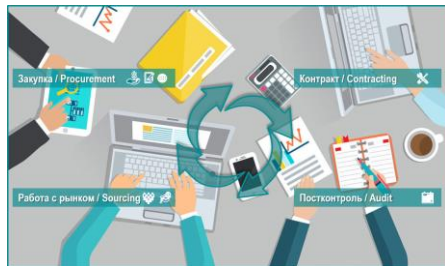




СИБУР

Категорийный менеджмент в услугах



Спикеры:

Панкина Инна, Моторина Екатерина, Рябова Ксения
(Тендерная Функция)

Октябрь 2021

>550

видов закупаемых услуг и работ
(> 500 тыс. номенклатур)

>30
Тыс.

конкурентных процедур
в год

>60%

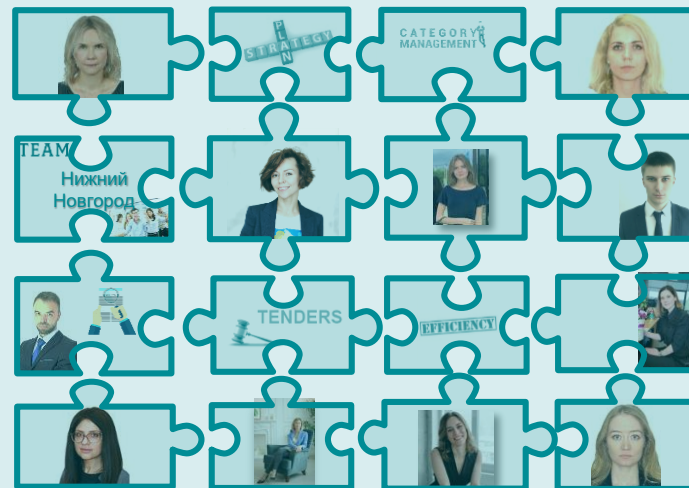
закупок услуг и работ покрыто
категорийными стратегиями /
подходами

Развитие – формирование методологии, единых подходов и закупочных стратегий

- ▶ Формирование единых подходов по категориям,
- ▶ Разработка закупочных стратегий / подходов,
- ▶ Участие в переговорах и подготовка переговорной позиции с учетом экспертизы по категориям,
- ▶ Проведение мероприятий по расширению конкурентной среды,
- ▶ Формирование подходов по повышению эффективности взаимодействия с подрядчиками,
- ▶ Внедрение и развитие ИТ-инструментов (ЭТП, инструменты по управлению задачами и пр.),
- ▶ Повышение закупочной грамотности по компании (организация обучающих мероприятий и развитие базы знаний)

Compliance и операционная деятельность – обеспечение соответствия закупочным политикам компании

- ▶ Методологическая и консультационная поддержка участников процесса закупок,
- ▶ Организация и обеспечение корректности проведения закупочных процедур,
- ▶ Постмониторинг и анализ извлеченных уроков,



Закупка / Procurement



- планирование закупок, совместная работа с функцией по сбору и обновлению данных

Лидирует Функция, ТК оказывает методологическую поддержку

Работа с рынком / Sourcing



- единая квалификация
- формирование и обновление пулов КА
- технический аудит
- сбор данных по выработке

Лидирует Функция, ТК оказывает методологическую поддержку, обеспечивает прозрачность проведения процедур и отвечает за разработку концепции



Контракт / Contracting



- стандартизация договоров
- ДС и заказ – наряды
- утвержденная программа отклонений от стандартных условий оплаты

Лидирует Функция, ТК оказывает методологическую поддержку

Постконтроль / Audit



- программа работы с КА (Vendor management)
- сбор обратной связи со стороны Заказчика и КА
- постмониторинг закупочной деятельности

Лидирует ТК, Функция отвечает за наполнение данных по реализованным проектам

Признаки категорийной стратегии



Централизация и укрупнение закупочных процедур



Сбор потребности и более долгосрочные контракты



Анализ структуры цены



Снижение количества процедур и конкурсов



Анализ унификации vs технической зависимости



Экономический эффект vs статус-кво



Ограничение количества контрагентов, повышение требований

Описание практики Vendor management



Уровень полного управления

Сюда относятся критически важные для бизнеса Компании КА, прекращение или ухудшение качества работы которых будет иметь серьезные последствия для Компании. В отношении таких КА важно постоянно отслеживать уровень качества оказываемых услуг, поддерживать хорошие отношения на уровне менеджмента Компании. Затраты на поставщика в категории значительны: более 20% или топ-5, либо участие в нескольких категориях, либо поставщик является единственным в регионе, а также является крупным покупателем Компании. В отношении таких КА как правило необходимо разработать стратегию развития отношений

Уровень ограниченного управления

Важные, но не критичные для бизнеса Компании КА, со средним или низким влиянием на бизнес, их количество в пуле достаточное для оперативной замены. Затраты на поставщика в категории средние: топ-20

Уровень номинального управления

Не критические для бизнеса Компании КА с низким влиянием на бизнес Компании или полным отсутствием влияния. Считается, что в отношении таких КА нет необходимости постоянно отслеживать уровень качества, скорее применима работа по претензиям в случае не соответствия качества условиям договора, а также отслеживание срока действия договора



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Создан модуль для сбора обратной связи на сайте sibur.ru, позволяющий проводить онлайн-анкетирование участников завершённых тендеров.

~20%

опрашиваемых к/а оставили обратную связь, средняя оценка по полученным ответам составила от 8,7 до 9,7 баллов (из 10-ти возможных)

Дополнительно проводятся точечные обзвоны участников сотрудниками ТФ



ПРОГРАММА ТЕХНИЧЕСКИХ АУДИТОВ

Сформирована предварительная концепция, включающая в себя:

- виды аудита (до заключения договора / в период исполнения обязательств),
- варианты проведения (онлайн аудит, как базовый рекомендуемый вариант),
- порядок проведения аудита,
- формы документов в привязке к функциональным направлениям *(в проработке)*.



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО

(апробирование подхода в закупках КВИП)*

Сформирован перечень стратегических подрядчиков и концепция программы развития:

- «льготные условия» договоров,
- подключение к обучающим программам платформы **Бизнес практики**,
- возможность стажировки в подразделение **ОТ и ПБ Предприятий**,
- открытое обсуждение планов компании на предстоящий год,



КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ДОГОВОРОВ

Создан ресурс для сбора обратной связи по выполненным договорам (на базе SharePoint)**.

Проводится разбор кейсов для рассмотрения их на Арбитражной комиссии.

Системное информирование руководителя. Функции об отрицательных отзывах



Инструменты оптимизации стоимости

1

редукционы и переторжи с ценовыми индикативами
(проводятся в онлайн режиме, по телефону и очно)

2

формульное ценообразование



**Поставка пленки
стрейч-худ**

Переменная часть привязана к котировке сырья, постоянная часть – затраты на переработку

~11%

*удержание роста
цены*



Ремонт вагонов

Ценовое предложение включало в себя несколько составляющих ремонтов: стоимость услуги, МТР и логистики

~2%

снижение затрат по сравнению с предыдущим периодом закупки



Ремонт колесных пар

Ценовое предложение включало в себя фиксированная стоимость ремонта, транспортировки колес до ремонтного ДЕПО и переменная часть на закупку цельнокатаного колеса в привязке к публичному прайсу

~1%

снижение затрат по сравнению с предыдущим периодом закупки по капитальному ремонту колесных пар, сдерживание роста цены услуги.

3

прайс-листы (на примере услуг переводов)

Фиксация ставок в зависимости от:

- а) языка (английский, китайский и др.),
- б) типа перевода (письменный/устный),
- в) специфики (юридический, технический и др. сегмент) и уровня «важности».



~5%

(контракт на 3 года, удержание роста стоимости услуги)

Инструменты оптимизации стоимости

4

унифицированные модели запроса стоимости

(сметы затрат, калькуляции и др.)

1) Определение ключевых факторов (на примере услуг внутривозводской логистики):

- Затраты на персонал в год, включая все взносы (в разбивке на категории персонала);
- Стоимость оборудования (количество единиц, средняя стоимость амортизации, прочее оборудование);
- Затраты на техническое обслуживание оборудования и ремонт;
- Затраты на топливо;
- Прочие затраты (ДМС, спецодежда, медосмотры, обучение и др.);
- Рентабельность.

2) Инструмент также дает возможность проведения детального сравнительного анализа предложений (предусмотрена разбивка по статьям затрат), что усиливает позицию закупщиков в процессе проведения переговоров с участниками.

5

публикация расчетной модели в конкурентной процедуре

1) Проведение аудита площадки и замера операций;

2) Определение необходимого количество персонала и техники аутсорсера: грузчики, кладовщики, водители погрузчиков и АУП (предзаполненный формат инструмента запроса стоимости).

~23%



(контракт на 3 года,
тендер в г. Воронеж)*

~6,5%



(контракт на 3 года,
тендер в г. Тольятти)*

~5%



(контракт на 3 года,
тендер в г. Пермь)*



Приложение: Лист Microsoft Excel

*экономия затрат в сравнении с действующими на момент проведения процедуры тарифами

Оценка предложений с учетом РК и ОСВ

Оценка предложений с учетом РК

Пример: закупка деревянных поддонов для предприятия Омега

Наименование показателя		ООО Альфа		ООО Бета	ООО Гамма	ООО Дельта			
Стоимость предложений, руб. без НДС	Условия оплаты	Отсрочка 45 к.д.	Отсрочка 15 к.д.	Отсрочка 45 к.д.	Отсрочка 45 к.д.	Отсрочка 45 к.д.	Отсрочка 30 к.д.	Отсрочка 15 к.д.	Предоплата 100%
	Лот № 1 БЖ	13 112 528	13 073 190	13 302 000	13 566 704	14 879 175	14 842 983	14 807 211	14 771 020
	Лот № 2 БЖ шлиф.	15 662 990	15 616 001	-	-	-			
	Лот № 3 БН	42 729 701	42 601 512	-	41 492 368	40 701 356	40 602 984	40 504 263	40 405 990
Стоимость предложений с учетом РК, руб. без НДС	Условия оплаты	Отсрочка 45 к.д.	Отсрочка 15 к.д.	Отсрочка 45 к.д.	Отсрочка 45 к.д.	Отсрочка 45 к.д.	Отсрочка 30 к.д.	Отсрочка 15 к.д.	Предоплата 100%
	Лот № 1 БЖ	12 893 782	13 000 086	13 080 094	13 340 382	14 630 958	14 677 445	14 724 410	14 771 020
	Лот № 2 БЖ шлиф.	15 401 698	15 528 677	-	-	-			
	Лот № 3 БН	42 016 877	42 363 287	-	40 800 186	40 022 370	40 150 156	40 277 766	40 405 990

Оценка предложений с помощью методики ОСВ (общая стоимость владения)

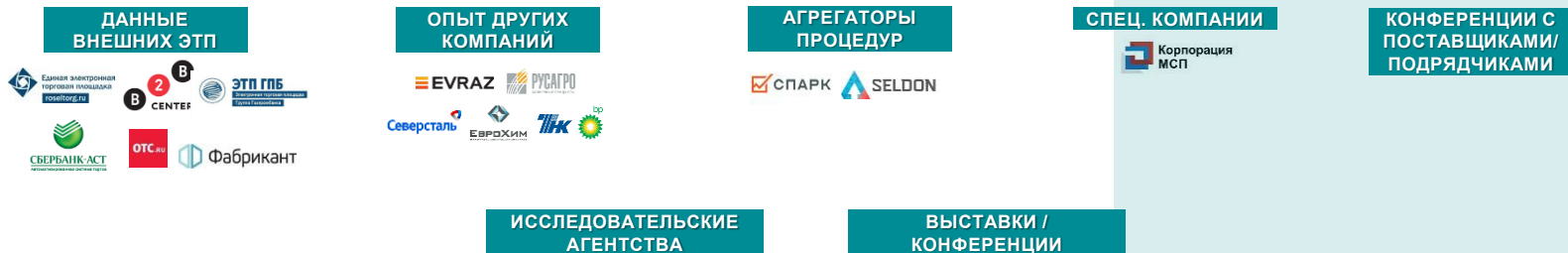
Пример: выбор к/а на разработку интерактивных тренажеров-симуляторов

Наименование претендента	Стоимость предложений, руб. без НДС	Стоимость предложений с учетом ТСО, руб. без НДС	Параметры, учтенные при расчете ТСО
ООО Альфа	14 450 000	143 253 058	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение единовременно - Консалтинг ежегодно - Лицензии единовременно - Техподдержка ежегодно - Оборудование
ООО Бета (победитель)	11 271 135	40 611 699	
ООО Гамма	9 529 000	93 824 000	
ООО Дельта	12 188 655	57 103 478	

Процесс планирования закупок:



Инструменты анализа рынка:



КРІ по экономической эффективности закупочных процедур

Критерий

Методика расчета

К1

Динамика стоимости по сравнению с предыдущим периодом закупки с учетом инфляции

$K_1 = (C_1 - C_{00}) / C_{00} * 100\%$, где
 C_{00} – стоимость закупки предыдущего периода;
 C_1 – стоимость предложения победителя текущего тендера.

К2

Оценка эффективности проведенной закупочной процедуры относительно медианы первоначальной стоимости технически согласованных участников

$K_2 = (C_1 - C_{0me}) / C_{0me} * 100\%$, где
 C_{0me} – медиана по первоначальным стоимостям предложений технически допущенных участников тендера;
 C_1 – стоимость предложения победителя тендера.

К3

Сравнение стоимости победителя тендера с минимальной первоначальной стоимостью среди технически согласованных участников

$K_3 = (C_1 - C_{0min}) / C_{0min} * 100\%$, где
 C_{0min} – минимальная стоимость по первоначальным предложениям технически допущенных участников тендера;
 C_1 – стоимость предложения победителя текущего тендера.

К4

Сравнение стоимости победителя тендера с медианой финальных технически согласованных предложений

$K_4 = (C_1 - C_{1me}) / C_{1me} * 100\%$, где
 C_{1me} – медиана стоимости по финальным предложениям технически допущенных участников тендера;
 C_1 – стоимость предложения победителя тендера.

Подход к мониторингу: показатели рассчитывают **ежеквартально** в разрезе **направлений закупок** и **по каждому сотруднику** подразделения. В рамках процедуры ответственный закупщик контролирует выполнение КРІ. Далее происходит **анализ причин отклонений** от целевых значений (по наиболее закупкам с наибольшим отклонением) и проводятся **сессии** с внутренними заказчиками **для поиска путей оптимизации** в дальнейшем.

У каждого сотрудника помимо базового функционала есть инициативы на развитие (кросс-функциональные, стратегические для функции)

01

Стажировки в других функциях/подразделениях внутри компании

03

Формирование карты индивидуальных планов развития с прозрачными карьерными маршрутами для перспективных сотрудников

05



02

Ротации внутри функции (вертикальные, горизонтальные)

04

Участие в тимбилдингах, неформальное общение с руководством

06

Специализация по номенклатуре внутри подразделения (позволяет расширять профильные знания по категории)