

Откаты в практике снабжения

Проблема взяток появилась не сейчас и не при нашей жизни исчезнет. О ее решении много пишут, говорят, разрабатывают не только корпоративные, но и государственные программы. Но результат пока не слишком заметен, правильнее будет сказать - слишком не заметен.

// Роман Бодряков
Генеральный директор компании
ROMB Consulting

Реальность российского бизнеса такова, что в наследство от плановой экономики нам достался «бизнес», который только сейчас начинает менять принципы своей работы и перестраиваться с учетом новых реалий конкурентной среды. Во-первых, частный собственник изначально более внимательно относится к собственным деньгам, и к тому, как этими деньгами распоряжаются нанятые им работники. Во-вторых, снижение рентабельности бизнеса, вызванное обострением конкуренции, заставляет изыскивать дополнительные резервы прибыли. Одним из таких резервов является снижение закупочных цен и повышение эффективности снабжения. Самым большим препятствием на этом пути являются сотрудники, не заинтересованные в повышении качества своей работы. Это может объясняться несколькими причинами. Самая распространенная из них – простая человеческая лень: зачем что-то менять, если и так все работает? Вторая причина – недостаток образования, опыта и знаний. Третья причина встречается реже, но вреда приносит больше. Речь идет о взятках, бонусах и откатах, которые получает ваш сотрудник от поставщика за то, что закупает товар не на самых выгодных условиях. Как свидетельствуют опросы руководителей торговых компаний (см. таблицу с данными опроса, проведенного в 2004 году) в российских компаниях знают, что взятка – это плохо, что со взяточничеством в своей компании необходимо бороться, но при этом совершенно спокойно относятся к бонусам, которые раздают сами. Посудите сами, что проще?

а) Инвестировать 10 млн руб. в реорганизацию предприятия, создать из наемных работников единую команду, обучить весь персонал компании, дать работникам лучшую зарплату, для того, что бы их не переманили конкуренты и т.п.

б) Выделить бюджет 1 млн руб. на поддержание представителей клиентов, которые принимают решение о закупке товара. Быстро, просто и... привычно.

Очевидно, что второе решение дешевле, результат достигается быстрее, следовательно, в краткосрочной перспективе оно выгоднее. Так ли это на самом деле? Ответ на этот вопрос очень не однозначный.

Данные опроса, проведенного в 2004 году среди руководителей 120 торговых компаний России

Вопрос	Варианты ответов, %
Платите вы закупщику клиента бонус наличными?	Да - 78%, нет - 22%
Имеют ваши закупщики возможность официально получать премии от поставщиков?	Да - 7%, нет - 93%
Вы проводили в прошлом году мероприятия по выявлению закупщиков, получающих взятки?	Да - 100%

Вопрос	Вариант ответа	Соотношение ответов, %
По каким причинам ваша компания дает взятки своим покупателям?	Так принято в нашем бизнесе	Да - 90%, нет - 10%
	Это позволяет более чем вдвое расширить клиентскую базу	Да - 61%, нет - 39%
	Это позволяет увеличить среднюю наценку компании	Да - 17%, нет - 83%

НАЕМНЫЙ РАБОТНИК. КАК ПОЛУЧИТЬ БОНУС?

Как правильно организовать свой собственный бизнес, будучи наемным работником? К сожалению, вопрос сегодня зачастую стоит именно так. Каковы же варианты ответов?

Самый простой и безопасный способ, это привлечь в поставщики друзей-товарищей по прошлым местам работы и организовать кооператив по «выдаиванию» денег из своих компаний. Прибыль, как водится, – пополам. Это одна из самых распространенных схем, проблема только в том, что проверенных друзей-товарищей на весь ассортимент компании, как правило, не хватает. Однако денег много не бывает, а премию платят не каждый день, поэтому рано или поздно придется задуматься над тем, как бы еще заработать. Для этого надо определиться, за что же вообще платят?

Дополнительный сервис

Зачастую относительно безобидным, с позиции собственной морали, становится бонус за дополнительный сервис. Например, товаровед платит 100 руб. экспедитору, чтобы тот отобрал самый кондиционный товар. Экспедитор платит 100 руб. товароведу за разгрузку машины без очереди. По той же схеме оптовик платит деньги на складе поставщика за загрузку машины без очереди. В случае, если необходимо загрузить товар навалом, проще договориться с грузчиками, чем пытаться убедить в этом официальное руководство поставщика. Неужели мы глупее грузчика?

Стратегия работы закупщика в этом случае совершенно ясна. Делим поставщиков на группы. В первую группу попадают друзья-товарищи, с которыми мы уже договорились, во вторую поставщики – друзья начальства. В третью – так называемые дойные коровы. Вот именно поставщикам, попавшим в третью группу, начинаем устраивать веселую жизнь. Задерживать оплаты, завышать наценки, требовать всевозможные и запредельные дополнительные условия. При этом надо не забывать при каждой встрече вскользь и очень мягко намекать, что это компания заставляет вас прессовать. Сам-то, мол, я вас защищу, чем смогу, но премию мне за это не заплатят. Не все поставщики окажутся догадливыми, но часть очень быстро сообразит, что к чему. И постепенно присоединится к группе друзей-товарищей.

Ограниченный ресурс

Следующий шаг – это уже вершина профессионализма: сделать поставщиков счастливыми за их же деньги. Для этого надо создать условия, при которых у них не останется выбора, кроме как заплатить вам бонус за ограниченный ресурс.

Например, сеть дискаунтеров имеет ограниченную ассортиментную матрицу – поставщик оплачивает место на полке. У хладокомбината ограниченные производственные мощности – оптовики платят комбинату за необходимый ассортимент, объем и своевременную отгрузку товара. Почему компании это могут сделать, а чем мы хуже?

Для начала надо собственно ограничить ресурс. То есть сформировать ассортиментную матрицу, ограничив количество закупаемых ассортиментных позиций. Провести со всеми возможными поставщиками переговоры, убедить их в исключительной способности вашей компании обеспечить объем продаж, контакт с конечным потребителем, уровень представленности на полках и рассказать прочую чушь, которая может заинтересовать поставщика. Когда они созреют и начнут предлагать цены и условия один лучше другого, вот тут-то и надо сначала «задушить» их до предела, а потом объявить, что по всем параметрам побеждает конкурент, и тогда они мигом прибегут с конвертиком. Кстати, за подобные действия еще и со своей компании можно бонус стяпать.

Неумелая организация бизнеса

Описанный в предыдущем пункте подход сложен и требует много времени, опыта и знаний. Если прикладывать усилия нет никакого желания, а компания вам безраздельно доверяет, то можно получить со своей компании бонус за неумение организовывать свой бизнес.

Закупщик может купить товар за 10 или за 20 руб., получить кредит от поставщика 7 или 30 дней.

Конкретные условия сделки зависят от его личной заинтересованности. Наиболее ярко это проявляется при закупке строительных материалов, запасных частей к автомобилям, при заказе рекламы и т.д. Это наиболее доходный и наименее контролируемый в компаниях сегмент. Порядок действий прост. До договариваетесь о ценах по накладной и сумме вознаграждения для вас лично. Если поставщику ваша идея ценообразования не понравится, всегда найдется другой поставщик, менее привередливый. Жаль только, что объем закупок по этим направлениям не такой большой.

Получение отката с поставщика это не простое дело, а очень простое. Выявить всех сотрудников, получающих откаты, практически невозможно. Единственный по-настоящему работающий способ борьбы с откатами – это прием на работу порядочных людей. Достойная оплата их труда, а так же контроль, контроль и еще раз контроль. С позиции наемного работника все понятно. А как же с частным собственником? Попробуем разобраться с тем, как можно выявить закупщика, получающего откаты?

ЧАСТНЫЙ СОБСТВЕННИК

Как выявить получение отката?

Задача выявления получения откатов весьма сложная, но не неразрешимая. Слухи внутри компании ходят всегда, зависть человеческая неистребима. Доверять слухам нельзя, но если их своевременно проверять, то можно выявить массу интересных совпадений.

Косвенные показатели



К косвенным показателям, по которым можно судить о возможности получения откатов тем или иным сотрудником, можно отнести следующие. Во-первых, уровень жизни человека должен соответствовать его уровню дохода. Новую квартиру могут подарить родители, но это само по себе вызывает подозрения. Данную информацию можно проверять и при найме нового сотрудника. Если к вам на собеседование приезжает профессиональный закупщик на дорогой машине и соглашается начать работать за \$500, спросите себя: сколько стоит обслуживание его машины, и где он будет брать эти деньги? Во-вторых, переговоры на столь скользкие темы, как откаты, с поставщиками проводятся вне офиса. Если закупщик много времени проводит на переговорах с поставщиком, да еще в свое личное время, у его руководителя есть причина задуматься. В-третьих, если от других поставщиков поступают предложения с лучшими ценами и условиями оплаты, то за какой сервис переплачиваете вы? Выясните

это.

Все это косвенные показатели, которые только наводят на размышления. Необходимо проверять свои подозрения.

Способы проверки

Самый простой способ проверить свою догадку – передать поставщика от одного закупщика другому и начать задерживать платежи и снижать объемы закупок. Если закупщику платят, то с него потребуют выполнения определенных обязательств, и его попытки повлиять на принимаемые решения выдадут его с головой.

Второй вариант – лично провести переговоры с поставщиком и получить от него такие условия, при которых он уже не сможет оплачивать лояльность вашего закупщика.

Естественно, это далеко не все способы, которые позволяют выявить нечистого на руку сотрудника. Но задача любой компании заключается в том, чтобы предотвратить саму возможность появления откатов в закупке.

БОНУС ЗА ВХОД

Сегодня большое распространение получила система так называемых бонусов за вход и сотрудничество с розничными сетями. Данная практика широко используется западными сетевыми операторами. Это вполне официальная и полностью регламентированная система оплаты услуг розничной сети за работу с товаром поставщика. С точки зрения взаимодействия двух компаний для поставщика это очень хороший механизм управления своим товаром в розничной сети. Можно разместить свой товар в том месте торгового зала, где это необходимо, в том ассортименте и количестве, которое является оптимальным. Сеть же имеет возможность ограничить свои риски потерь от недобросовестных поставщиков. Формализовать и переложить ответственность за постоянное наличие товара в торговом зале на плечи поставщика. Сделать более прозрачной систему ценообразования, упорядочить работу мерчендайзеров в торговом зале и многое другое.

Наше российское ноу-хау заключается в том, что ряд российских компаний собирает эти деньги не официально (по дополнительному соглашению с выставлением счета), а «черным налом». За полученные деньги поставщик не получает абсолютно никакого дополнительного сервиса. И благодаря нашей российской специфике осмысленная программа бонусов за дополнительные маркетинговые и

сервисные мероприятия превращается в очень привычное требование наличных денег. Не имея официального договора на эти платежи, поставщик не имеет юридической возможности потребовать обещанные ему услуги и контролировать качество их исполнения.

Проблема борьбы с откатами в розничной торговле стоит давно и очень остро. Розничные сети тратят много усилий на предупреждение и выявление таких случаев. Там, где есть большие финансовые потоки, всегда находятся желающие погреть на этом руки. Поэтому вторая часть проблемы заключается в том, что сети сами себе создают проблемы со взяточничеством среди персонала. Человек, который умеет убеждать поставщика в необходимости оплаты входных билетов и дополнительных услуг своей компании, не предоставляя ничего взамен и не неся за это ответственности, очень быстро начинает включать в перечень дополнительных услуг свой личный интерес. Договорившись с закупщиком, можно вдвое снизить сумму маркетингового бонуса.

Вы спросите: «А как же порядочность человека и его лояльность к компании?» Ответ неутешителен: все имеет свою цену. Что бы лучше понимать, о каких суммах идет речь, приведу обзор цен, опубликованных официально на сайтах розничных сетей разных регионов России. Очевидно, что чем больше у сети магазинов, тем больше суммы, запрашиваемые с поставщиков.

Виды оплаты услуг розничной сети (виды бонусов) за работу с товаром поставщика

Виды бонусов	Примерное описание и цена*
Бонус за вход	Разовый бонус на ввод одной позиции в один магазин сети от \$30 до \$2000
Бонус за присутствие	Ежегодный бонус, пролонгация уже введенных позиций на следующий год, от \$30 до \$1500 за каждую позицию на один магазин сети
Бонус за аренду прилавокной зоны	Выкладка товара в прилавокной зоне от \$50 до \$2500 за каждую позицию на каждой кассе
Бонус за аренду паллето-места или дополнительного места на полке	От \$50 до \$5000 за одно место в одном магазине сети. Паллето-место предоставляется в аренду на срок от двух недель до трех месяцев. Место под дополнительную выкладку на полке можно выкупить на целый год
Бонус за открытие нового магазина	Разовый бонус, собираемый с поставщиков при открытии сетью новых магазинов, от \$30 до \$6000 на один новый магазин сети за каждую позицию
Логистический бонус	Бонус на обработку товара через распределительный центр сети 2-6% от суммы продаж товара
Бонус за оборудование	Установка фирменного оборудования поставщика в торговом зале от \$100 до \$3000 на каждый магазин
Бонус за мерчандайзинг	Оплата поставщиком услуг по мерчандайзингу от \$30 до 7% от объема продаж товара за месяц
Бонус за проведение промо-акций в торговом зале	От \$10 до \$1000 за 1 час проведения промо-акции на 1 магазин

* Для крупных и известных поставщиков, а также на раскрученные торговые марки действуют повышающие коэффициенты.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО МИНИМИЗАЦИИ ПОТЕРЬ

Так, как же можно минимизировать потери сети от взяточничества покупающего персонала?

Во-первых, необходимо исключить любые наличные расчеты с участием персонала, принимающего решение о размере бонуса. Суммы, проходящие через наемных работников, в несколько раз превышают их годовую зарплату.

Во-вторых, предоставление скидок на размер бонуса должно быть жестко регламентировано, и поставщики должны получать его вместе с контрактом. Решение о предоставлении специальных условий для поставщика необходимо принимать на заседаниях рабочей группы, в которую обязательно должны входить представители службы безопасности, финансового отдела и службы маркетинга. Порядок рассмотрения данного вопроса необходимо регламентировать. Кто и в какие сроки проводит аудит цен на рынке, кто оценивает целесообразность ввода именного данного товара поставщика и т.д.

В-третьих, необходимо отделить процесс поиска новых товаров и поставщиков от определения цен продажи по товарам и наценкам. Цены и наценки должна определять одна служба, искать товар и проводить переговоры с поставщиками – другая, организовывать промо-акции и управлять выкладкой товара - третья. Это достаточно сложно реализовать, но зато появляется возможность разграничить ответственность между несколькими людьми и тем самым усложнить процесс получения взятки.

В-четвертых, оперативно-розыскные мероприятия со стороны службы безопасности компании. Как правило, в службе безопасности работают отставные сотрудники МВД, и учить их делать свою работу нет необходимости. Важно, чтобы страх попасть под подозрение и последующую проверку не убил

инициативу даже кристально честных сотрудников компании. Я сам однажды попал под комплексную проверку своей работы, после того как перед обедом помыл руки в одном умывальнике с руководителем службы безопасности и мы с радостью обнаружили, что у нас одинаковые часы. При этом его часы были ему подарены на юбилей от компании и стоили \$1900. Мои – жена-студентка подарила на день рождения со стипендии за 65 руб. (но на них тоже было написано ORIENT).

Два месяца работа моей товарной категории была парализована. Поставщики регулярно информировали меня о появлении «людей в черном», задающих непонятные вопросы, пытающихся от моего имени за наличные закупить товар и т.д. Подобные мероприятия тормозят процесс, но и не позволяют персоналу расслабиться, и через некоторое время все привыкают, что за право управлять большими финансовыми ресурсами приходится периодически терпеть повышенное внимание службы безопасности. Позитивные результаты дает наличие в компании «телефона доверия». Опыт показывает, что 90% получаемой по данному каналу информации откровенная клевета, но оставшиеся 10% позволяют оперативно выявлять нарушителей.

В-пятых, неотвратимость наказания. Опыт российских компаний показывает, что в случае если сотрудника ловят на получении взятки, его «тихо увольняют». Коллеги по работе из этого делают простой вывод – можно брать, но лучше не попадаться, а то придется вернуть часть нажитого непосильным трудом. При этом очень интересные результаты дал опыт одной из региональных оптовых компаний. На сотрудника, давшего взятку, завели уголовное дело и привлекли к ответственности представителя продавца. Дело до суда довести не смогли, наше законодательство не очень для этого приспособлено, но гораздо более показательными стали события следующих месяцев. 70% персонала уволилось по собственному желанию в течении следующих двух месяцев, а новые сотрудники увеличили среднюю наценку на 7,2% только за счет снижения закупочной цены.

НЕУТЕШИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ

В результате анализа затронутой нами проблемы удалось выявить две основных тенденции, которые наметились на рынке.

Позитивная тенденция заключается в росте конкурентности российского рынка и его информационной открытости. Уже не единичны случаи, когда российские компании открыто заявляют о том, что ни под каким видом не дают и не берут взяток и придерживаются этих заявлений. Практикой становится проведение открытых тендеров по закупке товара.

Самая печальная тенденция заключается в том, что идеалом хорошей работы среди молодых и уже немолодых специалистов становится не возможность проявить свои способности на интересной и хорошо оплачиваемой работе, а возможность присосаться к достойному бюджету. Зарплата не главное, главное - размер финансовых потоков, который через тебя проходит. За полгода работы в крупной сети с зарплатой \$2000 отдельные личности покупают 2-комнатную квартиру в Москве. Таких, конечно, единицы, но именно они становятся примером для остальных: чуть менее смелых, чуть более осторожных и гораздо более честных... пока