Разделение закупочных операций и стратегии

# Реферат статьи Procurement Leaders: [Should tactical and strategic procurement be separated?](http://www.procurementleaders.com/ask-the-community/ask-the-community/should-tactical-and-strategic-procurement-be-separated)

Шесть экспертов назвали плюсы и минусы структурного разделения операционных закупок и управления закупками. Также эксперты дали рекомендации для успешной реорганизации.

## Плюсы:

* У операционной и управляющей деятельности разные цели и KPI. Функциональное разделение повышает показатели обоих направлений
* Исполнители операций и стратегических функций могут оптимизировать свои рабочие процессы, не выбирая между операционной и управляющей деятельностью
* Мотивация сотрудников - исполнителей закупок и категорийных менеджеров – различна
* Управлению закупками может быть посвящено больше времени: менеджеры получают возможность поиска инновационных способов повысить прибыльность подразделений-потребителей НТП, согласовать пожелания потребителя, заказчика, исполнителя закупки и поставщика.
* Максимально эффективное использование личных способностей каждого сотрудника, склонности к видам деятельности
* Сущность и результаты управления закупками, отделённого от операционной деятельности, очевидны для компании и поставщиков
* Эффективность рабочего времени исполнителей закупок может быть измерена
* Возможности карьерного развития в управлении закупками – расширение категорий и территориального масштаба деятельности

## Минусы:

* Требуется контролировать сонаправленность целей и KPI двух подразделений
* Категорийные менеджеры могут потерять связь с потребителями НТП и реалистичное восприятие эффективности работы поставщиков
* Необходимость обеспечивать исполнение стратегии закупщиками
* Возможно расширение штата исполнителей закупок
* Для исполнителей закупок возможности профессионального развития ограничены
* Заказчики закупки и поставщики должны обращаться и к исполнителям, и к категорийным менеджерам
* При переговорах могут упускаться из вида требования исполнителей закупок к условиям договоров

## Как избежать негативных эффектов разделения?

* Специализация целесообразна для больших объёмов закупок
* У категорийных менеджеров должны быть полномочия, позволяющие им контролировать исполнение стратегии
* Должно быть понятное разделение на то, что закупается в соответствии с централизованной стратегией, и то, что закупается без участия категорийного менеджера (возможны различные критерии: внутренний заказчик, сумма закупок, категория)
* Регламентированное взаимодействие исполнителей и категорийных менеджеров во избежание отношения к операционным функциям как к обслуживающим. Заслуги и успехи исполнителей закупок должны получать признание
* Операционные закупки – стартовая позиция, с более высокой оборачиваемостью. Срок работы в качестве исполнителя закупок – 2-3 года
* Необходимо определить навыки, которые позволяют сотрудникам переходить из исполнителей закупок в категорийный менеджмент
* Компетенции и ответственность двух подразделений должны быть разграничены. Должны быть известны руководители, принимающие окончательное решение в случае разногласий.
* Подчёркивать то, что управление закупками – это не набор процедур
* При разработке стратегии исполнители привлекаются для сбора и систематизации данных и получения обратной связи от заказчика и потребителя