

Тема 3. ЛОГИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ В СФЕРАХ ПРОИЗВОДСТВА И ОБРАЩЕНИЯ.

Лекция 3.2. Логистика снабжения. Управление закупками.

План:

1. Что такое «управление закупками». Значение деятельности по организации и управлению закупками. Терминология, используемая для описания этого вида деятельности.
2. Цели деятельности отдела (службы) закупок любой производственной (торговой) фирмы в области организации и управления закупками.
3. Основные функции отдела закупок и взаимодействие с другими функциональными подразделениями компании. Определение потребности в материальных ресурсах и готовой продукции.
4. Выбор поставщика в закупочной деятельности фирмы. Алгоритм (процедура) выбора поставщика. Основные критерии выбора.

В предыдущей лекции мы говорили о функциональных областях логистики как понятии и уже частично касались вопроса определения сферы снабжения/закупок компании. Сегодня остановимся на этом вопросе подробнее.

Работа любого предприятия зависит от наличия сырья, материалов товаров и услуг, которые поставляют ему другие организации. Даже самому небольшому офису для выполнения своих функций необходимы помещения, тепло, свет, средства связи и офисное оборудование, мебель и различные другие предметы. Ни одна организация, предприятие, учреждение не являются самодостаточными.

Деятельность по организации и управлению закупками направлена на то, чтобы компания получила необходимые по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно выполняющего свои обязательства, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене. Осуществление закупок (снабжения) – одна из важнейших функций в каждой фирме.

Значение деятельности по организации и управлению закупками можно рассматривать в двух аспектах – тактическом и стратегическом.

1. Снабжение (закупки) в тактическом, оперативном плане – ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на

избежание дефицита, отсутствия материальных ресурсов или готового продукта. Отсутствие товара – необходимого количества и качества, его несвоевременная доставка могут создать проблему у конечного потребителя продукции или услуги. Эта мысль столь очевидна, что отсутствие претензий у потребителя, вероятно, может служить показателем хорошего снабжения. Трудность состоит в том, что некоторые компании никогда ничего большего от функции снабжения не ожидают, поэтому ничего большего в этом плане и не получают.

2. Стратегическая сторона снабжения – собственно сам процесс управления закупками, связи и взаимодействия с другими отделами компании, внешними поставщиками, потребностями и запросами конечного потребителя, планирование и разработка новых закупочных схем и методов и т.п. Потенциал стратегической сферы закупок велик. Его развитие и использование зависит как от знаний о таком потенциале у руководства компании, так и от способности эффективно распределять корпоративные ресурсы. Обязанность тех, кто уполномочен управлять функцией снабжения - повсюду находить стратегические возможности и привлекать к ним внимание высшего исполнительного руководства компании.

Остановимся на терминологическом аспекте. Знакомясь с терминологией в этой области, необходимо учитывать особенности и традиции, сложившиеся в разных отраслях экономики, а также национальные особенности ведения хозяйства.

За рубежом сфера деятельности по обеспечению фирмы – производителя или торговой компании необходимыми видами материальных ресурсов или готовой продукции традиционно называется Purchasing/Procurement – закупки/управление закупками (снабжением). Эта же область производственной деятельности в отечественной практике до сих пор называется «материально–техническим снабжением» («обеспечением»). На предприятиях оптовой торговли в отечественной плановой экономике долго применялся термин «товароснабжение». Однако в последние годы растущее число российских ученых и специалистов по логистике (вышедших в основном из сферы «снабжения») стали определять эту область как «закупочную логистику».

Такие термины, как «закупка», «поставка», «снабжение», «обеспечение сырьем и материалами» и т.д. являются практически взаимозаменяемыми. Единого определения каждого термина не существует. В некоторых источниках «закупка» означает разовую сделку, нацеленную на приобретение необходимого в данный момент сырья и материалов. В таком случае этот термин характеризует тактическую деятельность отдела закупок фирмы. А термин «снабжение» описывается как целостный процесс закупочной деятельности: выявление необходимости в материалах, сырье и услугах, поиск, анализ и выбор поставщиков, развитие отношений с ними, переговоры по цене,

качеству и прочим условиям, контроль качества поставляемой продукции и т.д. Эту деятельность, скорее, можно отнести к стратегической деятельности отдела закупок.

В ряде случаев можно встретить понятие снабженческого (материального) менеджмента, под которым понимается планирование и контроль над всем входящим материальным потоком (материальными ресурсами и готовой продукцией), поступающим в компанию. Сюда относят следующие виды деятельности:

- Планирование поступлений материальных ресурсов и (или) готовой продукции и контроль на этом этапе;
- Собственно закупки;
- Доставка;
- Приемка и контроль качества;
- Хранение и отпуск на производство;
- Распоряжение невостребованными или некачественными остатками;
- Утилизация отходов производства;

Зачастую материальный менеджмент в промышленных компаниях в западной логистической практике охватывает сферы закупок и материально-технического обеспечения производства, которые бывает трудно разграничить. На типичном производственном предприятии за поступление материалов и компонентов со стороны в нужное место и нужное время (procurement) отвечает отдел снабжения. Но как только производственный процесс запущен, обслуживание всех возникающих после этого потребностей в перемещении материалов и полуфабрикатов внутри предприятия классифицируется как материально–техническое обеспечение (поддержка) производства.

В дальнейшем мы будем пользоваться термином «управление закупками».

Управление закупками – область деятельности, в результате которой фирма приобретает необходимые товары и услуги. Процесс закупки представляет собой организованное приобретение продукции для дальнейшей переработки или для перепродажи.

Приобретаемая для промышленных предприятий продукция в основном - это материальные ресурсы, необходимые для производства, а для торговых компаний – готовая продукция для последующей продажи.

Сфера деятельности, связанная с закупками подразумевает все функции, выполнение которых необходимо для непрерывного обеспечения фирмы ежедневно и в долгосрочном периоде. Поэтому деятельность логистического менеджера (менеджера по закупкам) включает следующие задачи:

- определение потребности в материальных ресурсах;
- поиск потенциального поставщика;

- оценка возможности закупки в нескольких альтернативных источниках;
- выбор метода закупки;
- установление приемлемой цены и условий поставки;
- мониторинг товара до момента его доставки;
- оценка продукции поставщика и услуг.

Если же функции закупки расширить, то к ним будут относиться и инвентарный контроль, транспортировка, приемка закупаемой продукции и контроль на всех этих этапах.

Цели логистического менеджмента в управлении закупками.

Для лучшего понимания закупочных функций необходимо определить их цели. Целью закупок (частично совпадающих с логистическим миксом) является приобретение товаров нужного качества в нужном количестве по установленной заранее цене в конкретном источнике и в нужное время. Такой упрощенный подход оправдан при принятии ключевых решений: что купить, какие качество и цена приемлемы, где лучше всего приобрести необходимый товар, а также – в какой именно момент это следует делать.

Цели отдела (службы) закупок любой производственной (торговой) фирмы:

- Приобретать товар по наиболее выгодной цене.
- Поддерживать высокую оборачиваемость товарных запасов.
- Гарантировать доставку товаров на фирму.
- Приобретать товар наилучшего качества.
- Взаимодействовать только с надежными поставщиками.
- Поддерживать доброжелательные партнерские отношения с надежными поставщиками.
- Извлекать максимальную выгоду для фирмы (например, за счет скидок).
- Сотрудничать с другими подразделениями фирмы.
- Вносить свой вклад в достижение корпоративных целей и поддержание логистической стратегии.
- Снижать долю расходов на закупки в общих логистических издержках.
- Вести эффективный автоматизированный учет приобретаемых товаров и поддерживать другие информационные системы компании.
- Развивать и стимулировать деятельность и повышать квалификацию менеджеров, занятых в снабжении и закупке.

Приоритеты достижения каждой цели определяются самой компанией в зависимости от ее экономического положения. Например, фирма, стоящая на грани банкротства, скорее сосредоточится на достижении первой цели из приведенного выше списка, чем станет заботиться об обучении персонала. В моменты товарного дефицита фирмы в первую очередь будут заботиться о том,

чтобы гарантировать поставки, а в периоды насыщения товарного рынка особенно важным становится поддержание товарооборота компании на достаточном уровне при минимизации вложений в товарные запасы.

Основные цели деятельности в области организации и управления закупками рассмотрим более детально:

1. **Оптимальные сроки поставки** материальных ресурсов, готовой продукции и предоставления услуг. Опоздание в закупках может сорвать производственный график, что повлечет за собой большие накладные расходы, а закупленные ранее намеченного срока материалы лягутся дополнительным бременем на оборотные фонды и складские помещения предприятия. Например, авиакомпания не сможет перевозить пассажиров, если вовремя не будет обеспечена топливом, но хранить лишние тонны горючего также невыгодно для компании.
2. **Оптимальный размер партии поставки**, т.е. соблюдение точного соответствия между объемом поставок и потребностями в них. Избыток или недостаточный объем поставляемой продукции негативно влияет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении оптимального баланса.
3. **Поддержание и повышение качества**. Продукция, материалы или услуги должны поставляться необходимого уровня качества, иначе конечный продукт не будет соответствовать принятым стандартам, что приведет к росту логистических издержек. Затраты на доведение качества до стандартного уровня могут быть весьма значительными. Необходимо постоянно повышать качество снабжения и обеспечивать конкурентоспособность товаров и услуг на мировом уровне, что требует внимания к качеству закупаемых материалов.
4. **Поиск и закупка товаров и услуг по минимальным ценам**. Эта задача особенно актуальна для российских предприятий, так как закупочная деятельность требует большого объема оборотных средств, а, как показывает опыт, нехватка именно оборотных средств является одной из главных проблем российского бизнеса. Прибыль, полученная благодаря закупкам по более низким ценам или за счет снижения общих логистических затрат, может быть очень весомой.
5. **Поиск компетентных поставщиков и развитие отношений с ними**. Успех закупок отдела в конечном итоге определяет надежность поставщиков. Деятельность поставщика оказывает большое влияние на производительность, качество и конкурентоспособность компании—

покупателя, чем это представляет большинство менеджеров. Работник, отвечающий за выбор поставщика, должен проводить тщательный поиск и анализ возможных поставщиков, причем анализ желательно проводить по нескольким критериям, например, по качеству предлагаемой продукции, возможности своевременной доставки, цене, сервису и т.д. Также важным критерием является оценка риска при осуществлении закупок.

6. **Повышение конкурентоспособности компании.** Основные задачи исследования рынка закупок заключаются в регулярном сборе и оценке информации в целях определения емкости рынка и создания предпосылок для оптимизации закупок. Толчком к проведению исследования может стать интерес к определению размеров затрат, изменений в собственной программе дистрибуции, внедрению достижений технического прогресса, повышению доли фирмы на рынке, конкуренции, надежности поставщиков, объему предложения в будущем и т.д.

Безусловно, цели управления закупками различаются в зависимости от специализации фирмы (промышленная, торговая, сервисная). Основной целью логистического менеджмента закупок, например, в производственной компании является надежное обеспечение производственных подразделений фирмы материальными ресурсами, необходимыми для выполнения производственного графика. Производственный график при этом должен быть сформирован в соответствии с маркетинговой и логистической стратегией фирмы на рынке продаж готовой продукции.

Основные функции отдела закупок и взаимодействие с другими функциональными подразделениями компании.

Отдел (служба) закупок является функционально обособленным подразделением фирмы и входным звеном в логистической цепи/системе, поэтому ему необходимо устанавливать определенные взаимоотношения с другими структурными подразделениями компании для рациональной организации логистического процесса.

Основные функции отдела закупок:

1. Определение потребности в материальных ресурсах. Для этого отдел закупок получает информацию от отдела маркетинга, производственного отдела, службы логистики, операционно-аналитического отдела. Расчет средств на приобретение материальных ресурсов. Для расчетов необходимы данные из бухгалтерии и финансового отдела о наличии свободных оборотных средств.

2. Поиск, анализ данных, выбор поставщиков. Это важная функция отдела закупок включает тщательное исследование рынка поставщиков по интересующей продукции, поиск наиболее квалифицированных поставщиков, предоставление необходимых услуг до и после продажи. В результате анализа выбираются наиболее приемлемые поставщики. Определение условий поставки и оплаты: переговоры с поставщиками, на которых обсуждаются условия доставки, формы оплаты, возможность получения отсрочек платежа и т.д.
3. Заключение договоров и контроль исполнения. Данная функция отдела закупок выполняется при тесном сотрудничестве с юридическим отделом, т.к. важно в договоре соблюсти все интересы компании. Действия в случае нарушений условий поставки. Санкции в отношении поставщика, нарушившего условия поставки, могут иметь разный характер: от простого предупреждения или мелкого штрафа вплоть до расторжения договора с ним.
4. Получение материальных ресурсов. Обработка входящих потоков материальных ресурсов, идентификация продукции, уточнение количества, подготовка отчетов и перемещение сырья к месту его использования и хранения.
5. Проверка поступающей продукции и подтверждение качества. Проверка и подтверждение того, что поступающее сырье, материал и услуги отвечают требованиям, т.е. соответствуют договору и сертификации.
6. Для эффективного функционирования отдел закупок должен обладать полномочиями на принятие решений при совершении закупок в следующих областях:
 - ✓ Выбор поставщика. Отдел закупок должен иметь опыт в определении того, кто производит нужную продукцию и как анализировать надежность поставщика.
 - ✓ Метод ценообразования. Определение общей стоимости закупки для формирования цены и условий договора. Это одна из основных экспертных областей деятельности отдела закупок. Здесь должно иметь место для маневра, если необходимо достичь минимальных цен и общей стоимости закупок материальных ресурсов.
 - ✓ Сертификация.
 - ✓ Контроль над контактами с поставщиками. Отдел закупок должен поддерживать взаимоотношения с потенциальными поставщиками. Если работники компании (производственного отдела) будут

непосредственно сами работать с поставщиками без уведомления отдела закупок, то это будет способствовать осуществлению продаж «с черного хода», когда потенциальный поставщик будет оказывать влияние на спецификацию готовой продукции таким образом, что он станет единственным источником снабжения. Если техническому персоналу поставщика необходимо непосредственно встретиться с инженерами фирмы-покупателя, то отдел закупок организует такие встречи.

Приведенный выше перечень задач – один из вариантов набора полномочий работников отдела закупок производственного предприятия. В каждой фирме отдел закупок/снабжения будет иметь свой объем полномочий, которые будут зависеть от организационной структуры компании и логистической системы в целом.

Определение потребности в материальных ресурсах (готовой продукции).

Отправной точкой в закупочной деятельности является определение потребности в том или ином товаре (материальных ресурсах или готовой продукции).

Необходимую информацию для определения объемов закупки обеспечивают данные, предоставляемые например отделом производства промышленной компании или службой продаж торгового предприятия. Они дают представление о расходовании материалов в производстве или фактическом рыночном спросе на товарную продукцию.

В системе учета расхода материальных ресурсов или готовой продукции могут использоваться разнообразные средства – от компьютерных баз до обыкновенных карточек складского учета. Эти различные средства учета могут быть объединены в систему, содержащую подкаталоги по каждому из возможных поставщиков и данные о продвижении их товаров на рынке. Могут быть так же разделы, содержащие сведения об имеющемся опыте работы с каждым поставщиком: обо всех ранее заключенных сделках, срывах поставок, другие доступные сведения о нестандартных ситуациях и т.п.

Для определения потребности на основе фактического расхода (спроса) продукции используются ряд методов прогнозирования. Чаще всего применяются методы экстраполяции динамических рядов фактических значений расхода (спроса) материальных ресурсов или готовой продукции, такие, например, как экспоненциальное сглаживание, динамика средних, метод скользящего среднего и т.п.

Более подробно об этих методах можно почитать в лит-ре самостоятельно.

Общим недостатком этих методов является ограниченность возможности наблюдения за расходом (спросом) конкретного вида материальных ресурсов

или товарной позиции. При этом другие факторы (микро – или макро – среды), которые могут оказать существенное влияние на будущую потребность, не учитываются. Данное обстоятельство послужило причиной применения для прогнозирования (планирования) потребности в материальных ресурсах и готовой продукции методов многофакторных корреляционно – регрессионных моделей.

Прогнозирование потребности в материальных ресурсах для производства продукции чаще всего основано на нормативном подходе, т.е. расчете удельных норм расхода материальных ресурсов: на одну позицию, единицу веса, длины, определенный объем выпуска готовой продукции и т.п. Сами удельные нормы расхода материальных ресурсов рассчитываются на основе конструкторских чертежей изделия, сборочных спецификаций, технологии производства и т.п. Для расчета норм расхода материальных ресурсов в каждой отрасли промышленности имеется соответствующее нормативно – методическое обеспечение.

Определенными особенностями отличается прогнозирование потребности в запасных частях на ремонтно-эксплуатационные нужды технических средств и оборудования. Расчет потребности и последующего объема закупок запасных частей может быть основан как на прогнозе их фактического расхода, так и на удельных нормах расхода. При использовании нормативного подхода приходится учитывать большое число факторов, определяющих надежность исходной техники, особенности технологического процесса ее обслуживания и ремонта, условия и режимы эксплуатации, и многое другое. В каждой отрасли промышленности и сельского хозяйства имеется большое число инструкций, методик и нормативных документов.

Эффективным инструментом прогнозирования потребности в материальных ресурсах и последующих закупок для промышленных предприятий является модуль MRP I в интегрированных информационно-управляющих (автоматизированных) системах предприятий, основанных на идеологии MRP II/ERP. Об информационно-программных модулях мы уже говорили на прошлых лекциях.

Схема MRP исходит из предпосылки, что для определения объема закупок материальных ресурсов, необходимых для производства готовой продукции, нужно знать объем выпуска, график производства (MPS) и количество составляющих (спецификацию) для изготовления (сборки) одной единицы продукции. Описание изделия и количество (спецификация) материальных ресурсов для производства одной единицы продукции разрабатываются один раз. Отдел закупок, руководствуясь этими документами и запланированными объемами выпуска, рассчитывает и вносит необходимые коррективы и объемы закупок и графики поставок материальных ресурсов.

Система MRP имеет следующие преимущества: автоматизированный процесс расчета позволяет суммировать все потребности и анализировать их, что практически исключает необходимость мелких (промежуточных) заказов одного и того же вида сырья или комплектующих. Кроме того, анализ MRP

позволяет заранее определять, когда и какой объем закупок потребуется, а также установить потребность в материалах и комплектующих на тот период, на какой составлен график производства.

Однако и эта система имеет недостатки. Они связаны с относительно продолжительными «горизонтами планирования производства», а также с долгосрочными отношениями с поставщиками и надежностью компьютерного учета и планирования. Для оптовых торговых компаний полезным инструментом прогнозирования закупок готовой продукции и ее последующего распределения в складской сети может служить модуль DRP.

Выбор поставщика в закупочной деятельности фирмы.

Когда потребности в материальных ресурсах определены, наступает следующий важный этап - выбор поставщиков. Прежде поставщик рассматривался как продавец, предоставляющий необходимый материал, которого не интересовали проблемы эффективного производства и качества производимой из его материалов продукции. В современных условиях хозяйственные субъекты все больше осознают свою взаимозависимость и ответственность друг перед другом. Поставщики и фирмы – покупатели становятся партнерами по бизнесу в рамках платформ B2B или B2C. Работая совместно, они могут добиться снижения затрат и улучшения качества товаров и услуг. Именно эти соображения, а не борьба за большую часть доходов, выходят сейчас на первый план.

Выбор поставщика является одной из наиболее важных задач закупочной логистики. Некоторые менеджеры недооценивают значение правильного выбора поставщика для эффективного функционирования всей компании, а оно обеспечивается, во многом, четким выполнением поставщиками своих функций. Некоторые исследования показывают, что во многих компаниях мира, по крайней мере, 50% проблем, связанных с качеством, возникает из-за товаров и услуг, которыми их обеспечили поставщики.

Кроме того, решение по выбору того или иного поставщика необходимо обосновывать перед руководством компании и лица, ответственные за принятие решений о закупках, не могут действовать только интуитивно. Обычно такое решение зависит от оценки способности поставщика удовлетворять критериям качества, объема, условий доставки, цены и обслуживания.

Возможны два направления выбора поставщика:

1. Выбор поставщика из числа компаний, которые уже были вашими поставщиками (или являются ими) и с которыми уже установлены деловые отношения. Это облегчает выбор, так как отдел закупок фирмы располагает точными данными о деятельности этих компаний (хотя так бывает не всегда).

2. Выбор нового поставщика в результате поиска и анализа интересующего рынка: рынка, с которым фирма уже работает, или совершенно нового рынка (например, если принято решение диверсифицировать деятельность). Для проверки потенциального поставщика часто необходимы большие затраты времени и ресурсов, поэтому ее следует осуществлять только в отношении тех поставщиков из небольшого списка, которые действительно имеют серьезный шанс получить большой заказ. От потенциального поставщика, конкурирующего с существующими, ожидается большая эффективность.

Процедура (алгоритм) выбора поставщика.

В соответствии с общим алгоритмом выбора поставщика первоначально необходимо проанализировать возможные источники информации о поставщиках. Длительная практика анализа рынка поставщиков, применяемая различными компаниями, позволяет выделить следующие основные источники информации:

- Каталоги и прайс–листы.
- Торговые журналы.
- Интернет – сайты.
- Рекламные материалы: фирменных каталогов, объявлений в СМИ.
- Конкурсы.
- Банки и финансовые институты официальных органов.
- Выставки и ярмарки (Экспо–центр, ВВЦ, отраслевые и фирменные выставки и др.).
- Торги и аукционы.
- Торговые директории («Желтые страницы», «Оптовик», «Товары и цены» и т.д.).
- Торговые представительства.
- Собственность исследования.
- Переписка и личные контакты с возможными поставщиками.
- Конкуренты потенциального поставщика.
- Торговые ассоциации, например, Торгово–промышленная палата РФ.
- Специализированные информационные агентства и исследовательские организации (например, РИА «РосБизнесКонсалтинг»).
- Государственные ведомства, регистрационные палаты, налоговая инспекция, лицензионные службы и пр., обладающие открытой для ознакомления информацией.

Большинство источников не требует дополнительного комментария, но, например, такой источник, как «Собственное исследование», является достаточно емким и может включать:

- неформальные личные контакты с коллегами, знакомыми, конкурентами;
- неформальные личные контакты и переписка с возможными поставщиками;
- общение с конкурентами потенциального поставщика и т.д.

Собственное исследование включает все методы и источники, не являющиеся формальными и не требующие официальных документальных запросов.

За рубежом основными источниками информации о поставщиках являются общедоступные и информационные справочники – каталоги, торговые журналы, прайс–листы и т.д. Особое внимание уделяется Интернету. Интернет – это огромный «информационный банк» с не до конца изученными возможностями. В последние годы Интернет в России активно используется для поиска партнеров по бизнесу, в том числе снабжения. Сегодня редко можно найти фирму, эффективно функционирующую в бизнесе, которая бы не пользовалась услугами Интернета.

Существует несколько распространенных методов выбора поставщика:

- Затратно–коэффициентный;
- Доминирующих характеристик;
- Категорий предпочтения;
- Рейтинговая оценка факторов и др.

Данные методы можно будет рассмотреть позже.

Но, в любом случае выбор поставщика или группы поставщиков определяется системой критериев, об этом и поговорим дальше. Как для промышленной, так и для торговой фирмы обычно основными критериями выбора являются: цена, качество товара и надежность поставки. Установление системы критериев для первоначального отбора поставщиков зависит от маркетинговой (производственной) и логистической стратегии конкретной фирмы. В ряде случаев (в зависимости от корпоративной стратегии) на первое место могут выходить такие, например, параметры, как время доставки, надежность поставщика, предоставление поставщиком кредита, поставка товаров на основании взаимозачета, и другие. Необходимо также иметь в виду, что система критериев выбора поставщиков является динамичной (особенно в условиях нестабильной экономической ситуации).

Для выбора поставщиков в большинстве случаев применяется рейтинговая оценка их соответствия критериям/факторам. Один из возможных наборов таких факторов приведен ниже:

1. Надежность доставки.
2. Гарантии качества.
3. Производственные мощности.

4. Цены.
5. Местоположение.
6. Технический потенциал.
7. Финансовое положение.
8. Возможность компромиссов.
9. Наличие информационной системы связи и обработки заказов.
10. Послепродажный сервис.
11. Репутации и роль в своей отрасли.
12. Деловая инициативность.
13. Управление и организация.
14. Контроль процессов.
15. Отношение к покупателю.
16. Имидж.
17. Оформление товара (паковка).
18. Трудовые отношения.
19. Деловой опыт и история взаимоотношений.
20. Вспомогательная литература и инструкции.
21. Взаимность выгод и интересов.

Системе установленных критериев может отвечать несколько поставщиков. В этом случае необходимо их ранжировать, опираясь на влияние непосредственных контактов с представителями поставщиков.

Окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение в отделе логистики (закупок), и, как правило, не может быть полностью формализован.

Заслуживает внимание шкала критериев выбора поставщика, предлагаемая Майклом Р., Линдерсом и Харольдом Е. Фироном (критерии расположены в порядке приоритета):

- качество продукции;
- своевременность доставки (авторы предлагают устроить рейтинг поставщиков на основе факторов соблюдения или несоблюдения ими сроков поставок);
- цена (сравнение реальной цены с желаемой или с минимальной у других поставщиков);
- обслуживание (качество технической помощи, отношение поставщика и время ответа на просьбы о помощи, квалификация обслуживающего персонала и т.д.);
- повторные предложения по разработке продукции или услуги, по снижению цены;
- техническая инженерная и производственная мощность;
- оценка дистрибьюторских возможностей (если поставщик выполняет функцию дистрибьютора);
- детальная оценка финансов и управления.

Указанная шкала критериев используется большинством зарубежных фирм – производителей продукции при выборе (или предварительном отборе) поставщиков материальных ресурсов. Некоторые специалисты ставят во главу угла цену продукции. С точки зрения большинства зарубежных специалистов по снабжению и логистике это нецелесообразно. Цена – это то, о чем всегда можно договориться, и она не должна быть главным критерием при отборе поставщиков. Хотя, конечно, многих отпугивают высокие цены некоторых поставщиков, но часто именно у них можно приобрести самую качественную продукцию и на выгодных условиях, включая до – и послепродажный сервис, доставку, гарантии, условия дальнейшего сотрудничества и т.д.

Если цена поставщика значительно ниже средней, это часто может являться предупреждением того, чтобы не выбирать этого поставщика. К сожалению, как показывает опыт, в отношении отечественных компаний это не всегда однозначно верно. Из-за нехватки оборотных средств многие компании вынуждены при выборе поставщика руководствоваться, прежде всего, ценой продукции поставщика. Цена является главным критерием, остальные отходят на второй план.

При выборе новых поставщиков зарубежные фирмы делают акцент на оценке их финансового положения и организации управления, а также на технической, инженерной и производственной мощности поставщиков. Это тем более важно в российских условиях, где политическая и экономическая нестабильность позволяет вести нечетный бизнес, существовать «фирмам – однодневкам» и т.п.

На основании изложенных соображений можно сформулировать следующие главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора поставщиков:

1. В современных условиях в качестве основного критерия выбора следует выдвигать качество продукции. Качество относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями. Качество может относиться также и к тому, удовлетворяет ли продукция требованиям потребителя, независимо от того, соответствует ли она спецификации. Если с данными поставщиками уже были установлены отношения, то желательно проанализировать статистику поставки бракованных материалов.
2. Надежность поставщика – достаточно емкий критерий, включающий следующие параметры: честность, отзывчивость, обязанность, заинтересованность в ведении бизнеса с вашей фирмой, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки материальных ресурсов/готовой продукции. Оценка своевременности доставки упрощается, если ведется четкий учет запланированных и реально выполненных доставок. При осуществлении

доставки, например, по технологии JIT невыполнение сроков так же недопустимо, как и неудовлетворительное качество.

3. Цена. В цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного ресурса или готовой продукции, которые включают транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т.д. В аналитическом поле логистического менеджера всегда должен находиться комплекс затрат.
4. Качество обслуживания. Оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо собирать мнения о качестве технической помощи, об отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, о квалификации обслуживающего персонала и т.п. Желательно наличие у поставщика сертификата ISO9000 на систему управления качеством его продукции/услуг.
5. Условия платежа и возможность внеплановых поставок. Как уже упоминалось выше, нехватка оборотных средств существенно ограничивает возможности выбора поставщиков. В бизнесе случаются внештатные ситуации, требующие внеплановых поставок или отсрочки платежа. Это ситуации особенно характерны для российской действительности. Поэтому поставщики, предлагающие выгодные условия платежа (например, с возможностью получения отсрочки, кредита) и гарантирующие возможность получения внеплановых поставок, позволяют избегать многих проблем снабжения.

На следующей лекции мы продолжим разговор о логистике снабжения. Коснемся вопросов сокращения общих затрат на закупки, возможных рациональных решений в управлении закупками, оценки эффективности закупочных операций и контроле самого процесса закупок.