

Оглавление

Введение	7
Глава 1. Три золотых правила закупщика	10
1. Никогда не соглашайся на первое предложение	10
2. Нет предела низким ценам	12
3. Всегда улучшай условия	18
Глава 2. «Табуретка закупок». Как вести переговоры со сложными поставщиками	23
Шесть составляющих, которые покупает каждый профессиональный закупщик	23
1. Решение	23
2. Экономия	25
3. Сервис	26
4. Надежность	27
5. «Я» продавца	28
6. Стоимость	28
Что закупщик продает своему поставщику	30
1. Решение	30
2. Экономия	33
3. Сервис	34
4. Надежность	35
5. «Я» закупщика	36
6. Стоимость	37
Как правильно продать себя сложному поставщику	40
Схема «Четыре зоны интересов в переговорах»	45
1. Зона личных интересов поставщика	46
2. Зона корпоративных интересов	49

3. Зона взаимных интересов	52
4. Зона ваших интересов	57

Глава 3. Двадцать три приема и метода влияния на поставщиков для получения лучших цен и условий.	68
---	----

1. Усомнитесь в главном достоинстве предложения поставщика	68
2. Если... ..	69
3. В самый последний момент попросите выполнить еще одно условие... ..	70
4. Ссылайтесь на третье лицо	70
5. Всегда требуйте невозможного	71
6. Не просите круглых скидок и не называйте круглые цены	71
7. Потребуйте разложить цену на составляющие. Усомнитесь в справедливости каждой из них	72
8. Никогда не проявляйте энтузиазма к предложенному	73
9. Никакого одобрения, только скептицизм и как можно больше негативных эмоций	74
10. Обещайте исключить из акций или внутреннего продвижения.	74
11. «Спасибо, сейчас не надо. Мы сделали пробный заказ у другого поставщика»	75
12. Запросите завышенный/заниженный объем	75
13. Плохой и хороший полицейский	76
14. Держите паузу	77
15. Ссылайтесь на урезанный бюджет	78
16. Задайте свой сценарий переговоров.	78
17. Полный список условий.	78
18. Скидка на однодневную акцию	79
19. Страшное слово «тендер»	79
20. Попросите выставить счет.	80
21. Спецусловия-исключения.	80
22. Какой у вас запасной вариант?	80
23. Поменяться местами	81

Глава 4. Способы улучшения условий поставки и факторы выбора поставщика	82
Условия закупки	88
Стоимость	88
Скидки	118
Условия оплаты	129
Качество	145
Почему нельзя использовать слово «качество»	145
СЗК – с чего начинается управление качеством	152
Потребительские свойства	172
Соответствие требуемым характеристикам	174
Продукция	184
Ассортиментная матрица	184
Эксклюзивность ассортимента	198
Представленность продукции поставщика на рынке	208
Преимущества продукта	212
Совместимость продукта	220
Упаковка	220
Поставка продукции	230
Исполнение заказа	230
Товарный запас	236
Доставка	239
Документооборот	251
Штрафы	256
Сервис	264
Скорость реагирования на запросы	264
Доступность поставщика	267
Обучение	269
Тестирование и испытания	273
Маркетинговая поддержка	273
Дистрибутивная политика поставщика	283

Затраты.....	289
Затраты из-за нарушения поставок	291
Затраты на хранение и пополнение запасов	294
Надежность.....	307
Цепочки поставок.....	313
Опыт работы поставщика.....	318
Технологии поставщика	326
Обслуживание и поддержка	328
Срок годности продукции	330
Срок эксплуатации.....	332
Гарантия поставщика.....	334
Рекламации, брак	337
Риски.....	341
Финансовая стабильность поставщика.....	344
Активы и ресурсы поставщика.....	352
Резюме главы 4 «Способы улучшения условий поставки и факторы выбора поставщика».....	355
Глава 5. Техника противодействия повышению цен.....	356
Заключение.....	377
Двенадцать карт из книги в большом размере	378
Об авторе.....	379

1

Три золотых правила закупщика

Эти три несложных правила определяют базис работы закупщика и, несмотря на то что просты, являются важнейшими составляющими закупочной деятельности.

1. Никогда не соглашайся на первое предложение.
2. Нет предела низким ценам.
3. Всегда улучшай условия.

Давайте разберем их более подробно.

1. Никогда не соглашайся на первое предложение

Первое золотое правило нужно читать следующим образом: «НИКОГДА не соглашайся на первое предложение». Еще лучше: «Вообще никогда не соглашайся на первое предложение». Это правило универсально, должно применяться при любом обсуждении условий поставки, и «никогда» в нем твердое и абсолютное.

Если вы предполагали получить на фланец РУ-10 цену 134 руб., а поставщик предлагает 120 руб., как быть? Правильно, округлить глаза и полным изумления голосом спросить: «Откуда такая цена?»

Вы настроились требовать компенсацию в размере 15 % от партии, а вам предлагают 19 %, что делать? Правильно, первым делом не согласиться. Вторым — настаивать на увеличении процента.

В первом золотом правиле речь идет не только о цене, но и о любых условиях поставок, будь то отсрочка, компенсации, бонусы, обязательный объем выборки, маркетинговые бюджеты и т. д. Как бы вы ни были довольны первым предложением, это просто непрофессионально — остановиться, не сделав ни одного шага к улучшениям.

Любое первое предложение поставщика может быть оспорено, улучшено и изменено. Это правило срабатывает в 98 % случаев.

Основывается оно на том, что в подавляющем большинстве случаев первоначальное предложение поставщика завышено по ценам и занижено по условиям, учитывая возможные уступки. И если вы этих уступок не потребуете, получите те самые завышенные цены и заниженные условия.



Первое правило зарекомендовало себя настолько твердо, что бывает целесообразно настаивать на снижении цен и изменении условий, даже не глядя в полученное предложение. И что важно, в девяти из десяти случаев эти просьбы будут удовлетворены после первого же вопроса об улучшении.

Вспомните себя. Как часто вы просили и получали снижение цены после первой же просьбы? Уверен, что в девяти из десяти случаев вы достигали лучшей цены, чем было озвучено в самом начале.

Не соглашаться на первое предложение не означает требовать цену в два раза ниже озвученной и отсрочку в 365 дней. Первое золотое правило обязывает вас улучшать любое первое предложение, искать варианты его изменения.

Любое первое предложение включает в себя множество составляющих, поэтому улучшить хотя бы несколько из них — достижимая задача. Отказываясь от первого, на первый взгляд очень выгодного и потрясающе хорошего предложения, вы, возможно, получите всего 1,5 % скидки и (или) два дня отсрочки. Но вы никогда не получите уступку, если не заведете об этом разговор.

Не соглашаться на первое предложение не означает не принять его впоследствии, если поставщик будет непоколебим как скала и не уступит ни копейки. Отказ от первого предложения не означает, что вы не сможете вернуться к нему, если поймете, что изменить предложение не в состоянии. Однако до тех пор, пока вы не поняли этого, действуйте. Требуйте, хмурьте брови, закашливайтесь от негодования, настаивайте, твердо просите, намекайте, не верьте своим ушам. Делайте любые соответствующие шаги для достижения более выгодных условий.

В моей практике за шесть лет были только три поставщика, с которыми переговоры по изменению первого предложения ни к чему не привели. Два из них — крупнейшие американские корпорации, которые по месяцу считали цены и думали над условиями контракта, но зато после того, как озвучили их, — стояли насмерть. Третья компания — российский производитель сезонного товара, с которым переговоры также не увенчались улучшением первого предложения, а протяни мы еще неделю, он бы повысил цены из-за увеличивающейся загрузки производства.

Я хочу отметить, что за шесть лет таких было всего трое. Остальные несколько сотен первое предложение улучшали. Шли хотя бы на небольшую уступку по условиям поставки, пусть хоть на процент, но улучшали цену.

Итак, никогда не соглашайтесь на первое предложение!

2. Нет предела низким ценам

Сам по себе термин «низкая цена», пожалуй, философский. Какую цену вы назовете низкой? Предположим, вам озвучили первоначальную цену за многослойный пакет для упаковки вашей продукции 75 руб. Вы, пользуясь первым золотым правилом, данную цену не приняли и опустили предложение поставщика ниже 69 руб., что является, по вашим данным, среднерыночной ценой. В итоге после большого количества подходов в переговорах вы остановились на цене 67,4 руб. Предположим, поставщик больше не готов двигаться ни на копейку вниз. Это низкая цена?

Изменение цены в сторону уменьшения возможно практически всегда и может быть реализовано, в зависимости от условий, на небольшой или же на весьма ощутимый процент.

При этом нас, конечно же, интересует изменение цен без ухудшения качества продукции. Просто снижение цены ради снижения приведет к тому, что наш пакет будет тоньше, в соке будет больше воды, в сметане меньше молока, в цементе больше песка, в карандашах дешевая и ломкая древесина, а в ответственных узлах вместо легированной стали — вторичный пластик и «картонный металл».

Уменьшение цены можно рассмотреть как комплекс, состоящий из нескольких этапов (табл. 1.1).

Первый этап, который я называю поиском дна цены, — это решение задачи по нахождению самой низкой цены, по которой поставщик еще будет готов продать вам свою продукцию и услугу (рис. 1.1). Характерным признаком

найденного дна цены служит тот факт, что дать копейку скидки поставщик уже не готов и отказывается от сделки (или поставщик — превосходный актер).

Таблица 1.1. Этапы снижения цен

Этап	Инструменты	С какими поставщиками целесообразно проводить
1. Поиск дна цены	Переговоры, приемы воздействия на поставщиков, тендеры, конкурсы	Все поставщики
2. Непрямое удешевление	Калькуляция цены, уменьшение составляющих стоимости, изменение характеристик продукта	Поставщики категорий А ¹ и В
3. Оптимизация цепочек поставок поставщика	Анализ цепочек поставок действующего поставщика, их оптимизация, сокращение затрат в цепочках поставок	Поставщики категории А
4. Оптимизация цепочек поставок поставщиков поставщика	Анализ цепочек поставок наиболее значимых поставщиков вашего поставщика. Оптимизация и сокращение затрат в них	Поставщики категории А ваших поставщиков категории А

Достижение дна цены — это та самая задача, которую решает закупщик, торгуясь, убеждая, настаивая, ища компромисс, шантажируя, ссылаясь на алчное руководство, стандарты компании и предпринимая другие попытки.

Для поставщика дно цены — это минимальная стоимость, при которой для него еще выгодно продавать вам свою продукцию или услугу. Например, это может быть минимальный уровень рентабельности, закладываемый как основной фактор ценообразования. В рассматриваемом примере это может быть, скажем, рентабельность (маржа) 19 % при себестоимости 54,6 руб.

Важно знать, что в разных ситуациях, в разных условиях товарного запаса и спроса на продукцию, в случае выполнения или невыполнения плана продаж дно цены, озвучиваемое одним и тем же поставщиком, может быть разным.

¹ В соответствии с АВС-анализом, поставщики категории А дают 80 % объема покупаемой продукции, их примерно 20 % в общем числе поставщиков. Поставщики категории В дают 15 % объема закупок, их около 30 % от общего количества поставщиков. Поставщики категории С дают 5 % объема закупок, и их около 50 % от числа поставщиков (рис. 1.3).

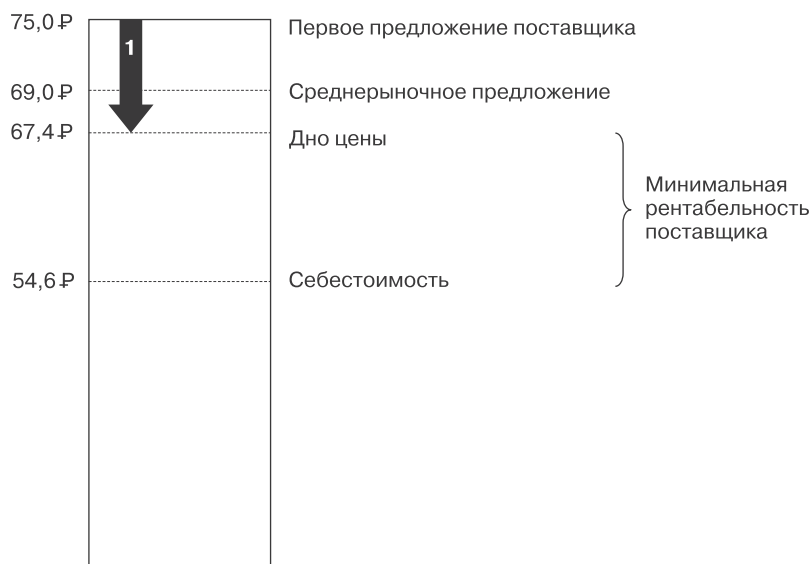


Рис. 1.1. Первый этап снижения цены

Первый этап в большей степени строится на умении закупщика вести переговоры. Результаты зависят от коммуникативных навыков, умения убедительно аргументировать и склонять поставщика к своей точке зрения. Но это неполный перечень компетенций закупщика, необходимый для достижения дна цены. К самому важному навыку я отношу умение закупщика правильно себя подать (продать) поставщику.

Умение правильно себя продавать — это то, к чему профессиональный снабженец обычно приходит сам спустя продолжительное время с начала работы. Это опыт, который приобретают скорее интуитивно. Умение закупщика продать себя — важнейшая компетенция, необходимая при построении отношений со сложными поставщиками, обладающими уникальным предложением или предлагающими наилучшие условия по сравнению с конкурентами на рынке. Данная тема очень важна, и на ней мы подробно остановимся позже, в главе 2 «Табулетка закупок». Как вести переговоры со сложными поставщиками».

Второй этап я называю «непрямое удешевление». Он включает в себя набор мероприятий, которые проводятся совместно с поставщиком и результатом которых становится совокупное сокращение затрат на закупку (рис. 1.2). В первую очередь такие мероприятия сводятся к тому, чтобы получить калькуляцию цены, разложить стоимость продукта на составляющие и изменять каждую из них. В конечном итоге совместная работа

с поставщиком приводит к тому, что снижается себестоимость продукта, а значит, при сохранении минимальной рентабельности поставщика удастся еще снизить и цену.

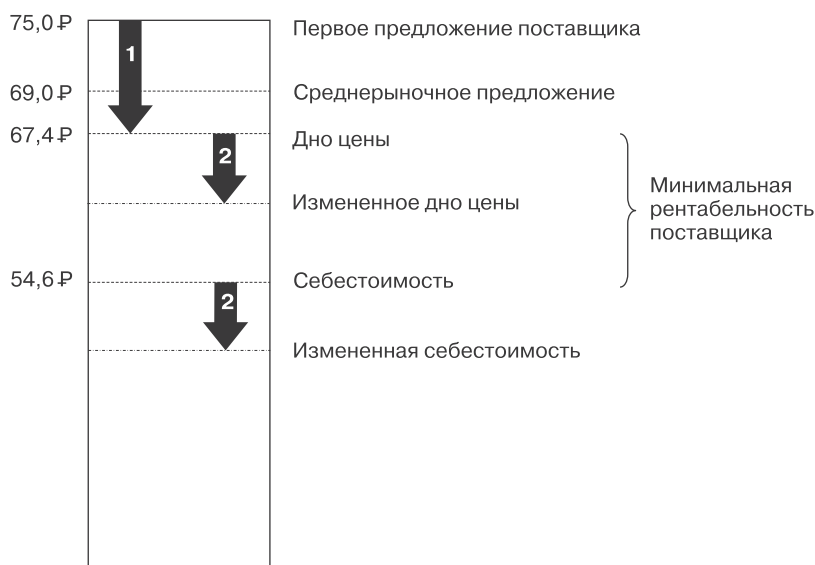


Рис. 1.2. Второй этап снижения цены — не прямое удешевление

В нашем примере на втором этапе удешевления потребуется понять, какую долю в стоимости изготавливаемого пакета занимает сырье (бумага, полипропилен и полиэтилен), какая доля приходится непосредственно на изготовление пакета, каковы логистические затраты, чему равны затраты на упаковку готовой продукции и т. д. Подробно вопрос калькуляции цены рассмотрен в подразделе «Калькуляция цены, составляющие стоимости поставщика» на с. 91.

После того как составляющие стоимости закупаемого пакета стали известны, начинается совместная работа с поставщиком по изменению каждой из них с целью получить общее совокупное снижение стоимости.

Отмечу, второй этап снижения цен целесообразен именно в случае совместной с поставщиком работы над ним. Поэтому для непрямого удешевления наиболее перспективными станут поставщики категорий А и В (рис. 1.3), то есть дающие около 95 % объема закупок в денежном эквиваленте, их около 50 % от общего числа поставщиков.

Если работа по уменьшению цены поставщика проведена профессионально на первом и втором этапах, то вы достигли дна цены, а затем опустили и само

дно. В этом случае вы можете с полной уверенностью утверждать, что получили действительно низкую цену.

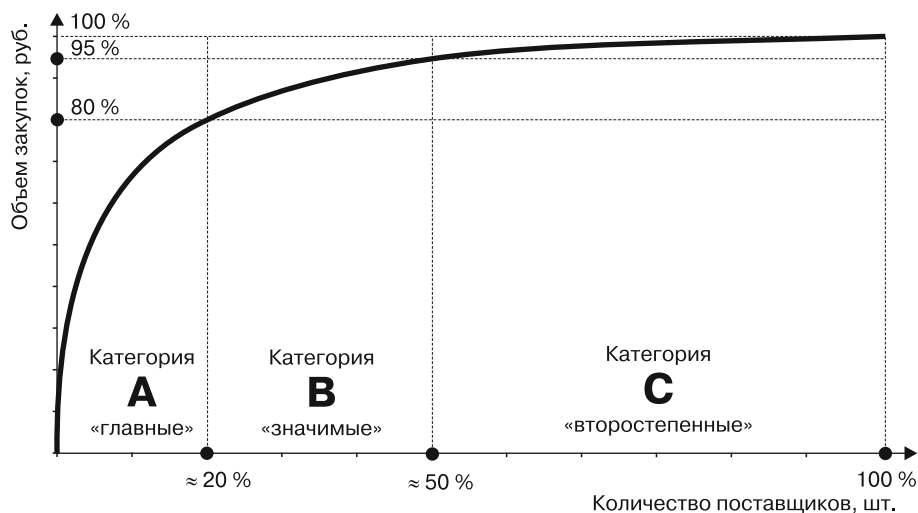


Рис. 1.3. График ABC-анализа поставщиков в зависимости от объема закупок

А что делать, если оба этих этапа пройдены и эффективность второго этапа не предполагает существенных изменений продукта и, соответственно, его стоимости?

В этих случаях нужно будет либо признать, что получена минимальная возможная цена, либо двигаться вглубь цепочек поставок, чтобы искать возможности оптимизации и сокращения затрат не в самом приобретаемом продукте, а во всех этапах, которые он проходит: от добычи всех видов применяемого сырья до производства готовой продукции вашими поставщиками.

Третий этап предполагает анализ цепочек поставок вашего поставщика. Суть этого процесса сводится к совместной работе с поставщиками категории А по сокращению затрат, связанных с производством приобретаемой вами продукции.

Например, для рассматриваемых нами пакетов совместно с поставщиком может решаться задача по анализу его цепочек поставок бумаги, полипропилена и полиэтилена, из которых затем им производится многослойный пакет. Результатом такого анализа могут стать изменения характеристик закупаемой вашим поставщиком бумаги, смена поставщика полипропилена,

выбор новой марки полиэтилена, смена способов транспортировки бумаги до поставщика, переход на поставки полиэтилена в рулонах большего размера при снижении стоимости погонного метра, передача вашим поставщиком на аутсорсинг¹ изготовления групповой упаковки и т. д.

Можно привести такой пример: компания Mars организует различные обучающие мероприятия для помощи фермерам-поставщикам и регулярно проводит программы Mars Ambassador Program. Амбассадоры помогают фермерам совершенствовать сельскохозяйственные методики, разрабатывают обучающие программы, следят за состоянием окружающей среды и реализуют множество других проектов. В результате Mars повышает надежность поставок, увеличивает лояльность поставщиков, снижает себестоимость первичного сырья для сокращения себестоимости шоколада.

Вышеописанные примеры совместных работ целесообразны в случае, когда доля закупок у поставщика достаточно большая. Реализация обоюдных интересов двух сторон в подобных взаимоотношениях приводит к тому, что поставщик не делает тайны из своей себестоимости, а покупатель не «отжимает» последнюю копейку из прибыли. Результатом становятся интеграция и действительно взаимовыгодный комплекс мер по сокращению затрат производства важного вам продукта.

Если же третий этап реализован, то следующим шагом станет совместная, иногда трехсторонняя, работа по оптимизации и сокращению затрат в цепочках поставок поставщиков ваших поставщиков.

В рассматриваемом примере у поставщика многослойных пакетов результатом работы может стать изменение его поставщиком полиэтилена технологии изготовления: применение в производстве присадок другого производителя, а следовательно, снижение толщины полиэтилена при повышенном глянце и аналогичной прочности.

Четвертый этап целесообразен только в случае ключевых поставщиков и наиболее затратных составляющих закупок.

Первый этап снижения цены — наиболее простой и распространенный способ экономии на закупках. Эффективность его напрямую зависит от умения закупщика договариваться, вести переговоры, организовывать конкурсы.

¹ Аутсорсинг (от англ. outsourcing) — передача компанией каких-либо видов своей деятельности или функционирования другой организации, специализирующейся в этой области. В отличие от разового обращения к специализирующейся в узкой сфере организации, аутсорсинг предполагает заключение долгосрочного контракта на оказание работ или услуг. Например, полное ведение бухгалтерского учета, подбор персонала, кадровое делопроизводство, ИТ-поддержка, обеспечение безопасности, логистические услуги и др.

Навыки закупщиков в этом случае нужно усиливать, например, с помощью внутреннего обучения (наставничества) или внешнего обучения (тренингов).

Второй этап снижения цен сложнее, а третий и четвертый для подавляющего большинства кажутся крайне трудными. Однако если ваша компания заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, вы будете вынуждены последовательно прийти и ко второму, и к третьему, и к четвертому этапам снижения цен. В европейской практике это давно норма, а для российского бизнеса пока скорее исключение. Но и российский рынок с каждым годом делает все больше шагов к прозрачности цепочек поставок, а значит, и к возможностям оптимизации наиболее значимых из них.

Профессиональный закупщик знает, что нет предела работе над снижением цены. Если вы получили все возможные скидки продавцов, то перед вами еще много вариантов по снижению затрат во всех цепочках поставок, причем не только собственных, но и ваших поставщиков.

3. Всегда улучшай условия

Какие условия поставки вы улучшаете в работе с поставщиками? Давайте отложим книгу и вспомним их.

Обычно на ум в первую очередь приходит объем закупки, цена, отсрочка платежа, потом доставка. Далее следует пауза, и вспоминание продолжается уже с усилием: что еще мне нужно от поставщика, что я могу улучшить. Спустя время вспоминают штрафы, бонусы, гарантии и т. д.

В большинстве переговоров с поставщиком не обсуждается первоначально более четырех условий поставки. Даже появилось такое устойчивое выражение — «в четырех с половиной елках блуждать» (рис. 1.4).

«Половина елки» — это качество закупаемой продукции. Имеется в виду, что если качество продукции не соответствует вашим требованиям, то обсуждать прочее бессмысленно.

Безусловно, цена, отсрочка, доставка и объем закупок — важнейшие параметры любой сделки, но нельзя забывать, что кроме них есть еще свыше 100 факторов, определяющих целесообразность и выгодность работы с поставщиком.

Выясняя, почему же, кроме объема, цены, отсрочки и доставки, никакие другие условия с поставщиком не обсуждались, можно столкнуться с неловким молчанием. Закупщик без труда вспоминает, какие условия ему нужны от

поставщика, но когда дело доходит до фактических переговоров, случается какое-то затмение и кроме вышеописанных «четырёх елок» иные условия не вспоминаются.



Рис. 1.4. «Четыре с половиной елки» условий сотрудничества

В оправдание говорят про то, что забыли, что не было времени, что не та ситуация, и приводят прочие не самые убедительные доводы. В ряде случаев закупщик просто не осознает, какие еще условия он может обсудить со своим поставщиком.

Условия, которые может и должен отработать закупщик, обсуждая контракт или поставку, многогранны и зависят от специфики бизнеса и приобретаемой продукции или услуги. Однако нам надо иметь в виду, что условий всегда больше, чем четыре с половиной!

Давайте рассмотрим, какие условия мы можем обсуждать с поставщиком.

На рис. 1.5 приведены 37 групп факторов, которые оказывают влияние на выбор поставщика, условия сотрудничества и общую стоимость продукта или контракта. Для вашего конкретного случая актуальными могут быть порядка 20 групп — это именно то, что вы в состоянии отработать в рамках улучшения условий поставки.