 19-29.

<sup>3</sup> Robert A. Rudzki, Douglas A. Smock, Michael Katzorke, Shelley Stewart. "Straight to the Bottom Line". J. Ross Publishing, 2006.

<sup>4</sup> Katri Karjalainen. "Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement". Helsinki School of Economics, 2009.

используемых передовыми отечественными предприятиями формах организации управления закупками, а также приближенную оценку их представленности на российском рынке (см. Рис. 1)<sup>5</sup>.

Рис. 1. Распространенность различных форм структуры управления закупками для собственных нужд бизнеса среди передовых отечественных предприятий.



Закупочная организация каждой компании оценивалась с позиции двух параметров: степени территориальной централизации управления закупками и степени функциональной централизации закупочной деятельности. Первый параметр характеризует меру делегирования полномочий в сфере снабжения менеджерам территориальных подразделений, второй – меру рассредоточения закупочных функций в рамках организации. В подавляющем большинстве рассмотренных предприятий (~75%) имела место функциональная децентрализация снабжения (например, в случае распределения функций по составлению годовой программы закупок и ведению заказов на закупку между различными подразделениями организации; сюда относятся также компании с распределенными функциями инициатора и организатора тендерных процедур по выбору поставщика).

Таким образом, на фоне зарождающихся стремлений к оценке потенциальных выгод от централизации закупочной деятельности отечественными игроками, компании с сильной централизованной организацией закупок в России в настоящее время составляют редкое исключение. Каким же образом руководству компании понять, когда стоит, и, главное, стоит ли централизовать управление снабжением в рамках той или иной категории закупаемых товаров и услуг?

#### *Краткая история вопроса*

Вопрос о выборе подхода к управлению закупочной деятельностью рано или поздно встает перед каждой организацией, осуществляющей закупки товаров и услуг. И чем крупнее предприятие становится, чем успешнее развивается, тем более актуальным он становится. «Таким образом, все больше внимания [со стороны менеджмента компаний – прим. авт.] уделяется инструментам и решениям в области закупок, которые влекут за собой реструктуризацию функции снабжения и поиск оптимальных закупочных процессов для различных категорий закупаемых товаров и услуг»<sup>6</sup>. Появление первых исследований в области централизации закупочной деятельности следует отнести к семидесятым годам прошлого столетия, и связаны они были, прежде всего, с развитием ряда поведенческих коцепций и всевозможных их приложений к управленческой деятельности.

<sup>5</sup> Проведенное автором исследование организации управления закупочной деятельностью охватило 12 российских компаний – лидеров отраслей розничной и оптовой торговли, банковских услуг, страхования, телекоммуникаций и энергетической промышленности.

<sup>6</sup> Katri Karjalainen. “Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement”. Helsinki School of Economics, 2009.

Так, с зарождением Теории обстоятельств (contingency theory, 1967) связано появление в научной печати ряда статей, посвященных вопросам повышения в условиях неопределенности внешней среды вовлеченности персонала нижних уровней корпоративной иерархии в принятие решений, в частности, в области снабжения товарами и услугами, а также уменьшения степени формализации закупочных процессов единими процедурами и регламентами, разработанными «корпоративным центром»<sup>7</sup>. В противовес данной позиции публикуется ряд статей в поддержку идеи централизации закупок. В частности, в очередном номере Harvard Business Review выходит статья американского исследователя Раймонда Кори «Should Companies Centralize Procurement?»<sup>8</sup>, в которой автор излагает противоположную рассмотренной выше точку зрения: лишь централизованная закупочная организация и жесткое корпоративное регулирование процессов в области снабжения позволят компании эффективно противостоять «обстоятельствам» внутренней и внешней корпоративной среды.

Дальнейшие исследования в этой области<sup>9</sup> приводят к оформлению трех основных типов закупочной организации:

- 1) Централизованная структура управления закупками;
- 2) Децентрализованная структура;
- 3) Гибридная (комбинированная) структура.

Подход к выбору того или иного типа, предлагаемый исследователями, сводится к оценке возможной синергии от централизации закупок между географически разобщенными бизнес-подразделениями компании. Вместе с тем, способ количественной (как, впрочем, и качественной) оценки данной синергии авторами не раскрывается. Основной объем научной работы посвящается выделению преимуществ и недостатков каждого типа организации закупочной деятельности. Рядом авторов, впрочем, предлагаются вполне конкретные, «измеримые» преимущества. Так, в совсем недавно вышедшем российском издании – учебном пособии по логистике снабжения<sup>10</sup> – ведущего отечественного специалиста в области управления цепями поставок, д.э.н., профессора Виктора Ивановича Сергеева в соавторстве с доцентом кафедры «Логистика» НИУ-ВШЭ, к.э.н. Иваном Павловичем Эльяшевичем, приводятся, среди прочих, следующие подлежащие количественной оценке преимущества централизованного типа закупочной организации:

- Получение дополнительных оптовых скидок на объемы закупок у непосредственных изготовителей;
- Сокращение транспортных затрат на основе выбора наиболее экономичных видов транспорта, максимальное использование грузоподъемности подвижного состава;
- Сокращение административно-управленческих расходов в части фонда оплаты труда сотрудников служб снабжения.

В рамках развития идеи типизации форм управления закупочной деятельностью профессор и известный ученый из Университета технологии Эйндховена Арьян ван Веле<sup>11</sup> представляет расширенный перечень структур управления закупками, включающий пять основных типов:

- 1) Полностью централизованная организация закупок (Fully centralized purchasing);
- 2) Центр-ориентированная закупочная организация (Center led purchasing);
- 3) Гибридная (координируемая) закупочная организация (Hybrid, coordinated purchasing);
- 4) Локально ориентированная закупочная организация (Local led purchasing);
- 5) Полностью децентрализованная закупочная организация (Fully decentralized purchasing).

Опирающееся на данную типизацию исследование Джонсона и Линдерса позволяет проследить динамику изменений в структурах управления снабжением среди более чем 280 компаний с 1987 по 2003 г. (см. Табл. 1)<sup>12</sup>.

Табл. 1. Изменение типов закупочной организации снабжения.

ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СНАБЖЕНИЕМ	1987		1995		2003	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Полностью централизованная	83	28,1	68	22,8	72	25,4
Центр-ориентированная	–	–	–	–	116	40,8
Гибридная (координируемая)	175	59,1	196	64,9	28	9,9
Локально ориентированная	–	–	–	–	46	16,2

<sup>7</sup> Donald L. McCabe. "Buying Group Structure: Construction at the Top". Journal of Marketing, 1987, Vol. 51, pp. 89-98.

<sup>8</sup> E. Raymond Corey. "Should Companies Centralize Procurement?" Harvard Business Review, November-December 1978, p. 102.

<sup>9</sup> См. Fearon, 1988; Narasimhan and Carter, 1989; Arnold, 1999.

<sup>10</sup> В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. "Логистика снабжения". Москва, Рид Групп, 2011.

<sup>11</sup> Gelderman, C.J. and Van Weele, A.J. "Purchasing portfolio models: a critique and update". The Journal of Supply Chain Management, Summer, pp. 19-28.

<sup>12</sup> Johnson, P.F. and M.R. Leenders. "A Longitudinal Study of Supply Organizational Change". Journal of Purchasing and Supply Management, 2006, Vol. 12, no. 6, pp. 332-342.

Полностью децентрализованная	38	12,8	37	12,3	22	7,7
<b>Общее количество</b>	296	100	302	100	284	100

Ключевым отличием одной структуры управления закупочной деятельностью от другой в вышеприведенном случае становится степень преобладания общих (корпоративных) принципов и правил осуществления закупок в качестве норм закупочной деятельности, регламентирующих деятельность менеджеров на местах. В качестве основных критериев выбора типа закупочной организации профессор ван Веле предлагает использовать следующие:

- Степень унификации закупочной номенклатуры;
- Географическая удаленность подразделений;
- Структура рынка поставщиков;
- Потенциал сбережений;
- Требуемая экспертиза рынка закупаемых товаров и услуг;
- Изменения уровня цен;
- Запросы конечных потребителей.

Вместе с тем, здесь мы вновь сталкиваемся с отсутствием количественных методов оценки по каждому из критериев.

При всей очевидности мысли о существовании экономии от централизации снабжения, до недавнего времени вопросу ее комплексной количественной оценки уделялось сравнительно небольшое внимание. Несколько статей, опубликованных в последние два десятилетия прошлого века и содержащих подходы к измерению рассматриваемых эффектов, были посвящены потенциальным выгодам от участия в закупочных консорциумах и программах совместных закупок групп организаций (Group Purchasing Organizations). Используя аппарат математической статистики, авторы статьи на примере линейных зависимостей приводят формулы расчета величины оптовых скидок, экономии на транспортных расходах, общей экономии от участия в закупочном консорциуме, величины вклада каждого участника в общие сбережения<sup>13</sup>. Вместе с тем, приводимые числовые методы оценки сбережений вне комплексного подхода к проблеме, представляется, не позволяют принять обоснованное решение о централизации закупочной деятельности.

Ситуация осложняется тем фактом, что основная часть подходов, предполагающих количественную оценку эффектов от централизации, рассматривается безотносительно категорий закупаемых товаров и услуг. Вместе с тем, одним из наиболее популярных типов гибридных закупочных организаций является тот, при котором одни закупочные категории приобретаются централизованно, другие – посредством управленческих решений менеджеров на местах. В 1983 году все в том же Harvard Business Review вышла статья Питера Кралича «Purchasing must become Supply Management»<sup>14</sup>, в которой автор адаптировал «портфельный» подход известного ученого-экономиста Гарри Марковица к задаче управления портфелем поставщиков. Подход предполагает оценку каждой закупочной категории по двум параметрам:

- Величина расходов на закупку товаров и услуг (Business impact);
- Сложность рынка поставщиков (Supply complexity).

Комбинации высоких и низких значений параметров закупочных категорий позволяют выделить четыре типа закупочных стратегий («матрица Кралича»), описывающих подход к принятию решений в сфере снабжения для конкретной категории товаров или услуг, которая характеризуется той или иной комбинацией значений вышеупомянутых параметров (см. Рис. 3).

Рис. 3. Матрица Кралича.

<sup>13</sup> Mahesh Nagarajan, Greys Sosic, Hao Zhang. "Stable Group Purchasing Organizations". Sauder School of Business, Marshall School of Business, 2009.

<sup>14</sup> Peter Kraljic. "Purchasing must become supply management". Harvard Business Review, September-October 1983, p. 109.

## Матрица Кралича



Для нас в данном контексте важно, что, определив тип стратегии закупок для конкретной категории, становится возможным принять относительно нее решение о централизации закупочной деятельности. Так, например, по категориям, характеризующимся существенным стоимостным объемом и сравнительно низким уровнем сложности рынка приобретаемых товаров или услуг (на рынке существует большое количество поставщиков или товаров-заменителей), должна быть создана централизованная система управления закупками. Это объясняется, во-первых, существенной потенциальной экономией на расходах (в силу значительных объемов закупки), а во-вторых, относительно низким риском со стороны корпоративного департамента снабжения не справиться с закупками в рамках «переданной» им категории. Противоположная ситуация складывается для категорий закупаемых товаров и услуг, характеризующихся низкими объемами потребления и высокой сложностью рынка поставщиков – закупки по ним должны быть децентрализованы.

Подход к принятию решения о централизации закупочной деятельности на основе «матрицы Кралича» вполне удачен, поскольку позволяет получить ответы на два связанных с этим решением важных вопроса:

- Как должно управляться снабжение в рамках конкретной закупочной категории?
- Каким образом приоритезировать те категории, закупки которых мы собираемся централизовать?

Вместе с тем, существует ряд недостатков, снижающих эффективность использования рассмотренного подхода для принятия решения о централизации снабжения на практике.

1. Зависимость между стоимостью закупленных товаров или услуг в рамках категории и величиной потенциальной экономии на закупочных расходах не всегда носит прямой характер. Зачастую возможная экономия определяется количественными объемами закупаемой продукции, политикой пополнения запасов, однородностью ассортимента (количеством различных спецификаций закупок) и пр.
2. Параметр сложности рынка поставщиков не учитывает сложившийся характер взаимодействия контрагентов в цепях поставок: на «сложном» рынке у компании-заказчика продукции могут быть рычаги влияния и переговорные возможности в отношении поставщиков выше, чем при сравнительно более «простой» структуре рынка закупаемой продукции.
3. «Матрица Кралича» не предполагает однозначного ответа на вопрос о форме закупочной организации по категориям, которые были отнесены к 1-му или 3-му квадрантам. В частности, стратегическое партнерство с поставщиком (квадрант 1) может осуществляться как посредством централизованного управления снабжением, так и при децентрализованном выполнении закупочных операций.

Приведенный ниже подход призван, во-первых, внести дополнительную ясность в вопрос о выборе формы организации управления закупочной деятельностью в рамках конкретной категории, во-вторых, послужить инструментом комплексной количественной оценки эффектов экономии на затратах, и в-третьих, частично устранить вышеприведенные недостатки процесса принятия решения на основе «матрицы Кралича».

## Сущность предлагаемого подхода

Рассматриваемый подход (также, как и в «матрице Кралича») предполагает использование принципов портфельного анализа для принятия решения о централизации закупочной деятельности в рамках конкретных категорий товаров или услуг. Каждая категория оценивается по двум параметрам:

- Потенциал корпоративной эффективности закупок – эффект от централизации закупочной деятельности, выраженный в величине экономии в совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO)купаемыми товарами или услугами в категории. Параметр отражает привлекательность централизованной структуры управления снабжением с экономической точки зрения и измеряется в процентах от текущего значения TCO по категории.
- Переговорная позиция компании в отношении с поставщиками в рамках закупочной категории – оценка способности компании добиться потенциальной экономии посредством переговоров с поставщиком. Данный параметр отражает наиболее серьезный и наименее контролируемый руководством функции снабжения риск для организации – риск недостижения договоренностей с контрагентами в цепях поставок. Реализация существенной части потенциальной экономии зависит от того, способна ли компания договориться со своими поставщиками об изменении договорных условий и/или бизнес-процессов закупочной деятельности. Прочие же сопутствующие изменению структуры управления закупками риски могут быть с той или иной степенью успешности нивелированы посредством найма (перемещения внутри компании) квалифицированного персонала, реинжиниринга бизнес-процессов, автоматизации закупочной деятельности и других изменений в рамках компании.

Комбинации высоких и низких уровней вышеуказанных параметров позволяют построить ролевую матрицу корпоративного департамента снабжения (см. Рис. 4) и выделить четыре вида решений вопроса о централизации закупочной деятельности – четыре квадранта, к одному из которых должна быть отнесена каждая категория покупаемых компанией товаров и услуг:

Рис. 4. Ролевая матрица корпоративного департамента снабжения.



1. **Централизация закупок (квадрант 1).** Внедрение централизованного управления закупочной категорией целесообразно в том случае, когда по ней есть существенный потенциал экономии на совокупной стоимости владения в снабжении, а также сильная переговорная позиция компании, позволяющая рассчитывать на изменение в выгодную сторону существующих коммерческих условий сотрудничества с поставщиками.
2. **Децентрализация закупок (квадрант 3).** Когда положение дел в категории покупаемых товаров или услуг прямо противоположно описанному в предыдущем пункте, мы сталкиваемся с необходимостью (и рациональностью) решения о децентрализации функции снабжения. Иными словами, когда возможная экономия мала, а шансы добиться ее от поставщиков еще

ниже, следует оставить закупочные операции в сфере компетенции менеджеров по закупкам в территориальных подразделениях компании – для таких категорий децентрализованная структура управления закупками является оптимальной.

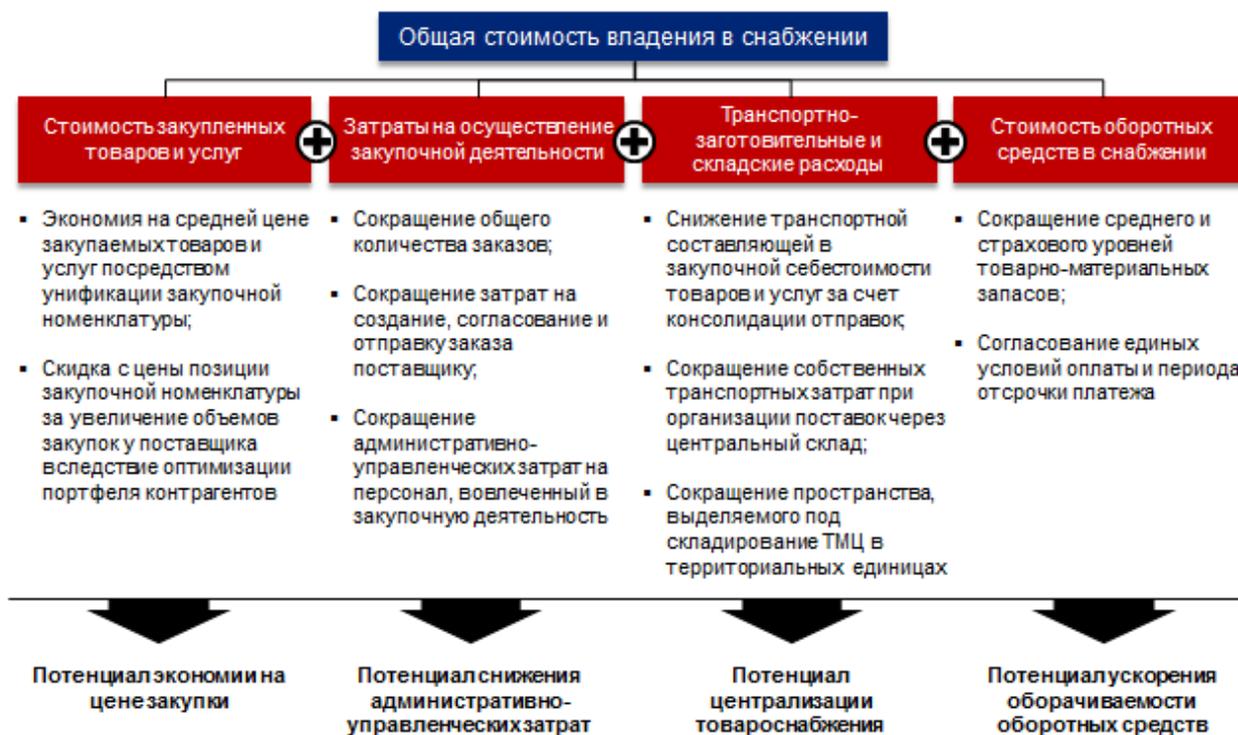
3. **Операционный контроль (квадрант 2).** Для закупочных категорий, по которым существует высокий потенциал экономии, но имеет место слабая переговорная позиция центрального департамента снабжения, важно сосредоточиться на оптимизации внутренних бизнес-процессов закупок. Корпоративный департамент в этом случае выступает в роли методолога и контроллера операционной эффективности закупочной деятельности территориальных подразделений. Вместе с тем, взаимодействие с поставщиками и принятие решений по финансовым вопросам в сфере снабжения остается в сфере ведения менеджеров подразделений.
4. **Финансовый контроль (квадрант 4).** При незначительном потенциале корпоративной эффективности закупок по категории и сильной переговорной позиции департамента снабжения приоритетным становится контроль над общей величиной расходов на закупку товаров или услуг в категории. К сфере ответственности корпоративного департамента снабжения относится рационализация портфеля поставщиков и контроль исполнения бюджета на закупку посредством отслеживания набора финансовых показателей. Определение оптимального порядка осуществления закупочных операций может быть сохранено за руководителями на местах.

Таким образом, определив положение конкретной закупочной категории на координатной плоскости ролевой матрицы корпоративного департамента снабжения, мы можем вынести применительно к ней обоснованное решение о структуре управления закупочной деятельностью. Определение местоположения категории осуществляется через оценку значений параметров потенциала корпоративной эффективности закупок и переговорной позиции компании в отношениях с поставщиками.

#### 1) Оценка потенциала корпоративной эффективности закупок по категории.

Определение уровня корпоративной эффективности закупок осуществляется посредством оценки экономии в совокупной стоимости владениякупаемыми товарами или услугами в рамках рассматриваемой категории. Совокупная стоимость владения в снабжении включает в себя четыре основных элемента (см. Рис. 5):

Рис. 5. Четыре элемента совокупной стоимости владения в снабжении.



- **Стоимость закупленных товаров и услуг.** Экономия в величине данного показателя может достигаться двумя путями:

- a) за счет выбора позиций с более выгодной ценой закупки при унификации закупочной номенклатуры между территориальными подразделениями компании;
- b) за счет скидки с цены закупки номенклатурной позиции, предоставленной поставщиком или изготовителем за увеличение объемов закупок (которое, в свою очередь, достигается посредством рационализации портфеля поставщиков).
- **Затраты на осуществление закупочной деятельности.** Сокращение затрат на выполнение закупочных операций, в свою очередь, может быть обусловлено тремя факторами:
  - a) за счет сокращения общего количества создаваемых и согласуемых заказов на закупку;
  - b) за счет сокращения затрат на создание, согласование и отправку одного заказа поставщику, достигаемого посредством внедрения единых стандартных процедур и инструментов автоматизации обработки заказов на закупку;
  - c) за счет высвобождения рабочего времени сотрудников функции снабжения в территориальных подразделениях организации.
- **Транспортно-заготовительные и складские расходы.** По данной группе затрат экономия от централизации закупок может быть достигнута:
  - a) за счет снижения транспортной составляющей в закупочной себестоимости продукции посредством подготовки и отправки консолидированных заказов поставщику;
  - b) за счет сокращения собственных транспортных затрат компании при самовывозе и поставках через центральный склад;
  - c) за счет сокращения постоянных складских затрат при увеличении масштабов складской грузопереработки на центральном складе, сокращения складских площадей в территориальных подразделениях компании.
- **Стоимость оборотных средств в снабжении.** Ускорения оборачиваемости оборотных средств, а значит, и сокращения стоимости рабочего капитала в снабжении, можно добиться:
  - a) за счет оптимизации среднего уровня товарно-материальных запасов по номенклатуре покупаемой продукции в рамках категории;
  - b) за счет согласования с выбранными поставщиками единых и более выгодных условий оплаты счетов.

Потенциал экономии по каждой из вышеприведенных групп затрат может быть рассчитан путем оценки эффекта от обозначенных для групп направлений сокращения расходов. Оценка эффекта по конкретному направлению сокращения расходов осуществляется путем применения релевантного показателя, отражающего потенциальную экономию в процентах от существующей величины затрат по той или иной группе в составе ТСО. Перечень ряда рекомендуемых показателей с формулами расчета приведен ниже (см. Табл. 2).

Табл. 2. Показатели потенциальной экономии в величине ТСО от централизации закупок.

Область экономии	Показатель	Формула расчета
<b>ПОТЕНЦИАЛ ЭКОНОМИИ НА ЦЕНЕ ЗАКУПКИ</b>		
Унификация закупочной номенклатуры между подразделениями компании	Потенциальная экономия на средней цене закупки	$1 - \frac{\text{Цена закупки номенклатурной позиции с наилучшим соотношением «цена/качество»}}{\text{Средняя цена закупки по группе однородных позиций}}$
Рационализация портфеля поставщиков	Потенциальная скидка с цены при увеличении объемов закупок	$\frac{\text{Процент скидки с цены закупки} \times [(\text{Объем закупки номенклатурной позиции по всем поставщикам} - \text{Объем закупки позиции у поставщика с наилучшими условиями})]}{\text{Объем закупки позиции у поставщика с наилучшими условиями}}$
<b>ПОТЕНЦИАЛ СНИЖЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАТРАТ</b>		
Сокращение общего количества создаваемых заказов на закупку	Потенциальное сокращение количества заказов в расчете на одного поставщика	$1 - \frac{\text{Среднее количество заказов на одного поставщика в категории (централизация)}}{\text{Среднее количество заказов на одного поставщика в категории (децентрализация)}}$

Сокращение затрат на обработку одного заказа	Потенциальное сокращение затрат на обработку одного заказа	$1 - \left[ \frac{\text{Средние затраты на обработку одного заказа в категории (централизация)}}{\text{Средние затраты на обработку одного заказа в категории (децентрализация)}} \right]$
Сокращение временных затрат административно-управленческого персонала функции снабжения	Высвобождение рабочего времени вовлеченных в закупочную деятельность сотрудников на местах	$\frac{\text{(Средняя продолжительность рабочего времени, затрачиваемая сотрудником территориального подразделения на создание и обработку заказов на закупку)}}{\text{Средняя продолжительность рабочего времени, затрачиваемая сотрудником на создание заявки на закупку}}$ $\text{Средняя продолжительность рабочего дня}$
<b>ПОТЕНЦИАЛ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ</b>		
Снижение транспортной составляющей поставщика в закупочной себестоимости	Потенциальная экономия на транспортной составляющей цены закупки при консолидации заказов	$1 - \left[ \frac{\text{Оценка изменения удельных транспортных затрат поставщика при увеличении среднего заказа на 1 \%}}{\text{Средний размер заказа поставщику в категории}} \right]$ $\text{Общее кол-во заказанных товаров и услуг у поставщика в категории за норматив оборачиваемости}$
Сокращение собственных транспортных затрат	Экономия на стоимости самовывоза	$1 - \left[ \frac{\text{Оценка транспортных затрат на самовывоз при централизации поставок}}{\text{Транспортные затраты на самовывоз при децентрализации поставок}} \right]$
Сокращение постоянных складских затрат	Потенциальное сокращение затрат на содержание складских помещений	$\frac{\text{(Оценка сокращения площади под складирование ТМЦ в территориальных подразделениях)}}{\text{Оценка увеличения площади центрального склада}}$ $\text{Общая площадь под складирование ТМЦ по закупочной категории в компании}$
<b>ПОТЕНЦИАЛ УСКОРЕНИЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ</b>		
Оптимизация товарно-материальных запасов	Потенциальное сокращение запасов ТМЦ по номенклатурной позиции	$\frac{\text{(Оценка сокращения регулярных и страховых запасов по позиции в территориальных подразделениях)}}{\text{Оценка увеличения регулярных и страховых запасов по позиции на центральном складе}}$ $\text{Стоимость регулярных и страховых запасов по позиции в компании}$
Согласование выгодных условий оплаты	Потенциальное увеличение периода отсрочки платежа	$\frac{\text{(Период отсрочки платежа поставщику с наиболее выгодными условиями)}}{\text{Средний период отсрочки платежа по}}$

		всем поставщикам позиции) / Средний период отсрочки платежа по всем поставщикам позиции
--	--	--

После оценки потенциала экономии по каждой группе затрат становится возможным оценить общую величину потенциальной экономии в совокупной стоимости владения, которая и является первой координатой закупочной категории в ролевой матрице корпоративного департамента снабжения.

2) *Оценка переговорной позиции компании в отношениях с поставщиками закупаемых товаров и услуг.*

Сила переговорной позиции компании в отношениях с контрагентами в цепях поставок является ключевым и наименее контролируемым компанией условием достижения существующей (выявленной на предыдущем этапе) экономии по конкретной закупочной категории. Определяется она пятью основными факторами (см. Рис. 6):

Рис. 6. Компоненты переговорной позиции компании в отношениях с поставщиками.

**Составляющие сильной переговорной позиции Компании с поставщиками**



- **Доля закупок компании в товарообороте основных поставщиков в рамках закупочной категории.** Чем выше данный показатель, тем более существенным является «рычаг» департамента снабжения компании в переговорах с поставщиками, стремящимися сохранить хорошие отношения с одним из своих ключевых клиентов. Оценивается данный показатель (как и все другие факторы переговорной позиции компании) по шкале от 0 до 2 баллов (средняя доля в товарообороте основных поставщиков < 5% - 0 баллов; от 5% до 15% - 1 балл; свыше 15% - 2 балла).
- **Уровень конкуренции на рынке закупаемых товаров или услуг в рамках категории.** Чем выше концентрация крупных поставщиков на рынке товаров или услуг в категории – тем, при прочих равных, ниже шансы компании на достижение выгодных договоренностей и согласование изменений в бизнес-процессах закупок. Уровень рыночной конкуренции обычно оценивается через Индекс Херфиндаля-Хиршмана (Herfindahl-Hirschman index, HHI)<sup>15</sup>, рассчитанный как сумма квадратов долей рынка каждой фирмы в отрасли (на практике обычно используются рыночные доли 5-10 крупнейших поставщиков). В соответствии со значением показателя рынок закупаемых товаров или услуг может быть признан высококонцентрированным (2000 < HHI < 10000, 0 баллов), умеренноконцентрированным (1000 < HHI < 2000, 1 балл) и низкоконцентрированным (HHI < 1000, 2 балла).
- **История взаимоотношений с поставщиком.** Ведение переговоров и внедрение инициатив по повышению эффективности сотрудничества проходит успешнее при наличии длительной истории взаимоотношений с поставщиком и опыта взаимных уступок. Если за весь период сотрудничества с основными поставщиками в категории имели место судебные разбирательства касательно поставок закупаемой продукции и оплаты счетов, значение данного фактора - 0 баллов. Если за период сотрудничества были зафиксированы официальные претензии одной стороны к другой по параметрам закупок, однако споры

<sup>15</sup> Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld. "Microeconomics". Seventh edition.

разрешались оперативно и без вовлечения участников в судебный процесс - 1 балл. При отсутствии каких-либо официальных претензий сторон друг к другу на протяжении всего периода сотрудничества - 2 балла. Поставщики с менее чем полугодовой историей закупочных отношений во внимание при оценке рассматриваемого фактора не принимаются.

- **Маржинальность закупаемой продукции.** Чем выше операционная маржа поставщика по закупаемым товарам и услугам, тем значительнее потенциальная экономия на закупочной стоимости единицы продукции, которой в рамках переговорного процесса может добиться компания-заказчик, в частности, на стоимости закупленных товаров или услуг и транспортной составляющей в цене закупки. При этом в расчет рекомендуется принимать оценку средней операционной маржи поставщика (ЕВITDA) на рынке закупочной категории. При высокой маржинальности закупаемой продукции в категории (например, ЕВITDA > 7% для категории услуг логистических операторов в России) значение фактора составляет 2 балла, при средней маржинальности ( $4\% < \text{ЕВITDA} < 7\%$ ) - 1 балл, при низкой - 0 баллов<sup>16</sup>.
- **Профессионализм принятия решений ключевыми партнерами в категории.** Профессиональная управленческая культура предполагает готовность к конструктивному диалогу и обсуждению взаимовыгодных проектов по изменению существующих бизнес-процессов в закупках. При наличии совместного опыта реализации инициатив по повышению эффективности закупочной деятельности, профессионального подхода к переговорам, практики одобрения и согласования одной стороной инициированных партнером изменений контрактных условий значение показателя равно 2 баллам. При отсутствии опыта обсуждения дополнительных коммерческих условий, либо изменения действующих контрактных условий - 1 балл. При наличии негативного опыта обсуждения дополнительных / изменения действующих коммерческих условий с поставщиком - 0 баллов.

При определенной относительности рассмотренных выше факторов переговорной позиции компании, их оценка позволит руководству корпоративного департамента снабжения оценить, насколько высоки шансы добиться целевой экономии в совокупной стоимости владения по конкретной закупочной категории. Общая сумма баллов, присвоенных переговорной позиции компании в отношениях с поставщиками по всем пяти факторам, и является второй координатой закупочной категории на плоскости ролевой матрицы корпоративного департамента снабжения.

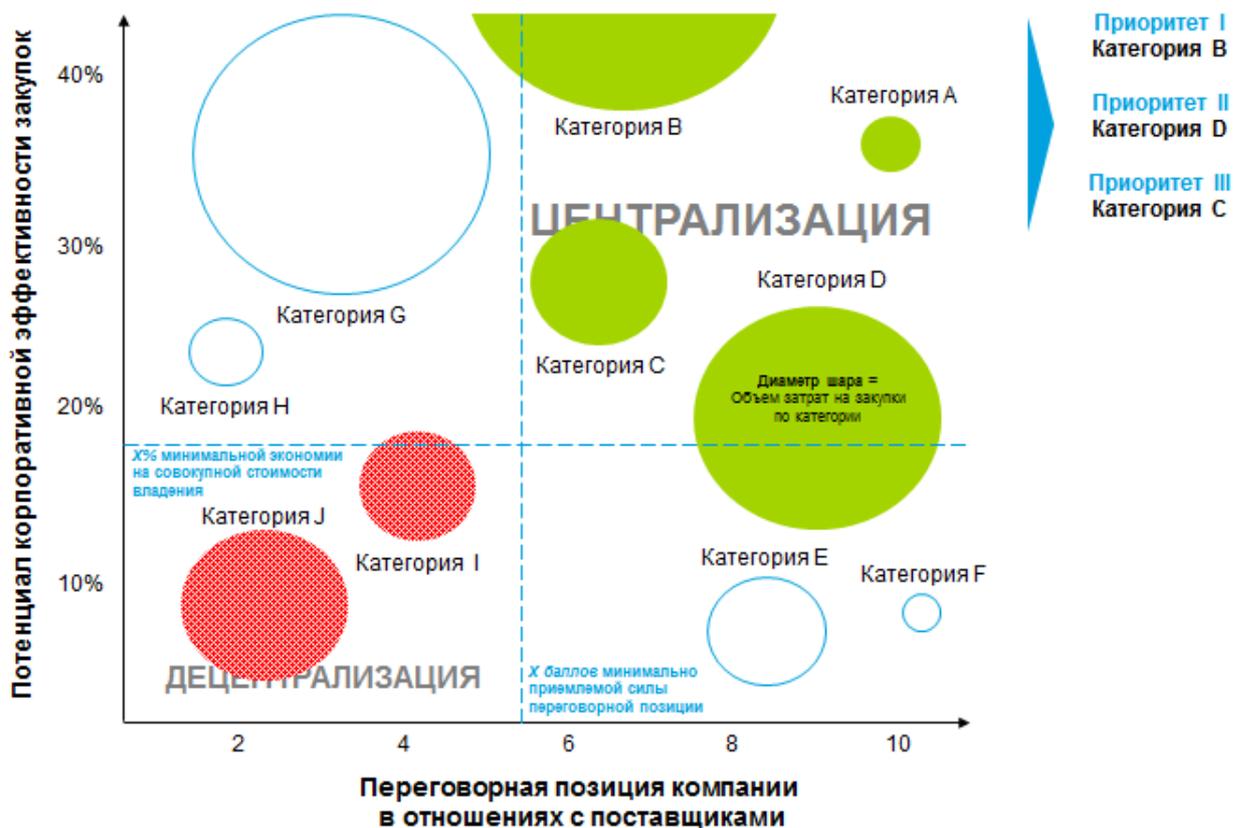
### *3) Приоритезация категорий в рамках принятия решения о централизации закупочной деятельности.*

После определения параметров ролевой матрицы департамента снабжения для каждой закупочной категории наступает этап принятия решений о централизации закупочной деятельности. Сначала руководству корпоративной функции снабжения необходимо определить для себя минимально допустимые значения параметров матрицы, чтобы разделить координатную плоскость на четыре квадранта, которые были описаны в начале раздела. По параметру потенциала корпоративной эффективности закупок определяется минимальная величина экономии в совокупной стоимости владения, достаточная для того, чтобы ради ее достижения инициировать изменение структуры управления закупками по категории в масштабах всей компании; по параметру переговорной позиции компании определяется минимальное количество баллов, достаточное для того, чтобы инициировать переговоры с ключевыми поставщиками продукции об изменении коммерческих условий сотрудничества.

Далее каждая закупочная категория размещается на координатной плоскости ролевой матрицы посредством представления в форме круга, координатами центра которого являются значения параметров, а площадь рассчитывается исходя из стоимости закупленных товаров и услуг по категории за прошедший отчетный период (см. Рис. 7).

Рис. 7. Выбор категорий для централизации управления снабжением.

<sup>16</sup> На основе исследования данных по категории услуг логистических операторов в России



Для целей определения приоритетных категорий для централизации управления закупками нас интересует образованный минимально допустимыми значениями параметров квадрант «Централизация». Именно расположенные в нем закупочные категории и представляют наибольший интерес для целей выстраивания централизованной закупочной организации. При этом необходимо также учитывать и стоимость закупленных товаров или услуг в рамках категории (площадь круга): при близких значениях процентной экономии в абсолютном выражении выгода будет значительно больше для той категории, на приобретение товаров и услуг в рамках которой тратится больше финансовых средств.

Таким образом, в рамках охарактеризованного выше подхода становится возможным обоснованно определить перечень категорий для централизации закупочной деятельности, а также порядок их реформирования в рамках компании.

#### *Заключение.*

Предлагаемый подход, также как и другие рассмотренные в этой статье методы, имеет ряд недостатков, связанных, прежде всего, со сложностью расчета показателей экономии в совокупной стоимости владения в снабжении, субъективностью оценок факторов силы переговорной позиции компании и отказом от рассмотрения прочих, внутренних рисков компании, связанных с недостатком профессиональных или финансовых ресурсов, требуемых для осуществления решения о централизации закупочной деятельности. Вместе с тем, он дает основу для принятия подобного решения и заставляет руководителей обратить пристальное внимание на соотношение возможной экономической выгоды от централизации закупок и шанса ее достижения в рамках переговорного процесса с контрагентами в цепях поставок.