Ключевые тренды в сфере закупок

Трансформация в новых геополитических условиях для обеспечения непрерывности бизнес-процессов

Содержание

01 О группе «Технологии Доверия»

02 Ключевые тренды в сфере закупок

О группе «Технологии Доверия»

Технологии Доверия – **российская аудиторско-консалтинговая группа** (ранее часть международной сети PwC). Остаемся лидерами на рынке и поддерживаем крепкие связи с нашими клиентами

Продолжаем поддерживать **высокие стандарты качества** работы как с точки зрения управления рисками и контроля качества предоставляемых услуг, так и в плане развития сотрудников компании

Сфера деятельности: консультирование в области повышения эффективности бизнеса и трансформации закупок

Максим Витвицкий

Старший менеджер консультационной практики по повышению эффективности закупок

Аниса Касаева

Менеджер консультационной практики по повышению эффективности закупок

Ключевые тренды в сфере закупок и трансформации для обеспечения непрерывности бизнеса в новых геополитических реалиях

В настоящее время мы наблюдаем 5 трендов перенастройки закупок

- Категорийное управление: новая веха развития закупочных категорийных стратегий
- Трансформация операционной модели функции закупок в новых геополитических условиях
- Развитие и перенастройка системы управления поставщиками
- Фокус на цифровизацию закупок
- Обеспечение непрерывности бизнес-процессов в новых геополитических условиях

В новых условиях категорийное управление закупками проходит новую веху своего развития на рынке РФ

Ранее

Закупочные категорийные стратегии разрабатывались путем применения следующих подходов:

- Анализ внешней среды
- Анализ внутренней среды
- Выработка рычагов («гипотез») по достижению эффекта экономии на закупках

Сейчас

Фокус смещен на аспекты, способствующие оценке и прогнозу рисков внешней среды:

- Анализ внешней среды
- Новый периметр анализа категории
- Прогнозирование вероятности реализации рисков
- Прогнозирование потенциальных потерь
- Оценка возможности импортозамещения
- Разработка инициатив (гипотез) по минимизации рисков внешней среды

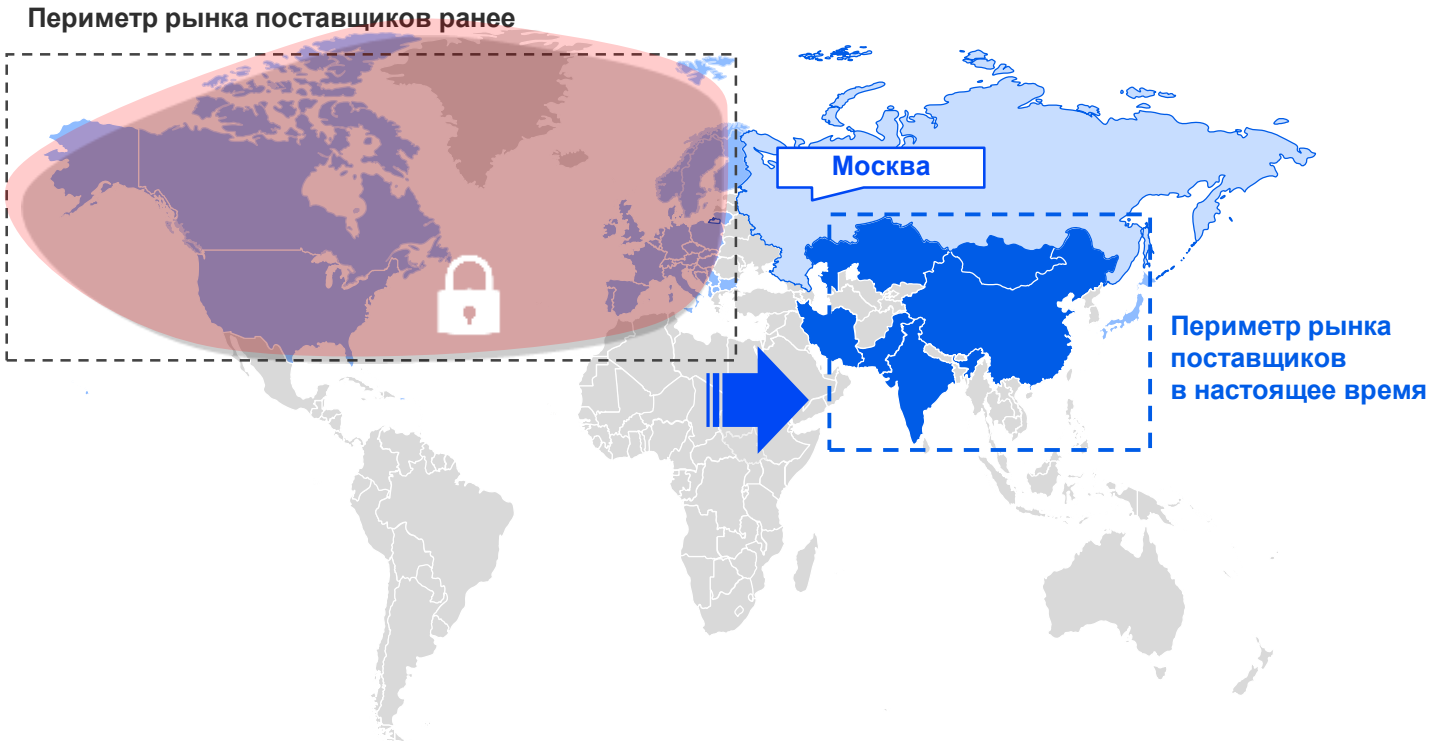
Основные изменения подходов к категорийным стратегиям относятся к оценке рисков и фокусе на качественный эффект

Иллюстративный пример плана категорийной стратегии

План категорийной стратегии	Основные изменения	Пример «Расходные материалы для печати»
1. План разработки категорийной стратегии	Нет изменений	
2. Цели и задачи стратегии	Нет изменений	
3. Внутренний анализ по категории	Рассматривается информационно, не влияет на дальнейшую проработку	
4. Внешний анализ по категории	Рассматривается с точки зрения оценки рисков внешней среды, поиска новых поставщиков на альтернативных рынках и возможности импортозамещения	1) Подбор отечественных производителей 2) Подбор провайдеров MPS (Managed printed services)
5. Выявление болевых точек	Нет изменений	
6. Список инициатив	Разработка инициатив (гипотез) по минимизации рисков внешней среды	Переход на MPS
7. Детализация инициатив	Нет изменений	
8. Расчет ожидаемых экономических эффектов	Рассматривается качественный эффект	Разделение рисков с Провайдером MPS
9.План-график внедрения инициатив	Нет изменений	

Новые геополитические условия диктуют изменение фокуса при трансформации операционной модели закупок

Усиление негативных внешних факторов влияет на деятельность компаний и формирует новые задачи, решение которых необходимо для успешного продолжения деятельности и дальнейшего развития бизнеса



Тренд: изменение локаций закупщиков вследствие смещения рынка поставщиков

Новые требования к трансформации закупок:

- Изменение географической диверсификации: открытие офисов в новых локациях требует перенастройки операционной модели закупок
- Фокус на формировании новых компетенций закупщиков – необходимо создавать компетенции:
  - по быстрому поиску производителей
  - быстрому построению новых логистических маршрутов
  - повышению скорость адаптации к меняющимся условиям ведения бизнеса

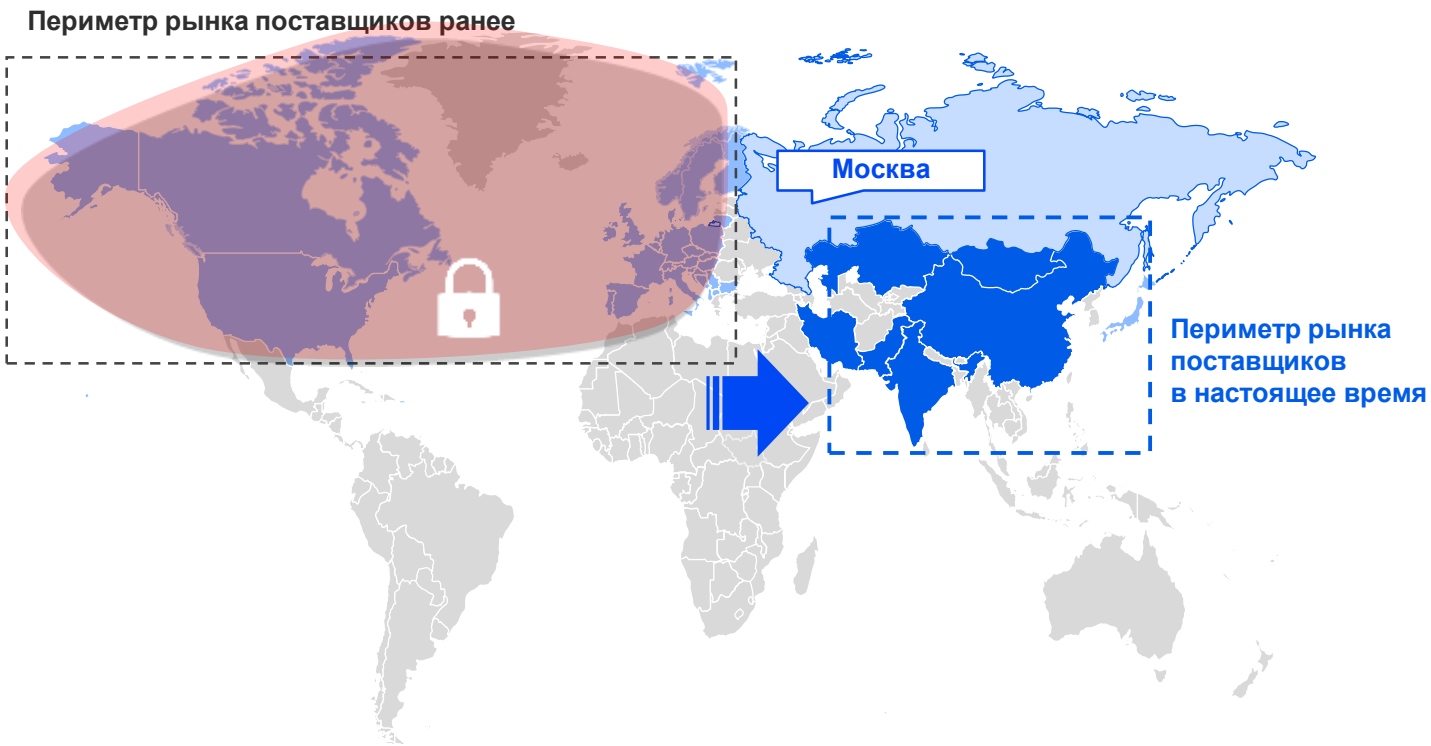
Новые геополитические условия диктуют изменение фокуса при трансформации операционной модели закупок

Не полагаемся на информацию на сайте

Желательно проводить коммуникацию по телефону или по электронной почте для подтверждения возможности поставки и уточнения характеристик оборудования

Уделяем особое внимание качеству поставщика и продукции

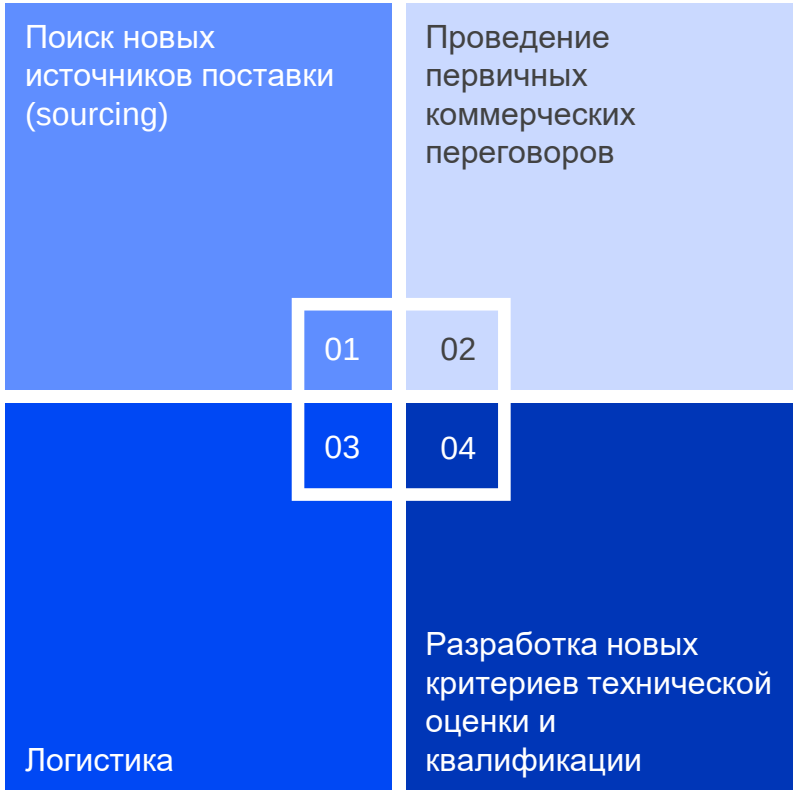
Для этого рекомендуется использовать инструменты предквалификационного отбора и оценки поставщиков



- **Ситуация:** Производитель горнодобывающей техники из США прекратил поставки оборудования в Россию после 24 февраля 2022 г. Компании из горнодобывающего сектора остались без техники
- **Решение:** Проведен поиск поставщиков в юго-восточной Азии, Индии и Ближнем Востоке и дополнительная коммуникация с более чем 20 поставщиками из данных регионов
- **Результаты:** Найдено 2 поставщика из Китая, которые предложили оборудование, соответствующее техническому заданию
- **Срок** от начала анализа рынка до получения сообщения о готовности поставщика к поставке составил около 60 календарных дней

Периметр функционала новой операционной модели закупок перенастраивает 4 компонента компетенций закупщиков

С целью эффективной адаптации к новым условиям и обеспечению бесперебойной работы бизнеса, целесообразно усилить компетенции закупщиков



- Оперативный поиск оригиналов или аналогов материалов поставщиков и производителей из нейтральных и дружественных странах, оценка риска санкций
- Определение и подтверждение ключевых условий взаимодействия с учётом специфики рынков
- Поиск и создание новых логистических маршрутов поставки продукции и оперативный контроль, включая отслеживание поставок от отгрузки со склада поставщика до доставки в место назначения
- Формировании технических запросов с учетом специфики новых регионов, организация квалификационного отбора, технических аудитов поставщиков из нейтральных и дружественных стран

Развитие и перестройка системы управления поставщиками основывается на 3 фундаментальных аспектах

Система управления поставщиками приобретает особую важность, так как ранее закупщики на этих рынках не работали на этих рынках и не проводили оценку местных поставщиков

- Формирование новой программы управления эффективностью деятельности поставщиков путем:
  - включения новых рычагов мотивации поставщиков
  - разработки новых ключевых показателей эффективности

- Комплексное проведение переоценки текущих поставщиков с учетом новых критериев оценки
- Оценка новых поставщиков, расположенных на новых рынках

- Разработки новых критериев оценки поставщиков из новых регионов. Например:
  - включение в модели оценки контрагентов критерии, отражающие страновые риски
  - калибровка пороговых значений критериев с учетом локальной специфики рынка

Цифровизация требует активного перехода к предиктивной аналитике и прогнозу рисков

Цифровизация закупок производится как стандартными, так и новыми инструментами, отвечающими требованиям новой рыночной реальности

- Перестройка систем контроля с пост-контроля к предиктивной аналитике
- Формирование модели индикаторов раннего реагирования на риски
- Разработка «дэшбордов», включающих прогнозы рыночных трендов
- Автоматизация процессов контроля с учетом встраивания инструментов предиктивной аналитики
- Использование «цифрового двойника» для тестирования гипотезы быстро и безопасно в виртуальной среде, без внесения изменений в реальные технологические процессы

Стратегия Fit for Growth («Готовность к росту») – это комплекс инструментов, обеспечивающих готовность к новым реалиям

Четкая стратегия	**Пересмотрите свою стратегию**, определите, без чего вам не преуспеть в будущем, какая бы ситуация не складывалась в экономике
Сосредоточьте свои усилия на развитии дифференцирующих компетенций	Не смещайте **фокус внимания со своей стратегии и тех возможностей роста/обязательных компонентов**, которые остаются актуальными **в любых экономических реалиях**
Проанализируйте и оптимизируйте свою структуру расходов	Пересмотрите **всю структуру затрат полностью** и определите **меры в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе**, позволяющие внести необходимые коррективы, чтобы **адаптироваться** к будущему
Пересмотрите основополагающие принципы операционной модели	**Переосмыслите свою организационную структуру** и принципы сотрудничества при помощи **технологических акселераторов** и механизмов **повышения устойчивости**
Продвигайте и ускоряйте эволюционирование корпоративной культуры	Активно **привлекайте коллектив** к формированию целевых моделей корпоративного поведения на основе сильных сторон корпоративной культуры и **ответственно управляйте мерами, обеспечивающими достижение поставленных целей**

Максим Витвицкий

Старший менеджер консультационной практики по повышению эффективности закупок

Телефон: +7 (968) 330 73 42
E-mail: maxim.v.vitvitskiy@tedo.ru

Технологии Доверия

tedo.ru

«Технологии Доверия» (www.tedo.ru) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе, Перми и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.