

Пока предприятие покупает сравнительно небольшое количество услуг или товаров и с работой в отделе закупок справляются несколько человек, управление процессом не составляет большого труда. Но что делать, если объемы закупок постоянно растут? Привычный метод – увеличивать штат отдела. Но на поверку, он далеко не всегда оказывается оптимальным. Ведь обычно с ростом количества людей возможность управлять процессом снижается. Соответственно, не всегда удается получить лучшую цену или условия поставки: подчиненный не сумел или не проявил должной заинтересованности, а у начальства все проконтролировать просто не хватило времени и сил. Что ж, по мере роста компании смириться с необходимостью нести все более значительные финансовые потери?

Проконтролировать все закупки «на оптимальность» при отсутствии четко задокументированных результатов переговоров с поставщиками практически невозможно. Многие западные компании для повышения управляемости процесса закупок и получения наилучших цен и условий используют «систему электронных торгов» (СЭТ), которая позволяет осуществлять закупки через Интернет. Решила прибегнуть к такой системе и компания, в которой я имею честь работать.

Путь от этого решения до внедрения и начала полноценной работы системы оказался непрост. Наверное, проще было бы скопировать программу, работающую на других предприятиях, и подстроить ее под себя. К сожалению, это оказалось невозможно. Несколько систем, которые удалось найти на территории СНГ, оказались «закрыты для внешнего доступа»: даже посмотреть, как они работают со стороны поставщиков, никто не позволил, не говоря уж о том, чтобы увидеть процесс изнутри.

Вообще найти информацию, необходимую, чтобы окончательно разобраться, что именно должна представлять собой «система электронных торгов», не удалось. Если и были у некоторых сотрудников общие представления, как должна работать и какие функции выполнять СЭТ, разъяснять их разработчикам – занятие неблагодарное. Кто сталкивался с постановкой задач программистам и написанием технических заданий, хорошо знают, какой это требует выдержки и терпения.

Так что пришлось самостоятельно «изобретать велосипед», точнее, проектировать то, чем уже давно пользуются **бизнесмены (заменить на «компания»)** во многих странах.

Пять шагов

Всю проведенную нашей компанией в этом направлении работу условно можно разделить на пять основных этапов.

1. Проектирование – общее определение функций, которые должна выполнять система, осмысление категорий задействованных пользователей, формирование целостного понимания, как должен работать готовый программный продукт.

2. Написание технического задания и постановка задачи разработчикам после качественной проработки предыдущих задач уже не составила большого труда. Главное – четко сформулировать мысль для себя, а тогда уж можно донести ее и до разработчиков. Кстати, нельзя не заметить: насколько хорошо программисты поймут реальные потребности заказчика, зависит не только от грамотно прописанного технического задания, но и от уровня и опыта исполнителей. К счастью, наша компания не ошиблась в выборе разработчика, так что этот этап прошел достаточно гладко.

3. Тестовая версия системы. Этот этап оказался наиболее монотонным и занял много времени. Ведь необходимо было пройти все шаги и выполнить все функции, которые используются в СЭТ чтобы проверить корректность ее работы.

4. Переговоры с поставщиками также потребовали немало усилий. Каждый из партнеров опасался чего-то такого, что могло бы повредить его бизнесу. И задача донести до них идею, что система поможет сделать наши взаимоотношения прозрачными и открытыми, была нелегкой. Выполнять ее пришлось начальнику отдела закупок.

5. Рабочая версия, наконец, была запущена, но еще и в течение трех месяцев находилась под контролем менеджера проекта. Он собирал замечания и пожелания поставщиков и закупщиков с тем, чтобы в систему вносились соответствующие коррективы.

Компания-разработчик, согласно контракту, должна определенное время (по согласованию сторон) обеспечивать бесплатное сопровождение системы. Но не стоит рассчитывать, что при этом первоначальная стоимость разработки не увеличится. Как показала практика, после запуска обычно возникает необходимость в значительных усовершенствованиях, необходимых для корректной работы системы, выясняется, что на этапе проектирования было упущено много важных моментов. А, как известно, за упущения приходится платить: все доработки, которые не вошли в первичное техническое задание, оплачиваются дополнительно.

Естественно, размеры этих возможных доплат лучше изначально прописать в контракте с разработчиком. Иностранские компании используют в таких случаях простую формулу:

стоимость = (время выполнения задачи)х(оплата одного часа работы)х(коэффициент срока работы)х(коэффициент срочности),

где коэффициент срока работы равен от 1 до 0,65 (0,65 при сроке более 400 часов), а коэффициент срочности зависит от необходимости работать над задачей сверхурочно.

Как видно из формулы, сумма доплаты зависит от времени, необходимого для выполнения той или иной «доработки». Поэтому желательно, чтобы менеджер проекта имел представление о том, сколько в действительности может занять работа программистов.

Как это работает

Кратко описать «систему электронных торгов» непросто. Тем более, что я буду говорить только о продукте, который работает в нашей компании, а у других он может заметно отличаться. Начать лучше всего с определения категорий пользователей. У нас их три: поставщик, закупщик и аналитик.

Поставщик. Его задачи мы постарались свести к минимуму. И похоже, нам это удалось.

К поставщику приходит электронное письмо с приглашением принять участие в торгах. Оно содержит гиперссылку на тендер, воспользовавшись которой, можно перейти на соответствующую страницу. Чтобы принять участие в тендере, нужно ввести логин и пароль, проставить цену и дату доступности товара на складе. Есть и дополнительные опции: комментарий и возможность прикрепить файл. Введя всю необходимую информацию, остается нажать кнопку «голосовать».

Закупщик. Функции этой категории значительно шире:

- создание торгов (введение наименования товара, его количества, желаемой даты поставки);
- выбор поставщиков, которые будут принимать участие в торгах;
- определение выигравшего на первом этапе тендера и выбор ответа проигравшим;
- выбор окончательного победителя;
- внесение данных о номере счета, по которому закуплены материалы.

Аналитик – самое сложное и дорогостоящее рабочее место. Оно позволяет отслеживать все торги, которые были проведены и играют на данный момент, а также просматривать статистику по нескольким направлениям. Можно, допустим, из короткого отчета узнать, как часто участвовал в торгах тот или иной поставщик, по каким товарам, сколько раз выигрывал, какие предлагал цены на первом и втором этапах и т.д. Аналогичные отчеты, с учетом специфики направления, есть и в разрезе закупщиков и различных товаров. Кроме всего прочего, работа с такими отчетами является прекрасным способом предупреждения «откатов».

Часть статистики доступна и для поставщиков – они могут отслеживать свои утраченные продажи и т.д. Это является еще одним шагом для выстраивания прозрачных отношений между партнерами и, что особенно важно, еще больше подталкивает поставщиков снижать цены.

Если говорить о результатах, которых удалось достичь нашей компании благодаря СЭТ, то они оправдали все ожидания. Система в полной мере выполнила и выполняет все возложенные на нее функции, позволяет без больших человеческих и временных затрат контролировать и направлять весь процесс закупок, гарантированно получая каждый раз лучшие цены и условия поставок. Так что можно с уверенностью утверждать, что внедрение «системы электронных торгов» не только возможно, но и необходимо на каждом предприятии, которое имеет большие объемы закупок.