

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И.
Лобачевского»**

Ю.И.Коротких

**ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛА
СНАБЖЕНИЯ**

Учебно-методическое пособие

**Рекомендовано Объединенной методической комиссией
Института открытого образования и филиалов
университета для студентов, обучающихся по
направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»**

12+

Нижний Новгород

Юлия Коротких

**Организация работы
отдела снабжения. Учебно-
методическое пособие**

«Автор»

2017

Коротких Ю. И.

Организация работы отдела снабжения. Учебно-методическое пособие / Ю. И. Коротких — «Автор», 2017

В данном учебно-методическом пособии рассмотрены принципы работы отдела снабжения в целом и функции сотрудников отдела с пояснениями по каждой функции, описанием методов работы и видов отчетности (планирование, контроль, расчет ценообразования, анализ рынка поставщиков и конкурентов). Изложены способы анализа собираемой информации, методы поиска и выбора новых поставщиков, описаны этапы заключения договоров и финансовое планирование закупочной деятельности. Приведены практические задания по окончании каждого раздела и темы рефератов по окончании изучения пособия. Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Рецензент: к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита ИЭП Квашнин С.С.

© Коротких Ю. И., 2017

© Автор, 2017

Содержание

Введение	5
1. Общая характеристика деятельности отдела снабжения	7
2. Организационная структура отдела снабжения	8
3. Задачи отдела снабжения	9
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Юлия Коротких

Организация работы отдела снабжения. Учебно-методическое пособие

Введение

Учебно-методическое пособие направлено на обучение практическим навыкам работы отдела снабжения и на логическое структурирование всех функций, которые возложены на данное направление деятельности в организации.

После изучения данного пособия студенты будут понимать весь спектр функций менеджеров по снабжению. Данный материал поможет многим специалистам понять особенности процесса работы отдела снабжения, пересмотреть формат своей работы, а компаниям – получить конкурентное преимущество.

Цель пособия – получение студентами навыков грамотной работы в сфере снабжения предприятий и организаций.

Задачи пособия:

Формирование у студентов теоретических знаний в области снабжения;

Формирование у студентов логического осмысления происходящих процессов;

Формирование у студентов практических навыков анализа рынка;

Формирование у студентов управленческих навыков в области снабжения;

Формирование у студентов структурного и поэтапного мышления с последующими логическими выводами и принятием решений на основе полученной информации;

Формирование у студентов навыков планирования закупочной деятельности;

Формирование у студентов навыков ценообразования для разных категорий товарно-материальных ценностей (ТМЦ);

Формирование у студентов навыков выявления групп неликвидных товаров и работы с каждой такой группой;

Формирование навыков грамотной работы с первичной документацией по поставкам, унификации и стандартизации документооборота;

Формирование знаний о единых правилах и требованиях к организации процесса снабжения;

В результате обучения студент будет:

Знать типовые формы договоров купли-продажи, поставки, требования к оформлению соответствующей документации;

Знать принципы анализа рынка поставщиков;

Знать принципы анализа рынка конкурентов;

Знать принципы работы с действующими поставщиками;

Знать методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования;

Знать принципы организации и планирования закупок;

Знать принципы работы с неликвидными группами ТМЦ;

Знать действующие формы учета и отчетности;

Знать этику делового общения и уметь вести переговоры с поставщиками для достижения договоренностей;

Уметь планировать свою деятельность и расставлять приоритеты;

Уметь анализировать информацию, делать выводы, находить решения;

Знать организацию работы складского хозяйства компании, методы планирования, контроля и управления складскими запасами.

1. Общая характеристика деятельности отдела снабжения

Отдел снабжения является структурным подразделением компании.

Отдел снабжения входит в состав коммерческого подразделения.

Отдел снабжения создается и ликвидируется решением Генерального директора.

Структуру и штат отдела снабжения утверждает Генеральный директор в соответствии с решаемыми задачами и объемом работ, определенными в соответствии со стратегическими целями и планами компании.

Сотрудники отдела снабжения назначаются на должности и освобождаются от должностей в порядке, предусмотренном их должностными инструкциями.

Отдел снабжения возглавляет руководитель отдела снабжения (начальник отдела снабжения), непосредственным руководителем которого является коммерческий директор.

Деятельность отдела снабжения направлена на достижение следующих целей компании: своевременное обеспечение качественными ТМЦ и сырьем в необходимом количестве путем поиска поставщиков, размещения заказов на поставку и обеспечения доставки ТМЦ и сырья;

выстраивание партнерских и экономически целесообразных отношений с поставщиками;

поиск и составление новых групп ТМЦ, поиск аналогов-заменителей по сырью и товарам;

правильная организация ценообразования в компании;

отличные знания рынка поставщиков и конкурентов;

отлаженная организация документооборота.

В своей деятельности отдел снабжения руководствуется плановой и нормативно-методической документацией:

договоры;

сводная заявка на покупку;

план-график прихода ТМЦ и сырья;

план закупок на действующий период;

финансовый план на действующий период;

Инструкция П-6 «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству»;

Инструкция П-7 «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству»;

документы распорядительного характера;

положение с описанием процессов и результатов деятельности отдела снабжения;

иными методиками, инструкциями и нормативно-методическими документами, регламентирующими работы, выполняемые отделом снабжения, которые утверждены в компании.

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения целей и задач несет начальник отдела снабжения.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями компании.

2. Организационная структура отдела снабжения

Рассмотрим примерную организационную структуру отдела снабжения с определением штатной численности, пример приведен в таблице 2.1 и на рис. 2.1.

Таблица 2.1

Усредненное количество экономически целесообразной численности штата отдела снабжения с оборотами компании до 500 млн руб. в год и с ассортиментом продукции до 10 тысяч позиций

№	Подразделение	Должность	К ст ш ра
1	Отдел снабжения	Руководитель склада	
		Сотрудники склада - кладовщики	
		Менеджер отдела снабжения	
		Консультант (если он есть)	
		Руководитель отдела снабжения	

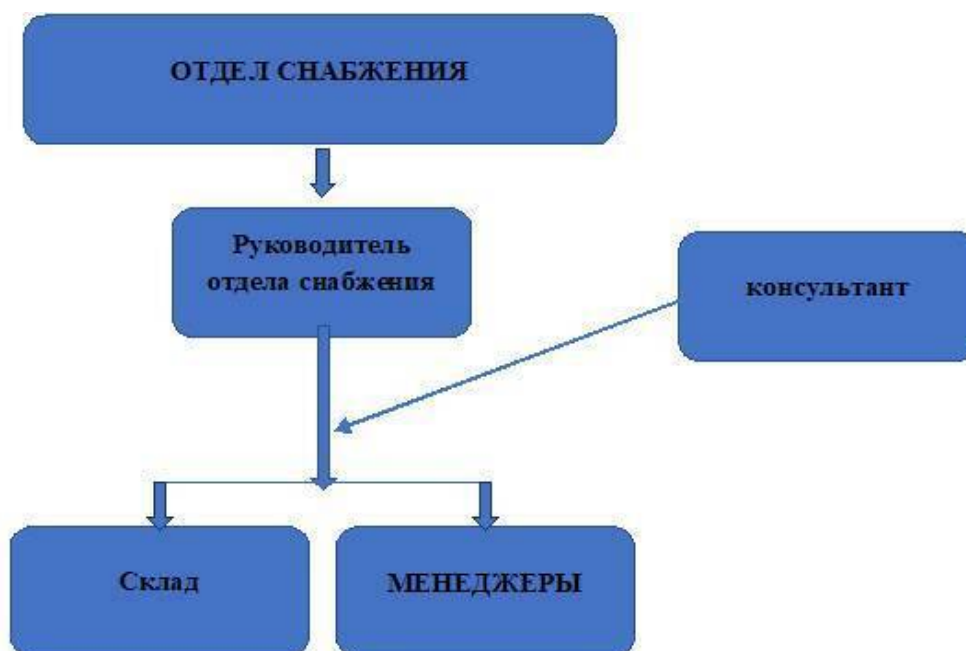


Рис. 2.1. Организационная структура отдела снабжения

Функцию консультанта, может выполнять технический директор и/или технический специалист по согласованию с руководством компании.

3. Задачи отдела снабжения

В соответствии с установленными целями отдел снабжения осуществляет следующие бизнес-процессы:

разработка стратегий развития бизнеса в области снабжения:

составления финансового плана на следующий период по закупочной деятельности компании;

предоставление отчетов для разработки стратегий развития бизнеса от отдела снабжения;

разработка нормативно-методической документации;

планирование организации закупочной деятельности по действующей номенклатуре ТМЦ (по основной и по основной заказной) и по сырью:

анализ рынка поставщиков;

поиск и выбор поставщиков;

заключение договора с поставщиком;

процесс улучшения работы с поставщиками;

отслеживание изменений цен у поставщиков;

оперативное планирование закупок;

оперативное управление поставками;

анализ рынка конкурентов;

ценообразование;

работа с неликвидными ТМЦ:

отслеживание неликвидных ТМЦ;

подготовка отчетов по неликвидным ТМЦ;

подготовка мероприятий по реализации неликвидных ТМЦ;

поиск заказной продукции, не входящей в действующую номенклатуру ТМЦ, поиск сырья аналога-заменителя:

поиск производителей или поставщиков по заказной продукции/аналога по сырью;

анализ уровня цен по рынку и условий поставок у поставщиков;

согласование условий поставки с выбранным поставщиком;

расчет сумм платежей:

расчет расходов по кредиторской задолженности;

расчет расходов по предварительным оплатам согласно договоренности, с поставщиком;

документооборот:

работа с товарно-транспортными накладными (ТТН), унифицированной формой товарной накладной (Торг-12), счетами-фактурами, счетами на оплату, паспортами, договорами и спецификациями от поставщиков;

работа с актами сверки с поставщиками.

Сотрудники отдела снабжения являются исполнителями в следующих бизнес-процессах (таблица 3.1).

Таблица 3.1
Бизнес-процессы отдела снабжения, отчетность и ответственные лица

№	Процесс	Исполнитель	Бизнес-процессы и инструменты	Срок исполнения
1	Документооборот	Руководитель отдела снабжения, Менеджер отдела снабжения	- Работа с ТТН, Торг-12, счетами-фактурами, счетами на оплату, паспортами, договорами и спецификациями от поставщика (Подраздел 3.1. «Правила работы с документами от поставщика»), - Работа с актом сверки с Поставщиком (Подраздел 3.2. «Правила работы с актами сверок»).	В процессе работы Еженедельно
2	Планирование организации закупочной деятельности по действующей номенклатуре ТМЦ (по основной и по основной заказной), снабжение организации сырьем	Менеджер отдела снабжения	- Поиск и выбор Поставщиков (Подраздел 3.4. «Методы поиска и выбора поставщиков») - Анализ рынка Поставщиков (Подраздел 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков») - Заключение договора с поставщиками (Подраздел 3.11. «Типовой договор и этапы заключения договора с поставщиком»), - Процесс улучшения работы с Поставщиками (Подраздел 3.12. «Методы улучшения работы с поставщиками, форма отчета») - Отслеживание изменений цен у Поставщиков (Подраздел 3.6. «Правила отслеживания цен у поставщиков») Планирование закупок (Подраздел 3.13. «Методы планирования закупок ТМЦ»)	Ежемесячно по каждой группе ТМЦ (см.Подраздел 3.4) Раз в полгода/ Ежеквартально / Ежемесячно / Еженедельно по каждой группе ТМЦ (см.Подраздел 3.5) В процессе работы Ежемесячно Еженедельно по разным группам ТМЦ (см. Подраздел 3.6) Ежедневно

№	Процесс	Исполнитель	Бизнес-процессы и инструменты	Срок исполнения
			<p>Планирование закупок (Подраздел 3.13. «Методы планирования закупок ТМЦ»)</p> <p>- Оперативное управление поставками (Подраздел 3.8. «Процесс управления поставками»)</p> <p>- Анализ рынка Конкурентов (Подраздел 3.3 «Методы анализа рынка конкурентов»)</p> <p>- Ценообразование (Подраздел 3.9. «Механизм ценообразования»)</p>	<p>Ежедневно</p> <p>В процессе работы</p> <p>Ежеквартально / Ежемесячно / Ежедневно по каждой группе ТМЦ (см.Подраздел 3.3)</p> <p>В процессе работы</p>
3	Выбор поставщиков	Руководитель отдела снабжения	<p>- Выбор поставщиков по ценовому, качественному критерию и условиям поставки (Подраздел 3.4. «Методы поиска и выбора поставщиков» и 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков»)</p> <p>- Согласование условий поставок (Подраздел 3.7. «Список условий, необходимых для экономической целесообразной работы с поставщиками»)</p> <p>- Заключение предварительной договоренности с Поставщиком (Подраздел 3.10. «Типовое соглашение о намерении сотрудничать с поставщиком»)</p>	<p>В процессе работы</p> <p>В процессе работы</p> <p>В процессе работы</p>
4	Заключение договора с поставщиком	Руководитель отдела снабжения	<p>- Подготовка проекта договора с поставщиком либо его продление (Подраздел 3.11. «Типовой договор и этапы заключения договора с поставщиком»)</p> <p>- Заключение договора (Подраздел 3.11. «Типовой договор и этапы заключения договора с</p>	<p>В процессе работы</p> <p>В процессе работы</p>

№	Процесс	Исполнитель	Бизнес-процессы и инструменты	Срок исполнения
5	Работа с неликвидными ТМЦ	Менеджер отдела снабжения	- Отслеживание неликвидных ТМЦ (Подраздел 3.14. «Определение неликвидных ТМЦ в группе товаров»)	Ежемесячно
		Руководитель отдела снабжения	- Подготовка отчетов по неликвидным ТМЦ (Подраздел 3.15. «Форма отчетов по неликвидным ТМЦ») - Подготовка мероприятий по реализации неликвидных ТМЦ (Подраздел 3.16. «Форма предложений по реализации неликвидных ТМЦ»)	Ежемесячно
6	Поиск заказной продукции, не входящей в действующую номенклатуру ТМЦ, поиск аналогов-заменителей сырья	Менеджер отдела снабжения	- Поиск производителей или поставщиков (Подраздел 3.4. «Методы поиска и выбора поставщиков», Подраздел 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков»)	В процессе работы
			- Анализ уровня цен по рынку и условий поставок у поставщиков (Подраздел 3.5. «Методы анализа рынка поставщиков», Подраздел 3.3. «Методы анализа рынка конкурентов»)	В процессе работы
			- Согласование условий поставки с выбранным поставщиком (Подраздел 3.7. «Список условий, необходимых для экономически целесообразной работы с поставщиками»)	В процессе работы
			- Заключение предварительной договоренности с поставщиком (Подраздел 3.10. «Типовое соглашение о намерении сотрудничать с поставщиком»)	В процессе работы
			- Ценообразование (Подраздел 3.9. «Механизм ценообразования»)	В процессе работы
7	Расчет сумм платежей	Руководитель отдела снабжения, Менеджер отдела	- Расчет расходов по кредиторской задолженности (Подраздел 3.17. «Форма отчета по кредиторской задолженности»)	Еженедельно

№	Процесс	Исполнитель	Бизнес-процессы и инструменты	Срок исполнения
7		снабжение	- Расчет расходов по предварительным оплатам, согласно договоренности, с Поставщиком (Подраздел 3.18. «Форма отчета по предварительным оплатам»)	Еженедельно / Ежедневно
8	Разработка стратегии и развитие бизнеса	Руководитель отдела снабжения	- Составление финансовых планов на следующий период по закупочной деятельности (Подраздел 3.19. «Составление финансового плана на следующий отчетный период») - Формы отчетов для разработки стратегий направления и развития бизнеса от отдела снабжения (Подраздел 3.20. «Формы отчетов для разработки стратегий развития бизнеса от отдела снабжения»)	Ежегодно / Каждый квартал / Ежемесячно Ежегодно
9	Разработка нормативно-методической документации	Руководитель отдела снабжения	Разработка нормативно-методической документации	В процессе работы

Отдел снабжения ведет первичную документацию по исполняемым бизнес-процессам и процедурам согласно их регламентам и нормативным документам внутрифирменного учета.

Правила предоставления отчетности менеджерами отдела снабжения:

все отчеты представляются менеджерами в распечатанном и в электронном виде;

ежедневные отчеты представляются не позднее 09:00 каждого следующего рабочего дня;

еженедельные отчеты – не позднее 14:00 каждой пятницы;

ежемесячные отчеты:

– не позднее 3 числа, если данное число выпадает на праздничные или выходные дни, то не позднее 5 числа;

– не позднее 29 числа, если данное число выпадает на выходные дни, то отчет необходимо предоставить до указанной даты;

– документы по ценообразованию необходимо представлять до 1 числа ежемесячно с определением цен на следующий месяц.

Правила предоставления отчетности руководителем отдела снабжения:

все отчеты представляет в распечатанном виде (по запросу вышестоящего руководства – в электронном виде);

договорная работа – не более 24 часов с момента представления полного комплекта документов менеджером отдела;

ежедневные отчеты по оплатам – не позднее 10:00 каждого следующего рабочего дня;

еженедельные отчеты – не позднее 16:00 каждой пятницы;

ежемесячные отчеты – не позднее 5 числа, если данное число выпадает на праздничные или выходные дни, то не позднее 7 числа;

ежегодный отчет – дата предоставления отчета регламентируется коммерческим директором и/или Генеральным директором. О дате предоставления ежегодных отчетов вышестоя-

щее руководство извещает руководителя отдела снабжения не менее чем за 30 календарных дней до момента определенной даты.

Все отчеты и расчеты должны храниться в электронном и распечатанном виде не менее трех лет.

Рассмотрим каждый бизнес-процесс индивидуально.

.1.

Правила работы с документами поставщика

Как показывает практика, менеджеры всех отделов не всегда понимают важность правильной работы с документами. Данный раздел помогает разобраться со всеми нюансами работы с первичной документацией в области снабжения, которая не приведет к появлению убытков компании, а защитит с юридической точки зрения всю компанию на начальном этапе.

Правила работы с документами поставщика:

1)

Оприходование заранее документов от поставщика допускается только при наличии сканированной версии с подписью и печатью. Сканированный документ должен быть оформлен с учетом правил п.2 данного раздела.

2)

При получении документов от поставщиков на приход ТМЦ менеджер обязан проверить комплектность поставленных документов, правильность их оформления и достоверность информации:

все графы должны быть заполнены: Продавец, Покупатель, Грузополучатель; везде должны стоять полные реквизиты; название компании должно быть правильно написано поставщиком, с правильными реквизитами;

полученное количество и номенклатура должны соответствовать заказу;

должны стоять все подписи и печать поставщика;

к поставленной продукции должен прилагаться полный пакет документов:

– ТТН, ТОРГ-12, Счет фактура (или единый отгрузочный документ-ЕОД);

– паспорт качества и/или сертификат на поставленную партию ТМЦ;

– спецификация;

– для импортных продуктов: упаковочный лист, международная товарно-транспортная накладная (CMR), счет-фактура поставщика с синей печатью (минимум 2 экземпляра), ГТД (грузовая таможенная декларация), таможенная декларация, сертификат независимой экспертизы, сертификат о фумигации и гигиенический сертификат и иные документы, которые утверждены для каждого ввозимого продукта в том числе согласно требованиям страны экспортера).

3)

Если при получении ТМЦ оригиналы документов отсутствуют, то менеджер обязан их сразу запросить у поставщика в сканированном виде по электронной почте. Сканированный документ должен быть оформлен с учетом правил п.2 данного раздела. Оригиналы должны быть получены компанией в срок до 14 календарных дней. Менеджер обязан напоминать поставщику об отправке документов в адрес компании на протяжении вышеуказанного срока.

4)

При занесении приходных накладных в базу 1С менеджер обязан строго проверить:

название выбранного поставщика не только по наименованию, но и по ИНН. Если название не соответствует ранее заведённой заявке, то менеджер меняет название уже в приходной накладной, которая привязана к данной заявке по иерархии;

при занесении номенклатуры, обязательно проверять по артикулу поставщика новые позиции (см. подраздел 3.3) перед заведением их в базу 1С во избежание «задвоения» номенклатуры;

грузовая таможенная декларация (ГТД);

Сумму ИТОГО и НДС – сумма ИТОГО должна строго соответствовать сумме итого поставщика и сходиться до 1 копейки, в сумме НДС расхождение в 1 копейку допустимо.

5)

Распечатать приходную накладную и отправить на склад вместе с представителем поставщика для приемки товара:

при поставке новых позиций, которые были занесены в базу 1С, менеджер обязан на распечатанной приходной накладной сделать пометку – обвести кружочком номер позиции, во избежание «задвоения» номенклатуры и проверки данной позиции складом.

6)

После проверки складом прихода ТМЦ и получения от склада накладной без поправок, менеджер проводит приходную накладную и выводит счет-фактуру с идентичным номером поставщика – со всеми нулями, буквами, цифрами, знаками препинания и другими знаками. Окончательная повторная проверка приходной накладной считается выполненной только после получения от начальника склада подписанной версии приходной накладной менеджера отдела снабжения. на данную процедуру отводится не более двух рабочих дней.

7)

При наличии расхождений и принятии решений:

по изменению документов – менеджер обязан в этот же день запросить измененные сканированные документы, оформленные по правилам, по электронной почте или сделать пометку в комментариях приходного документа о назначенной дате прихода измененного документа, дата не должна превышать 5 дней с момента прихода предыдущего документа. Оригиналы необходимо получить, согласно п.3 данного раздела;

допоставки ТМЦ – менеджер должен проследить, чтобы допоставка ТМЦ была в срок не более 5 календарных дней, эти данные подтверждает начальник склада. Если ТМЦ не были допоставлены в установленный срок, то поставщик обязан прислать исправленные документы в течении суток. Исключение по допоставке ТМЦ делается только для поставщиков, производственный цикл которых составляет более 5 календарных дней.

При наличии данных расхождений, менеджер обязан после получения исправленных документов от поставщика оформить с ним акт сверки.

8)

После проведения приходной накладной ее последующие изменения не допускаются. Исключение возможно только по согласованию с бухгалтерией и со складом.

9)

Договора и спецификации:

оригиналы договоров и спецификаций передаются в бухгалтерию или в юридический отдел (данное правило определяется в компании);

менеджер обязан оставлять у себя распечатанную копию договора с поставщиком, вести реестр по договорам с отметками о передаче оригиналов данных документов в бухгалтерию/юридический отдел и о неполучении оригиналов от поставщиков.

10)

Правила работы с актами сверок описаны в следующем подпункте 3.2.

.2.

Правила работы с актами сверок

Работа с актами сверок не должна быть перенесена на бухгалтерию, так как менеджер отдела снабжения может быстрее разобраться в отличиях (если они существуют) между сверкой данных компании и данных поставщика.

Менеджер снабжения обязан подписывать акты сверок с поставщиками. Менеджер может получить от поставщика акт сверки или сформировать и выслать поставщику самостоятельно.

При варианте получения акта сверки от поставщика менеджер по снабжению проводит его в 1С и сверяет с данными базы 1С по данному поставщику. При полном соответствии ставит на обороте акта сверки свою подпись и отдает в бухгалтерию для визирования и проставления печати, далее отправляет поставщику.

Если поставщик долго не присылает акт сверки менеджер обязан сделать свой вариант акта сверки по данному поставщику, завизировать в бухгалтерии и направить поставщику, попросив его вернуть назад подписанный акт сверки не позднее чем через 3 рабочих дня.

Если в акте сверки обнаружены расхождения, то необходимо узнать точную причину, поднять все документы по данным сделкам.

Все акты сверок, подписанные с двух сторон, передаются в бухгалтерию не позднее 10 числа каждого месяца по «проблемным» и «частым» поставщикам, по всем остальным не позднее 10 числа следующего квартала.

Под термин «проблемные поставщики» попадают все поставщики с очень частым расхождением в поставленном количестве ТМЦ на склад компании.

Под термин «частые поставщики» попадают все поставщики с поставками чаще шести раз в месяц.

.3.

Методы анализа рынка конкурентов

Для стабильной работы компании на конкурентном рынке менеджер отдела снабжения обязан проводить анализ рынка конкурентов на вверенной ему территории группы ТМЦ. Также данный анализ помогает выбрать новые направления деятельности компании, определить интересные сегментные рынки, на которых сосредоточено минимальное количество конкурентов и/или присутствует высокая доходность для ввода новых позиций в оборот компании. Можно отследить все колебания рынка, быстро реагировать на изменения спроса, быть в ценовом сегменте и предоставлять лучшие условия относительно конкурентов.

Необходимо помнить, что максимальная прибыль компании формируется на первоначальном этапе, то есть зависит от отдела снабжения (правильный выбор поставщика, правильное построение ценообразования и систем скидок, предложения дополнительных услуг, ввод новых групп товаров и так далее).

Этап I. Необходимо провести общий анализ конкурентной среды рынка (таблица 3.3.1). Выделяют следующие группы факторов конкурентного рынка:

соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов («центральный ринг»)
– ситуация в отрасли;

конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями – влияние товаров-заменителей;

угроза появления новых конкурентов – влияние потенциальных конкурентов;

позиции поставщиков, их экономические возможности – влияние поставщиков;

позиции потребителей, их экономические возможности – влияние покупателей.

Ситуацию в отрасли определяем ответами на следующие вопросы:

число и масштаб фирм, конкурирующих на рынке (имеется группа равных по мощности фирм или имеется одна/более фирм, явно превосходящая исследуемую по мощности);

изменение платежеспособного спроса (платежеспособный спрос на товар падает или растет, прогноз неблагоприятен/благоприятен);

степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке (фирмы-конкуренты не специализированы по видам товара. товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы);

издержки переключения клиента с одного производителя на другого (издержки переключения клиента с одного производителя на другого минимальны/максимальны, т.е. вероятность ухода клиентов фирмы к конкурентам);

унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли (набор сервисных услуг фирм-конкурентов отрасли фирмы по товару в целом идентичен);

барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на репрофилирование);

барьеры проникновения на рынок (начальные затраты для развертывания работ на рынке данного товара невелики/велики. Товар на рынке стандартизирован/не стандартизирован);

ситуация на смежных товарных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения, уровень конкуренции);

стратегии конкурирующих фирм (поведение);

привлекательность рынка данного продукта (имеется явно расширяющийся спрос/наблюдается снижение спроса).

Влияние товаров-заменителей определяем ответами на следующие вопросы:

цена (высокая, низкая, идентичная);

стоимость переключения-перехода (затраты связанные с обучением персонала, переналадку оборудования, коррекция технологического процесса);

качество основного товара.

Виды потенциальных конкурентов:

клиенты или поставщики, которые могут интегрироваться «вперед» или «назад» (клиент может интегрироваться «назад» – напрямую работать с поставщиком или сам стать производителем и конкурентом; поставщик может интегрироваться «вперед», убирая компанию посредника-оптовика, напрямую продавая конечным потребителям);

фирмы, для которых входение на рынок является логическим развитием их стратегии (определяется сопутствующими товарами);

фирмы, для которых входение на рынок создаст значительный синергетический эффект.

Влияние потенциальных конкурентов определяем следующими вопросами:

трудности входа на отраслевой рынок (требуемый капитал для входа на рынок);

доступ к каналам распределения (число посредников, торговых представителей, как вариант выхода на рынок);

отраслевые преимущества (ноу-хау, месторасположение и т.д.).

Влияние поставщиков определяем следующими вопросами:

уникальность канала поставок;

значимость покупателя;
доля отдельного поставщика.

Влияние поставщиков проявляется следующим образом:

если продукция поставщиков сильно дифференцирована или уникальна, следовательно, сложно сменить поставщика;

если компания не является важным клиентом для поставщика;
затраты на переход к другому поставщику,
давление со стороны поставщика.

Влияние покупателей определяем следующими вопросами:

статус покупателей (оптовые предприятия, розница, для собственных нужд);
значимость ТМЦ у покупателя (является ли наш товар основным в их деятельности);
стандартизация ТМЦ (возможность заменить наш товар на другого поставщика).

Влияние покупателей проявляется следующим образом:

если продукция стандартизирована и не дифференцирована;
если покупаемые товары не занимают важного места в приоритетах покупателя;
если покупатель имеет хорошую информацию обо всех возможных поставщиках.

Данный анализ проводится ежеквартально по каждой группе ТМЦ (таблица 3.3.1).

В столбцах «Оценка данной ситуации» и «Оценка будущей ситуации» менеджер проставляет следующее:

четко проявляется;
не проявляется (или остается стабильным);
слабо проявляется.

Таблица 3.3.1

Шаблон общего анализа конкурентной среды

« ____ » _____ 20__ г

Группа ТМЦ _____

№ пп	Вопрос	Оценка данной ситуации	Оценка будущей ситуации
1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке		
2	Изменение платежеспособного спроса		
3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке		
4	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого		
5	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли		
6	Барьеры ухода с рынка		
7	Барьеры проникновения на рынок		
8	Ситуация на смежных товарных рынках		
9	Стратегии конкурирующих фирм		
10	Привлекательность рынка данного продукта		
11	Цена		
12	Стоимость переключения-перехода		
13	Качество основного товара		
14	Клиенты или Поставщики, которые могут интегрироваться "вперед" или "назад"		
15	Фирмы, для которых вхождение на рынок является логическим развитием их стратегии		
16	Фирмы, для которых вхождение на рынок создаст значительный синергический эффект		
17	Трудности вхождения на отраслевой рынок		
18	Доступ к каналам распределения		
19	Отраслевые преимущества		
20	Уникальность канала поставок		
21	Значимость покупателя		
22	Доля отдельного поставщика		
23	Статус Покупателей		
24	Значимость ТМЦ у Покупателя		
25	Стандартизация ТМЦ		

Менеджер _____

Задание 1. Необходимо выбрать два разных сегмента рынка и провести анализ конкурентной среды (данные сегменты должны быть в разных областях, например, товары и услуги). Результаты анализа оформить в виде вышеуказанной таблицы.

Этап II. Необходимо определить список конкурентов по данной группе ТМЦ (таблица 3.3.2).

Менеджер по снабжению определяет круг конкурентов, в который он включает прямых конкурентов (все компании, которые занимаются аналогичным продуктом) и косвенных конкурентов (все компании, у которых аналогичный ассортимент, но другого производителя).

Данный отчет составляется ежемесячно.

Таблица 3.3.2

Шаблон списка конкурентов по данной группе ТМЦ

« ____ » ____ 20__ г

Группа ТМЦ _____

№ пп	Прямые конкуренты (наименование компании, город местонахождения)	Косвенные конкуренты (наименование компании, город местонахождения, ТМ заменитель)
1		
2		
3		
4		

Менеджер _____

Задание 2. По выбранным двум сегментам необходимо заполнить шаблон списка конкурентов (минимум по 10 конкурентов по каждому сегменту и по каждому виду конкурентов).

Этап III – Необходимо провести анализ цен и условий работы конкурентов» (таблица 3.3.3).

Менеджер по снабжению по определенному списку конкурентов производит анализ цен сверяемой группы ТМЦ, узнает систему скидок, форму оплаты, логистику по доставке и о дополнительных услугах, которые предлагает конкурент.

Этот анализ необходим при формировании ценообразования и не может быть исключен из процесса работы менеджера по снабжению.

Данный отчет предоставляется ежемесячно.

Таблица 3.3.3

Шаблон отчета по анализу цен и условий работы конкурентов

« ____ » ____ 20__ г

Группа ТМЦ _____

№ пп	Вопросы	Конку- рент 1	Конку- рент 2	Конку- рент N	Средние условия		
1	Местонахождение (город)						
2	Система скидок						
3	Форма оплаты						
4	Логистика						
5	Дополнительные услуги						
№ пп	Наименование ТМЦ	Цена приходная с НДС	Цена реализации с НДС	Конку- рент 1	Конку- рент 2	Конку- рент N	Средняя цена конкурентов
1							
2							
3							
4							
5							

Менеджер _____

Задание 3. По выбранным конкурентам необходимо заполнить шаблон анализа цен и условий работы (минимум по 10 конкурентов по каждому сегменту и по каждому виду конкурентов). Столбцы «Цена приходная с НДС» и «Цена реализации с НДС» пока остаются пустые, они пригодятся в дальнейшей работе.

.4.

Методы поиска и выбора поставщика

После того как определен сегмент рынка товаров, на котором компания собирается работать, можно заниматься поиском и выбором поставщика. Так же не надо забывать данный метод на протяжении всей работы, необходимо иметь оптимально три поставщика по каждому товару или сырью и несколько дополнительных, с которыми компания сотрудничает не чаще 1-2 раза в год, когда основные поставщики не имеют возможности поставить товар и/или сырье (услугу) в связи с разными ситуациями.

Поиск и выбор нового поставщика не должен ограничиваться субъективными предположениями, необходимо четко структурировать данный этап работы, чтобы впоследствии работа с выбранным поставщиком приносила видимый результат.

На первом этапе поиска и выбора поставщика необходимо собрать максимально полную информацию обо всех потенциальных поставщиках по рынку требуемых ТМЦ.

Источниками такой информации могут быть:

- каталоги и прайс-листы, торговые журналы;
- Интернет;
- рекламные материалы: фирменные каталоги, объявления в СМИ;
- местные источники, такие как действующие на данной территории юридические лица или «осведомители»;
- объявления о проведении торгов;
- банки и финансовые институты;
- выставки и ярмарки («Экспоцентр», ВВЦ и др.);
- торговые директории («Желтые страницы», «Оптовик», «Товары и цены» и т.д.);
- торговые представительства;
- собственное расследование (все методы и источники, не являющиеся формальными и не требующие официальных документальных запросов):
 - неформальные личные контакты с коллегами, знакомыми, конкурентами;
 - неформальные личные контакты и переписка с возможными поставщиками;
 - общение с конкурентами потенциального поставщика и т.д.
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками;
- конкуренты потенциального поставщика;
- торговые ассоциации (Торгово-промышленная палата РФ и др.);
- информационные агентства (РИА «РосБизнесКонсалтинг» и др.);
- государственные источники: регистрационные палаты, налоговая инспекция, лицензионные службы и пр., обладающие открытой для ознакомления информацией.

Выбор поставщика, определяется целой системой критериев, но **основными критериями** выбора являются: *цена (4), качество товара (2), надежность поставки (1), предоставление отсрочки платежа (5) и производственные мощности (3).*

Можно установить систему критериев первоначального отбора поставщиков и их оценку значимости (по десятибалльной шкале):

1. Надежность поставки (или своевременность поставок) – 8 баллов.

2. Гарантии качества (срок гарантии, качество продукции) – 10 баллов.
3. Производственные мощности – 8 баллов.
4. Ценовая политика (сравнение реальной цены с желаемой и/или с минимальной, полученной у других поставщиков, возможность получения статуса дилера и/или эксклюзивного представителя) – 9 баллов.
5. Предоставление отсрочки платежа – 10 баллов.
6. Местоположение – 7 баллов.
7. Технический потенциал – 7 баллов.
8. Финансовое положение – 9 баллов.
9. Возможность компромиссов – 6 баллов.
10. Наличие информационной системы связи и обработки заказов – 3 балла.
11. Послепродажный сервис (предоставление гарантии по ТМЦ во время срока его службы, возможность вернуть ТМЦ, если по нему не было движения в течение года) – 6 баллов.
12. Репутация и роль в своей отрасли – 5 баллов.
13. Деловая инициативность – 1 балл.
14. Управление и организация – 1 балл.
15. Контроль деятельности – 1 балл.
16. Отношение к покупателю – 4 балла.
17. Имидж – 5 баллов.
18. Оформление товара (упаковка) – 4 балла.
19. Трудовые отношения – 5 баллов.
20. Деловой опыт и история взаимоотношений – 3 балла.
21. Вспомогательная литература и инструкции – 2 балла.
22. Взаимность выгод и интересов (на сколько поставщик готов отстаивать интересы покупателя) – 2 балла.

Если системе установленных **основных критериев** (1-5) отвечают несколько поставщиков, то их рассматривают по остальным критериям (6-22).

Далее выбранных Поставщиков ранжируют, используя непосредственные контакты с представителями поставщиков (таблица 3.4.1 и рис. 3.4.1).

Основные критерии являются обязательными для выбора поставщика, по остальным критериям оцениваются поставщики, когда есть несколько выбранных кандидатов для последующей работы.

«Удельный вес критерия» – определяется в единицах до сотых, величина каждого критерия зависит от полученной информации по поставщику и субъективной оценке менеджера отдела снабжения, в итоговой сумме все критерии составляют единицу.

«Оценка значимости критерия» – определяется по выше утвержденной шкале.

«Произведение удельного веса критерия на оценку» – определяется путем умножения «Удельного веса критерия» на «Оценку значимости критерия».

В итоговой сумме в графе «Удельный вес критерия» должна всегда стоять единица, в графе «Оценка значимости критерия» остается пустым, а в графе «Произведение удельного веса критерия на оценку» ставится сумма всех позиций. Данная сумма и будет являться сводным критерием при выборе поставщика. Данный отчет предоставляется ежемесячно.

Окончательный выбор поставщика производится руководителем отдела снабжения.

Рисунок 3.4.1

Шаблон для расчета рейтинга поставщика – метод ранжирования

« » 20__ г

Критерий выбора Поставщика	Удельный вес критерия	Оценка значимости критерия	Произведение удельного веса критерия на оценку
Надежность доставки		8	
Гарантии качества		10	
Производственные мощности		8	
Ценовая политика		9	
Предоставление от срочки платежа		10	
Возможность компромиссов		7	
Местоположение		7	
Технический потенциал		9	
Финансовое положение		6	
Наличие информационной системы связи и обработки заказов		3	
Послепродажный сервис		6	
Репутация и роль в своей отрасли		5	
Деловая инициативность		1	
Управление и организация		1	
Контроль деятельности		1	
Отношение к покупателю		4	
Имидж		5	
Оформление товара (упаковка)		4	
Трудовые отношения		5	
Деловой опыт и история взаимоотношений		3	
Вспомогательная литература и инструкции.		2	
Взаимность выгод и интересов		2	
ИТОГО	1		

Менеджер _____ / _____ /

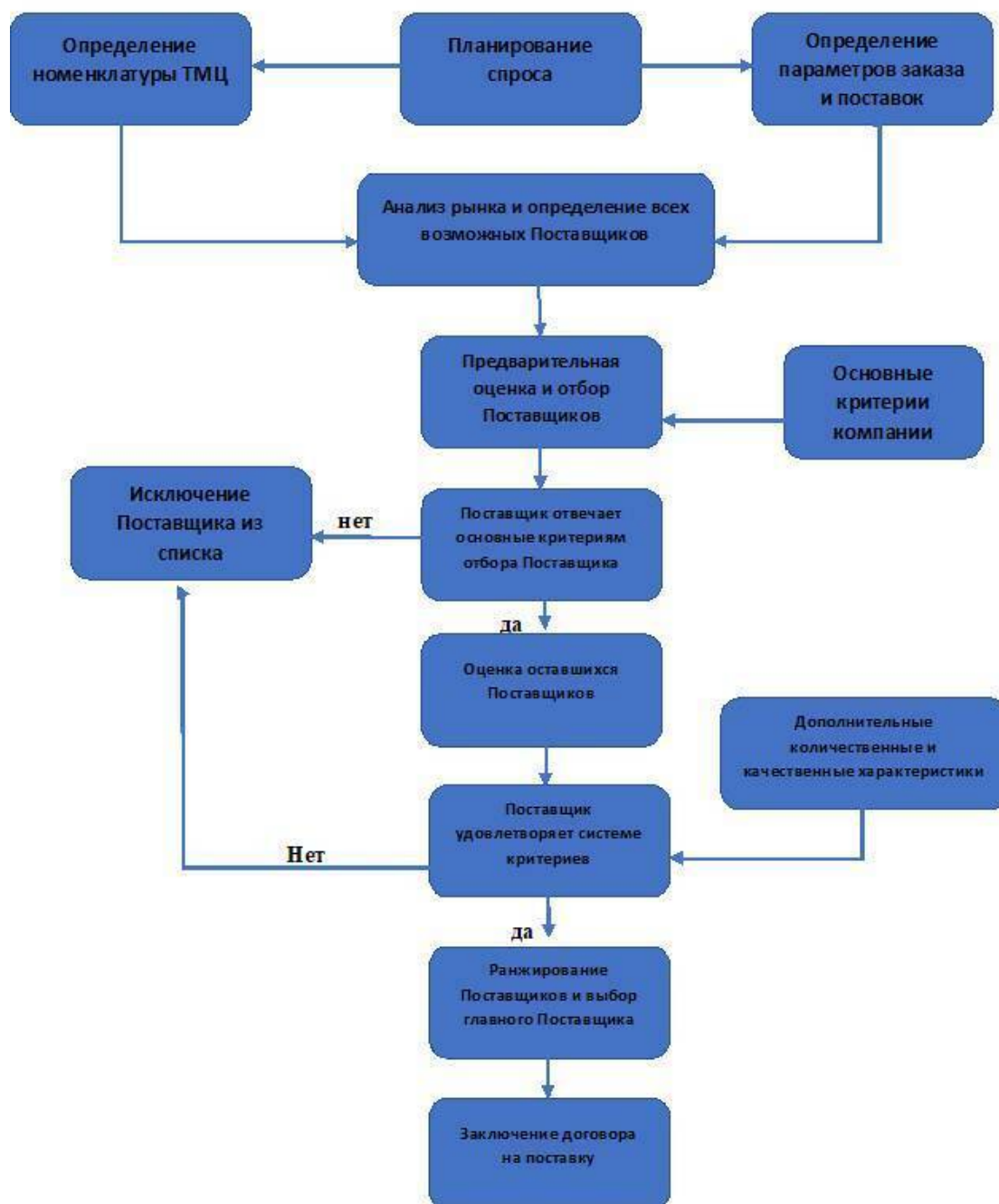


Рис. 3.4.1. Алгоритм выбора Поставщика

Задание 4. По определенным ранее 2 разным сегментам товаров или услуг необходимо выбрать производителей (или компании по оказанию услуг) и провести их ранжирование (минимум по 10 компаний в каждом сегменте, данные компании могут находиться не только на одной территории, можно рассматривать по всей России и за рубежом). В результате ранжирования должно остаться минимум по три поставщика в каждом сегменте для дальнейшей работы.

.5.

Методы анализа рынка поставщиков

Данный раздел очень важен для работы с поставщиками. Как правило, работа у менеджеров заканчивается на этапе предложения цены, и они могут даже не подозревать, сколько дополнительных факторов иногда скрыто за низкой ценой.

После проведения ранжирования поставщиков необходимо собрать более полную информацию по каждому поставщику, с которым мы собираемся работать или уже работаем.

Анализ рынка поставщиков поможет менеджеру разобраться с принципами работы каждого поставщика, чтобы минимизировать риски компании и увеличить эффективность работы склада, производства и в целом компании.

Используется несколько методов анализа рынка действующих поставщиков:

опросный метод или метод собеседования;

метод анализа цен поставщиков или математический метод;

метод анализа по условиям качества поставок поставщиков;

метод анализа по условиям отсрочки платежа поставщиков;

метод сравнения предложений по качеству продукции поставщиков.

Предлагается использовать все методы в комплексе для получения полной картины рынка поставщиков и для результативной работы с выбранными поставщиками. При этом необходимо не только научиться собирать информацию, но и анализировать данные, направляя действия поставщика на выгоду своей компании.

Рассмотрим каждый метод по отдельности.

.5.1.

Опросный метод или метод собеседования

Опросный метод помогает менеджеру и руководителям компании лучше узнать своего поставщика, понять все «подводные камни» работы с данным поставщиком, а также учит менеджера отдела снабжения задавать правильные вопросы в процессе общения с сотрудниками компании поставщика.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.