



Закупочная логистика



Тема Планирование закупок

1. План закупок как составная часть бизнес-плана предприятия
2. Закупочная политика предприятия
3. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование в области закупок

1. План закупок как составная часть бизнес-плана предприятия

- Одним из наиболее эффективных инструментов управления бизнесом является бизнес-планирование, которое занимает все более существенную долю в современном менеджменте.

Применение методов бизнес-планирования, охватывающие практически весь спектр менеджмента, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений.

- В самой технологии бизнес-планирования заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды предприятия.

Планирование предполагает

обоснованный выбор целей

определение политики предприятия

разработку мер и мероприятий

методы достижения целей

**обеспечение основы для принятия
последующих долгосрочных решений**


Система планов и схемы планирования

являются результатом планирования.

План - набор инструментов для описания роли каждой части организации в процессе достижения целей фирмы.

Выделяют следующие виды планов:

- » Стратегический (генеральный)
- » Общефирменные планы
- » Оперативные планы
- » Планы-программы



Стратегический (генеральный) план

- составляется на 5 лет вперед
- включает в себя видение, миссию, общие цели, определяющие цели организации, место в организации в будущем и выбранные стратегии в действии
- ориентир для принятия решений на более низких уровнях

Составной частью этого плана является политика организации.

Стратегическое планирование

- ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.



Общекорпоративные планы

- составляются на срок 3-5 лет
- являются продолжением стратегического плана
- определяют главные задачи развития организации.

Основу этих планов составляет план развития.

Оперативные планы

- **1) Общефирменные планы текущей деятельности** - хозяйственные планы, которые рассчитываются на 1 год. С их помощью товары и услуги производятся и поставляются на рынок.
- **2) Текущие планы подразделений** - дополняют общефирменные планы текущей деятельности и создаются для планирования работы отделов и служб.

Текущее планирование

- заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач.

При этом детально разрабатываются

- средства и
- способы решения задач,
- использование ресурсов,
- внедрение новой технологии.

Планы-программы (Бизнес-планы)

- Разрабатываются для реализации конкретных инвестиционных проектов или выполнения программы развития функциональных областей деятельности
- Бизнес-план представляет собой долгосрочный, стратегический план деятельности всего предприятия и его разработка является прерогативой высшего руководства предприятия.
- Пункты плана могут включать развитие новых рынков сбыта, развитие новых семейств производимой продукции, комбинаций бизнеса, реструктуризации бизнеса и т. д.

Схемы планирования

- могут иметь различный вид (диаграммы, таблицы, графические цепочки, графики-пирамиды)
- воспроизводят процесс планирования в календарной последовательности
- помогают организации лучше уяснить процесс планирования в целом,
- распределить стадии плана по различным периодам года
- организовывать контроль выполнения каждого этапа

Бизнес-план

- – подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий, к чему стремится организация, как она предполагает добиться поставленных целей, и как будет выглядеть после их достижения.
- является основой работы любого предприятия или организации
- помогает внедрить на рынок определённые товары или услуги
- оценить экономическую выгоду
- наряду с имущественным обеспечением, входит в минимум гарантий для привлечения инвестиций

Бизнес-планирование

- - первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента.

На основе системы планов, созданных фирмой, осуществляется:

- организация запланированных работ,
- мотивация задействованного персонала,
- контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей

Разработку бизнес-плана проводят в несколько этапов:

1. Подготовительный (организационный) этап – определяют

- цели создания документа,
- его назначение,
- сроки,
- ответственных исполнителей разделов,
- необходимость привлечения специалистов из других организаций,
- график работы.

2. Составление текста

- по разделам,
- их компоновка и сведение в единый взаимосвязанный документ.

Разработку бизнес-плана проводят в несколько этапов:

3. Обсуждение бизнес-плана руководителями и ведущими специалистами структурных подразделений предприятия и консультантами сторонних организаций.

- Авторы разделов изучают и обобщают все отзывы и по каждому обоснованному замечанию готовят аргументированное заключение.
- После совместного обсуждения проект бизнес-плана дорабатывают, обсуждают повторно и принимают решение о его дальнейшей корректировке, либо о разработке нового варианта.

3. Заключительный – выполняют

- окончательную редакцию бизнес-плана,
- его утверждение у руководства предприятия
- передачу всем заинтересованным организациям и лицам (акционерам, потенциальным инвесторам и др.)

Описательная часть бизнес-плана должна состоять из следующих основных разделов:

- «Резюме»;
- «Характеристика организации и стратегия ее развития»;
- «Описание продукции»;
- «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»;
- «Производственный план»;
- «Организационный план»;
- «Инвестиционный план»;
- «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
- «Показатели эффективности проекта»;
- «Юридический план».

РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА

«АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА»

Обоснование стратегии маркетинга приводится в отдельном подразделе, в котором отражаются:

- стратегия сбыта;
- расчет и обоснование цены с учетом действующего законодательства;
- обоснование стратегии ценообразования (сравнение с ценой конкурентов, а также свойств продукции – новизны, качества и иных);
- тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции);
- политика по сервисному обслуживанию с указанием затрат на организацию обслуживания и доходов (убытков) от такого вида деятельности;
- оценка изменения объемов реализации продукции в перспективе;
- затраты на маркетинг и рекламу;
- план мероприятий по продвижению продукции на рынки, включая основные этапы его реализации.

РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН»

Разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета) и должен состоять из следующих подразделов:

- программы производства и реализации продукции;
- материально-технического обеспечения;
- затрат на производство и реализацию продукции.

Программа производства и реализации продукции составляется на основании

- проведенных маркетинговых исследований,
- прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей .

РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН»

В подразделе «Материально-техническое обеспечение» приводятся:

- перечень значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов ;
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов);
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах;
- риски ресурсного обеспечения.

План основных закупок

- приобретение предприятием основных активов.

Задачи плана

- определить эти активы, их стоимость и время покупки
- провести обоснование выгоды приобретения именно этого актива
- показать, как он будет интегрирован в общий план предприятия
- как повлияет на достижение поставленной общей цели.

Все приобретаемые активы можно разделить на две группы:

- 1. Активы приобретаемые для замещения выбывающих.**
Это наиболее распространенные покупки и большинство предприятий даже не проводит специальных финансовых расчетов для обоснования такого замещения.
- 2. Новые активы,** то есть ранее не применявшиеся на предприятии. Приобретение данных активов является наиболее сложной экономической задачей и требует обоснованного решения.

Содержание плана закупок

- должно полностью удовлетворять запросам остальных разделов управленческого бизнес-плана.

Например, производственный отдел разрабатывает свой план исходя из возможностей приобретаемых активов, финансовый - анализирует и искивает наилучшие варианты оплаты той или иной закупки.

Важной составной частью плана основных закупок являются отдельные бизнес-планы локальных проектов, связанных с внедрением нового оборудования.

Место плана закупок в планах предприятия



Планирование потребностей в материалах (Material Requirement Planning - MRP).

- Процедура MRP преобразует график производства конечной продукции (MRS) в график заказов на закупку комплектующих и материалов и заказов на производство компонент с учетом требований по срокам и технологии производства конечной продукции.
- Процедура данного преобразования строится на основе состава производимого изделия, ведомости материалов, существующих и заказанных запасов, особенностей планирования и т. д.

План закупки

Результатом процесса MRP планирования является график приобретения материалов и комплектующих, который используется службами закупки для организации процесса закупки.

Данные MRP планирования являются основой для

- организации выбора поставщика,
- согласования договоров и в конечном счете определяют возможность удовлетворения запросов производства.

План закупки

Если возникают проблемы с приобретением всей необходимой для производства номенклатуры материалов и комплектующих, принимается решение о ревизии MRP запланированных производственных заказов или изменении основного производственного план-графика.

Выполнение плана закупки. Процедура реализации MRP планирования в части закупки материалов и комплектующих требует выполнения соответствующих затрат после их утверждения соответствующими полномочными лицами.

2. Закупочная политика предприятия



Схема потока заказов

- Заказ является базовым объектом управления, в результате обеспечивающим организацию иерархической структуры систем планирования и учета, реализованных в ИС ERP

Заказы

**В зависимости
от спроса**

независимые

поступают извне

- ***прогнозные***

(предполагаемые на
основе анализа
потребностей рынка)

- ***подтвержденные***

(существующий
портфель заказов)

зависимые

- определяют
показатели
программы сбыта
готовой продукции
или ее компонентов

Программа продаж

является основой для формирования плана производства и, как следствие, план закупок, реализация которых обеспечивается заказами зависимого спроса:

- заказ на производство,
- заказ на закупку,
- заказ на внутреннее перемещение (склад - склад, склад - производство/проект/профилактика или ремонт...),
- заказ на транспортировку,
- другие.

В пределах независимого спроса на производимую продукцию может быть несколько разновидностей заказов, порождающих особенности планирования производства.

Основные разновидности заказов определяются так называемой точкой привязки заказа клиента (ТПЗК) или Customer Order Decoupling Point (CODP).

Точка привязки заказа клиента

- наиболее дальняя точка в производственном процессе, в которой планирование материалов, компонент, деталей и узлов конечного продукта определяется заказом клиента
- глубина проникновения заказа клиента в систему планирования.

Закупочная политика предприятия

- определяет задачи и работы, а также методы и правила закупочной деятельности конкретного предприятия:

1. *Определение потребности в материальных ресурсах* - необходимо идентифицировать внутрифирменных потребителей материальных ресурсов и выполнить расчет потребности в материальных ресурсах.

При этом устанавливаются требования к весу, размеру и другим параметрам поставок, а также к сервису поставок, разрабатываются планы - графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры и (или) номенклатурные группы.

Закупочная политика предприятия

2. Исследование рынка закупок

начинают с анализа поведения рынка поставщиков:

- оценить все возможные источники закупаемых материальных ресурсов
- идентифицировать всех возможных поставщиков по
 - непосредственным рынкам,
 - рынкам заменителей
 - новым рынкам.
- провести анализ рисков, связанных с выходом на конкретные рынки.

Закупочная политика предприятия

3. Выбор поставщиков включает

- поиск информации о поставщиках,
- поиск оптимального поставщика,
- оценку результатов работы с выбранными поставщиками.

4. Осуществление закупок

- выбор метода закупок,
- разработка условий поставки и оплаты,
- организация транспортировки материальных ресурсов
- составление графика поставок
- осуществление экспедирования
- возможно, организуются таможенные процедуры
- мониторинг товара до момента его доставки
- организация приемного контроля
- проведение переговоров, которые должны завершиться оформлением договорных отношений, то есть заключением контракта.

Закупочная политика предприятия

5. *Контроль поставок*

- контроль качества поставки,
- учет количества рекламаций и брака
- отслеживание сроков поставки (количество ранних поставок или опозданий)
- отслеживание сроков оформления заказа
- отслеживание сроков транспортировки
- контроль состояния запасов материальных ресурсов
- распоряжение не востребованными или некачественными остатками;
 - утилизация отходов производства.

Закупочная политика предприятия

6. Подготовка бюджета закупок - экономические расчеты

- определяют следующие виды затрат:

- затраты на выполнение заказа по основным видам материальных ресурсов;
- затраты на транспортировку, экспедирование и страхование;
- затраты на таможенную очистку ;
- затраты на грузопереработку;
- затраты по контролю за соблюдением условий договора поставки;
- затраты на приемку и проверку материальных ресурсов;
- затрат на поиск информации о потенциальных поставщиках.

В рамках проведения экономических расчетов к задачам закупочной логистики следует отнести расчет издержек из-за дефицита материальных ресурсов.

Закупочная политика предприятия

7. Координация и системная взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками.

Эта специфическая задача закупочной логистики, решаемая, как было отмечено выше, посредством организации системной взаимосвязи закупок с производством и сбытом, а также тесных связей с поставщиками в области планирования, экономики, техники и технологии.

3. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование в области закупок

Значение деятельности по организации и управлению закупками можно рассматривать в аспектах:

1. **оперативном** - ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на избежание дефицита, отсутствия материальных ресурсов или готового продукта
2. **тактическом** - снабжение (закупки) , решения что, сколько, у кого , на каких условиях закупить
3. **стратегическом** – 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 и зависит

- от знаний о таком потенциале у руководства компании
- 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.