

*Международный консорциум «Электронный университет»
Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики
Евразийский открытый институт*

Мхитарян С.В.

**Маркетинговое управление
поставками**

*Учебное пособие
Руководство по изучению дисциплины
Практикум по дисциплине
Учебная программа*

Москва 2005

Мхитарян С.В. МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКАМИ: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2005. – 90 с.

© Мхитарян Сергей Владимирович, 2005

© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2005

Содержание

Учебное пособие	5
Тема 1. Современные тенденции управления закупками	6
1.1. Основные понятия управления закупками.....	6
1.2. Этапы развития и современные тенденции процесса снабжения.....	7
1.3. Управление маркетингом на фирме и управление закупками	11
Тема 2. Система управления закупками на предприятии. Стратегическое управление	13
2.1. Изучение возможностей и выбор поставщиков	13
Размер компании-поставщика.....	26
2.2. Стратегическое управление закупками	26
Три уровня стратегического планирования.....	29
Стратегия снабжения в рамках стратегии компании.....	29
Основные проблемы определения целей и стратегий снабжения.....	29
Пять категорий компонент стратегий функции закупок.....	30
Тема 3. Система управления закупками на предприятии. Тактическое управление и контроль	33
3.1. Оперативно-тактическое управление закупками	33
3.2. Контроль в системе управления закупками	37
Тема 4. Внедрение системы управления закупками на предприятии	38
4.1. Структура отдела снабжения на предприятии.....	38
4.2. Информационная инфраструктура снабжения как часть маркетинговой информационной системы.....	38
4.3. Взаимодействие отдела снабжения с другими отделами и подразделениями на предприятии	46
Руководство по изучению дисциплины.....	47
1. Раздел. Сведения об авторе.	48
2. Раздел. Цели, задачи изучения дисциплины и сферы профессионального применения.....	48
3. Раздел. Объем знаний, необходимый для изучения данной дисциплины.	49
4. Раздел. Основные сведения о дисциплине и ее структуре.....	50
4.1. Тема 1. Современные тенденции управления закупками.....	50
4.2. Тема 2. Система управления закупками на предприятии. Стратегическое управление.....	52
4.3. Тема 3. Система управления закупками на предприятии. Тактическое управление и контроль.	53
4.4. Тема 4. Внедрение системы управления закупками на предприятии.	54
5. Раздел. Для проведения итогового контроля необходимо:	55
6. Раздел. Список литературы и ссылки на ресурсы Интернет.....	55
7. Раздел. Глоссарий.....	57
Практикум по дисциплине	59
1. Задачи для контроля.....	60
1.1. Тема 1. Современные тенденции управления закупками.....	60
1.2. Тема 2. Система управления закупками на предприятии. Стратегическое управление.....	62
1.3. Тема 3. Система управления закупками на предприятии. Тактическое управление и контроль.	63

1.4. Тема 4. Внедрение системы управления закупками на предприятии.	66
2. Тесты для контроля	72
2.1. Тема 1. Современные тенденции управления закупками.....	72
2.2. Тема 2. Система управления закупками на предприятии. Стратегическое управление.....	73
2.3. Тема 3. Система управления закупками на предприятии. Тактическое управление и контроль.	75
2.4. Тема 4. Внедрение системы управления закупками на предприятии.	77
3. Контрольные вопросы по учебной дисциплине	79
4. Список литературы и ссылки на ресурсы интернет.....	80
4.1. Список литературы:.....	80
4.2. Internet-ресурсы	81
Учебная программа.....	83

Учебное пособие

Тема 1. Современные тенденции управления закупками

Вопросы:

1. Основные понятия управления закупками.
2. Этапы развития и современные тенденции процесса снабжения.
3. Управление маркетингом на фирме и управление закупками.

1.1. Основные понятия управления закупками

Поставка, закупка и комплектация продукции – важные сферы маркетинговой деятельности предприятия. Объектами поставок могут быть сырье и материалы, оборудование и запасные части, рабочая сила и услуги, информация и идеи.

Закупка (описывает процесс покупки) – осознание необходимости, поиск и выбор поставщика, переговоры по цене, а также прочие условия, связанные с доставкой товара.

«Управление снабжением» или «управление цепью снабжения» – часто употребляется в отношении деятельности отдела закупок по развитию отношений с лучшими поставщиками, более внимательными к просьбам заказчиков-покупателей.

Основные вопросы, связанные с закупками, на которые необходимо ответить:

Что необходимо для нормального функционирования предприятия? Что должно поставляться, а что производиться самой фирмой? Какими должны быть объем и структура поставок? Каковы критерии выбора наилучших поставщиков? Какое оптимальное количество поставщиков должно быть? Какими должны быть объем и структура товарных запасов?

Закупаемые товары могут делиться:

- А. По продолжительности использования и осязаемости.
1. Товары кратковременного пользования – материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов потребления.
 2. Товары длительного пользования – материальные изделия, обычно выдерживающие многократное использование.
 3. Услуги – нематериальны, неразделимы, изменчивы и недолговременны.
- Б. Для товаров промышленного назначения:
1. Материалы и детали – товары, полностью использующиеся в изделиях (сырье, полуфабрикаты, детали).
 2. Капитальный товар – товары длительного пользования, определяющие развитие и/или управление предприятия по продукту (производственные здания, станки и т.д. – стационарные сооружения и оборудование и вспомогательное – ручной инструмент, офисное оборудование и т.п.).
 3. Вспомогательные материалы и услуги – товары краткосрочного пользования и услуги, которые способствуют производству и реализации конечного продукта.

Предприятие может совершать следующие типы деловых закупок:

1. Повторная закупка без изменений – ситуация, когда отдел снабжения предприятия заказывает все новые партии продукции. Минимальное число решений, сотрудников с той и другой стороны.

2. Повторная закупка с изменениями – покупатель вносит в заказ изменения касающиеся цен, технических характеристик, условий поставки и т.п.

3. Закупки для решения новых задач – покупает товар впервые. Максимальное число решений, сотрудников с той и другой стороны.

4. Комплектные закупки и поставки – комплектация продукции. Используется при правительственных закупках, а также строительстве крупных объектов: система генеральных подрядчиков и субподрядчиков.

Закупая продукцию, фирма становится участником канала распределения.

Канал распределения – совокупность взаимосвязанных организаций, которые делают товар или услугу доступной для использования или потребления.

Фирма-покупатель может столкнуться со следующими видами поставщиков:

1. Производители, непосредственно продающие фирме свою продукцию.
2. Собственно оптовые торговцы – компании, получающие право на товар, с которым работают. Разделяются на оптовиков с полным и ограниченным циклом обслуживания (оптовики-коммивояжеры, оптовики-консигнанты и т.п.).
3. Брокеры и агенты – не принимают на себя право собственности на товар, выполняют лишь несколько функций. Брокеры – сводят покупателя и продавца, агенты – представляют чью-то одну сторону на более продолжительной основе, чем брокеры.
4. Отделения и конторы производителей – в случаях, когда производители непосредственно участвуют в процессе распределения товара и полностью контролируют каналы распределения. В таких каналах нет независимых оптовиков.
5. Специализированные оптовики – оптовики-сборщики сельхозпродукции, оптовые нефтебазы и т.п.

Выбор поставщика или оптового посредника определяется требуемым уровнем услуг. В свою очередь, уровень услуг для потребителей в канале распределения определяется 5-ю факторами:

1. Размер партии товара.
2. Время ожидания получения товара.
3. Удобство расположения торговых точек.
4. Разнообразие продуктов внутри канала распределения.
5. Вспомогательные услуги.

Расчеты с поставщиками могут проводиться на основе:

- непосредственных закупок – расчет с поставщиками в денежной форме,
- взаимных закупок – бартер, производство из давальческого сырья,
- лизинг (аренда) оборудования.

1.2. Этапы развития и современные тенденции процесса снабжения

Этапы развития процесса снабжения

I. Этап	<i>Эра клерков.</i> До 1914 года большинство компаний считало функцию по совершению закупок работой, в основном, клерков.
II. Этап	<i>Эра клерков.</i> В период с 1914 по 1939 год повысилось внимание к организации, политике и процедуре закупок, и это послужило признанию функции управления закупками в качестве аспекта управленческой деятельности.
III. Этап	<i>Вторая мировая война.</i>
IV. Этап	<i>Управленческий акцент.</i> В 50-е и 60-е годов эта сфера деятельности компаний продолжала развиваться и как метод, приобретать конкретную форму, становясь все более совершенной. Росло число людей, достаточно подготовленных

	и компетентных для принятия решений по закупке товаров. Многие компании подняли ранг главного директора по снабжению до уровня высшего руководства компании.
V. Этап	<i>Стратегия закупок.</i> В начале 70-х годов компании столкнулись с двумя проблемами – нехваткой почти всех основных видов сырья, необходимых для функционирования предприятия, и сверхбыстрым ростом цен. Это снова обратило внимание высшего руководства компаний на ключевую роль закупок.
VI. Этап	<i>Интеграция в корпоративную стратегию.</i> В начале 90-х годов стало ясно, если компании намерены успешно конкурировать на международном и внутреннем рынках, то они должны эффективно и рационально выполнять функцию по закупкам и снабжению. Поскольку расходы на закупаемые материалы и услуги в большинстве компаний во много раз превосходят затраты на труд и другие издержки, улучшение функции снабжения может обеспечить постоянный контроль затрат. Началась интеграция функций управления снабжением. В следующем десятилетии внимание, будет сфокусировано на дальнейшей интеграции функций управления снабжением и общего управления бизнесом. Ряд компаний меняет звание функции с управления закупками на управление снабжением для того, чтобы отразить переход от тактической функции обеспечения разовой сделки к стратегической ориентированной на процесс.

Важным направлением деятельности промышленных компаний в настоящее время является совершенствование работы с фирмами-поставщиками. Традиционно их взаимоотношения складывались следующим образом. Компания разрабатывала и подготавливала к производству новое изделие, изучала возможности других фирм по производству и поставке в необходимых количествах недостающих для осуществления проекта узлов и деталей и заключала с ними соответствующие соглашения, то есть отношения с поставщиками строились по схеме «продавец – покупатель». По каждому комплектующему изделию вопрос о поставщике решался отдельно. В результате общее число поставщиков каждой фирмы было весьма велико. В тех случаях, когда на рынке нельзя было найти удовлетворяющего всем запросам компании поставщика или для производства новой продукции требовались уникальные, не производимые никем узлы и детали, продуценты конечной продукции сами осваивали их выпуск.

Однако такая организация работы оказалась малоэффективной для обеспечения конкурентоспособности продукции. В частности, очень сложно решались задачи повышения качества комплектующих изделий, обеспечения ритмичности поставок, согласования цен на получаемые от поставщиков изделия и т.д. Фактически все проблемы, вытекающие из взаимоотношений с поставщиками, выступали для фирм-покупателей в виде некоторого извне заданного, не поддающегося никаким управляющим воздействиям негативного фона.

Одновременно новые технологии и новые подходы к проектированию обусловили значительное сокращение количества компонентов промышленных изделий (например, в швейных машинах один микропроцессор заменил 350 механических частей), что в свою очередь оказало большое влияние на процесс окончательной сборки, изготовление сборочных узлов и производство деталей. Для сборки конечной продукции теперь требуется меньше времени (в результате интеграции компонентов) и на нее стала приходиться меньшая величина стоимости, добавленной обработкой. В то же время удельный вес деталей и узлов в добавленной стоимости конечной продукции, а также в использовании «ноу-хау» существенно возрос. А это означает, что поставки комплектующих изделий играют все более важную роль.

Сложившаяся ситуация заставляет заказчиков комплектующих изделий уделять особое внимание формированию соответствующих систем отношений с фирмами-поставщиками.

В Японии уже с 50-х гг. начал складываться принципиально новый подход к формированию отношений с поставщиками. Суть его заключалась, во-первых, в увеличении объема работ, передаваемых крупными компаниями по контрактам мелким и средним специализированным фирмам, а, во-вторых, в сокращении общего числа прямых поставщиков комплектующих изделий.

Например, с 1966 по 1981 гг. доля мелких и средних фирм (с числом занятых менее 300 чел.), работавших по контрактам с крупными фирмами, увеличилась с 53,5 до 65,5%. Причем в электронной промышленности эта доля достигла в 1981 г. 85,7%. А удельный вес стоимостного объема субподрядных работ в объеме производства этой же отрасли промышленности достиг к началу 90-х гг. 80%. Этим самым обеспечивалось снижение уровня диверсификации путем передачи производства узлов и компонентов подрядчикам, и одновременно повышался уровень специализации собственных предприятий. Аналогичного подхода придерживались и лучшие американские фирмы. Так, фирма «ИБМ» во многих случаях предпочитала передавать подрядчикам контракты на производство устаревающей продукции, чтобы высвободить персонал для разработки и выпуска более современного оборудования.

Сокращение общего числа прямых поставщиков, которое начало проявляться в Японии еще 40 лет назад, сочеталось с установлением с ними партнерских отношений на основе прочных долговременных связей путем заключения контрактов на 5-10 лет и путем постепенной технологической интеграции поставщиков и заказчиков. При этом жесткая ориентация поставщика на конкретного заказчика позволяла последнему диктовать свои требования к качеству поставляемых ему изделий, ценам на них, сроками поставки и т.д., то есть делала поставщика «управляемым» и создавала условия для использования его потенциала в целях повышения конкурентоспособности конечной продукции. Кроме того, долгосрочные контракты с поставщиками давали фирме-заказчику такие преимущества как экономия на капиталовложениях, извлечение выгоды из более низкого уровня зарплаты на предприятиях-поставщиках и перекладывание на них издержек управления трудом, а также использование поставщиков в качестве буфера при колебании конъюнктуры.

Крупные фирмы-заказчики, вкладывая часть своего капитала в развитие фирм-поставщиков, постепенно превращали их в дочерние и ассоциированные компании. По мнению американских специалистов, японские фирмы, по сути дела, «покупают» поставщиков, а не их продукцию. Так, с 1966 по 1982 гг. доля капитала, вложенного в дочерние и ассоциированные японские фирмы относительно капиталовложений в головные компании, увеличилась в электронной промышленности соответственно с 14,4 и 19,5% до 72,1 и 97,3%. При этом головные фирмы данной отрасли передали дочерним и ассоциированным фирмам за период с 1973 по 1982 гг. от одной трети до половины объема результатов исследований и разработок, выполненных в 1972 г.

Ассоциированная фирма – это фирма, в которой доля капитала головной (материнской) фирмы не превышает 20%. Проблемы увеличения гибкости управления крупными фирмами без ущерба преимуществам, обусловленным масштабами производства и централизацией финансовых ресурсов, решается частично путем децентрализации административных структур за счет создания ассоциированных (и дочерних) фирм.

Дочерняя фирма – это фирма, в которой доля капитала головной (материнской) фирмы – более 20% и не превышает 50%. Проблемы увеличения гибкости управления крупными фирмами без ущерба преимуществам, обусловленным масштабами производства и централизацией финансовых ресурсов, решается частично путем централизации административных структур за счет создания дочерних (и ассоциированных) фирм.

Распространение партнерских отношений на подрядные и субподрядные фирмы упрощает управление сложными комплексами работ. При наличии таких отношений фирма-заказчик работает по схеме «заказчик – головной подрядчик – субподрядчик» и размещает основной заказ на разработку и (или) производство сложного узла или изделия в компании, получающей статус головного подрядчика, который и несет полную ответственность за выполнение всего объема работ. Однако часть работ головной подрядчик выполняет не сам, а передает для выполнения другим фирмам, являющимися субподрядчиками.

*Специфика партнерских отношений японских фирм
с подрядными и субподрядными компаниями*

Остановимся подробнее на характерных для японских компаний особенностях подрядных и субподрядных отношений, которые представляют собой долгосрочные договорные отношения в области снабжения между крупной (головной) компанией и множеством мелких узкоспециализированных фирм, выпускающих изделия относительно небольшими партиями. Изготовители конечной продукции стоят во главе подрядной структуры, а субподрядчики составляют третий и четвертый уровни. Таким образом, подрядные и субподрядные работы осуществляются в рамках пирамид, каждая из которых представляет собой настоящее промышленное семейство. Наверху такой пирамиды – крупный продуцент (например, «Хитати», «Госиба» или «Мицубиси»), который занимается в основном вопросами обновления продукции и ее окончательной сборки, а внизу – многочисленные подрядчики и субподрядчики, изготавливающие детали и узлы. Среднее число субподрядчиков, с которыми работает один продуцент готовой электронной аппаратуры в Японии, составляло к началу 90-х гг. около 180. Подрядные и субподрядные компании больше выступали как деловые партнеры, зависящие друг от друга. Их взаимодействие можно было считать сообществом, их судьба была едина не только на краткосрочную и среднесрочную перспективу, но и на много лет вперед, едины были их производственные планы, контроль технологии и контроль качества. С учетом всего этого взаимодействие их строилось на том, что оно будет продолжаться в течение 20-30 лет или более.

Более 60% подрядных компаний считали, например, важным оказывать техническую помощь своим субподрядчикам, предоставляя своих специалистов (инженеров-технологов). Когда менялся вид продукции или метод производства, подрядная компания обеспечивала субподрядчиков помощью (в 79,6% случаях) для внедрения технических новшеств. С другой стороны, субподрядчики, осознавая необходимость внедрения инноваций, делали все, чтобы развивать собственную технологию. Большое внимание японские субподрядчики уделяли сокращению стоимости единицы продукции и ее технического обслуживания.

Японские группы сотрудничающих компаний в условиях острой конкуренции вынуждены действовать сообща, придерживаясь общей политики, так что вся группа может хорошо сбалансировать свою деятельность и достичь высокой производительности. Без такого взаимодействия, даже если их связывают экономические интересы, по оценке японских специалистов, сегодня невозможно достичь высокой производительности.

Некоторые специалисты считают, что в этом проявляется тенденция к усилению иерархической структуры управления японской промышленностью, когда крупные фирмы подчиняют более слабым партнерам и используют их в качестве буфера в кризисных ситуациях, сокращая свое производство за счет прекращения субконтрактов. Однако для большого числа мелких и средних фирм реальная степень их зависимости не столь велика, поскольку они стремятся работать не с одной, а с несколькими крупными фирмами, гарантируя себе тем самым определенную степень независимости.

При такой разнообразной системе взаимосвязей традиционная иерархическая (древовидная) структура управления производством дополняется многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии, образуя квазиерархическую (псевдодревовидную) структуру. Подобные квазиерархические структуры способствуют децентрализации управления и обеспечивают достаточно широкое поле деятельности для фирм, выдвигающих инновационные идеи, повышают их жизнеспособность в экономически трудных ситуациях и позволяют отраслям промышленности в целом быстро реагировать на изменения рыночной ситуации. При этом ускоряется процесс распространения нововведений в отраслях, поскольку мелкие фирмы могут предлагать свои идеи не одной, а нескольким крупным фирмам. Таким образом, возникновение квазиерархических структур при формировании партнерских отношений с подрядчиками и субподрядчиками предоставляет фирмам-заказчикам дополнительные преимущества.

Опыт фирм Японии со всей очевидностью продемонстрировал исключительно выгодное для продуцентов установление партнерских отношений с поставщиками и заставил западноевропейские и американские компании внимательно изучать и внедрять его в свою практику.

1.3. Управление маркетингом на фирме и управление закупками

Маркетинг отношений – практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами, сотрудниками и т.д. с целью установления привилегированных длительных отношений. В современных условиях выигрывает та компания, которой удалось построить наиболее эффективную систему маркетинговых взаимодействий – уникальный актив компании, конечную цель маркетинга отношений. Снабженческая деятельность предприятия должна быть составной частью маркетинга отношений.

Функция снабжения влияет на важнейшие конкурентные характеристики предприятия:

- выполнение обязательств по срокам поставки продукции (комплектующих производства) перед потребителями (производством);
- обеспечение удовлетворительного нормативного, с точки зрения потребителя (производства), времени поставки продукции (комплектующих производства);
- себестоимость выпускаемой продукции;
- качество выпускаемой продукции.

Нельзя допускать того, чтобы отдел снабжения, игнорировал интересы потребителей, определял товарную, ценовую и сбытовую политики предприятия без учета маркетинговых целей фирмы.

Вопросы поставок продукции тесно переплетаются с вопросами маркетинговой логистики.

Маркетинговая логистика – планирование, внедрение и контроль над физическими потоками материалов и готовой продукции, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами назначения, в целях наиболее эффективного удовлетворения запросов покупателей.

Решения, принимаемы в маркетинговой логистике:

1. Обработка заказов. Сокращение сроков цикла «заказ – поставка продукции».

Планирование закупочной и производственной деятельности таким образом, чтобы удовлетворять в полной мере потребности заказчиков.

2. Складирование. Оптимизация складской деятельности.

Оптимизация складской деятельности призвана минимизировать время отгрузки товара потребителю или транспортной компании. Для этого применяются различные методы, в частности, комплектация заказа заранее, до отгрузки.

3. Объем запасов. Организация оптимальных товарных запасов. Учитываются нескольких факторов по каждому товару: реализация в месяц, срок получения продукции от поставщика, себестоимость продукции, частота спроса в месяц, допустимое время поставки товара потребителю, торговая наценка, стоимость доставки товара на склад и т.п.

Для определения товарных запасов должен быть определен объем и порядок инвестиций в складские запасы и планируемый уровень рентабельности этих инвестиций.

4. Транспортировка. Необходимо строить такие схемы передвижения товаров между поставщиками, складами подразделений фирмы и потребителями (в случае доставки продукции), чтобы при выполнении необходимых маркетинговых условий по распределению товаров, затраты на складские услуги и транспортировку были минимальными.

Тема 2. Система управления закупками на предприятии. Стратегическое управление

Вопросы:

1. Изучение возможностей и выбор поставщиков.
2. Стратегическое управление закупками.

Управление снабжением осуществляется с помощью системы управления закупками. Система управления закупками включает в себя несколько контуров и модулей управления, отвечающих за изучение возможностей поставщиков, стратегическое и тактическое управление закупками и контроль выполнения стратегических и тактических задач и планов.

Поэтому задачи снабжения можно рассматривать в двух планах:

- стратегическом, реализуемым активным контуром управления, обеспечивающем согласованность задач снабжения и стратегических задач фирмы;
- тактическом (функциональном), реализуемым реактивным контуром управления, обеспечивающим своевременную и адекватную реакцию на изменение ситуации.

2.1. Изучение возможностей и выбор поставщиков

Для выбора поставщиков каждое предприятие, основываясь на собственной системе ценностей, разрабатывает критерии выбора поставщиков. С точки зрения маркетинга, критерии выбора поставщиков должны учитывать специфику рынка и, прежде всего, потребительские предпочтения. Общими требованиями к поставщикам могут быть:

- поставка продукции точно в срок в соответствии с договоренностями,
- продукция должна отвечать определенным стандартам качества,
- соблюдение объемов поставок,
- оперативно откликаться на новые требования фирмы-заказчика,
- предоставлять необходимую нормативную и техническую документацию,
- выдерживать согласованные цены,
- предоставлять при необходимости дополнительные услуги,
- открытая политика поставщика в информационно-коммуникационном плане: предоставление информации о складских запасах, ценовой политике, новой продукции, совершенствовании производства и т.д.

Изучение возможностей поставщиков предусматривает определенную последовательность действий:

1. Определение потребности в продукции поставщиков в соответствии с маркетинговыми целями фирмы. Необходимо выбирать наиболее выгодное соотношение закупаемой и производимой фирмой продукции. Обычно для предприятия эффективнее производить наиболее важные компоненты и проводить сборку готовой продукции. Собственное производство должно способствовать дифференциации продукции предприятия и созданию устойчивых конкурентных преимуществ за счет применения современных технологий.
2. Определение требований к поставщикам.
3. Сбор информации о потенциальных поставщиках из различных источников. Это реклама и публикации в средствах массовой информации, выставки, прайс-листы, буклеты, каталоги продукции и услуг и т.п.
4. Сравнительный анализ поставщиков по показателям, определенным в п.2.
5. Предварительный отбор поставщиков, отвечающих заданным критериям.

6. Согласование требований с выбранными поставщиками.
7. Анализ ответов поставщиков по пакету требований.
8. Окончательный выбор и утверждение поставщиков.
9. Проведение переговоров и заключение письменных договоров с указанием всех условий и требований.

Для получения наиболее полной характеристики поставщика необходимо заранее составить перечень вопросов, на которые необходимо получить исчерпывающую информацию. Например:

1. Кто из специалистов фирмы-подрядчика может быть особенно полезен? Их очень важно знать для обеспечения эффективности подрядных отношений.
2. Какими профессиональными навыками владеет персонал для выявления конструктивных недостатков изделия или решения проблем, связанных с испытанием изделий?
3. Насколько оперативно способна фирма реагировать на изменение размеров заказа или графика поставки?
4. Может ли фирма справляться со специальными заказами?
5. Насколько регулярно применяются на фирме передовые технологии? Если применение этих технологий носит эпизодический характер, приобретение персоналом навыков в ходе выполнения заказа может дорого обойтись фирме-заказчику.
6. Соблюдается ли чистота и аккуратность на рабочих местах и логическая последовательность в организации трудового процесса?
7. Заметно ли хорошее настроение и усердная работа персонала? Насколько соблюдается дисциплина?
8. Ведется ли постоянный учет и анализируется ли динамика качества? Желательно ознакомиться с инструкцией по организации контроля качества и встретиться с управляющим по качеству, чтобы выяснить способность фирмы активно влиять на качество.
9. Насколько часто проводятся проверки качества, каковы трудозатраты на исправление брака, каковы методы исправления?
10. Какое количество и какие типы специализированного оборудования используются?
11. Имеют ли изделия аккуратный вид, технологичны ли они?
12. Насколько эффективно функционируют и аккуратно выглядят участки экспедиции и склады.

Анализ поставщиков должен проводиться по нескольким направлениям.

Составляющие анализа поставщиков

<i>Виды анализа</i>	<i>Характеристика</i>
Анализ финансового положения поставщиков	Необходим для оценки риска финансовых трудностей и их воздействия на компанию-покупателя. Проводится как в финансовом отделе компании, так и в отделе, отвечающем за выбор поставщика с тем, чтобы анализ был проведен более тщательно.
Анализ производственных возможностей	Сбор информации о предприятиях поставщика с уточнением их возможностей и ограничений.
Поиск новых источников снабжения	Поиск новых поставщиков необходимого ресурса. Анализ и долгосрочное планирование часто ложатся в основу обратного маркетинга, при котором компания-покупатель стимулирует поставщика развивать возможности удовлетворения потребностей в настоящее время и в будущем.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

<p>Расчет расходов, связанных с дистрибьюцией</p>	<p>Анализ выполненных этапов в процессе перевозки товаров от места происхождения до пункта, в котором компания приобретает на них право собственности, и расчет затрат при оптимальной эффективности. Это позволяет определить приемлемую цену и оценить эффективность каналов распределения.</p>
<p>Расчет производственных расходов</p>	<p>Анализ расходов поставщика при производстве ресурса (прямых затрат на сырье, прямых затрат труда, расходов на разработку, расходов на оборудование, производственных затрат, накладных расходов, общих и административных расходов и прибыли) при оптимальной эффективности производства. Такая информация составляет основу для выработки цены при планировании переговоров. Это – наиболее частая тема анализа в данной области, вероятно потому, что потенциально ведет к крупной и скорой экономии средств. Для такого анализа необходимо оперативное взаимодействие между служащими отдела закупок и отдела разработки компании для получения максимальных результатов. Многие компании используют компьютерное программное обеспечение для проведения анализа расходов, основанного на стандартных предположениях о составляющих затрат (например, цен на сырье и ставок прямых затрат труда). Покупатели, таким образом, обладают возможностью немедленного проведения анализа затрат.</p>
<p>Единственный источник снабжения</p>	<p>Проведение анализа менеджмента и возможностей поставщика в качестве основы для проведения переговоров по поводу полного контрактного соглашения, в котором предусмотрены все непредвиденные обстоятельства. Покупатель может получить значительные преимущества при объемном заказе. Однако существует риск потенциальных расходов в связи с прекращением снабжения, вызванных проблемами, возникшими у единственного поставщика или в транспортной системе. Развитие более тесных отношений с единственными источниками снабжения может в какой-то степени понизить риск путем соединения воедино будущего двух компаний ради сотрудничества, доверия и успеха обеих компаний. Путем создания партнерства или стратегического союза с единственным поставщиком обе компании могут сосредоточиться на решении совместных проблем, улучшении процесса и повышении рентабельности.</p>
<p>Подтверждение качества сырья, закупленного поставщиком</p>	<p>Развитие системы взаимодействия с поставщиками, в результате которой будет достигнуто соглашение по стандартам качества, определит потребности в обучении поставщика в частности, инженеров по качеству, установит систему взаимного контроля качества и определит необходимые корректирующие действия. С начала 80-х годов компании осознали необходимость повышения качества конечной продукции/обслуживания, одной из составляющих которого является работа с ключевыми поставщиками с целью обеспечить доставку материально-технических ресурсов, которые соответствуют или превосходят спецификацию. Такое сотрудничество снижает вероятность конфликта с поставщиками.</p>

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Исследование отношения поставщика	Систематическое исследование того, как реально поставщики относятся к компании-покупателю и ее практике закупок, и как улучшить отношения покупателя и поставщика. Эта информация используется при пересмотре политики закупок.
Оценка деятельности поставщика	Сбор и анализ информации о том, насколько хорошо выполняется работа данным поставщиком, с тем чтобы более осмысленно принимать решения об источниках повторных закупок и давать рекомендации об изменениях. В соглашениях о партнерствах или союзах деятельность поставщика регулярно оценивается с целью выявления возможностей улучшения процесса, сокращения цикла времени и улучшения качества и обслуживания.
Стратегия продаж поставщика	Развитие понимания целей поставщика и средств, которыми он пользуется для достижения этих целей, с тем чтобы покупатель мог предвидеть действия поставщика и разработать стратегию закупок для обеспечения продолжительного снабжения необходимыми ресурсами по наименьшей итоговой цене.
Бартерная торговля	Анализ возможностей поставщиков и проведение переговоров с ними по вопросу встречной покупки.

Эффективные решения по источникам снабжения являются основой создания устойчивой базы снабжения любой компании.

Решение разместить конкретный заказ у поставщика зависит от ряда критериев. Искусство хорошей покупки заключается в том, чтобы по возможности обосновать решение. Обычно решение покупателя зависит от его оценки способности поставщика по следующим критериям:

<ul style="list-style-type: none"> - Качество поставки; - Объем поставки; - Условий доставки; - Цены; - Обслуживание.
--

Некоторыми наиболее важными характеристиками поставщика, свидетельствующими о его способности соответствовать этим критериям, являются:

<ul style="list-style-type: none"> - Предыдущая история компании; - Техническая мощь и развитость инфраструктуры; - Финансовое положение; - Организация и управление; - Репутация; - Соответствие общепринятым стандартам; - Степень сотрудничества; - Трудовые отношения; - Местонахождение.
--

Очевидно, что характер и стоимость закупки будут влиять на весовые коэффициенты отдельных критериев оценки поставщика и, следовательно, на характер информации, необходимой для выбора решения.

Пример.

Для заказа на новые электрические распределительные щит, качество и быстрая доставка – гораздо более весомый критерий, чем цена. Для заказчика предпочтительнее местный технически грамотный поставщик исходя из удобства взаимодействия с инженерами-разработчиками. С другой стороны, при заказе на сложный распределительный щит для управления производственной линией, цена будет одним из ключевых факторов, а доставка должна быть своевременной, но не сверхбыстрой. Таким образом, даже при потребностях в идентичной продукции, весовые коэффициенты критериев при выборе поставщика могут быть различными. Способность реагировать на потребности компании отличает хорошего поставщика от среднего. Каждый покупатель вправе рассчитывать на максимальную эффективность поставщика.

На выбор поставщика достаточно сильное влияние оказывает оценка риска. Риск возрастает при следующих условиях:

- размещение заказа у неизвестного и непроверенного поставщика;
- покупка неизвестного сырья, изделий или оборудования.

Для снижения степени риска осуществляются:

- дополнительные экспертизы качества закупаемой продукции;
- поиск дополнительной информации о поставщике;
- размещение пробного заказа.

Источниками информации по поставщикам обычно являются:

- каталоги (в печатном виде, на электронных носителях в Интернете и т.п.);
- торговые журналы;
- справочники по предприятиям,
- рекламные объявления;
- специализированные интернет-ресурсы;
- релизы о продажах;
- визиты к поставщикам;
- образцы;
- коллеги;
- профессиональные контакты;
- собственные каталоги отделов закупок (списки поставщиков и товаров).

Характеристика различных источников информации

<i>Источники информации</i>	<i>Характеристика</i>
Каталоги	<p>Содержат информацию о наиболее известных источниках снабжения, с описанием наиболее важных видов сырья, в которых заинтересована компания, имеют важное значение в любой хорошо управляемой компании, занимающейся закупками.</p> <p>Ценность каталогов во многом зависит от:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формы, в которой они представлены; - фактического наличия содержащегося в них материала; - применения полученной из каталогов информации.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

	<p>Каталоги содержат следующую информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> - производственные источники, перечень товаров, находящихся в наличии у дистрибьюторов; - материальные ресурсы и оборудование, спецификация и местоположение источника снабжения запчастями и новым оборудованием; - цены, размеры скидок.
Торговые журналы	<p>Являются ценным источником информации о потенциальных поставщиках. Этими журналами пользуются с двойной целью:</p> <ul style="list-style-type: none"> - текст дает покупателю общую информацию, предлагает новые материально-технические ресурсы, предоставляет информацию о поставщиках и их служащих; - изучается реклама.
Справочники по предприятиям	<p>Представляют собой полезный источник информации. Имеют широкий разброс качества с точки зрения точности и реальной пользы и поэтому должны использоваться осторожно. В них приводятся списки основных производителей, их адреса, количество отделений, филиалы, продукция и, в некоторых случаях, их финансовое положение или место в продажах.</p>
Торговые представительства	<p>Являются одним из наиболее ценных имеющихся в наличии источников информации об источниках снабжения, видах продукции и общей ситуации. Необходимо встречаться с как можно большим количеством торговых представителей. В большинстве компаний имеются руководства по политике и процедуре установления и поддержания отношений между компанией-покупателем и представителями поставщиков.</p>
Специализированные интернет-ресурсы	<p>Представляют собой быстро растущий информационный банк данных для покупателей, включающий характеристики товаров и услуг, мониторинг цен и ассортимента поставщиков, рейтинги.</p>
Визиты к поставщикам	<p>Личный контакт снабженца с представителем поставщика позволяет наладить более тесное сотрудничество. Персонализированный подход помогает менее болезненно выходить из кризисных ситуаций и получать более выгодные условия поставки. Менеджер по снабжению может побеседовать с высшим руководством компании, а не с работником, непосредственно уполномоченным рассматривать конкретную жалобу. Это помогает развивать хорошие отношения на всех уровнях управления и получать дополнительную информацию о будущих планах поставщика.</p>
Образцы	<p>В дополнение к обычному сбору информации потенциальном поставщике и визитов на предприятие, могут быть взяты на пробу образцы продукции поставщика.</p>
Коллеги	<p>Часто сотрудники-компании, не занятые в снабжении, могут быть ценным источником информации о потенциальных поставщиках. Поэтому в заявках на закупку графу «Поставщик» зачастую оставляют пустой, чтобы ее могли заполнить сотрудники, непосредственно подающие заявку на приобретение.</p>
Списки поставщиков и товаров	<p>Необходимо собирать любую информацию, представляющую интерес. Одним из способов является учет по индексам, которые сопро-</p>

	<p>вождают каталог. Другим общим способом служит составление списков о поставщиках, в основном на небольших карточках, или в виде простого компьютерного файла, отсортированного по названиям компаний-поставщиков. Такие файлы содержат информацию об адресах поставщиков, прошлых заказах, учет оценки результатов деятельности поставщика и другой соответствующей информации, которая может представлять ценность для покупателя.</p> <p>Полезным способом также является список, в котором материально-технические ресурсы сортируется на основе использования его для различных нужд.</p>
--	---

Оценка поставщиков является непрерывным процессом и состоит из двух аспектов:

- отслеживание деятельности существующих в настоящее время поставщиков, в целях получения информации о соответствии их деятельности ожиданиям;
- оценка новых поставщиков с точки зрения целесообразности – позволяет ли их потенциал всерьез рассматривать возможности сотрудничества.

Существующий поставщик – это тот, который был отобран в ходе сравнения конкурентов и впоследствии получил, как минимум, один заказ.

Оценка существующих поставщиков делится на три вида:

- неформальная;
- полуформальная;
- формальная.

Большинство покупателей стремятся разбить существующих поставщиков на две категории:

- новые источники, надежность которых еще под вопросом;
- «установившиеся поставщики», зарекомендовавшие себя в прошлом как надежные, хорошие источники поставок.

Обе группы постоянно оцениваются, как с формальных, так и с неформальных позиций. Тем не менее, пристального внимания заслуживают те источники поставок, которые за отчетный период еще не проявили себя в меняющихся рыночных условиях.

Неформальная оценка

Неформальная оценка включает оценку личных контактов между поставщиком и служащими всех отделов компании покупателя.

При проверке и сравнении со своими личными впечатлениями может быть полезной информация, полученная из разговоров на профессиональных встречах, конференциях и в средствах массовой информации.

Покупатель должен аккумулировать массу информации о поставщиках и всегда замечать, когда новая информация может повлиять на общую оценку поставщика.

В большинстве небольших компаний почти вся оценка имеющихся в настоящее время источников снабжения осуществляется неформальным образом.

Когда потребители и отдел закупок ежедневно находятся в личном контакте, и существует быстрая обратная связь с оценкой удовлетворительности деятельности поставщика, то неформальность является вполне целесообразной.

Полуформальная оценка

Одним из простых полуформальных средств оценки поставщика являются ежегодные совещания между старшим менеджментом компании-покупателя и компании-поставщика.

На совещаниях обсуждаются темы главных поставщиков или главных или стратегических потребностей. Присутствие на совещаниях старшего менеджмента с обеих сторон придает вес этому событию и позволяет обсуждать достижения, планы на будущее, экономические, социальные и технологические тенденции, долгосрочные планы и т. д. на высшем уровне.

Лицо, ответственное за выполнение функции снабжения, обычно организует такие встречи и приглашает к участию в них соответствующих менеджеров. Такие совещания за круглым столом помогают налаживать отношения между покупателем и поставщиком на высшем уровне и со временем могут обеспечить обе стороны ценной информацией. Такие совещания, как правило, проводятся у покупателя. Естественно, что количество таких заседаний на высшем уровне должно быть ограничено.

Аналогичные совещания руководителей более низкого уровня в компании также имеют значительную ценность и позволяют регулярно обмениваться информацией по более широкому списку вопросов, чем при обычных контактах поставщика с покупателем, посвященных конкретным текущим заказам.

Формальная оценка и аттестация поставщика

По мере выполнения заказа, фиксируются сведения о том, отвечало ли выполнение заказа критериям качества, количества, стоимости, доставки и обслуживания и другим срокам и условиям.

Большинство формальных схем оценки поставщика отражают реальную деятельность поставщика за определенный период времени.

При необходимости в процессе работы могут быть предприняты корректирующие действия.

При наступлении времени размещения другого заказа могут использоваться сведения о предыдущем заказе для оценки целесообразности обращения к тому же поставщику.

В крупных компаниях линии взаимодействия растянуты, покупатели и потребители могут находиться в абсолютно разных местах, и крупные контракты могут согласовываться как отделом закупок головной структуры компании, так и непосредственно отделом головной структуры, в интересах которого заключается контракт, в то время как более мелкие контракты на поставку ведутся на местах. Если поставщик также является крупной корпорацией, то потребности в различных частях страны или мира могут более или менее удовлетворяться различными филиалами поставщика. Поэтому по мере роста компании-покупателя, необходимость в формальной оценке деятельности существующих источников также возрастает.

Критерии системы формальной оценки

Наиболее формализованные схемы оценки поставщика отслеживают деятельность поставщика в вопросах качества, цены, доставки и обслуживания. Очень простая схема для малого бизнеса может включать только информацию о том, были ли эти факторы приемлемыми для конкретных полученных заказов или нет. Более подробные оценки включают обобщение деятельности поставщика за период времени.

Характеристики различных критериев оценки

<i>Критерий оценки</i>	<i>Характеристика</i>
Качество	<p>Уделяется большое внимание оценке деятельности поставщика с точки зрения качества, вследствие чего определяются корректирующие действия.</p> <p>Во многих компаниях принимаются во внимание только проверенные поставщики, которые и оцениваются с точки зрения качества и прочих параметров деятельности.</p>
Своевременность доставки	<p>При условии ведения хорошего учета запланированных и реально выполненных доставок процесс оценки упрощается. При осуществлении деятельности в режиме непрерывной доставки сроки доставки тщательно контролируются.</p> <p>Существует следующая шкала оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доставка осуществляется о срок без экспедирования; - поставщик обычно соглашается на требуемые сроки; - обычно доставка осуществляется в срок без существенного контроля; - часто соглашается с требуемыми сроками доставки; - сроки доставки иногда срываются, требуется значительный контроль; - сроки доставки обычно срываются, обещания по доставке редко выполняются, необходимы постоянные действия по ускорению.
Цены	<p>Ситуация с ценами легко контролируется, поскольку несоответствия между ценой, на которую согласились обе стороны, и ценой, указанной в счете поставщиком, в любом случае должны быть представлены вниманию отдела закупок. Поэтому рейтинг цен поставщиков часто состоит в сравнении реальной цены с желаемой ценой, или реальной цены с минимальной ценой, полученной у других поставщиков, выполняющих тот же заказ.</p>
Обслуживание	<p>Нужна самая тщательная оценка. Необходимо собирать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика и времени ответа на просьбы о помощи, квалификации обслуживающего персонала и т.д. Обычным считается иметь относительно простую схему рейтинга обслуживания: «отличное», «приемлемое» и «плохое», наряду с объяснениями по поводу конкретных случаев присвоения того или иного статуса.</p>
Другие	<p>Растущая комплексность рейтинга поставщиков – служит сопутствующей тенденцией сокращения списка поставщиков, поиска стратегических источников снабжения и построения более тесных отношений с основными поставщиками.</p> <p>Контроль и учет повторных предложений по разработке продукции или услуги, улучшению стоимости, готовность работать над улучшением стоимости, готовность к оказанию помощи, или разработка любого аспекта деятельности, который принесет финансовую выгоду конечному пользователю (клиенту).</p>

Система оценки деятельности с помощью баллов. Многие компании проводят рейтинг поставщиков при помощи системы баллов для каждого фактора и каждого рейтинга. Там, где одна и та же продукция или услуга поступает из нескольких источников снабжения, такие схемы позволяют перекрестные сравнения.

Выбор факторов, коэффициентов и форм оценки

Очевидно, выбор факторов, коэффициентов и форм оценки требуют существенного внимания для обеспечения соответствия между важностью продукции этого типа для компании и способностью схемы рейтинга правильно определять лучших поставщиков. Для различных типов продукции должны применяться различные факторы, коэффициенты и оценки, как отражение того, насколько важна данная продукция для компании.

Классификация поставщиков для наблюдения за результатами их деятельности

Большинство компаний наблюдают за деятельностью основных поставщиков гораздо внимательнее, чем за второстепенными источниками. Некоторые компании исходят из ежегодного объема оборота компаний-поставщиков при делении поставщиков на категории А, В и С по закону Парето. Некоторые компании добавляют специальные категории «критических» товаров или услуг, независимо от объема оборота, там где неудовлетворительная деятельность поставщика может обернуться серьезными проблемами для компании. Цель деления на такие категории заключается в том, чтобы оценить каждую категорию по соответствующей схеме оценки поставщиков. В полностью компьютеризированной системе все сведения о деятельности поставщиков должны вводиться после получения заказов, и покупатель должен иметь доступ в режиме реального времени, с тем, чтобы иметь возможность обсуждать деятельность конкретного поставщика в любой момент времени.

Поставщиков необходимо периодически информировать об их рейтинге. Улучшение деятельности поставщика часто является результатом его информированности о своем положении относительно конкурентов.

Потенциальные поставщики

Для проверки потенциального поставщика часто необходимы большие затраты времени и ресурсов, она должна осуществляться в отношении только тех поставщиков из небольшого списка, которые имеют серьезный шанс получить объемный заказ. Там, где потенциальный поставщик конкурирует с существующим, от него ожидается большая эффективность.

При оценке потенциальных источников, наиболее общими факторами являются:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- технические или инженерные возможности;- производственный или дистрибьюторский потенциал;- финансовая мощь и способность менеджмента. |
|---|

В качестве популярного средства проверки возможностей поставщика используются пробные заказы, но это средство не является панацеей. Даже если поставщик успешно выполняет пробный заказ, он может не стать приемлемым источником снабжения в долгосрочной перспективе. Поэтому, при оценке потенциальных источников, необходимо ответить на два ключевых вопроса:

1. Способен ли данный поставщик удовлетворительно обеспечить потребности покупателя как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе?
2. Достаточно ли мотивирован поставщик для удовлетворения этих потребностей покупателя в краткосрочной и долгосрочной перспективе? Мотивация в данном случае подразумевает как заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве с клиентом предприятия-поставщика, так и личную заинтересованность (моральную и материальную) его представителей.

Характеристика факторов влияющих на выбор поставщика

<i>Фактор</i>	<i>Характеристика</i>
Техническая, инженерная и производственная мощь	<p>Оценивается с точки зрения текущих и будущих возможностей по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способность поставщика работать качественно; - инженерный и технический потенциал; - соответствие новым технологиям; - мощности, место для расширения и гибкость производства; - наличие сильных сторон деятельности поставщика в тех областях, которые важны для покупателя. <p>Оценка поставщика должна сфокусироваться не только на текущих возможностях, но и на будущих сильных сторонах деятельности поставщика.</p> <p>Инженерные, производственные службы, а также отдел контроля качества оказывают экспертную помощь для оценки потенциального поставщика в технической и производственной областях.</p> <p>Если поставщик выполняет функцию дистрибьютора, то акцент должен быть сделан на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дистрибьюторские возможности; - сущность договоров с дистрибьюторами; - политику запаса; - системные возможности; - конкурентоспособность и способность удовлетворять особые потребности; - качество поставок.
Управление	<p>В связи с усилением тенденции привязывать производство к одному источнику снабжения на длительный период времени, предъявлять высокие требования к сырью, обеспечивать систему своевременности и наличие стратегических источников, большое значение приобретает качество менеджмента поставщика.</p> <p>Необходимо оценить, является ли руководство данного поставщика его сильной или слабой стороной.</p> <p>Необходима оценка системы снабжения поставщика, процедур снабжения и служащих.</p>
Финансы	<p>Индивидуальная оценка поставщика с финансовой стороны включает в себя в числе прочего:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кредитный рейтинг; - структуру капитала; - рентабельность;

	<ul style="list-style-type: none"> - способность отвечать по своим обязательствам по процентам и дивидендам; - оборотный капитал; - оборот запаса; - коэффициент текущей ликвидности и доходность инвестиций. <p>Финансовая стабильность и мощь – это показатели хорошего управления и конкурентоспособности. Источником информации о деятельности поставщика в прошлом является финансовая отчетность.</p>
--	---

Покупателю необходимо спрогнозировать, продолжит ли поставщик свою деятельность в том же духе в будущем, принимая во внимание всю имеющуюся в наличии информацию, включая финансовую.

Аргументы в пользу одного или нескольких источников снабжения:

<i>Аргументы в пользу одного источника снабжения</i>	<i>Аргументы в пользу нескольких источников снабжения</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Предварительные обязательства, успешные отношения в прошлом или существующий в настоящее время долгосрочный контракт» с предпочтительным поставщиком может исключить саму возможность разделения заказа. - Поставщик может быть эксклюзивным обладателем конкретных патентов или процессов и, поэтому, единственно возможным источником поставок. При таких обстоятельствах у покупателя нет выбора, при том условии, что удовлетворительной замены поставщику нет. - Поставщик настолько удовлетворяет критериям качества продукции, услуг или стоимости, что нет необходимости в покупках у другого поставщика. - Объем заказа может быть настолько мал, что нецелесообразно его делить между несколькими поставщиками. - Концентрация закупок может привести к скидкам или понижению ставок тарифа на фрахт транспорта, что в другом случае могло быть невозможным. - Поставщик будет более уступчивым, заинтересованным и любезным, если у него будут все заказы покупателя. - Для купленной детали необходима пресс-форма, шаблон, специальные дорогостоящие инструменты для установки. Затраты на установку такого оборуду- 	<ul style="list-style-type: none"> - Верность традиции использования более одного поставщика, особенно для критических поставок. - Знание того, что у него есть конкуренты, побуждает поставщика предлагать хорошую цену и условия обслуживания. - Повышается гарантия снабжения. В случае возникновения пожара, забастовки, выхода из строя оборудования или несчастного случая, который может произойти с любым поставщиком, поставка изделий (сырья) будет осуществлена из других источников снабжения, по крайней мере, частично погасив дефицит. - Компания-покупатель обладает возможностью вести бизнес с многочисленными поставщиками. - Уменьшается зависимость покупателя от поставщика. - Большая степень гибкости в связи с возможностью задействовать неиспользуемый потенциал поставщиков. - Даже в случае тесных и согласованных отношений с поставщиками возможно иметь запасные договоренности, например, поставщик X специализируется на поставке продукции Q и подстраховывает поставщика Y, который специализируется на продукции R и подстраховывает поставщика X. - Стратегические вопросы, такие, как оперативная готовность и гарантированность снабжения, могут потребовать многочисленных

<p>дования в двух экземплярах будут весьма существенными.</p> <ul style="list-style-type: none">- Легче спланировать доставку.- Использование системы своевременности, закупки без образования запаса и системных контрактов, или электронного обмена данными.- Для поддержания эффективных отношений с поставщиком необходимы значительные ресурсы и время. Поэтому, чем меньше поставщиков, тем лучше.- Наличие одного источника снабжения – первый шаг на пути к партнерству.	<p>источников снабжения.</p> <ul style="list-style-type: none">- Правительственные документы, регулирующие деятельность поставщиков, могут требовать использования многочисленных поставщиков или небольших компаний-поставщиков. Если риск обусловлена малым количеством источников снабжения или одним источником, то может возникнуть необходимость в многочисленных источниках снабжения.- Недостаточная мощь для удовлетворения текущих и будущих потребностей покупателя.- Потенциальных новых или будущих поставщиков можно проверить с помощью пробных заказов, в то время как другие источники снабжения получают основную долю текущих заказов.
---	---

При принятии решение о разделе заказа среди нескольких поставщиков существуют два метода деления заказа:

- Равномерное разделение заказа;
- Размещение большей части заказа у предпочтительного поставщика, а остальную часть – у одного или более источников снабжения.

При принятии решения существует выбор – покупать непосредственно у производителя или через торговые каналы, у оптовика, дистрибьютора, или даже в розничной сети.

Характеристики оптовика, делающие работу с ним предпочтительной:

- Обладает способностью предоставлять дополнительные услуги;
- Располагает продукцией различных производителей с большим разбросом стоимости изделий;
- Может предложить покупателю продукцию по более низкой стоимости, особенно, когда единица продажи небольшая, клиенты широко разбросаны и спрос нерегулярен;
- Может позволить себе иметь гораздо больший объем запаса товара, чем производитель;
- Обладает возможностью осуществлять быструю доставку и выполнять срочные заказы;
- Может снижать транспортные расходы.

Географическое расположение источников снабжения

Большинство покупателей предпочитают покупать у местных источников. На это решение влияют следующие факторы:

- Местный поставщик может часто дать большую гарантию обслуживания, чем тот, который расположен на расстоянии;
- Территориальная близость завода поставщика к заводу покупателя;
- Поставки могут осуществляться быстрее, как из-за более короткого расстояния, так и из-за снижения опасности сбоя транспортного обслуживания;
- Социальный аспект.

Размер компании-поставщика

<i>Крупные поставщики</i>	<i>Малые поставщики</i>
<ul style="list-style-type: none">- Подходят для удовлетворения потребностей в большем объеме, где более важной может быть технология, качество и общая стоимость покупок;- Концентрируют свое внимание на уровне обслуживания клиента и пытаются противостоять в этом вопросе малому бизнесу;- Более стабильны и обладают большими ресурсами, понижая уровень ежедневного риска деятельности поставщика;- Чем больше потребность, тем крупнее должен быть поставщик.	<ul style="list-style-type: none">- Традиционно демонстрируют лояльность и уровень обслуживания, считающиеся невозможными в крупных компаниях-поставщиках;- Предрасположены к тому, чтобы быть местными поставщиками и удовлетворять незначительные потребности, где гибкость, быстрота выполнения заказа и наличие сырья более важны, чем цена;- Могут заполнить нишу, которую крупные поставщики не могут или не хотят заполнить;- Зависят от руководства владельца-управляющего, оказывающего воздействие на уровень риска бизнеса.

При выборе крупного поставщика необходимо учитывать расстановку конкурентных сил. М. Портер определил пять конкурентных сил, воздействующих на фирму: конкуренция внутри отрасли, воздействие поставщиков, воздействие покупателей, новые конкуренты и товары-заменители. При выборе поставщика необходимо учитывать его экономический потенциал и по возможности минимизировать негативное воздействие со стороны поставщика.

Экономический потенциал поставщиков является мощным фактором воздействия в случаях:

1. Поставки находятся под влиянием нескольких компаний, более сплоченных, чем потребители данной отрасли.
2. Продукция поставщиков уникальна, дифференцирована, либо поставщики построили систему издержек переключения.
Издержки переключения – издержки покупателя, если он переходит к другому поставщику (например: покупатель получил от поставщика специальное программное обеспечение).
3. Группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли (т.е. поставщики между собой практически не конкурируют).
4. Группа поставщиков представляет прямую угрозу интеграции в бизнес-отрасль покупателя.
5. Потребители не являются важными клиентами для поставщиков.

2.2. Стратегическое управление закупками

Стратегическая цель управления закупками. Стратегическое управление закупками должно вести к дифференциации фирмы на рынке и усилению ее конкурентных преимуществ, росту прибыли компании в долгосрочном плане.

Стратегические задачи. К стратегическим задачам снабжения можно отнести:

<ul style="list-style-type: none">- минимизация денежных инвестиций в запасы сырья, материалов и оборудования путем улучшения планирования закупок и выбора поставщика;- улучшение качества закупаемой продукции и комплектующих, для улучшения качества и конкурентоспособности конечной продукции/предоставления услуг;- сокращение составляющей материально-технических ресурсов в себестоимости производимой продукции;- обеспечение роста объемов производства и сбыта продукции за счет установления наиболее благоприятных для фирмы взаимовыгодных отношений с поставщиками и подрядчиками, начиная с самых ранних стадий появления потребности.

Составление годовых, квартальных и месячных планов для поставщиков на поставку основных видов продукции (особенно для производителей) проводится на этапе стратегического планирования. Эти прогнозы имеют определенные допустимые отклонения, позволяющие уточнять текущие поставки. Система планов на поставку выгодна для обеих сторон, так как обеспечивает внесение этих планов в план производства и регулярных поставок продукции. Наиболее эффективны планы поставок оказываются в случае удаленности поставщика, 100% загрузки его производственных мощностей, в т.ч. и для револьверных поставок продукции.

Одна из важнейших задач, решаемых в маркетинговой логистике – управление товарными запасами. На этапе стратегического планирования снабженческой деятельности, вложение средств в товарные запасы должно рассматриваться как инвестирование. Необходимо определить предполагаемую норму прибыли. Эти инвестиции должны быть для предприятия не менее выгодны, чем другие инвестиционные проекты. В этом заключается современный подход к финансовому управлению.

Хранение запаса любого продукта связано как с затратами на хранение, так и с потерями от неудовлетворенного спроса, затратами на поставку продукции, на ее производство и т.д. Как правило, задачу управления запасами рассматривают в стохастической постановке, когда ежедневный спрос на товары и время выполнения заказа на поставку являются случайными величинами с заданными законами распределения.

Для стратегического управления необходимо планомерно проводить исследования закупок.

Исследования закупок направлены на составление краткосрочных или долгосрочных прогнозов в отношении основных закупаемых материально-технических ресурсов. Прогнозы должны обеспечить основу для принятия верных решений и представления менеджменту относительно полной информации по вопросам снабжения и цен в будущем. В фокусе такого анализа находятся ресурсы, на покупку которых приходится основная часть оборотных средств, но можно анализировать и ресурсы, на покупку которых расходуется меньшая часть капитала.

Изучение материально-технических ресурсов должно:

<ul style="list-style-type: none">- служить основой для принятия верных решений в снабжении;- обеспечить руководство отдела закупок и руководство компании информацией относительно закупок и цен на материально-технические ресурсы в будущем.
--

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

По завершении изучения материально-технических ресурсов должна быть предоставлена информация и ответы на целый ряд вопросов. (Изучение не ограничивается этим перечнем; в зависимости от конкретного рассматриваемого ресурса, огромную важность могут приобрести дополнительные вопросы, в то время как некоторые из пунктов утратят свою значимость).

Вопросы, рассматриваемые при изучении материально-технических ресурсов

<i>Вопрос</i>	<i>Характеристика</i>
Нынешний и потенциальный статус	Включает в себя описание ресурса, его использование в настоящее время и прогноз будущих потребностей, поставщики, цена, условия, ежегодное потребление, вид перевозки и текущие контракты.
Производственный процесс	Подразумевает то, каким образом изготовлен ресурс, использован, статус поставок/цены, необходимый труд, существующая в настоящее время и потенциальная ситуация с трудовыми ресурсами, варианты производства, возможность производства изделия, т.е. расходы, фактор времени и проблемы.
Применение ресурса	Подразумевает использование для основной и второстепенной цели, возможные заменители и экономика замены.
Потребности	Включают нынешние и будущие потребности, объем запаса, источники информации для прогнозов и сроков и конкурентоспособные потребности – существующие в настоящее время и планируемые – по отрасли, по применению конечной продукции и по конкретной компании.
Снабжение	Подразумевает существующих производителей – местоположение надежность, качество, ситуацию с трудовыми ресурсами, возможности, каналы распределения, а также сильные и слабые стороны каждого поставщика; общая (совокупная) ситуация со снабжением – в настоящее время и в будущем – и внешние факторы – вопросы импорта, правительственные положения, прогнозы технологических изменений, политические и экологические тенденции / проблемы.
Цена	Включает в себя экономическую структуру производственной индустрии, историю цены и прогноз на будущее, факторы, определяющие цену, расходы на производство и доставку, положения о тарифах и импорте, воздействие качества и изменения делового цикла на цену, расчетные нормы прибыли каждого поставщика, цены поставщиков, потенциальную минимальную цену, различие в цене среди потребителей промышленной продукции.
Стратегия по снижению расходов	Рассматривает прогноз снабжения, применения, цены, рентабельность, сильные и слабые стороны поставщиков и нашу позицию на рынке, планы по снижению затрат, изготавливать ли продукцию на предприятии, заключать ли краткосрочный контракт, долгосрочный контракт, приобрести производителя или разработать его, найти ли заменители продукции, вопросы импорта, хеджирования, анализ ценности.
Приложение	Включает в себя общую информацию, например, спецификаций требования качества и способы его достижения, ставки фрахта и транспортные расходы, хранение и обработка, создание резерва сырья и статистика, т.е. тенденции цены, производства и покупки.

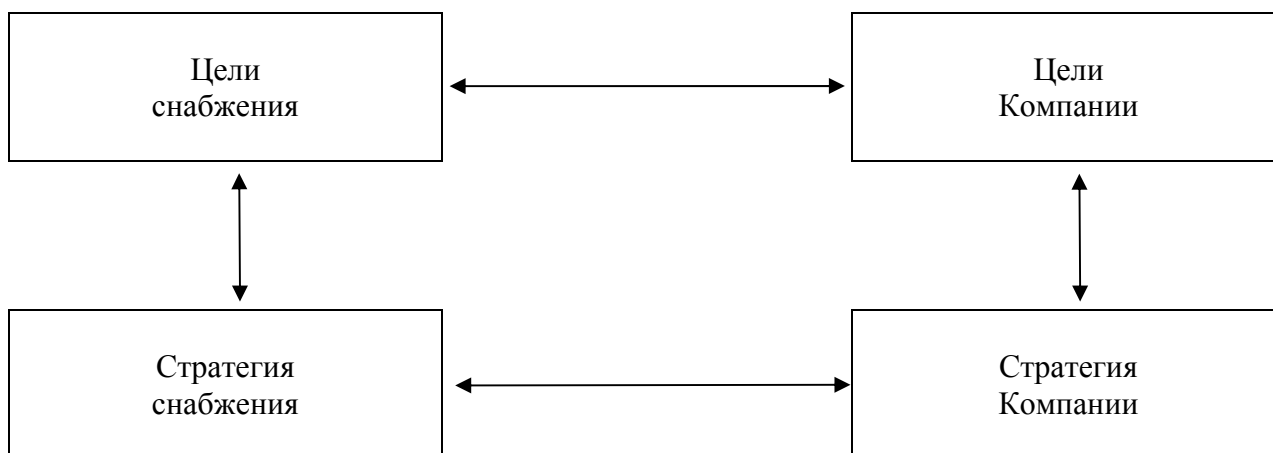
Некоторые компании проводят очень сложный анализ материально-технических ресурсов, результатом которого становится план стратегических закупок, где составляется прогноз на 15 лет с учетом ежегодного обновления.

Компания должна рассмотреть вопрос стратегического планирования на трех уровнях.

Три уровня стратегического планирования

Уровень	Характеристика
Корпоративный	Уровень решений и планов, которые отвечают на вопросы: каким видом бизнеса мы занимаемся? или каким образом нам наиболее эффективно распределить наши ресурсы между отдельными сферами бизнеса?
Подразделений	Решения формируют планы конкретного подразделения бизнеса, влияющие на корпоративную стратегию.
Функциональный	Планы отвечают на вопрос, каков вклад каждой функции компании в стратегию бизнеса, и рассматривают вопросы распределения внутренних ресурсов.

Функция закупок вносит значительный вклад в стратегию компании.



Стратегия снабжения в рамках стратегии компании

Основные проблемы определения целей и стратегий снабжения

Проблема	Характеристика
Интерпретация целей	Первой проблемой, с которой сталкивается менеджер по закупкам и снабжению, является эффективная интерпретация корпоративных целей и целей снабжения. Пример. Исходя из желания компании быстро расти, будет ли гарантированное снабжение важнее, чем получение самых низких цен?
Выбор стратегии	Вторая проблема связана с выбором соответствующего плана действий или стратегии по достижению желаемых целей. Пример. Если снабжение имеет жизненно важное значение, то будет ли оно выполняться лучшим образом с использованием единственного или двух источников или путем производства товара (услуги) в компании? В частности, специалисты по снабжению Министерства обороны

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

	<i>США сталкиваются с этим вопросом. В связи с тем, что электроника стала играть ключевую роль, нужно ли США производить микросхемы на своей территории?</i>
Интеграция	Третья проблема имеет отношение к пониманию тех вопросов снабжения, которые должны быть воплощены в целях и стратегии организации. Пример. <i>Как, исходя из организации снабжения, можно использовать возможность оценки на ранней стадии любой новой технологии?</i>

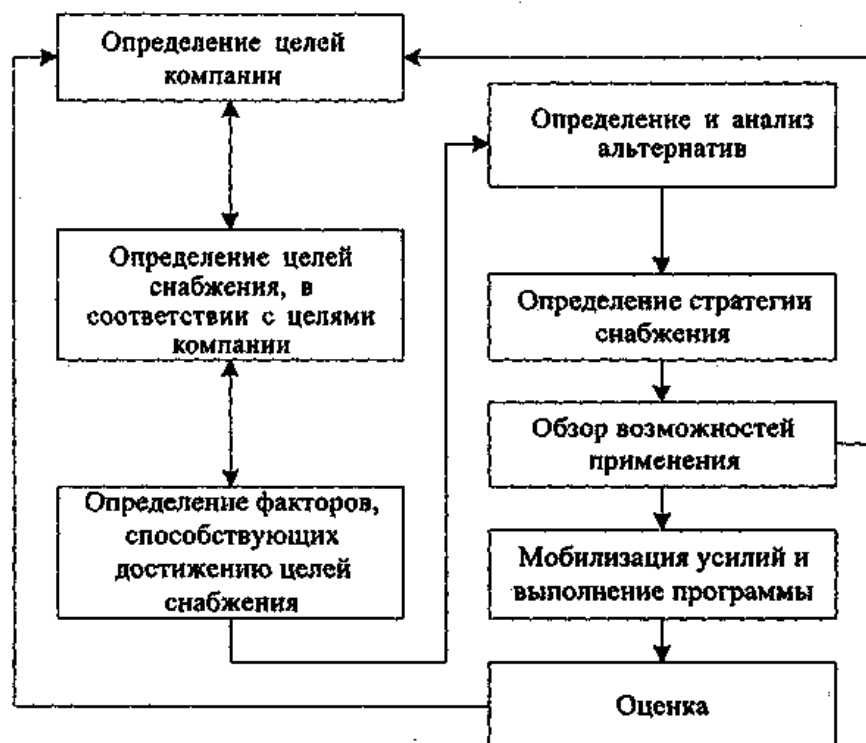
Для развития стратегии снабжения необходимо, чтобы менеджер по снабжению осознавал ключевые цели и стратегии компании, а также учитывал имеющиеся возможности.

Основные функциональные области стратегии закупок.

Хорошо разработанная стратегия, как долгосрочный процесс, позволяет достичь гармонии между компанией и ее окружением. Общая стратегия закупок состоит из компонент. Компоненты стратегии функции закупок можно сгруппировать в пять основных категорий.

Пять категорий компонент стратегий функции закупок

<i>Категория</i>	<i>Характеристика</i>
Гарантия снабжения	Обеспечивает удовлетворение будущих потребностей снабжения, прежде всего, в плане качества и количества. Стратегия гарантии снабжения должна предусматривать изменения, как в спросе, так и в предложении. (Большая часть деятельности по анализу закупок сконцентрирована на обеспечении соответствующей информации).
Сокращение расходов	Приводит к уменьшению затрат на приобретаемую продукцию или общих затрат в течение жизненного цикла. С переменами в ситуации и технологии, могут появиться альтернативные варианты по сокращению общих эксплуатационных затрат компании из-за изменений в ресурсах, источниках, методах закупки и отношениях покупателя с поставщиком.
Поддержка снабжения	Гарантирует, что в распоряжении компании-покупателя – знания и способности поставщиков. Пример. <i>Улучшенная система связи (возможно, компьютеризированная) может быть необходима между покупателем и продавцом, для того чтобы своевременно уведомлять об изменениях и гарантировать, что уровень запаса и производственные показатели поставщика соответствуют потребностям компании-покупателя. Покупатель и продавец могут нуждаться также в улучшении взаимодействия, для повышения улучшенного качества разработок.</i>
Реакция на изменение обстановки	Помогает предвидеть и реагировать на перемены в общей ситуации (экономической, организационной, в отношениях с людьми, юридической, государственного регулирования и контроля и наличия систем), таким образом, чтобы это дало компании-покупателю долгосрочные преимущества.
Конкурентоспособность	Использует рыночные возможности и организационные преимущества для улучшения положения компании-покупателя относительно конкурентов. В государственном секторе термин «конкурентоспособное преимущество» можно понимать как достижение целей с хорошими производственными результатами.



Процесс планирования стратегии закупок

Стратегия должна включать параметры и соответствующие вопросы стратегии снабжения, перечисленные в таблице:

Вопросы и параметры стратегии снабжения

<i>Вопрос</i>	<i>Параметры</i>
Что:	- производить самим или закупать; - стандартное или особое.
Качество:	- качество или стоимость; - интеграция поставщика.
Сколько:	- в большом или малом количестве (запас).
Кто:	- централизованно или децентрализованно; - качество штата служащих; - интеграция высшего руководства.
Когда:	- сегодня или позже; - предварительная закупка.
Цена:	- со скидкой; - стандартная; - пониженная; - с учетом расходов; - на рыночной основе; - арендовать/производить/покупать.
Где:	- местный, региональный поставщик; - национальный или международный; - крупный или мелкий;

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

	<ul style="list-style-type: none">- многочисленные источники или единственный источник;- высокий или низкий оборот;- отношения с поставщиком;- сертификация поставщика;- приобретение поставщика.
Как:	<ul style="list-style-type: none">- системы и процедуры;- компьютеризация;- переговоры;- тендер;- общие заказы/открытые заказы;- системные контракты;- система незаполненных чеков;- совместная покупка;- планирование потребностей в ресурсах;- долгосрочные контракты;- этика;- агрессивно или пассивно;- анализ закупок;- анализ стоимости.
Почему:	<ul style="list-style-type: none">- совпадение целей;- рыночные причины;- внутренние причины;- внешнее снабжение;- внутреннее снабжение.

Тема 3. Система управления закупками на предприятии. Тактическое управление и контроль

Вопросы:

1. Оперативно-тактическое управление закупками.
2. Контроль в системе управления закупками.

3.1. Оперативно-тактическое управление закупками

Этапами оперативно-тактического управления закупками являются:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение потребности. 2. Описание потребности с точным определением нужных характеристик и количества материально-технических ресурсов. 3. Определение и анализ возможных источников снабжения. 4. Определение цены и условий. 5. Подготовка и размещение заказа на закупку. 6. Контроль выполнения заказа и/или экспедирование. 7. Получение и проверка материально-технических ресурсов. 8. Обработка счета и оплата. 9. Учет.
--

Характеристики основных этапов осуществления закупок

<i>Этап</i>	<i>Характеристика</i>
Определение потребности	<p>Любая закупка начинается с определения потребности, существующей в компании. Служащий, отвечающий за данный вид деятельности, должен знать, каковы индивидуальные потребности подразделения – что, сколько и когда необходимо. Отдел снабжения отвечает за удовлетворение потребностей отделов, использующих материально-технические ресурсы. Управляющий снабжением должен следить не только за тем, чтобы потребности были как можно более стандартными, но и за тем, чтобы предвидеть потребность и исключить чрезмерное количество срочных заявок. Заблаговременное размещение заявок может быть важным условием защиты от нехватки материально-технических ресурсов или роста цен на них.</p> <p>Потребность в возникновении срочных заказов вызвана влиянием следующих факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ошибочные результаты контроля уровня запаса; - Неэффективное планирование производства и бюджетирование; - Неспособность отдела снабжения доставить материально-технические ресурсы пользователю к нужному времени; - Негативная практика помечать заказы словом срочно; - Возникновение чрезвычайных ситуаций.
Описание потребности с точным определением нужных	<p>При организации закупок снабженцы должны точно знать, что необходимо для отделов-потребителей материально-технических ресурсов. По этой причине важно иметь четкое описание потреб-</p>

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.
ТАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ

<p>характеристик и количества материально-технических ресурсов</p>	<p>ности, артикула товара и услуги, которые запрашиваются. Отдел закупок и отдел-потребитель сырья, или команда с перекрестными функциями по поиску источников снабжения, разделяют ответственность за точное описание нужного материально-технического ресурса.</p>
<p>Определение и анализ возможных источников снабжения</p>	<p>Выбор поставщика составляет важную часть функции закупок и включает поиск квалифицированных источников снабжения и оценку возможности своевременной поставки и предоставления необходимых услуг до и после продажи.</p>
<p>Определение цены и условий</p>	<p>Анализ и выбор поставщика ведут к размещению заказа. Несмотря на то, анализ предложений и выбор поставщиков являются вопросом субъективной оценки, это, тем не менее, логичные шаги в процессе осуществления закупок. Ряд компаний применяют простую форму оценку предложений при их анализе, но универсальной практики в этом не существует. Многие заказы на закупку размещаются в результате тендера, после ознакомления с прайс-листом или в ходе переговоров.</p>
<p>Подготовка и размещение заказа на закупку</p>	<p>Размещение заказа на закупку включает заполнение формы заказа, если в качестве альтернативы не используется соглашение с поставщиком на продажу товара или поставка товара на основании общего заказа. Не использование соответствующей формы может обернуться серьезными юридическими осложнениями. Более того, сделка может быть не учтена должным образом. Поэтому, даже если заказ осуществляется по телефону, он должен быть продублирован в письменной форме. В экстренных случаях целесообразнее отправить машину за товаром до обычной процедуры подачи заявок и оформления заказа на закупку. Но ни при каких обстоятельствах – кроме закупок за небольшие наличные деньги – материально-технические ресурсы не должны закупаться без какого-либо письменного или электронного заказа.</p>
<p>Контроль выполнения заказа и/или экспедирование</p>	<p>После того как заказ на закупку отправлен поставщику, покупатель может контролировать ход его выполнения и/или ускорять выполнение заказа. Отдел контроля и экспедирования отмечают дату отправления заказа. В отделах закупок некоторых компаний есть штатные служащие для осуществления функции контроля и, при необходимости, экспедиции.</p>
<p>Получение и проверка материально-технических ресурсов</p>	<p>Многие компании со временем объединили в одном отделе все функции по получению сырья и товаров, за исключением крупных компаний с многочисленными филиалами. Функция получения сырья настолько тесно связана с функцией закупок, что во многих компаниях отдел по получению сырья прямо или косвенно подчинен отделу закупок. В компаниях, где были введены системы своевременности управления сырьем, сырье, полученное от сертифицированных поставщиков или их партнеров, минут проверку и доставляется непосредственно к пункту использования. Функцией контроля полученного сырья можно пренебречь также при осуществлении закупок малой стоимости.</p>

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.
ТАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ

Обработка счета и оплата	Счет на оплату налагает обязательства на покупателя и требует аккуратного обращения. Обычно счет выписывается в двух экземплярах. Часто на счетах присутствует номер заказа, стоимость материально-технического ресурса и общая сумма к оплате по каждому виду ресурсов. Основным аргументом в пользу проверки счетов в отделе закупок служит то, что именно в этом отделе было достигнуто первоначальное соглашение. Если существуют разногласия, отдел закупок может предпринять немедленные действия.
Учет	Для завершения любого заказа необходимо ввести новые сведения в учет отдела снабжения. Эта операция включает в себя главным образом ведение файлов документов, которые относятся к заказу, и любой другой информации, которую захочет сохранить отдел. Большинство компаний дифференцируют различные формы и виды учета в зависимости от их возможности.

Информация, которую необходимо получить для принятия эффективных решений о закупке:

<ul style="list-style-type: none"> - Наши расчетные потребности; - Требования конкуренции; - Наличие материально-технических ресурсов; - Динамика цен и прогнозы; - Расходы на производство (внутренний поставщик); - Альтернативные методы производства; - Изменения в технологии. 	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегия и возможности поставщика; - Планы поставщика по развитию бизнеса; - Способы ценообразования поставщика; - Решение вопросов качества; - Конкуренты; - Новое в перевозках, обработке и дистрибуции; - Государственное регулирование и методы контроля (существующие и планируемые); - Системы для обработки информации о закупках.
--	---

Анализ закупаемых материально-технических ресурсов (анализ ценности).

Анализ ценности впервые был разработан Лоуренсом Майлсом из отдела закупок компании General Electric. Методология получила широкое признание в американской промышленности и была экспортирована в Японию, где стала краеугольным камнем эффективной японской промышленной системы сокращения расходов.

Анализ ценности сравнивает функцию, которую выполняют закупленные товары, с расходами в попытке найти вариант уменьшения расходов и состоит из следующих этапов:

<ul style="list-style-type: none"> - выбор материально-технических ресурсов или услуги для анализа; - создается команда с перекрестными функциями по анализу ценности (часто включающей и поставщика); - определение функции товара или услуги с помощью глагола и существительного.

Проведение анализа ценности благотворно сказывается на области сокращения расходов на закупку. Подробная информация по различным аспектам продукции, которую необходимо закупить, приведет к более разумному выбору из имеющихся вариантов, обеспечивая, таким образом, лучшее использование оборотных средств.

Области анализа ценности

<i>Область анализа</i>	<i>Характеристика</i>
Возврат инвестиций	Анализ методов утилизации (включая переработку), путей и технологий для определения самых прибыльных.
Аренда или покупка	Сбор информации по преимуществам и недостаткам каждого из двух вариантов для определения наиболее привлекательного решения.
Производство или покупка и продолжение производства или поиск внешнего источника снабжения	Сравнение экономических и управленческих результатов по каждому варианту с тем, чтобы выбор был сделан на основе исчерпывающей информации.
Упаковка	Исследование процессов и сырья для определения метода самых низких расходов при соответствии требованиям.
Спецификация	Анализ существующих спецификаций для того, чтобы обеспечить адекватные усилия по качеству, исключить покупку ненужных товаров или неоправданно большую трудоемкость и стимулировать эффективную закупку.
Стандартизация	Анализ сфер применения конкретного товара и рассмотрение возможности использования одной позиции для удовлетворения тех потребностей, для которых закупалось несколько позиций.
Замена	Анализ технических и экономических возможностей замены позиции, закупаемой в настоящее время.
Смена поставщика	Поставщики, специализирующиеся на поставках конкретного товара, могут предоставить более приемлемую цену.

Стандартный подход к анализу ценности предусматривает подробные ответы на ряд вопросов о ресурсе, который закупается в настоящее время. Анализ ценности приводит к улучшению деятельности компании, сокращению расходов без ухудшения качества ресурсов. Все, что нужно сделать для применения данного метода, это проявить небольшую инициативу и дополнительные усилия при выполнении своих обязанностей.

Сравнение функции с расходами с точки зрения анализа ценности состоит из следующих этапов:

1. Выбор области с относительно высоким уровнем расходов и большим объемом закупаемых ресурсов. Выбор ресурса, расходы на который неоправданно велики.
2. Выяснение, как полностью используется ресурс и что от него ожидается – его функции.
3. Ответ на вопросы:
 - Приносит ли ресурс добавленную стоимость?
 - Пропорциональны ли расходы фактической ценности?
 - Можно ли отделить основные функции от второстепенных?
 - Изменились ли со временем функциональные требования?
 - Являются ли необходимыми все свойства материально-технического ресурса?
 - Существует ли что-либо лучшее для данной цели?
 - Реалистичны ли первоначальные спецификации в нынешних условиях?
 - Можно ли обойтись без данного ресурса?
 - Если ресурс не стандартный, можно ли использовать стандартный?

- Если это стандартный ресурс, подходит ли он для применения или не подходит?
 - Обладает ли ресурс большими возможностями, чем требуется?
 - Имеется ли в распоряжении подобный ресурс, который можно было бы использовать?
 - Можно ли снизить вес?
 - Были ли разработаны новые материалы или дизайн, которые могли бы изменить свойства продукции?
 - Не наложены ли чрезмерные ограничения на использование?
 - Подвергался ли ресурс ненужной механической обработке?
 - Есть ли ненужная точная доработка ресурса?
 - Определено ли коммерческое качество?
 - Можно ли самостоятельно сделать ресурс дешевле?
 - Если ресурс создается самостоятельно, существует ли возможность его покупки за меньшую сумму?
 - Правильно ли классифицирован ресурс для перевозки?
 - Можно ли снизить расходы на упаковку?
 - Запрашивается ли у поставщиков предложение по сокращению расходов?
 - Входят ли в состав общих расходов на ресурс затраты на сырье, трудовые затраты, накладные расходы и прибыль?
 - Предложит ли ресурс другой надежный поставщик за меньшую цену?
 - Покупает ли кто-либо еще этот ресурс по меньшей цене?
4. Там, где это возможно и необходимо, получение образцов анализируемого ресурса. Выбор лучшей возможности и предложение изменений.
5. Контроль (получена ли ожидавшаяся экономия).

3.2. Контроль в системе управления закупками

Контроль в системе управления закупками должен осуществляться в обоих контурах управления:

- на уровне стратегического управления: соответствие полученных результатов стратегическим целям и планам, оценка фактического уровня рентабельности инвестиций в различные снабженческие программы: создание складских запасов и т.д.
- на уровне оперативно-тактического управления: оценка качества, своевременности и объема закупок, цен, условий поставки и т.п.

Задачей контроля является не только сравнение фактических и эталонных показателей, но и определение направлений действий для улучшения существующего положения. В системе управления закупками должен быть механизм, позволяющий использовать полученные результаты контроля.

Тема 4. Внедрение системы управления закупками на предприятии

Вопросы:

1. Структура отдела снабжения на предприятии.
2. Информационная инфраструктура снабжения как часть маркетинговой информационной системы.
3. Взаимодействие отдела снабжения с другими отделами на предприятии.

4.1. Структура отдела снабжения на предприятии

В современном представлении управления предприятием, отдел снабжения может рассматриваться как самостоятельная функциональная единица, выполняющая определенные стратегические функции, разрабатываемые начальником отдела на основе целей и задач, определенных и согласованных совместно с руководством фирмы.

Работы внутри отдела снабжения в этом случае разрабатывается, внедряется и контролируется без вмешательства со стороны высшего руководства фирмой.

В случае распределенного (децентрализованного) управления предприятием, отделы снабжения каждого подразделения подчиняются непосредственно управляющему этого подразделения и способствуют выполнению стратегических задач подразделения.

Для эффективной работы сотрудники отдела снабжения должны материально и морально стимулироваться по результатам деятельности отдела.

4.2. Информационная инфраструктура снабжения как часть маркетинговой информационной системы

Система управления закупками должна базироваться на специализированной информационной системе, связанной с информационной структурой предприятия. Фактически она должна быть составной частью маркетинговой информационной системы (МИС).

МИС – совокупность персонала, оборудования и процедур, предназначенная для сбора, обработки, анализа и распределения необходимой своевременной и достоверной информации, необходимой для принятия маркетинговых решений.

Информационная система управления закупками включает систему расчета оптимальных складских запасов, мониторинг снабженческой деятельности, систему учета и анализа поставщиков и другие необходимые функции для управления закупками. Информационная система снабжения имеет достаточно сложную разветвленную структуру и индивидуальна для каждого предприятия. Принципы ее построения базируются на объектно-ориентированном подходе и является частью базы данных предприятия.

Для взаимодействия с поставщиками в режиме реального времени (no-line), информационная система управления закупками использует коммуникационные инфраструктуры между фирмой и поставщиками, что позволяет учитывать реальный складской запас поставщиков, передавать заявки, резервировать товар на складе поставщика и т.п.

Компонентом информационной системы может быть «учетная карточка поставщика», позволяющая получать оперативную информацию о конкретном поставщике и сравнивать поставщиков по различным критериям.

«Карточка поставщика» – существенное дополнение к информационной базе отдела снабжения. Учитывает как субъективные, так и объективные показатели надежности поставщика. Подготовка соответствующей базы данных и интерфейса производится аналитиками, специалистами по информационным технологиям, сотрудниками отдела снабжения. Заведение первичной информации производится сотрудниками отдела снабжения, а обработка с помощью специального матобеспечения (получение вторичной информации) – аналитиками отдела маркетинга.

Необходимой составляющей информационной системы снабжения является система поддержки оптимальных товарных запасов.

Система поддержки оптимальных товарных запасов (пример):

Цель: определение номенклатуры товаров, по которым необходимо поддерживать товарные запасы, определение критериев по каждому товару для поддержания товарных запасов, мониторинг текущего состояния складских запасов и дефицита продукции для отдела снабжения.

Состоит из системы расчета товарных запасов и системы контроля (мониторинга) оптимальных товарных запасов.

1. Система расчета товарных запасов

Для расчета товарных запасов необходимо, прежде всего, определить цели их создания:

1. Снижение сроков комплектации заказов и снижения риска срыва сроков поставки.
2. Вложение средств в высоколиквидные товарные активы, обеспечивающие высокую прибыльность инвестиций.

Алгоритм расчета товарных запасов следующий:

1. Получение выборки по результатам внутренней отчетности оплаченной (отгруженной) продукции. Период – не менее 3 лет.
2. Помесячно по каждой продукции учитываются (с объединением товаров-аналогов) проданное количество товара, количество продаж.
3. Выбирается продукция, по которой требуется создание товарных запасов. Критерии выборки – частота закупок: в среднем за месяц за весь период, в среднем за месяц (за последний квартал).

Метод: анализ Парето или выборка по жестким критериям по частоте оплаты (получения) продукции.

4. Корректируются выбросы. Для этого рассчитывается максимально-допустимое значение: $\text{среднее} + n \cdot \text{Sigma}$ – кратное среднеквадратическому отклонению. Для нормального закона распределения $n=2, 3$ – описываются соответственно 95,45%, 99,73% случаев.

5. Расчет тренда (как вариант – полином 3-ей степени) методом МНК. Если построение тренда невозможно (мало наблюдений) – берется среднее.

6. Расчет сезонной составляющей: гармоник Фурье 2-го порядка, учивающее годовые и квартальные колебания. Если сезонную модель построить невозможно – берется только тренд.

7. Расчет прогноза на последующий месяц: тренд + сезонность.

8. Замена отрицательных значений прогноза средним за 3 последующих месяца.

9. Расчет минимально-допустимого значения – запаса на время комплектации (в зависимости от сроков поставки продукции) от прогнозируемого значения.

10. Расчет среднего значения между минимально-допустимым и максимально-допустимым по каждой продукции.

11. Корректировка максимального значения в зависимости от сроков комплектации.

12. Определение дифференцированного признака значимости основной продукции – по результатам последнего месяца (квартала) по частоте спроса.

Необходимо помнить, что данная система анализирует только данные внутренней отчетности по проведенным продажам. Поэтому для появления запасов новой продукции, необходим дополнительный анализ.

2. Система мониторинга оптимальных товарных запасов

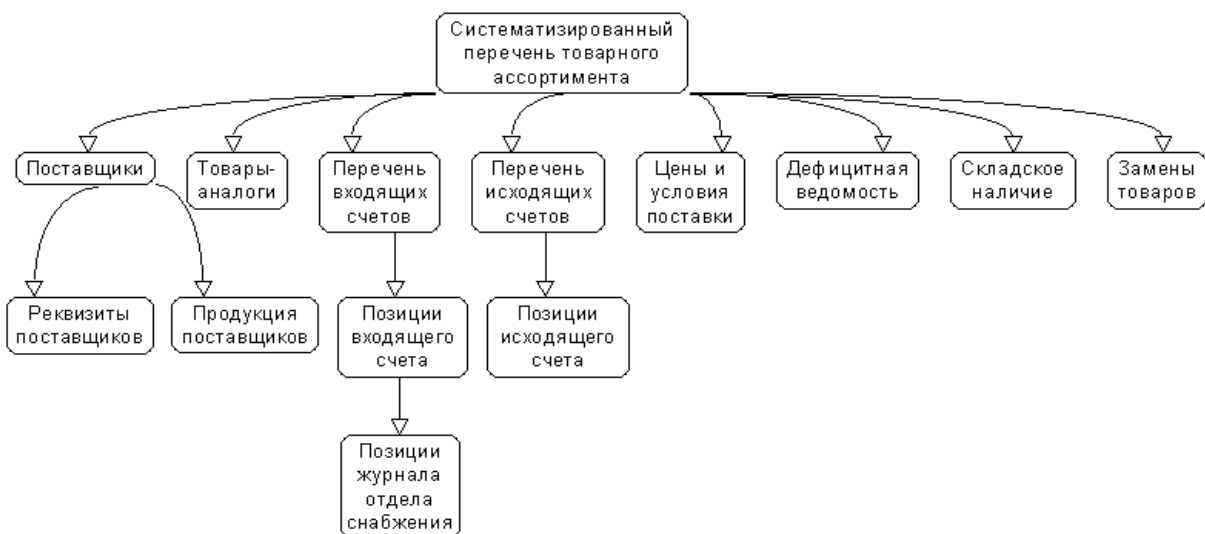
1. В таблицу по каждой товарной позиции заносятся прогнозируемое значение товарооборота, минимальное, максимальное и среднее значение товарных запасов, полученные при расчете товарных запасов. А также оплаченное количество продукции, зарезервированное и количество на складе.

2. Если свободный складской запас меньше минимально-допустимого складского запаса – требуется срочная закупка продукции до среднего складского запаса. Если свободный складской запас больше минимально-допустимого и меньше свободного прогнозируемого, то требуется плановая закупка до максимального складского запаса.

Свободный складской запас – складской запас минус оплаченное и зарезервированное значение продукции. Срочная закупка отличается от плановой тем, что производится в кратчайшие сроки и возможно по более высоким ценам.

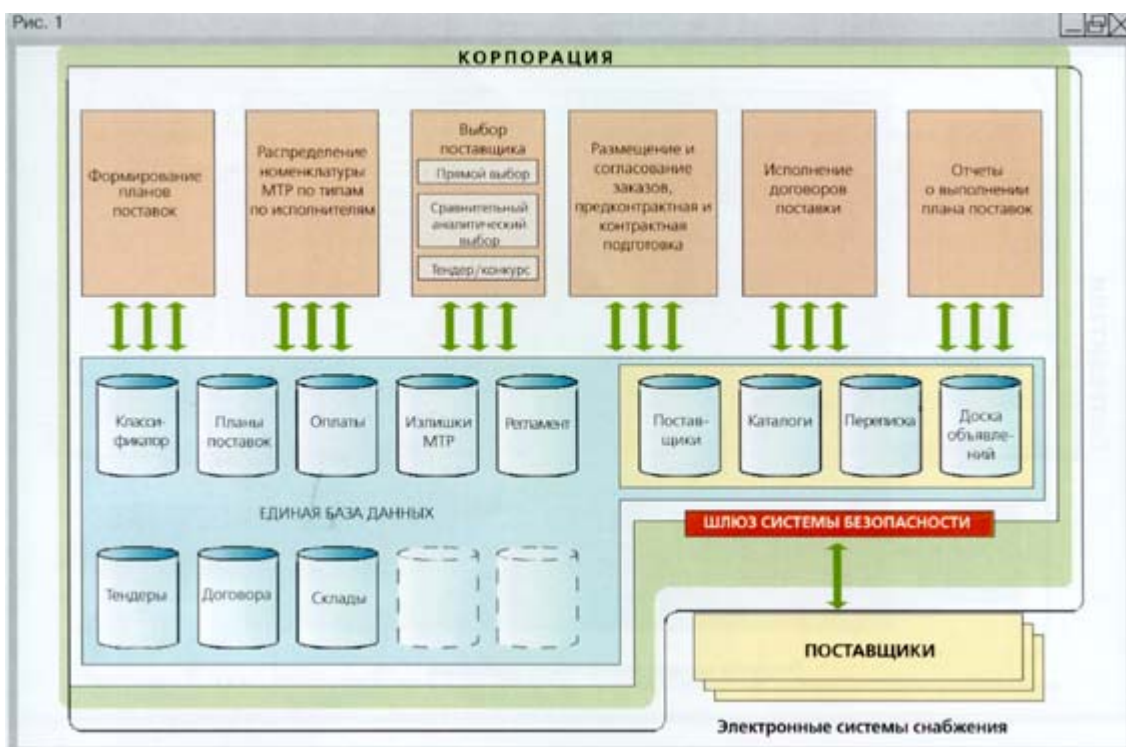
Система мониторинга оптимальных товарных запасов выполняет множество функций и фактически является рабочим инструментом для сотрудников отдела снабжения, а также может выполнять функцию контроля для управленцев среднего и высшего звена.

Упрощенная схема пользовательского интерфейса АРМ сотрудника отдела снабжения



Электронные системы снабжения

Электронные системы снабжения (e-procurement) являются системами электронной коммерции типа B2B и предназначены для осуществления закупочных операций в режимах on line и off line. В их функции входит обеспечение прямого взаимодействия снабженцев с поставщиками продукции. Поставщики продукции имеют возможность хранить и поддерживать непосредственно в системе каталоги (прайс-листы) поставляемой ими продукции. Снабженцы имеют возможность выполнять операции поиска требуемой номенклатуры материально-технических ресурсов, каталожной базе поставщиков, проводить маркетинговый и конъюнктурный анализ, вести переписку, организовывать тендеры и конкурсы, проводить предконтрактную и контрактную подготовку, готовить и проводить оплаты поставщикам, вести учет хода выполнения плана поставок и т.п. Кроме того, электронная система снабжения может быть интегрирована с другими автоматизированными системами и программными продуктами, вести учет логистики и финансовых операций. Функциональная схема электронной системы снабжения представлена на рисунке.



Электронные системы снабжения обеспечивают поддержку этапов бизнес-процесса следующего содержания:

- сбор заявок на материально-технические ресурсы, подготовка и утверждение номенклатурных планов поставок продукции;
- проведение процедур выбора поставщиков продукции, основанных на прямом выборе, на сравнительном аналитическом выборе, на тендере (конкурсе);
- размещение и согласование заказов на материально-технические ресурсы с поставщиками продукции, предконтрактная подготовка и заключение контракта;
- учет отгрузок и поступлений продукции грузополучателям;
- учет оплат поставщикам продукции;

– ведение отчетности и осуществление контроля над ходом выполнения плана поставок продукции.

Помимо поддержания перечисленных этапов бизнес-процесса компьютерная система снабжения выполняет также сервисные функции, такие как:

- поддержка базы каталогов поставщиков продукции;
- ведение базы данных служебной информации по поставщикам продукции;
- ведение доски объявлений;
- выставление на продажу излишков, товаров, бывших в употреблении, и неликвидов;
- ведение единого классификатора материально-технических ресурсов.

Как система класса B2B электронная система снабжения может выполнять функции интегрирующего элемента между автоматизированными системами управления поставщиков и потребителей продукции.

Открытые системы электронной коммерции

Открытая система электронной коммерции обладает следующими признаками:

1. Система предназначена для использования многими потребителями и поставщиками продукции.

2. Система доступна через глобальную сеть Интернет.

3. В систему встроены транзакционные механизмы (операции):

- коммерческая переписка между снабженцем и поставщиком;
- запрос и получение коммерческих предложений;
- проведение конкурсных торгов (тендеров);
- предконтрактная подготовка и заключение контракта;
- размещение и согласование заказов;
- подготовка и проведение оплат;
- контроль поставок, логистика.

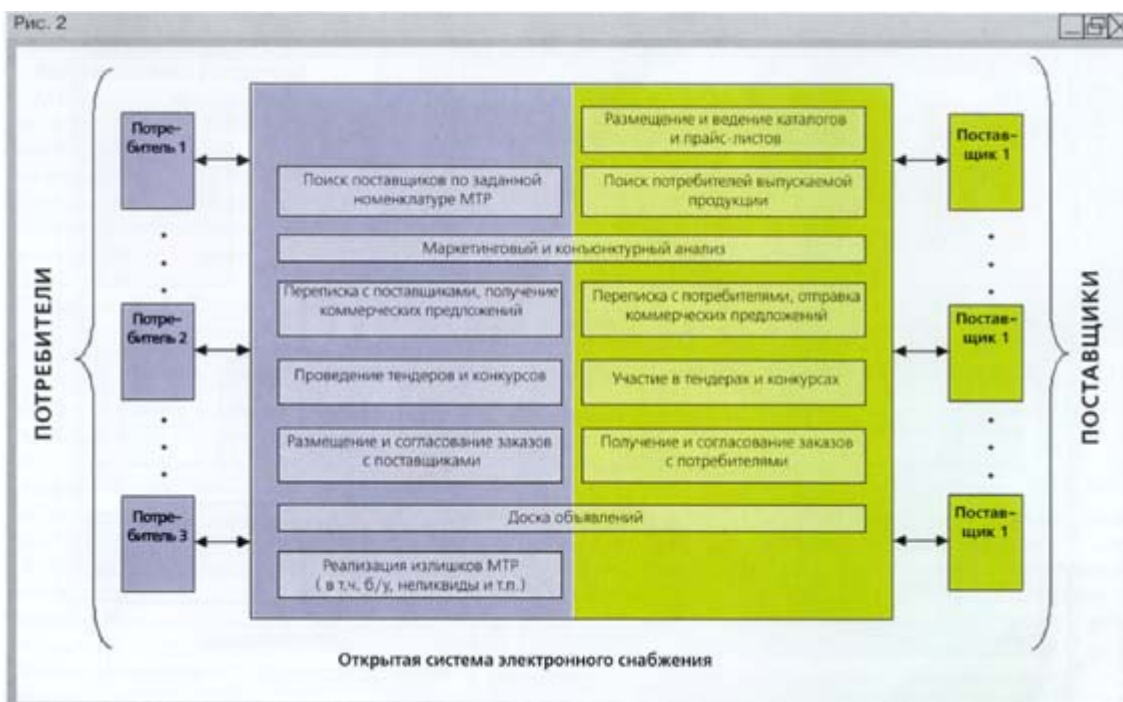
Последний признак является наиболее важным. Именно это свойство наполняет систему содержанием процессов торговли.

Специалистам известны несколько Интернет-систем, на которые в той или иной степени возложены функции снабжения, в том числе снабжения компаний нефтегазовой отрасли оборудованием и материалами. Пользователям этих систем обычно предоставляются дополнительные информационные услуги, состоящие в том, что снабженец нефтегазовой компании может вести поиск в базе данных системы через сеть Интернет:

- по наименованию предприятий-производителей и поставщиков продукции;
- по местоположению поставщика продукции – по региону, области, городу;
- по виду продукции (по классификатору);
- по наименованию продукции или ее модели, ГОСТу, спецификации и т.п.

Нужно отметить, что этим возможности большинства действующих открытых систем электронной коммерции исчерпываются.

Структура типичной открытой системы электронной коммерции приведена на рисунке.



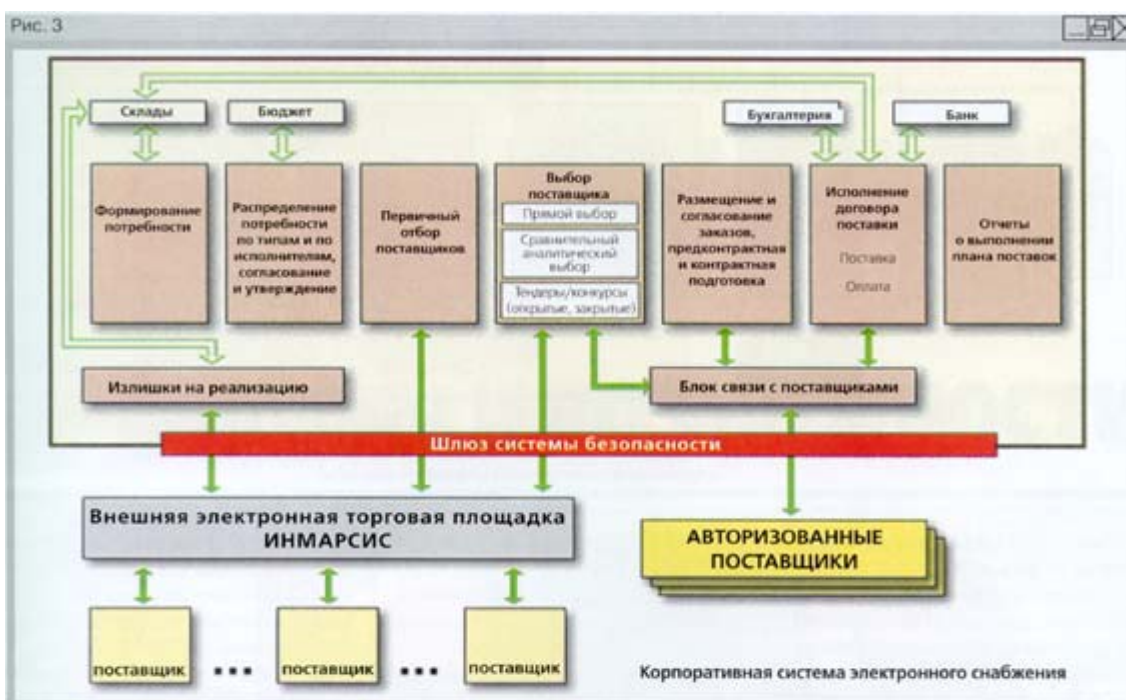
К настоящему времени разработаны и эксплуатируются несколько систем, которые можно в полной мере отнести к классу открытых систем электронной коммерции (электронного снабжения). Примером такой реально действующей системы является торговая площадка ИНМАРСИС (www.inmarsys.ru), предназначенная для организации снабжения нефтегазовых компаний.

Корпоративные системы электронного снабжения

В отличие от открытых систем электронного снабжения, корпоративные системы электронного снабжения:

- используются единственной компанией-потребителем продукции или единственной аффилированной группой предприятий;
- функционируют в корпоративной сети Интранет компании-пользователя;
- предоставляют предприятиям-поставщикам продукции ограниченный доступ через глобальную сеть Интернет для осуществления транзакционных операций;
- интегрируются с автоматизированной системой управления компании;
- покрывают весь бизнес-процесс материально-технического снабжения.

Структура корпоративной системы электронного снабжения изображена на рисунке.



Сравнение открытой системы электронной коммерции и корпоративной системы электронного снабжения

Главное отличие открытой системы от корпоративной состоит в том, что открытая система электронной коммерции обеспечивает информационную поддержку отдельных этапов бизнес-процесса материально-технического снабжения.

Пользователь открытой системы имеет широкие возможности в автоматизации процесса закупки продукции. Стоимость подписки на услуги открытой системы относительно невысокая. Подключение к открытой системе практически не связано с затратами времени. Администрация открытой системы обеспечивает актуализацию базы данных поставщиков и каталогов продукции. Однако пользователь открытой системы не может выйти за рамки типовых схем и типовых сценариев процессов снабжения. Кроме того, пользователь самостоятельно формирует потребности в материально-технических ресурсах, осуществляет поиск потенциальных поставщиков продукции, хранит необходимую документацию и информацию, в том числе и о поставщиках, с которыми были осуществлены контакты, и о заключенных контрактах, отслеживает выполнение поставки и т.д. В случае, когда номенклатура закупаемой продукции невелика и в системе снабжения занято небольшое число сотрудников, вся эта вспомогательная работа может не требовать больших затрат ресурсов.

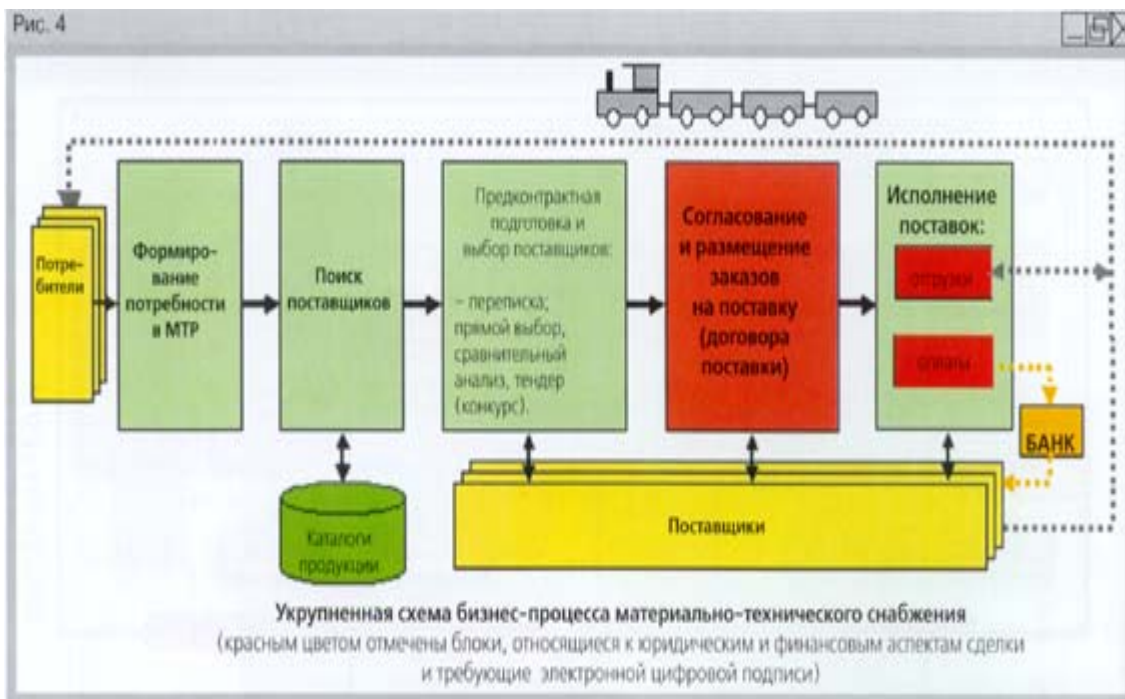
Однако если компания осуществляет масштабные закупки по широкой номенклатуре продукции, актуальной становится задача создания и внедрения корпоративной системы электронного снабжения. Необходимость перехода на технологии работы в рамках корпоративной системы обусловлена прежде всего экономическими расчетами. Опыт работы крупных нефтегазовых компаний показывает, что продуктивным является подход, состоящий в последовательном освоении технологии работы сначала в открытой системе, а затем – в корпоративной системе. На этапе освоения технологии работы на открытой электронной площадке пользователь может накопить первичный опыт работы с электрон-

ной системой снабжения, выявить специфические особенности и определить собственный регламент работы с поставщиками продукции, уточнить методики электронных закупок по видам номенклатуры продукции, наконец, разработать техническое задание и грамотно поставить задачу создания корпоративной системы.

Корпоративные системы обеспечивают высокую степень информационной безопасности и надежности, позволяют учитывать интересы конкретной компании, расширять функции системы в соответствии с требованиями пользователя. Относительным недостатком корпоративных систем является то обстоятельство, что поддержание баз данных в актуальном состоянии возлагается либо на пользователя, либо осуществляется самими поставщиками продукции по соглашению с пользователем корпоративной системы. Существует и третья возможность – пользоваться внешними каталогами.

Электронное снабжение

Типичный бизнес-процесс материально-технического снабжения, обозначаемый триадой «ПОТРЕБНОСТЬ – ЗАКУПКА – ПОСТАВКА», наглядно представлен на рисунке.



Процесс закупки начинается с поиска и подбора поставщиков по номенклатуре продукции в соответствии с утвержденными потребностями. Поиск ведется либо по внутренней корпоративной справочной базе (картотеке), либо по различным каталогам, справочникам, бюллетеням, рекламным материалам и пр., в том числе доступным в электронном виде и через глобальную сеть Интернет. В электронной системе снабжения, как правило, имеется возможность поиска поставщиков заданной продукции во внутреннем или внешнем каталоге, причем в качестве внешнего каталога может выступать открытая электронная торговая площадка.

После осуществления предварительного поиска ведется коммерческая переписка с поставщиками, уточнение технических характеристик и возможных условий поставки.

Далее осуществляется выбор поставщика и предконтрактная подготовка по одной из следующих основных схем

- прямой выбор поставщика (в основном для монопольной номенклатуры продукции и продукции с особыми техническими характеристиками);
- сравнительный аналитический выбор поставщика (для не основной номенклатуры, а также для отдельных видов основной номенклатуры продукции);
- на тендерной (конкурсной) основе (в основном для отдельных видов основной номенклатуры, а также для дорогой не основной номенклатуры продукции).

Затем с поставщиком заключается договор поставки, в котором фиксируются все достигнутые договоренности, условия поставки-оплаты, цены, сроки и т.п.

Если с данным поставщиком уже имеется заключенный рамочный договор, то достаточно сформировать на его основе заказ (или спецификацию на поставку) на условиях имеющегося договора.

В электронной системе снабжения все указанные операции осуществляются в электронной форме; снабженец и поставщик взаимодействуют путем обмена электронными письмами и другими документами, а также вводят ту или иную информацию в базу данных системы через экранные формы. При этом любой документ из системы может быть распечатан и скреплен чернильными подписями и печатями.

После документального закрепления сделки, на фазе выполнения поставки, поставщик производит отгрузки продукции, при этом система электронного снабжения может позволять производить фактурирование отгрузки непосредственно в системе, что позволяет отслеживать фактические отгрузки в режиме реального времени. Заказчик также имеет возможность производить оплаты поставщику через свою систему электронного снабжения, используя доступ в систему электронных расчетов своего операционного банка. Некоторые крупные российские банки уже имеют подобный опыт работы.

4.3. Взаимодействие отдела снабжения с другими отделами и подразделениями на предприятии

Эффективная работа отдела снабжения возможна при тесном взаимодействии с отделами маркетинга и сбыта.

Результаты маркетингового анализа позволяют спрогнозировать спрос и выделить основные виды товаров для осуществления товарных запасов, а также определить приоритетные направления в закупках.

Взаимодействие с отделом сбыта позволяет «держать руку на пульсе» потребителей и учитывать потребности клиентов в работе снабжения.

Отдельный и сложный вопрос: координация частей распределенного отдела снабжения, находящихся в различных подразделениях фирмы. Этот вопрос тесно связан как с распределенным управлением фирмы, так и с маркетинговой логистикой.

Это вопрос взаимосвязи стратегического (корпоративного и подразделений) и тактического (функционального) планирования.

*Руководство по изучению
дисциплины*

1. Раздел. Сведения об авторе.

Мхитарян Сергей Владимирович, преподаватель кафедры Маркетинга МЭСИ, кандидат экономических наук, заместитель директора Электротехнической компании «Ар-тЭл», имеет опыт не только научной, но и практической работы по маркетингу.

2. Раздел. Цели, задачи изучения дисциплины и сферы профессионального применения.

На современном этапе развития мировой экономики, когда подавляющее число компаний функционируют на основе маркетинговых принципов, одним из основных направлений повышения конкурентоспособности фирм становится оптимизация снабженческой деятельности.

При этом повышение эффективности служб материально-технического обеспечения может идти по двум направлениям:

- оптимизация материальных потоков как за пределами компании, так и внутри нее (логистика);
- поиск и отбор поставщиков на основе маркетингового анализа рынков товарно-материальных ресурсов (маркетинговое управление поставками).

Российский рынок по темпам своего организационного развития значительно опережает большинство национальных рынков, за несколько лет проходя целые этапы структурных преобразований. Уже сейчас крупные компании с материалоемким производством пристальное внимание уделяют именно маркетинговому управлению закупками, требуя от своих специалистов по снабжению навыков маркетинговых исследований и способностей выстроить концепцию взаимоотношений с поставщиками, основанную на маркетинговых принципах.

Целью изучения дисциплины является формирование у учащихся маркетинговых подходов к управлению системами материально-технического обеспечения на предприятиях, получение ими базовых знаний в области маркетинга поставок.

Задачей учебного курса является знакомство учащихся со спецификой маркетинговых положений в управлении поставками, обучение учащихся приемам и методам функционального маркетинга применительно к закупкам материальных ресурсов, ознакомление студентов с методами сбора и анализа маркетинговой информации о рынках сырья и материалов, подготовка к работе в условиях реального маркетинга.

Маркетолог – это специалист коммерческой фирмы по исследованию, освоению и регулированию рынка. Поэтому сферой трудоустройства специалистов могут быть снабженческие подразделения крупных коммерческих фирм, специализированные фирмы, консалтинговый бизнес. Именно для них дисциплина готовит специалистов по организации и проведению маркетинговых исследований:

- владеющих методологией сбора и обработки разнообразной социально-экономической информации;
- специализирующихся на проведении экспертных и потребительских опросов, анкетирования;
- знакомых с новейшими информационными технологиями в маркетинге, особенностями применения статистической методологии в маркетинговых исследованиях;
- решающих задачи моделирования покупательского поведения в зависимости от разных факторов;
- способных адаптировать задачи и возможности маркетинговых исследований к реалиям стратегического и оперативного планирования.

3. Раздел. Объем знаний, необходимый для изучения данной дисциплины.

Курс базируется на категориях и выводах маркетинга, экономической теории (теории "экономикс"), на теоретических предпосылках и положениях, рассмотренных в курсах "Экономическая теория", "Микроэкономика", "Статистика рынка", "Маркетинг" тесно связан с курсами теории бизнеса, коммерции и менеджмента. Изучение маркетинга поставок подкрепляется владением учащимися знаниями в области компьютерных технологий.

4. Раздел. Основные сведения о дисциплине и ее структуре.

4.1. Тема 1. Современные тенденции управления закупками.

Цель изучения: научиться ориентироваться в основных понятиях и определениях маркетингового управления закупками, знать его функциональные и организационные особенности, историю и перспективы развития.

1. Основные понятия управления закупками.

Сущность закупок. Понятия субъектов и объектов снабженческой деятельности, их взаимодействие.

2. Этапы развития и современные тенденции процесса снабжения.

Краткий исторический очерк управления закупками, возникновения и развития маркетинговых подходов к управлению закупками. Этапы возникновения современного подхода к управлению поставками.

3. Управление маркетингом и управление закупками.

Взаимосвязь управления маркетингом и управления закупками на предприятии. Необходимость маркетингового подхода в снабжении.

Изучив данную тему, студент должен знать:

- исторические этапы развития управления поставками;
- определение и сущность маркетингового управления закупками;
- в чем заключаются основные цели маркетинга поставщиков;
- основные принципы организации управления закупками;
- этапы управления закупками;
- основной круг обязанностей специалистов по маркетингу при осуществлении закупок материальных ресурсов;

Изучив данную тему, студент должен уметь:

- правильно охарактеризовать снабженческую деятельность на предприятии;
- определять цели маркетинга в снабженческой деятельности предприятия;
- сгруппировать и охарактеризовать функции маркетинга в управлении снабжением;
- ориентироваться в контролируемых, частично контролируемых и неконтролируемых силах и факторах окружающей среды маркетинга применительно к управлению снабжением.

Изучив данную тему, студент должен приобрести навыки объективной оценки возможностей применения маркетинга в снабженческой деятельности предприятия, определения целей и функций маркетинга в управлении поставками, ориентации в среде работы предприятия, выявления сил и факторов, подверженных и неподверженных влиянию фирмы.

При изучении темы 1 необходимо:

- читать учебное пособие по курсу «Маркетинговое управление поставками», М.: МЭСИ, 2003 – стр. 3 – 9,

- выполнить задания № 1.1.-1.2., содержащееся в учебно-методическом пособии (Практикуме) по дисциплине «Маркетинговое управление поставками», М.: МЭСИ, 2003, стр. 4 - 5; и ответить на вопросы теста № 1.1, 1.2 на стр. 15 - 16.

акцентировать внимание на следующих понятиях: закупка, приобретение, запасы, управление снабжением, логистика, функции снабжения, задачи снабжения, стратегия и тактика снабжения.

План семинарских и практических занятий по теме 1

1. Исторические этапы развития управления закупками.
2. Сущность и определение управления закупками.
3. Этапы управления поставками.
4. Значение управления поставками в деятельности компании.
5. Роль маркетинга в закупочной деятельности фирмы.
6. Функции закупок.
7. Обязанности специалистов по маркетингу в управлении снабжением.

4.2. Тема 2. Система управления закупками на предприятии. Стратегическое управление.

Цель изучения: представлять систему управления закупками на предприятии, понимать факторы, влияющие на выбор поставщика.

1. Изучение возможностей и выбор поставщиков.

Критерии выбора поставщиков. Характеристики деятельности поставщиков. Фактор риска при выборе поставщика.

Источники информации о поставщиках. Характеристика различных источников, особенности работы с источниками информации. Недостаток информации и пути его преодоления.

2. Стратегическое управление закупками.

Стратегии закупок: один или несколько поставщиков. Методы деления заказов между несколькими поставщиками.

Характеристики «идеального» поставщика.

Влияние географического расположения и размера поставщика на принятие решения о его выборе.

Изучив данную тему, студент должен знать:

- факторы, влияющие на выбор поставщика;
- особенности различных стратегий закупок;
- факторы, понижающие и повышающие риск закупок у поставщиков;

Изучив данную тему, студент должен уметь:

- выбирать оптимальные источники информации о поставщиках;
- проводить неформальную и полужформальную оценку поставщиков;
- строить формализованную систему критериев оценки поставщиков.

Изучив данную тему, студент должен приобрести навыки оценки качества информационных источников, сбора и систематизации информации о поставщиках.

При изучении темы 2 необходимо:

- читать учебное пособие по курсу «Маркетинговое управление поставками» стр. 10 - 21.
- выполнить задания № 2.1. - 2.2., содержащееся в учебно-методическом пособии (Практикуме) по дисциплине «Маркетинговое управление поставками» стр. 5 - 7 и ответить на вопросы теста № 2.1. – 2.2 на стр. 16 - 18.
- акцентировать внимание на следующих понятиях: неформальная оценка, полужформальная оценка поставщика, формальная оценка поставщика.

План семинарских и практических занятий по теме 2

1. Факторы оценки поставщиков.
2. Принятие решения о новом поставщике и о повторных закупках.
3. Информационное обеспечение управления поставками.
4. Неформальная оценка поставщиков.
5. Полуформальная оценка поставщиков.
6. Выбор критериев для формальной оценки поставщиков.
7. Оценка формальных критериев.
8. Принятие решения о выборе поставщика.

4.3. Тема 3. Система управления закупками на предприятии. Тактическое управление и контроль.

Цель изучения: уметь оценивать поставщиков, уметь оценивать источники снабжения и выбирать наиболее оптимальные из них.

1. Оперативно-тактическое управление закупками.

Организация закупок, определение текущих целей снабжения. Этапы процесса закупки.

2. Контроль в системе управления закупками.

Стратегический и оперативно-тактический контроль в снабжении. Значение контроля в системе управления закупками.

Изучив данную тему, студент должен знать:

- источники информации о поставщиках, их характеристики;
- методы оценки поставщиков.

Изучив данную тему, студент должен уметь:

- классифицировать поставщиков согласно формализованной системе оценки;
- принимать решения о выборе одного/нескольких поставщиков.

Изучив данную тему, студент должен приобрести навыки оценки деятельности поставщиков с различной степенью формализации, выбора оптимального поставщика.

При изучении темы 3 необходимо:

- читать учебное пособие по курсу «Маркетинговое управление поставками» стр. 27 - 33.
- выполнить задания № 3.1. - 3.3., содержащееся в учебно-методическом пособии (Практикуме) по дисциплине «Маркетинговое управление поставками» стр. 7 - 10 и ответить на вопросы теста № 3.1. – 3.2 на стр. 18 - 20.
- акцентировать внимание на следующих понятиях: качество поставки, условия поставки, качество обслуживания, репутация поставщика, риск поставки.

План семинарских и практических занятий по теме 3

1. Факторы оценки поставщиков.
2. Принятие решения о новом поставщике и о повторных закупках.
3. Информационное обеспечение управления поставками.
4. Неформальная оценка поставщиков.
5. Полуформальная оценка поставщиков.
6. Выбор критериев для формальной оценки поставщиков.
7. Оценка формальных критериев.
8. Принятие решения о выборе поставщика.

4.4. Тема 4. Внедрение системы управления закупками на предприятии.

1. Структура отдела снабжения на предприятии.

Структура отдела снабжения в централизованной и децентрализованной структуре управления предприятием.

2. Информационная инфраструктура снабжения как часть маркетинговой информационной системы.

Информационная инфраструктура снабжения и маркетинговая информационная система. Значение информационной структуры снабжения в управлении закупками.

3. Взаимодействие отдела снабжения с другими отделами на предприятии.

Взаимосвязь отдела снабжения с другими отделами предприятия.

Изучив данную тему, студент должен знать:

- типы структур отделов снабжения;
- информационные потребности службы снабжения;
- направления исследований в области поставок;
- взаимосвязь отдела снабжения с другими отделами.

Изучив данную тему, студент должен уметь:

- формировать структуру отдела снабжения;
- формировать структуру информационной системы снабжения;
- строить взаимосвязи снабжения с другими отделами.

Изучив данную тему, студент должен приобрести навыки внедрения системы управления закупками, формирования снабженческой информационной системы, построения структур взаимосвязи отдела снабжения и других отделов.

При изучении темы № 4 необходимо:

- читать учебное пособие по курсу «Маркетинговое управление поставками» стр. 32 - 40.
- выполнить задания № 4.1.–4.5., содержащиеся в учебно-методическом пособии (Практикуме) по дисциплине «Маркетинговое управление поставками» стр. 10 - 15 и ответить на вопросы теста № 4.1.- 4.2 на стр. 20 - 22.
- акцентировать внимание на следующих понятиях: управление предприятием, маркетинговая информационная система.

План семинарских и практических занятий по теме 4

1. Потребности в информации при принятии решения о закупках.
2. Организация маркетинговой деятельности в сфере поставок.
3. Анализ ценности.

5. Раздел. Для проведения итогового контроля необходимо:

- знать ответы на контрольные вопросы по темам;
- уметь решать типовые учебные задачи;
- написать курсовую работу на одну из тем, приведенных на стр. 22 Практикума.

6. Раздел. Список литературы и ссылки на ресурсы Интернет.

Базовым учебным пособием для изучения дисциплины является авторское учебно-практическое пособие: «Маркетинговое управление поставками», М.: изд-во МЭСИ, 2003г., а также учебно-методическое пособие (Практикум) по курсу «Маркетинговое управление поставками», М.: изд-во МЭСИ, 2003 г.

Кроме данных источников рекомендуется использовать приведенные ниже издания.

Основная литература:

1. Академия рынка. Маркетинг/ Пер. с фр.- А. Дайан, Ф. Букерель и др. - М.: Экономика, 1993
2. Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия»/ С.-П., Питер, 1999.
3. Баззел Р., Кокс Д., Браун Р., Информация и риск в маркетинге, М., Финстатинформ, 1993
4. Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 - шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха/ М., Интерэксперт, Экономика, 1995
5. Виссема Х., Менеджмент в подразделениях фирмы, М., Инфра-М, 1996
6. Гейтс Б., Бизнес со скоростью мысли/ М., Эксмо-Пресс, 2001
7. Голубков Е.П., Маркетинг, словарь-справочник/ М., Дело, 2001
8. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. / М.: Высшая школа, 1995
9. Котлер Ф., Маркетинг менеджмент/ С.-П., Питер, 1999
10. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с фр.- СПб.: Наука, 1996
11. Мхитарян С.В., Маркетинг. Учебное пособие с задачами для специальностей 0617 – «Статистика», 0618 – «Математические методы в экономике» / М., МЭСИ, 2002
12. Мхитарян С.В., Маркетинговая информационная система. Учебное пособие / М., МЭСИ, 2002
13. Статистика рынка товаров и услуг/ Под ред. И.К.Беляевского. - М.: Финансы и статистика, 1995
14. Хоскинг А. Курс предпринимательства/ Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993
15. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг/ сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1990

Дополнительная литература:

1. Гончаров В.В., Руководство для высшего управленческого персонала / М.: Вадим при содействии Шелл нефть, 1996
2. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы «Сони» / Пер. с англ. - М.: Универс, 1993
3. Предеин Д.Б., Маркетинговое управление поставками. Учебное пособие / М., МЭСИ, 2001
4. Роджерс Ф. Путь успеха. Как работает корпорация IBM/ Пер. с англ. - М.: Азбука, 1997

Internet-ресурсы:

№	Название ресурса	Адрес	Аннотация
Список интернет-ресурсов по маркетингу			
1	4p маркетинг	www.4p.ru	Теория и практика маркетинга (брендинг, мерчендайзинг и др.). Свободный доступ к результатам различных маркетинговых исследований.
2	I. Marketing	www.marketing.spb.ru	Публикации по вопросам маркетинга (брендинг, ценообразование, поведение потребителей, финансовый, промышленный, международный маркетинг и т.д.). Примеры маркетинговых исследований.
3	Comcon-2	www.comcon-2.com	Теория количественных и качественных исследований (определение оптимальной цены, объема рынка, рыночных возможностей и т.д.). Публикации.
4	7 статей	www.marketolog.ru www.7st.ru	Сетевой журнал о маркетинге и рекламе
5	Наружная реклама	outdoor-ad.rus.net	Энциклопедия наружной рекламы.
6	Каталог баз данных	www.kbd.ru	Ценовые базы данных, которые можно найти в интернете.
7	Manager	www.manager.ru	Все о менеджменте, маркетинге, рекламе.

7. Раздел. Глоссарий.

Закупка (описывает процесс покупки) – осознание необходимости, поиск и выбор поставщика, переговоры по цене, а также прочие условия, связанные с доставкой товара.

Маркетинг отношений - практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами, сотрудниками и т.д. с целью установления привилегированных длительных отношений.

Маркетинговая логистика - планирование, внедрение и контроль над физическими потоками материалов и готовой продукции, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами назначения, в целях наиболее эффективного удовлетворения запросов покупателей.

Оценка поставщиков - непрерывный процессом, состоящий из двух аспектов: отслеживания деятельности существующих в настоящее время поставщиков, в целях получения информации о соответствии их деятельности ожиданиям; оценки новых поставщиков с точки зрения целесообразности - позволяет ли их потенциал всерьез рассматривать возможности сотрудничества.

Анализ ценности - сравнивает функцию, которую выполняют закупленные товары, с расходами в попытке найти вариант уменьшения расходов и состоит из следующих этапов: выбор материально-технических ресурсов или услуги для анализа; создается команда с перекрестными функциями по анализу ценности (часто включающей и поставщика); определение функции товара или услуги с помощью глагола и существительного.

Существующий поставщик – поставщик, отобран в ходе сравнения конкурентов и впоследствии получивший, как минимум, один заказ;

«Критические» ресурсы и услуги – это ресурсы и услуги, по которым неудовлетворительная деятельность поставщиков может

Маркетинговая информационная система - совокупность персонала, оборудования и процедур, предназначенная для сбора, обработки, анализа и распределения необходимой своевременной и достоверной информации, необходимой для принятия маркетинговых решений.

Электронные системы снабжения - являются системами электронной коммерции типа B2B и предназначены для осуществления закупочных операций в режимах on line и off line.

Открытая система электронной коммерции – это система, которая обладает следующими признаками:

1. Система предназначена для использования многими потребителями и поставщиками продукции.
2. Система доступна через глобальную сеть Интернет.

3. В систему встроены транзакционные механизмы (операции):

- коммерческая переписка между снабженцем и поставщиком;
- запрос и получение коммерческих предложений;
- проведение конкурсных торгов (тендеров);
- предконтрактная подготовка и заключение контракта;
- размещение и согласование заказов;
- подготовка и проведение оплат;
- контроль поставок, логистика.

Корпоративные системы электронного снабжения:

- используются единственной компанией-потребителем продукции или единственной группой предприятий;
- функционируют в корпоративной сети Интранет компании-пользователя;
- предоставляют предприятиям-поставщикам продукции ограниченный доступ через глобальную сеть Интернет для осуществления транзакционных операций;
- интегрируются с автоматизированной системой управления компании;
- покрывают весь бизнес-процесс материально-технического снабжения.

Практикум по дисциплине

1. Задачи для контроля

1.1 Тема 1. Современные тенденции управления закупками.

Задание № 1.1.

Фирма IBM в 90-е гг. проводила самую значительную за всю свою историю децентрализацию управления продуктовыми отделениями и одновременно придерживалась практики централизованных закупок "нестратегических" компонентов для многих своих отделений. Примером тому служит центр снабжения электронными компонентами (Сотрес), расположенный в г. Бордо (Франция). Центр закупает комплектующие для 43 заводов, исследовательских центров и лабораторий фирмы IBM, из которых 28 находятся в Западной Европе и 25 - на других континентах, кроме американского.

Фирма IBM сама производит для собственных нужд так называемые "стратегические" компоненты, которые в значительной мере определяют технические характеристики выпускаемых изделий (в частности, многие интегральные схемы, печатные платы, головки записи и считывания). Все другие компоненты, кроме разъемов, печатных плат и узлов, закупает Сотрес. На его долю приходится около 95% компонентов, приобретаемых фирмой IBM на рынке для своих предприятий.

Благодаря рационализации организации труда центр сумел с 1987 по 1990 гг. сократить численность работающих на 20% при увеличении стоимости закупаемых компонентов в три раза. В 1989 г. Сотрес имел 306 работников, закупил 924 млн. компонентов 11 тыс. типоразмеров.

Сотрес закупает компоненты у 112 продуцентов, из которых 50 (45%) находятся в Западной Европе, 34 (30%) в Америке и 28 (25%) в странах Юго-Восточной Азии. Для ускорения оформления заказов и для снижения затрат широко используется электронная передача данных. Сотрес имеет линии передачи данных, связывающие его с 20 крупнейшими поставщиками компонентов, и, кроме того, примерно 100 линий такой связи имеется между предприятиями фирмы IBM и поставщиками компонентов. Основную массу компонентов (до 66%) поставщики направляют прямо в адрес заводов и центров фирмы IBM. Долю прямых поставок намечено довести до 80% в 1993 г. и до 90% в 1995 г. Принадлежащие Сотрес склады в Бордо и Корбей-Эсоне предназначаются главным образом для удовлетворения быстро и неожиданно возникающей потребности в компонентах.

Большое внимание Сотрес уделяет повышению надежности покупаемых комплектующих. За восемь лет (с 1982 г.) количество дефектных компонентов сократилось в 17 раз и в 1989 г. составило 16 компонентов на 1 млн. шт. Специалисты фирмы считают, что при таком уровне качества отпадает необходимость в систематическом входном контроле.

Закупаемые компоненты Сотрес делит на две группы: по спецификации фирмы IBM (наработка на отказ 40-100 тыс. ч) и по спецификации поставщиков - стандартные компоненты, фигурирующие в каталоге продуцента (наработка на отказ 20-30 тыс. ч).

Сотрес регулярно обследует производственные предприятия поставщиков, чтобы убедиться в их способности обеспечить требуемое качество производимых компонентов. Кроме того, Сотрес имеет два оснащенных современным оборудованием испытательных центра. В 1989 г. проверке подверглись 360 тыс. компонентов, что составило лишь 0,4% закупаемых комплектующих. При этом Сотрес предоставляет свое оборудование мелким продуцентам (которые не в состоянии приобрести собственное) для анализа дефектных компонентов.

Вопросы и задания.

1. Объясните значение централизации и децентрализации, причины их использования в менеджменте фирмы IBM.
2. Какие средства повышения эффективности работы использует Comres, какие количественные показатели подтверждают эффективность снабжения центром Comres?
3. Какими средствами повышается качество закупаемых изделий?
4. Докажите, что большое значение уделяется прямым поставкам. Для чего? Что нужно для обеспечения прямых поставок?

Задание № 1.2.

За отчетный год по фирме имеются следующие данные:

- объем продаж в отпускных ценах - \$800000;
- общие активы, включая товарные запасы - \$450000;
- общая себестоимость продукции - \$750000;
- запас, по закупочным ценам - \$150000.

Вопросы и задания.

1. Определите оборот инвестиций, норму прибыли и уровень рентабельности активов и оборачиваемость товарных запасов.
2. Определите, как изменятся рассчитанные в задании № 1.1. оборот инвестиций, норма прибыли и уровень рентабельности активов, при условии снижения стоимости закупок на 10%.

1.2 Тема 2. Система управления закупками на предприятии. Стратегическое управление.

Задание № 2.1.

В 2002 году отделу снабжения предприятия промышленной комплектации необходимо наладить регулярные оптовые поставки сварочного кабеля КГ различных сечений от 16 до 70 кв.мм для последующей поставки на объекты строительства с торговой наценкой 20% от цен поставки.

По результатам маркетинговых исследований рынка кабеля была составлена таблица поставщиков по предлагаемой продукции, поставщикам и ценам. Известно также, что цены для фирм GALLA и KLKTR даны с 10% и 2% скидкой соответственно для крупных партий продукции.

КГ 1x16		КГ 1x25		КГ 1x35		КГ 1x50		КГ 1x70	
klktr	15.39	klktr	22.54	klktr	31.26	klktr	42.83	klktr	60.07
galla	15.75	galla	23.03	victa	31.80	galla	44.59	galla	62.03
metin	15.95	elek	23.60	galla	31.98	elek	45.16	elek	62.82
elek	16.40	metin	23.70	metin	32.80	emetin	45.20	metin	63.10
tehel	16.98	tehel	24.42	elek	33.12	tehel	46.62	tehel	67.68
emtik	19.37	emtik	27.87	tehel	34.26	emtik	53.31	rodon	73.85
rodon	19.40	rodon	29.78	emtik	39.10	rodon	55.10	emtik	74.15
				rodon	39.90				

Вопросы и задания.

1. Предложите Ваш выбор поставщиков для решения поставленной задачи.
2. Предложите Ваш выбор поставщиков основных и резервных (на случай срыва поставок основными поставщиками).
3. Рассчитайте отпускные цены от цен основных поставщиков и уровень наценки в случае необходимости обращения к резервным поставщикам.

Задание № 2.2.

Вопросы и задания.

Определите конкретные характеристики критериев оценки поставщика:

- качества поставок,
- объема поставок,
- условий поставок,
- цен,
- обслуживания.

Задание № 2.3.

Возьмите любое известное Вам предприятие (например, пекарню), определите пять наиболее важных видов закупаемых предприятием материально-технических ресурсов.

Вопросы и задания.

Для каждого выбранного Вами вида ресурсов разработайте систему критериев, которая могла бы позволить наиболее эффективным образом решить задачу выбора оптимального источника снабжения.

1.3 Тема 3. Система управления закупками на предприятии. Тактическое управление и контроль.

Задание № 3.1.

По результатам совместной деятельности специалистами отдела снабжения были выставлены оценки работы поставщиков с различными объемами партий поставляемой продукции. Значимости различных объемов партий закупаемого товара была определена по доли каждого объема в товарообороте фирмы.

	Объем партии товара		
	Крупный опт	Средний опт	Мелкий опт
Значимость партии товара	1300	700	500
Поставщики	Оценка поставщиков		
А	2	5	2
Б	3	4	3
В	4	1	5
Г	4	1	5
Д	3	5	3

Вопросы и задания.

Оценить поставщиков с учетом значимости объема закупаемых партий товара для фирмы.

Задание № 3.2.

Завод металлоконструкций, потребляющий широкий ассортимент металлопродукции, со стабильными заказами, с хорошим финансовым положением, выбирает поставщиков металлопродукции из четырех потенциальных поставщиков: АО «А и М продукция», АО «Металлес», АО «Абсолют-Сталь», АО «Ариель»

Главными критериями отбора являются:

1. репутация и имидж;
2. надежность;
3. качество продукции, соответствие его прогрессивным стандартам;
4. возможный объем поставки;
5. соблюдение сроков, графиков поставки;
6. уровень цены на продукцию или услуги (сравнительный анализ цены /качество, цена/ количество);
7. условия поставки и формы расчетов (поставки по плану, по требованию, упаковка, транспортные и страховые услуги, валюта расчетов);
8. взаимоотношение с заказчиками (доверительные, тесные, долговременные, комфортные или эпизодические, формальные, диктаторские);
9. дополнительные услуги.

Результата анализа фирм сведены в таблицу:

Критерии	АО «А и М продукция»	АО «Металлес»	АО «Абсолют-Сталь»	АО «Ариель»
репутация и имидж;	Высокие	Средние	Высокие	Средние
надежность	Высокая	Средняя	Высокая	Неизвестно
качество продукции, соответствие его прогрессивным стандартам	Среднее	Среднее	Высокое	Среднее
возможный объем поставки	Любой	От 10 тонн	Любой	От 5 тонн
соблюдение сроков, графиков поставки	Точно	Средне	Точно	Точно
уровень цены	Средние	Низкие	Высокие	Средние
условия поставки и формы расчетов	По требованию, Предоплата, бартер	Любые	Любые	Предоплата
взаимоотношения с заказчиками	Долговременные	Формальные	Долговременные	Долговременные
дополнительные услуги	Осуществляют взаиморасчеты по бартерным операциям, ценным бумагам, зачетам по электроэнергии, налоговым освобождениям, железным дорогам и др	Оплата по факту и длительные отсрочки по платежам	Комплектация сложных заказов и поставка заказчику по графику Изготовление металлоизделий по индивидуальному заказу Порезка металла под размер Доставка авто и железнодорожным транспортом с предоставлением таможенных услуг	Возможен расчет ценными бумагами, векселями, товарообмен и проведение взаимозачетов.

Вопросы и задания.

Охарактеризуйте поставщиков с точки зрения завода, выберите поставщика.

Задание № 3.3.

По результатам совместной деятельности специалистами отдела снабжения были выставлены оценки работы поставщиков с различными объемами партий поставляемой продукции и определены оценки значимости условий поставки товара. Значимости различных объемов партий закупаемого товара была определена по доли каждого объема в товарообороте фирмы.

	Объем партии товара		
	Крупный опт	Средний опт	Мелкий опт
Значимость партии товара	1500	500	200
Условия поставки	<i>Значимость условий поставки и оценки поставщиков (от 1 до 5 баллов)</i>		
1. Уровень цен	5	4	3
Поставщик А	3	3	2
Поставщик Б	4	2	3
Поставщик В	2	3	5
2. Сроки поставки	2	3	5
Поставщик А	3	4	5
Поставщик Б	5	3	2
Поставщик В	2	2	5
3. Удобное расположение склада поставщика	3	4	5
Поставщик А	3	3	1
Поставщик Б	3	4	4
Поставщик В	1	3	4
4. Относительное время отгрузки	2	3	5
Поставщик А	3	3	1
Поставщик Б	3	2	4
Поставщик В	1	2	3
5. Возможность комплектации другими товарами	1	4	5
Поставщик А	1	3	2
Поставщик Б	1	1	4
Поставщик В	1	4	5

Вопросы и задания.

1. Оцените поставщиков с учетом значимости условий поставки товара для фирмы по объемам партии товара и дайте общую оценку.
2. Дайте характеристику каждому поставщику.
3. Определите различные содержание условия поставки для различных объемов поставки.

1.4 Тема 4. Внедрение системы управления закупками на предприятии.

Задание № 4.1.

Анализ рынка силовых трансформаторов показал, что основными поставщиками данной продукции являются четыре фирмы. В таблице приведены две наиболее важных для покупателя характеристики поставок по этим фирмам: срок поставки и индекс цен (соотношение цены поставщика к минимальной рыночной цене).

Марка трансформатора	Фирма-поставщик							
	А		В		С		D	
	Срок пост. (нед.)	Ip (индекс цен)	Срок пост. (нед.)	Ip (индекс цен)	Срок пост. (нед.)	Ip (индекс цен)	Срок пост. (нед.)	Ip (индекс цен)
ТМ.025	1	1,15	2	1,12	3	1,1	4	1
ТМ.040	1	1,15	2	1,12	4	1,1	4	1
ТМ.063	1	1,15	2	1,1	4	1,12	4	1
ТМ.100	1	1,15	2	1,1	4	1,12	4	1
ТМ.160	1	1,15	2	1,1	4	1,09	4	1
ТМ.250	1	1,15	2	1,08	4	1,08	4	1
ТМ.400	1	1,15	2	1,09	4	1,08	4	1
ТМ.630	1	1	2	1,05	4	1,04	4	1,1

Вопросы и задания.

1. Охарактеризуйте предложения по силовым трансформаторам с помощью товарной карты, опишите поставщиков.

Задание № 4.2.

Анализ рынка электропровода АПВ-16 показал, что поставщиками данной продукции являются 40 фирм. В таблице приведены две наиболее важных для покупателя характеристики поставок по этим фирмам: срок поставки и индекс цен (соотношение цены поставщика к минимальной рыночной цене), а так же цена каждой фирмы.

Фирма	Срок поставки (нед.)	Цена	Ip
1	5	3,80	1,00
2	5	3,80	1,00
3	5	3,89	1,02
4	5	3,95	1,04
5	5	3,98	1,05
6	5	4,01	1,05
7	4	4,01	1,06
8	4	4,02	1,06
9	4	4,06	1,07
10	4	4,06	1,07
11	4	4,11	1,08

Фирма	Срок поставки (нед.)	Цена	Ip
12	4	4,11	1,08
13	3	4,16	1,09
14	3	4,20	1,11
15	3	4,35	1,14
16	3	4,37	1,15
17	3	4,38	1,15
18	3	4,38	1,15
19	3	4,39	1,16
20	3	4,40	1,16
21	2	4,41	1,16
22	2	4,46	1,17
23	2	4,53	1,19
24	2	4,55	1,20
25	2	4,55	1,20
26	2	4,57	1,20
27	2	4,62	1,22
28	1	4,68	1,23
29	1	4,68	1,23
30	1	4,85	1,28
31	1	4,98	1,31
32	0	5,07	1,33
33	0	5,10	1,34
34	0	5,10	1,34
35	0	5,17	1,36
36	0	5,20	1,37
37	0	5,28	1,39
38	0	5,69	1,50
39	0	5,80	1,53
40	0	5,95	1,57

Вопросы и задания.

1. Охарактеризуйте предложения по проводу АПВ-16 с помощью товарной карты, опишите группы поставщиков.

Задание № 4.3.

По данным внутренней отчетности предприятия за год получены значения товарооборота по поставщикам. В таблице объединен товарооборот по каждому из 25 поставщиков.

Поставщик	Товарооборот (y.e.)
1	27
2	259
3	74

ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Поставщик	Товарооборот (у.е.)
4	17
5	761
6	158
7	2310
8	209
9	19
10	111
11	833
12	2064
13	159
14	386
15	3
16	52
17	252
18	12
19	4455
20	332
21	129
22	180
23	637
24	680
25	725

Вопросы и задания.

1. С помощью ABC-анализа разбейте поставщиков на классы.
2. В какие группы можно объединить поставщиков? Чем характеризуются эти группы? Какая политика с точки зрения закупок применима к каждой группе?

Задание № 4.4.

Предприятие, занимающееся комплектацией строительных объектов электротехническими изделиями, поставило задачу создания товарных запасов по трем основным видам продукции. В таблице приведены данные внутренней отчетности и маркетингового исследования по трем видам товара.

Показатели	Товары		
	А	Б	В
Средний товарооборот в месяц, ед.	10	1000	10000
Срок получения продукции от поставщиков, нед.	6	4	2
Стоимость продукции, руб.	20000	1000	10
Частота спроса, заказов/мес.	3	10	50
Максимальное удовлетворительное для потребителя время поставки, нед.	2	1	0
Торговая наценка, %	20	30	40

Вопросы и задания.

1. По данным внутренней отчетности предприятия и результатам маркетингового исследования необходимо спланировать месячный товарный запас по каждому из трех видов товара.

2. Определить необходимую сумму инвестиций на формирование запаса.

3. Оценить месячную рентабельность инвестиций.

Задание № 4.5.

Ниже приведена выдержка из конъюнктурного листа завода «ИжМаш», предлагаемого потенциальным поставщикам.

1. Укажите предлагаемые виды продукции: комплектующие металлы материалы

(ненужное зачеркнуть)

2. Наличие производств и их краткие характеристики:

Инструментального	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Гальванического	<input type="checkbox"/>
Термического (виды обработки)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Кузнечного	<input type="checkbox"/>
Литейного (способы литья)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Прессового	<input type="checkbox"/>
Механообрабатывающего	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Окрасочного	<input type="checkbox"/>

3. Предполагаемая форма сотрудничества: разовая поставка постоянный поставщик партнер

(ненужное зачеркнуть)

4. Укажите статус предприятия: производитель дилер посредник

(ненужное зачеркнуть, приложить копии лицензий/соглашений)

5. Соответствие требованиям качества:

5.1. Соответствие предлагаемой продукции стандартам качества:

(указать ГОСТ, ОСТ, ТУ, приложить копии подтверждающих документов)

5.2. Гарантии качества, формы и способы проверки качества поставляемой продукции, компенсация потерь от брака:

Наличие сертификата на Систему качества	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Предоставление паспорта качества партии	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Предоставление заключения НТЦ по опытной партии	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Наличие статистического контроля качества	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Замена бракованной продукции, возврат брака	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Компенсация потерь от поставки брака	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Наличие на предприятии «Руководства по качеству»	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Организация на предприятии входного контроля	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3. Задокументированы ли и действуют в системе качества элементы:

Ответственность руководства	да	нет	<input type="checkbox"/>	Управление контрольным оборудованием	да	нет
Система качества	да	нет	<input type="checkbox"/>	Управление несоответствующей продукцией	да	нет
Анализ контракта	да	нет	<input type="checkbox"/>	Внутренние проверки качества	да	нет
Управление проектированием	да	нет	<input type="checkbox"/>	Подготовка кадров	да	нет
Контроль и проведение испытаний	да	нет	<input type="checkbox"/>	Маркетинг	да	нет
Управление регистрацией данных о качестве	да	нет	<input type="checkbox"/>	Безопасность продукции	да	нет
Техническое обслуживание	да	нет	<input type="checkbox"/>	Управление документацией и данными	да	нет

5.4. Соответствие упаковки и транспортная тара (укажите характер соответствия упаковки и транспортной тары требованиям стандартов на упаковку данного вида продукции, вид и номер стандарта, тип стандартной упаковки):

6. Цена (укажите данные или приложите прайс-лист следующего формата):

№ п/п	Наименование, марка и соответствие изделия	Ед. измерения	Цена за единицу	min величина партии	Величина скидок	Срок действия цен

7. Условия расчета

7.1. Приемлемая форма расчета (укажите коэффициент удорожания для каждой приемлемой формы расчета):

денежная	k=___	вексельная	k=___	бартерная	k=___	другая	k=___
----------	-------	------------	-------	-----------	-------	--------	-------

(зачеркнуть не приемлемое)

7.2. Порядок расчета:

Предоплата	Оплата по факту доставки	Отсрочка платежа до 15 дн.	Отсрочка платежа до 30 дн.	Отсрочка платежа до 45 дн.
------------	--------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

(зачеркнуть не приемлемое)

7.3. Особые условия или возможные льготы и скидки (по перечню приведенного в п.8.2.):

--	--	--	--	--

(укажите численные значения)

9.4. Приемлемый срок заблаговременного извещения нас об изменении цен: 15 дн. 30 дн. 45 дн.

(зачеркнуть не приемлемое)

8. Предлагаемые условия поставки:

8.1. Возможный объем поставок:

Без ограничений	До _____ ед. минимальных партий	По требованию заказчика	
-----------------	------------------------------------	-------------------------	--

(зачеркнуть не приемлемое, предложить свой вариант)

8.2. Приемлемая периодичность, условия для обеспечения ритмичности поставок:

Любая	По первому требованию через ____ дней	1 раз в месяц	2 раза в месяц	Еженедельно	Ежедневно (точно в срок)
-------	--	------------------	-------------------	-------------	-----------------------------

(зачеркнуть не приемлемое)

8.3. Страхование груза:

8.4. Транзитная норма (наименьшее количество минимальных партий отгружаемой продукции):

9. Возможность доставки, вид транспорта, стоимость услуг по доставке:

10. Используемая Вами система управления предприятием (стандарт обмена данными):

(укажите название продукта, его разработчика, допустимые форматы выходных данных)

11. Готовность принять наш корпоративный стандарт договора закупки:
Да _____ Нет _____

12. Изложите свои опасения или претензии, если таковые имеются, которые могут препятствовать нашему взаимовыгодному сотрудничеству, укажите возможные риски:

Вопросы и задания.

1. Определите наиболее важные критерии выбора поставщиков заводом.

2. Тесты для контроля

2.1 Тема 1. Современные тенденции управления закупками.

Тест 1.1.

1. Современные тенденции развития процесса снабжения можно выразить как:

- а) управленческий акцент;
- б) стратегия закупок;
- в) интеграция в корпоративную стратегию;
- г) минимизация затрат на снабжение.

2. Одним из основных факторов развития процесса снабжения является:

- а) кризис поставщиков;
- б) повышение конкурентоспособности;
- в) кризис сбыта;
- г) желание руководства повысить значимость функции снабжения.

3. Повышение эффективности и конкурентоспособности предприятия посредством управления функцией снабжения может осуществляться при помощи следующих действий:

- а) борьба с инфляцией путем сопротивления нежелательному росту цен;
- б) существенное сокращение денежных инвестиций в запасы сырья путем улучшения планирования и выбора поставщика;
- в) влияние на взаимоотношения между различными структурными подразделениями предприятия в процессе распределения материально-технических ресурсов;
- г) влияние на увеличение выпуска продукции и всего процесса производства путем установления отношений на самой ранней стадии между продавцами и покупателями ради достижения взаимной выгоды.

4. Повышение эффективности и конкурентоспособности предприятия посредством управления функцией снабжения может осуществляться при помощи следующих действий:

- а) улучшение качества покупаемой продукции и комплектующих, с тем чтобы улучшить качество и своевременность выпуска конечной продукции/предоставления услуг;
- б) увеличение составляющей материально-технических ресурсов в себестоимости производимой продукции;
- в) влияние на взаимоотношения между различными структурными подразделениями предприятия в процессе распределения материально-технических ресурсов;
- г) влияние на увеличение выпуска продукции и всего процесса производства путем установления отношений на самой ранней стадии между продавцами и покупателями ради достижения взаимной выгоды.

5. Концепция управления поставками зависит главным образом от:

- а) стратегии снабжения, выбранной предприятием;
- б) степени развития и/или сложности производства;
- в) отрасли экономики, в которой компания функционирует;
- г) конкурентоспособности.

Тест 1.2.

1. Задачи функции снабжения можно рассматривать в следующих аспектах:

- а) нормативном;
- в) стратегическом;
- г) операционном;
- д) поведенческом.

2. Маркетинг отношений это:

- а) практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, в том числе и поставщиками;
- б) этический аспект маркетинговой политики;
- в) установление неформальных отношений с потребителями, поставщиками и дистрибьюторами;
- г) отношения поставщиков и потребителей.

3. К вопросам маркетинговой логистики относятся:

- а) оптимизация денежных потоков предприятия;
- б) оптимизация обработки заказов, складирования, оптимизации товарных запасов и транспортных потоков;
- в) выбор поставщиков;
- г) знание рынка поставщиков.

4. Проводимые на предприятии закупки:

- а) являются дополнительным источником информации;
- б) являются источником дополнительного дохода;
- в) не являются важными компонентами маркетинговой политики;
- г) не требуют стратегического планирования.

5. Проводимые на предприятии закупки:

- а) влияют на конкурентоспособность/удовлетворение запросов клиента;
- б) влияют на разработку социальной политики;
- в) не влияют на себестоимость продукции;
- г) не требуют систематизированного подхода.

2.2 Тема 2. Система управления закупками на предприятии. Стратегическое управление.

Тест 2.1.

1. Риск в процессе снабжения возрастает при следующих условиях:

- а) размещение заказа у неизвестного и непроверенного поставщика;
- б) размещение пробного заказа;
- в) увеличение стоимости изделий;
- г) поиск дополнительной информации.

2. Риск в процессе снабжения уменьшается при следующих условиях:

- а) размещение заказа у неизвестного и непроверенного поставщика;

- б) размещение пробного заказа;
- в) увеличение стоимости изделий;
- г) покупка неизвестного сырья, изделий или оборудования.

3. Существующий поставщик – это:

- а) поставщик, отобран в ходе сравнения конкурентов и впоследствии получивший, как минимум, один заказ;
- б) поставщик, оказывающий услуги предприятию не менее одного раза в полгода;
- в) поставщик, работающий с предприятием не менее одного года и с периодичностью один раз в квартал оказывающий свои услуги;
- г) поставщик, оказывающий услуги предприятию не менее одного раза в год.

4. Оценка существующих поставщиков делится на:

- а) неформальную, формальную, полуформальную;
- б) многофакторную;
- в) многозадачную;
- г) критериальную.

5. При оценке потенциальных источников снабжения наиболее важными факторами являются:

- а) технические и инженерные возможности, производственный или дистрибьюторский потенциал;
- б) складские мощности;
- в) квалификация персонала;
- г) место расположения.

Тест 2.2.

1. Средством полуформальной оценки является:

- а) оценка личных контактов между поставщиком и служащими всех отделов компании покупателя;
- б) ежегодные совещания между высшим менеджментом компании-покупателя и компании-поставщика;
- в) фиксация по мере выполнения заказа сведения о том, отвечало ли выполнение заказа критериям качества, количества, стоимости, доставки, обслуживания и другим срокам и условиям;
- г) множественный анализ свойств поставщика.

2. Средством формальной оценки является:

- а) оценка личных контактов между поставщиком и служащими всех отделов компании покупателя;
- б) ежегодные совещания между старшим менеджментом компании-покупателя и компании-поставщика;
- в) фиксация по мере выполнения заказа сведения о том, отвечало ли выполнение заказа критериям качества, количества, стоимости, доставки, обслуживания и другим срокам и условиям;
- г) множественный анализ свойств поставщика.

3. Средством неформальной оценки является:

- а) оценка личных контактов между поставщиком и служащими всех отделов компании покупателя;
- б) ежегодные совещания между старшим менеджментом компании-покупателя и компании-поставщика;
- в) фиксация по мере выполнения заказа сведения о том, отвечало ли выполнение заказа критериям качества, количества, стоимости, доставки, обслуживания и другим срокам и условиям;
- г) множественный анализ свойств поставщика.

4. «Критические» ресурсы и услуги – это:

- а) ресурсы и услуги, по которым неудовлетворительная деятельность поставщиков может обернуться серьезными проблемами для компании;
- б) ресурсы и услуги, количество которых на складе составляет критически малый объем;
- в) ресурсы и услуги, по которым необходима наиболее критическая оценка потенциальных компаний-поставщиков;
- г) ресурсы и услуги, связанные с сезонными колебаниями спроса.

5. Основные решения, принимаемые при выборе источника снабжения:

- а) выбор одного или нескольких источников снабжения, производитель или посредник, крупный или малый поставщик, местный или региональный поставщик;
- б) организационная форма собственности поставщика;
- в) размер штата поставщика;
- г) время работы поставщика на рынке.

2.3 Тема 3. Система управления закупками на предприятии. Тактическое управление и контроль.

Тест 3.1.

1. Изучение материально-технических ресурсов включают следующие основные направления:

- а) закупленные материалы, продукция или услуги (оценка), потребности, поставщики, система закупок;
- б) оптимизация складских запасов;
- в) финансовое состояние предприятия;
- г) конкуренты;

2. Анализ ценности это:

- а) оценка ценности закупаемых материально-технических ресурсов;
- б) сравнительная оценка функции, которую выполняют закупленные товары, с расходами в попытке найти вариант уменьшения расходов;
- в) оценка ценности альтернативных источников удовлетворения потребности в материально-технических ресурсах;
- г) сравнение закупочных и продажных цен.

3. Анализ производственных возможностей поставщика это:

- а) сбор информации о предприятиях поставщика с уточнением их возможностей и ограничений;
- б) оценка выбранной поставщиком стратегии развития;
- в) изучение технологии производства, используемой поставщиком;
- г) сбор конфиденциальной информации о поставщике.

4. Контроль в системе управления закупками проводится:

- а) только на уровне стратегического управления;
- б) только на уровне оперативно-тактического управления;
- в) на уровне стратегического и оперативно-тактического управления;
- г) только на уровне оперативного управления.

5. Задачей контроля в системе управления закупками является:

- а) сравнение фактических и эталонных показателей;
- б) определение направлений действий для улучшения существующего положения;
- в) выявление виновных сотрудников за срыв плановых показателей;
- г) определение приоритетных направлений снабжения.

Тест 3.2.

1. Изучение материально-технических ресурсов должно:

- а) служить основой для принятия верных решений в снабжении;
- б) служить основой для планирования сбытовой политики фирмы;
- в) обеспечивать бухгалтерию информацией относительно закупок и цен на материально-технические ресурсы в будущем;
- г) определять основные направления маркетинговой политики предприятия.

2. Анализ ценности впервые был разработан:

- а) Лоуренсом Майлсом;
- б) Филиппом Котлером;
- в) Адамом Смитом;
- г) Майклом Портером.

3. Что такое ABC-анализ:

- а) разделение приобретаемых материально-технических ресурсов по доле затрачиваемых на них денежных средств в общем объеме средств, выделяемых на обеспечения Компании МТР;
- б) разделение приобретаемых материально-технических ресурсов по частоте;
- в) разделение приобретаемых материально-технических ресурсов по стабильности закупок;
- г) разделение поставщиков материально-технических ресурсов по объемам закупаемых Компанией МТР.

4. Исследование поставщиков включает в себя:

- а) анализ финансового положения поставщиков;
- б) оценка интенсивности конкуренции;
- в) изучение других потребителей поставщика;
- г) формирование целевых сегментов.

5. Стратегическое планирование – это:

- а) постоянный процесс систематического принятия решений (с учетом риска) в области предпринимательства с пониманием возможных перспектив, организация систематических усилий по выполнению этих решений и оценки результатов данных решений относительно теоретических прогнозов путем организации постоянной обратной связи;
- б) орудия конкурентной борьбы;
- в) это план действий, предназначенный для достижения конкретных долговременных целей;
- г) процесс взаимодействия организации со своим окружением, постановки краткосрочных целей и достижения текущих целей путем продуктивного и эффективного размещения ресурсов.

2.4 Тема 4. Внедрение системы управления закупками на предприятии.

Тест 4.1.

1. Тендер – это:

- а) конкурсный отбор компаний-поставщиков;
- б) прогноз развития рынка поставщиков;
- в) отбор поставщиков материально-технических ресурсов и услуг посредством маркетинговых исследований;
- г) контракт на поставку продукции.

2. Стратегия – это:

- а) постоянный процесс систематического принятия решений (с учетом риска) в области предпринимательства с пониманием возможных перспектив, организация систематических усилий по выполнению этих решений и оценки результатов данных решений относительно теоретических прогнозов путем организации постоянной обратной связи;
- б) орудия конкурентной борьбы;
- в) это план действий, предназначенный для достижения конкретных кратковременных целей;
- г) процесс взаимодействия организации со своим окружением, постановки долгосрочных целей и достижения бизнес-целей путем продуктивного и эффективного размещения ресурсов.

3. Процесс планирования снабжения сконцентрирован на:

- а) формировании тактических преимуществ;
- б) долгосрочных возможностях;
- в) решении немедленных проблем;
- г) текущих закупках.

4. Принцип ABC-анализа основан на:

- а) законе Энгеля;
- б) законе Парето;
- в) законе Мальтуса;
- г) правиле «тяжелой половины» Гвельда.

5. Типичными областями формирования целей снабжения являются:

- а) качество, стоимость, количество, сроки поставки.
- б) выживание;
- в) взаимодействие с окружением;
- г) рост.

Тест 4.2.

1. Основными проблемами, которые приходится решать в процессе определения целей и стратегии компании, являются:

- а) интерпретация целей, выбор стратегии, интеграция;
- б) координация;
- в) дифференциация;
- г) специализация.

2. Под поддержкой снабжения со стороны поставщика понимается:

- а) систематизированное предоставление закупаемых материально-технических ресурсов по заранее определенным условиям;
- б) поставка материально-технических ресурсов с условиями компенсацией компанией-поставщиком всех накладных расходов;
- в) предоставление в распоряжение компании-покупателю знаний и способностей поставщика;
- г) своевременная поставка продукции.

3. При проведении закрытого тендера соблюдаются следующие условия:

- а) предложения на участие в тендере публикуется в средствах массовой информации;
- б) предложения участников тендера вскрываются в закрытом помещении в присутствии ограниченного круга заинтересованных лиц;
- в) предложения на участие в тендере высылаются ограниченному числу компаний, отобранных в результате исследования;
- г) предложения на участие в тендере публикуется в специализированных изданиях.

4. Карточка поставщика:

- а) учитывает субъективные и объективные показатели работы поставщика;
- б) показывает складской остаток по каждому поставщику;
- в) является системой учета нарушений со стороны поставщика;
- г) является системой учета поставленной продукции.

5. Система мониторинга товарных запасов:

- а) показывает складской остаток по каждому поставщику;
- б) показывает количество товаров, которое необходимо закупить для пополнения складских запасов;
- в) позволяет рассчитать оптимальные складские запасы;
- г) позволяет оптимизировать складские запасы.

3. Контрольные вопросы по учебной дисциплине

1. Основные понятия управления закупками.
2. Этапы развития процесса снабжения.
3. Современные тенденции процесса снабжения.
4. Изучение возможностей поставщиков.
5. Выбор поставщиков.
6. Стратегическое управление закупками.
7. Оперативно-тактическое управление закупками.
8. Контроль в системе управления закупками.
9. Структура отдела снабжения на предприятии.
10. Информационная инфраструктура снабжения как часть маркетинговой информационной системы.
11. Взаимодействие отдела снабжения с другими отделами на предприятии.

4. Список литературы и ссылки на ресурсы интернет

4.1 Список литературы:

Основная

1. Академия рынка. Маркетинг/ Пер. с фр.- А. Дайан, Ф. Букерель и др. - М.: Экономика, 1993
2. Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия»/ С.-П., Питер, 1999.
3. Баззел Р., Кокс Д., Браун Р., Информация и риск в маркетинге, М., Финстатинформ, 1993
4. Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 - шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха/ М., Интерэксперт, Экономика, 1995
5. Виссема Х., Менеджмент в подразделениях фирмы, М., Инфра-М, 1996
6. Гейтс Б., Бизнес со скоростью мысли/ М., Эксмо-Пресс, 2001
7. Голубков Е.П., Маркетинг, словарь-справочник/ М., Дело, 2001
8. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. / М.: Высшая школа, 1995
9. Котлер Ф., Маркетинг менеджмент/ С.-П., Питер, 1999
10. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с фр.- СПб.: Наука, 1996
11. Мхитарян С.В., Маркетинг. Учебное пособие с задачами для специальностей 0617 – «Статистика», 0618 – «Математические методы в экономике» / М., МЭСИ, 2002
12. Мхитарян С.В., Маркетинговая информационная система. Учебное пособие / М., МЭСИ, 2002
13. Статистика рынка товаров и услуг/ Под ред. И.К.Беляевского. - М.: Финансы и статистика, 1995
14. Хоскинг А. Курс предпринимательства/ Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993
15. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг/ сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1990

Дополнительная

1. Гончаров В.В., Руководство для высшего управленческого персонала /М.: Вадим при содействии Шелл нефть, 1996
2. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы «Сони» / Пер. с англ. - М.: Универс, 1993
3. Предеин Д.Б., Маркетинговое управление поставками. Учебное пособие / М., МЭСИ, 2001
4. Роджерс Ф. Путь успеха. Как работает корпорация IBM/ Пер. с англ. - М.: Азбука, 1997

4.2 Internet-ресурсы

№	Название ресурса	Адрес	Аннотация
Список интернет-ресурсов по маркетингу			
1	4p маркетинг	www.4p.ru	Теория и практика маркетинга (брендинг, мерчендайзинг и др.). Свободный доступ к результатам различных маркетинговых исследований.
2	I. Marketing	www.marketing.spb.ru	Публикации по вопросам маркетинга (брендинг, ценообразование, поведение потребителей, финансовый, промышленный, международный маркетинг и т.д.). Примеры маркетинговых исследований.
3	Comcon-2	www.comcon-2.com	Теория количественных и качественных исследований (определение оптимальной цены, объема рынка, рыночных возможностей и т.д.). Публикации.
4	7 статей	www.marketolog.ru www.7st.ru	Сетевой журнал о маркетинге и рекламе
5	Наружная реклама	outdoor-ad.rus.net	Энциклопедия наружной рекламы.
6	Каталог баз данных	www.kbd.ru	Ценовые базы данных, которые можно найти в интернете.
7	Manager	www.manager.ru	Все о менеджменте, маркетинге, рекламе.

Учебная программа

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА. ЕГО МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

На современном этапе развития мировой экономики, когда подавляющее число компаний являются жестко ориентированными на рынок и функционируют на основе маркетинговых принципов, одним из основных направлений повышения конкурентоспособности фирм становится оптимизация снабженческой деятельности.

При этом повышение эффективности служб материально-технического обеспечения может идти по двум направлениям:

- оптимизация материальных потоков, как за пределами компании, так и внутри нее (логистика);

- поиск и отбор поставщиков на основе маркетингового анализа рынков товарно-материальных ресурсов (маркетинговое управление снабжением).

До недавнего времени основой снабженческой деятельности крупных компаний была логистика поставок и внутривоздушная логистика. Однако сегодня, когда возможности по простой оптимизации материальных потоков практически исчерпаны, все более пристальное внимание уделяется вопросам маркетингового управления поставок.

Российский рынок по темпам своего организационного развития значительно опережает большинство национальных рынков, за несколько лет проходя целые этапы структурных преобразований. Уже сейчас крупные компании с материалоемким производством пристальное внимание уделяют именно маркетинговому управлению закупками, требуя от своих специалистов по снабжению навыков маркетинговых исследований и способностей выстроить концепцию взаимоотношений с поставщиками, основанную на маркетинговых принципах.

Целью изучения дисциплины является формирование у учащихся маркетинговых подходов к управлению системами материально-технического обеспечения на предприятиях, получение ими базовых знаний в области маркетинга поставок.

Задачей учебного курса является знакомство учащихся со спецификой маркетинговых положений в управлении поставками, обучение учащихся приемам и методам функционального маркетинга применительно к закупкам материальных ресурсов, ознакомление студентов с методами сбора и анализа маркетинговой информации о рынках сырья и материалов, подготовка к работе в условиях реального маркетинга.

Маркетолог – это специалист коммерческой фирмы по исследованию, освоению и регулированию рынка. Поэтому сферой трудоустройства специалистов могут быть снабженческие подразделения крупных коммерческих фирм, специализированные фирмы, консалтинговый бизнес. Именно для них дисциплина готовит специалистов по организации и проведению маркетинговых исследований:

- владеющих методологией сбора и обработки разнообразной социально-экономической информации;

- специализирующихся на проведении экспертных и потребительских опросов, анкетирования;

- знакомых с новейшими информационными технологиями в маркетинге, особенностями применения статистической методологии в маркетинговых исследованиях;

- решающих задачи моделирования покупательского поведения в зависимости от разных факторов;

- способных адаптировать задачи и возможности маркетинговых исследований к реалиям стратегического и оперативного планирования.

Связь с другими дисциплинами

Курс Маркетинговое управление поставками базируется на категориях и выводах экономической теории (теории «экономикс»), на теоретических предпосылках и положениях, рассмотренных в курсах «Экономическая теория», «Микроэкономика», «Основы маркетинга», «Основы логистики», «Управление маркетингом» тесно связан с курсами теории бизнеса, коммерции и менеджмента. Изучение курса подкрепляется знаниями учащихся в области компьютерной технологии.

Знания, умения и навыки, которые должны приобретаться учащимися

В результате изучения дисциплины учащиеся должны знать:

- принципы управления маркетингом поставок;
- концепции управления маркетингом поставок;
- особенности и методы управления маркетингом поставок;
- принципы отношений с поставщиком.

По окончании обучения учащиеся должны уметь:

- ориентироваться на рынке маркетинговых поставок,
- осуществлять анализ рыночных параметров,
- разрабатывать стратегии маркетинга поставок;
- применять полученные знания на практике, в сфере управления рыночными процессами, их регулирования и исследования.

Студенты должны приобрести навыки:

- определения оптимальных целей для успешной деятельности на рынке;
- управление сбытовой деятельностью;
- управления поставщиками;
- основных принципов маркетингового исследования процесса снабжения;
- формирования стратегий поставок.

Основные виды занятий и особенности их проведения при изучении данной дисциплины, формы активных методов обучения

Процесс обучения включает:

- лекционную форму освоения учебного материала (с использованием Power Point),
- решение учебных задач,
- построение сценариев развития различных ситуаций на основе заданных условий,
- самостоятельные творческие (на разрешение проблемы) работы
- тестирование по каждой теме.

Виды текущего, промежуточного и рубежного контроля знаний студентов по дисциплине

Тестирование и творческие работы, являясь регулярными, служат одновременно формой текущего и промежуточного контроля приобретаемых студентами знаний. Обучение завершается итоговым контрольным опросом по всем темам курса. По окончании изучения всех разделов курса, при положительных оценках по тестам всех разделов, учащиеся допускаются к экзамену.

2. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. Современные тенденции управления закупками

1. Основные понятия управления закупками.

Сущность закупок. Понятия субъектов и объектов снабженческой деятельности, их взаимодействие.

2. Этапы развития и современные тенденции процесса снабжения.

Краткий исторический очерк управления закупками, возникновения и развития маркетинговых подходов к управлению закупками. Этапы возникновения современного подхода к управлению поставками.

3. Управление маркетингом и управление закупками.

Взаимосвязь управления маркетингом и управления закупками на предприятии. Необходимость маркетингового подхода в снабжении.

Тема 2. Система управления закупками на предприятии.

Стратегическое управление

1. Изучение возможностей и выбор поставщиков.

Критерии выбора поставщиков. Характеристики деятельности поставщиков. Фактор риска при выборе поставщика.

Источники информации о поставщиках. Характеристика различных источников, особенности работы с источниками информации. Недостаток информации и пути его преодоления.

2. Стратегическое управление закупками.

Стратегии закупок: один или несколько поставщиков. Методы деления заказов между несколькими поставщиками.

Характеристики «идеального» поставщика.

Влияние географического расположения и размера поставщика на принятие решения о его выборе.

Тема 3. Система управления закупками на предприятии.

Тактическое управление и контроль

1. Оперативно-тактическое управление закупками.

Организация закупок, определение текущих целей снабжения. Этапы процесса закупки.

2. Контроль в системе управления закупками.

Стратегический и оперативно-тактический контроль в снабжении. Значение контроля в системе управления закупками.

Тема 4. Внедрение системы управления закупками на предприятии

1. Структура отдела снабжения на предприятии.

Структура отдела снабжения в централизованной и децентрализованной структуре управления предприятием.

2. Информационная инфраструктура снабжения как часть маркетинговой информационной системы.

Информационная инфраструктура снабжения и маркетинговая информационная система. Значение информационной структуры снабжения в управлении закупками.

3. Взаимодействие отдела снабжения с другими отделами на предприятии.

Взаимосвязь отдела снабжения с другими отделами предприятия.

3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

№ п/п	Наименование тем	Количество часов		
		Всего	в том числе	
			лекции	практич. занятия
1.	Современные тенденции управления закупками	6	3	3
2.	Система управления закупками на предприятии. Стратегическое управление	8	4	4
3.	Система управления закупками на предприятии. Тактическое управление и контроль	8	4	4
4.	Внедрение системы управления закупками на предприятии	8	4	4
ИТОГО		30	15	15

4. ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Академия рынка. Маркетинг / Пер. с фр. – А. Дайан, Ф. Букерель и др. – М.: Экономика, 1993
2. Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия» / С.- П., Питер, 1999.
3. Баззел Р., Кокс Д., Браун Р., Информация и риск в маркетинге, М., Финстатинформ, 1993
4. Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 – шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / М., Интерэксперт, Экономика, 1995
5. Виссема Х., Менеджмент в подразделениях фирмы, М., Инфра-М, 1996
6. Гейтс Б., Бизнес со скоростью мысли/ М., Эксмо-Пресс, 2001
7. Голубков Е.П., Маркетинг, словарь-справочник/ М., Дело, 2001
8. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. / М.: Высшая школа, 1995
9. Котлер Ф., Маркетинг менеджмент/ С.-П., Питер, 1999
10. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996
11. Мхитарян С.В., Маркетинг. Учебное пособие с задачами для специальностей 0617 – «Статистика», 0618 – «Математические методы в экономике» / М., МЭСИ, 2002
12. Мхитарян С.В., Маркетинговая информационная система. Учебное пособие / М., МЭСИ, 2002
13. Статистика рынка товаров и услуг / Под ред. И.К.Беляевского. – М.: Финансы и статистика, 1995
14. Хоскинг А. Курс предпринимательства/ Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993
15. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг/ сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990

Дополнительная литература

1. Гончаров В.В., Руководство для высшего управленческого персонала /М.: Вадим при содействии Шелл нефть, 1996
2. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы «Сони» / Пер. с англ. – М.: Универс, 1993
3. Предеин Д.Б., Маркетинговое управление поставками. Учебное пособие / М., МЭСИ, 2001
4. Роджерс Ф. Путь успеха. Как работает корпорация IBM / Пер. с англ. – М.: Азбука, 1997

Internet-ресурсы

№	Название ресурса	Адрес	Аннотация
Список интернет-ресурсов по маркетингу			
1	4p маркетинг	www.4p.ru	Теория и практика маркетинга (брендинг, мерчендайзинг и др.). Свободный доступ к результатам различных маркетинговых исследований.
2	I. Marketing	www.marketing.spb.ru	Публикации по вопросам маркетинга (брендинг, ценообразование, поведение потребителей, финансовый, промышленный, международный маркетинг и т.д.). Примеры маркетинговых исследований.
3	Comcon-2	www.comcon-2.com	Теория количественных и качественных исследований (определение оптимальной цены, объема рынка, рыночных возможностей и т.д.). Публикации.
4	7 статей	www.marketolog.ru www.7st.ru	Сетевой журнал о маркетинге и рекламе
5	Наружная реклама	outdoor-ad.rus.net	Энциклопедия наружной рекламы.
6	Каталог баз данных	www.kbd.ru	Ценовые базы данных, которые можно найти в интернете.
7	Manager	www.manager.ru	Все о менеджменте, маркетинге, рекламе.

5. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Исторические этапы развития управления закупками.
2. Сущность и определение управления закупками.
3. Этапы управления поставками.
4. Значение управления поставками в деятельности компании.
5. Роль маркетинга в закупочной деятельности фирмы.
6. Функции закупок.
7. Обязанности специалистов по маркетингу в управлении снабжением.
8. Факторы оценки поставщиков.
9. Принятие решения о новом поставщике и о повторных закупках.
10. Информационное обеспечение управления поставками.
11. Неформальная оценка поставщиков.
12. Полуформальная оценка поставщиков.
13. Выбор критериев для формальной оценки поставщиков.
14. Оценка формальных критериев.
15. Принятие решения о выборе поставщика.
16. Потребности в информации при принятии решения о закупках.
17. Организация маркетинговой деятельности в сфере поставок.
18. Формирование бюджета исследования.
19. Анализ ценности.
20. Исследование материально-технических ресурсов (паспорт МТР).
21. Исследование поставщиков.
22. Три уровня стратегического планирования в управлении поставками.
23. Роль и место стратегии закупок в общей стратегии компании.
24. Цели управления снабжением.
25. Проблемы целеполагания в управлении снабжением.
26. Вспомогательные стратегии управления поставками.
27. Планирование стратегии закупок.
28. Стратегическое управление закупками.
29. Оперативно-тактическое управление закупками.
30. Контроль в системе управления закупками.
31. Структура отдела снабжения на предприятии.
32. Информационная инфраструктура снабжения как часть маркетинговой информационной системы.
33. Взаимодействие отдела снабжения с другими отделами на предприятии.