



КОНЦЕПЦИИ ПОСТРОЕНИЯ ЛС ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ СНАБЖЕНИЯ

Автор – доцент, к.т.н. Седельникова И.М.

The background features a light yellow-to-gold gradient with several semi-transparent gear shapes scattered across it. On the far left, there is a vertical strip with a colorful, abstract, and somewhat pixelated pattern in shades of red, purple, blue, and orange.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНОЛОГИЯ. ИСТОРИЯ СНАБЖЕНИЯ

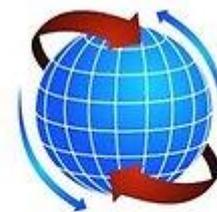
Словарные определения основных терминов

Определение	Источник
Материально-техническое снабжение – процесс планового распределения и организации обращения средств производства, включающий реализацию выпускаемой предприятиями продукции производственно-технического назначения и обеспечение ею потребителей	Большая советская энциклопедия
Снабжение (procurement) – процесс материально-технического обеспечения производства, включая закупки сырья и материалов, мобилизацию внутренних резервов, в том числе неиспользованных запасов и т.д.	Родников А.Н. Англо-русский словарь по экономике товародвижения. – М.: Экзамен, 2001. С.370.
Снабжение (procurement) – это связанные бизнес-функции, включающие планирование, закупки, управление запасами, транспортировку, получение, входной контроль и управление отходами	APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions / Eleventh Edition. – The Association for Operation Management, 2005. P. 88.
Снабжение (procurement) – это деятельность, которая обеспечивает доступность для пользователя материалов или услуг требуемого качества, количества, места и времени	Terminology in Logistics. Terms and Definitions / Glossary of Logistics Terms. – European Logistics Association, 2005. P. 76.
Закупки/Управление закупками (Purchasing, buying) – функциональная деятельность, в процессе которой устанавливаются и развиваются источники снабжения, подготавливаются котировки, устанавливаются цены и условия, размещаются заказы на закупку и обеспечивается соответствующая доставка	Terminology in Logistics. Terms and Definitions / Glossary of Logistics Terms. – European Logistics Association, 2005. P. 81.
Закупки/Управление закупками (Purchasing) – термин, используемый в промышленности и менеджменте, для обозначения функции и ответственности за снабжение материалами, продуктами и услугами	APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions / Eleventh Edition. – The Association for Operation Management, 2005. P. 94.
Государственные закупки - это приобретение органами государственной власти товаров работ, услуг, осуществляемое на основе торгов за счет бюджетных источников финансирования для реализации общественных потребностей	ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН № 94-ФЗ от 21 июля 2005 года «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» 6

Логистика снабжения



**КООРДИНАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ
ЛОГИСТИЧЕСКИХ ВИДОВ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С
КОММЕРЧЕСКИМИ ДЛЯ
ДОСТИЖЕНИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ
ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА С
ОПТИМАЛЬНЫМИ ЗАТРАТАМИ
РЕСУРСОВ**



СНАБЖЕНИЕ

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ ЛОГИСТИКИ СНАБЖЕНИЯ

Общая цель логистики снабжения – покупка материальных ресурсов по выгодной цене у надёжного поставщика нужного качества и в необходимом количестве, доставленных в нужное место и в нужное время.



ЦЕЛИ ЛОГИСТИКИ СНАБЖЕНИЯ

- ☀️ обеспечить непрерывный поток материальных ресурсов, расходных материалов и услуг, требующихся для деятельности организации;
- ☀️ поддерживать инвестиции в запасы и убытки на минимальном уровне;
- ☀️ обеспечивать высокое качество продукции и добиваться его повышения;
- ☀️ искать и развивать отношения с компетентными поставщиками;
- ☀️ стандартизировать закупаемые компоненты там, где это возможно;

ЦЕЛИ ЛОГИСТИКИ СНАБЖЕНИЯ

- ✱ закупать требуемые товары и услуги с минимальными общими затратами;
- ✱ усиливать конкурентную позицию организации;
- ✱ добиваться гармоничных и продуктивных рабочих отношений с другими функциональными направлениями организации;
- ✱ добиваться достижения целей по закупкам с минимально возможными административными затратами.

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ✱ планирование поступлений МР и (или) ГП и контроль на этом этапе;
- ✱ собственно закупки;
- ✱ доставка;
- ✱ приёмка и контроль качества;
- ✱ хранение и отпуск на производство;
- ✱ распоряжение невостребованными и некачественными остатками.

ВКЛАД ЛОГИСТИКИ СНАБЖЕНИЯ

Процесс снабжения имеет как **прямое**, так и **косвенное влияние** на достижение целей организации.

Прямой вклад:

экономия на закупках за счёт более выгодных цен;

сокращение затрат на снабжение благодаря эффективному управлению.



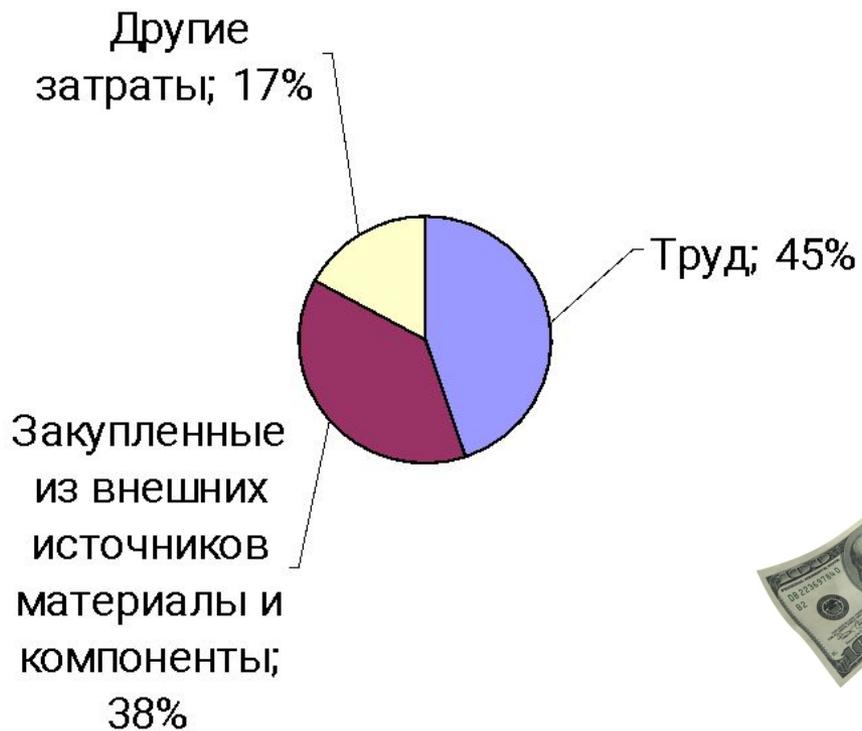
ВКЛАД ЛОГИСТИКИ СНАБЖЕНИЯ

Косвенный вклад:

повышение эффективности основных производственных и обслуживающих процессов за счёт снабжения (сокращение издержек, рост производительности труда, увеличение степени удовлетворённости клиентов).

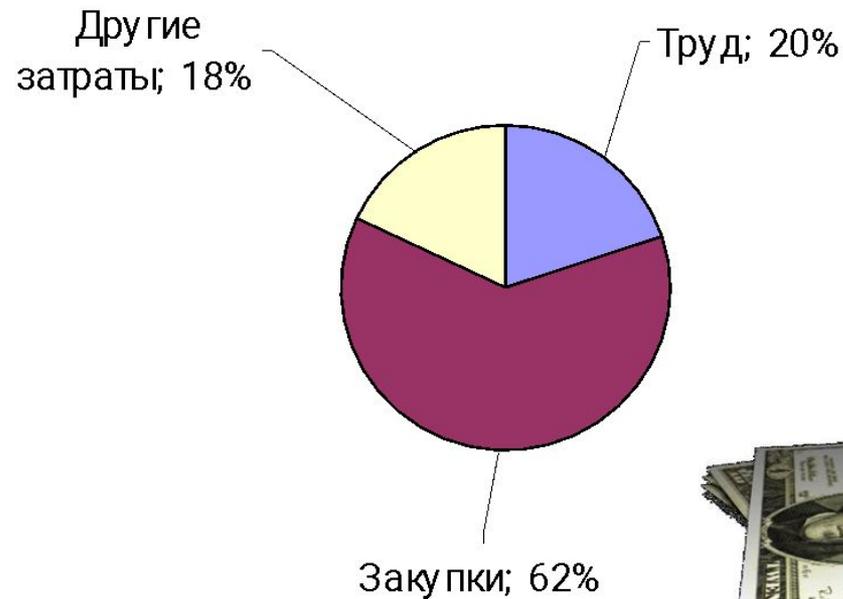
СТРУКТУРА ЗАТРАТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

1979 г.

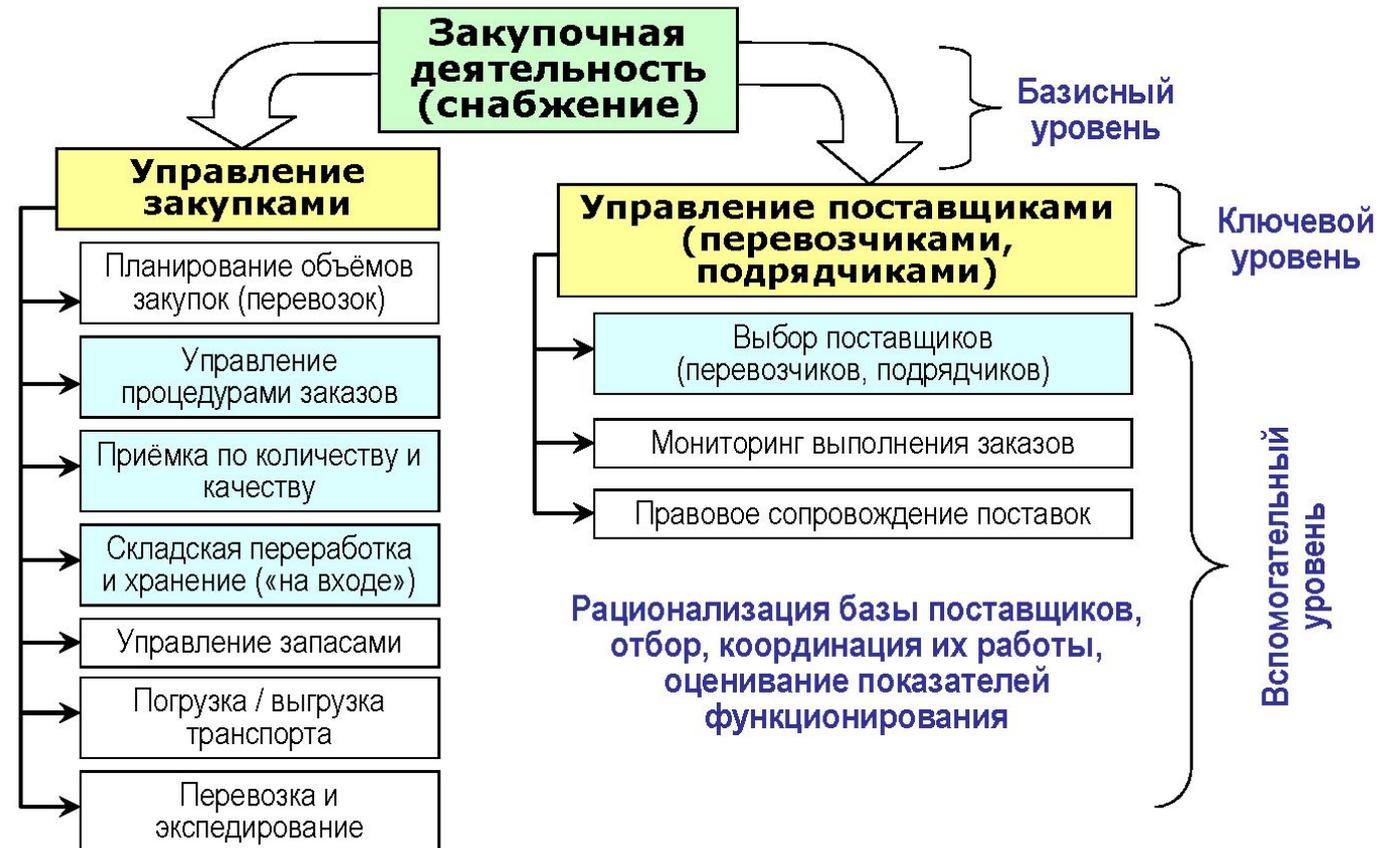


СТРУКТУРА ЗАТРАТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

2004 г.



Логистические операции и функции в снабжении



Коммерческая и логистическая составляющие деятельности



Эволюция основных аспектов снабжения

<i>Аспект</i>	<i>Традиционный вариант</i>	<i>Изменения (сегодня)</i>
Структура	Вертикальная, иерархическая, функциональная ориентация Закупочная деятельность рассматривалась как самостоятельная отдельная функция	Горизонтальная, более плоская, координированные взаимоотношения Закупки рассматриваются как часть интегрированного управления в цепи поставок
Процедуры	На бумажной основе Медленные транзакции, высокие издержки Все снабжение осуществлялось через закупочную деятельность	На основе прикладных информационных технологий Оперативно, с небольшими затратами Повышенное внимание снабжению пользователей, управляемому из центра
Факторы, учитываемые при закупках	Только цена Покупать то, что мы не можем изготовить сами	Общие издержки на получение и использование предметов снабжения Субподряд или аутсорсинг не ключевых видов снабженческой деятельности
Поставки	Множество источников Локальные или национальные	Сокращение базы поставщиков Глобальный подход к источникам поставок
Отношения с поставщиками	Краткосрочные Негативные и конфронтационные Ограниченное информирование	Долгосрочные Партнерство и сотрудничество Постоянный обмен информацией
Качество и спецификация	Спецификации покупателя по проекту и качеству Проверка товаров при их получении	Спецификации поставщика по проекту и качеству Сертификация поставщиков
Запасы и время выполнения заказа	Высокие запасы для обеспечения надежности работы Большое время выполнения заказа	Низкие уровни запасов, в результате чего устраняются потери через сокращение затрат на содержание запасов и их устаревание Короткое время выполнения заказа
Показатели закупочной деятельности	Оцениваются в основном по разнице цен и полученной экономии	Оцениваются, прежде всего, по видам деятельности, добавляющим ценность как часть в общей цепи поставок

ЗАКУПКИ В СРАВНЕНИИ С СНАБЖЕНИЕМ

Факторы	Традиционная функция закупок	Инновационная функция снабжения
Позиция в организации	Тактическая функция	Стратегическая функция
Роль	Узкая	Широкая
Профиль персонала	Канцелярский	Профессиональный
Культура	Реактивная	Проактивная
Процесс покупки	Бюрократический	Рационализированный
Отношения с поставщиками	Натянутые, негибкие	Сотрудничество, гибкость
Критерии деятельности	Цена закупаемой единицы	Общие затраты и качество

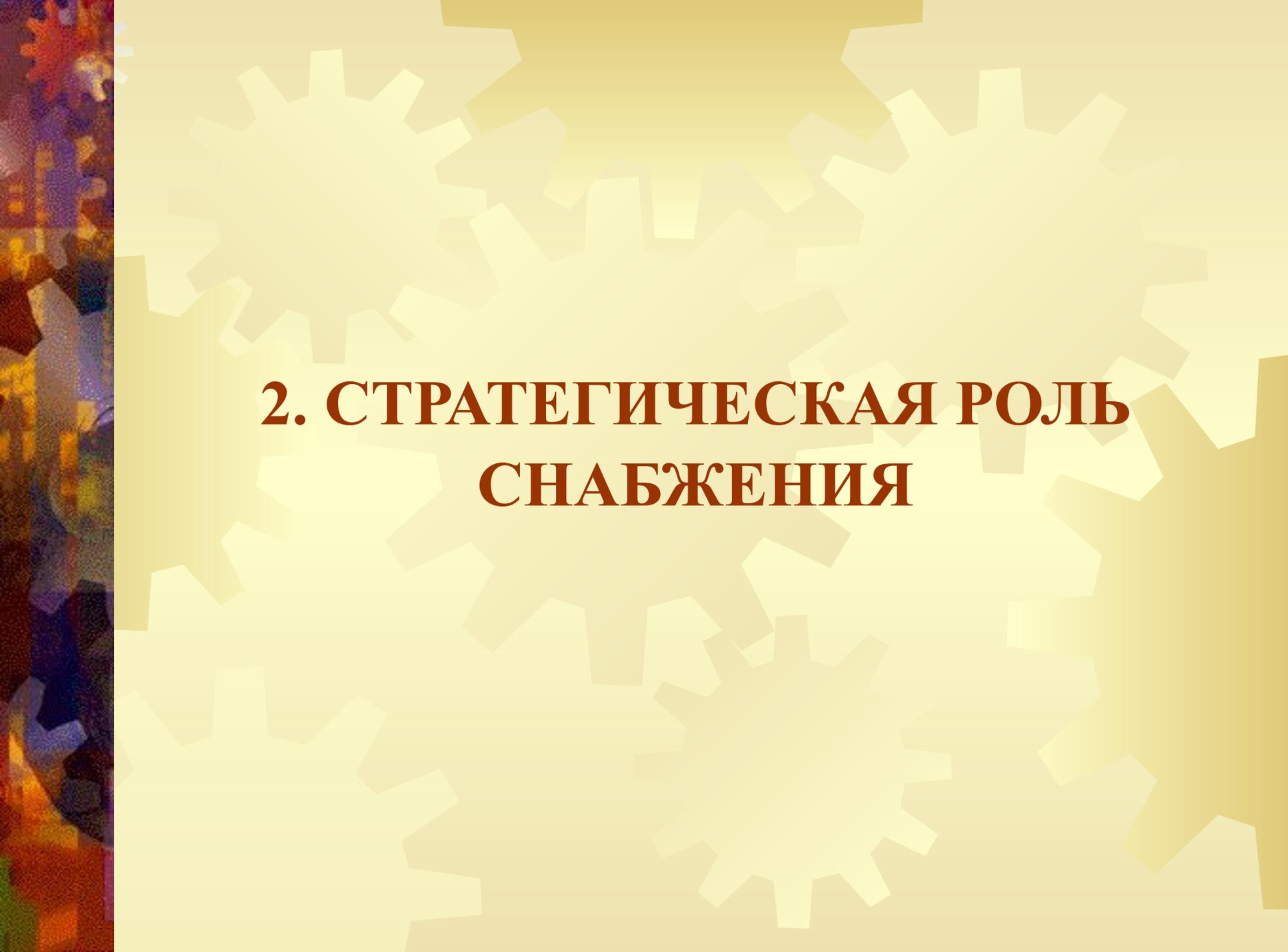
Номенклатура закупаемых ресурсов:

- 1. Основные фонды (средства) производственного и непромышленного назначения:** здания, сооружения, силовые машины и оборудование, транспортные средства, инструмент и прочие фонды, на которые начисляется амортизация.
- 2. Материальные ресурсы (МР) и услуги производственного назначения:** сырье и материалы, полуфабрикаты, сборочные единицы, компоненты и комплектующие для сборки (изготовления) ГП, топливо и энергия на основные производственные нужды, промышленная тара и пр.
- 3. МР и услуги непромышленного назначения:** продукты типа MRO (Maintenance, Repairs and Operations) – расходные материалы жизнеобеспечения.
- 4. Готовая продукция для перепродажи:** товары широкого потребления (FMCG – Fast Moving Consumer Goods).



СЫРЬЕ. СТАНКИ. ЗАПЧАСТИ. ОБОРУДОВАНИЕ. МАТЕРИАЛЫ. КОМПЛЕКТУЮЩИЕ. СЛУЖБА СНАБЖЕНИЯ.



The background features a light yellow-to-gold gradient with several faint, semi-transparent gear shapes scattered across it. On the far left, there is a vertical strip with a colorful, abstract, and somewhat pixelated pattern in shades of red, orange, purple, and blue.

2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ СНАБЖЕНИЯ

Связь снабжения со стратегией компании

Для организации снабжение имеет стратегическое значение: в ходе выполнения видов деятельности, связанных с источниками поставок/ закупок, оно поддерживает компанию в достижении её общих целей.

При этом ключевыми стратегическими вопросами являются следующие:

- каким образом функция снабжения может эффективно влиять на цели компании;
- как менеджер по закупкам может гарантировать, что функция снабжения вносит вклад в достижение общих целей организации.

Связь снабжения со стратегией компании



Связь снабжения со стратегией компании

Благодаря своей ключевой роли – объединению многих функций – закупки могут внести заметный вклад, причём в виде нескольких составляющих, в достижение стратегического успеха организации.

Рассмотрим эти составляющие.

Связь снабжения со стратегией компании

1) Через внешние контакты с рынком поставщика отдел закупок может получать важную информацию о новых технологиях, потенциально новых материалах или услугах, новых источниках поставок и изменениях рыночных условий. Сообщая подобную информацию другим подразделениям, отдел закупок помогает корректировать стратегию организации с учётом новых возможностей, появляющихся на рынке.

Связь снабжения со стратегией компании

2) Отдел закупок может помочь организации добиться успеха, выявляя новых поставщиков и развивая отношения с уже имеющимися.

Общее время разработки или модификации можно сократить за счёт привлечения поставщиков на раннем этапе разработок новых товаров или услуг, а также модификации существующих вариантов.

Идея «сжатого времени», т.е. более быстрого выхода на рынок с новыми предложениями, может быть очень важной для успеха, так как помогает организации занять на рынке позицию лидера или новатора.

Связь снабжения со стратегией компании

Стратегия	Типичные действия в области закупок
Конкурентные стратегии по Портеру	
Лидерство по издержкам	Сокращение затрат на закупки на основе консолидации закупок, поиска единственного источника, осуществления глобальных закупок. Сокращение издержек на подсистему снабжения и администрирование. Оценка расходования финансовых средств.
Дифференциация	Вовлечение поставщиков в проектирование и развитие продукта, анализ ценности, TQM, альтернативные материалы.
Фокусирование	Размещение заказов у специальных поставщиков, решение МОВ для специальных компонент, субконтракты, аутсорсинг.

Связь снабжения со стратегией компании

Стратегия	Типичные действия в области закупок
Стратегии роста	
Развитие продукта	Связь с проектированием и производством. Определение источников партнёрства; извещение поставщиков. Переговоры, относящиеся к собственности на методы и инструменты для закупаемых позиций. Определение времени поставок.
Развитие рынка	Связь с маркетингом. Источники партнёрства, составление инструкций по упаковыванию и отгрузкам. Идентификация жизненно важных точек в цепях поставки.
Вертикальная интеграция (обратная/ прямая)	Деятельность, относящаяся к обеспечению входов (сырья, материалов) при приобретении поставщиков /выходов (каналов распределения, транспорта) при покупке потребителей.
Диверсификация	Консолидация поставок, эффект масштаба. Обеспечение взаимозаменяемости методов и компонентов.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

Kraljic предложил портфолио для принятия стратегических решений в снабжении. Это руководство для преодоления слабых сторон и противостояния диктату поставщиков.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

Kraljic установил, что **влияние на прибыль** (profit impact) данной закупаемой позиции зависит от следующих факторов:

- доля в общей себестоимости продукции;
- доля в общих затратах на закупки;
- влияние на качество продукта.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

Риск поставки (supply risk) для каждой позиции можно оценить на основе учёта таких факторов как:

- количество поставщиков;
- надёжность поставщиков;
- конкурентный спрос;
- риск хранения;
- возможность замены.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

<p>Высокий уровень</p> <p>↑</p> <p>Важность закупки и влияние на прибыль</p> <p>↓</p> <p>Низкий уровень</p>	<p>1. Leverage products – Продукты типа «рычаг» (стальной прокат)</p>	<p>2. Strategic products – Стратегические продукты (двигатели, оптика, сборочные линии)</p>
	<p>3. Non-critical (routine) products – Некритичные продукты (крепёжные детали, канцелярские принадлежности)</p>	<p>4. Bottleneck products – Продукты «узкое горло» (натуральные красители, витамины, вкусовые добавки)</p>
<p>←————— Риск поставки —————→</p> <p>Низкий (много поставщиков) Высокий (один или несколько поставщиков)</p>		

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

<p>1. Leverage products – Продукты типа «рычаг» (стальной прокат)</p>	<p>2. Strategic products – Стратегические продукты (двигатели, оптика, сборочные линии)</p>
<p>Характеристика квадранта:</p> <ul style="list-style-type: none">• Относительно высокая доля цены продукта;• Малое изменение цены имеет большое влияние на прибыль. <p>Риск низкий, так как:</p> <ul style="list-style-type: none">• Большое количество альтернативных поставщиков;• Возможны заменители. <p>Выводы:</p> <ul style="list-style-type: none">• Сегмент доминирования покупателя.• Конкурентное ценовое предложение.	<p>Характеристика квадранта:</p> <ul style="list-style-type: none">• Вместе с Leverage products могут составлять 80% оборота;• Небольшие изменения цены приводят к среднему или значительному влиянию на прибыль. <p>Риск высокий из-за существующей зависимости от поставщика.</p> <p>Выводы:</p> <ul style="list-style-type: none">• Баланс силы поставщиков и покупателей может быть разным.• Партнёрство.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

<p>3. Non-critical (routine) products – Некритичные продукты (крепёжные детали, канцелярские принадлежности)</p>	<p>4. Bottleneck products – Продукты «узкое горло» (натуральные красители, витамины, вкусовые добавки)</p>
<p>Характеристика квадранта:</p> <ul style="list-style-type: none">• Могут потребовать 80% деятельности в области закупок для обеспечения 20% оборота;• Низкие продуктовые/ высокие административные затраты. <p>Риск отсутствует, так как:</p> <ul style="list-style-type: none">• Много альтернативных поставщиков;• Большое разнообразие продуктов. <p>Выводы:</p> <ul style="list-style-type: none">• Сокращение количества поставщиков.• Е-закупки.	<p>Характеристика квадранта:</p> <ul style="list-style-type: none">• Относительно ограниченная ценность;• Опасность резкого роста цен. <p>Риск высокий, так как:</p> <ul style="list-style-type: none">• Мало альтернативных поставщиков;• Поставщики могут быть технологическими лидерами. <p>Выводы:</p> <ul style="list-style-type: none">• Сегмент доминирования поставщика.• Поиск альтернативных поставщиков.• Стандартизация для перемещения в квадрант 1.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

Квадрант	Цели	Основные задачи	Необходимая информация
1. Leverage products (большое влияние на прибыль – низкий риск)	<ul style="list-style-type: none">• Достижение наилучших условий в краткосрочной перспективе.• Максимальная экономия затрат.	<ul style="list-style-type: none">• Гарантия того, что поставщики осведомлены о конкурентной ситуации.• Группировка похожих позиций вместе, чтобы увеличить ценность и качество и получить скидки в зависимости от объёма поставки.• Поиск альтернативных продуктов/ поставщиков.• Возможность перемещения в квадрант 2.	<ul style="list-style-type: none">• Данные о состоянии рынка.• Планирование потребности в кратко- и среднесрочной перспективе.• Прогноз цен/ транспортных тарифов.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

Квадрант	Цели	Основные задачи	Необходимая информация
2. Strategic products (большое влияние на прибыль – высокий риск)	<ul style="list-style-type: none">• Максимальное снижение затрат.• Минимизация риска.• Создание конкурентного преимущества.• Взаимное согласие для долгосрочного сотрудничества.	<ul style="list-style-type: none">• Подготовка точных прогнозов будущих потребностей.• Анализ рисков поставок.• Заключение долгосрочных соглашений (3-5 лет) с поставщиками для совершенствования качества и характеристик продуктов.• Создание совместных предприятий с выбранными поставщиками для усиления конкурентного преимущества.• Возможность перемещения в квадрант 1 для возвращения уверенности.	<ul style="list-style-type: none">• Высоко детализированные данные о состоянии рынка.• Информация о долгосрочных трендах спроса и предложения.• Кривые отраслевых затрат.• Достоверные сведения о конкурентах.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

Квадрант	Цели	Основные задачи	Необходимая информация
3. Non-critical products (малое влияние на прибыль – низкий риск)	<ul style="list-style-type: none">• Сокращение административных процедур и затрат.• Повышение операционной эффективности.	<ul style="list-style-type: none">• Упростить процедуры оформления заказов, покупки и оплаты.• Стандартизация там, где возможно.• Консолидация закупок.• Е-закупки.• Поощрение прямых заказов внутренних потребителей вместо отложенных контрактов.• Возможность перемещения в квадрант 1.	<ul style="list-style-type: none">• Обзор рынка.• Краткосрочный прогноз потребности.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic

Квадрант	Цели	Основные задачи	Необходимая информация
4. Bottle-neck products (малое влияние на прибыль – высокий риск)	<ul style="list-style-type: none">• Сокращение затрат.• Гарантия поставки в кратко-/долгосрочной перспективе.	<ul style="list-style-type: none">• Прогноз будущих потребностей с максимальной высокой точностью.• Консолидация закупок.• Создание страховых запасов, если возможно.• Поиск альтернативных продуктов/ поставщиков.• Заключение контрактов для снижения риска.	<ul style="list-style-type: none">• Среднесрочные прогнозы спроса/ предложения.• Очень хорошие маркетинговые данные.• Затраты на запасы.

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic для ОАО «ОКБМ Африкантов»

1. Базовые продукты типа «рычаг»	2. Стратегические продукты
<ul style="list-style-type: none">• <u>Металлобюро</u>: тонколистовой прокат (до 25 мм), круглый прокат из сталей 08X18H10T, 12X18H10T, рядовой металлопрокат, нержавеющие трубы по ГОСТ 9940-81, 9941-81, поковки из углеродистой и легированной стали	<ul style="list-style-type: none">• <u>Металлобюро</u>: толстолистовой прокат (свыше 25 мм), круглый прокат из стали 07X16H10Б, прокат из титановых сплавов (лист, круг, поковка и др.), крупногабаритные поковки
<ul style="list-style-type: none">• <u>Электробюро</u>: кабель силовой, провод монтажный, провод соединительный, манометры, орг. техника, шкафы управления и средства автоматики, контрольно-измерительные приборы	<ul style="list-style-type: none">• <u>Электробюро</u>: высокотемпературный эмальпровод, провод со стекловолоконистой изоляцией, серверное оборудование
<ul style="list-style-type: none">• <u>Бюро вспомогательных материалов</u>: арматура, мебель, стройматериалы, краски, резиновые рукава и технические пластмассы, асбопродукция, фторопласты, бумага	<ul style="list-style-type: none">• <u>Бюро вспомогательных материалов</u>: спецарматура, газы
<ul style="list-style-type: none">• <u>Бюро инструмента</u>: резцы с напайными пластинами, борфрезы, напильники, абразивный инструмент, универсальное технологическое оборудование	<ul style="list-style-type: none">• <u>Бюро инструмента</u>: импортный инструмент для высокопроизводительных станков, калибры, вальцовочный инструмент, специализированное технологическое оборудование

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic для ОАО «ОКБМ Африкантов»

3. Некритичные продукты	4. Проблемные продукты
<ul style="list-style-type: none">• <u>Металлобюро</u>: круглый прокат из стали 20X13, подшипники общепромышл. назначения, прокат из цветных металлов, нержавеющие трубы по ТУ 14-3Р-197-2001, поковки из стали 20X13, 30X13	<ul style="list-style-type: none">• <u>Металлобюро</u>: листовой прокат из стали 09X18Н9, круглый прокат из стали ХН35ВТ, спец. подшипники, электротехн. сталь, припои из драгметаллов, нержавеющие трубы диам. более 325 мм, трубы из титановых сплавов, изделия из магнитных сплавов
<ul style="list-style-type: none">• <u>Электробюро</u>: кабель управления, преобразователи давления, расходные материалы и комплектующие к оргтехнике	<ul style="list-style-type: none">• <u>Электробюро</u>: кабель высокого давления, сигнализаторы положения, вращающиеся трансформаторы, провод жаростойкий
<ul style="list-style-type: none">• <u>Бюро вспомогательных материалов</u>: канцтовары, спецодежда, насосное оборуд., оборуд. для вентиляции и кондиционир. воздуха, отопительное, грузоподъёмное оборуд., хозтовары, бытовые приборы, чистящие и моющие средства, ткани	<ul style="list-style-type: none">• <u>Бюро вспомогательных материалов</u>: спецкраски, спецпластины, рукава высокого давления, химико-гальваническое оборудование, оборудование для очистки промышленной жидкости и воды
<ul style="list-style-type: none">• <u>Бюро инструмента</u>: развёртки, зенкеры, электроинструмент, пневмоинструмент, ленточные пилы, строительный инструмент, технологическая оснастка	<ul style="list-style-type: none">• <u>Бюро инструментального хозяйства</u>: спец-инструмент, изготавливаемый по чертежам, алмазный инстр-т, запчасти для технологич. оборуд., спец. эл-ты системы вентиляции

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic для компании ООО «Мера-НН»

Базовые продукты	Стратегические продукты
<p>Оборудование для презентаций: проектор, экран, презентер Кабель: RJ45, USB, miniUSB, витая пара, коаксиальный USB гарнитура Веб камера Мобильный телефон, гарнитура Монитор Планшетный компьютер Карты доступа для сотрудников</p>	<p>Управляемый коммутатор: 2,4,16,24 и 48 портов unix-box, тонкий клиент SATA диск, планка памяти Сервер: tower, blade Ноутбук, докстанция к ноутбуку Стандартный рабочий компьютер Источник бесперебойного питания</p>

Анализ портфеля закупок с помощью матрицы Kraljic для компании ООО «Мера-НН»

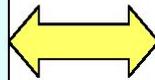
Некритичные продукты	Проблемные продукты
<p>Мебель: стул, шкаф, стол, тумба, часы</p> <p>Оборудование для конференций: доска магнитно-маркерная, доска пробковая, флипчарт</p> <p>Телефония: настольный IP телефон, модуль расширения, гарнитура</p> <p>Периферийное оборудование: принтер, сканер, МФУ, копир, планшет графич.</p> <p>Складское оборудование: стеллаж архивный, тележка</p> <p>Хозинвентарь: радиатор масляный, печь СВЧ, сетевой фильтр</p> <p>Кардридеры и карты памяти: SD, USB, microSD</p> <p>Устройства питания: аккумуляторы, зарядные устр-ва, блоки, шнуры питания</p> <p>Точка доступа WiFi, стойка серверная</p> <p>Антенна GSM, USB модем, датчик температуры</p>	<p>Аттенюатор для кабеля, трансивер, адаптеры, коннекторы</p> <p>Устройство для конференц связи</p> <p>Микросхемы для ремонта</p> <p>Микрокомпьютеры и мобильные платформы</p> <p>Аккумуляторы для серверного оборудования</p>

Рычаг снабжения

Способность закупочной деятельности повышать рентабельность бизнеса

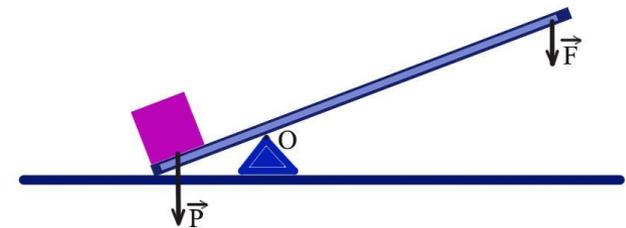
Затраты на закупки МР составляют от 40 до 60% себестоимости продукции

Увеличение
прибыли
компании на
100%

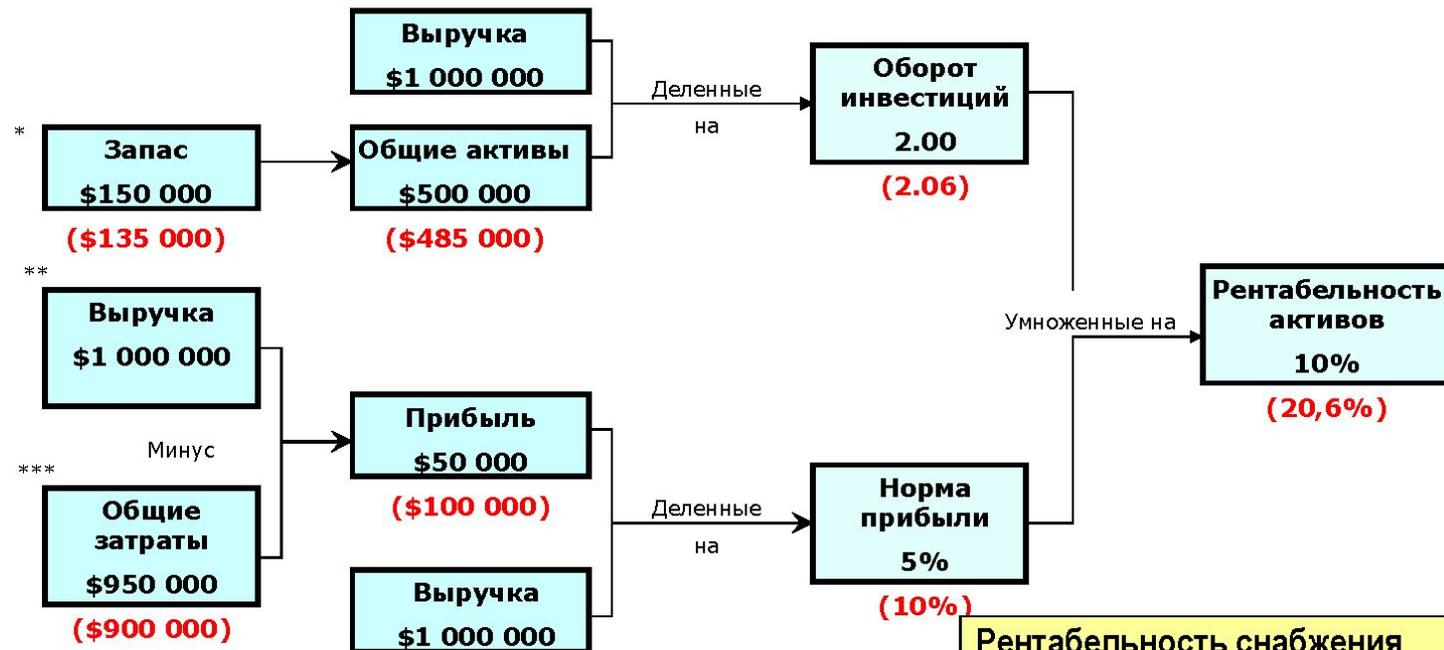


- увеличение объема продаж на 100 %;
- возрастание цены товаров на 15%;
- снижение заработной платы на 25 %;
- уменьшение накладных расходов на 33 %;
- снижение затрат на закупки на 8,5 %.

На каждый процент снижения затрат на закупки приходится **12 процентов** роста прибыли



Эффект увеличения рентабельности активов (пример)



* Стоимость запаса составляет приблизительно 30% объема общих активов.

** Затраты на закупки составляют половину выручки, или \$ 500 000.

*** Цифры в скобках предполагают 10%-е сокращение стоимости закупок.

Рентабельность снабжения выше там, где:

- доля закупаемых предметов снабжения в общих расходах является высокой;
- имеются краткосрочные колебания цен.

Проблема «делать или покупать» («Make or Buy» – MOB) в закупках

Этап 1. Рассчитать затраты на:

Собственное производство (стоимость сырья, рабочей силы, внутризаводские логистические издержки, накладные и прочие расходы)
Закупку (цена поставщика, затраты на заказ, страховку, упаковку, складирование, грузопереработку, сортировку, входной контроль качества и другие затраты на закупку), а также затраты, связанные с управленческими расходами на снабжение



Этап 2. Принять решение:

«Делать самому»: затраты на производство меньше чем затраты на закупку. Потребность в изделиях стабильна и достаточно велика. Изделие может быть изготовлено на имеющемся оборудовании. Имеются квалифицированные рабочие кадры и менеджеры.

«Купить»: затраты на закупку меньше затрат на производство. Потребность в изделиях невелика или нестабильна. На предприятии отсутствуют необходимые для производства технологические мощности и кадры нужной квалификации



Основные причины альтернативных вариантов в снабжении

<i>Причины «делать»</i>	<i>Причины «покупать»</i>
<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> поддержание имеющихся ключевых функций в производстве;<input checked="" type="checkbox"/> снижение себестоимости производства;<input checked="" type="checkbox"/> отсутствие подходящих поставщиков;<input checked="" type="checkbox"/> страхование проблемных поставок (по количеству или параметрам доставки);<input checked="" type="checkbox"/> использование собственных избыточных трудовых ресурсов или производственных мощностей (площадей);<input checked="" type="checkbox"/> достижение желаемого уровня качества продукции;<input checked="" type="checkbox"/> защита патентованных продуктов или технологий;<input checked="" type="checkbox"/> способствование увеличению размера компании.	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> снижение затрат на приобретение продукции;<input checked="" type="checkbox"/> высвобождение избыточного управленческого персонала;<input checked="" type="checkbox"/> уменьшение затрат на содержание запасов;<input checked="" type="checkbox"/> не отвечающие требованиям управленческие или технические ресурсы;<input checked="" type="checkbox"/> налаживание сотрудничества с надежными поставщиками;<input checked="" type="checkbox"/> определенные позиции продукции защищены патентами (авторскими правами).



Пути снижения затрат на закупки

- ✦ совершенствование планирования потребности и нормирования расхода МР для производственных подразделений фирмы;
- ✦ устранение потерь от брака (политика «ноль дефектов») в производстве и потерь МР при доставке от поставщиков;
- ✦ максимальное сокращение отходов производства и эффективное использование вторичных МР;
- ✦ выбор поставщиков товаров по минимальным отпускным ценам, использование возможностей получения оптовых скидок;
- ✦ доставка МР от поставщиков как можно большими отпавками с максимальным использованием грузоместимости транспортных средств и по минимальным тарифам;
- ✦ рациональная маршрутизация перевозок, консолидация грузовых партий в логистических каналах закупок;
- ✦ исключение, по возможности, промежуточного складирования МР при доставке их от поставщиков и минимизация уровней запасов МР;
- ✦ дифференцированное управление затратами на закупки, функционально-стоимостной анализ по отдельным поставщикам и номенклатурным группам товаров;
- ✦ повышение качества закупаемой продукции, стабильность логистических показателей, надежности доставки, показателей сервиса;
- ✦ переход на более плоскую иерархию управления процессом закупок, повышение квалификации персонала.



Риски в логистике снабжения

⚡ риски, связанные с повышением цен на энергоносители и другие биржевые товары;
⚡ колебания курсов валют и биржевых индексов;
⚡ логистические риски, связанные с доставкой, грузопереработкой, таможенными операциями;
⚡ риски взаимодействия с поставщиками (нестабильность качества продукции, монополизм поставщика, нарушения договорных обязательств по поставкам).

Risk

Методы минимизации рисков

- прогнозирование общеэкономических и финансовых последствий проявления рисков;
- учет и прогнозирование макроэкономических индикаторов;
- расчет потенциальных ущербов от разных типов рисков;
- минимизации рисков снабжения за счет страхования рисков;
- многокритериальная оценка поставщиков;
- разработка стратегии снабжения с учетом стохастических характеристик параметров закупок и адекватных прогнозов.



The background features a light yellow-to-gold gradient with several semi-transparent gear shapes scattered across it. On the far left, there is a vertical strip with a colorful, abstract, and somewhat pixelated pattern in shades of red, purple, blue, and orange.

3. УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВЩИКАМИ

Основные задачи:

- поиск и оценка источников снабжения, включая глобальных поставщиков;
- рационализация базы поставщиков;
- развитие потенциальных поставщиков;
- оценка рыночной и финансовой устойчивости поставщиков;
- проведение переговоров с поставщиками;
- развитие взаимоотношений с поставщиками (партнерства, кооперативы, ассоциации и т.п.);
- бенчмаркинг поставщиков, использование лучшей практики;
- мониторинг эффективности функционирования поставщиков, история отношений с поставщиками



Поставщики



Концепция управления поставщиками



Закупочные ситуации

Ситуация типового заказа. Эта ситуация, когда продукт ранее уже неоднократно закупался и когда общие процедуры размещения и обработки таких заказов уже отработаны.

1

Ситуации, сопровождающиеся процедурными трудностями. Это закупка, не относящаяся к категории типового заказа, когда, например, требуется, чтобы сотрудники организации-покупателя узнали, как следует пользоваться закупаемыми товарами.

2

Ситуации, вызванные проблемами использования продукции. Это нетиповые (**модифицированные**) закупки продуктов, разработанных с целью заменить ранее используемые, при этом новые продукты должны пройти тестирование.

3

Ситуации, требующие межфункциональной координации в компании. Это нетиповые закупки продуктов, использование которых может повлиять на деятельность многих отделов и подразделений компании.

4

SRM – Управление взаимоотношениями с поставщиками

SRM представляет собой управление ресурсами поставщика в глобальном масштабе, используя инструменты и информационные технологии, в том числе наличие и развитие широкого диапазона решений, которые позволяют улучшить выполнение снабженческой деятельности для потребителей посредством:

1. Действующих коммуникаций о существующих и ожидаемых характеристиках каждого поставщика.
2. Объективной информации и обратной связи с поставщиком относительно фактических показателей его функционирования.
3. Поддержка управления данными для выбора предпочтительных поставщиков и их ранжирования.
4. Идентификации, оценки и измерения возможностей снижения общих затрат на закупки.

VMI – Управление запасами поставщиком у потребителя



VMI (Vendor-Managed Inventory) –
вертикальная кооперация
потребителей с поставщиками в
области управления запасами,
концепция улучшения
функционирования цепи поставок,
когда поставщик имеет доступ к
информации о состоянии запасов и
имеющихся потребностях (спросе)
своего клиента.

Способы реализации технологии VMI

В самом простом случае поставщик осуществляет **регулярные поставки** и пополняет запасы до заранее определенного клиентом уровня. Многие годы такая практика существовала на рынке канцелярских товаров и бакалеи.

1

Частным случаем VMI является **консигнация** - «процесс, в ходе которого поставщик размещает свои товары на территории заказчика, не получая за них оплаты до тех пор, пока этот товар не используется или не продается заказчиком». По логике этого процесса поставщик максимально заинтересован в ускорении оборота своих запасов, находящихся в распоряжении клиента.

2

Поставщик может иметь **доступ к складской базе данных** клиента и самостоятельно анализировать и принимать решение о номенклатуре и размере партий пополнения запасов клиента.

3

Одной из разновидностей VMI является постоянное **присутствие представителя поставщика на территории заказчика**, в ходе которого поставщик отвечает за весь процесс пополнения запасов. К примеру, в корпорации «Bose» эта программа реализуется уже много лет под названием JIT II.

4

Пример реализации технологии VMI



- 1 - потребитель отправляет поставщику информацию о продажах
- 2 - поставщик обрабатывает информацию и передаёт подтверждение потребителю, указывая количество и характеристики товаров которые будут поставлены, дату и место поставки, после чего отправляет товары
- 3 - поставщик собирает данные по всем заказам потребителя, которые он консолидирует и отправляет производителю
- 4 - производитель пополняет запасы поставщика
- 5 - поставщик отправляет потребителю счета, на основании которых осуществляются платежи
- 6 - оплата за запасы и управление ими (наценка)

Преимущества технологии VMI

- **Улучшение уровня обслуживания.** Обладая актуальной информацией о состоянии запасов клиента, поставщик имеет широкие возможности по удовлетворению спроса в отношении объема поставок и местоположения складских запасов.
- **Снижение неопределенности спроса.** Доступ к информации о запасах потребителя и обширные возможности для анализа позволяют поставщику избежать ситуации непрогнозируемых крупных заказов.
- **Улучшение сроков поставок, оборачиваемости запасов и расходов на содержание и пополнение запасов.** Для поставщика эта экономия заключается в снижении уровня запасов, в особенности, страховых, для покупателя – в снижении расходов на управление заказами и организацию процесса пополнения запасов, поскольку основная деятельность осуществляется поставщиком. Кроме того, существенно сокращается срок поставки, что также положительно влияет на оборачиваемость запасов. И, наконец, клиент также избавляется от необходимости поддержания высокого уровня страхового запаса.
- **Увеличение объема и рентабельности продаж,** как результат всего вышеперечисленного.
- **Установление долгосрочных партнерских отношений.** Организация программы VMI требует серьезных инвестиций в налаживание процессов обмена информацией между партнерами. Принятие решения о реализации VMI является решением о стратегическом сотрудничестве в цепи поставок.

Недостатки технологии VMI

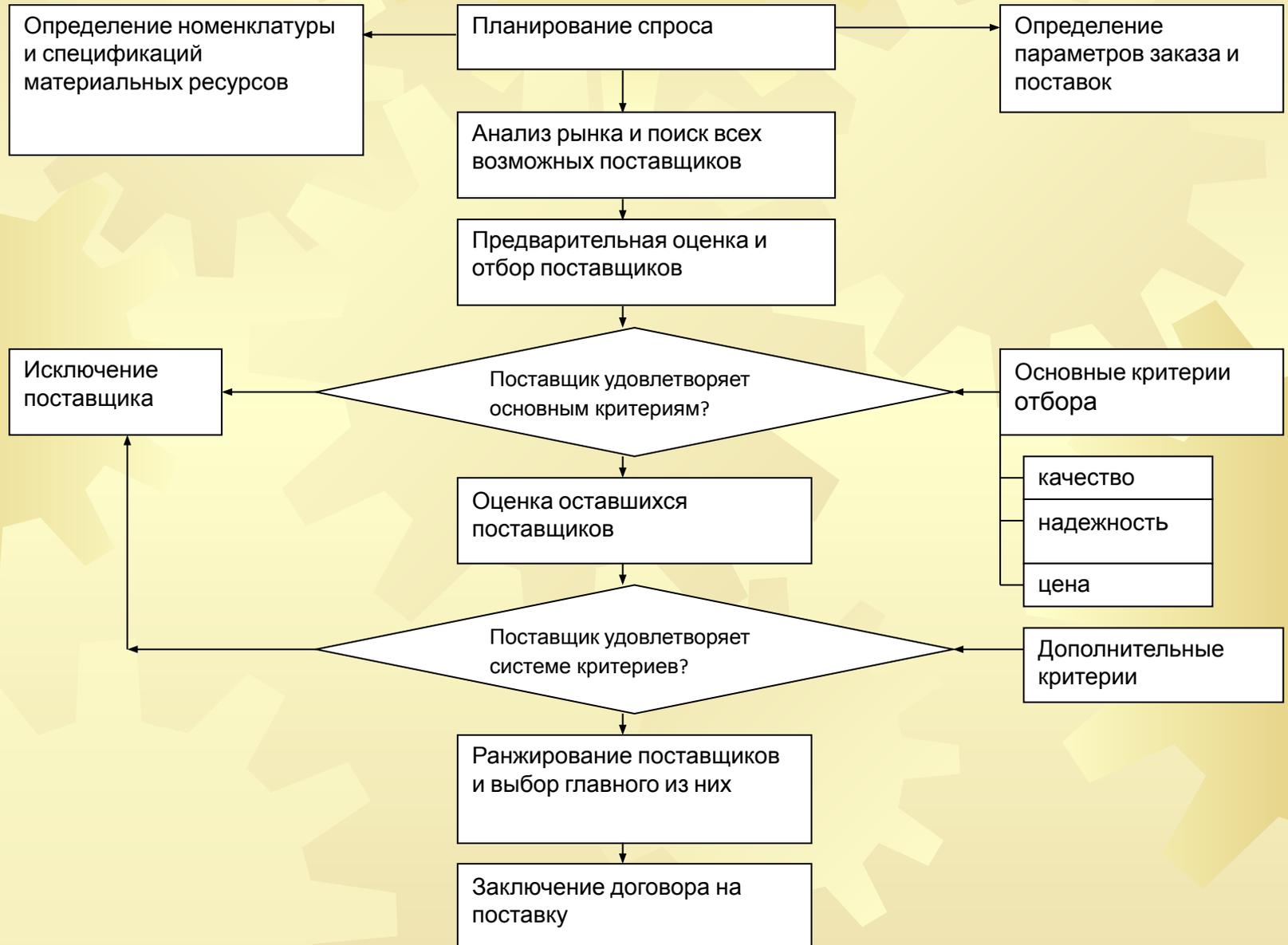
Для поставщиков:

- ☑ **Перенос издержек потребителя на поставщиков.** Это касается административно-управленческих и транзакционных затрат, а также издержек хранения повышенных страховых запасов, необходимых для реагирования на неопределенный спрос.
- ☑ **Уменьшение оборачиваемости капитала поставщика.** Из-за более высоких запасов и административных затрат.
- ☑ **Потребители могут быть в лучшем положении, чем поставщики при пополнении запасов.** Ритейлеры, например, часто продают товары конкурирующих производителей, которые по мнению потребителя являются субститутами.

Для потребителей:

- ☑ **Более высокие риски.** Из-за повышенной зависимости от производителя или дистрибьютора.
- ☑ **Передача поставщику конфиденциальной информации.** Когда происходят повторные переговоры о заключении контракта, обладание такой информацией ставит поставщика в более сильную позицию.

АЛГОРИТМ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА



Возможные критерии выбора поставщика

- 1. Релейные:** наличие соответствующей лицензии или сертификата.
- 2. Количественные:**
 - цена продукции, тариф;
 - общее время доставки;
 - сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
 - удаленность поставщика от потребителя и др.
- 3. Качественные:**
 - качество поставляемой продукции;
 - надежность поставок, сохранность груза;
 - готовность перевозчика к переговорам;
 - финансовая стабильность;
 - наличие дополнительного оборудования (например, для переработки грузов);
 - наличие дополнительных услуг по комплектации и доставке груза;
 - квалификация персонала, психологический климат у поставщика (возможность забастовок);
 - мониторинг отправок т.д.

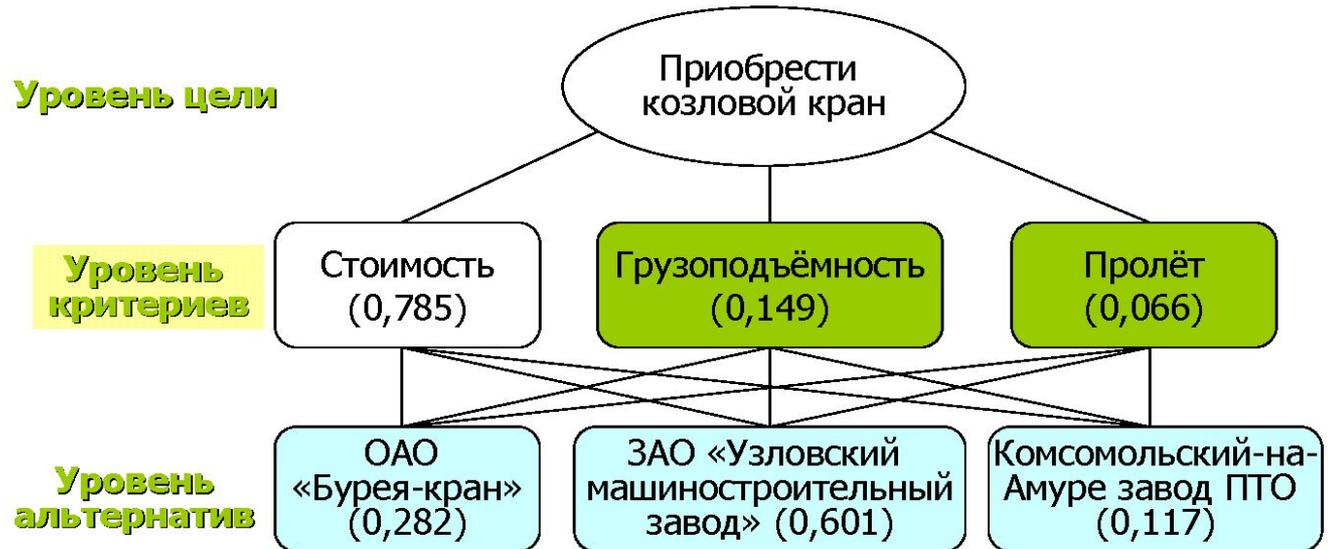
ПРОЦЕДУРА ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА – МЕТОД ВЗВЕШЕННОЙ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ

Критерий выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по десятибалльной шкале у данного поставщика	Произведение удельного веса критерия на оценку
1. Надежность поставки	0.30	7	2.1
2. Цена	0.25	6	1.5
3. Качество товара	0.15	8	1.2
4. Условия платежа	0.15	4	0.6
5. Возможность внеплановых поставок	0.10	7	0.7
6. Финансовое состояние поставщика	0.05	4	0.2
Итого	1.00		6.3

Метод анализа иерархий (МАИ*)

*Модификация бально-рейтинговых методов – используется когда принятие решения основано на оценке обширной, далеко не всегда однозначной информации

Этап 1. Определение причинно-следственных связей в структуре принятия решения (иерархии):



Шкала относительной важности МАИ

Оценка	Определение	Пояснение
1	Факторы равнозначны	Факторы вносят одинаковый вклад в достижение цели
3	Незначительное предпочтение	Опыт и суждения дают незначительное предпочтение одному фактору перед другим
5	Существенное предпочтение	Опыт и суждения дают существенное предпочтение одному фактору перед другим
7	Очевидное предпочтение	Предпочтение одного фактора другому выражено очень ярко
9	Абсолютное предпочтение	Свидетельство в пользу предпочтения одного фактора другому в высшей степени убедительно
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения между соседними значениями шкалы	Ситуация, когда необходимо компромиссное решение

Если фактору i при сравнении с n присваивается одно из приведенных выше значений, то фактору n по сравнению с i присваивается обратное значение (1/значение).

Альтернативные методы выбора поставщика

Метод	Краткая характеристика
Затратно-коэффициентный	Разновидность метода ранжирования важности каждой отдельной статьи затрат на закупку. Этот метод очень содержателен с точки зрения факторов и их стоимостной оценки и направлен на идентификацию суммы, в которую обойдется выбор того или иного поставщика. Недостатком метода является то обстоятельство, что он требует большого объема информации и проведения анализа по каждому поставщику.
Доминирующих характеристик	Метод требует сосредоточения на одной выбранной характеристике как основе для последующей оценки. Характеристика может быть любой: наиболее низкая цена, наилучшее качество, график поставок, внушающий наибольшее доверие... Преимущество этого метода - простота, а недостаток - отсутствие внимания к остальным факторам.
ABC – анализ поставщиков	Метод представляет собой разновидность рейтинговой оценки и предназначен для выявления наиболее приоритетных поставщиков с точки зрения стратегии снабжения. Поставщики распределяются на группы с учётом приоритетности по двум категориям критериев – оценки предлагаемых поставщиками МР и оценки эффективности деятельности поставщиков. Преимущество этого метода – возможность сегментации базы поставщиков, а недостаток – субъективность критериев деления на группы.

Показатели оценки качества функционирования поставщика

1. *Финансовые результаты* взаимодействия (общие затраты на закупку (ТСО), выдерживание соглашений по ценам, гибкость ценовой политики, предоставление скидок, товарного кредита, отсрочки платежей и т.п.).
2. *Качество поставляемой продукции* (выдерживание стандартов (сертификатов) качества, доля бракованного товара в общей партии поставки, процент рекламаций (возврата) по качеству).
3. *Надежность выполнения логистики* при доставке закупаемой продукции (процент «совершенных» заказов, стабильность выполнения параметров доставки, выполнение графика доставки (своевременность), обеспечение сохранности груза в пути, точность оформления товарно-транспортных документов, сопровождающих груз, выдерживание объема заказов и номенклатуры и другие).
4. *Время выполнения заказа* на закупку (общее время выполнения заказа, время комплектации (производства) заказанной партии поставки, время доставки (транспортировки), время отгрузки и т.п.)

Показатели оценки качества функционирования поставщика (пример)

<i>Показатель</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>Определение</i>
Доля бракованных товаров	%	Отношение количества бракованного товара (шт.) к общему количеству товара в заказе. Бракованный товар – это товар с любыми дефектами (не функциональный, без документов, с поврежденной упаковкой и т.д.).
Точность заполнения инвойса	%	Отношение числа строк инвойса, не содержащих ошибок к общему числу строк инвойса
Процент заказов, доставленных вовремя	%	Отношение количества товара (шт.), доставленного вовремя, к общему количеству товара в заказе (числа строк в заказе, выполненных вовремя к общему числу строк)
Полнота выполнения заказа	%	Отношение (или числа строк в заказе) количества товара, доставленного полностью к общему заказанному количеству товара (или числа строк в заказе) по объему и ассортименту
Время доставки	Дни/часы	Количество дней (часов) с момента размещения заказа у поставщика до получения товара
Общая стоимость затрат на закупку	руб./м ³ (усл. поддон)	Сумма всех затрат, связанных с закупкой товара конкретного ассортимента у поставщика, отнесенная на объем заказа в натуральных единицах

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

В отношениях между структурами бизнеса одним из самых важных направлений становится **партнёрство** с поставщиками.

Некоторые особенности современного бизнеса, такие, как укороченный жизненный цикл продукции и глобальная конкуренция, делают ведение бизнеса слишком сложным и дорогостоящим делом, чтобы компания могла заниматься им полностью самостоятельно.

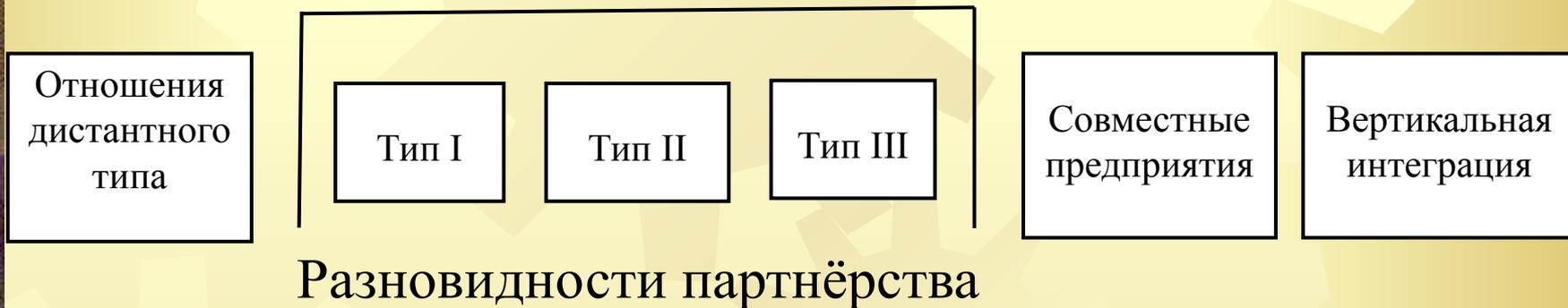
УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Партнёрство – специально выстраиваемые взаимоотношения в бизнесе, в основе которых лежат взаимное доверие, открытость, общий риск и общее вознаграждение, что приводит к более высоким результатам в бизнесе, чем в варианте без образования партнёрства.



УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Типы взаимоотношений с поставщиками



УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Большинство отношений между организациями можно отнести к категории **дистантного** типа, когда две фирмы ведут бизнес друг с другом, часто в течение продолжительного периода времени, и совершают множество совместных сделок друг с другом, однако без взаимных обязательств.

При этом продавец, как правило, предлагает стандартные товары или услуги большому числу потребителей, получающих их на стандартных условиях.

Когда сделки заканчиваются, заканчиваются и взаимоотношения.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Хотя отношения дистантного типа вполне подходят для множества ситуаций, бывают времена, когда обеим компаниям гораздо больше выгод обеспечивают более тесные, более интегрированные отношения, называемые **партнёрством**.



УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Партнёрство – это не то же самое, что совместное предприятие, т.е. вариант совместной собственности двух сторон.

Это и не вертикальная интеграция.

Хотя хорошо управляемое партнёрство может обеспечить выгоды, аналогичные тем, которые предоставляют совместные предприятия или вертикальная интеграция.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Например, Pepsi решила приобрести сетевые структуры Taco Bell, Pizza Hut и Kentucky Fried Chicken, чтобы гарантировать дистрибуцию своей продукции через их многочисленные рестораны.

Coca-Cola добилась аналогичного результата без затрат на вертикальную интеграцию, выбрав для этого вариант партнёрства с Mc Donald`s.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Можно выделить **три типа** партнёрства.

Тип I. Участвующие организации воспринимают друг друга как партнёры, но по узкому кругу вопросов, хотя координируют друг с другом различные виды своей деятельности и планирование.

Такое партнёрство обычно имеет краткосрочную ориентацию, в каждой организации им занимается обычно только одно подразделение или вовлекается только одна функциональная область.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Тип II. Организации не ограничиваются координацией видов деятельности, а доводят процесс сотрудничества до интеграции видов деятельности. Хотя стороны не ожидают, что подобные отношения будут сохраняться постоянно, в целом, такое партнёрство строится на основе долгосрочных планов.

Во взаимодействие такого типа вовлекаются множество подразделений и функциональных направлений обоих участников.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Тип III. Организации имеют высокий уровень интеграции. Фактически каждая сторона рассматривает другую как продолжение собственной компании.

Как правило, никакого конечного срока действия партнёрства в этом случае не устанавливается.



УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Обычно компания имеет широкий диапазон типов взаимоотношений, охватывающий весь спектр вариантов; большинство из них – это не партнёрства, а ассоциации дистантного типа.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Из взаимоотношений, относящихся к партнёрству, большая часть – это партнёрства типа I, и только ограниченное их число относится к категории типа II.

Партнёрства типа III должны устанавливаться только с теми поставщиками или потребителями, которые особенно критичны для долгосрочного успеха организации.

Пример такого партнёрства – приведённый выше вариант сотрудничества между Coca-Cola и Mc Donald`s.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Процесс формирования партнёрства имеет три основных элемента, обеспечивающих сторонам нужный результат: стимулы, поддерживающие факторы и компоненты.



УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Процесс формирования партнёрства



УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Стимулы – это явные причины, приводящие к образованию партнёрства. Обе стороны должны исходить из того, что благодаря партнёрству они получают существенные выгоды в одной или более областях и что без образования партнёрства эти выгоды получить невозможно.



УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Основные потенциальные выгоды,
усиливающие стремление к партнёрству:

- ✦ эффективное использование активов/ затрат;
- ✦ улучшение обслуживания потребителей;
- ✦ маркетинговые преимущества;
- ✦ стабильность/ рост прибыли.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Сами по себе стимулы успеха не гарантируют. Выгоды, полученные от стимулов, должны быть устойчивыми и долговременными. Стимулы должны работать на интересы каждой стороны. Они должны быть достаточно сильными, чтобы каждая сторона могла иметь реалистические ожидания в отношении выгод, получаемых за счёт установления прочных взаимоотношений.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Поддерживающие факторы – вспомогательные факторы корпоративной среды, помогающие росту и развитию партнёрства.

Если общую мотивацию для создания партнёрства задают стимулы, то поддерживающие факторы увеличивают степень вероятности его успеха и являются основой для создания хороших взаимоотношений.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

В краткосрочном плане поддерживающие факторы нельзя развивать, т.е. они либо есть, либо их нет. Именно степень их наличия часто определяет, будет ли партнёрство успешным или неудачным.

Поддерживающие факторы включают:

- ✦ согласованность на корпоративном уровне;
- ✦ философию менеджмента и используемые приёмы;
- ✦ взаимность;
- ✦ симметричность.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Поддерживающие факторы должны рассматриваться менеджерами обеих компаний совместно: обсуждение корпоративных ценностей, философии и целей ведёт к хорошим взаимоотношениям и увеличивает шансы на успех партнёрства.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Компоненты – это виды деятельности и процессы, задаваемые менеджерами и контролируемые ими на протяжении всего срока существования партнёрства.

Каждое партнёрство имеет одни и те же базовые компоненты, но способы, при помощи которых партнёрства реализуются и управляются, меняются.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Компоненты включают планирование, совместный операционный контроль, коммуникации, общие риск/ вознаграждение, доверие и сотрудничество, стиль заключаемых контрактов, масштабы и финансовые инвестиции.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Результаты выражаются показателями деятельности партнёрства.

Всегда следует оценивать эффективность взаимоотношений сторон и при необходимости предпринимать корректирующие действия (**обратная связь**). Ключом к эффективному измерению и установлению обратной связи является то, насколько хорошо все стимулы партнёрства учтены в начале его реализации.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

На этом этапе все показатели и измерители по каждому стимулу должны быть заданы в явном виде, так как затем эти показатели становятся стандартами при оценке результатов партнёрства.

Обратная связь может использоваться на любом этапе процесса и выполняться в форме периодического уточнения статуса стимулов, поддерживающих факторов и компонентов.