

Повышение экономической эффективности закупок через интегрированное планирование и работу с командой в коучинговом формате

РЖЕШЕВСКАЯ АННА

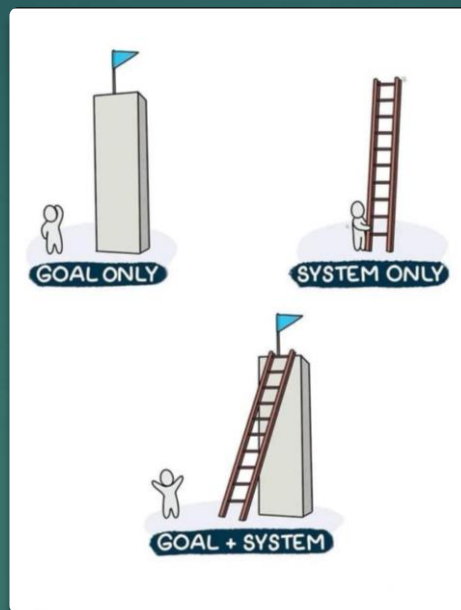
ДИРЕКТОР ПО ЗАКУПКАМ И УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК
АВТОР ПРОЕКТА «ПРО РАЗВИТИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ»

ТЕЗИСЫ



ПУТЬ К СИСТЕМНОСТИ

- АКЦЕНТ НА ДАННЫЕ
- АВТОМАТИЗАЦИЯ РУТИННЫХ ОПЕРАЦИИ
- ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
- РЕГЛАМЕНТЫ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ



S&OP, ИНТЕГРАЦИЯ

- ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК СО СМЕЖНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ (ФИНАНСЫ, ПРОДАЖИ, ЛОГИСТИКА, МАРКЕТИНГ, ТЕХНИЧЕСКИЙ СЕРВИС)
- ИНТЕГРИРОВАННОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ



РАБОТА С КОМАНДОЙ

- **КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД**
- **ИНСТРУМЕНТЫ**
- ДЕЛЕГИРОВАНИЯ
- МОТИВАЦИЯ
- ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ОТ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ К СТРАТЕГИИ ЗАКУПОК И УЦП



ПУТЬ К СИСТЕМНОСТИ

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

- Фокусировка усилий и внимания на закупку, которая способствует достижению цели
- Декомпозировать глобальную цель на цели отдела закупок. Далее декомпозировать до задач.
- Определить Результат для Закупки
- Определить Критерии эффективности закупок, как будете мерить.

Автоматизация

- Все, что можно автоматизировать должно быть автоматизировано
- Внедрение SRM системы (Supply Relationship management)
- Ведение в совершенстве Продуктовой Матрицы и сопутствующих документов к ней (сертификаты, разрешительные документы, данные по ВЭД, история изменения продукта, подбор аналогов, тех. характеристики)

Регламенты

Для закупок в текущих условиях важный критерий **НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ** (для ВЭД закупок особенно!!!)

Пересмотр показателей ежемесячно

Глубокое знание финансовой составляющей (понимание работы с банками, начисление НДС в др. странах)

Особенности ведения контрактов на закупку (Логистика движения товара, санкционный/несанкционный, ТН ВЭД, возврат товара, учет рисков).

Знание Поставщиков Поставщика до 3-4 звена, т.к. даже при закупке в РФ это может влиять на скорость и качество закупки

S&OP, интегрированное бизнес-планирование



Интегрированное бизнес-планирование

- ▶ Цифровизация бизнес-процессов
- ▶ Учет особенностей планирования при закупках в РФ и импорте.
При закупках в РФ – эффективность через цифровизацию, ЭДО, переход на безбарьерный режим, повышение прозрачности закупок, использование ИИ в закупочной деятельности.

При импорте – идет **РАЗРЫВ операций**, нет возможности отлаживания интеграции, возврат к ручным операциям, увеличение количества ручных операций, бумажной работы, отслеживания «на коленке». Это ведет к усложнению, удорожанию закупки. Однако эффективность может быть выстроена за счет ПЛАНИРОВАНИЯ на горизонте 1-3, максимум до 6 месяцев. (ранее норма среднесрочного планирования составляла 12-18 мес.).

Интегрированное бизнес-планирование

- ▶ Регламент операций в виде учета данных по поставщикам
- ▶ **Целевые показатели KPIs могут использоваться, а могут быть отменены, если ситуация по поставщику нестабильна, непрогнозируема.**
- ▶ **!Важно** – заменить на другие критерии эффективности, иначе могут быть значительные потери

*Axenix

*Goodsforecas

*Планум

Эффективные закупки

ИИ-боты полезны на любом этапе закупок

Определение требований и планирование закупок

- Генерация подробных описаний требований и спецификаций на основе задач.
- Автоматизация создания плана закупок и определения приоритетов.
- Прогнозирование потребностей с использованием анализа данных.

Поиск и оценка поставщиков

- Автоматизированный поиск потенциальных поставщиков на основе заданных критериев.
- Создание сравнительных таблиц и отчетов по поставщикам.
- Анализ отзывов и рейтингов поставщиков с помощью ИИ.

▶ Запрос предложений и проведение тендеров

- Автоматическое составление и рассылка запросов цен и предложений.
- Анализ полученных предложений и генерирование сравнительных отчетов.
- Создание моделей для предсказания стоимости и сроков поставки.

РАБОТА С КОМАНДОЙ

Коучинговый ПОДХОД

- Настроить Эффективное взаимодействие вместо Привычного!
- Активировать потенциал сотрудника
- Задавать открытые вопросы
- Отдавать ответственность за результат сотруднику
- Формировать интерес вместо страха
- Повышать осознанность, убирать реактивность

Инструменты

- Техника «Мышление стратега»
- Техника «Необитаемый остров»
- Техника SMART
- Техника «Декартовы координаты»
- Техника «Выход на эффективное поведение»
- И др.

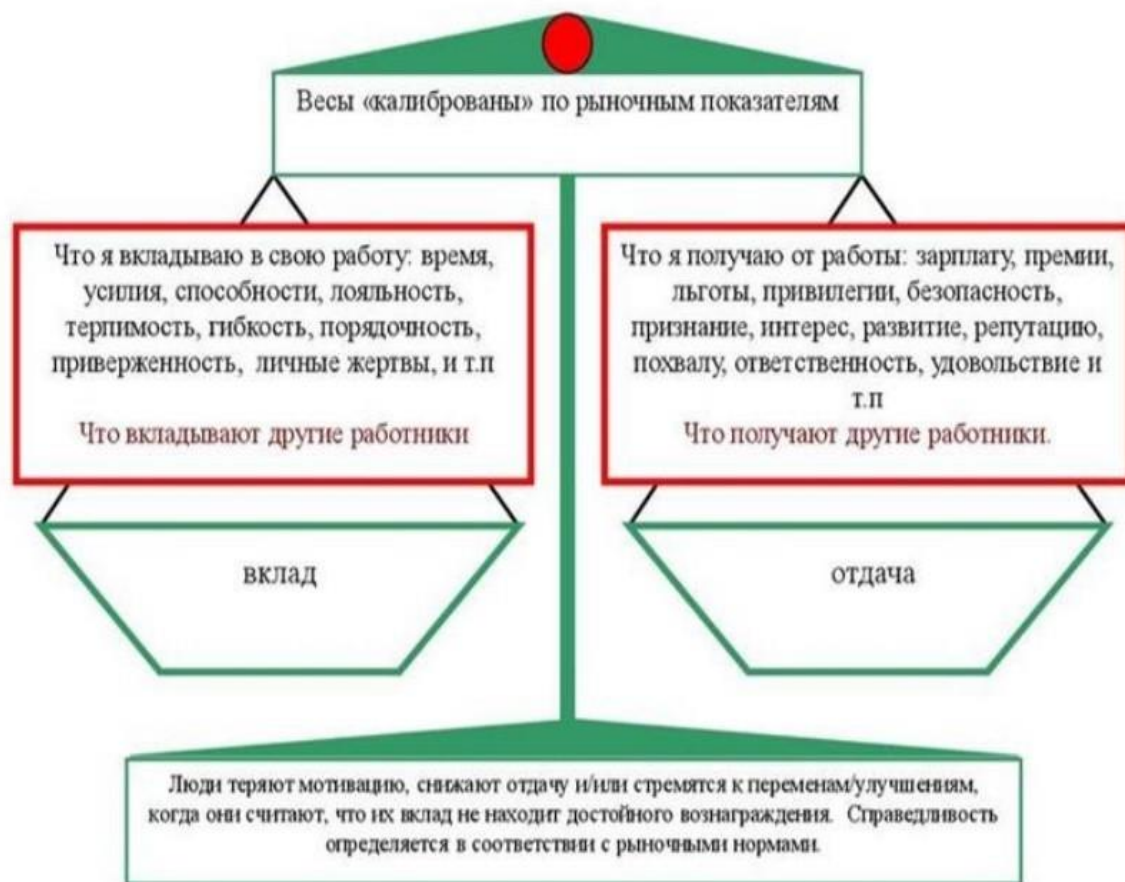
Обратная связь

Виды взаимодействия:

- Индивидуальные встречи 1-1
- Регулярные собрания подразделения / топ-состава
- Ящик предложений
- Опросы
- Диагностики
- Анкетирование
- Соц.сети (месенджеры, сайт)

Тип взаимодействия:

- Недирективный
- Дать пространство для сотрудника



ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТ И АДАМСА

S

SPECIFIC

КОНКРЕТНАЯ

Что именно надо
сделать? Кто
будет делать? Где
будет делать?

M

MEASURABLE

ИЗМЕРИМАЯ

Как измерить
результат?
Как поймем, что
цель достигнута?

A

AMBITIOUS

АМБИЦИОЗНАЯ

Как сделать цель
амбициозной и
мотивирующей?

R

RELEVANT

СОГЛАСОВАНА

Цель отвечает
потребностям?
Цель релевантна
другим задачам?

T

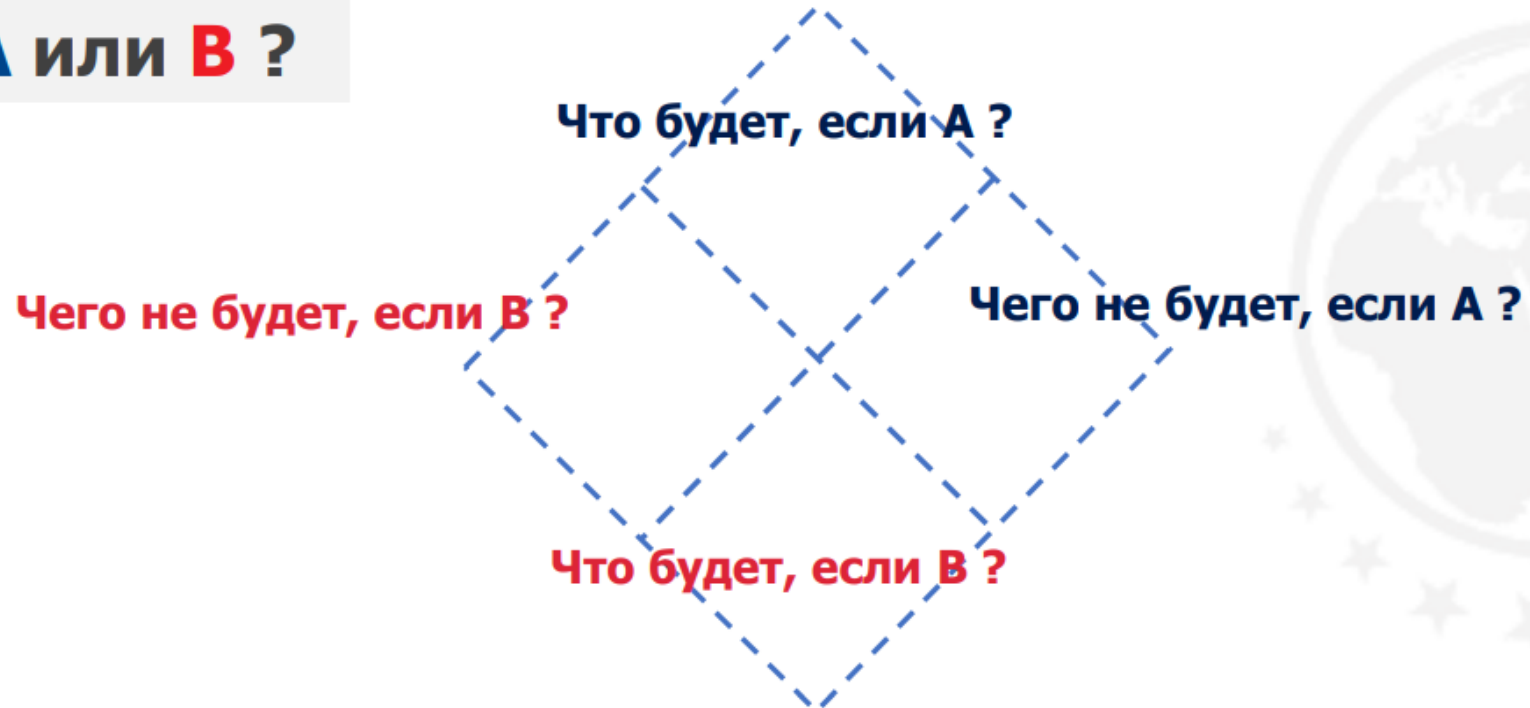
TIME BOUND

ОГРАНИЧЕНА

В какие сроки
(день/месяц/год)
цель должны быть
достигнута?

Система координат Рене Декарта

А или В ?



Выбор из двух вариантов А или В

Какие плюсы и минусы?
Какой план действий?
Что выбираешь?
Что ценного в выбранном варианте?

- -

Спасибо за
внимание!

Анна Ржешевская



@COACHPRO_G
OALSMINDSET