

Review КОНКУРЕНТНЫЕ ЗАКУПКИ

«От того, как быстро мы получим новые технологии, зависит наша конкурентоспособность»

Одна из компаний, активно использующих электронные торговые площадки для закупок, — оператор связи «МегаФон». Это позволяет ей экономить до четверти бюджета, выделенного для приобретения тех или иных товаров и услуг. **Антон Селявко**, директор по закупкам компании «МегаФон», делится опытом.

— личный опыт —

— Расскажите о том, чем вы занимаетесь в компании, есть ли подчиненные и какие у них задачи?

— Директор по закупкам компании «МегаФон» отвечает за проведение всех закупочных процедур со стоимостью закупок выше 5 млн руб.: конкурсы, запросы предложений, аукционы (редукционные), закупки у единственного источника. За год таких процедур проходит суммарно более 700, включая закупки головного офиса, филиалов, дочерних компаний. Организационная структура закупок выстроена в соответствии с категориями: технологии, IT, коммерческое направление, капитальное строительство, общие и административные закупки. Мне подчиняются руководители категорий, а также руководитель по контрактному обеспечению, который отвечает за заключение контрактов по итогам закупочных процедур.

— Как изменилась деятельность закупщиков за последние годы? Как на нее повлияло появление электронных торговых площадок?

— Закупки стали более открытыми и прозрачными. Это произошло в первую очередь за счет появления электронных торговых площадок (ЭТП). ЭТП позволяют эффективно размещать и проводить закупки по любой категории, это гибкий и удобный инструмент, позволяющий экономить не только деньги компании,

но и время закупщиков: количество итераций уменьшается, также, как и время на каждую итерацию.

— Какой экономический эффект удастся получить вашей компании в результате использования ЭТП? Приведите примеры конкретных закупок за последнее время, в которых была существенная экономия.

— Так как мы интенсивно используем ЭТП не так давно — с середины 2014 года, то процент экономии сравнительно высокий: в среднем 15–25%. Со временем это значение будет падать, так как все конкурсы пройдут через площадку, и в долгосрочной перспективе 5–10% экономии от доконкурсных цен — мы будем считать это хорошим эффектом. Из последних торгов на ЭТП можно отметить закупку аккумуляторных батарей, экономия по которой составила более 25%. Очень хорошие результаты мы получили по закупкам сим-карт и абонентского оборудования, так же, как и проектов в области IT. По строительным конкурсам нам удалось сдержать рост цен и даже получить экономию, несмотря на инфляцию в этой отрасли. Сейчас у нас проходит конкурс на строительство базовых станций, и мы уже прогнозируем уменьшение цен по сравнению с прошлым годом.

— Как давно перешли на закупки через ЭТП? Какие категории товаров и услуг закупаетесь через электронные торги в вашей компании? Есть ли такие закупки,



ФОТО: ИРИНА СЕЛАНОВА

ки, которые по-прежнему производятся вручную?

— Наша компания перевела закупочные процедуры на ЭТП в 2014 году, мы проводим конкурсы по всем категориям без исключения. Отдельные конкурсы, когда продукцию или услуги сложно сравнить между собой, а также по которым требуется проведение переговоров с каждым из участников, мы проводим как традиционный тендер. Например, на консалтинговые услуги.

— Почему работаете через B2B-Center? Занимались ли сравнением площадок? По каким критериям сравнивали?

— В начале 2014 года мы сравнили все площадки между собой, нам больше всего понравился B2B-Center. В первую очередь по крите-

риям удобства пользования, гибкости настроек, наличию выделенного менеджера, процедуре обучения новых сотрудников.

Тем не менее в данный момент мы продолжаем тестировать альтернативные площадки — сейчас, например, проводим некоторые конкурсы на OTS.

— Как развивался ваш карьерный путь? Вы сознательно выбрали такую профессию или пришли к этой деятельности постепенно под влиянием внешних обстоятельств? Наверное, не было четко сформулированного желания заниматься именно этим?

— Я попал в закупки практически случайно — «под воздействием внешних обстоятельств». Руководство компании HeidelbergCement,

в которой я работал, заявило, что серьезный карьерный рост невозможен, если я не получу опыт работы в отделе закупок. Этой же философии я стараюсь придерживаться и в «МегаФоне»: если человек технической специальности хочет в будущем занимать руководящие позиции, он должен быть всесторонне развитым менеджером. Для этого просто необходимо получить опыт в коммерческих структурах компании, например в закупках. Когда мы формировали новую структуру в «МегаФоне», то отдавали предпочтение специалистам с техническим образованием, которые хорошо разбираются в том, что мы закупает.

— Что вам в вашей нынешней работе больше всего нравится, а что не очень?

— Нравится прежде всего то, что сразу видишь результат от своей работы: компания экономит деньги, получает новые технологии. Нравится разнообразие, каждая закупка как отдельный новый проект. Нашими закупками мы обеспечиваем все функции компании, поэтому приходится во всем разбираться, что, безусловно, интересно. Не нравится бюрократия, которая есть в каждой организации, а также то, что отдел закупок часто с этой бюрократией ассоциируют. Это связано с тем, что одна из наших задач — следить за соблюдением регламентов и правил. И многие думают, что это наша единственная задача, хотя, разумеется, это далеко не так. Мы стремимся изменить это восприятие, закупки должны быть равным спарринг-партнером для инициатора закупки и помогать ему найти лучшее решение с точки зрения соотношения цена-качество.

— Следите ли вы за изменениями, которые происходят в вашей профессии, тенденциями рынка, изучаете ли новые технологии? Какие источники использу-

ете для этого? Существует ли сообщество профессионалов закупочной деятельности? Общаетесь ли вы с коллегами?

— Да, конечно, следим за изменениями, которые происходят в нашей профессии, за тенденциями рынка. Мы общаемся с консультантами, которые рассказывают про лучшие практики и достижения в других индустриях, участвуем в круглых столах, посещаем выставки и конференции, на которых обмениваемся опытом с коллегами.

— Каков ваш прогноз относительно того, как будет меняться профессия?

— Я думаю, что в тех отраслях экономики, где маржинальность уменьшается и прибыль все больше и больше зависит от уменьшения себестоимости, роль закупщиков будет расти. Профессия будет развиваться и получать все большую значимость. Поэтому прогрессивные компании будут вкладывать деньги в эту функцию, в привлечение лучших специалистов, в образование и развитие закупщиков. Это однозначно перспективная профессия, так как таких отраслей становится все больше и больше, и телеком-сфера в их числе.

— Какие планы у «МегаФона» по оптимизации и повышению эффективности закупочной деятельности?

— Очень важным фактором становится скорость. От того, как быстро мы получим новые технологии, зависит наша конкурентоспособность. Поэтому одно из направлений повышения эффективности в закупках — это повышение скорости. Мы должны не просто получать экономию и новые технологии, но и делать это быстрее конкурентов. Для этого мы внедряем системы планирования и автоматизации закупок, поэтому все больше используем ЭТП.

Интервью взяла Светлана Рагимова

Всем по ЭТП

— история успеха —

15 Не учитывая серьезную специфику у крупных производственных предприятий, мы пошли другим путем: определили единого организатора закупочных процедур в лице дочерней компании корпорации», — объясняет Дмитрий Ельник. Такой организатор осуществляет весь процесс выбора поставщиков в соответствии с действующим законодательством, в результате предприятия могут самостоятельно заключать договоры, вести хозяйственную деятельность, контролировать поступление закупаемых товаров, работ и услуг. «В то же время мы полностью видим и понимаем, как происходит закупка, по какой стоимости, как выполняется законодательство, как подписываются договоры, как они исполняются», — перечисляет господин Ельник. И видим мы это уже в итоге производственно-хозяйственной деятельности каждого предприятия». Проект внедрялся в три этапа: от более крупных предприятий к самым мелким. «В итоге мы девять месяцев внедряли систему во все предприятия с одновременной отладкой. Сейчас сформирован единый текст положения о закупках таким образом, что он удобен каждому из более чем 40 предприятий. Если он изменяется или дополняется, то одновременно на всех предприятиях корпорации», — отмечает Дмитрий Ельник.

Крупнейший производитель тепловой и электрической энергии в Республике Татарстан Генерирующая компания начала работать на ЭТП с 2012 года, за год до того, как на компанию распространилось действие 223-ФЗ. Поначалу было непростое, но зато к 1 января 2013 года компания была полностью готова исполнять требования 223-ФЗ. «Периодически для оценки эффективности работы с поставщиками мы размещаемся на разных площадках одновременно. Когда это произошло в первый раз, нас на рынке не поняли ни площадки, ни традиционные участники закупок компании, если можно так выразиться», — вспоминает Артур Шагимуллин, начальник управления обеспечения Генерирующей компании. — Но мы таким образом сами ищем поставщиков, а не ждем, когда они найдут нас.

В текущем году компания совершила еще один инновационный шаг: самостоятельно начала приобретать природный газ на биржевых торгах. «Санкт-Петербургская товарно-сырьевая биржа с 2014 года дает возможность закупать природный газ всем ее участникам. С 2015 года это стало для нас экономически целесообразно, и мы сами стали закупать газ на бирже», — отметил господин Шагимуллин.

Оптимизация в частном порядке

У частных компаний, в отличие от государственных, есть выбор, но многие из них также стремятся перейти на ЭТП, чтобы повысить эффективность закупок. Так, в начале года Жировой комбинат начал тестировать ЭТП. «Сервис удобный: сокращает время и трудозатраты, особенно в тендерных закупках», — говорит Елена Тимофеева. — Но не все по-



Когда предприятие только осваивает электронные закупки, оно может экономить до 20% и больше на каждой сделке

ставщики сразу приняли новые условия работы». Времени на уговоры в компании потратили относительно немного — около месяца. «У нас был аргумент: вот сумма закупки, а вот ваши трудозатраты день-два, не больше, а вот сумма, которую вы потратите на оплату участия, обычно она составляет мизерную долю от суммы лота, которую потом мы вернут. Когда людям объясняешь на цифрах их выгоды, они понимают», — продолжает госпожа Тимофеева. — К тому же процесс внедрения ЭТП очень профессионально сопровождал сотрудник B2B-Center, который помогал поставщикам разобраться со всеми тонкостями регистрации». Небольшие суммы закупки на Жировом комбинате по-прежнему проводят «по старинке». «Чтобы получить доступ к ЭТП, нужно заплатить, а при небольших сделках не всегда поставщик хочет это делать», — объясняет Елена Тимофеева. — На самом деле это проблема, потому что таким образом сокращается пул потенциальных поставщиков».

Впрочем, одним переходом на ЭТП для повышения эффективности на комбинате не ограничились и занялись усовершенствованием автоматизации процессов. «Когда мы освобождаем людей от стандартных каждодневных операций, у них появляется время для генерирования идей», — рассказывает госпожа Тимофеева. — В нашей компании внедре-

на и постоянно улучшается система автоматизации, что дает возможность сотрудникам углубляться в исследование более сложных задач. Идеи необязательно должны быть глобальными — дело кроется в мелочах, объясняет она. Например, поставщик совершенно обосновано повышает цену. «Но мы хотим сохранить наш текущий уровень цен. Поэтому берем его продукт и смотрим калькуляцию себестоимости. Зачастую становится очевидно, что большую часть компонентов можно покупать дешевле при том же качестве. А еще совместными усилиями можем поработать с рецептурой упаковки. В результате мы не только не получаем повышения, а снижаем цену на 5–10%», — радуется Елена Тимофеева.

В «Метро Кэш энд Кэрри» в нынешнем году тоже начали тестировать ЭТП, в том числе B2B-центр. «Мы используем возможности платформы, чтобы привлекать новых подрядчиков из разных регионов, в которых строим свои объекты», — говорит руководитель отдела технических закупок компании Екатерина Бараникова. — С помощью платформы можно достаточно быстро найти новых игроков. Стратегия закупок зависит от бизнес-кейса и специфики закупаемой категории. Мы строим стабильные деловые отношения как с долгосрочными партнерами, так и открыты для диалога с новыми подрядчиками. Также нам интересны локальные подрядчики, специализирующиеся на определенном виде работ. К тому же этим мы поддерживаем развитие малого и среднего биз-

неса в регионах». «Работая с малым и средним бизнесом, мы получаем скорость, хорошую цену и качество, поскольку они специализируются на определенной категории закупаемых работ», — говорит госпожа Бараникова.

Есть и другие методы оптимизации. Так, в компании Diageo, где ранее работала Екатерина Бараникова, решили проанализировать себестоимость подарочных наборов для алкоголя и обратили внимание, что количество операций по ручной сборке наборов на складе существенно влияет на конечную себестоимость набора: «Мы оптимизировали конструктив упаковки таким образом, чтобы минимизировать количество операций на складе, а также оптимизировали путь упаковки. Так, среди вариантов сборки иностранной упаковки на европейском складе, российской упаковки на российском складе и российской упаковки на нескольких российских складах мы выбрали наиболее выгодную логистическую комбинацию. Каждый элемент пути добавлял копейки к себестоимости набора, которые, умножаясь на объемы, превращались в миллионы. Именно миллионы нам и удалось сэкономить за счет рассмотрения закупки в комплексе, а не в разрезе цены за конструктив».

Естественным образом появление ЭТП повлияло и на бизнес поставщиков. Работа с ЭТП дает возможность охватить большее количество клиентов — в этом очевидный плюс, замечает Алексей Меркурьев из ABBYY

LS. По его словам, специфика работы с ЭТП отличается от традиционной модели работы с заказчиком «вручную»: при работе с закупщиками через ЭТП харизма специалиста отдела продаж отходит на второй план (процесс становится обезличенным), а на первое место выходят цена и соответствие продукта или услуги техническому заданию. «Подчеркну, что цена по-прежнему один из основных факторов, влияющих на выбор поставщика, но уже не единственный», — говорит Алексей Меркурьев.

В связи с этим актуален вопрос, как поставщику услуг и решений в условиях ограниченных факторов заставить обратить на себя внимание закупщика и дифференцироваться в условиях жесткой конкуренции? Алексей Меркурьев уверен, что основным козырем компаний-поставщиков становятся технологии: «Технологии позволяют нам поставлять закупщикам больше, чем просто услугу. Мы автоматизируем не только процесс взаимодействия между поставщиком и закупщиком (процесс управления проектом, выполнения услуги, систему контроля качества, бесшовную интеграцию с бизнес-системами заказчика), но и сам процесс перевода — все в комплексе». Так, к примеру, ABBYY LS разработала первый российский инструмент для автоматизации процесса перевода SmartCAT (благодаря которому компании смогут снизить издержки на перевод в полтора-два раза), запустила образовательный краудсорсинговый проект по переводу «Переведом Coursera» (когда 15 тыс. волонтеров перевели более 3 млн слов), объединила перевод через API с CMS-системами и т. д. «Наша компания принимает активное участие в формировании новой модели поставки переводческих услуг и технологических решений», — замечает господин Меркурьев.

Рынок ЭТП, технологии и подходы продолжают развиваться. У участников этого рынка есть различные идеи о том, какой путь развития был бы наиболее оптимальным. «Компании, работающие по 223-ФЗ, пока имеют право размещать свои закупки на любых ЭТП, а поставщикам в таких условиях тяжело отследить подходящий заказ. После ограничения количества площадок для размещения закупок компаний с долей государственного участия легче станет всем участникам этого процесса», — считает Артур Шагимуллин.

Александр Казанский ждет прорыва в области взаимодействия поставщиков и заказчиков. «У нас плохо развита система категорийного менеджмента, особенно в сравнении с Западом. Там происходит двустороннее взаимодействие, когда заказчик и поставщик совместно добиваются положительного результата. В России заказчик старается выжимать все соки из поставщика, и его не волнует, что там с ним будет дальше. Но это недальновидная стратегия, так как мы все вместе развиваем рынок», — замечает господин Казанский. Он уверен, что именно в этой области будут развиваться новые инструменты у ЭТП и ERP-систем.

Алексей Упатов