

от автора книги «Язык денег»



ЯЗЫК

ДЕНЕГ

ЗАКУПКИ

*как научиться думать
как директор по закупкам*

цена ≠ стоимость

СРО

Зам СРО

Категорийщик

Байер

Снабженец

20 глав · сквозной кейс «Завод-Трейд»

Елена Амманн

Язык денег : Закупки

«Автор»

2026

Амманн Е.

Язык денег : Закупки / Е. Амманн — «Автор», 2026

Почему «купить дешевле» так часто оборачивается «заплатить дороже»? Ева выяснила это на третьем месяце работы байером — когда её «лучшая сделка года» с экономией в два миллиона обошлась компании в минус восемьсот девяносто тысяч. И премию за неё, по иронии, выплатили. Это вторая книга серии «Язык денег» — полный маршрут закупщика: от снабженца до директора по закупкам и цепочке поставок. Как считать полную стоимость, а не цену из счёта. Как вести переговоры, зная изнанку продаж (Ева три года сидела по ту сторону стола — и знает, что написано про закупщиков в CRM у поставщиков). Что делать с монополистом, приславшим ультиматум. Где тендер зарабатывает миллионы, а где разрушает партнёрства. Как устроены откаты, и почему прозрачность — броня честного закупщика. И чего стоит уволить подругу. 20 глав, сквозной кейс компании «Завод-Трейд», каждая ошибка — с ценой в рублях. В финале — экзамен: вы сами сядете в кресло руководителя дирекции. Можно читать независимо от первой книги.

© Амманн Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Часть I. Как думает закупщик	7
Глава 1. Самая дорогая дешёвая цена	8
Лучшая сделка года	8
Что приехало вместо экономии	9
Цена — это верхушка айсберга	10
Почему все покупают по цене — и почему это понятно	11
Ошибка, которая стоила денег	11
Как спросил бы SEO	12
Слабый закупщик / сильный CPO	13
Одна таблица	14
Попробуйте сами	16
Дневник будущего CPO	17
Фраза главы	18
Чек-лист главы	19
Глава 2. Триста миллионов силы	20
Вторник у Елены	20
Рычаг закупок: арифметика, которую надо знать наизусть	21
Из продаж в закупки: та же игра с другой стороны доски	22
Ошибка, которая стоила денег	22
Как спросил бы SEO	24
Слабый закупщик / сильный CPO	25
Одна таблица	26
Попробуйте сами	27
Дневник будущего CPO	28
Фраза главы	29
Чек-лист главы	30
Глава 3. Карта категорий: четыре квадранта силы	31
День, когда я разложила пасьянс	31
Две оси, четыре судьбы	32
Что изменилось наутро	33
Ошибка, которая стоила денег	33
Как спросил бы SEO	34
Слабый закупщик / сильный CPO	35
Одна таблица	36
Попробуйте сами	38
Дневник будущего CPO	39
Фраза главы	40
Чек-лист главы	41
Глава 4. Цена — это конструктор	42
Переговоры без слова «скидка»	42
Из чего собрана любая цена	43
Как получить чужую калькуляцию	44
Ошибка, которая стоила денег	44
Как спросил бы SEO	46
Слабый закупщик / сильный CPO	47
Одна таблица	48

Попробуйте сами	50
Дневник будущего СРО	51
Фраза главы	52
Чек-лист главы	53
Глава 5. Полная стоимость решения	54
Спор той зимы	54
ТСО как таблица: восемь строк, которые решают всё	55
Чем кончился спор	56
Ошибка, которая стоила денег	56
Как спросил бы SEO	57
Слабый закупщик / сильный СРО	58
Одна таблица	59
Попробуйте сами	61
Дневник будущего СРО	62
Фраза главы	63
Чек-лист главы	64
Часть II. Поставщики и переговоры	65
Глава 6. Где водятся поставщики	66
Красивый стенд	66
Воронка: от длинного списка к короткому	67
Сколько поставщиков нужно на категорию	68
Ошибка, которая стоила денег	68
Как спросил бы SEO	69
Слабый закупщик / сильный СРО	70
Конец ознакомительного фрагмента.	71

Елена Амманн

Язык денег : Закупки

Язык денег. Закупки

Как научиться думать как директор по закупкам. От снабженца до СРО

Елена Амманн

2026

Table of Contents

Часть I. Как думает закупщик

Глава 1. Самая дорогая дешёвая цена

Лучшая сделка года

Свою лучшую сделку я заключила на третьем месяце работы байером. Так мне тогда казалось. Сейчас я знаю, что это была худшая сделка в моей карьере, — и именно поэтому рассказываю о ней первой: вся профессия закупщика уместается в расстояние между этими двумя оценками.

Дело было так. Мне, вчерашнему менеджеру по продажам из регионального филиала, доверили закупку кромочной плёнки — не самую стратегическую категорию, «потренируйся на кошках». Я подошла к делу со всей энергией новичка, которому надо себя показать: собрала предложения от восьми поставщиков вместо привычных трёх, устроила им переговорную карусель — и нашла его. Нового поставщика, который дал цену **на одиннадцать процентов ниже** нашей текущей. Одиннадцать! На категории в двадцать миллионов в год это два миллиона двести экономии.

Я до сих пор помню, как несла договор на подпись — через весь офис, чуть ли не подпрыгивая. Начальник отдела закупок сказал «ну ты даёшь». Коммерческий директор — «вот что значит свежая кровь». Даже собственник, столкнувшись со мной в коридоре, поднял большой палец: ему уже доложили. Три недели я была главной звездой компании.

А потом пришла первая машина.

Что приехало вместо экономии

Сначала — мелочь: паллеты пришли переложённые как попало, приёмка вместо часа заняла полдня. «Первая поставка, притрёмся», — сказала я себе. Потом производство вернуло две паллеты: оттенок белого «гулял» между партиями — на фасаде из соседних листов это видно даже неспециалисту. Рекламация, возврат, ожидание замены — а замена у нового поставщика ехала одиннадцать дней, потому что «под вас ещё не настроен график». Одиннадцать дней производство перекраивало план, выдёргивая заказы, под которые плёнка была, и задерживая те, под которые её не стало.

К концу второго месяца случилось то, чего я боюсь до сих пор, вспоминая: из-за очередной кривой партии мы задержали отгрузку мебельной сети — нашему главному клиенту, шестидесяти процентам выручки. Сеть выставила неустойку по договору. Аккуратную, по пунктам, на четыреста восемьдесят тысяч. Директор по продажам — мой бывший, между прочим, руководитель — пришёл в закупки не разговаривать, а кричать.

И вот тогда меня впервые вызвала к себе финансовый директор. Елена. Про неё в компании говорили шёпотом и разное: «жёсткая», «системная до зубовного скрежета», «у неё вместо сердца план-факт». Я шла к ней, как на казнь, готовая защищать свою экономию до последнего.

Елена не кричала. Это было хуже. Она развернула ко мне монитор с таблицей и сказала фразу, с которой, я считаю, началась моя настоящая профессия:

— Ева, вы сэкономили два миллиона на цене. Посмотрите, во сколько нам обошлась ваша экономия.

В таблице было всё. Дополнительные часы приёмки — посчитаны. Брак и возвраты — посчитаны. Простой производства в человеко-часах — посчитан. Неустойка сети — вот она. Срочная докупка старой плёнки у прежнего поставщика по прайсу, без скидки, потому что мы к нему «вернулись на коленях», — посчитана. Внизу таблицы стоял итог: **минус восемьсот девяносто тысяч**. Моя блестящая сделка с экономией два миллиона двести стоила компании почти миллион сверху.

— Я не буду вас топить, — сказала Елена, и я приготовилась выдохнуть. Зря. — Я сделаю хуже: я буду присылать вам такую таблицу по каждой вашей крупной сделке. Пока вы не начнёте считать её сами — до подписания, а не после.

Я вышла от неё со смесью ненависти и странного, неудобного уважения. Ненависть прошла через полгода. Уважение осталось на всю жизнь — но об этих отношениях, самых сложных и самых полезных в моей карьере, я ещё расскажу немало. А пока — про таблицу, потому что таблица важнее эмоций.

Цена — это верхушка айсберга

То, что показала мне Елена, в учебниках называется **ТСО — total cost of ownership, совокупная стоимость владения**. Идея простая до обидного: цена в счёте поставщика — это не то, что вы платите. Это только видимая часть. Полная стоимость закупки складывается из цены **плюс всего, что случится с этой закупкой дальше**:

Логистика — доставка, разгрузка, приёмка. Плёнка «с доставкой» и плёнка «самовывоз со склада за триста километров» — это разные цены, даже когда цифра в счёте одинаковая.

Деньги во времени — предоплата или отсрочка. Поставщик с ценой на три процента дороже, но с отсрочкой сорок пять дней, может быть *дешевле* поставщика с предоплатой — потому что предоплата — это ваши замороженные деньги, а у денег есть стоимость (эту арифметику я освоила позже, со скрипом и с помощью всё той же Елены; в главе 5 освоите и вы, обещаю — это проще, чем звучит).

Качество — брак, возвраты, рекламации, и главное — **их последствия ниже по цепочке**: простой производства, срыв отгрузок, неустойки клиентов. Моя история — ровно про эту строку. Дефект на рубль в сырье превращается в десять рублей потерь на готовом фасаде и в сто — на сорванной отгрузке сети.

Сервис и надёжность — сроки и их соблюдение, скорость реакции на проблемы, гибкость («нужно на три дня раньше — сделаете?»). Надёжность не видна в счёте вообще. Она видна только в плохую неделю — и стоит в плохую неделю дороже любой скидки.

Стоимость переключения — то, что я не посчитала совсем: переход на нового поставщика сам по себе стоит денег. Тестовые партии, настройка производства под новый материал, притирка логистики, риск первых месяцев. Смена поставщика — это инвестиция, и у неё, как у любой инвестиции, должна быть окупаемость. Одиннадцать процентов скидки могут не окупить переход никогда — а могут окупить за квартал; разницу показывает только расчёт.

Формула профессии, которую я вывела из своего первого провала и с тех пор проверяю ежедневно: **закупщик, сравнивающий цены, — это оператор прайс-листов. Закупщик, сравнивающий полные стоимости, — это управляющий деньгами компании**. Между первым и вторым — та самая таблица Елены. Научитесь строить её сами, до подписания, — и вы уже впереди половины рынка.

Почему все покупают по цене — и почему это понятно

Здесь я обязана заступиться за себя-тогдашнюю и за тысячи закупщиков, которые каждый день делают ту же ошибку. Мы покупаем по цене не потому, что глупы. А потому, что **цена — единственное, что видно сразу**.

Цена стоит в счёте — крупно, сегодня, бесспорно. Экономия на цене — мгновенная слава: её можно доложить на планёрке, за неё хвалят в коридоре, она попадает в отчёт. А полная стоимость размазана по будущему и по чужим бюджетам: брак всплывёт через месяц в цехе, неустойка — через два в юротделе, замороженная предоплата — вообще нигде не всплывёт, она просто тихо полежит в чужом обороте. Никто не придёт к закупщику со словами «твоя дешёвая плёнка стоила нам простоя» — придут к начальнику производства с вопросом «почему встали». Система по умолчанию награждает за видимое и не наказывает за скрытое.

Поэтому мышление ТСО — это не «стать умнее». Это **сознательно пойти против течения собственной мотивации**: считать то, за что не похвалят, и отказываться от сделок, за которые похвалили бы. Тяжело? Да. Есть и хорошая новость: компания, где закупки считают полную стоимость, а руководство научилось её видеть (об этом — глава про KPI, там мы с Еленой перепишем систему мотивации всей дирекции), получает преимущество, которое конкурентам не скопировать быстро, — потому что оно сидит не в прайсах, а в голове.

Ошибка, которая стоила денег

Моя плёнка — не рекорд, а разминка. Рекорд из известных мне лично поставила компания-производитель корпусной мебели (не «Завод-Трейд», коллеги по отрасли), закупавшая фурнитуру — петли и направляющие.

Новый закупщик, пришедший «оптимизировать затраты», перевёл всю фурнитуру с европейского производителя на ноунейм-аналог **на двадцать три процента дешевле**. Экономия по категории — около семи миллионов в год, оптимизатор получил премию и славу. Аналог честно прошёл входной контроль: на тестах петли работали. Проблема вылезла там, куда входной контроль не смотрит, — в цикле жизни: петли начали провисать и скрипеть у конечных покупателей через восемь-десять месяцев эксплуатации. Не брак партии — систематическое качество.

Дальше — цепная реакция, которую компания разгребала два года: волна гарантийных обращений через мебельные салоны (выезды, замены — по полторы-две тысячи рублей на обращение при копеечной петле); салоны, устав от рекламаций, стали снижать закупки и требовать скидку «за проблемность»; бренд, двадцать лет строившийся на «немецком качестве», получил в отзывах устойчивое «испортились». Когда посчитали полную стоимость эксперимента — гарантийка, скидки салонам, потерянные объёмы, экстренный обратный переход на европейскую фурнитуру, — вышло **порядка сорока миллионов** против семи миллионов годовой экономии. Плюс то, что не считается: репутация, которая строится двадцать лет и портится за два.

Мораль, которую я повторяю каждому своему байеру: самые дорогие последствия закупки живут дальше всего от счёта на оплату — у конечного клиента, через год, в отзывах. Чем длиннее цепочка от вашей подписи до последствий, тем внимательнее считайте — именно потому, что никто другой эту связь не увидит и не посчитает за вас.

Как спросил бы СЕО

«Так, стоп. Ты мне сейчас красиво рассказала, почему дёшево покупать плохо. У меня вопрос простой: а не станет ли это у твоего отдела универсальной отмазкой? Теперь на любую мою претензию „почему купили дорого“ я буду слышать „зато тэ-цэ-о, вы не понимаете, это другое“?»

Слабый закупщик / сильный СРО

Слабый закупщик: обижается («вы мне не доверяете») или капитулирует («хорошо, будем брать дешёвое») — и оба ответа возвращают компанию к плёнке за минус восемьсот девяносто тысяч.

Сильный СРО: «Отличный вопрос — и да, риск отмазки реальный, поэтому предлагаю правило, которое защитит вас от нас. ТСО — это не мнение, это расчёт на бумаге, и он делается до сделки, а не после, когда надо оправдаться. По каждой крупной закупке я буду показывать вам таблицу полной стоимости по всем участникам сравнения — цена, логистика, деньги, качество, риск перехода — с источником каждой цифры. Хотите проверить — берёте любую строку и спрашиваете, откуда она. „Это другое“ без таблицы — не аргумент, а нарушение регламента, и спрашивайте с меня. А чтобы замкнуть честность: раз в квартал будем делать пост-аудит трёх крупнейших сделок — сверять, что обещал расчёт и что вышло по факту. Если мои ТСО-расчёты систематически не сбываются — вы правы, и это отмазка. Если сбываются — мы оба спим спокойно».

Разница: слабый защищает своё право на суждение, сильный превращает суждение в проверяемую процедуру — и сам предлагает механизм контроля над собой, потому что прозрачность — лучшая броня закупщика (в главе про честность увидите, насколько лучшая).

Одна таблица

Та самая таблица Елены — моя «лучшая сделка года» в полной стоимости (категория 20 млн/год, тыс. #):

Строка полной стоимости
Старый поставщик
«Выгодный» новый
Комментарий

Цена за год
20 000
17 800
–11% — то, чем я хвасталась

Приёмка и логистические издержки
базово
+180
кривые паллеты, полдня приёмки × год

Брак и возвраты (влияние на производство)
~0
+640
простои, перекройка планов

Неустойка сети за срыв отгрузки
0
+480
один инцидент — и это повезло

Срочные докупки по прайсу «на коленях»
0
+520
возврат к старому без скидки

Переход: тесты, настройка, притирка
0
+270
стоимость переключения

Полная стоимость года
20 000
19 890 + риски
«экономия» 110 тыс. вместо 2 200

Итог с учётом случившегося

≈ +890 к старой цене

минус восемьсот девяносто

Одиннадцать процентов на бумаге превратились в ноль с минусом в жизни. С тех пор ни одна моя таблица сравнения поставщиков не заканчивается строкой «цена» — цена в ней всегда только первая строка.

Попробуйте сами

Два поставщика упаковочного картона, годовая потребность — 10 000 листов. Поставщик А: 95 #/лист, доставка включена, отсрочка 30 дней, брак по статистике 0,5%. Поставщик Б: 84 #/лист, самовывоз (ваша логистика — 60 000 #/год), предоплата 100% (стоимость ваших денег — 15% годовых, средняя предоплата «висит» месяц), брак 3% (испорченный лист = потерянный лист + 40 # издержек на замену в процессе).

Посчитайте полную годовую стоимость обоих вариантов и определите настоящего победителя. Дополнительный вопрос: при каком уровне брака поставщика Б варианты сравниваются? (Разбор — в приложении. Подсказка: не забудьте, что брак у Б портит не 0,5%, а 3% — считайте и потерянные листы, и издержки замены.)

Дневник будущего СРО

На этой неделе возьмите одну реальную закупку своей компании — любую, где недавно выбирали поставщика по цене, — и достройте её до ТСО на листе бумаги: доставка, условия оплаты (предоплата — умножьте среднюю «висящую» сумму на стоимость денег), статистика брака или возвратов (спросите у тех, кто принимает и использует), был ли переход и что он стоил. Не стремитесь к точности до рубля — стремитесь заполнить каждую строку хоть какой-то честной оценкой. А потом посмотрите на итог и ответьте себе на один вопрос: победитель остался прежним? По моему опыту, примерно в каждом третьем случае — нет. Сохраните лист: это ваш первый ТСО-расчёт, и в главе про карьеру вы поймёте, что с такими листами делают дальше.

Фраза главы

Цена — это то, что написано в счёте. Стоимость — это то, что случится с вами после оплаты. Закупщика, не различающего эти два слова, компания не может себе позволить — даже бесплатно.

Чек-лист главы

- Я различаю цену и полную стоимость владения — и могу объяснить разницу коллеге на примере за две минуты.
- Я знаю шесть слагаемых ТСО: цена, логистика, деньги во времени, качество и его последствия, сервис и надёжность, стоимость переключения.
- Ни одно моё сравнение поставщиков не заканчивается строкой «цена» — она в нём только первая строка.
- Я понимаю, почему система по умолчанию награждает за видимую экономию, — и сознательно считаю невидимое.
- Я сделала первый ТСО-расчёт по реальной закупке своей компании.

Мою таблицу позора Елена прислала мне в понедельник. А во вторник вызвала снова — и я шла готовая к продолжению казни. Вместо этого она развернула монитор с другой таблицей — годовыми закупками всей компании — и спросила: «Триста миллионов в год. Хотите понять, какая это сила?» Об этой силе — следующая глава.

Глава 2. Триста миллионов силы

Вторник у Елены

Во вторник, на следующий день после таблицы позора, Елена вызвала меня снова. Я шла как на второй акт казни — а попала на лекцию, которая изменила моё представление о собственной профессии сильнее, чем все последующие тренинги вместе взятые.

На мониторе была таблица годовых закупок компании. Всех: плита, плёнка, фурнитура, клей, упаковка, транспорт, спецодежда, картриджи — до последней строки.

— Триста двенадцать миллионов, — сказала Елена. — Столько компания тратит в год на закупки. Хотите понять, какая это сила?

Я осторожно кивнула, ожидая подвоха.

— Смотрите арифметику. Наша чистая маржа — около шести процентов: с каждой ста рублей продаж компания оставляет себе шесть. Теперь вопрос: чтобы прибыль выросла на три миллиона, насколько должны вырасти продажи?

Я посчитала в уме: три миллиона — это шесть процентов от пятидесяти.

— Миллионов на пятьдесят?

— На пятьдесят. Плюс десять процентов к выручке: новые клиенты, реклама, скидки за объём, дополнительное сырьё, загрузка цеха, рост дебиторки — год работы всей коммерческой службы, если повезёт. А теперь второй способ получить те же три миллиона прибыли: снизить закупочную стоимость на один процент. Один. Из трёхсот двенадцати миллионов — три с копейками, рубль в рубль в прибыль, без единого нового клиента и без единого нового станка. — Она откинулась в кресле. — Вот чем вы управляете, Ева. Каждый процент в ваших переговорах равен десяти процентам роста продаж. Об этом знает примерно никто в этом здании, включая, до вчерашнего дня, вас.

Я вышла из кабинета другим человеком. Не потому, что узнала формулу, — формула элементарная. А потому, что впервые увидела свой стол с заявками не как окно выдачи («закупить то, что заказали, подешевле и вовремя»), а как рычаг, соизмеримый со всей машиной продаж. Эта глава — про то, чтобы вы увидели то же самое, желательно раньше третьего месяца работы.

Рычаг закупок: арифметика, которую надо знать наизусть

Формализуем то, что Елена показала на пальцах. **Эффект рычага закупок**: экономия в закупках падает в прибыль напрямую, рубль в рубль, — тогда как выручка доносит до прибыли только свою маржу. Отсюда пересчётный коэффициент:

1 % экономии на закупках = (доля закупок в выручке ÷ чистая маржа) % роста продаж

Для «Завод-Трейда»: закупки 312 при выручке 500 — это 62% выручки; маржа 5,8%. Один процент экономии = $62 \div 5,8 \approx$ **эквивалент роста продаж на 10,7%**. У компаний с низкой маржой рычаг ещё драматичнее: дистрибьютор с маржой 2% и закупками 85% выручки получает соотношение один к сорока — там закупщик буквально главный человек по прибыли.

Важная оговорка, чтобы рычаг не превратился в демагогию: он работает **только на честной экономии** — той, что не всплывает потом браком, простоями и неустойками (глава 1 — вечнозелёная). «Экономия», купленная качеством, по этому же рычагу умножает убытки. Рычаг — не индульгенция давить поставщиков; рычаг — объяснение, почему закупками должны заниматься лучшие люди компании, а не «кто остался».

И вторая часть силы, о которой Елена сказала мне позже и которая не видна в таблице: закупки — это **вторая дверь компании во внешний мир**. Через продажи компания слышит клиентов; через закупки — весь остальной рынок: новые материалы раньше конкурентов, движение цен до того, как оно ударит, слухи о проблемах у игроков, технологии. Закупщик с открытыми глазами — это разведка, которая ещё и деньги экономит.

Из продаж в закупки: та же игра с другой стороны доски

Теперь — обещанная личная история: как я вообще оказалась по эту сторону стола, и почему считаю прошлое в продажах своим главным профессиональным преимуществом.

Три года я продавала фасады в региональном филиале «Завод-Трейда»: дилеры, мебельные салоны, мелкий опт. Хорошо продавала — филиал ходил в лидерах. И всё это время я сидела в CRM, где на каждого закупщика-клиента у меня стояли пометки: «дожимать в конце месяца — у них бюджет стораёт», «болезненно реагирует на „у конкурентов дешевле“ — использовать», «просит скидку для начальства, соглашается на бонус себе объёмом». Я знала наизусть, как устроен закупщик изнутри — потому что годами профессионально его разбирала.

Когда в центральном офисе открылась вакансия байера и я, к всеобщему недоумению («из продаж — в снабженцы?! это же понижение!»), подала заявку, у меня был один-единственный аргумент на собеседовании: «Я три года сидела по ту сторону ваших переговоров. Я знаю, что написано про вас в CRM у ваших поставщиков». Меня взяли в тот же день.

И вот что я обнаружила, пересев: **всё правда**. У менеджера поставщика действительно стоит напоминание «дожать до пятницы» — потому что у него квартальный план. Его «специальная цена только для вас» действительно рассчитана заранее на троих таких «только вас». Его «это последняя цена, ниже некуда» — действительно предпоследняя: последняя появляется, когда ты встаёшь из-за стола. Каждый приём, которым я работала в продажах, теперь применяли ко мне — и я видела их, как фокусник видит фокусы коллеги: не магия, а техника, и у каждой техники есть контртехника. Вся глава 7 вырастет из этого опыта; пока зафиксируем главное — **лучший тренажёр для закупщика — это понимание, как устроена мотивация продавца напротив**. Его план, его квартал, его премия, его страх потерять клиента. Закупщик, который видит переговоры глазами обеих сторон, играет в шахматы против человека, играющего в шашки.

Ошибка, которая стоила денег

Историю о цене недооценки закупок мне рассказал коллега-СРО с прошлой отраслевой конференции, и я пересказываю её собственникам, которые держат снабжение «по остаточному принципу».

Производственная компания, выручка около 900 миллионов, закупки — порядка 600. Отдел закупок — три человека «из старых кадров», зарплаты скромные, статус — обслуживающий: «принеси-подай-оформи заявку». Собственник гордился экономией на бэк-офисе. Годами никто не смотрел на закупочные цены системно: поставщики исторические, «проверенные», индексация «по инфляции, всё честно».

Новый финансовый директор (систематик, вроде моей Елены) сделал простую вещь: заказал независимый бенчмарк цен по десяти крупнейшим категориям — сравнение с рыночными уровнями. Результат: систематическое превышение рынка на **шесть-девять процентов** по большинству категорий. Не откаты (их искали — не нашли), а просто двадцать лет без конкуренции: поставщики привыкли, что их не проверяют, и индексировали смелее рынка; закупщики привыкли, что их дело — оформить. Шесть процентов от шестисот миллионов — **тридцать шесть миллионов в год**, которые компания годами дарила поставщикам. Для сравнения: вся годовая прибыль компании была сорок два.

Дальше — год работы: тендеры по рычаговым категориям, пересмотры, два новых сильных закупщика с нормальными зарплатами. Вернули в цены около двадцати двух миллионов ежегодно. Цена «экономии на бэк-офисе» — пятнадцать-двадцать лет по двадцать-тридцать

миллионов недополученной прибыли в год; итоговую сумму собственник попросил вслух не называть никогда. Мораль для любого руководителя: закупки, на которых экономят зарплаты, — самое дорогое место экономии в компании. Рычаг работает в обе стороны.

Как спросил бы CEO

«Слушай, красивая арифметика — один процент как десять процентов продаж, всё понял. Тогда чего мелочиться: даю тебе задачу — минус десять процентов по всем закупкам к концу года. Это же, по-твоему, как удвоить продажи! Вперёд!»

Слабый закупщик / сильный СРО

Слабый закупщик: берёт под козырёк («сделаем!») — и через год приносит либо невыполненный план, либо выполненный тем способом, о котором глава 1: дешёвым качеством, отжатыми в предбанкротство поставщиками и минами замедленного действия по всей цепочке.

Сильный СРО: «Рычаг настоящий, но он не про „минус десять всем“ — потенциал в разных категориях разный, и я предлагаю взять его весь, но прицельно. Смотрите: по рычаговым категориям — фурнитура, упаковка, транспорт, около девяноста миллионов — рынок конкурентный, там тендеры и консолидация объёма дадут пять-восемь процентов честной экономии, это четыре-семь миллионов. По стратегическим — плита, основная химия — давить нельзя: там два-три поставщика на рынке, и выжатый поставщик отыграется в первый же дефицит; там работаем над ТСО и условиями — процент-два, но надёжных. По импортной плёнке экономия вообще не в цене, а в валютной оговорке и графике закупок — это к Елене Викторовне, совместный проект. Итого реалистичная цель года — три-четыре процента по портфелю, восемь-двенадцать миллионов к прибыли, без единой мины под качество. План по категориям принесу в четверг — и в нём против каждой цифры будет способ, которым она достигается: цифра без способа — это не план, это желание».

Разница: слабый принимает лозунг, сильный раскладывает лозунг по категориям с разными стратегиями — и приносит меньшую цифру, которая случится, вместо большей, которая взорвётся. (Раскладку по категориям — ту самую матрицу — построим в следующей главе.)

Одна таблица

Два способа принести компании +3 млн прибыли — цена каждого пути («Завод-Трейд», маржа 5,8%):

Путь продаж: +50 млн выручки

Путь закупок: −1% закупочных цен

Что нужно сделать

+10% продаж: новые клиенты, маркетинг, скидки за объём

Пересмотры и тендеры по 2–3 рычаговым категориям

Дополнительные затраты

Реклама, бонусы продажам, сырьё под объём

Рабочее время закупщиков

Дополнительный оборотный капитал

+12–18 млн (дебиторка и запасы под рост — «Язык денег», гл. 2)

~0

Новые риски

Дебиторка новых клиентов, загрузка мощностей

Только при нечестной экономии (гл. 1)

Срок

Год, если повезёт

Квартал-два

Прибыль

+3 млн

+3 млн

Таблица не о том, что продажи не нужны, — компания растёт продажами. Она о том, что закупки — равновеликий рычаг прибыли, который большинство компаний даже не пробовали тянуть всерьёз.

Попробуйте сами

Компания: выручка 800 млн, закупки — 520 млн, чистая маржа — 4%. Посчитайте: а) чему эквивалентен 1% экономии на закупках в процентах роста продаж; б) сколько прибыли даст программа честной экономии в 2,5% по закупочному портфелю; в) на сколько процентов должна вырасти выручка, чтобы дать тот же эффект, — и перечислите три статьи затрат и рисков, которыми путь продаж «оплатит» этот рост, а путь закупок — нет. (Разбор — в приложении.)

Дневник будущего СРО

Соберите цифру, которую в вашей компании, скорее всего, никто не называл вслух: годовой объём всех закупок — не только сырья: транспорт, аренда оборудования, услуги, ИТ, маркетинговые размещения — всё, что компания покупает у внешнего мира. Затем найдите чистую маржу (годовая отчётность) и посчитайте свой персональный рычаг: чему равен 1% экономии в эквиваленте роста продаж. Запишите это одной фразой — «в нашей компании процент в закупках стоит как X% продаж» — и произнесите её вслух при случае руководителю. По моему опыту, эта фраза меняет отношение к профессии быстрее любых презентаций: у меня с неё началось всё, что описано в этой книге.

Фраза главы

Продажи приносят компании выручку. Закупки приносят прибыль — напрямую, рубль в рубль. Компания, у которой сильные только продажи, зарабатывает вполсилы.

Чек-лист главы

- Я знаю годовой объём закупок своей компании — полный, включая услуги и транспорт.
- Я посчитал(а) рычаг: чему равен 1% экономии в эквиваленте роста продаж.
- Я помню оговорку: рычаг работает только на честной экономии, не всплывающей потом по ТСО.
- Я понимаю мотивацию продавца напротив — его план, квартал и премию — и использую это понимание в подготовке.
- Я могу за две минуты объяснить руководителю, почему в закупках должны работать лучшие, а не «кто остался».

Триста двенадцать миллионов — это не одна сумма, а сотни очень разных позиций: от плиты, без которой встанет завод, до канцелярии, которую можно купить где угодно. Управлять ими одинаково — всё равно что лечить все болезни одной таблеткой. В следующей главе разложим весь портфель на четыре квадранта — и для каждого выберем свою стратегию: где дружить, где давить, где автоматизировать и где страховаться.

Глава 3. Карта категорий: четыре квадранта силы

День, когда я разложила пасьянс

Категорийным менеджером меня сделали через год после истории с плёнкой — видимо, решив, что человек, так дорого заплативший за урок, усвоил его надёжно. Вместе с повышением я получила в управление весь портфель материалов — и утонула. Каждый день выглядел одинаково: сорок заявок, двадцать звонков поставщиков, три пожара, и полное ощущение, что я жонглирую тарелками, не успевая посмотреть, какие из них хрустальные, а какие из ИКЕА.

Спас меня — неожиданно — листок бумаги. На каком-то вебинаре мелькнула «матрица Кралича», я из любопытства потратила вечер и разложила все свои категории по двум осям. К полуночи я смотрела на четыре квадранта с чувством, которое помню физически: жонглирование кончилось. Тарелки рассортировались. Стало видно, за что хвататься, что делегировать, а что вообще перестать трогать руками.

С тех пор это первый инструмент, который я даю каждому новому категорийщику, — и первое, что я построила бы в любой новой компании. Устроен он просто, как всё живучее.

Две оси, четыре судьбы

Берём каждую закупочную категорию и оцениваем по двум осям.

Ось первая: влияние на бизнес. Сколько денег (доля в закупках) и насколько критично для продукта и производства. Плита — треть всех закупок и физическая основа фасада: влияние максимальное. Канцелярия — копейки и ни на что не влияет.

Ось вторая: сложность рынка поставок. Сколько поставщиков реально доступно, легко ли переключиться, есть ли у рынка узкие места. Упаковочный картон делают тридцать заводов — рынок простой. Специальную импортную плёнку конкретной фактуры везут два дистрибьютора — рынок сложный, какой бы мелкой ни была сумма.

Пересечение осей даёт четыре квадранта — четыре разные судьбы и четыре разные стратегии работы.

Квадрант 1: Стратегические (влияние высокое × рынок сложный). У «Завод-Трейда» — плита и основная химия: огромные деньги, мало альтернатив, переключение — месяцы тестов. Стратегия — **партнёрство**: долгосрочные контракты, открытая калькуляция (глава 4), совместное планирование объёмов, отношения на уровне первых лиц, развитие альтернатив — годами и заранее, не под пожар. Здесь живёт мягкая сила: с этими поставщиками я знаю дни рождения главных технологов, и это не сантименты — это доступ к отгрузке в субботу, когда горит сезон. Давить ценой стратегического поставщика — стратегическая глупость: отождествите три процента сегодня, а в первый дефицит окажетесь в конце его очереди.

Квадрант 2: Узкие места / проблемные (влияние низкое × рынок сложный). Копеечные позиции, способные остановить завод: специфический клей-расходник, единственная в стране фирма по обслуживанию нашего пресса, та самая плёнка редкой фактуры под одну коллекцию. Денег — два процента портфеля; головной боли — сорок. Стратегия — **страхование**: страховые запасы выше обычных (здесь — можно и нужно, вопреки всем нормативам Елены, и мы с ней это честно проговорили), поиск заменителей и изменение спецификации («а обязательен ли именно этот клей?» — вопрос технологу, который однажды сэконобил нам категорию целиком), второй источник любой ценой. Главная ошибка с этим квадрантом — забыть о нём, потому что «суммы смешные»: останавливает производство не сумма, а отсутствие.

Квадрант 3: Рычаговые (влияние высокое × рынок простой). Большие деньги на конкурентных рынках: фурнитура, упаковка, транспорт, стандартная химия. Стратегия — **конкуренция**: тендеры (глава 9), консолидация объёмов, регулярные пересмотры, готовность переключаться — и переключение время от времени, чтобы рынок помнил, что вы настоящий покупатель, а не декоративный. Именно здесь живёт основная честная экономия из главы 2, здесь уместна жёсткость — и здесь дружба с поставщиком как раз опасна: она превращает рычаговую категорию в псевдостратегическую с ценами «для своих» (глава 15 разберёт, чем это заканчивается).

Квадрант 4: Рутинные (влияние низкое × рынок простой). Канцелярия, спецодежда, хозтовары, картриджи — мелочь, которой много. Стратегия — **автоматизация и укрупнение**: годовые рамочные договоры, каталожные закупки, электронные заказы без участия закупщика (SRM-портал из главы 17 съест этот квадрант целиком). Главная метрика здесь — не цена, а **стоимость процесса**: заявка, которую байер обрабатывает час, на позиции за триста рублей — это закупка с накладными расходами в тысячу процентов. Рутину не оптимизируют — её убирают с человеческих рук.

Что изменилось наутро

Теперь — что дала мне карта практически, потому что красивых матриц в бизнес-книгах много, а работают единицы.

Изменилось время. До карты я тратила его по принципу «кто громче»: настойчивый поставщик канцелярии получал больше моего внимания, чем молчаливый монополист по клею. После — по квадрантам: стратегическим — личные встречи и глубина, рычаговым — процедуры и тендерный календарь, узким местам — план страховки по каждому, рутине — ноль моего времени после настройки автозаказа. Через месяц выяснилось, что у меня есть свободные часы — впервые за год.

Изменились разговоры с поставщиками. Я перестала вести все переговоры одинаково. Со стратегическим — «давайте посмотрим ваш рост затрат вместе и найдём, где сэкономить обоим». С рычаговым — «у меня три сопоставимых предложения, ваше — среднее; что будем делать?». Это не двуличие — это соответствие инструмента задаче: молотком не чинят часы, пинцетом не забивают сваи.

И изменился разговор с Еленой. Когда она в очередной раз потребовала «тендеры на всё» (системный человек любит универсальные правила), я впервые пришла не спорить, а с картой: вот рычаговые девяносто миллионов — здесь тендеры, согласна, календарь прилагаю; вот стратегические сто шестьдесят — здесь тендер разрушит то, что дороже трёх процентов экономии, и вот расчёт почему; вот узкие места — здесь вообще не про цену. Елена смотрела на карту минуты две и сказала фразу, которую я тогда приняла за капитуляцию, а сейчас понимаю как высшую похвалу системного человека: «Вот теперь это похоже на систему, а не на ваши знаменитые отношения». Мы утвердили разные правила для разных квадрантов — первый наш настоящий компромисс, и заметьте: его сделала возможным не уступчивость, а карта. Мягкой силе, чтобы с ней считались, нужна твёрдая рамка.

Ошибка, которая стоила денег

Классика жанра «перепутанные квадранты» — история торгово-производственной компании из смежной отрасли, где новый амбициозный директор по закупкам решил показать результат за квартал.

Он сделал ровно то, что напрашивается без карты: применил рычаговую стратегию ко всему портфелю — жёсткие тендеры по всем категориям сразу, включая стратегические. Ключевой поставщик основного сырья — двадцать лет отношений, персональные условия, приоритетная отгрузка в сезон — получил стандартное тендерное письмо: «прошу подтвердить участие; критерий выбора — цена; срок подачи — пять дней». Поставщик участие подтвердил, цену дал — и выиграл, кстати, потому что реально был лучшим. Но выводы сделал.

Через полгода на рынке сырья случился дефицит (циклическая история, бывает раз в несколько лет). Поставщик, который раньше в такие периоды держал для компании квоту «по старой дружбе», распределил объёмы строго по формальным контрактам — как со всеми. Компания получила семьдесят процентов потребности, простояла суммарно одиннадцать дней в высокий сезон и добирала объёмы на споте с наценкой тридцать процентов. Цена квартала «эффективных тендеров»: около девяти миллионов на спотовых закупках и простоях против полутора миллионов тендерной экономии по стратегическим категориям. Рычаговые категории, где тот же директор применил ту же стратегию, дали, между прочим, честные шесть миллионов экономии без всяких последствий — инструмент был исправен. Сломан был прицел: **стратегия, правильная для одного квадранта, разрушительна в соседнем.** Карта существует ровно для того, чтобы это увидеть до письма, а не после дефицита.

Как спросил бы СЕО

«Погоди, я правильно понял? Ты мне сейчас официально заявляешь, что по трети закупок — по самым большим деньгам! — ты торговаться жёстко не будешь, потому что вы с ними „партнёры“? Удобная позиция. А не проще ли считать, что тебя там просто прикормили?»

Слабый закупщик / сильный СРО

Слабый закупщик: оскорбляется («как вы можете, я честный человек») — эмоция вместо ответа, и подозрение остаётся жить, потому что на него не ответили по существу.

Сильный СРО: «Вопрос правильный, и хорошо, что вы задаёте его вслух, — на него есть проверяемый ответ. Смотрите, чем партнёрство отличается от прикормленности — тремя вещами, и все три у меня оформлены. Первое: по стратегическим категориям мы раз в год делаем бенчмарк — независимое сравнение наших цен с рыночными индикативами; вот прошлогодний: мы в рынке, местами ниже. Прикормленность всегда видна в бенчмарке — она стоит пять-десять процентов сверху. Второе: открытая калькуляция — я вижу структуру затрат поставщика и знаю, из чего состоит цена; там негде спрятать „интерес“. Третье: условия, которые не купишь тендером, — вот протокол сезона: приоритетная отгрузка, отсрочка выше рыночной, склад под наш запас. Посчитайте их в деньгах — вот расчёт, четыре с лишним миллиона в год. И финальное: если бенчмарк однажды покажет, что мы платим выше рынка без компенсации в условиях, — я сама выведу категорию на тендер, это записано в нашей закупочной политике. Партнёрство — это не отсутствие проверки. Это проверка другими инструментами».

Разница: слабый отвечает на подозрение обидой, сильный — процедурой, в которой подозрению негде жить. Заметьте, это тот же ход, что в главе 1 с ТСО: прозрачность как броня.

Одна таблица

Карта закупок «Завод-Трейда» — весь портфель 312 млн одним взглядом:

Квадрант

Категории

Объём

Стратегия

Ключевой инструмент

Чего не делать

Стратегические

Плита, основная химия

~160 млн

Партнёрство

Открытая калькуляция, контракты 1–3 года, бенчмарк раз в год

Жёсткие тендеры, отжим цены

Рычаговые

Фурнитура, упаковка, транспорт

~90 млн

Конкуренция

Тендерный календарь, консолидация, пересмотры

Дружба и «свои» поставщики

Узкие места

Спецклеи, сервис пресса, плёнка ред. фактур

~7 млн

Страхование

Запас сверх норм, заменители, второй источник

Забывать, потому что «мелочь»

Рутинные

Канцелярия, спецодежда, хозтовары

~12 млн

Автоматизация

Рамочные договоры, каталог, автозаказ

Тратить время байеров

Импорт (особый случай)

Плёнка импортная

~43 млн

Комбинированная

Валютная оговорка, график закупок, локализация

Считать только цену без курса и плеча

Пятая строка — честное признание, что жизнь богаче матрицы: импортная плёнка по деньгам рычаговая, по рынку — узкое место, а главный её риск вообще валютный; такие категории получают сборную стратегию (вся глава 12 — про неё).

Попробуйте сами

Разложите по квадрантам закупки регионального хлебозавода: мука (40% закупок, 6 мельниц в доступности, но качество помола критично и переход — месяц тестов); дрожжи специальной культуры (1,5% закупок, один дистрибьютор в стране); упаковочные пакеты (12%, десятки типографий); газ для печей (18%, поставщик-монополист по трубе); моющие средства и инвентарь (3%, любой поставщик); транспорт доставки (15%, конкурентный рынок перевозчиков); фирменная закваска, которую делает единственный НИИ (0,4% закупок, без неё нет флагманского продукта). Для каждой категории назовите квадрант и по одному главному действию. Спорные случаи (мука? газ?) — самые полезные: сформулируйте, чего вам не хватает для уверенного ответа. (Разбор — в приложении.)

Дневник будущего СРО

Постройте карту закупок своей компании — пусть грубо, на листе: десять—пятнадцать крупнейших категорий по двум осям. На каждую — честный вопрос: та ли стратегия применяется сейчас? Ищите два типовых перекоса: «дружим с рычаговыми» (комфортные отношения там, где должен быть тендер, — потенциальная экономия и потенциальный вопрос главы 15) и «давим стратегических» (тендерные письма тем, от кого зависим, — мина под первый дефицит). Найдёте хотя бы один перекос — вы нашли либо деньги, либо предотвращённый кризис; и то и другое отлично смотрится в разговоре, которому научит глава 20.

Фраза главы

Управлять всеми закупками одинаково — всё равно что лечить все болезни одной таблеткой: где-то поможет, где-то бесполезно, а где-то убьёт. Карта категорий — это рецептурный справочник закупщика.

Чек-лист главы

- Я разложил(а) портфель закупок по двум осям и знаю состав всех четырёх квадрантов.
- У каждого квадранта — своя стратегия, и я не путаю инструменты: партнёрство, конкуренция, страхование, автоматизация.
- Стратегические категории защищены от подозрений процедурой: бенчмарк, открытая калькуляция, посчитанные в деньгах условия.
- Узкие места — на карте и со страховкой, несмотря на «смешные суммы».
- Моё рабочее время распределено по квадрантам, а не по громкости поставщиков.

Карта говорит, с кем как играть. Следующий вопрос — во что играть: что вообще написано внутри цены поставщика и как разобрать её на детали, чтобы торговаться не «дай скидку», а по конкретной строке. В следующей главе вскрываем конструктор цены — и я покажу переговоры, в которых мы снизили цену на семь процентов, ни разу не произнеся слово «скидка».

Глава 4. Цена — это конструктор

Переговоры без слова «скидка»

Обещанную историю расскажу сразу, потому что она — лучшая реклама метода этой главы.

Фурнитура, наш второй по деньгам поставщик в категории, плановый пересмотр цен. Обычный сценарий таких встреч известен любому закупщику: мы говорим «дорого, дайте скидку», они говорят «всё подорожало, наоборот, поднимем», дальше сорок минут перетягивания каната и финал где-то посередине, причём обе стороны уверены, что продавили их. Год за годом одна и та же пьеса.

В тот раз я пришла с другим сценарием. За месяц до встречи мы запросили у поставщика — и, что важно, получили, об этом ниже — **структуру цены**: из чего складываются их 100%. Металл — 41%. Обработка и покраска — 17%. Логистика до нас — 9%. Упаковка — 4%. Финансирование нашей отсрочки — 5%. Накладные и прочее — 13%. Маржа — 11%. И на встрече я не произнесла слово «скидка» ни разу. Вместо этого мы прошлись по строкам:

— Логистика девять процентов — это доставка вашим транспортом малыми партиями дважды в неделю. Мы готовы перейти на одну консолидированную поставку в неделю с разгрузкой в фиксированное окно — ваш логист говорит, это минус треть затрат на маршруте. Делим эффект пополам?

— Финансирование отсрочки — пять процентов при ваших дорогих кредитах. У нас с банком факторинговая программа для поставщиков: вы получаете деньги на третий день, платит за это банк из нашей ставки. Вам отсрочка больше не стоит ничего — три процента из цены уходят, один остаётся вам за хлопоты?

— Упаковка четыре процента — вы упаковываете каждую петлю в блистер, как для розницы. Нам на конвейер удобнее ваша транспортная упаковка по двести штук: минус ваша линия блистеровки на нашем объёме.

Итог встречи: **минус семь и две десятых процента к цене** — больше, чем любой «скидочный» пересмотр за пять лет, — при том что поставщик уехал довольным: его маржа в 11% не пострадала вообще, мы резали не его прибыль, а общие с ним издержки. Через месяц их коммерческий директор позвонил мне сам — предложить ещё одну идею по строке «металл» (переход на другой типоразмер заготовки). Когда поставщик начинает сам приносить вам способы снизить свою цену — вы всё сделали правильно.

Это и есть центральная идея главы: **цена — не монолит, а конструктор из деталей, и торговаться по деталям продуктивнее, чем по итогу**. «Дай скидку» — это отъём чужой маржи, игра с нулевой суммой, где выигрыш одного равен проигрышу другого. Разбор по строкам — поиск издержек, которые не нужны никому, и таких издержек в любой цене больше, чем кажется.

Из чего собрана любая цена

Универсальный скелет цены поставщика — семь блоков; конкретные пропорции пляшут по отраслям, но состав один.

Сырьё и материалы — обычно крупнейший блок у производителей. Ключевой вопрос к нему: к чему привязан? Если металл — 41% цены, то цена ваших петель обязана следовать за биржей металла в обе стороны: поставщики охотно транслируют рост сырья и удивительно забывчивы при его падении. Взрослое решение для стратегических категорий — **формула цены**: контрактная привязка к открытому индексу (биржевая котировка, отраслевой индекс) с оговорённой периодичностью пересчёта. Формула снимает половину ежегодных боданий: цену меняет не «настроение поставщика», а индекс, который видят обе стороны.

Передел — работа: обработка, сборка, покраска. Вопросы: насколько загружены мощности (недозагруженный завод считает передел дороже — постоянные расходы размазываются на малый объём; ваш дополнительный объём может *снизить* его себестоимость — аргумент в переговорах); есть ли операции, которые вам не нужны (наш блистер).

Логистика — доставка, хранение, перевалка. Самый податливый блок: маршруты, партияность, окна разгрузки, самовывоз, обратная загрузка — здесь почти всегда есть общая экономия, потому что логистику по умолчанию никто не оптимизирует под конкретную пару «поставщик—клиент».

Упаковка — часто настроена под «среднего клиента» и не под вас.

Финансирование — стоимость вашей отсрочки в деньгах поставщика. Блок-невидимка: его редко показывают отдельно, но он всегда внутри. Правило: **отсрочка не бесплатна — она куплена в цене**, и иногда выгоднее короткая оплата с явной скидкой, чем длинная отсрочка с невидимой наценкой (посчитаем в главе 5 — это стык с «Языком денег», и Елена гоняла меня по этой арифметике, пока я не начала считать её в уме).

Накладные — офис, продажи, сертификация, брак. Блок, в котором прячут всё, что не хотят показывать; чем он больше 10–15%, тем настойчивее вопросы.

Маржа — законный заработок поставщика. Единственный блок, который я по умолчанию *не трогаю* у стратегических партнёров: поставщик с нормальной маржой инвестирует в качество и держит вас в приоритете; поставщик с отжатой — экономит на том, что вы обнаружите по ТСО, и мечтает вас заменить. Маржа — это ещё и страховка ваших поставок; резать её — квадрантная ошибка (глава 3).

Как получить чужую калькуляцию

Самый частый вопрос на моих обучении: «Всё красиво, но с какой стати поставщик покажет вам свою структуру цены?» Честный ответ: не всякий и не сразу. Рабочие подходы — по нарастанию доверия.

Should-cost без поставщика. Начните с обратной стороны: посчитайте, сколько продукт *должен* стоить, самостоятельно — вес металла × биржевая цена, нормо-часы обработки × ставка, логистика по тарифам, плюс разумные накладные и маржа. В 2026-м это упражнение из многодневного стало часовым: ИИ-ассистент собирает черновой should-cost по открытым данным быстро и прилично, — но правило серии неизменно: предпосылки и проверку модель не заменяет, цену металла и нормо-часы сверяйте по источникам сами. Даже грубый should-cost меняет переговоры: фраза «по нашей модели изделие с вашей маржой должно стоить около N — помогите понять, где мы ошиблись» вежлива по форме и разрушительна для завышенной цены по сути: теперь объяснять разницу — работа поставщика.

Обмен на ценность. Открытая калькуляция — валюта, и за неё платят: длинным контрактом (поставщику предсказуемость дороже пары процентов), статусом стратегического партнёра, ростом доли в ваших объёмах, факторингом для его отсрочки. Формулировка: «мы готовы к трёхлетнему контракту с формулой цены — для этого нам нужна общая база: ваша структура затрат под соглашение о конфиденциальности».

Норма отрасли. В автопроме и у крупных ритейлеров открытая калькуляция — стандартное условие входа; чем крупнее и профессиональнее ваш закуп, тем нормальнее звучит запрос. Начинайте со стратегических категорий и лояльных поставщиков — создадите прецедент, остальные подтянутся: никто не хочет быть «единственным, кому есть что скрывать».

И граница метода, чтобы не заиграться: открытая калькуляция — инструмент квадранта партнёрств. Требовать её от рычагового поставщика на конкурентном рынке — избыточно (там работает сам рынок: три предложения скажут правду быстрее любой калькуляции), а от монополиста — наивно (он покажет вам ровно то, что захочет). Инструмент — по квадранту; это уже рефлекс, правда?

Ошибка, которая стоила денег

История о цене непривязанной цены — из практики знакомой компании, закуповавшей алюминиевый профиль.

Контракт с поставщиком был «простой и удобный»: фиксированная цена на год, ежегодная индексация «по согласованию». В год, когда биржевой алюминий вырос на треть, поставщик пришёл с повышением на 28% — «сырьё, вы же видите биржу», — и компания, повздыхав, приняла: биржа действительно была на экранах у всех. В следующие полтора года алюминий отыграл падение почти полностью — вернулся к исходным уровням. Цена профиля не вернулась: поставщик про биржу больше не вспоминал, а закупщик — сотрудник добросовестный, но перегруженный — держал в голове сорок категорий и падения металла не отследил. Классическая **асимметрия трансляции**: рост сырья переносится в цену за квартал, падение — никогда, если покупатель не пришёл за ним сам.

Спихнулись при смене закупщика, когда новый человек сделал ровно то, чему учит эта глава: положил график биржи рядом с графиком закупочной цены. Ножницы между ними за полтора года — **около одиннадцати миллионов** переплаты на объёме категории. Вернули цену (и то не сразу — «у нас же контракт»), а урок оформили правилом для всех сырьевых категорий: **привязка к индексу с автоматическим пересчётом в обе стороны, ежеквартально, по формуле в договоре**. С формулой падение сырья приходит в вашу цену само,

без бдительности перегруженного байера — а бдительность, как показывает практика, самый ненадёжный механизм из существующих.

Как спросил бы CEO

«Так, я услышал: маржу поставщика ты не трогаешь, режете какие-то общие издержки, все довольны, обнимаетесь. А мне вот интересно: если всем так хорошо — за чей счёт банкет? В переговорах не бывает, чтобы выиграли все, — кто-то платит. Кто?»

Слабый закупщик / сильный СРО

Слабый закупщик: плывёт («ну... это синергия...») — слово «синергия» без цифр SEO слышал тысячу раз и переводит его как «меня обманывают красиво».

Сильный СРО: «Платит третий участник, которого не было за столом, — неэффективность. Смотрите на сделку по фурнитуре в цифрах. Лишние рейсы полупустых машин дважды в неделю — их оплачивали мы в цене, а зарабатывал на них не поставщик, а его транспортные расходы: деньги сгорали в солярке. Убрали рейс — 1,1% цены высвободилось из ниоткуда: поставщик не потерял, мы выиграли. Блистерная упаковка, которую мы выбрасывали у конвейера, — 2,3% цены превращались в мусор в прямом смысле; теперь они не производятся вовсе. Дорогое кредитование их отсрочки заменили дешёвым факторингом — разницу ставок забрали себе, банк доволен комиссией. Итого из 7,2% нашей экономии около шести — бывшая неэффективность, и только процент с небольшим — то, чем поставщик поделился за консолидацию объёма. Вы правы, что бесплатных выигрышей не бывает, — но проигравшим не обязан быть один из нас двоих: в большинстве цепочек между покупателем и продавцом годами горит куча денег, которые не достаются никому. Наша работа — находить эти кучи раньше, чем резать чужую маржу: маржа кончается быстро и со скандалом, неэффективность — почти бесконечна и уходит тихо».

Разница: слабый прикрывается словом, сильный вскрывает механику по строкам — и переворачивает циничный вопрос SEO в формулу профессии: сначала неэффективность, потом маржа.

Одна таблица

Разбор цены фурнитуры — до и после «переговоров без скидки» (доли от исходной цены):

Блок цены

Было

Что сделали

Стало

Комментарий

Металл

41%

Готовим формулу цены к индексу

41%

Пересчёт в обе стороны — с нового контракта

Обработка и покраска

17%

— (идея по заготовке — в работе)

17%

Поставщик принёс сам, месяц спустя

Логистика

9%

Консолидация: 1 рейс вместо 2, окно разгрузки

7,8%

Эффект маршрута поделили пополам

Упаковка

4%

Транспортная тара вместо блистера

1,7%

Минус линия блистеровки на нашем объёме

Финансирование отсрочки

5%

Факторинговая программа для поставщика

2,0%

Деньги на 3-й день; ставку несёт программа

Накладные и прочее

13%

Вопросы заданы, резерв на будущее

13%

Следующий пересмотр

Маржа поставщика

11%

Не тронута

11%

Страховка качества и приоритета

Итого

100%

92,8%

–7,2% без слова «скидка»

Читается снизу вверх: маржа цела, поставщик доволен, экономика сделки построена на убитой неэффективности. Так выглядит переговорный результат, который не мстит вам в следующий дефицит.

Попробуйте сами

Поставщик пластиковых комплектующих даёт структуру цены: сырьё (полимер) 38%, литьё 22%, логистика 11% (его транспорт, партии дважды в неделю), упаковка 5% (индивидуальные пакеты), финансирование отсрочки 45 дней — 4%, накладные 9%, маржа 11%. Ваши вводные: биржевой полимер за год подешевел на 12% (цена не менялась); вы готовы принимать одну консолидированную поставку в неделю; индивидуальные пакеты вам не нужны — деталь идёт на конвейер; у вашей компании есть факторинговая программа для поставщиков. Задание: составьте переговорный план по строкам — какие блоки атакуете, какими аргументами, какой суммарный потенциал снижения оцениваете (посчитайте по каждой строке с разумными допущениями и явно их подпишите) — и какую одну строку сознательно не трогаете и почему. (Разбор — в приложении.)

Дневник будущего СРО

Выберите одну свою значимую категорию и постройте для неё should-cost на один вечер: найдите цену основного сырья в открытых источниках, оцените его долю в изделии (вес/расход — спросите технологов), прикиньте передел и логистику, добавьте разумные накладные и маржу. Сравните модель с фактической ценой. Разница до $\pm 10\%$ — цена, скорее всего, честная (и вы только что научились это доказывать). Разница больше — у вас в руках повестка следующего пересмотра, сформулированная той самой вежливой фразой: «помогите понять, где наша модель ошибается». Запишите обе цифры — модельную и фактическую: пара таких пар в квартал, и через год у вас будет собственная библиотека should-cost, которая стоит дороже любого тренинга по переговорам.

Фраза главы

«Дай скидку» — это попытка отнять чужую маржу, и она кончается быстро и со скандалом. Разбор цены по строкам — это поиск денег, которые сгорают между вами, и их всегда больше, чем маржи.

Чек-лист главы

- Я знаю семь блоков любой цены и типовые вопросы к каждому.
- Мои сырьевые категории привязаны к индексам формулой с пересчётом в обе стороны — или я знаю, сколько стоит отсутствие привязки.
- Я умею строить should-cost — с ИИ для скорости и с проверкой предпосылок руками.
- Я помню, чья маржа неприкосновенна и почему: маржа стратегического поставщика — страховка моих поставок.
- Мой переговорный план строится по строкам цены, и первым делом я ищу неэффективность, а не чужую прибыль.

Мы научились разбирать цену поставщика. Осталось честно разобрать свою сторону: что закупка стоит нам самим — с доставкой, деньгами, браком и всеми хвостами. В следующей главе достроим TCO до рабочего инструмента сравнения — и разберём главный спор той зимы: «дешёвый» китайский поставщик против «дорогого» локального, в котором интуиция всей компании проиграла таблице.

Глава 5. Полная стоимость решения

Спор той зимы

Тот спор расколол компанию надвое, как умеют только споры, в которых у каждой стороны есть неубиваемый аргумент.

Предмет: декоративная плёнка для средней ценовой линейки, категория на двадцать восемь миллионов в год. Действующий поставщик — локальный дистрибьютор европейского производителя, надёжный как часы и дорогой как часы же. Альтернатива — прямой контракт с китайской фабрикой: образцы достойные, цена — **минус девятнадцать процентов**. Пять миллионов триста экономии в год, если верить прайсу.

Лагерь «за» возглавлял коммерческий директор: «Девятнадцать процентов! Мы этой экономией всю ценовую войну с конкурентами закроем! Вся отрасль давно возит напрямую, одни мы переплачиваем за посредника». Лагерь «против» — начальник производства: «Я с этой плёнкой встану в первый же месяц. Плечо поставки — два месяца морем: любой брак — и жди замену шестьдесят дней». Собственник слушал обоих и склонялся то туда, то сюда, в зависимости от того, кто заходил к нему последним.

Я к тому моменту уже год как носила в себе выучку главы 1 — и предложила то единственное, что прекращает споры интуиций: посчитать. Не цену — **полную стоимость владения каждым вариантом**, по всем строкам, с подписанными допущениями. Две недели мы с экономистом (и с Еленой, которая проверяла финансовые строки с пристрастием прокурора) собирали таблицу. Результат перевернул спор так, что не угадал ни один лагерь, — он в конце главы, а сначала инструмент, потому что таблица важнее исхода.

ТСО как таблица: восемь строк, которые решают всё

В главе 1 ТСО был уроком; здесь он станет рабочим инструментом — стандартной таблицей сравнения, которую в моей дирекции обязана пройти любая закупка дороже установленного порога. Строки таблицы:

Строка 1: цена. Первая — и дальше вы знаете.

Строка 2: логистика до вашего склада. Для локального поставщика — часто ноль (в цене); для импорта — фрахт, порт, доставка, и всё это волатильно (ставки фрахта умеют удваиваться за сезон — закладывайте не текущую, а среднюю с запасом, и подпишите допущение).

Строка 3: таможня и пошлины — для импорта: пошлина, НДС на таможне (он возвратный, но живёт в деньгах месяцами — см. строку 5), брокер, сертификация.

Строка 4: запасы под плечо поставки. Строка, которую пропускают чаще всего и которая убивает больше всего «выгодных» импортов. Плечо два месяца морем + страховой запас под сбой = вы обязаны держать на складе три-четыре месяца потребления против двух-трёх недель у локального поставщика с доставкой за три дня. Эти лишние месяцы запаса — замороженные деньги (стоимость денег × средний лишний запас) плюс склад, плюс риск неликвида при смене коллекции: плёнка, закупленная на квартал вперёд под ассортимент, который отменили, — это глава 1 в особо крупном размере.

Строка 5: деньги во времени. Предоплата против отсрочки. Китайская фабрика хочет 30% аванса при размещении и 70% против коносамента — то есть вы платите за товар, который приедет через два месяца; локальный даёт 30 дней отсрочки после поставки. Разница режимов оплаты на годовом объёме — это сотни тысяч стоимости замороженных денег, и она считается, а не чувствуется (эту арифметику Елена гоняла со мной, пока я не начала считать её в уме).

Строка 6: качество и его хвосты. Статистика брака × полная цена последствий (не цена листа — цена простоя и срыва, глава 1). Для нового поставщика статистики нет — берётся оценка по пробным партиям с консервативным запасом и подписывается как допущение, подлежащее пересмотру через полгода фактических данных.

Строка 7: надёжность и цена сбоя. Вероятность срыва поставки × стоимость дня простоя/спотовой замены. Для плеча в два месяца морем сбой — не «если», а «сколько раз в год»: погода, порты, праздники производителя, контейнерные кризисы.

Строка 8: стоимость перехода и управления. Тесты, сертификация, притирка (глава 1) — плюс постоянная строка, которую не видят: импорт требует **управления** — валютные платежи, ВЭД-документы, слежение за судом, общение через часовые пояса. Это часы вашей команды, и у часов есть цена.

Два правила пользования таблицей. Первое: **каждое допущение подписано** — источник или логика оценки; таблица с неподписанными допущениями — это мнение, нарисованное в Excel, и оспаривается она так же, как мнение. Второе: обязательная строка чувствительности — как меняется итог при сдвиге двух-трёх самых шатких допущений (фрахт +50%? брак вдвое выше пробной партии? курс +15%?). Решение, которое переворачивается от первого же реалистичного сдвига, — не решение, а ставка. Эту дисциплину я честно списала у Елены: у финансистов она называется краш-тестом и работает в закупках ничуть не хуже.

Чем кончился спор

Таблица по плёнке сошлась так. Цена: Китай –19%, минус 5,3 млн — всё, как обещал прайс. Дальше начались строки. Логистика и таможня съели 6,1% обратно. Лишние запасы под плечо (три месяца против трёх недель): заморозка плюс склад плюс резерв под неликвид при ротации коллекций — ещё 4,8%. Предоплата против отсрочки — 1,9%. Консервативная оценка брака и сбоев с ценой замены через два месяца океана — 3,7%. Переход и управление ВЭД — 1,4% в первый год. **Итог: честная экономия первого года — около 1,1%, триста тысяч рублей** вместо пяти миллионов трёхсот. При чувствительности: фрахт +50% (что за последние годы случалось) — уходим в минус; один серьёзный срыв в сезон — глубокий минус.

Финальное решение, и в нём вся мораль: мы **не отказались от Китая и не бросились в него** — мы сделали то, что подсказала таблица. Оставили локального поставщика базовым (его надёжность, как выяснилось, стоила ровно те девятнадцать процентов, что мы «переплачивали», — просто раньше этого никто не считал), а с китайской фабрикой запустили ограниченный контракт на 20% объёма по самым стабильным позициям ассортимента — где ротации коллекций нет и трёхмесячный запас безопасен. Через год, с реальной статистикой качества и логистики вместо допущений, доля выросла до трети — и вот там экономия стала настоящей, потому что пришла с опытом, а не с прайсом. А ещё локальный поставщик, узнав о втором источнике, сам пришёл с пересмотром условий — минус четыре процента. Иногда лучший результат сравнения поставщиков — не выбор одного, а то, что делает с ценами само существование второго.

Коммерческий директор потом ворчал, что «замучили арифметикой красивую идею». Начальник производства — что «всё равно рискованно». Оба недовольны — по опыту Елены с бюджетами вы уже знаете: верный признак честного решения.

Ошибка, которая стоила денег

Антипример — компания-производитель мягкой мебели, прошедшая тот же спор без таблицы, на харизме. Ткани, категория под сорок миллионов, прямой импорт из Азии с экономией «двадцать два процента по прайсу», решение принято на эмоции «хватит кормить посредников» — целиком, стопроцентный перевод объёма, без пилота.

Первый год по факту: фрахт лёг выше калькуляции на треть (попали в контейнерный пик); под трёхмесячное плечо пришлось арендовать дополнительный склад; две партии пришли с разнотоном, замена ехала девять недель, на это время флагманские модели выпускались «из чего было»; сеть мебельных салонов вернула часть продукции по цвету. И главное, чего не было в прайсе совсем: коллекции тканей в их сегменте живут полгода, а закупать через океан приходилось на квартал вперёд — к каждой ротации на складе оставался мёртвый запас уходящей коллекции. Когда финансовый директор компании собрал полную стоимость года постфактум, «экономия 22%» превратилась в **минус шесть с половиной миллионов** против прежнего локального режима — не считая нервов и подпорченных отношений с сетью.

Развязка симметрична нашей, только дороже: компания вернулась к схеме «локальный базовый + импорт на стабильном ассортименте», потеряв год и деньги на то, что таблица показала бы за две недели. Их СРО сформулировал урок фразой, которую я украла в свою лекцию: «Прайс сравнивает цены. ТСО сравнивает жизни с этим поставщиком. Живём мы, к сожалению, не в прайсе».

Как спросил бы СЕО

«Слушай, а тебе не кажется, что вы этой полной стоимостью просто всё усложняете? Пока вы две недели рисуете таблицы с „подписанными допущениями“, конкурент уже возит из Китая и жмёт нас ценой на полке. Может, скорость важнее точности?»

Слабый закупщик / сильный СРО

Слабый закупщик: либо обижается на «усложняете», либо соглашается и бежит подписывать контракт без расчёта — маятник, знакомый по всем предыдущим главам.

Сильный СРО: «Скорость важна — поэтому давайте посмотрим, кто на самом деле быстрее. Конкурент „уже возит“ — а мы уже посчитали: вот его путь по нашей таблице — год притирки, срывы в сезон, мёртвый запас на ротациях; он сейчас оплачивает собственное обучение, которое мы прошли за две недели на бумаге. Наш пилот на двадцати процентах объёма стартует в следующем месяце — это и есть скорость: мы в Китае почти так же быстро, как он, но малой ставкой и на безопасном ассортименте, а масштабируемся по фактическим данным, а не по вере. И про две недели: таблица ТСО — это тот же контракт, только посчитанный до подписи, а не прожитый после. Медленно — это не две недели расчёта. Медленно — это год расхлёбывания, как у соседей по отрасли: могу рассказать в цифрах».

Разница: слабый выбирает между скоростью и расчётом; сильный показывает, что расчёт с пилотом — это и есть быстрый путь, а «быстрый» путь без расчёта — самый медленный из существующих. И держит наготове чужой год расхлёбывания в цифрах — лучший аргумент этой профессии.

Одна таблица

Спор той зимы в цифрах — сравнение по ТСО (категория 28 млн/год; % от годового объёма):

Строка

Локальный (база)

Китай напрямую

Допущение (подписано)

Цена

100%

81,0%

Прайсы обоих, фикс на год

Логистика + таможня

в цене

+6,1%

Средний фрахт за 3 года +15% запас

Лишние запасы под плечо

—

+4,8%

3 мес. против 3 нед.; деньги 15%; резерв неликвида 1,5%

Деньги (предоплата vs отсрочка 30 дн.)

—

+1,9%

30/70 против отсрочки; ставка 15%

Качество и сбои (оценка)

+0,4% (статистика)

+3,7%

Проба ×2 консервативно; пересмотр через 6 мес.

Переход и управление ВЭД

—

+1,4%

Первый год; далее ~0,6%

Полная стоимость

100,4%

≈98,9%

Честная экономия ≈1,1%, не 19%

Чувствительность: фрахт +50%

100,4%

≈101,9%

Переворот знака — решение «пилот, не всё»

Последняя строка решила исход: вариант, переворачивающийся от одного реалистичного сдвига, не получает сто процентов объёма — только пилот.

Попробуйте сами

Достройте своё сравнение из главы 1 (картон, поставщики А и Б) двумя строками, которых там не было: у поставщика Б плечо поставки — 30 дней (против 3 дней у А), значит, средний дополнительный запас — месяц потребности (посчитайте заморозку при стоимости денег 15% годовых); и добавьте строку чувствительности — что происходит с итогом при браке Б не 3%, а 5% (такое показала последняя пробная партия)? Изменился ли победитель против вашего расчёта из главы 1 — и главное: сформулируйте одним предложением, какое решение «не всё или ничего» вы бы предложили по образцу этой главы. (Разбор — в приложении.)

Дневник будущего СРО

Заведите себе шаблон ТСО-таблицы — восемь строк этой главы плюс строка чувствительности — и проведите через него ближайшее реальное сравнение поставщиков, каким бы очевидным ни казался победитель. Два эффекта гарантирую. Первый: минимум одна строка удивит вас цифрой — чаще всего это запасы под плечо или деньги во времени, их не чувствует интуиция. Второй: сохранённая таблица станет вашим главным активом в следующем споре интуиций — потому что спор двух мнений длится вечно, а спор мнения с подписанной таблицей заканчивается за одну встречу. Собирайте библиотеку таких таблиц: к главе 20 вы поймёте, что она — половина вашего резюме на СРО.

Фраза главы

Прайс сравнивает цены. ТСО сравнивает жизни с поставщиком — со всеми переездами, ссорами и сюрпризами. Живём мы не в прайсе.

Чек-лист главы

- Любая закупка выше порога проходит через таблицу ТСО из восьми строк — до подписи, а не после.
- Каждое допущение в таблице подписано источником или логикой — таблица без подписей остаётся мнением.
- В каждой таблице есть строка чувствительности, и решение, переворачивающееся от одного сдвига, не получает всего объёма — только пилот.
- Я умею считать деньги во времени: предоплата, отсрочка, запасы под плечо — в рублях, а не в ощущениях.
- Я помню, что иногда лучший итог сравнения — не выбор победителя, а второй источник, меняющий поведение первого.

Инструменты счёта собраны: рычаг, карта, конструктор цены, полная стоимость. Пора выходить на рынок — искать тех, с кем всё это считать. Следующая часть книги — про поставщиков и переговоры, и начнём с вопроса, который звучит просто, а решает всё: где вообще водятся хорошие поставщики — и как отличить будущего партнёра от будущей проблемы до первой поставки, а не после.

Часть II. Поставщики и переговоры

Глава 6. Где водятся поставщики

Красивый стенд

Своего самого проблемного поставщика я нашла на отраслевой выставке — у него был лучший стенд в павильоне. Серьёзно: дизайнерская застройка, кофе-машина, менеджеры в одинаковых рубашках, каталоги на мелованной бумаге. Образцы кромки — безупречные. Цены — приятные. Директор лично провёл меня по стенду и рассказал про «европейскую линию, запущенную в прошлом квартале».

Контракт мы подписали через месяц. А ещё через четыре месяца я узнала в случайном разговоре с коллегой по отрасли, что «европейская линия» — это б/у оборудование двадцатилетней давности, что до нас компания уже сменила три названия (каждый раз оставляя долги на старом юристе), и что мой красивый стенд оплачен, по сути, предоплатами таких же очарованных, как я. Мы успели выскочить с минимальными потерями — двести тысяч зависшей предоплаты и три недели поиска замены, — но урок я оплатила и выучила: **поставщика выбирают не по витрине. Витрина — это то, что поставщик хочет показать; выбирать надо по тому, что он хочет скрыть.**

С тех пор в моей дирекции поиск и проверка поставщика — конвейер с обязательными станциями, и эта глава — его чертёж. Скучный? Возможно. Но скука в квалификации поставщиков — как скука в платёжном календаре у Елены: самый дешёвый способ не иметь приключений.

Воронка: от длинного списка к короткому

Поиск поставщика — это воронка, как в продажах (уж я-то знаю), только направленная в другую сторону: не вы убеждаете — вас убеждают, а ваша работа — фильтровать.

Длинный список — все, кто в принципе делает нужное: отраслевые каталоги и выставки (да, я всё ещё хожу на выставки — просто больше не подписываю там ничего), рекомендации коллег по отрасли (закупщики конкурирующих компаний, к слову, охотно делятся опытом по поставщикам — мы конкурируем на полке, а не на складе), запросы в отраслевых сообществах, анализ — у кого покупают лидеры рынка. В 2026-м первичный сбор длинного списка — час работы с ИИ-поиском; ценность сместилась из «найти» в «отфильтровать».

Первичный фильтр — заочный, по открытым данным, до всякого общения: возраст компании и юрлица (молодое юрлицо у «двадцатилетней компании» — вопрос номер один: почему?), арбитражи (истцом быть нормально, системным ответчиком по искам о качестве и срывах — нет), исполнительные производства, блокировки счетов, массовость адреса и директора. Полчаса на кандидата — и треть длинного списка отваливается сама.

Финансовая проверка — станция, которой меня научила Елена, и передаю урок дальше: **отчётность поставщика читается за пятнадцать минут и рассказывает больше любой презентации**. Смотрим четыре вещи (это упрощённая панель из «Языка денег» — кто читал первую книгу серии, узнает главу 11). Выручка и её динамика: сопоставим ли поставщик с нашим заказом — если наш объём станет для него половиной выручки, мы не клиент, а риск концентрации, и любой наш чих его валит (а его проблемы станут нашими — глава 14 покажет как). Прибыльность: хронически убыточный поставщик будет экономить — на качестве, на сырье, на людях — и однажды на нас. Долги: закредитованность выше разумного — кандидат на остановку при первом отказе банка; проверять несложно, долг к прибыли считается на салфетке. Динамика за три года: рост, стагнация или сползание — сползающий поставщик даёт лучшие цены (ему очень нужны деньги) и худшие перспективы. Красивые цены у финансово большого поставщика — это скидка за ваш будущий риск, просто в объявлении об этом не пишут.

Аудит — для серьёзных категорий: съездить. Не на стенд — на производство. Смотреть не оборудование даже (я не технолог), а порядок: состояние склада, входной контроль сырья, как ведут себя люди, что говорят о загрузке. Час на производстве информативнее десяти встреч в переговорных — и поставщик, который под любыми предлогами не пускает на площадку, уже всё вам сказал.

И арифметика, которая делает конвейер не бюрократией: у нас проверка одного кандидата — это примерно четыре часа работы категорийщика (юрлицо, финансы, звонки по рекомендациям) плюс, для серьёзных категорий, поездка на аудит — день и командировочные. По деньгам — от восьми до двадцати пяти тысяч рублей на кандидата. Средняя цена одной ошибки с непроверенным поставщиком по нашей статистике за три года — около полутора миллионов (зависшие предоплаты, срочные перезакупки, простои). То есть конвейер окупается, даже если ловит одного плохого кандидата из сотни; ловит он, по факту, каждого пятого.

Пробная партия — обязательная станция для всего значимого: малый объём, боевые условия, полный цикл — заказ, логистика, приёмка, использование, рекламация (специально проверьте реакцию на претензию: как поставщик ведёт себя при проблеме — самое важное знание о нём, и получить его лучше на пробной тонне, чем на годовом контракте).

Сколько поставщиков нужно на категорию

Вопрос, который мне задают на каждом обучении, — и на который у отрасли есть честный ответ: зависит от квадранта (глава 3 работает и здесь).

Рутинная — один-два, больше не окупает администрирования. Рычаговые — два-три активных плюс живой рынок вокруг: конкуренция должна быть реальной, а не декоративной. Стратегические — базовый партнёр плюс квалифицированный второй источник хотя бы на 20–30% объёма: это дороже моно-поставщика (второй источник почти всегда дороже первого — иначе он был бы первым), и это **страховая премия**, а не потеря; сколько стоит её отсутствие — вся глава 14. Узкие места — сколько удастся найти, и если ответ «один на рынке», то смещаем усилия с поиска второго поставщика на изменение самой потребности: заменители, другая спецификация, запас.

И правило, выстраданное отраслью: **ни один поставщик не должен превышать разумной доли вашей категории, и вы не должны превышать разумной доли его выручки**. Первое — ваша зависимость от него; второе — его зависимость от вас, которая кажется комфортной («мы у него главные, он для нас в лепёшку!») ровно до момента, когда он в лепёшку и расшибается — финансово, — и вы остаётесь без поставщика, которого сами же и перекормили.

Ошибка, которая стоила денег

Историю про цену пропущенной финансовой проверки расскажу чужую, потому что моя (стенд) была дешёвой репетицией, а бывает по-взрослому.

Мебельная компания среднего размера выбрала поставщика лакокрасочных материалов — по цене (минус восемь процентов к рынку), по образцам (отличным) и по обаянию собственника («двадцать лет в отрасли, все меня знают»). Финансовую отчётность не смотрел никто: «зачем, вон человек какой основательный». А в отчётности — открытой, доступной за пятнадцать минут — было всё написано: выручка минус сорок процентов за два года (крупный клиент ушёл), убытки, кредиторка, растущая как опухоль, и свежий залог всего имущества банку. Основательный человек тонул и продавал ниже рынка, потому что ему нужен был кэш — любой ценой, сегодня.

Дальше хроника предсказуема до тоски: три месяца всё хорошо; на четвёртый — задержки поставок («логистика подводит»); на пятый — просьба о предоплате («временные трудности»); предоплату дали — «человек же основательный»; на шестой месяц счёт поставщика заблокирован налоговой, производство встало без лака на восемь дней, предоплата — миллион двести — застряла в очереди кредиторов третьей очереди, где и растворилась. Плюс экстренный переход на другого поставщика по ценам «для тех, кому срочно». Совокупная цена: около трёх миллионов — против пятнадцати минут чтения отчётности, которые показали бы всё за полгода до знакомства.

Формула, которую я повторяю байерам до оскотины: **низкая цена финансово больного поставщика — это ваш аванс на его похороны**. Проверка контрагента — не бюрократия и не недоверие; это профессиональная гигиена, как мытьё рук у хирурга: обсуждению не подлежит.

Как спросил бы CEO

«Слушай, вот вы месяцами кого-то ищете, проверяете, аудируете, пробные партии гоняете. А мне зять на днях говорит: у него друг открыл производство, всё то же самое даёт на десять процентов дешевле. Может, просто попробуем? Свои же люди, чего проверять».

Слабый закупщик / сильный СРО

Слабый закупщик: оказывается в ловушке: отказать — «зажимаешь своих», согласиться — похоронить процедуру, которую строил год (и все байеры увидят, что правила работают до первого зятя).

Сильный СРО: «Попробуем обязательно — через ту же дверь, что и все, и это в интересах вашего зятя тоже. Смотрите почему: наша процедура — не фильтр от людей, а страховка от ситуаций. Друг зятя пройдёт стандартный путь: проверка юрлица — день, финансы — день, пробная партия — три недели. Если он так хорош, как говорит, — через месяц он наш поставщик, честно победивший, и никто в компании не скажет, что он „заехал через кабинет“, — это защита его репутации не меньше, чем наших денег. А если процедуру для него отменить — я завтра получу десять „друзей“ от десяти руководителей, и через год мы будем компанией, где поставщиков выбирают по родству, а не по таблице; во что это обходится — могу показать на цифрах чужих историй. Единственное, чего „свои“ не получают, — освобождение от правил. Всё остальное — ускоренную обратную связь, честный шанс — с удовольствием».

Разница: слабый выбирает между отношениями и правилами; сильный показывает, что правила защищают и отношения тоже, — и переводит неудобную просьбу в стандартный процесс, не потеряв ни процедуру, ни лицо СЕО. (Куда ведут «свои поставщики» без процедуры — отдельный разговор главы 15, и он будет жёстче этого.)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.