

ЗАКУПЩИЦА С УРАЛА



УРАЛЬСКАЯ СУРОВОСТЬ · МИРОВОЙ УРОВЕНЬ



ПРОМЫШЛЕННЫЕ
ЗАКУПКИ



ПОСТАВЩИКИ
ПО ВСЕМУ МИРУ



КОНТРОЛЬ
КАЧЕСТВА



НАДЕЖНОСТЬ
В ДЕТАЛЯХ



Ты что, с
Урала? *Закупочный*

детектив в трёх делах

ЕКАТЕРИНА ЛИСАК

Пыльная роза · Графит · Металл

АННОТАЦИЯ

Три истории с одного завода

Три истории с одного завода: о предоплате, которая не ушла; о скидке, которая ушла; о поставке, которая не пришла. С юмором, но без поблажек.



ОТ АВТОРА

Пролог

Есть вещи, которые в закупках принято называть рабочими моментами. По-хорошему их надо называть уликами.

Где-то не ушла предоплата. Где-то растворилась скидка. Где-то срыв поставки прикинулся непредсказуемым обстоятельством. А потом взрослые люди, во всех остальных отношениях приличные, сидят в переговорной и смотрят друг на друга так, будто убыток сам себя организовал, сам себя согласовал и сам же ушёл на склад

временного хранения.

Эта книжка не про героев в белом пальто. На заводе белое пальто живёт ровно до первого прохода через цех.

Эта книжка про то, как закупочная реальность иногда выглядит настоящим детективом: с местом преступления, мотивом, потерпевшими и очень знакомым преступником по кличке «давайте ещё денёк».



ДЕЛО ПЕРВОЕ

Убийство предоплаты

Меня позвали в кабинет так, будто пропал человек. Лица серьёзные, кофе холодный, у финансового директора выражение, как у человека, которому в один файл сшили акт сверки и роман Достоевского. Финансовый в такой конфигурации всегда выглядит одинаково, будто его только что лично укусила квартальная отчётность.

Категорийный менеджер осторожно говорит: «Наш поставщик вдруг стал нервный. Пишет странное».

Я спрашиваю: «А предоплату мы ему когда обещали?»

Тишина такая, что слышно, как в углу грустит принтер.

Оказалось, предоплату обещали в понедельник. Потом во вторник. Потом после обеда. Потом «ну он же взрослый, подождёт». Потом «у него же есть оборотка, какая-то кредитная линия, мы же не последние в его жизни». На четвёртый день поставщик перестал быть партнёром и начал становиться поэтом серебряного века. Пошли строки: «машина не вышла», «бухгалтер заболел», «директор на выезде», «ваш заказ в приоритете, но не в самом высоком». На пятый день он выйдет на такой уровень, что громко читать будет уже юрист. На шестой подключится безопасник с

вопросом про «конечных бенефициаров», чтобы все окончательно поняли, у нас не задержка платежа, у нас корпоративный детектив в реальном времени.

Я открыла папку и говорю:

«Коллеги, у нас не задержка предоплаты. У нас покушение на собственную поставку, совершённое группой лиц по предварительному сговору с корпоративной ленью, регламентом и красивым словом „согласуем“».

Производство стоит рядом и дышит в затылок, как доменная печь перед отпуском. Цеху всё равно, кто там «согласовывает». Цех любит простые вещи: металл, сроки и людей, которые умеют держать слово. К цеху нельзя прийти с презентацией в пятнадцать слайдов и сказать «коллеги, давайте ещё денёк». Цех в этом месте начинает говорить по-уральски. И переводчик вам не понадобится.

Финансист осторожно спрашивает: «Ну и что теперь?»

Ответ простой: считать цену промедления. Сколько стоит день задержки и во сколько обходится любовь к формулировке «ещё денёк». Считается это удивительно быстро — быстрее, чем все те же люди выучили это в прошлый раз.

УЛИКА

В календаре платежей стояла дата «понедельник». В спецификации к договору «оплата в течение четырёх рабочих дней после согласования». Два документа, одна компания, разные вселенные.

ВИНОВНЫЙ УСТАНОВЛЕН

Процесс. Платёжный регламент существовал, но жил отдельной жизнью от реальных сроков. Никто специально не саботировал, просто никто не был назначен ответственным за результат.

ВЫВОД ПО ДЕЛУ

Предоплата — это не вопрос доверия к поставщику. Это вопрос доверия к собственным процессам. Компания, которая не может назвать точный день платежа, не управляет цепочкой поставок. Каждый день задержки стоит денег, нервов и репутации. Сложить их несложно. Труднее признать, что это не форс-мажор, а закономерный итог процесса без контрольной точки.



ДЕЛО ВТОРОЕ

Исчезновение скидки за объём

Скидка исчезла в ночь четверга на пятницу. Никто не плакал, в закупках слёзы не считаются аргументом. Но лица были такие, будто кто-то переставил цифру в бюджете и назвал это оптимизацией.

Поставщик дал хорошую скидку за объём. Не символическую, а такую, на которую уже можно смотреть без сарказма. Скидка была красивая, как вакансия мечты, все верят, что существует, но никто не спешит подписаться. Условие простое подтвердить объём и оплату в срок. Две строчки в письме.

Что сделала компания? Начала думать. Сначала думал один отдел. Потом другой. Потом подключили третий, который в таких случаях обычно приходит, чтобы ничего не решить, но выглядеть системно. Назначили совещание. Перенесли совещание. Назначили ещё одно, потому что первое как-то потеряло актуальность. На третьем совещании кто-то включил слайд «цели и задачи» и все обрадовались виду системной работы.

Пока все думали, скидка посмотрела на нас тоскливо и ушла туда, где люди умеют отвечать на письма быстрее, чем созревает совещание. Кто-то из коллег в этот момент ещё говорил: «мы в конце недели точно подтвердим». Скидка к этому моменту уже уехала, помахала ручкой и начала новую жизнь у конкурентов.

На совещании все обменялись взглядами людей, которые вместе потеряли один миллион триста тысяч, но очень боятся объявить об этом вслух. Кто-то тихо предложил «отнести это на прочие расходы». Финансовый посмотрел так, что стало ясно, «прочие расходы» уже не вместят.

ПРОТОКОЛ ДОПРОСА

Следователь: «Кто давал поставщику устное подтверждение объёма?»

Отдел закупок: «Мы говорили предварительно. Ждали, когда планирование даст финальную цифру. Это же не официально».

Следователь: «А поставщик знал, что это предварительно?»

Отдел закупок: «Ну... он должен был понять. Мы же намекали»

Следователь: «Скидка восемь процентов — это один миллион триста тысяч рублей. Кто из присутствующих готов подписаться в графе "должен был понять"? Прошу занять очередь, места ещё есть».

Тишина. Принтер снова грустит.

УЛИКА

Три письма поставщика с пометкой «Прошу подтвердить объём до 17:00 четверга». Все три прочитаны. Ни на одно не ответили.

ВИНОВНЫЙ УСТАНОВЛЕН

Закупки совместно с экономистами и финансистами. Поставщик ждал официального подтверждения и не дождался. Не потому что кто-то отказал, а потому что никто не довёл договорённость до письменной фиксации.

ВЫВОД ПО ДЕЛУ

Скидка не любит коллективную задумчивость. Коммерческое окно закрывается без предупредительного гудка. Договорённость, которую не зафиксировали письменно, юридически не существует. А один миллион триста тысяч рублей, которые компания потеряла за неделю внутренних согласований, существуют настолько реально, что их можно было бы потрогать. Если бы они остались.

*Если скидка ушла, не надо говорить, что рынок агрессивный.
Иногда рынок просто быстрее, чем внутренние согласования.*



ДЕЛО ТРЕТЬЕ

Срыв поставки, который никто не мог предвидеть

Это любимое преступление. Потому что его «никто не мог предвидеть» обычно сидит в почте, в переписке, в отчёте и ещё два раза в мессенджере с восклицательным знаком. Где-то там же, обычно, сидит и второе «никто не мог предвидеть» — только на полгода старше и тоже вежливо помахивает рукой из архива.

Поставку сорвали. Производство злое. Логистика в пыли. Руководство собирает совещание с лицами такой скорби, будто металл лично предал корпоративные ценности. Кто-то на всякий случай уже репетирует выражение лица «я здесь случайно».

Вопрос один: «Риски кто-нибудь понимал?»

Ответ стандартный: «Ну да, были сигналы».

Второй ответ, вариативный: «Мы говорили, но не в том чате».

Какие сигналы. Поставщик три раза переносил дату. Потом попросил изменить условия. Потом начал отвечать как человек, который уже мысленно не с нами. Если перевести с корпоративного на русский, поставщик сигнализировал «у меня проблемы», а компания в ответ включила режим «авось доедет». Авось, как известно, в металлургии работает плохо. Авось любит лето, шашлык и чудеса, а не стальной прокат и нормы отгрузки.

В этот момент всегда находится человек с фразой: «Но договор же подписан».

Да, договор подписан. И каска на вешалке тоже висит. Только если на линии пожар, каска сама по себе героизм не организует. И договор в папке не привезёт вам металл на вторник. Договор — это обещание. Металл — это металл. Разные вещества.

ДАЛЬШЕ РАСКЛАД ПРОСТОЙ

- сигналы были;
- альтернативы не готовили;
- категорийный менеджер предупреждал;
- деньги придерживали;
- производство верило в чудо;
- чудо уволилось без отработки;
- поставщика внесли в категорию «надёжный» тем же вечером.

УЛИКА

Переписка за три недели до срыва: восемнадцать сообщений от поставщика со словами «переносим», «уточняем», «пересматриваем». Ноль ответных писем со словом «альтернатива».

ВИНОВНЫЙ УСТАНОВЛЕН

Юристы совместно с закупочным блоком. Красные флаги игнорировались три недели подряд. Альтернативного поставщика не квалифицировали заранее, потому что «не хотели лишних расходов на аудит». Стоимость простоя цеха оказалась несколько выше.

ВЫВОД ПО ДЕЛУ

Срыв поставки редко приходит внезапно. Он долго стучится, кашляет, подмигивает и машет красным флагом. Задача закупщика — не всегда верить поставщику на слово, а строить систему, где слово подкреплено альтернативой. Отсутствие резервного

поставщика в критической категории — это не рабочий момент. Это управленческое решение с заранее известной ценой.

*На Урале не говорят «не предвидели».
На Урале говорят «не захотели увидеть».*

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Любимая маскировка убытка

У каждой закупочной катастрофы есть любимая маскировка. Она приходит не в чёрном плаще, а в фразах «подождём», «согласуем позже», «ничего страшного» и «кто ж мог знать».

Но в хорошей системе у любой такой фразы должен быть следователь. С холодной головой, рабочим калькулятором и врождённым недоверием к управленческой лирике.

Потому что закупки — не место, где героически разгребают последствия. Это место, где у нормальных людей хватает профессионализма назвать проблему её точной ценой.

Три дела. Три виновных. Три вывода, которые стоили реальных денег. Предоплата, скидка, срыв поставки — всё с уликами, мотивом и уральским характером.



Я не делаю выводы. Я их фиксирую.

Екатерина Лисак

#закупщицаСураля #детективЗакупок #живыеИнструменты