ЭТО группа компаний

Аудит | Консалтинг | Обучение | Автоматизация

ОПТИМИЗАЦИЯ ФУНКЦИИ ЗАКУПОК

Консалтинг закупочной деятельности от группы компаний «ЭТО»

ЧТО ТАКОЕ КОНСАЛТИНГ

Мы в компании «ЭТО» предпочитаем говорить простым языком.

Консалтинг – это форма помощи компаниям в ситуациях, когда собственные решения не дают должного результата. Консалтинг – это своего рода наставничество и персональное обучение. В итоге клиент получает знания, независимую оценку и решение конкретной ситуации.

А зачем, ведь есть свои специалисты?!

Чаще всего к консалтингу прибегают компании, которые перегружены текущей работой, когда не хватает времени и свободных рук. При этом основные задачи выполняются, но стратегические остаются без внимания или не прорабатываются вовсе.

В этот момент и задумываются о консалтинге, чтобы получить дополнительные силы, альтернативное мнение и лучшие практики других компаний в сжатые сроки и в концентрированной форме.

ПОЧЕМУ МЫ СПЕЦИАЛИЗИРУЕМСЯ НА ЗАКУПКАХ

Закупки и снабжение – это те процессы, которые незаслуженно обходят вниманием при выборе направлений развития, оптимизации и обучения сотрудников.

«Они только тратят деньги» – с таким якобы шутливым мнением про закупки мы регулярно встречаемся в работе. Но наша твердая установка **«закупки – это центр прибыли»**. Консалтинг в этой сфере экономит компаниям в среднем 6% годового бюджета.

Эта позиция стала девизом нашей компании, и это мы доказываем клиентам больше 10 лет. В нашей команде есть специалисты в направлениях производства, продаж, маркетинга, IT, финансов, HR и менеджмента. Но именно оптимизация функции коммерческих закупок является нашим специалитетом, в котором мы достигли значимых показателей экономии и прибыли для клиентов, и можем по праву называть себя профессионалами.

«…консалтинг в этой сфере позволяет сэкономить в среднем 6% годового бюджета…»

КОМУ НУЖЕН КОНСАЛТИНГ

СОБСТВЕННИК ИЛИ ГЕНДИРЕКТОР

- Комфортно себя чувствовать, знать, что с закупками все в порядке
- Увеличить прибыль от 0,1% до 6% от бюджета закупок в течение года
- Получить план управления и контроля закупочной деятельности на 1–3 года
- Выиграть у конкурентов за счет снижения себестоимости, точности поставок и поддержания оптимальных запасов
- Убедиться в прозрачности закупочных процессов, предотвратить откаты и злоупотребления
- Убедиться в равных правах поставщиков при сравнении их предложений, предотвратить коррупцию
- Использовать в работе лучшие методики международных компаний
- Снизить стоимость функции закупок

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ЗАКУПОК

- Высвободить время сотрудников на действительно важное
- Повысить свою личную стоимость на рынке труда благодаря решенным совместно с консультантами сложным задачам
- Внедрить у себя методики, которые используют лучшие компании Европы, Америки, России, Кореи.
- Создать управляемый, отлаженный и не требующий постоянного вмешательства бизнес-процесс закупок
- Снизить зависимость от каждого отдельно взятого сотрудника
- Остановить или замедлить рост цен и довести коммерческие условия до наилучших в отрасли
- В 2–3 раза снизить зависимость от монополистов и сложных, уникальных поставщиков
- Навести порядок в остатках и добиться требуемой оборачиваемости запасов
- Сделать поставки ритмичными, без сбоев и ошибок

КОНСАЛТИНГ ЭТО НОРМ?

Консалтинг – это естественный процесс развития бизнеса. Крупные компании давно это поняли и прибегают к услугам консультантов не только в моменты возникновения сложностей, но и (чаще всего) в периоды роста и активного развития. Это помогает им проводить изменения процессов гораздо быстрее, обмениваться опытом и перенимать «best practices» успешных компаний из разных отраслей.

А ЧТО ЕСЛИ?

Кто вообще эти люди? Почему им можно доверять?	Не нужно доверять, нужно проверить. Отзывы легко подделать, поэтому мы предоставим вам контакты наших клиентов для подтверждения экспертизы. В том числе посмотрите: лучшая книга по закупкам, 350 корпоративных клиентов, результаты работ.
Они же не разбираются в моем бизнесе! Не знают специфики!	Именно поэтому мы работаем рука об руку с вами. Мы выстраиваем бизнес-процессы опираясь на мировые практики, учитывая вашу специфику, имеющиеся ресурсы и ваши планы развития.
Им нужно будет все свои документы показывать?	Мы работаем, погружаясь в документы, необходимые для отладки бизнес-процессов. Подписываем NDA. Руководители по-разному допускают упоминание совместной работы: от прописанных результатов до запрета произношения вслух своей компании. Выбор за вами.
Дорого и я не верю в то, что затраты окупятся!	Затраты на консалтинг, как правило, не превышают 5-10% от потенциальной экономии. Мы готовы предоставить контакты директоров компаний, чтобы вы убедились сами.

КОНСАЛТИНГ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ

1. Посмотреть на процессы со стороны, внедрить в работу лучшие практики российских и иностранных компаний – лидеров отрасли;
2. Сэкономить до 6% бюджета закупок;
3. Помочь в обосновании важных решений перед руководством и собственниками компании;
4. Убедиться, что в закупках всё в порядке;
5. Навести порядок и выстроить бизнес-процессы;
6. Повысить квалификацию сотрудников всех отделов в области закупок и избавиться от «текучки» персонала;
7. Найти общий язык с внутренним заказчиком;
8. Преодолеть рутину и заняться действительно важными вещами;
9. Сделать отдел закупок центром прибыли компании.

ЧТО ДЕЛАЕМ МЫ

ОБУЧЕНИЕ

Обучаем сотрудников отдела закупок, на практике повышаем компетенции как рядовых сотрудников, так руководителей всех уровней

АУДИТ

Проверяем закупочную деятельность по более чем 100 параметрам, указываем на критические риски, делаем независимую проверку конкурентоспособности

АВТОМАТИЗАЦИЯ

Разрабатываем интерфейсы и логику отчетов, внедряем новые инструменты, готовим технические задания, участвуем в качестве заказчика на стороне клиента

КОНСАЛТИНГ

Делаем закупочную деятельность наших клиентов образцовой, помогаем достигать поставленных задач, ставим сильные бизнес-процессы

ПЕРСОНАЛ

Помогаем с подбором персонала, тестируем, участвуем в собеседованиях. Создаем и управляем программами развития компетенций сотрудников

ВНЕДРЕНИЕ

На практике помогаем клиентам не бросать проекты модернизации, участвуем в изменениях, работаем с ними на результат

ВНИМАНИЕ К ПРОЦЕССАМ

Во время работы уделяем максимум внимания всем процессам закупочной деятельности, работаем по собственной методике, проверяем по чек-листу с более чем 100 пунктами.

КАК МЫ РАБОТАЕМ

1. **Бесплатная консультация.** Каждый проект мы начинаем с консультации, на которой узнаем больше о компании, ее проблемах и задачах, оцениваем чем можем быть полезны, даем первые рекомендации. Эта встреча позволяет нам совместно с клиентом определить фронт работ и понять, можем ли мы помочь. По итогам консультации мы делаем предложение по сотрудничеству, а клиент, как минимум, получает множество инсайтов и идей для самостоятельного решения локальных задач.

2. **Аудит.** Важным этапом сотрудничества является аудит – мы глубоко погружаемся в работу и специфику клиента, ищем не только проблемы, но и прорабатываем первопричины во всех точках их возникновения. Раскладываем процесс закупок от возникновения потребности до закрытия сделки на неделимые блоки и проверяем работоспособность каждого, анализируем статистику, проводим интервью с участниками и владельцами процессов, изучаем документацию и то, как в отделе закупок используют потенциал IT–решений.

3. **Решения**. На протяжении всего проекта мы вместе с заказчиками готовим и тестируем лучшие решения проблем и задач, прорабатываем долгосрочные стратегии, используем опыт аналогичных проектов. В своих предложениях основываемся на факты и реальность, отбрасываем теоретические и невоспроизводимые решения, учитываем масштабы и возможности клиента, его специфику бизнеса и ограничения.

4. **Отчет и результаты**. По итогу работы делаем заключение, предоставляем план рекомендаций и мероприятий для последовательного достижения требуемых метрик.

Формат проведения консалтинговых проектов зависит от деталей и возможен как онлайн, так и на территории заказчика. Сроки проведения от 3 дней до 6 месяцев.

ЧТО НА ВЫХОДЕ

Отчет по итогам работы с рекомендациями

Метрики оценки изменений и их целевые значения

Оценка и описание процессов «AS IS», карта рисков, модель «TO BE»

План мероприятий с иерархией важности и ресурсоемкости

Все аналитические данные

Макеты отчетов, регламенты и документы, необходимые для изменений

Итоги проекта индивидуальны и могут отличаться в зависимости от первоначальных задач и состава проекта

ПОСЛЕ ПРОЕКТА

Работа по оптимизации никогда не заканчивается после завершения проекта. Основная задача внедрить изменения в работу и превратить их в действующие бизнес-процессы.

Мы никогда не оставляем клиентов наедине только лишь с отчетами и документами, поэтому даже в базовый пакет входят консультации после проекта, позволяющие клиентам обращаться к нам за помощью и решать вопросы внедрения.

Мы готовы вести проекты исполнения рекомендаций, участвовать в практическом применении новых процессов, обучать сотрудников нововведениям. У нас есть опыт работы с мотивированными сотрудниками и, напротив, с теми, кто ничего не хочет. Мы умеем работать с сопротивлением и инерцией внутри компании. Такое участие не дает клиенту откатиться в рутину и в итоге реализовать новые процессы в работе.

При этом наша работа в команде изменений возможна как в виде частичного участия – еженедельные встречи, стратсессии и работа с конкретными вопросами, так и в формате полного управления изменениями. Например, мы можем возглавить ваш отдел снабжения на 2 - 3 месяца и помочь достигнуть поставленных целей.

СТОИМОСТЬ КОНСАЛТИНГА

Не бывает двух одинаковых проектов, цена для каждого индивидуальна и зависит от продолжительности работ, выявленных задач, количества участников, формата проведения, выбранной вами глубины сопровождения и других факторов.

За редким исключением, мы не используем модель почасовой оплаты и всегда предоставляем клиенту фиксированную стоимость после определения границ проекта. Эти границы, как и сама стоимость, остаются неизменными до окончания проекта.

В любом случае стоимость проекта никогда не превышает 3-5% экономии бюджета закупок или месячный ФОТ отдела закупок.

Консалтинговый проект окупается, как правило, в течение одного месяца работы компании.

Сам проект может быть разбит на несколько блоков с поэтапной оплатой. Такой формат позволяет вам спланировать человеческие и временные ресурсы и совместно работать на результат.

На сегодняшний день нами реализуются проекты стоимостью от 95.000 руб. до 2.600.000 руб.

ТОП ЗАПРОСОВ 2021-2022 ОТ НАШИХ КЛИЕНТОВ

Много рутины, нужно автоматизировать процессы

Какие KPI поставить отделу закупок?

У нас очень много неликвидов

Нужно снизить цены у поставщиков

Нет порядка в закупках

Не хватает оборотных средств

Планирование не работает

Поставщики нарушают сроки и обязательства

Нужно организовать поставки из Китая

Закупщики плохо ведут переговоры

Нет платежной дисциплины

Конфликт между закупками и внутренними заказчиками

Много аварийных заявок

Как оценить работу закупщика?

НАШИ ПРОЕКТЫ

Производитель
строительных материалов

Задача

Директор узкопрофильного производства строительных расходных материалов из ЦФО обратился с запросом оптимизации запасов. Компания бурно росла, но при этом испытывала ряд проблем в процессах планирования и снабжения. Вместе мы сформулировали три основные задачи:

1. решить проблему планирования, связанную с сильными сезонными колебаниями спроса;
2. устранить дефицит ключевых позиций в «сезон»;
3. построить процессы снабжения, ориентированные на работу в условиях неопределенного спроса.

Решение

Для поиска решения провели четыре очные сессии с сотрудниками, десять интервью и подробно изучили накопленную в компании статистику продаж и приходов. Это позволило быстро найти ошибки и узкие места в работе отдела закупок.

Для всех «direct»-товаров разработали систему снабжения, основанную на принципе «min-max». Уже в первый сезон она показала свою эффективность. Также сформировали алгоритмы для расчёта страховых запасов, точки заказа и оптимальных партий поставок. Данные алгоритмы внедрены в работу отдела закупок с помощью унифицированных новых бизнес-процессов.

Итог

В результате работы:

- на 4% снизили входящие цены продукции за счёт внедрения долгосрочного планирования с ключевыми поставщиками;
- на 2% увеличили годовую прибыль за счёт уменьшения дефицита товара в сезон и «оверстоков» после окончания сезона;
- сократили трудозатраты отдела закупок на 20%;
- разработали унифицированный профиль работы закупщика, что позволило оперативно менять нагрузку на сотрудников в различных категориях товаров.

Стоимость консалтинговых услуг составила 2,35% от дополнительной годовой прибыли

НАШИ ПРОЕКТЫ

Дистрибьютор
расходных материалов

Задача

К нам обратился руководитель отдела закупок регионального дистрибьютора. За последний год компания столкнулась с дефицитом оборотного капитала, хаосом в процессах закупок, а также отсутствовала стратегия дальнейшего развития.

Основные задачи перед проектом:

1. выявить способы высвобождения оборотного капитала;
2. выстроить процессы закупочной деятельности с учётом дальнейшего развития;
3. определить приоритеты развития отдела закупок и метрики этого процесса.

Решение

Мы проанализировали всю номенклатуру и поставщиков, с рядовыми сотрудниками прошли по шагам путь закупок от момента заказа до приемки, сделали более 20 отчетов для полноты картины.

Это позволило собственникам и руководителям компании по-другому взглянуть на поставки и остатки, увидеть неочевидные проблемы и концентраторы их возникновения.

Совместно мы разработали несколько документов: план и стратегия закупок, регламент закупочной деятельности, правила для категорийных менеджеров.

Нормирование рентабельности запасов, а также привязка мотивации сотрудников к результатам дали устойчивость новой системе управления закупками.

Итог

После завершения проекта:

- за счёт новой стратегии закупок и внедренных процессов в первый месяц высвободили 12% оборотного капитала, еще 7% – в течение 3 месяцев;
- выявили 400 товаров, не попавших в неликвиды, но замораживающие средства выше нормы;
- составили план реализации неликвидов, выяснили причины их возникновения и разработали контрмеры;
- определили метрики и планы развития отдела закупок.

Стоимость консалтинговых услуг составила 8% от высвобожденного оборотного капитала

НАШИ ПРОЕКТЫ

Сервисная компания
в сфере добычи ископаемых

Задача

Основные задачи перед нами озвучили директор департамента снабжения и генеральный директор:

- провести аудит закупок, выявить злоупотребления и определить риски;
- повысить эффективность текущих бизнес-процессов, уменьшить рутину в отделе;
- создать единую оценку поставщиков и выявить неэффективные условия.

Решение

Проект осуществлялся с вовлечением всех служб компании.

Интервью, работа с информационной системой, глубокая аналитика позволили выявить:

- слишком большое количество участников в процессах согласования без четких задач;
- отсутствие правильно оформленных спецификаций на сотни товаров;
- работу с «мусорными» поставщиками;
- низкий уровень автоматизации ежедневных, действий сотрудников и руководителей;
- трудозатраты, связанные с выполнением ряда функций, в разных программных продуктах.

Итог

В течение 6 месяцев компании удалось:

- автоматизировать рутинные блоки и перейти на работу в ERP;
- уменьшить на 32% среднее время выполнения заявки от внутреннего заказчика;
- унифицировать 9% ассортимента и сократить закупаемую матрицу;
- перевести более 450 товаров на закупки у поставщиков с лучшими условиями.

Общую сумму экономии компания оценивает в 7,3% годового бюджета закупок.

Стоимость консалтинговых услуг составила 2,1% от сэкономленной суммы годового бюджета закупок

НАШИ ПРОЕКТЫ

Ведущий **химический** холдинг

Задача

На производстве, которое обратилось к нам, была выстроена грамотная система закупок на базе иностранной ERP. Основная проблема, которая беспокоила директора по снабжению – огромные запасы по indirect-закупкам, хотя встроенные в ПО нормативы говорили, что ситуация нормальная.

Поэтому вначале проекта мы вместе переопределили понятие неликвиды, обозначили цель по снижению таких запасов.

Решение

После детального анализа ситуации, серии интервью со службами внутреннего заказчика разработали план для реализации:

- изменили принципы ведения справочников НСИ для уменьшения количества случаев дублирования позиций;
- разработали новые, более понятные, формы заявок для внутреннего заказчика, провели обучение;
- изменили принципы определения неликвидов, сместили сроки реагирования и разработали положение по ликвидации излишних запасов.

Итог

В течение следующего после проекта года производству удалось:

- двукратно снизить уровень выявленных неликвидов и уменьшить появление новых;
- на 23% увеличить оборачиваемость indirect-запасов;
- на 8% повысить уровень сервиса для внутренних заказчиков.

Стоимость консалтинговых услуг составила 0,1% от суммы годового бюджета indirect-закупок

НАШИ ПРОЕКТЫ

Производственно-торговая компания: поставки инструмента и оборудования

Задача

Директор компании обозначил проблему: у сильных конкурентов закупочные цены по итогам проверок ниже, коммерческие условия по ключевым поставщикам уступают рыночным, менеджеры по закупкам «не дожимают» поставщиков до «дна цены». Были сформулированы задачи:

- провести цикл обучений для развития навыков переговоров менеджеров отделов закупок;
- добиться совокупного снижения цен на закупаемые позиции и улучшения коммерческих условий;
- создать систему оценки и развития сотрудников.

Решение

По итогам аудита:

- был разработан и проведен цикл программ обучения и тренингов из 7 блоков: переговоры, отработка повышения цен, получение скидок, дисциплинирование поставщиков, управление поставками и запасами и др.
- создана матрица развития компетенций сотрудников в 12 направлениях от навыков ценообразования до знаний 36 функций Excel;
- написаны материалы для аттестации менеджеров по закупкам;
- проведена подготовка к переговорам с ключевыми поставщиками, натренированы приемы воздействия на поставщиков.

Итог

В течение одного месяца после завершения самого первого блока обучения ВСЕ издержки проекта были компенсированы за счет получения скидок и улучшения условий работы нескольких ключевых поставщиков. То есть проект окупился на стадии реализации на 100%.

За время реализации проекта суммарная экономия составила 3,8% бюджета закупок.

Стоимость консалтинговых услуг составила 0,7% от суммы экономии по итогам проекта

ПРИМЕР ПЛАНА КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

ПОЧЕМУ МЫ

Мы занимаемся закупками более 12 лет.

Наш подтвержденный опыт работы в закупках, менеджменте, и продажах позволяет управлять ситуацией в компании с нескольких сторон, не допуская улучшений за счет просадки смежных отделов.

Руководитель компании – Сергей Дубовик, один из ведущих тренеров по закупкам и продажам в России и СНГ, обучил более 14 000 сотрудников, совместно с тренинговым центром {Бо>ьше}

Наши клиенты находятся на территории 4-х стран, 8-ми часовых поясов и входят в РБК-500.

В числе выполненных проектов работа с российскими и иностранными компаниями из отраслей ретейла, дистрибьюции, производства и добычи ресурсов.

Отзывы о нашей работе есть на сайте, а реальные контакты клиентов предоставим после общения.

ETO5.RU

отзывы - клиенты - примеры

ЗАКАЖИТЕ ПЕРВУЮ КОНСУЛЬТАЦИЮ. ЭТО БЕСПЛАТНО

КОНТАКТЫ

Консалтинговая компания «ЭТО»

Санкт-Петербург, пр. Шаумяна д. 10 к. 1.

+7 (812) 407-37-61

welcome@eto5.ru

Больше материалов на нашем сайте eto5.ru