

АО ФНБ САМРУК-КАЗЫНА

Концепция управления закупками



Материалы для встречи

XX июля

Необходимо
определить дату

Контекст и результаты проекта

Контекст

- В Фонде запущена Программа Трансформации, в рамках которой будет произведен реинжиниринг всех бизнес процессов Фонда и портфельных компаний (ПК)
- До начала этой работы необходимо определить роль департамента по закупкам Фонда, которая позволит максимально эффективно реализовывать стратегические цели Фонда
- Для определения роли Фонда в процессе управления закупками необходимо установить
 - Цели управления закупок
 - Функции управления закупками
 - Роль Фонда в реализации каждой из функций управления закупками

- В ходе проекта были определены цели управления закупками и **роль Фонда** в реализации каждой из **функций управления закупками** на основе
 - Стратегических целей ФНБ "Самрук-Казына"
 - Анализа опыта схожих ФНБ в управлении закупками
 - Анализа глобальных трендов, влияющих на управление закупками

Стратегические цели фонда определяют цели и функции Фонда в управлении закупками

Цели стратегии Фонда¹

Повышение долгосрочной стоимости компаний

Участие в диверсификации и модернизации национальной экономики

Цели управления закупками

- I Повышение эффективности закупок
- II Обеспечения контроля и прозрачности закупок
- III Создание новых компаний-поставщиков

Функции закупок Фонда для реализации целей

1. Разработка и формализация лучших практик управления закупками
1. 2. Развитие навыков персонала закупок
1. 3. Совершенствование систем и технологий в закупках
1. 4. Оптимизация стратегических категорий закупок в ПК
1. 5. Централизация выбранного набора категорий закупок на уровне Фонда
2. Разработка и внедрение системы контроля закупок ПК на уровне ФНБ для обеспечения эффективности закупок
3. Формирование предложений по локализации категорий

Необходимо определение роли Фонда по каждой из функций управления закупками

¹ Стратегия развития ФНБ "Самрук-Казына" 2012-22

Схожие фонды используют различные подходы к участию в управлении закупками

Роли фондов в управлении закупками

Наблюдатель

Помощник

Лидер

Конгломерат

TEMASEK

- Является финансовым инвестором и участвует в управлении ПК только через совет директоров
- Не участвует в управлении закупками

KKR

- Предоставляет сервис совместных закупок для ПК
- Не участвует в управлении закупками

KHAZANAH NASIONAL




- Занимается созданием и распространением лучших практик управления закупками в ПК

مبادلة MUBADALA

- Разрабатывает методологию закупок
- Оптимизирует стратегические категории закупок
- Централизованно закупает отдельные категории

- Фонды используют различные концепции участия в управлении закупками – не существует единственно правильного подхода
- Ни один из фондов не придерживается концепции "Конгломерат"

Целевая концепция описывает роль Фонда в реализации функций закупок и предполагает значительные изменения по большинству функций

 Текущая роль требует минимальных изменений
  Текущая роль требует значительных изменений
  Новая роль






Цели и инструменты управления закупками

Наблюдатель Помощник Лидер Конгломерат Описание







I Повышение эффективности закупок

1.1	Разработка и формализация лучших практик управления закупками					Формализация стандартов и правил управления закупками
1.2	Развитие навыков персонала закупок					Разработка целевых компетенций и программ обучения в соответствии со стандартами
1.3	Совершенствование систем и технологий в закупках					Развитие автоматизированных систем управления закупками в соответствии со стандартами
1.4	Оптимизация стратегических категорий закупок в ПК					Разработка и мониторинг реализации мероприятий по оптимизации стратегических категорий в ПК
1.5	Централизация выбранного набора категорий закупок на уровне Фонда					Определение категорий и централизация закупок на уровне Фонда

II Обеспечения контроля и прозрачности закупок

2	Разработка и внедрение системы контроля закупок ПК на уровне ФНБ для обеспечения эффективности закупок					Разработка и внедрение системы контроля закупок в соответствии со стандартами управления закупками
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

III Создание новых компаний-поставщиков

3	Формирование предложений по локализации категорий					Регулярное формирование предложений по локализации категорий
---	---------------------------------------------------	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------

При реализации функции по оптимизации стратегических категорий закупок Фонд может достичь экономии 1,3-2,0 млрд долл. США

Млрд долл. США



1 По консервативной оценке экспертов McKinsey эффект от реализации программы внедрения лучших практик управления закупками составляет 10-15%

При разработке целевой концепции управления закупками было учтено влияние глобальных трендов управления закупками

Глобальные тренды, влияющие на управление закупками¹



Закупки как координатор всех подразделений компании



Рост волатильности рынков, явлений дефицита и дестабилизации



Возможность создания стоимости за счет экологических и социальных факторов, законодательства



Повышение значимости развивающихся стран



Увеличение объема доступных данных и развитие технологий

Влияние на управление закупками в Фонде

- Создание стоимости за счет оптимизации закупок кроссфункциональными командами
- Развитие лучших практик управления рисками и неопределенностью
- Развитие лучших практик с учетом влияния экологических и социальных факторов, законодательства
- Использование возможностей закупок в развивающихся странах
- Развитие технологий упрощает централизацию закупок
- Позиция лидера в создании электронных сервисов по управлению закупками для портфельных компаний

Элемент концепции управления закупками

- Разработка лучших практик управления закупками
- Внедрение лучших практик управления закупками
- Централизация закупок на уровне Фонда
- Централизация закупок на уровне Фонда
- Совершенствование систем и технологий

¹ Описание трендов в приложении

BACKUP

■ Расчет потенциала экономии

- Детальное описание целевой концепции управления закупками
- Примеры других фондов
- Глобальные тренды управления закупками

Методика определения категорий закупок для централизации на уровне Фонда

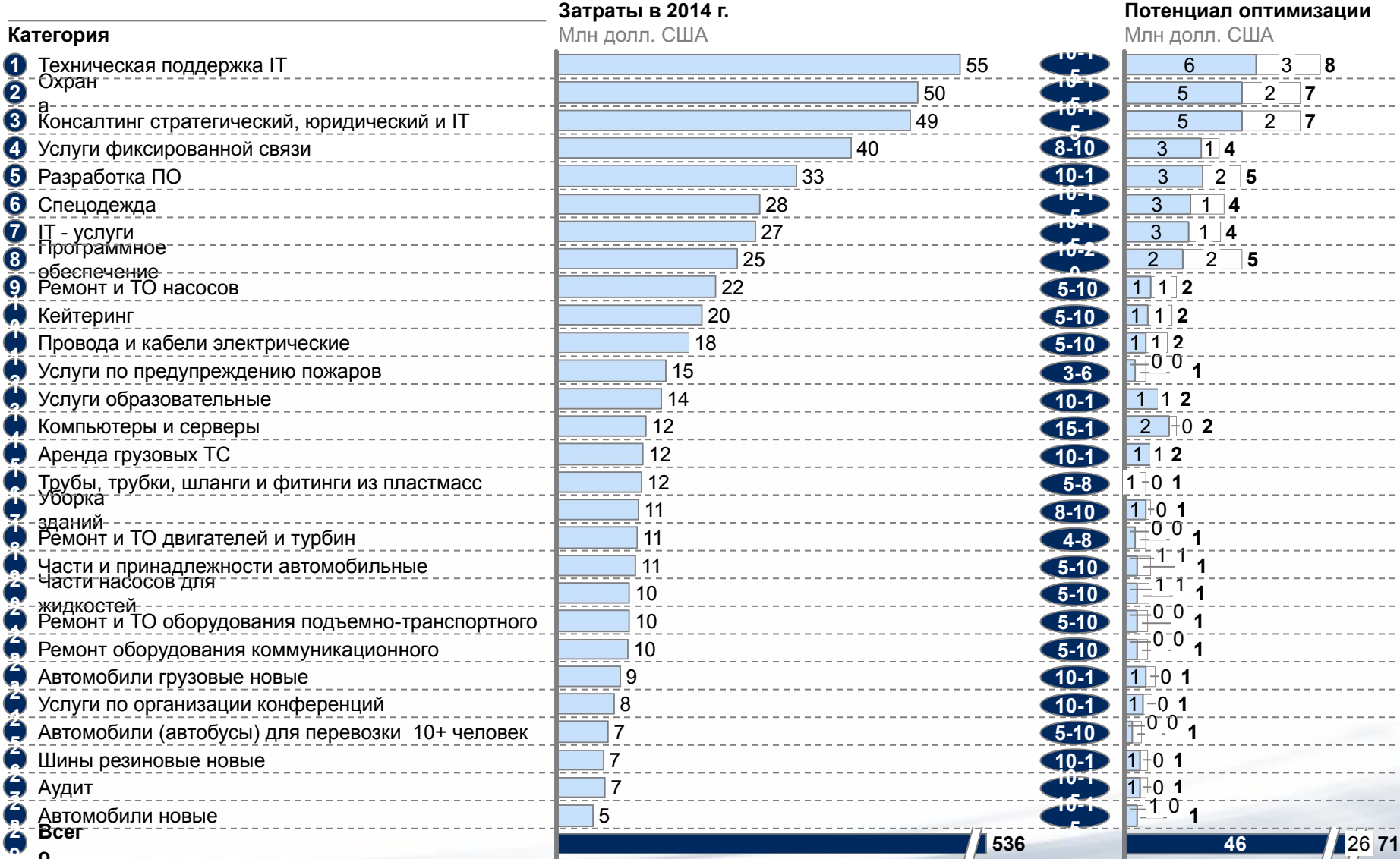


1 При детализации до 3-его уровня ЕНС ТРУ – хх.хх.хх.

Централизация закупок на уровне Фонда представляет потенциал ежегодной экономии ~50-70 млн долл. США

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО

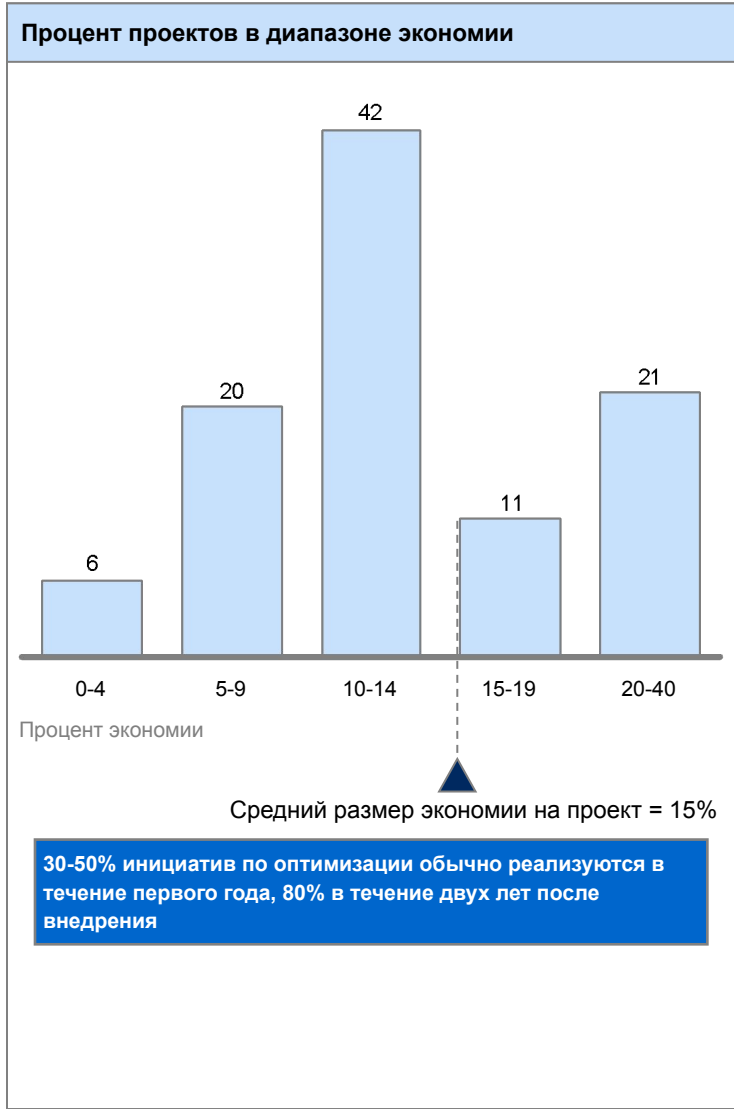
xx Потенциал оптимизации¹
Проценты



¹ Оценка экспертов McKinsey

ИСТОЧНИК: данные по закупкам Самрук-Казына за 2014 г.

Типичная экономия от внедрения лучших практик управления закупками составляет ~15%



Мировая практика показывает, что возможна оптимизация закупок с экономией в размере 100-1500 млн долл. США

ПРИМЕРЫ

Производство высокотехнологических товаров



- Эффект в размере **750 млн долл. США**
- 40 менеджеров категорий обучены и работают в новой группе закупок
- Статус закупок изменен со "вспомогательной" функции на равнозначную другим

Авиакосмическая промышленность



- Эффект в размере **150 млн долл. США**
- 350 менеджеров категорий и закупщиков обучены в течение 18 месяцев
- Значительно повышены возможности функции закупок

Металлургическая промышленность



- Эффект в размере **450 млн долл. США**
- Создание централизованного подразделения по закупкам
- Новый корпоративный процесс снабжения основан на прозрачности и контроле

Розничная торговля



- Эффект в размере **1,5 млрд долл. США** - решены задачи по 70% расходов
- Введена собственная программа обучения закупкам
- Запущен процесс управления соответствием требованиям

Производство промышленных товаров



- Эффект в размере **225 млн долл. США**
- Выполнено 10 волн по категориям, с охватом свыше 30 сырьевых товаров во всем мире
- Разработан процесс международного снабжения и создана рабочая группа

Международные перевозки



- Закупки преобразованы в корпоративную функцию
- Внутренняя академия закупок действует независимо
- Обучены свыше 100 проводников изменений

Оптимизация закупок в металлургической и добывающей отрасли — Европа

Ситуация

Описание клиента

- Крупный производитель стали в ЕС
- В числе лидеров по нержавеющей стали
- Объем закупок — **2-3 млрд евро**, из которых более половины приходится на сырьевые материалы

Трудности

- Низкая прозрачность данных и трудности группирования по рассматриваемым подразделениям
- Низкая наблюдаемая сравнимость расходов между заводами
- Высокая сила поставщиков, которые, в большинстве случаев, знают о процессе больше, чем сам руководитель процесса
- Внутренние расходы на несырьевые материалы с целевым показателем сокращения на 2-4%

Объем и цели проекта

- Три этапа (месяцы)
 - Пилотный проект (4) по огнеупорным материалам
 - Общее структурирование волн (1)
 - Волна 1 по шлаку и пыли (4), техобслуживанию (5)
- Без поддержки McKinsey
 - Прокладочная бумага
 - Шкивы/валки/роликотопшпипники

Методика

Схема проекта

- Каждая волна состоит из 4 этапов
 - Сбор данных
 - Разработка предложений
 - Уточнение реализуемости
 - Детализация и оценка

Подход/инструменты

- Широко использовались технические рычаги
- На каждом заводе были подготовлены сессии мозговых штурмов, давшие в результате
 - Улучшения процессов
 - Замещение материалов
- Анализ основных затрат поставщика, подтвержденный посещением ключевых поставщиков
- Перепроектирование спецификаций предоставления услуг

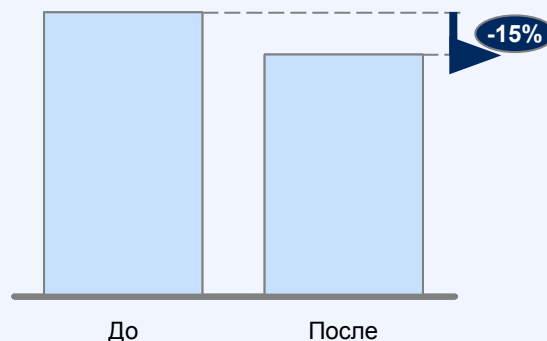
Анализ негативных факторов

- Сессии мозговых штурмов с поставщиками и внутренними экспертами, которые привели к замене материалов для аргоно-кислородного обезуглероживания и огнеупорных материалов футеровки ковшей
- Ценовые запросы на огнеупорные материалы по всему миру, которые создали эффект рычага для работы с текущим поставщиком
- Обновление каталога проведения техобслуживания
- Сокращение поставщиков для услуг по техобслуживанию
- Анализы основных затрат по услугам обработки шлака и пыли

Эффект

Общий охват расходов

Только по рассматриваемым подразделениям с поддержкой McKinsey



Расходы, направляемые на сырьевые товары

Экономия в процентах



¹ Без поддержки McKinsey

Оптимизация закупок в нефтехимической отрасли – Европа

Ситуация

Описание клиента

- Интегрированная нефтехимическая компания (разведка и добыча, переработка и маркетинг, нефтехимия, розничные продажи) с региональным присутствием в различных странах
- Реализация крупного проекта в области закупок после успешной интеграции отдельных национальных нефтяных компаний

Трудности

- Различные системы ERP во всех компаниях (в проекте участвуют 8 крупных компаний)
- Бюрократическая система закупок и низкоквалифицированный персонал отдела закупок; кроме того, плохое взаимодействие между отделом закупок и бизнес-единицами

Объем и цели проекта

- Реализация минимум 10% экономии по всем возобновляемым затратам Группы, не связанным с углеводородами
- Создание процесса/методики для обеспечения периодической реализации 3-5-%-ного сокращения затрат на постоянной основе
- Создание методики отслеживания, обеспечивающей долгосрочный контроль результатов

Методика

Схема проекта

- Волны реализации за два года (1 волна пилотного проекта и 3 волны развертывания)
 - 1 месяц: Организация проекта и предварительная диагностика - определение перспектив
 - Волна пилотного проекта + 3 волны реализации (продолжительность каждой - 4,5 месяца): прозрачность затрат/база данных, коммерческий и технический процесс, переговоры и заключение контрактов
 - Каждая из волн: 10-12 категорий затрат (1-5 млн дол.США каждая)

Подход/инструменты

- Схема проекта закупок McKinsey

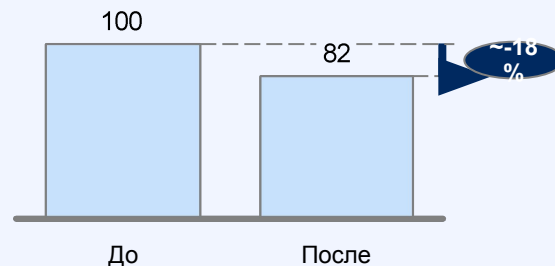
Основные факторы успеха

- Раннее внедрение мышления "ОСВ" (ТСО)
- Специализированная проектная группа (Корпоративный центр производительности) для руководства инициативой
- Межфункциональные группы
- Оперативный и тщательный анализ данных/база данных
- Постоянная поддержка со стороны McKinsey (полная поддержка на этапе пилотного проекта, поддержка управления проектом в ходе Волны 1 и 2)
- Еженедельные совещания программной группы с участием основного спонсора проекта
- Управление "программной группой" и поддержка отдельных "рабочих групп по категориям" со стороны McKinsey

Эффект

Затраты на закупку по текущим продуктам

Проиндексировано



Дополнительные выгоды

- Обеспечение прозрачности затрат
- Стандартизация процессов закупок и закупаемых товаров
- Прочное обоснование для организационных изменений в области снабжения
- Разработка системы для отслеживания и измерения экономии
- Внедрение концепции совокупной стоимости владения (ТСО) во все процессы принятия решений
- Улучшение взаимодействия между отделом снабжения и бизнес-единицами

Оптимизация закупок в целлюлозно-бумажной отрасли —

международные

Ситуация

Описание клиента

- Ведущий производитель товарной целлюлозы
- Необходимость непрерывного повышения производительности для компенсации эффекта общего снижения рыночных цен
- Снабжение определено в качестве краеугольного камня для продолжения повышения производительности

Цели проекта

- Создание экономии в размере 5-6% от базы расходов в течение трёх лет, что равносильно повышению производительности на 1,5%
- Создание высококонкурентной централизованной закупочной организации, включая стандартизированные процессы, высокую степень интеграции с пользователями, сильные стратегии поиска поставщиков, высокую ориентированность на результат

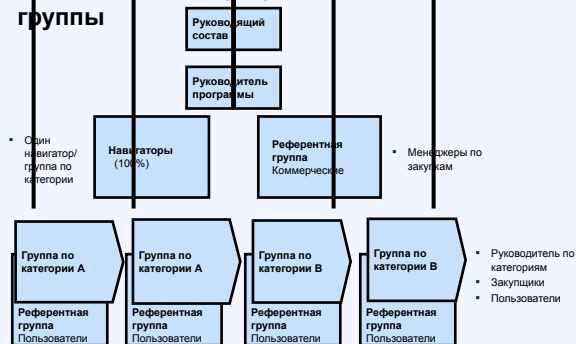
Предмет проекта

- Проведение двух пилотных проектов для создания закупочного процесса в качестве образца для подражания и создания краткосрочной экономии в размере 5-10% от рассматриваемых расходов
- Введение концепции навигатора
- Разработка централизованного подразделения по закупкам и системы управления эффективностью работы

Методика

- **Высокая решимость** со стороны руководства и первого руководителя группы
- **Расширенное обучение и использование закупочных инструментов McKinsey**, напр.
 - Линейное ценообразование
 - Расчеты затрат с чистого листа
 - Сопоставительный анализ с лучшими из лучших
 - Специально разработанный запрос ценовых предложений и инструмент

Расширенная структура проектной рабочей группы



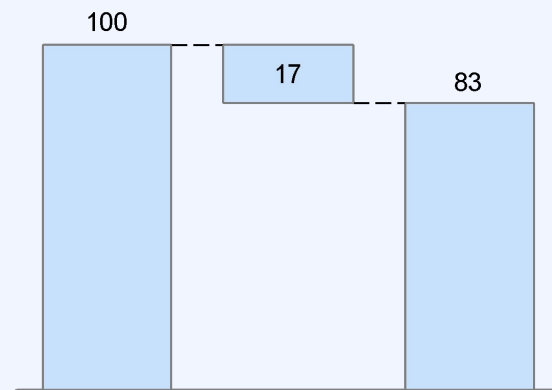
- **Комплексная поддержка со стороны McKinsey**
- Руководили общим управлением проектом
 - Обучили членов рабочей группы и руководителей использованию новых инструментов
 - Провели наставничество и обучение навигаторов использованию инструментов, методик и управлению процессами

Эффект

- Экономия затрат в размере 15-20% по рассмотренным категориям
- Достигнут 3x размер целевой экономии
- Целевой показатель экономии первого года достигнут за одну волну

Общая экономия

Проценты



База затрат – начало проекта (индекс)

Среднее сокращение затрат

Конечные расходы

- Навигаторы внедрены и действуют
- Учебная академия действует
- Создана централизованная организационная структура закупок
- Сформулирована система управления эффективностью
- Продолжается развёртывание следующих волн по закупкам

Оптимизация закупок в розничной торговле – Европа

Ситуация

Описание клиента

- Ведущая мировая сеть розничных магазинов предметов интерьера для дома
 - Очень сильный бренд
 - Более 200 магазинов
 - Годовая выручка в размере нескольких миллиардов евро
 - Устойчивый годовой рост в размере 10%
- Чрезвычайно успешная предпринимательская организация, контролируемая основателем
- Прямые закупки мирового класса
- Очень сильная корпоративная культура с высоким пониманием затрат

Трудности

- Большею частью децентрализованная организация не прямых материалов
- Ограниченные возможности в области не прямых закупок
- Местные инициативы, продвигаемые в организации

Объем и цели проекта

- Реализовать экономию в закупках и развить возможности в организации
- Внедрить общую стоимость владения (ОСВ) для закупаемых материалов и услуг

Методика

Проект, 8 месяцев с охватом 5 проектов по пилотным категориям (базовый уровень расходов, млн евро)

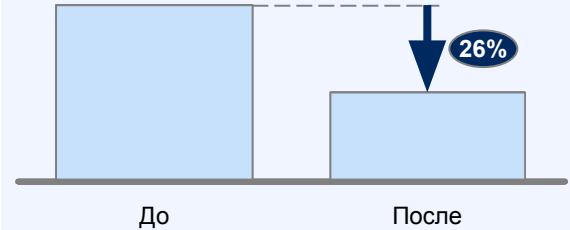
- Вилочные погрузчики (24), Оргтехника (9,6), Телекоммуникации (7,2), Бумага, печать и брошюровка каталогов (135), Стеллажное оборудование (5,5)

Подход/инструменты

- Подготовка программы снабжения по пяти измерениям
 - Пилотные проекты по категориям
 - Тщательная подготовка
 - Документированный стандартизованный подход
 - Мощная организация внедрения
 - Постановка масштабных целевых результатов
 - Заинтересованная и скоординированная управленческая команда
 - Четкие и сложные цели
 - Бизнес-план с детализированным развертыванием
 - Развитие навыков и возможностей
 - Централизованная высокоэффективная навигационная группа
 - Расширенное обучение руководства и сотрудников по работе с клиентами
 - Организационная координация
 - Управление эффективностью
 - Сложные, но решающие проблемы обзоры при многоуровневой структуре совещаний
 - Сеть инспекторов для поддержки реализации
 - Систематические усилия по изменению менталитета
 - Управление программой
 - Первоначальная программа с использованием развёртывания
 - Широкомасштабная информационная кампания
 - Визуальное управление

Эффект

Расходы

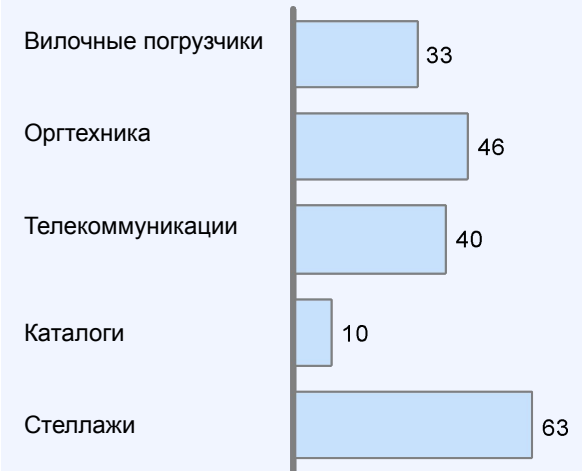


Нефинансовый эффект

- Новая централизованная функция закупок с расширенными возможностями
- Улучшенное качество продукции
- Углубленная интеграция с пользователями и поставщиками

Затраты по целевым категориям товаров

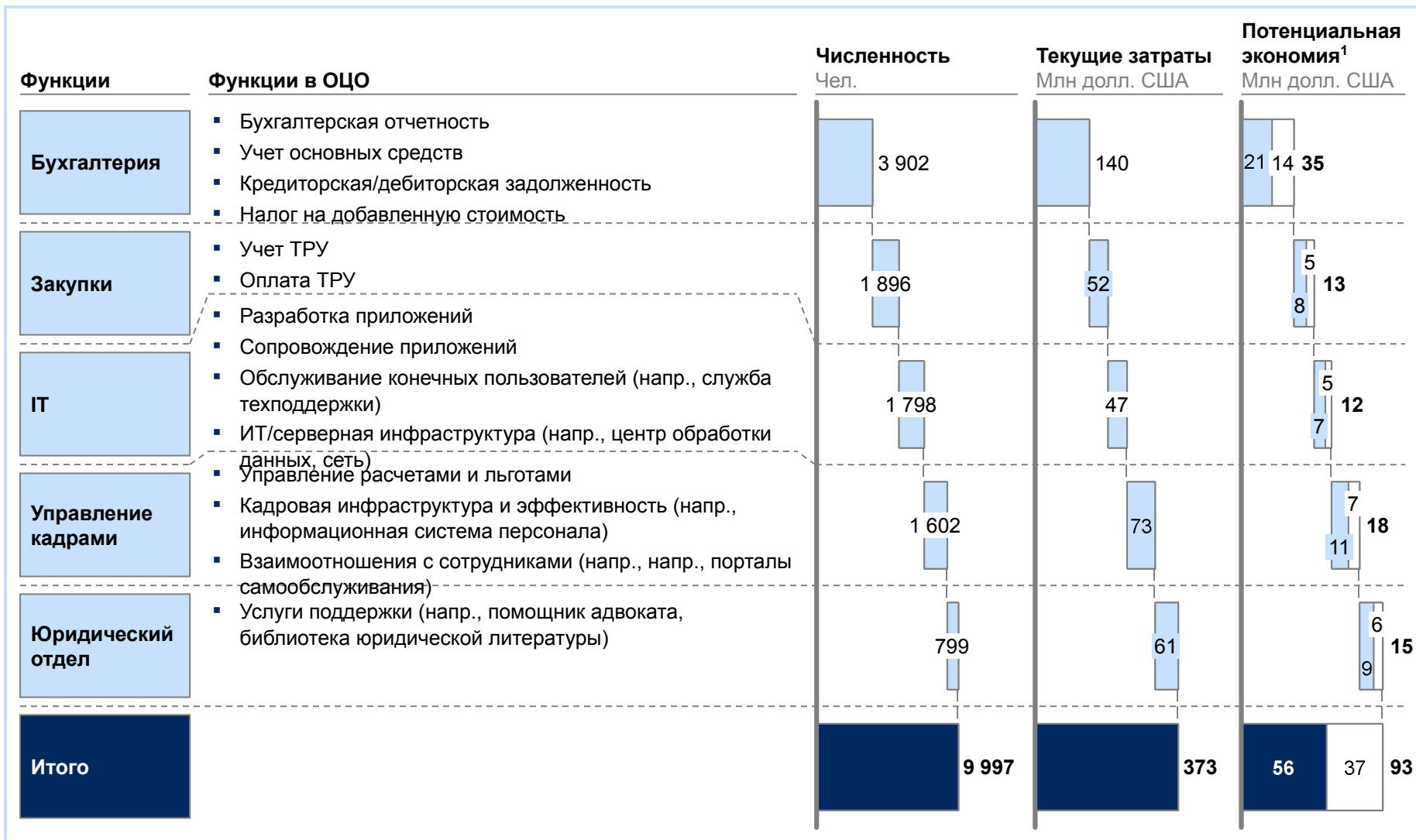
Экономия в процентах



Потенциал ежегодной экономии от создания ОЦО составляет ~60-90 млн долл. США

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО

ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ



¹ По оценке экспертов McKinsey эффект от создания ОЦО составляет 15-25% от базы затрат за счет централизации и оптимизации процессов

- Расчет потенциала экономии
- **Детальное описание целевой концепции управления закупками**
- Примеры других фондов
- Глобальные тренды управления закупками

1.1 Разработка и формализация лучших практик управления закупками

ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Основные функции на уровне Фонда

- 1 Определение лучших практик управления закупками
- 2 Формализация лучших практик управления закупками в виде единых правил закупок для портфельных компаний
- 3 Формализация лучших практик управления закупками в виде стандартов управления закупками для внедрения в портфельных компаниях

Конечный продукт

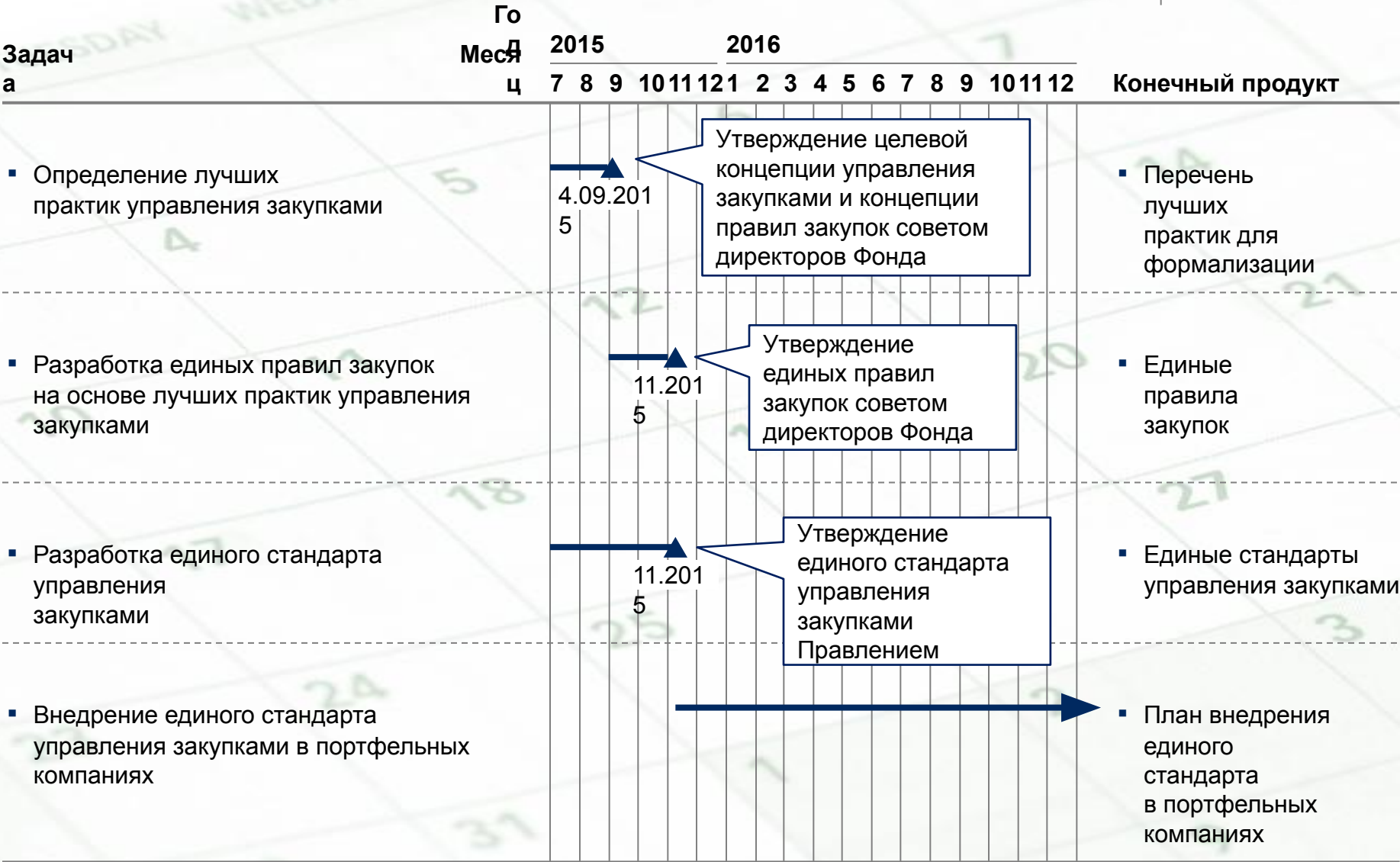
- Перечень лучших практик
- Единые правила закупок
- Единые стандарты управления закупками

1.1 Лучшие практики управления закупками формализуются в виде единых правил и стандартов управления закупками | ПРЕДВАРИТЕЛЬНО

	<u>Единые правила закупок</u>	<u>Единые стандарты управления закупками</u>
Формат конечного продукта	Принципы управления закупками	Описание процессов управления закупками
Уровень детализации в методологии ARIS	3-4 уровень	4-5 уровень
Орган для утверждения	Совет директоров Фонда	Правление Фонда

1.1 Дорожная карта разработки лучших практик управления закупками

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО



1.1 Обзор инструментов лучших практик для формализации на уровне фонда – Определение базы затрат

- Детализация инструментов
- Главная функция инструмента
- ✓ Используются результаты инструмента
- Н/Д



Инструменты	Определение базы затрат	Генерация идей	Переговоры
1 Анализ затрат	●	✓	✓
2 Анализ изменения цен	●	✓	✓
3 Анализ остатков на складах	●	✓	✓
4 Категоризация затрат с точки зрения риска поставок	●	✓	✓
5 Анализ рынка поставщиков	●	✓	✓
6 Создание профилей поставщиков	●	✓	✓
7 Бенчмаркинг поставщиков	●	✓	✓
8 Анализ затрат "с чистого листа"	●	✓	✓
9 Очистка данных	●	—	—
10 Построение карт процессов	●	—	✓
11 Анализ общей стоимости владения	✓	●	—
12 Определение целевой цены	✓	●	—

1.1 Обзор инструментов лучших практик для формализации на уровне фонда – Разработки идей для оптимизации

- Детализация инструментов
- Главная функция инструмента
- ✓ Используются результаты инструмента
- Н/Д



Инструменты	Определение базы затрат	Генерация идей	Переговоры
13 Унификация/стандартизация потребности	—	●	—
14 Анализ факторов затрат	✓	●	—
15 Определение необходимого уровня сервиса для услуг	—	●	—
16 Анализ ценности отдельных функций	—	●	—
17 Определение оптимального соотношения цена/производительность	✓	●	✓
18 Семинар по генерации идей	—	●	—
19 Мониторинг эффективности поставщиков	—	●	—
20 Глобальные закупки	—	●	●
21 Семинар для поставщиков	—	●	—
22 Развитие отношений с поставщиками	—	●	—
23 Сравнение затрат поставщиков	✓	●	✓
24 Запрос концепций	—	●	✓

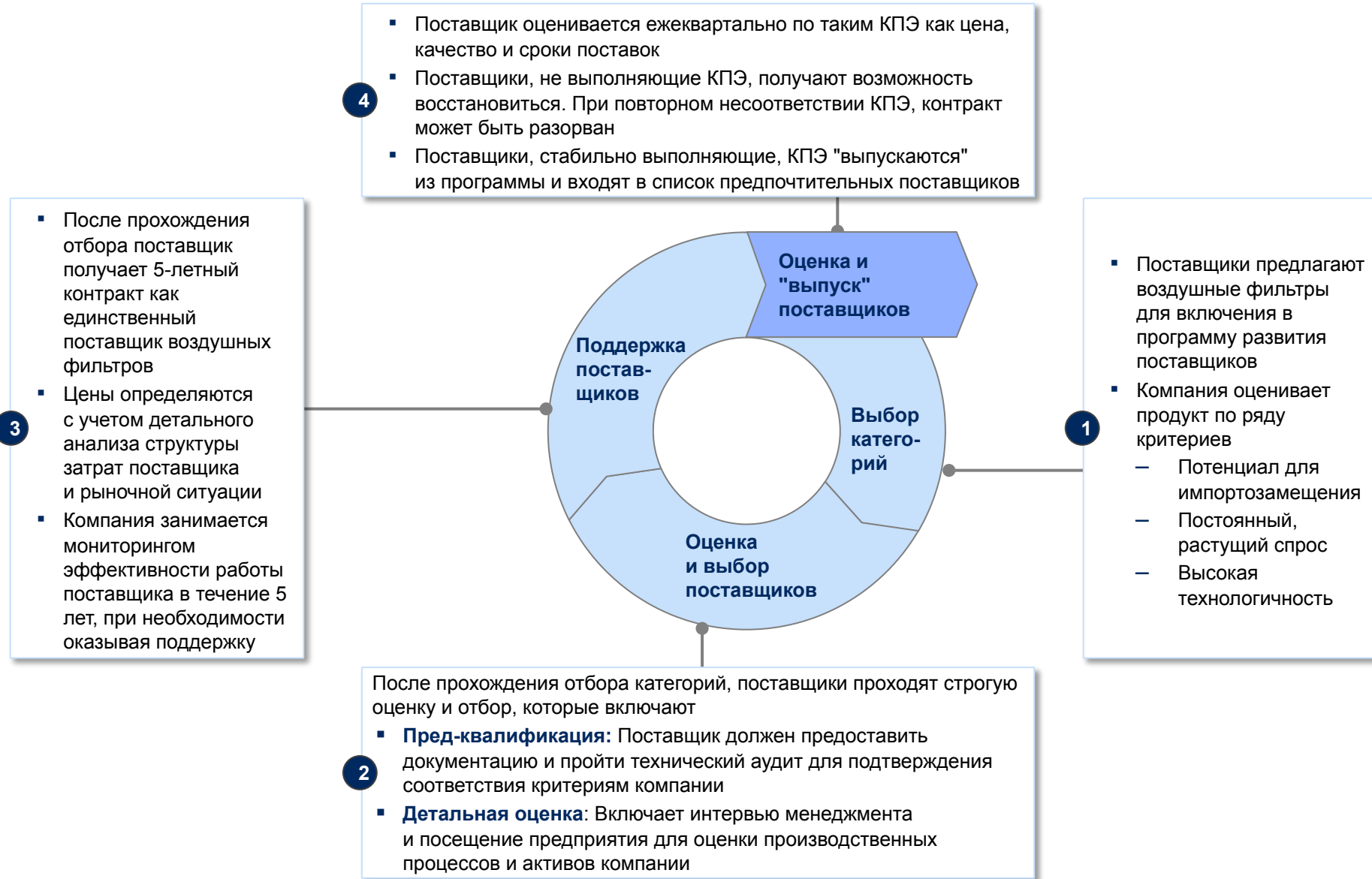
1.1 Обзор инструментов лучших практик для формализации на уровне фонда – Внутренние и внешние переговоры

- Детализация инструментов
- Главная функция инструмента
- ✓ Используются результаты инструмента
- Н/Д



Инструменты	Определение базы затрат	Генерация идей	Переговоры
25 День поставщика	—	✓	●
26 Анализ контрагентов	✓	✓	●
27 Определение лучшей альтернативы для переговоров (BATNA)	—	—	●
28 Определение стратегии переговоров	—	—	●
29 Использование различных видов запросов (ценовых и др.)	✓	✓	●
30 Электронный аукцион	—	—	●
31 Определение условий контракта	—	—	●
32 Посещение производства с поставщиками	—	—	●

1.1 Пример реализации программы развития поставщиков ПРИМЕР КЛИЕНТА



1.2 Развитие навыков персонала закупок

Основные функции на уровне Фонда

- 1 Разработка/обновление целевых профессиональных компетенций сотрудников закупок в соответствии со стандартом управления закупок

- 2 Создание и реализация программ обучения сотрудников в соответствии с целевыми профессиональными компетенциями сотрудников закупок

- 3 Доработка корпоративных стандартов по управлению персоналом в части сотрудников закупок:
 - КПЭ сотрудников закупок
 - Оценка профессиональных компетенций

Конечный продукт

- Единые должностные инструкции

- Вебинары
- Тренинги в Корпоративном Университете

- Система КПЭ
- Тесты
- Практические задания

Основные функции на уровне Фонда

- 1 Развитие систем автоматизации и технологий, в соответствии со стандартом управления закупками
-
- 2 Формулирование рекомендаций по развитию систем автоматизации и технологий в портфельных компаний (в соответствии со стандартам управления закупками)

1.4 Оптимизация стратегических категорий закупок в портфельных компаниях

ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Основные функции на уровне Фонда

1 Создание команд оптимизации закупок: центральной команды (ЦК) – в Фонде и локальных команд (ЛК) – в портфельных компаниях

2 Оптимизация закупок в каждой из портфельных компаний

Конечный продукт

Приказ о создании команды и утвержденный план работ

Ответственный

▪ Приоритизация категорий и определение предварительных целей по экономии

Перечень приоритизированных категорий с предварительными целями по экономии

▪ ЦК при поддержке ЛК

▪ Применение инструментов лучших практик для анализа и разработки стратегий по категориям

Разработанные категорийные стратегии с целями по экономии

▪ ЛК при поддержке ЦК

▪ Реализация стратегии по категориям

Заклученные договора

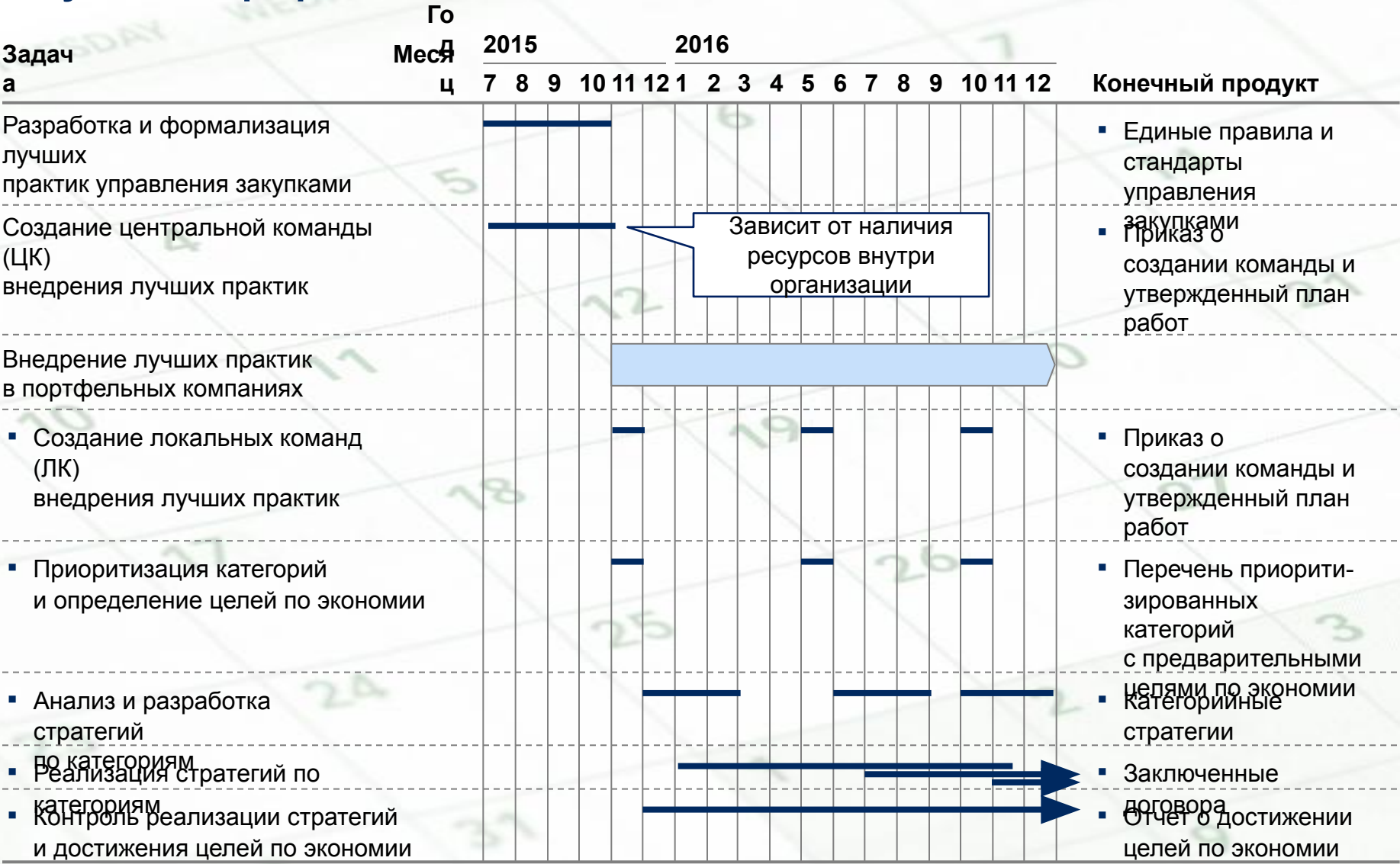
▪ ЛК

▪ Контроль реализации стратегии и достижения целей по экономии

Отчет о достижении целей по экономии

▪ ЛК – отчетность
▪ ЦК – контроль

1.4 Дорожная карта оптимизации стратегических категорий закупок в портфельных компаниях



1.4 Оптимизация закупок – пример распределения ответственности

Численность центральной команды – 2-4 сотрудника на каждую портфельную компанию

Центральная команда

Локальная команда

Управляющий комитет

- СРО фонда
- CEO портфельной компании

Управление программой

- Глава трансформации закупок Фонда
- СРО портфельной компании

Управление проектом

- Руководитель проекта в ПК
- Руководитель проекта из ЦК

Направление 1

- 1 аналитик

Направление 2

- 1 аналитик

Направление 3

- 1 аналитик

Ответственность

- Определение общего направления и целей
- Контроль и приемка результатов проекта
- Выделение ресурсов

- Определение приоритетов проекта
- Управление ресурсами
- Отчет управляющему комитету

- Ежедневное управление проектов
- Эскалация проблем

- Обучение локальной команды единой методологии управления закупками
- Помощь в проведении анализов и разработке рычагов оптимизации

- Ответственные за анализ категорий
- Активное участие в разработке рычагов в целях достижения общих целей, а также реализации рычагов

Вовлечение
Проценты

10-20

20-40

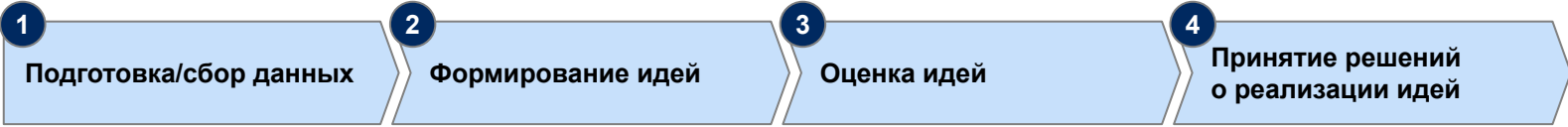
100

100

100

1.4 Стандартный 4-этапный подход к формированию идей по оптимизации закупок в ходе семинаров

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР



Продолжительность

← 2-4 недели → ← 1 день → ← 1 неделя → ← 1 день →

Мероприятия

- | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Сбор имеющихся качественных данных по выбранным компонентам <ul style="list-style-type: none"> — Количество претензий по гарантии — Общие затраты ▪ Анализ реализуемых инициатив ▪ Анализ данных и подготовка семинаров | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Проведение межфункциональных семинаров <ul style="list-style-type: none"> — Проведение обсуждений в формате "мозгового штурма" для формирования идей и инициатив — Предварительная количественная оценка идей относительно потенциала улучшений — Назначение ответственных за инициативы | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Обобщение результатов семинаров ▪ Консолидация планов действий, решение открытых вопросов ▪ Количественная оценка/ расчет потенциалов экономии | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Представление идей/ планов действий для анализа ▪ Принятие решений о реализации идей ▪ Начало реализации идей |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ответственные лица

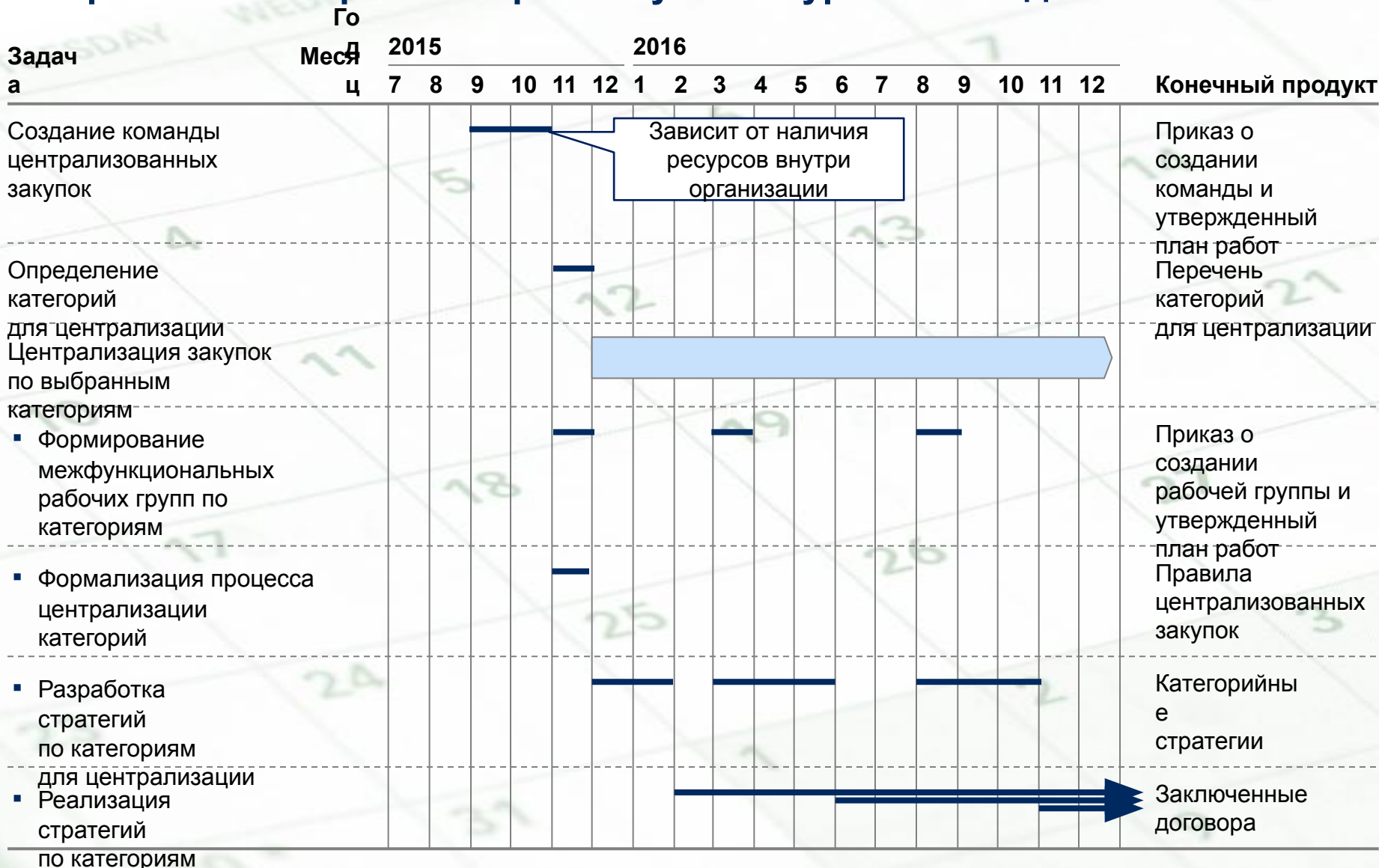
- | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ведущий семинара | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ведущий семинара ▪ Функциональные подразделения (инженерно-техническое, производственное, обслуживание и т.д.) ▪ Дополнительные эксперты (при необходимости) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ведущий семинара ▪ Контроллинг | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ведущий семинара ▪ Оценочный комитет ▪ Ответственные за инициативы |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1.5 Централизация выбранного набора категорий закупок на уровне Фонда

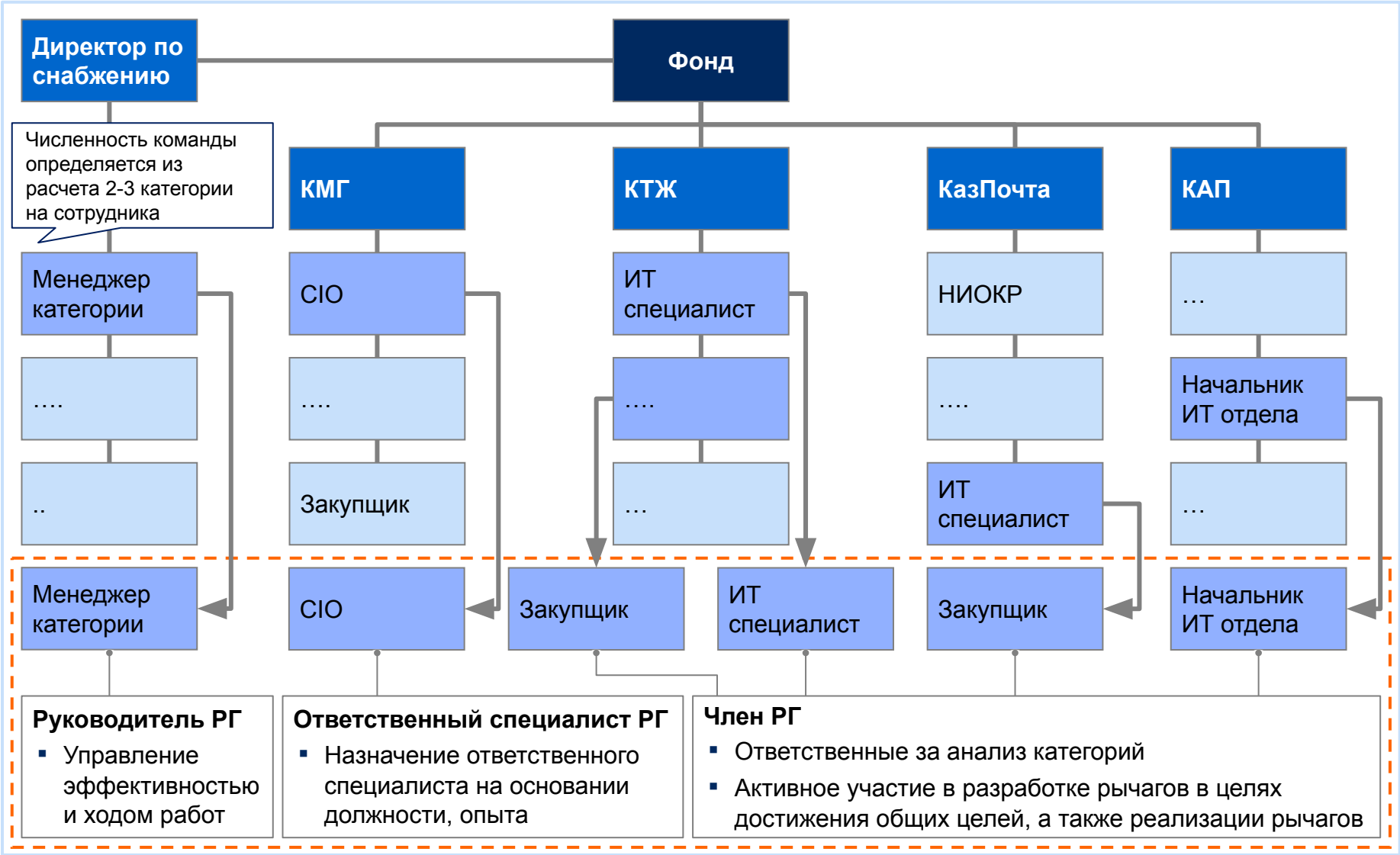
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Основные функции на уровне Фонда	Конечный продукт
<p>1 Определение категорий для централизации на уровне Фонда на основе</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Критериев для централизации▪ Анализа затрат▪ Анализа поставщиков	Перечень категорий для централизации
<p>2 Формирование межфункциональных рабочих групп (из сотрудников Фонда и ПК) по централизации категорий на уровне Фонда</p>	Приказ о создании рабочих групп и план работ
<p>3 Формализация процесса централизации категорий</p>	Правила централизованных закупок
<p>4 Разработка стратегий по категориям, включая унификацию потребности</p>	Категорийные стратегии
<p>5 Реализация централизованных закупок в соответствии с разработанным процессом</p>	Заклученные договора

1.5 Дорожная карта реализации централизации выбранного набора категорий закупок на уровне Фонда



1.5 Пример создания межфункциональной группы по централизованным закупкам программного обеспечения



2 Контроль и прозрачность закупок обеспечивается за счет развития инструментов по четырем направлениям

Разработка системы регулярной отчетности для обеспечения прозрачности закупок



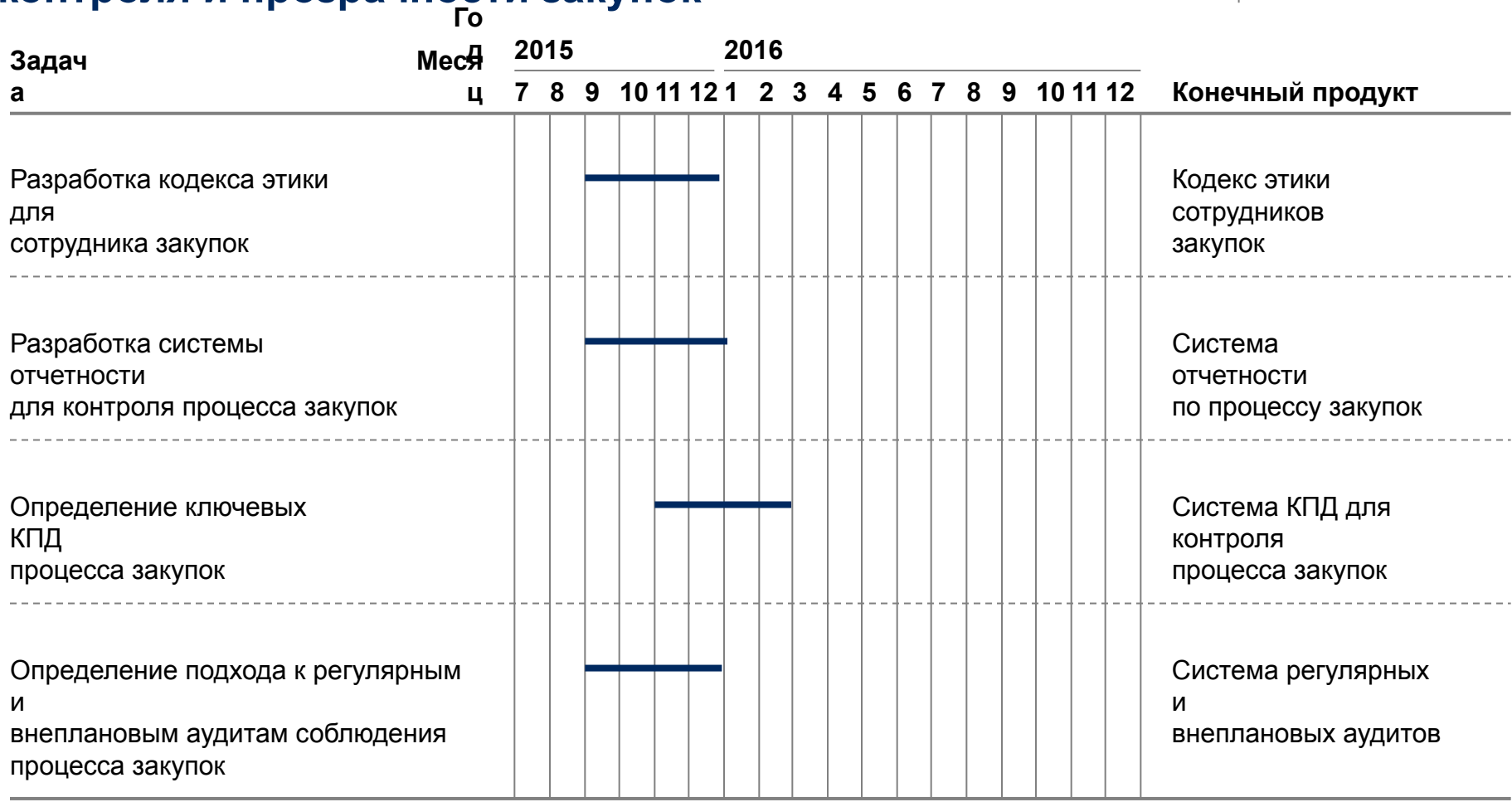
Разработка кодекса этики для сотрудников закупок

Регулярные и внеплановые аудиты соблюдения процессов закупок портфельными компаниями

Определение ключевых КПД процесса закупок для регулярного контроля

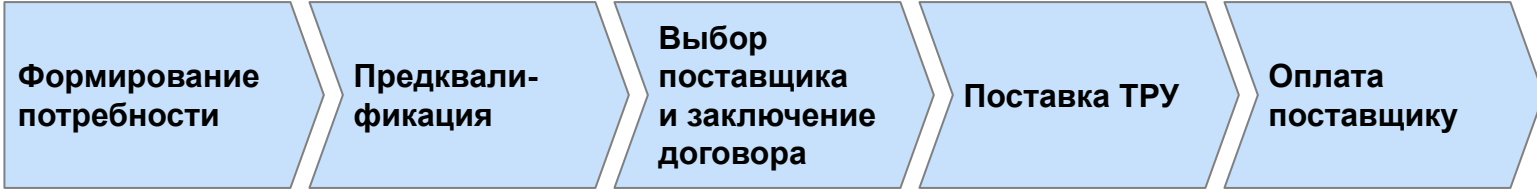
2 Дорожная карта разработки и внедрения инструментов контроля и прозрачности закупок

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО



2 Контроль процесса закупок осуществляется за счет инструментов на каждом этапе закупок

ПРИМЕР ИНСТРУМЕНТОВ



Процессы

- Формирование потребности**
 - Сверка заявленной потребности с историческими значениями на наличие расхождений
- Предквалификация**
 - Выполнение предквалификации поставщиков
- Выбор поставщика и заключение договора**
 - Проверка корректного метода выбора поставщика (тендер, запрос ценовых и прочее)
 - Маркетинг цен при закупках свыше 75 млн тенге
- Поставка ТРУ**
 - Выборочная проверка комплектности и количества поставляемых ТРУ
- Оплата поставщику**
 - Проверка своевременности оплаты поставщикам

КПД

- Формирование потребности**
 - Количество категорий с отклонениями потребности >10%
- Предквалификация**
 - Доля закупок с предквалификацией
- Выбор поставщика и заключение договора**
 - Доля договоров "из одного источника"
- Поставка ТРУ**
 - Количество выявленных несоответствий комплектности/количества ТРУ
- Оплата поставщику**
 - Доля договоров оплаченных с нарушениями

Отчетность

- Формирование потребности**
 - Обоснование заявленной потребности
- Предквалификация**
 - Результаты предквалификации
- Выбор поставщика и заключение договора**
 - Обоснование выбора способа закупки
- Поставка ТРУ**
 - Отчет о приемке/сдаче ТРУ из ERP
- Оплата поставщику**
 - Отчет об оплате из ERP

Сотрудники

- Сотрудники**
 - Единый кодекс этики для всех сотрудников закупок

3 Формирование предложений по локализации категорий

Основные функции на уровне Фонда

- 1 Формирование предложений по локализации категорий на основе:
 - Анализа исторических затрат компаний Фонда по категориям с высокой долей и объемом затрат на импортные ТРУ
 - Прогноза потребления по категориям

Конечный продукт

Предложение по локализации категории

- Расчет потенциала экономии
- Детальное описание целевой концепции управления закупками
- **Примеры других фондов**
- Глобальные тренды управления закупками

Все рассматриваемые фонды используют различные подходы к участию в управлении закупками

x Рассматривается далее



1 Программа совместных закупок позволяет достичь значительной экономии на “непрямых” категориях

>100 компаний фонда KKR ежегодно покупают

Объединение закупок представляет потенциал для экономии, Проценты

Суммарная экономия на закупках 2007-12 гг.
Млн долл. США

16 млн пачек бумаги

25 млн FedEx отправок

900 000 дней аренды автомобилей

50 000 HP компьютеров

~10-30

~700

- Фонд заключает с поставщиками рамочные соглашения, которые могут быть использованы портфельными компаниями
- Сервис совместных закупок не является обязательным для компаний

2 Khasanah Nasional занимается созданием и распространением "лучших практик" среди портфельных компаний

Создан сборник "лучших практик" по управлению закупками..

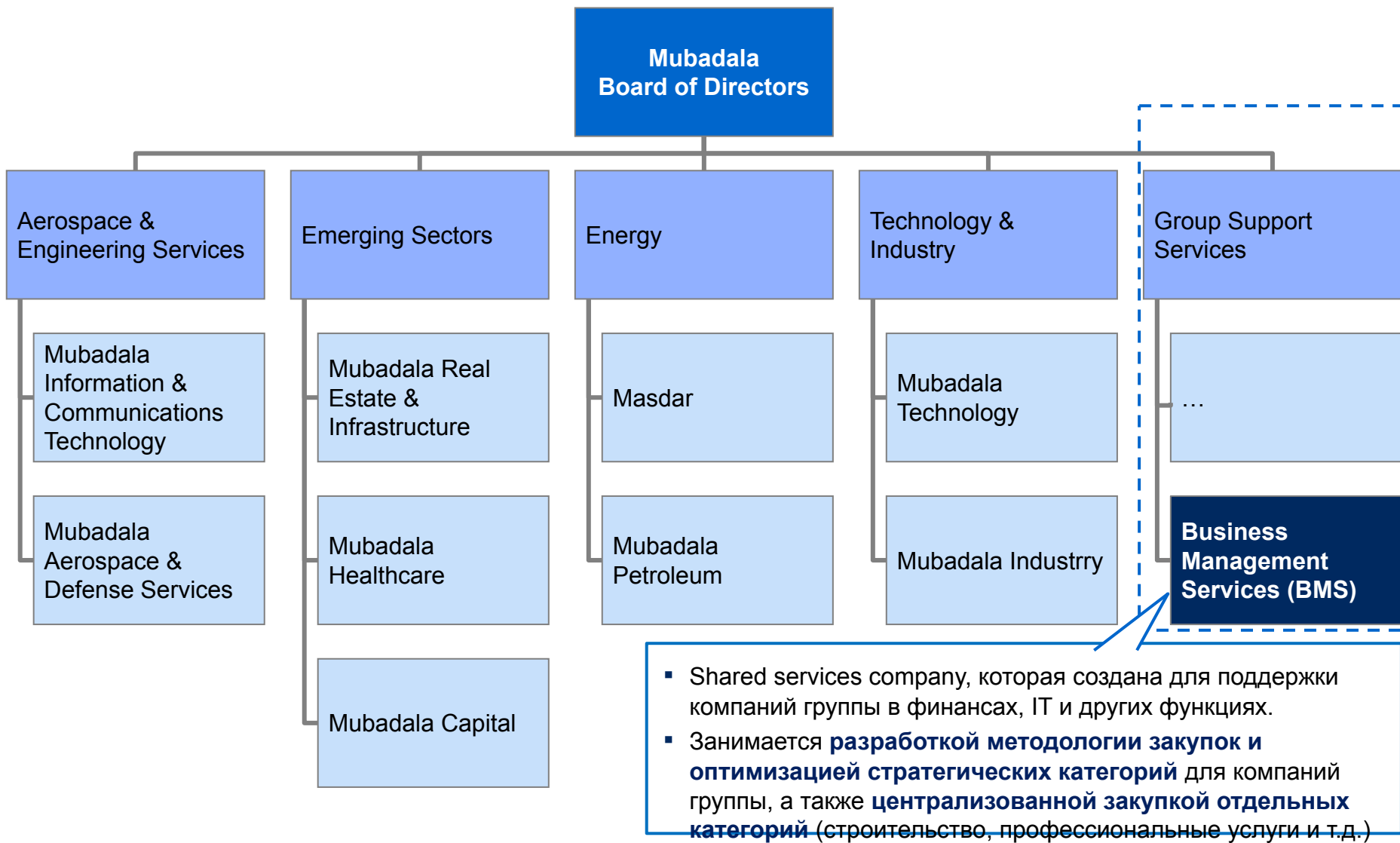
Содержание сборника:

- 1 Важность управления закупками
- 2 Указания по поддержке национального развития
 - 3 — Предлагаемый подход к реализации
 - **Лучшие практики управления закупками**
 - Минимизация ОСВ
 - Обеспечение эффективного цикла закупок
 - Повышение прозрачности и искоренение коррупции
 - Повышение навыков персонала и аппарата управления
 - 4 — Развитие стабильной и конкурентоспособной базы поставщиков
- 5 **Подход к реализации лучших практик управления закупками**
 - **Обеспечение поддержки реализации инициатив по оптимизации закупок**
 - Участие Совета директоров компании
 - Участие Генерального директора компании
 - Контроль реализации инициативы

...и организуются мероприятия для распространения "лучших практик" и обмена опытом

- Организован «Офис трансформации закупок» для **мониторинга процесса внедрения "лучших практик"** в портфельных компаниях
- Проводятся **ежеквартальные встречи Директоров по Закупкам** для обсуждения **успехов и проблем во внедрении "лучших практик"**, новых идей по оптимизации закупок
- Несколько раз в год **приглашаются эксперты в области закупок** для выступления с лекциями для Директоров по закупкам и других сотрудников функции закупок

3 Mubadala Business Management Services занимается разработкой методологии и закупкой отдельных категорий



- Расчет потенциала экономии
- Детальное описание целевой концепции управления закупками
- Примеры других фондов
- **Глобальные тренды управления закупками**

При разработке целевой концепции управления закупками было учтено влияние глобальных трендов управления закупками

Глобальные тренды, влияющие на управление закупками ¹¹	Влияние на концепцию	Элемент концепции управления закупками
 <p>Повышение значимости развивающихся стран</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Фонд должен играть роль лидера в разработке и внедрении лучших практик для <ul style="list-style-type: none"> – Использование возможностей закупок в развивающихся странах 	<p>1.1 Разработка лучших практик управления закупками</p>
 <p>Закупки как координатор всех подразделений компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Создание стоимости за счет оптимизации закупок кроссфункциональными командами 	<p>1.2 Внедрение лучших практик управления закупками</p>
 <p>Рост волатильности рынков, явлений дефицита и дестабилизации</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие лучших практик управления рисками и неопределенностью 	<p>1.3 Централизация закупок на уровне Фонда</p>
 <p>Возможность создания стоимости за счет экологических и социальных факторов, законодательства</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие лучших практик с учетом влияния экологических и социальных факторов, законодательства 	<p>1.3 Централизация закупок на уровне Фонда</p>
 <p>Увеличение объема доступных данных и развитие технологий</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Развитие технологий упрощает централизацию закупок ▪ Позиция лидера в создании электронных сервисов по управлению закупками для портфельных компаний 	<p>1.5 Совершенствование систем и технологий</p>

¹¹ Описание трендов в приложении

Что дальше? Следующее десятилетие и дальнейшие годы пройдут под знаком пяти основных тенденций

Кардинальное изменение баланса

Повышение производительности

Глобальная паутина

"Цена планеты"

Новые экономические факторы

Влияние трендов на управление закупками станет огромным

1

Кардинальное изменение баланса на глобальном уровне



При принятии решений в области управления закупками основной акцент сместится с учетом роста значимости развивающихся стран

2

Повышение производительности



Создание стоимости все больше будет обеспечиваться за счет управления интеграцией сквозной цепочки создания стоимости с использованием сети партнеров и поставщиков

3

"Большие данные" и глобальная паутина



Значительные и постоянно растущие потоки данных обеспечат новый уровень контроля, сотрудничества и извлечения прибыли

4

"Цена планеты"



Динамическое управление волатильностью, явлениями дестабилизации и дефицитом станет ключевым фактором

5

Новые экономические факторы




Понятие **общей стоимости** приобретет **новое, более широкое значение** под действием экологических и социальных факторов, а также факторов регулирования, развитие которых связано с влиянием потребительского поведения и государственной политики


Огромное количество различных факторов влияют на определение географии закупок компаний на глобальном уровне

Факторы, оказывающие влияние	Описание
закупки с наименьшими затратами	<ul style="list-style-type: none"> Достижение общего преимущества по затратам за счет нахождения поставщика с низкой стоимостью производства и оптимальными логистическими затратами Китай больше не является поставщиком, к которому идут, чтобы минимизировать затраты
Работа с местными клиентами	<ul style="list-style-type: none"> Разработка продуктов для продажи на глобальном уровне одновременно с их локализацией в разных странах с учетом их особенностей
Обеспечение опорных точек для общего географического присутствия компании	<ul style="list-style-type: none"> Максимальное использование существующей организации управления закупками (например, во Вьетнаме) для обеспечения географического присутствия в плане продаж и потенциально в плане производства
Использование преимущества инноваций и навыков	<ul style="list-style-type: none"> Использование растущей базы высококвалифицированных специалистов на развивающихся рынках (например, формирование центров НИОКР)
Минимизация рисков в цепочке поставок	<ul style="list-style-type: none"> Учитывание рисков цепочки поставок при определении географии управления закупками (например, стихийные бедствия)
Решение проблем, связанных с устойчивым развитием	<ul style="list-style-type: none"> Учет экологических и этических факторов при определении стратегии управления закупками и поставок
Ответ на государственное регулирование	<ul style="list-style-type: none"> Тщательное отслеживание импортных тарифов, налогов и требований к содержанию местных компонентов и учет этих факторов при определении общих затрат


Плюс: динамичные изменения стратегий с течением времени



Компания Whirlpool выпускает свои **холодильники в ярких цветах** (красный, синий), т. к. многие **потребители в Азии** помещают холодильник в гостиной как **признак статуса**



Компания General Electric **перенесла производство** стиральных машин, холодильников и обогревателей **из Китая назад в Кентукки**, на завод, который, как ожидалось, должен был закрыться



Компания Nokia Siemens Network открыла **центр НИОКР на Филиппинах**, разрабатывающий новые технологии, призванные поддерживать совершенствование 3G и 4G



Кардинальное изменение баланса на глобальном уровне – обобщение выводов с точки зрения управления закупками

Акцент при принятии решений в области закупок сместится с учетом роста значимости развивающихся стран

Служба управления закупками должна ...

... взять на себя функции лидера в том, что касается **движения компании в новые регионы мира**, помогать в подготовке других подразделений к этому переходу

... стать местным игроком и **источником глубоких знаний для компании** в том, что касается культурных, правовых и политических характеристик мирового рынка

...объединять идеи различных подразделений, связанные с географическим присутствием компании на глобальном уровне, и быть **лидером мнений**, опирающимся на аналитические данные по **комплексному географическому присутствию компании на глобальном уровне**

... способствовать созданию **гибкой цепочки поставок**, которая сможет адаптироваться к текущим изменениям, связанным с изменением баланса на глобальном уровне



Влияние трендов на управление закупками станет огромным

1

Кардинальное изменение баланса на глобальном уровне



При принятии решений в области управления закупками **основной акцент** сместится с учетом роста значимости развивающихся стран

2

Повышение производительности



Создание стоимости все больше будет обеспечиваться за счет **управления интеграцией сквозной цепочки создания стоимости** с использованием сети партнеров и поставщиков

3

"Большие данные" и глобальная паутина



Значительные и постоянно растущие потоки данных обеспечат новый уровень контроля, **сотрудничества и извлечения прибыли**

4

"Цена планеты"



Динамическое **управление волатильностью, явлениями дестабилизации и дефицитом** станет **ключевым фактором**

5

Новые экономические факторы



Понятие **общей стоимости** приобретет **новое, более широкое значение** под действием экологических и социальных факторов, а также факторов регулирования, развитие которых связано с влиянием потребительского поведения и государственной политики

Создание стоимости основано на сквозной интеграции цепочки создания стоимости при аутсорсинге неосновных видов деятельности

Пример Apple

ПРИМЕР



Служба закупок находится в наилучшем положении, чтобы управлять отношениями с поставщиками



Мы видим три основных типа инноваций...



...которые требуют выполнения различных функций от управления закупками





Повышение производительности – обобщение выводов с точки зрения управления закупками

Создание стоимости все в большей степени будет обеспечиваться за счет управления сквозной интеграцией цепочки создания стоимости с использованием сети партнеров и поставщиков

Служба управления закупками должна ...

- ... **эффективно обеспечивать сквозную интеграцию** внутренних функциональных подразделений и внешних поставщиков
- ... сформировать сеть для **поиска возможностей создания стоимости** с точки зрения как затрат, так и инноваций, которые можно обеспечить за счет привлечения внешних поставщиков на разных этапах полностью вертикальной цепочки создания стоимости
- ... стать **координатором всех взаимодействий** в цепочке создания стоимости, максимизируя контроль, сотрудничество и создание стоимости за счет применения новых технологий
- ... **критически рассматривать** создание стоимости внутренними подразделениями компании и их конкурентоспособность по сравнению с внешним рынком
- ... быть лидером мнений и **архитектором стратегии**, определяющим, **что важно и что неважно** для компании, на основании глубокого понимания потенциала конкурентоспособности и вклада внешних поставщиков в создание стоимости



Влияние трендов на управление закупками станет огромным

1

Кардинальное изменение баланса на глобальном уровне



При принятии решений в области управления закупками **основной акцент** сместится с учетом роста значимости развивающихся стран

2

Повышение производительности



Создание стоимости все больше будет обеспечиваться за счет **управления интеграцией сквозной цепочки создания стоимости** с использованием сети партнеров и поставщиков

3

"Большие данные" и глобальная паутина



Значительные и постоянно растущие потоки данных обеспечат новый уровень контроля, **сотрудничества и извлечения прибыли**

4

"Цена планеты"



Динамическое управление **волатильностью, явлениями дестабилизации и дефицитом** станет **ключевым фактором**

5

Новые экономические факторы

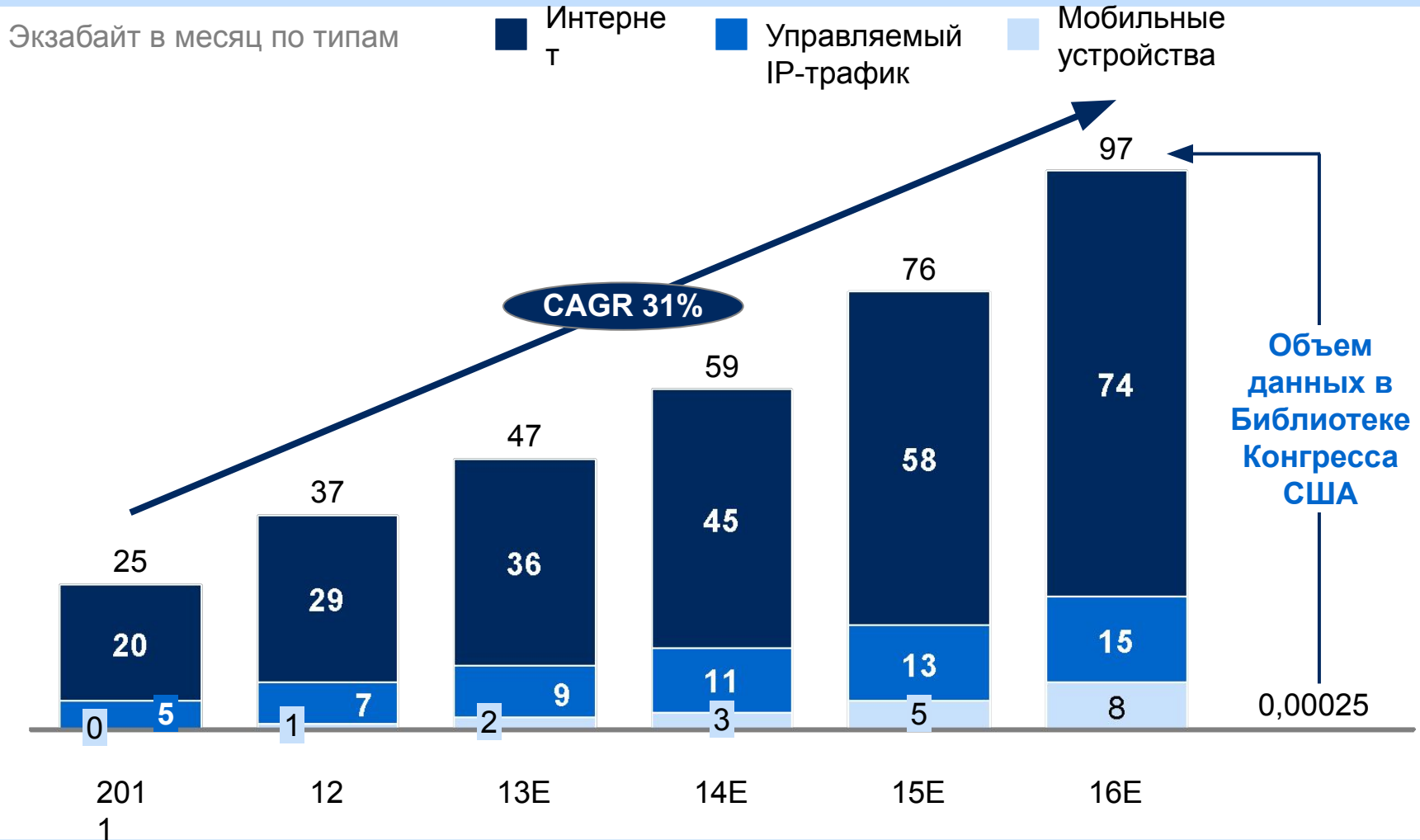


Понятие **общей стоимости** приобретет **новое, более широкое значение** под действием экологических и социальных факторов, а также факторов регулирования, развитие которых связано с влиянием потребительского поведения и государственной политики



Потоки обмена информацией в Интернете на глобальном уровне растут, демонстрируя СГТР в размере 31%

Прогноз объема глобального трафика в 2011–16 гг.





Закупки должны максимально использовать новые технологии для решения ключевых задач..

Процесс управления закупками

Формирование

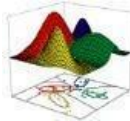
Понимание

Разработка мер

Реализация

Анализ

Как мне наиболее эффективно **объединить разрозненные данные по затратам**, чтобы обеспечить полную прозрачность затрат и базы управления закупками?



Как я могу эффективно отслеживать реализацию своей стратегии и **полученные преимущества**?



?

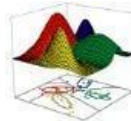
Как я могу определить и **минимизировать риски** во всей базе управления закупками?



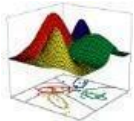
Как мне обеспечить доступ к **последним инновациям**, представленным на рынке предложения?



Как я могу понять и **предсказать будущий рост спроса** на приобретенную продукцию?



Как мне наиболее эффективно **вести переговоры** в рамках **сценария** с большим количеством переменных и **с большим количеством ограничений**?



Как я могу понять процессы **развития затрат и потенциала** на уровне всей цепочки создания стоимости?



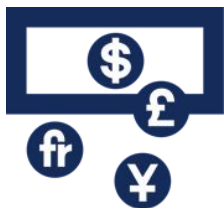
Передовые компании создают масштабируемые инструменты для оценки затрат на услуги и товары "с чистого листа"



Аналитика, используемая для поддержки принятия решений в закупках при высокой степени неопределенности

Пример: Эффективное использование многофакторных моделей для расчета цены поставки

Валюта



Ставки заработной платы



Цены на материалы

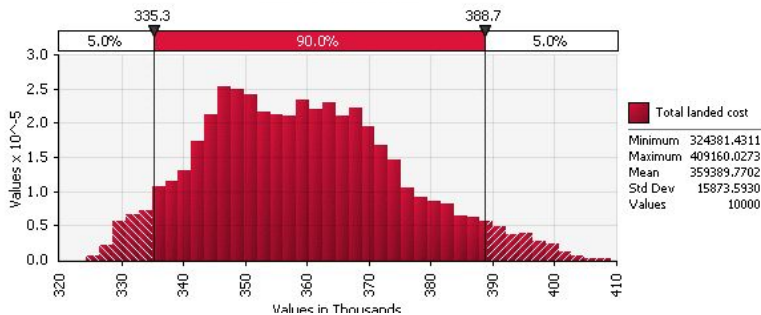


Спрос



A. Рост спроса – случайный рост в течение года
B. Резкие колебания спроса – значительные, но редкие скачки спроса

Общие затраты на поставку



Предложение



Дестабилизация предложения – редкие события, ведущие к потере объемов производства и, соответственно, потере спроса

Цены на логистические услуги



Тарифы



Ставки налогов





"Большие данные" и глобальная паутина – обобщение выводов с точки зрения управления закупками

Значительные и постоянно растущие потоки данных обеспечат новый уровень контроля, сотрудничества и извлечения прибыли

Служба управления закупками должна ...

- ... стать доверенным подразделением, отвечающим за **консолидацию и хранение всех данных**, обмен которыми с базой управления закупками осуществляется в интерфейсе компании
- ... достичь мастерства в области **структурирования, синтеза, интерпретации и применения** больших объемов данных по рынкам и поставщикам для преодоления проблем с принятием решений
- ... не бояться изучать новые типы аналитических инструментов, которые позволят превратить большие объемы данных по базе управления закупками в новые возможности
- ... первой начать внедрение новых технологий и **участвовать в разработке** новых аналитических инструментов и решений, обеспечивающих создание стоимости



Влияние трендов на управление закупками станет огромным

1

Кардинальное изменение баланса на глобальном уровне



При принятии решений в области управления закупками **основной акцент** сместится с учетом роста значимости развивающихся стран

2

Повышение производительности



Создание стоимости все больше будет обеспечиваться за счет **управления интеграцией сквозной цепочки создания стоимости** с использованием сети партнеров и поставщиков

3

"Большие данные" и глобальная паутина



Значительные и постоянно растущие потоки данных обеспечат новый уровень контроля, **сотрудничества и извлечения прибыли**

4

"Цена планеты"



Динамическое **управление волатильностью, явлениями дестабилизации и дефицитом** станет **ключевым фактором**

5

Новые экономические факторы



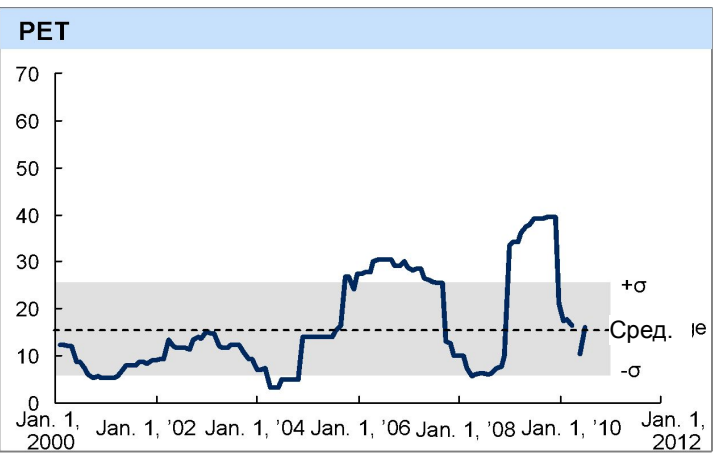
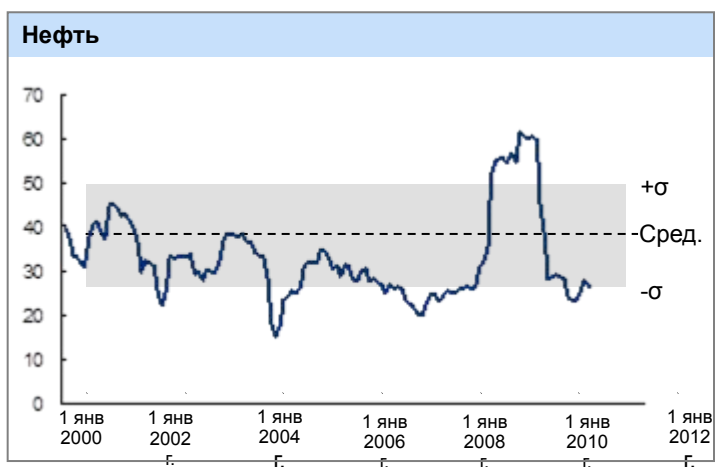
Понятие **общей стоимости** приобретет **новое, более широкое значение** под действием экологических и социальных факторов, а также факторов регулирования, развитие которых связано с влиянием потребительского поведения и государственной политики



Волатильность, явления дестабилизации и дефицит становятся все более серьезными факторами

Волатильность: Волатильность цен на сырьевые материалы достигла пика

Стандартное отклонение от среднего значения



Дестабилизация: каждый год какие-либо события приводят к дестабилизации бизнеса во всем мире

"**Стихийные бедствия стоимостью несколько миллиардов долларов** становятся обычным делом. **Пять из десяти обошедшихся наиболее дорого** (с точки зрения денег, а не количества пострадавших) **имели место в последние четыре года**. Перестраховочная компания Munich Re говорит о том, что **в прошлом году ее экономические затраты составили 378 млрд долларов США**, побив предыдущий рекорд 262 млрд в 2005 г. (по постоянному курсу доллара 2011 г.)" - *The Economist*, 14 января 2012 г.

Дефицит: По нескольким типам ресурсов ожидается дефицит

- Сырая нефть**  Постоянно **растущий спрос** сталкивается с **ограниченным предложением**
- Сталь/ другие металлы**  Ожидается, что известные запасы железа **будут уменьшаться на 2% каждый год**
- Энергетика**  К 2030 г. потребуется на **70% больше** генерируемой электроэнергии
- Продукты питания**  К 2030 г. спрос **удвоится** по сравнению с 2003 г.
- Вода**  К 2025 г. глобальный дефицит водных ресурсов увеличится примерно на **72%** по сравнению с 2005 г.



"Цена планеты" – обобщение выводов с точки зрения управления закупками

Динамическое управление волатильностью, явлениями дестабилизации и дефицитом станет ключевым фактором

Служба управления закупками должна ...

- ... иметь **контакты и постоянно отслеживать** тенденции рынка управления закупками в динамике как на глобальном, так и на местном уровне, для прогнозирования
- ... быть маневренным решительным "игроком", быстро **определяющим проблемы бизнеса и использующим возможности**, связанные с изменением окружающей среды, для создания конкурентных преимуществ
- ... **защищать** доступ компании к ресурсам и стать **основным подразделением по управлению рисками** в этой области, максимально используя проработанные инструменты для управления как финансовыми, так и физическими рисками в целях гарантирования ресурсов
- ... иметь такую организационную структуру, которая **соответствовала бы меняющемуся миру**, позволяла адаптировать покупательское поведение, ритм работы, контракты, стратегии хеджирования и т. д.



Влияние трендов на управление закупками станет огромным

1

Кардинальное изменение баланса на глобальном уровне



При принятии решений в области управления закупками **основной акцент** сместится с учетом роста значимости развивающихся стран

2

Повышение производительности



Создание стоимости все больше будет обеспечиваться за счет **управления интеграцией сквозной цепочки создания стоимости** с использованием сети партнеров и поставщиков

3

"Большие данные" и глобальная паутина



Значительные и постоянно растущие потоки данных обеспечат новый уровень контроля, **сотрудничества и извлечения прибыли**

4

"Цена планеты"



Динамическое **управление волатильностью, явлениями дестабилизации и дефицитом** станет **ключевым фактором**

5

Новые экономические факторы



Понятие **общей стоимости** приобретет **новое, более широкое значение** под действием экологических и социальных факторов, а также факторов регулирования, развитие которых связано с влиянием потребительского поведения и государственной политики



Несмотря на то, что влияние ЭСР может привести к прямым затратам в связи с сопутствующими рисками, оно также может открыть возможности для создания стоимости



Экологические факторы

Прямые затраты

- Выбросы CO2
- Энергоэффективность
- Управление водными ресурсами
- Переработка отходов

Риски

- Кол-во экологических происшествий
- Несоответствие стандартам

Социальные факторы

- Управление соответствием требованиям к поставщикам
- Ограничения выбора поставщиков

- Ущерб для бренда в связи с действиями/этическими аспектами деятельности поставщика
- Минимизация влияния на здоровье местного населения

Регулирование

- Налоги, пошлины, тарифы
- Заранее определенные спецификации качества

- Правовые риски

Возможности создания стоимости

- Торговля квотами на выбросы
- Новые продукты, обеспечивающие экономию электроэнергии/водных ресурсов
- Лояльность клиентов
- Доступ к новым/закрытым рынкам
- "Социально ориентированный имидж" привлекает клиентов/сотрудников
- Формирование отрасли поставок
- Оптимальная география управления закупками с точки зрения налогов

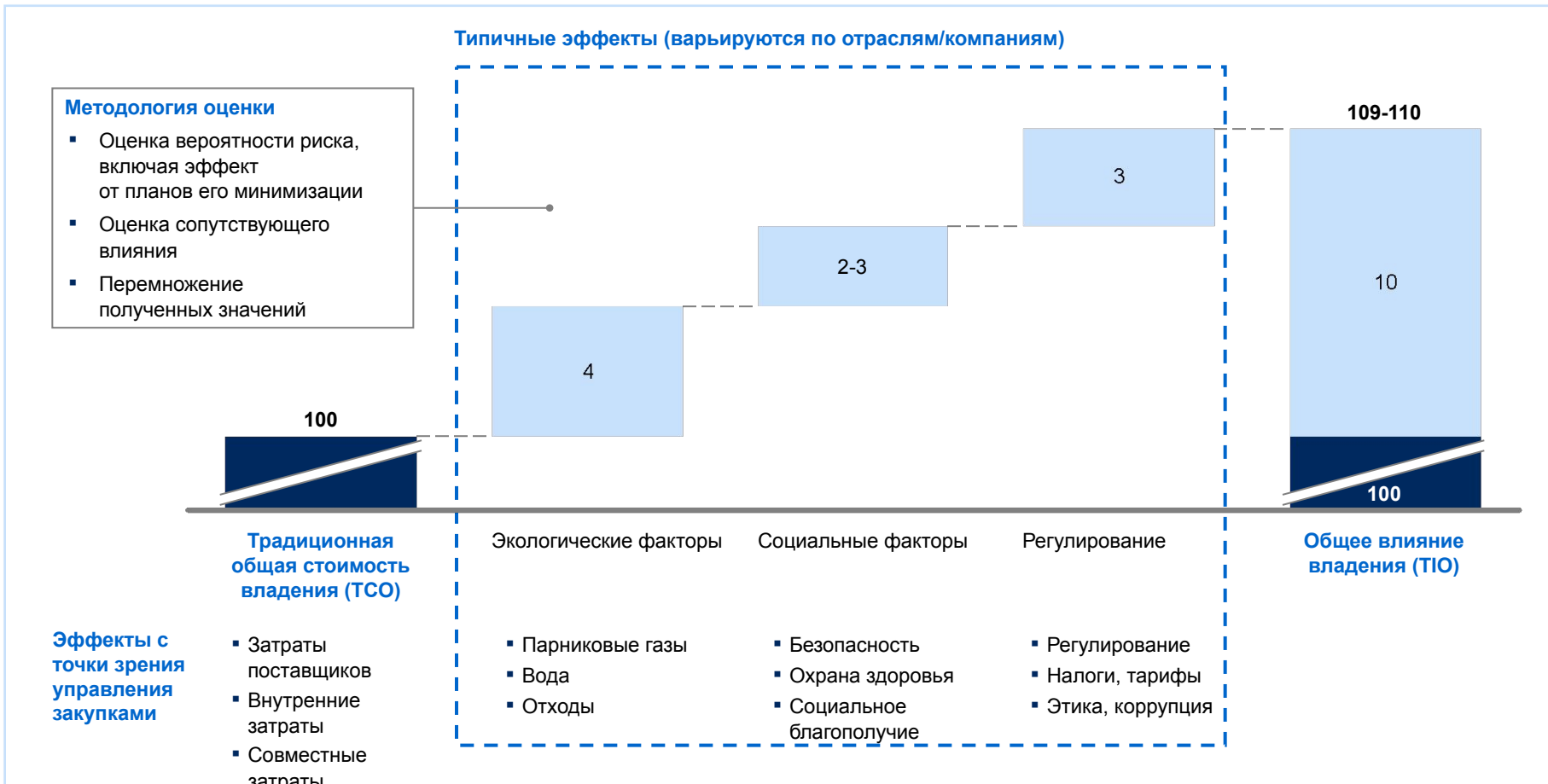




Решения в области управления закупками должны приниматься с учетом влияния ЭСР, исходя из общего эффекта владения (ТЮ)

Ожидаемое среднее влияние на затраты различных эффектов ЭСР, проценты

■ Новые элементы ТСО ■ Традиционные элементы ТСО



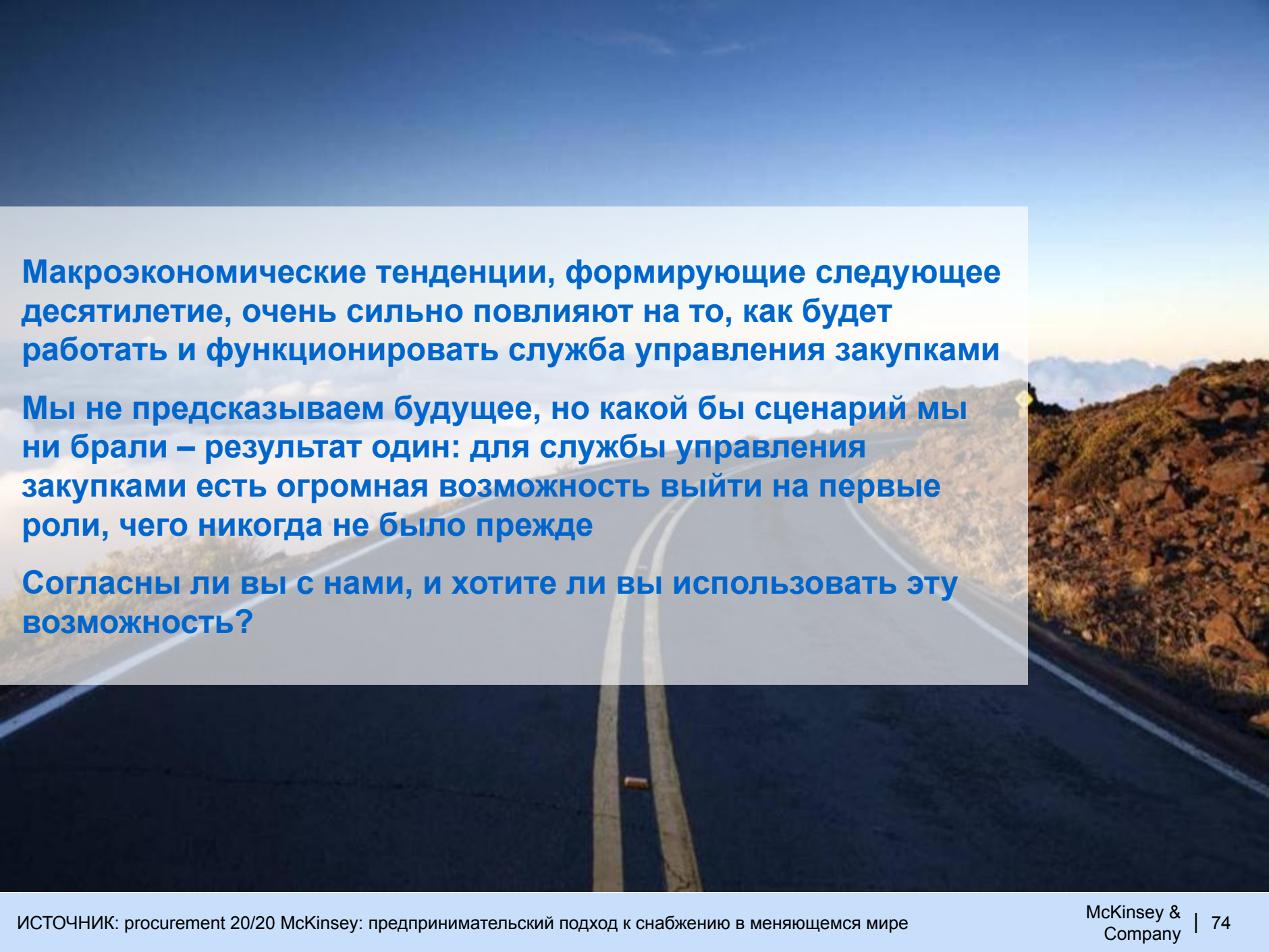
Новые экономические факторы – обобщение выводов с точки зрения управления закупками

Общая стоимость приобретет новое, более широкое значение под действием экологических, социальных и правительственных факторов, развитие которых связано с влиянием потребительского поведения и регулирования

Служба управления закупками должна ...

- ... ввести новое, более широкое понятие **общего эффекта владения**, охватывающее нетрадиционные источники расходов, связанные с экологическими (CO₂, вода, отходы) и социальными (CSR, содержание местных компонентов, развитие бизнеса среди меньшинств) факторами, и расходы, связанные с регулированием (налоги, тарифы)
- ... формировать и устанавливать приоритеты повестки дня компании и поставщиков в том, что касается устойчивого развития: выполнение функций **Главного директора по экологии**
- ... активно участвовать в деятельности компании по **влиянию на меры, принимаемые органами регулирования и их формирование**
- ... стать **экспертом по влиянию на бизнес** местных нормативных актов и корпоративной социальной ответственности, способным определять возможности и угрозы для компании





Макроэкономические тенденции, формирующие следующее десятилетие, очень сильно повлияют на то, как будет работать и функционировать служба управления закупками

Мы не предсказываем будущее, но какой бы сценарий мы ни брали – результат один: для службы управления закупками есть огромная возможность выйти на первые роли, чего никогда не было прежде

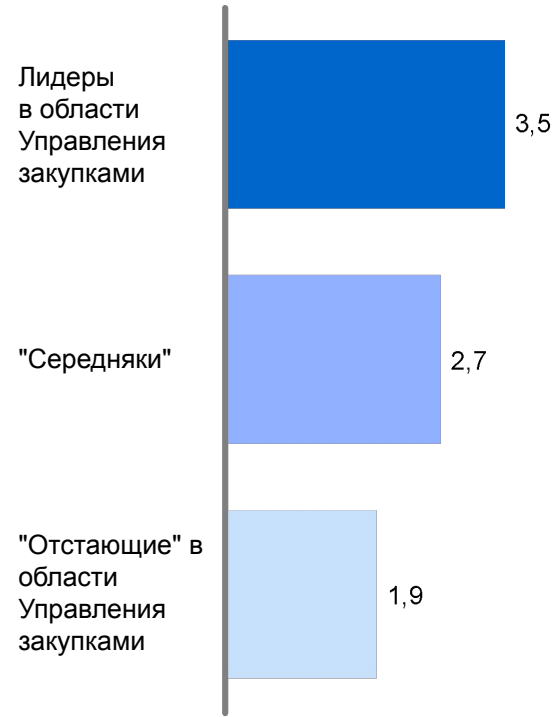
Согласны ли вы с нами, и хотите ли вы использовать эту возможность?

Эффективностью работы службы управления закупками напрямую влияет на эффективностью работы компании в целом

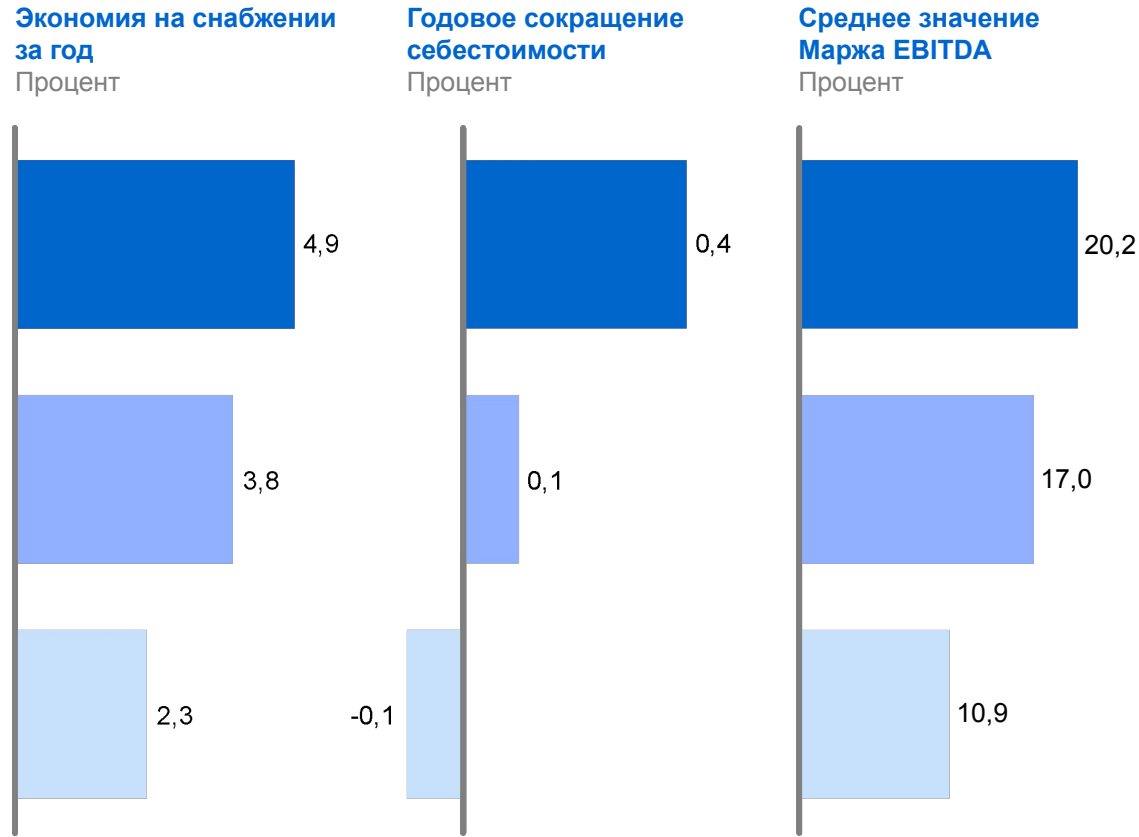
■ "Отстающие" в области управления закупками
 ■ "Средняки"
 ■ Лидеры в области управления закупками

Лучшая организация управления закупками...

Средние баллы по результатам исследования по всем факторам
Шкала от 1 до 5



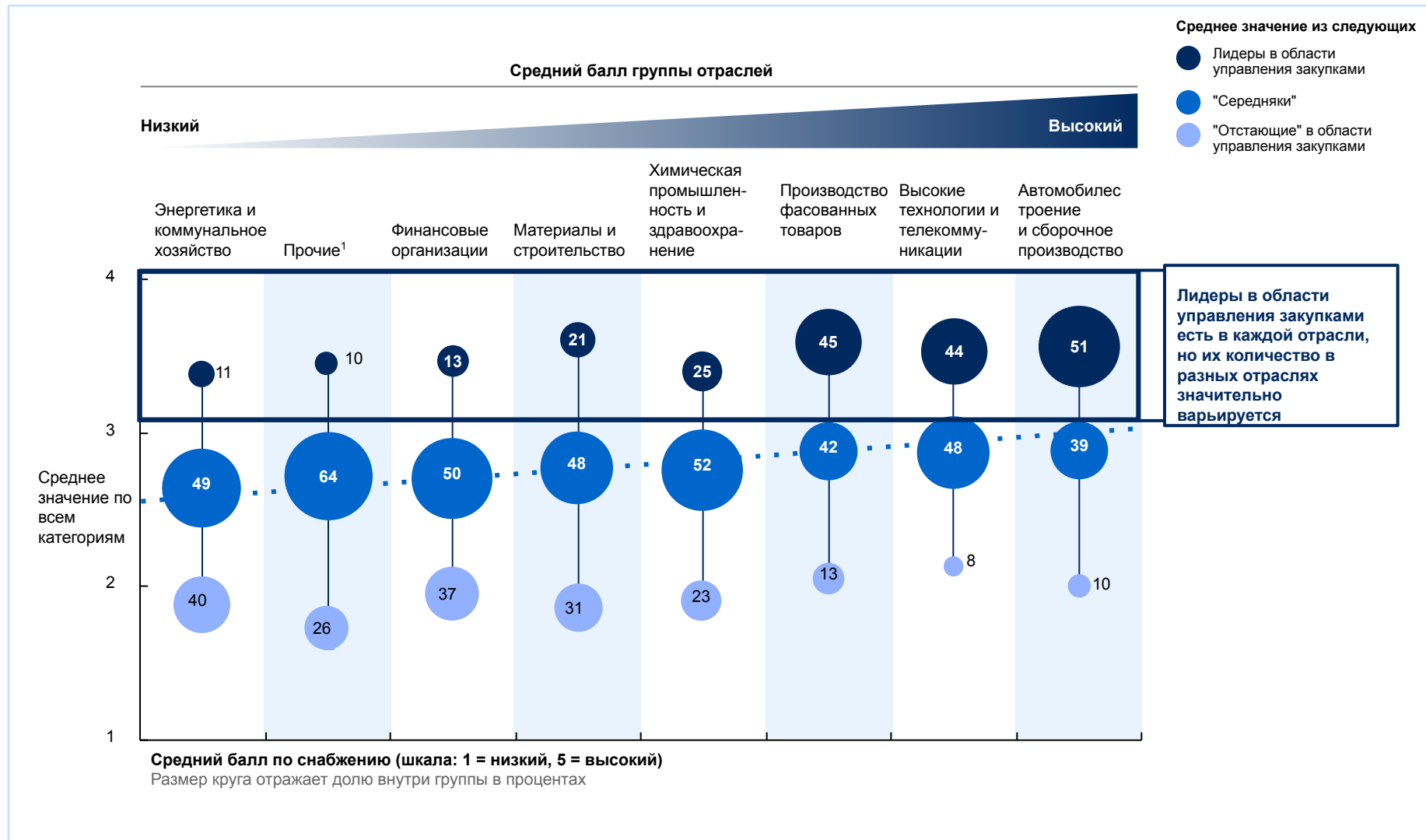
...ведет к более высокой эффективности



Уровень достоверности корреляции - более 99%

В каждой отрасли есть свои лидеры в области управления закупками

Распределение показателей в области управления закупками по отраслям



¹ Включая розничную торговлю, перевозки и логистику, услуги, индустрию развлечений, государственный сектор

Человеческие капитал имеет наибольшее значение, но важны все элементы эффективного управления закупками

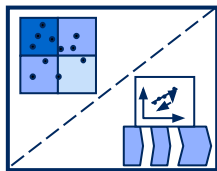
Важность факторов для общей эффективности процесса управления закупками¹

Процент

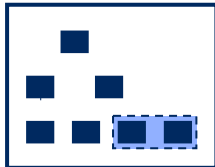
Какие элементы эффективного управления закупками имеют наибольшую взаимосвязь с финансовыми показателями

Финансовые показатели, определяемые как среднее значение следующих элементов

- Экономия на закупках за год
- Снижение себестоимости реализованной продукции
- Средняя маржа EBITDA



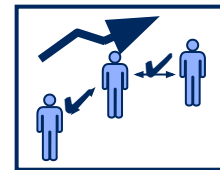
Управление категориями и реализация



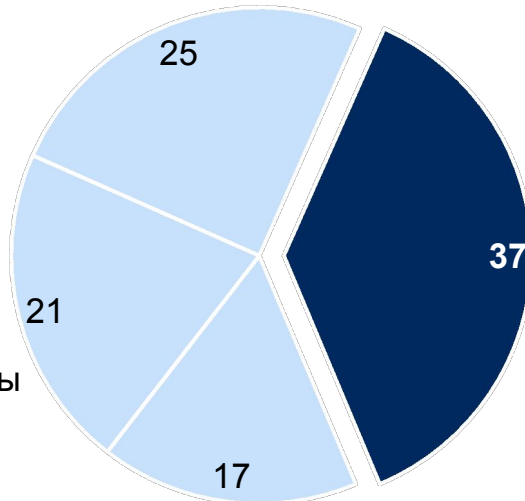
Структура и системы



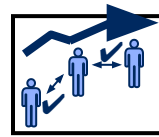
Стратегическое согласование и концепция



Навыки и культура



¹ Более подробная информация касательно статистики: Технически это не корреляция, а множественная регрессия. Строго говоря, мы применяли метод оптимизации с использованием частных наименьших квадратов для решения вопросов коллинеарности, выявленных при выполнении различных видов регрессионного анализа

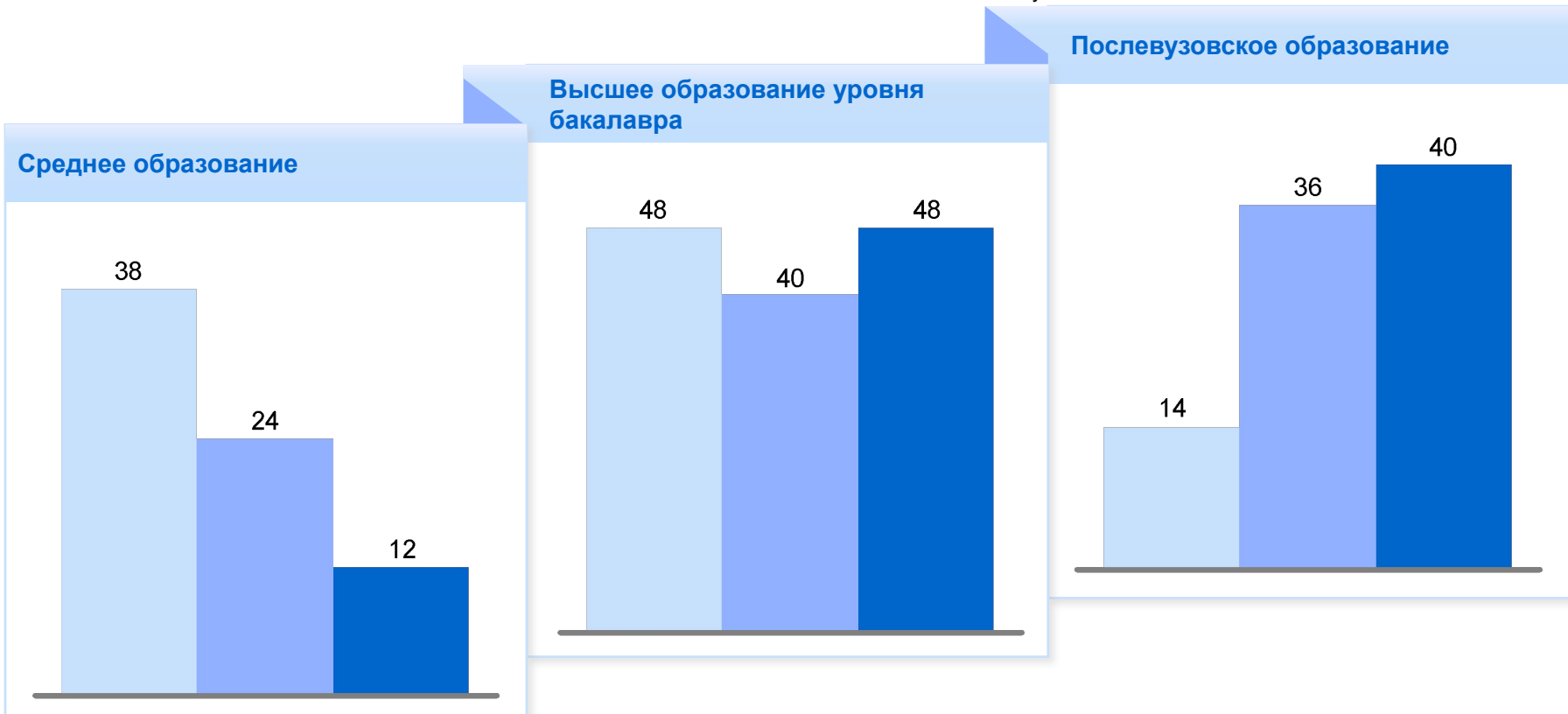


Человеческие капитал имеет наибольшее значение – необходимо привлекать квалифицированный менеджмент

Процент

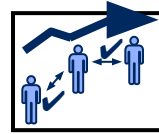
Уровень образования персонала подразделения по закупкам

■ "Отстающие" в области управления закупками
■ "Средняки"
■ Лидеры в области управления закупками



- У лидеров в области управления закупками работает в три раза больше сотрудников с послевузовским образованием, чем у "отстающих"
- Почти 90% персонала лидеров в области управления закупками имеют университетское образование

Необходимо соответствующее вознаграждение за высокие результаты



Процент

Переменная часть вознаграждения

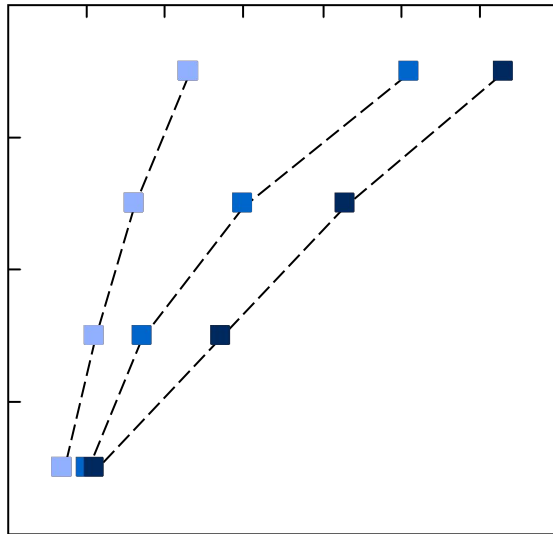
■ "Отстающие" в области управления закупками
 ■ "Средняки"
 ■ Лидеры в области управления закупками

У лидеров в области управления закупками максимальный бонус выше ...

Переменная часть вознаграждения как доля от базового оклада

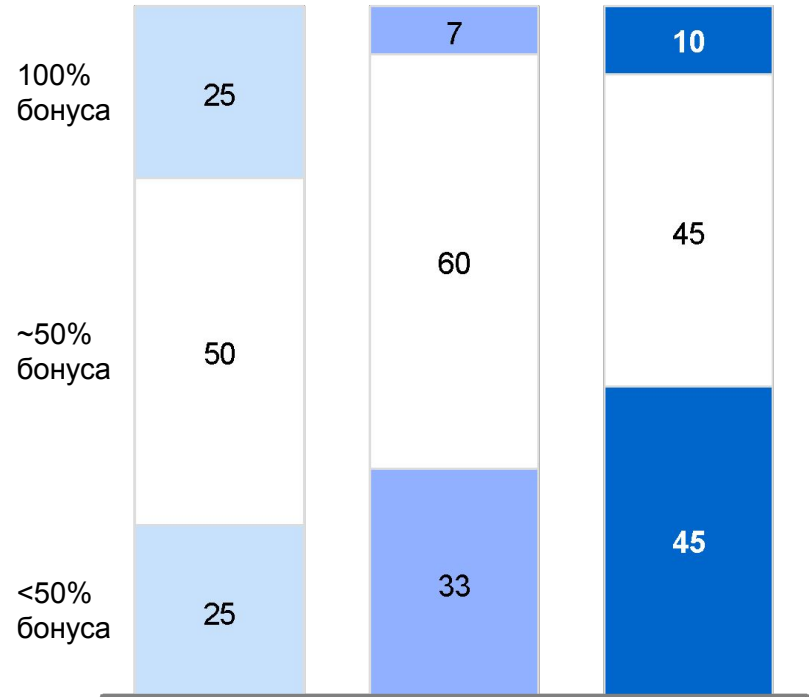
Должность 0 10 20 30 40 50 60 70

Директор по снабжению
 Стратегические должности высокого уровня
 Стратегические должности низкого уровня
 Операционный персонал



... но полностью ее получает меньшее количество сотрудников

Доля премии, получаемой большинством сотрудников



Краткая характеристика “лучших практик” в управлении закупками

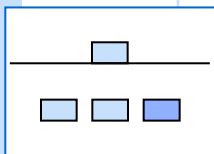
Позиция
директора по
закупкам



Основные сообщения

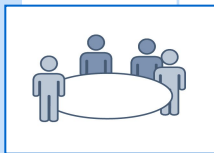
- Директор по закупкам должен стать "действительным членом" команды высшего руководства: не только подчиняться генеральному директору, но и **участвовать в ключевых процессах управления и быть членом соответствующих межфункциональных комитетов**

Внутренняя
структура



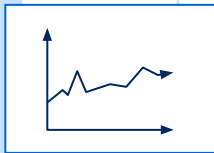
- **Организация по категориям**, работа стратегических закупщиков с использованием вспомогательного персонала для обеспечения наибольшей эффективности их работы
- **Разделение стратегических и операционных функций** с обеспечением эффективного взаимодействия между ними

Межфункцио-
нальные связи



- Усиление межфункциональных команд за счет **формализованных систем управления эффективностью**
- Поддержка межфункциональных команд через **Совет по стратегическим закупкам**

Система
мотивации



- **Обеспечение мотивации с использованием переменной части вознаграждения**, которая зависит от финансовых и операционных показателей, поведенческой составляющей
- Активное использование **нефинансовых стимулов**

Управление
кадровым
потенциалом



- **Разработка привлекательного ценностного предложения** для привлечения сильных сотрудников
- **Быть смелым в управлении персоналом** – наем только лучших, активная работа с отстающими, создание условий для дальнейшего профессионального и карьерного роста "звезд"