
Логистические подходы в организации процесса закупок.

Логистика закупок

- Логистика закупок — это управление материальными потоками в процессе закупок предприятием материальных ресурсов.
 - Цель логистики закупок - удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.
 - Задачи логистики закупок:
 - 1) соблюдение обоснованных сроков закупки сырья и комплектующих;
 - 2) обеспечение точного соответствия между количеством закупок и потребностями в них;
 - 3) соблюдение требований производства к качеству сырья и комплектующих изделий;
 - 4) минимальная цена поставок
-

Процесс закупок

- Для результативной и эффективной деятельности организации руководству следует включить в процессы закупок:
 - своевременное, результативное и точное определение потребностей и требований к закупаемой продукции;
 - оценку стоимости закупаемой продукции с учетом характеристик продукции, цены и поставки;
 - потребность организации и критерии верификации закупленной продукции;
 - управление контрактами применительно к мероприятиям как поставщика, так и партнеров;
 - документацию, включая записи;
 - сведения о поставке продукции, монтаже или применении;
 - гарантийную замену несоответствующей закупленной продукции;
 - идентификацию и прослеживаемость продукции;
 - сохранение продукции;
 - управление закупленной продукцией, имеющей отклонения от требований;
 - доступ на предприятия поставщика;
 - уникальные процессы поставщиков;
 - развитие поставщиков;
 - определение и уменьшение рисков, связанных с закупаемой продукцией.

Общие требования к процессу закупок

- организация должна обеспечивать соответствие закупленной продукции установленным требованиям к закупкам;
- требования к продукции поставщика следует разрабатывать вместе с поставщиками, извлекая выгоду из знаний этих поставщиков;
- организация должна оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации;
- должны быть разработаны критерии отбора, оценки и повторной оценки. Записи результатов оценивания и любых необходимых действий, вытекающих из оценки, должны поддерживаться в рабочем состоянии;
- организация должна также вовлекать поставщиков в процесс закупок их продукции для повышения результативности и эффективности процесса закупок. Это могло бы также помочь организации в управлении и обеспечении наличия ее запасов.

Тип и степень управления, применяемые по отношению к поставщику и закупленной продукции, должны зависеть от ее воздействия на последующие стадии жизненного цикла продукции или готовую продукцию.

Верификация закупленной продукции

- Организация должна разработать и осуществлять контроль или другую деятельность, необходимую для обеспечения соответствия закупленной продукции установленным требованиям к закупкам (верификация).
 - Если организация или ее потребитель предполагают осуществить верификацию на предприятии поставщика, то организация должна установить в информации по закупкам предполагаемые меры по проверке и порядок выпуска продукции у поставщика.
-

Последовательность действий при закупках

- Действия потребителя при закупках включают:
 - исследование рынка (поставщиков) сырья и материалов;
 - определение потребности предприятия в конкретных поставках товаров;
 - анализ цены приобретаемых товаров;
 - анализ и минимизация транспортных расходов;
 - выбор поставщика для компании;
 - планирование связей с рынком поставок;
 - получение и оценка предложений о поставках;
 - обеспечение качества поставляемого сырья и комплектующих изделий;
 - управление поставщиками.
-

Исследование рынка (поставщиков) сырья и материалов

- Исследование рынка (поставщиков) закупок сырья и материалов включает:
 - регулярный сбор и оценку подробной информации о рынке;
 - определение емкости рынка;
 - оптимизацию закупок.

 - Результат исследования:
 - а) информация о ценах;
 - б) информация о возможных сроках поставок;
 - в) информация о транспортных расходах;
 - г) оптимальное сочетание затрат;
 - д) определение конкретных поставщиков.
-

Определение потребности предприятия в конкретных поставках товаров

- Определение потребности предприятия в конкретных поставках осуществляется:
 - на основе заказов;
 - на основе расходов.
- На основе заказов — разложение спецификаций на отдельные комплектующие с учетом имеющихся складских запасов.
- На основе расходов (прошлого опыта) — прогнозируемая потребность определяется с учетом прошлого опыта на основе простейших расчетных методов;
- Сроки закупки:
 - 1) товары, потребность в которых возникает непредвиденно и не требующие длительного хранения, закупаются в сроки близкие к их потреблению;
 - 2) товары разового и постоянного потребления, требуемые к определенному моменту, закупаются на условиях договорной поставки с указанием точного времени поставки;
 - 3) товары постоянного потребления поставляются через определенные интервалы времени в соответствии с графиком потребности.

Анализ цены приобретаемых товаров

- В основе анализа лежит обмен данными между покупателем и продавцом, содержащими составляющие издержек производства и другие элементы, из которых складывается цена продукта закупок.
- Применяются следующие виды анализа цены:
 - анализ цены на всех стадиях — от возникновения продукта до его поставки потребителю (постатейной калькуляцией определяют цену нетто, включая заготовительные расходы);
 - анализ цены, рассчитанной по общей стоимости произведенных работ и услуг (здесь дополнительно учитывают расходы на контроль, хранение и финансирование);
 - анализ цены на основе полезности продукта (на базе субъективных оценочных критериев определяется, сколько данный продукт или услуга может стоить на рынке);
 - анализ цены во временном периоде (сравниваются старое и новое коммерческие предложения, при этом учитываются изменения в используемом сырье, затратах, рыночных отношениях и пр.);
 - анализ цены по первичным издержкам на единицу продукции;
 - анализ цены с помощью скользящих цен (применяется в основном при разработке долгосрочных договоров при спонтанном изменении цен);
 - анализ цены на основе открытых данных (курс валют, биржевые курсы, таможенная статистика и пр.).

Анализ и минимизация транспортных расходов

- При анализе и минимизации расходов учитывается:
 - дальность перевозок;
 - вид транспорта;
 - скорость доставки;
 - партионность грузов;
 - способ их упаковки;
 - методы перегрузки в случае смешанных сообщений

Выбор поставщика для компании

- Выбор поставщика для компании:

а) осуществляет торговый агент фирмы, отвечающий за закупки;

б) осуществляется как на основе коллегиально принятого решения на уровне отдела закупок, так и совместно с производственным отделом и отделом контроля качества продукции;

в) осуществляется с помощью фирмы-посредника (для обеспечения снабжения компании с нового, плохо изученного рынка).

Выбор поставщика для компании

- Главные три вопроса, на которые надо получить ответ при выборе поставщика, следующие:
 - что умеет делать компания-поставщик сегодня;
 - соответствуют ли размеры, масштаб деятельности поставщиков и потребителей их продукции друг другу;
 - куда направлен вектор развития поставщиков, совпадает ли он с вектором развития вашего предприятия.
-

Выбор поставщика для компании

- Основные требования к выбору поставщика
- Имеются два основных критерия выбора поставщика:
 - 1) стоимость приобретения продукции и услуг;
 - 2) качество обслуживания.
- Стоимость приобретения включает в себя цену продукции или услуг и не имеющую денежного выражения прочую стоимость, к которой можно отнести, например, изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности фирмы, перспективы роста и развития производства и т. п.
- Качество обслуживания включает в себя качество продукции или услуги и надежность обслуживания.

Под надежностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему ресурсами в течение заданного промежутка времени и вне зависимости от могущих возникнуть недопоставок, нарушения сроков доставки и т. п.

Выбор поставщика для компании

- Источники информации о поставщике:
 - собственное расследование;
 - местные источники, такие как действующие на данной территории юридические лица или «осведомители» официальных органов;
 - банки и финансовые институты;
 - конкуренты потенциального поставщика;
 - торговые ассоциации, например, Торгово-промышленная палата;
 - информационные агентства;
 - государственные источники, такие как регистрационные палаты, налоговая, лицензионная службы и пр., обладающие открытой для ознакомления информацией.
-

Выбор поставщика для компании

- Правила в отборе информации:

1) нельзя ограничиваться одним источником информации вне зависимости от объема и глубины предоставляемой им информации;

2) как минимум один из используемых источников должен быть независимым, т. е. не быть заинтересованным в возможных последствиях использования предоставленной им информации;

3) окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение.

Выбор поставщика для компании

Поиск потенциальных поставщиков

- Методы поиска:
 - объявление конкурса;
 - изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т. п.;
 - посещение выставок и ярмарок;
 - переписка и личные контакты с возможными поставщиками.
 - В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно дополняется и обновляется.
-

Выбор поставщика для компании

- Основные критерии выбора поставщика:
 - удаленность поставщика от потребителя;
 - сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
 - наличие у поставщика резервных мощностей;
 - организация управления качеством продукции у поставщика;
 - психологический климат в трудовом коллективе поставщика;
 - риск забастовок у поставщика;
 - способность поставщика обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставленного оборудования;
 - кредитоспособность и финансовое положение поставщика и пр.
 - В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.
-

Выбор поставщика для компании

- Алгоритм оптимального выбора поставщиков:
 - а) определение списка собственных потребностей, которые должны быть удовлетворены поставщиками;
 - б) определение групп поставщиков, наиболее заинтересованных в данных поставках;
 - в) окончательный выбор минимального количества поставщиков, которые все вместе могут удовлетворить все потребности;
 - г) выбор среди поставщиков одного или двух стратегических партнеров.

 - В формировании списка потребностей, которые должны быть удовлетворены поставщиками, обязательное участие должны принять ведущие сотрудники предприятия: руководитель разработки новой продукции, начальник производства, финансовый директор, директор предприятия. На различных этапах разработки и производства продукции этот список может быть различным.
-

Выбор поставщика для компании

- Рекомендации по выбору и взаимодействию с поставщиками
 1. Тщательно выбирайте поставщиков, наиболее заинтересованных в работе с вами, направление развития которых совпадает с вашим собственным развитием.
 2. Выберите из их числа одного-двух стратегических партнеров.
 3. Требуйте максимального удовлетворения ваших потребностей, используйте все их сильные стороны.
 4. Не стоит менять поставщика, если кто-то другой дал вам лучшую цену. Ведите переговоры по ценам с вашими поставщиками, если необходимо, - практически каждый из них сумеет дать вам нужную цену, если она вообще достижима.
 5. Если какой-то поставщик вас очень интересует, в чем-то важном для него имеет смысл пойти ему навстречу.
 6. Меняйте поставщиков только в случае объективного и понятного снижения интереса с их и вашей стороны работать.
-

Планирование связей с рынком поставок

- Планирование связей с рынком поставок реализуется через разработку плана или основных положений стратегии закупок.
 - Разработка плана проводится на основе систематического анализа возможностей потенциальных поставщиков и соответствия их продукции требованиям фирмы.
 - Рекомендации:
 1. Если ваша компания хоть в какой-то степени может заинтересовать зарубежных производителей, предлагайте им сотрудничество на этапе разработки.
В случае если производитель имеет собственное представительство в России, сделать это будет нетрудно, если не имеет — обращайтесь в европейское представительство и, скорее всего, при грамотном обращении достигнете желаемого.
 2. Если вас устраивает качество отечественной продукции (очевидно, что оно не одинаково у различных предприятий), то имеет смысл сотрудничество с российскими производителями.
 3. Если ваша компания производит большие партии товара и не ведет, серьезные разработки, либо вы можете вести разработки с помощью зарубежных производителей, то можно успешно сотрудничать с зарубежными дистрибьютерами. Помните, однако, что вряд ли ваша компания будет представлять для них больший интерес, чем зарубежные компании.
 4. С отечественными дистрибьютерами имеет смысл сотрудничать всем российским производителям. Однако выбор, с кем и как сотрудничать, очень сложен.
-

Получение и оценка предложений о поставках

- Наиболее распространенными и эффективными являются:
 - 1) конкурсные торги;
 - 2) письменные переговоры между поставщиками и потребителем.
- Конкурсные торги (тендеры) проводят в том случае, если предполагается закупить сырье, материалы и комплектующие на большую денежную сумму или планируется наладить долгосрочные связи между поставщиком и потребителем.

Победителем конкурсных торгов признается участник, представивший наиболее выгодное, отвечающее квалификационным требованиям тендерное предложение.

Получение и оценка предложений о поставках

- Письменные переговоры между поставщиком и потребителем

В процессе письменных переговоров потребитель получает официальное предложение на поставку товаров от потенциального поставщика. Это может быть организовано двумя способами:

1) инициатива вступления в переговоры исходит от продавца товара;

2) инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя.

- В первом случае продавец товара рассылает потенциальным покупателям своей продукции предложения (оферты).
- Во втором случае покупатель рассылает потенциальным поставщикам коммерческое письмо или запрос, главной целью которого является получение предложения (оферты).
- В запросе указываются все необходимые реквизиты (наименование товара, требуемое качество, условия и сроки поставки, платежа и пр.), кроме цены, которая указывается в ответном предложении.
- В случае если потенциальный покупатель обращается к своим постоянным контрагентам, то вместо запроса может быть выслан заказ.
- Основным критерием для отбора предложения является высокое качество в сочетании с минимальной ценой.

Обеспечение качества поставляемого сырья и комплектующих изделий

- В основе обеспечения качества лежит предъявление соответствующих требований к поставщику:
 - наличие оборудования для производства продукции необходимого качества;
 - возможность проводить испытания качества по заданной программе;
 - контроль и аттестация входящих материалов и сырья;
 - наличие маршрутных документов, подтверждающих проведение всех необходимых операций по производству и их контролю.
-

Управление поставщиками

- Организации следует разработать результативные и эффективные процессы определения возможностей и способностей поставщиков поставлять требуемую продукцию, чтобы обеспечивать результативность и эффективность процессов закупок в целом.
- Примеры входов для процесса управления поставщиками:
 - оценка соответствующего опыта;
 - деятельность поставщиков в сравнении с деятельностью конкурентов;
 - анализ качества закупленной продукции, цены, осуществления поставки и реагирования на проблемы;
 - аудиты системы менеджмента поставщиков и оценка: их потенциальной способности обеспечивать потребителей необходимой продукцией результативно, эффективно и в соответствии с графиком;
 - контролирование сведений и имеющихся данных поставщика об удовлетворенности потребителей;
 - финансовая оценка обеспечения жизнеспособности поставщиков в течение предполагаемого периода поставки и сотрудничества;
 - реагирование поставщиков на запросы, котировки и участие в тендерах;
 - возможности обслуживания, монтажа и поддержки со стороны поставщиков и предыстория работы в соответствии с требованиями;
 - осведомленность поставщиков и соответствие применимым законодательным и другим обязательным требованиям;
 - возможности материально-технического обеспечения со стороны поставщиков, включая местонахождение и ресурсы;
 - положение и роль поставщика в сообществе, а также его восприятие обществом.

Конкурсные методы коммерческих закупок

- Максимальную эффективность закупочной деятельности можно достигнуть при использовании состязательных закупок: тендеров, запросов котировок, конкурентных переговоров.

- Тендер (конкурс)

Тендер — способ заключения договора на поставку товара (выполнение работ или оказание услуг) на объявленных в тендерной документации условиях, на принципах состязательности и справедливости.

- Договор заключается с участником, подавшим предложение, соответствующее требованиям конкурсной документации, являющееся действительным и содержащее наилучшие условия.
- Конкурсы делятся на открытые и закрытые. В открытых конкурсах может принимать участие любой заинтересованный претендент. Закрытые конкурсы проводятся для специально приглашённых участников.

Конкурсные методы коммерческих закупок

- Проводятся также двухэтапные конкурсы и конкурсы с предварительной квалификацией.
- Двухэтапные торги проводятся в случаях, когда заказчик не имеет возможности составить подробные технические спецификации товаров или работ. Необходимо определить характеристики услуг и заблаговременно изучить предложения потенциальных поставщиков, а иногда и провести с ними предварительные переговоры.
- На первом этапе участники конкурса представляют конкурсные предложения без указания цены. Заказчик может проводить переговоры с любым участником. В результате первого этапа в конкурсную документацию могут быть внесены изменения и дополнения.
- На втором этапе участники представляют измененные в соответствии с обновленной конкурсной документацией предложения, включая ценовую часть.
- Предварительный квалификационный отбор проводится, если заказчику нужны дополнительные гарантии способности участников торгов в случае победы выполнить условия контракта.

Конкурсные методы коммерческих закупок

- При проведении предварительного квалификационного отбора поставщиков к числу оцениваемых критериев обычно относятся:
 - общий опыт работы (общая стоимость и число контрактов за 3 - 5 лет);
 - опыт работы по профилю проводимой закупки;
 - наличие необходимых производственных мощностей и оборудования (вплоть до наличия договоров об аренде склада и транспорта);
 - финансовая надежность (баланс, отчет о прибылях и убытках, банковские справки, аудиторские заключения);
 - наличие субконтрактов и партнеров;
 - кадровые возможности (сведения о ключевых сотрудниках);
 - деловая репутация (участие в судебных разбирательствах).

Конкурсные методы коммерческих закупок

- Иногда высокие квалификационные требования можно преодолеть, образовав консорциум. В этом случае на стадии квалификации анализируются суммарные показатели его членов. Члены консорциума назначают головного партнера, который в случае победы на конкурсе заключает с заказчиком контракт и несет ответственность за его выполнение.
 - В коммерческой практике чаще всего применяются открытые и закрытые конкурсы.
 - Конкурсы позволяют привлечь большое число конкурентных предложений и, как следствие, — достижение цены ниже среднерыночной.
-

Конкурсные методы коммерческих закупок

■ Запрос котировок

- Запрос котировок включает запрос прайс-листов от нескольких фирм с целью:
 - сравнения их предложений;
 - обеспечения состязательности процесса борьбы за контракт;
 - снижения цены;
 - предоставления льгот или лучших условий.
 - Это относительно быстрая процедура, не требующая особых затрат на ее организацию и проведение. Итоговая цена обычно выше, чем получаемая в результате торгов.
-

Конкурсные методы коммерческих закупок

- Конкурентные переговоры
 - Конкурентные переговоры проводятся после получения предложения от поставщиков.
 - При подготовке к переговорам необходимо:
 - определить цель переговоров;
 - определить интересы сторон;
 - разработать приемлемые области соглашения;
 - аргументировать позицию;
 - разработать варианты взаимных уступок.
-

Конкурсные методы коммерческих закупок

■ Конкурентные переговоры

- В ходе переговоров уточняются интересующие покупателя детали предложения.
- При проведении переговоров необходимо учитывать:
 - 1) первичны не позиции сторон, а их интересы, которые необходимо рассматривать с учетом всего спектра возможных позиций;
 - 2) до начала переговоров необходимо сформулировать принципы, на основе которых будет оцениваться приемлемость конкретного варианта договора.
- В процессе проведения переговоров предпочтительна стратегия сотрудничества, позволяющая совместно найти решение проблемы. В противном случае переговоры могут свестись к позиционному торгу или перерасти в «войну» между сторонами.
- По завершении переговоров поставщики делают свои окончательные предложения, из которых покупатель выбирает наилучшее.
- Данная процедура дает возможность учета всех пожеланий покупателя и уточнения предложений. Итоговая цена не всегда будет ниже среднерыночной.