

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

СОДЕРЖАНИЕ

1. Сущность стратегического управления закупками
2. Процесс стратегического управления
3. Аналитический инструментарий для принятия стратегических решений
4. Виды стратегий в логистике закупок

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

Стратегия - это план действий, разработанный для достижения конкретных долгосрочных целей и задач.

Стратегическое управление закупками - это план деятельности службы закупок, предназначенный для достижения заданных целей и решения поставленных задач.

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

Для осуществления эффективной закупочной деятельности крайне важно разработать **общую стратегию закупок**. Она представляет собой совокупность стратегических параметров, сформулированных в виде следующих вопросов:

1. ЧТО:

- стандартные или особые товары для потребностей конкретного заказа;
- продукцию, имеющую сертификат качества, или нет.

2. СКОЛЬКО:

- в большом или малом количестве;
- доставка запаса со склада поставщика или консигнационного склада покупателя.

3. КОГДА:

- предварительная закупка товаров;
- сегодня или позже.

4. КТО:

- централизованно или децентрализованно;
- команда по управлению проектами или отдел снабжения

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

5. ЦЕНА:

- стандартная; пониженная; рыночная; с учетом расходов;
- арендовать/производить/покупать оборудование.

6. ГДЕ:

- местный или региональный поставщик;
- национальный или иностранный;
- крупный или мелкий;
- единственный или многочисленные источники снабжения.

7. КАК:

- переговоры или тендер;
- системные или долгосрочные контракты, совместная покупка;
- агрессивно или пассивно;
- способы обмена информацией между покупателем и продавцом.

Таблица 1 - Стратегические подходы к управлению закупками в зависимости от общей стратегии фирмы

Общая стратегия фирмы	Цель и задача общей стратегии	Стратегический подход к управлению закупками	Стратегические мероприятия в области закупок
«Лидер по издержкам»	Рост конкурентоспособности и продуктов компании благодаря низким издержкам; повышение прибыли за счет высокой оборачиваемости	Минимизация материальных затрат при соблюдении заданных уровня качества материалов и сроков выполнения поставок	Мониторинг рынка поставщиков и материалов; Совместная работа с отделом оптимизации производства (Cost Saving projects) над снижением стоимости конечного продукта; Анализ эффективности управления материальными затратами.
«Дифференцирование»	Позиционирование продуктов компании в отличие от продуктов конкурентов по их свойствам (качество, функциональность, уровень обслуживания, ассортимент и т.д.)	Работы поставщиками для поддержки инноваций при помощи исследования рынка новых материалов и технологий и своевременное обеспечение компании результатами таких исследований.	Управление отношениями с поставщиками и ориентация на эффективное сотрудничество в области инноваций: мониторинг, квалификация, отбор и оценка деятельности поставщиков, система поощрения и развития поставщиков; Взаимная исследовательская работа в области инноваций.
«Концентрация»	Концентрация усилий компании на обслуживание определенной группы потребителей с адаптацией продукции к их потребностям	Своевременное обеспечение компании материалами и компонентами, отвечающими специальным требованиям	Адаптация оргструктуры компании для обеспечения продуктивных отношений между подразделениями компании с целью получения полной и проработанной информации и распределения ответственности за принимаемые решения; Проведение анализа и оценки эффективности взаимодействия подразделений; Развитие долгосрочных отношений с поставщиками, способными адаптировать свои бизнес-процессы под нужды фирмы

Таблица Стратегические решения по снабжению на корпоративном и

функциональном/операционном уровнях

Корпоративный уровень	Функциональный/операционный уровень
<p>«Крупные» стратегии, связанные с закупками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прямая и обратная интеграция; • покупки на двусторонней основе; аутсорсинг; • совместное производство; • глобальные поставки; • встречная торговля; • размер базы поставщиков; • создание виртуальных компаний <p>Общие директивы в отношении базы поставщиков</p> <p>Директивы по качеству</p> <p>Организационная структура и позиционирование снабжения в этой структуре:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дискретная функция или • интегрирование в управление входным материальным потоком или логистикой; • централизация, децентрализация или смешанный вариант снабжения; • координация снабженческих видов деятельности <p>Распределение ресурсов на снабжение</p> <p>Одобрение бюджетов, выделенных на материалы и закупки</p> <p>Решения, связанные с крупномасштабными капитальными расходами</p> <p>Этические аспекты снабжения в рамках общей политики в области этики</p> <p>Решения, связанные с общей подготовкой и развитием персонала</p>	<p>Операционные аспекты, входящие в «крупные» стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценка источников поставок и поставщиков; • ведение переговоров; • заключение контрактов и размещение заказов; • улучшение и развитие поставщиков; • взаимоотношение с поставщиками и формирование репутации поставщиков; • вопросы логистики: хранение, транспортировка и доставка • оценивание поставщиков; • сокращение базы поставщиков; • взаимоотношения с поставщиками; • спецификации; • процессы контроля качества; • анализ соотношения цены и издержек; • функциональная структура и распределение функциональных обязанностей и полномочий <p>Бюджетный контроль и сокращение издержек</p> <p>Решения, связанные с текущими расходами</p> <p>Стратегии и решения, обеспечивающие унификацию закупочной деятельности</p> <p>Решения, связанные со снабжением, профессиональной подготовкой и развитием персонала</p>

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

Потребность компании в стратегии поставок зависит:

1. от стратегической важности закупочной деятельности, которую можно выразить в параметрах стоимости, добавляемой продуктовой линией, процентной доле материалов в общих издержках и т.д.;
2. сложности рынка поставок, измеряемого редкостью поставок, темпами изменений в технологии и/или появления материалов-заменителей, барьерами для выхода на рынок новых участников, логистическими издержками и наличием монополистических или олигополистических условий ведения бизнеса

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

В области закупок могут быть сформулированы следующие **стратегические цели:**

- обеспечить непрерывный поток материалов и комплектующих, используемых предприятием,
- свести инвестиции в закупки и потери к минимуму;
- закупать материалы и комплектующие по оптимальным рыночным ценам;
- поддерживать стандарты качества на закупаемую продукцию;
- строить и развивать взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- стандартизировать закупаемую продукцию;
- поддерживать конкурентоспособное положение компании;
- построить гармоничные производственные рабочие отношения;
- минимизировать административные затраты на выполнение закупок;
- применять методику по оценке и переоценке поставщиков;
- проводить оценку эффективности работы с поставщиками 1 раз в полгода.

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

Стратегического управления закупками включает следующие взаимосвязанные элементы:

- 1) стратегическая ориентация - на оптимизацию закупочной деятельности,
- 2) долгосрочное планирование,
- 3) стратегическое взаимоотношение с поставщиками;
- 4) компетенция оценки эффективности управления поставками
- 5) уровень развития организационных способностей

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Фактор	Влияние фактора на стратегические действия
1. Предложение ресурсов на рынке поставщиков 2. Число поставщиков	Влияние прямо пропорциональное. Примечание: чем больше предложение на рынке ресурсов и чем больше поставщиков, тем разнообразнее могут быть действия на рынке.
3. Конкуренция между поставщиками	Влияние прямо пропорциональное. Примечание: Существует возможность появления взаимопонимания между поставщиками, нелояльная конкуренция, которая уменьшает возможность действий.
4. Издержки : - стоимость извещения входа и сохранение позиций на рынке - затраты по замене одного поставщика другим. - стоимость выхода поставщика на рынок	Влияние обратно пропорционально. Примечание: чем они меньше, тем больше возможность действий. Влияние прямо пропорционально. Примечание: чем они больше, тем больше возможность действий.

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

<p>5. Финансовые возможности:</p> <ul style="list-style-type: none">- собственные- поставщика	<p>Влияние прямо пропорционально. Примечание: чем больше финансовые возможности, тем больше возможность действий.</p> <p>Влияние обратно пропорционально. Примечание: чем сильнее с финансовой точки зрения поставщик, тем ограниченнее стратегические возможности, однако , снижается риск потери поставщика.</p>
<p>6. Виды деятельности.</p> <p>7. Потребители.</p> <p>8. Позиция предприятия на рынке сбыта.</p>	<p>Влияние прямо пропорционально. Примечание: возможность действий тем больше, чем собственная деятельность и поставщики разнообразнее и позиция на рынке прочнее.</p>

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Исследование внешней среды

Формулирование стратегий

Реализация стратегий

Оценка эффективности
стратегий

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Исследование внешней среды включает

два основных компонента анализа среды:

- мониторинг внешней среды**
- определение ее стратегического влияния.**

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Мониторинг внешней среды осуществляется в виде трех этапов:

- 1) Изучение внешней среды на наличие сигналов, которые могут указывать на существенные изменения в будущем; ими могут служить, на пример, динамика изменения кредитно-денежных показателей, инфляция, забастовки, возникновение дефицитов, технологические прорывы и избыточные мощности в отрасли.
- 2) Идентификация товаров/материалов, которые в результате изменений среды могут подвергнуться угрозам или наоборот оказаться в более благоприятных условиях, как это, например, имеет место в настоящее время по ряду товаров.
- 3) Возможное влияние на организацию новых условий поставки, связанных с указанными изменениями во внешней среде или высокой вероятности их осуществления.

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Определение *стратегического влияния окружающей среды* необходимо осуществлять по конкретно закупаемому продукту

в параметрах:

- закупаемого объема;
- процентной доли в общих издержках на закупки;
- влияния на качество продукта или рост бизнеса.

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

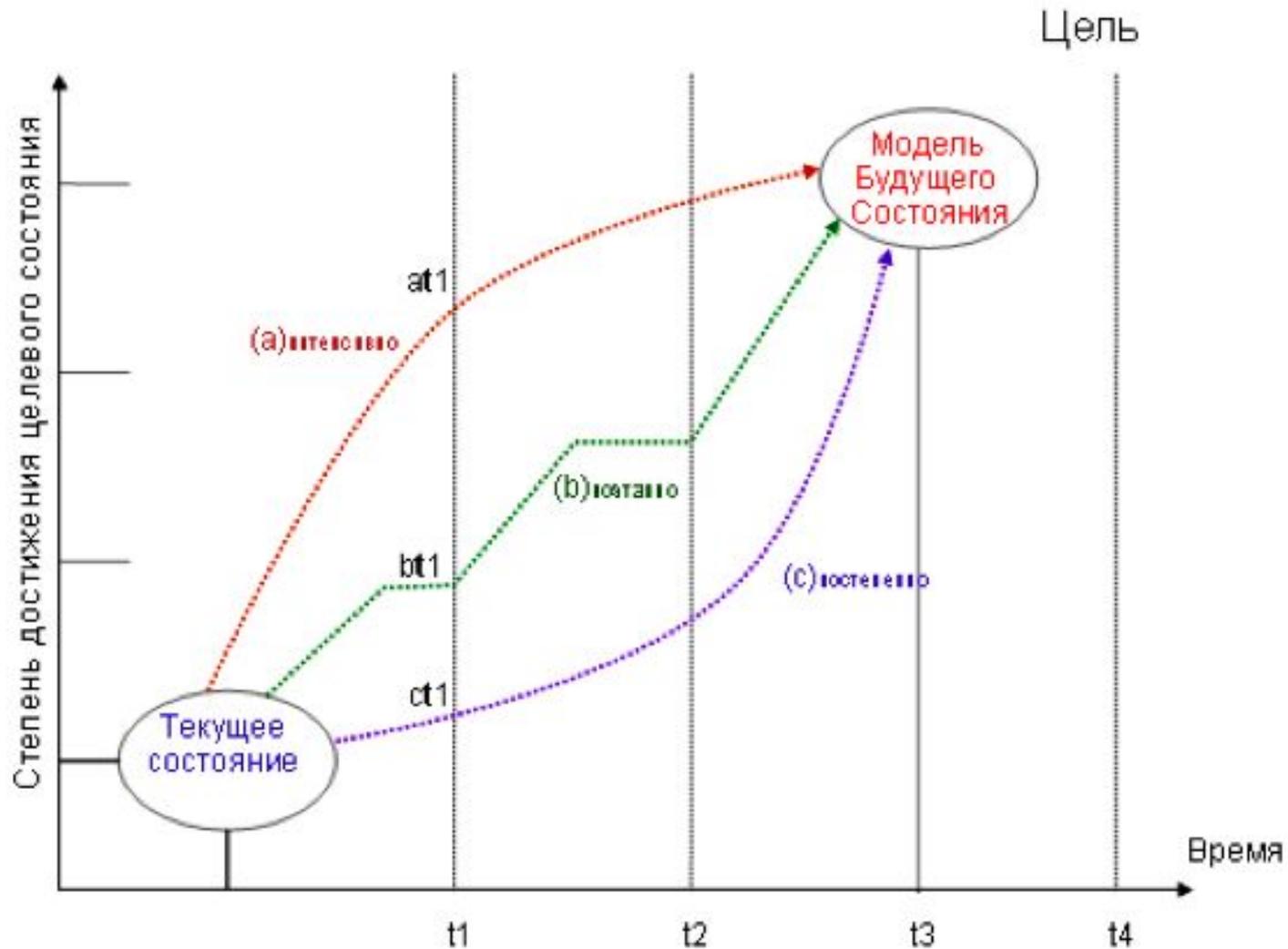
Формулирование стратегии связано:

- определением целей стратегий;
- определение способов достижения этих целей;
- основы внутренних и внешних взаимоотношений при реализации стратегий;
- связь с корпоративными стратегиями.

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цели обязательно должны быть конкретны, измеримы, обеспечены внутренними ресурсами и внешними возможностями, ограничены во времени, принимаемы исполнителями

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

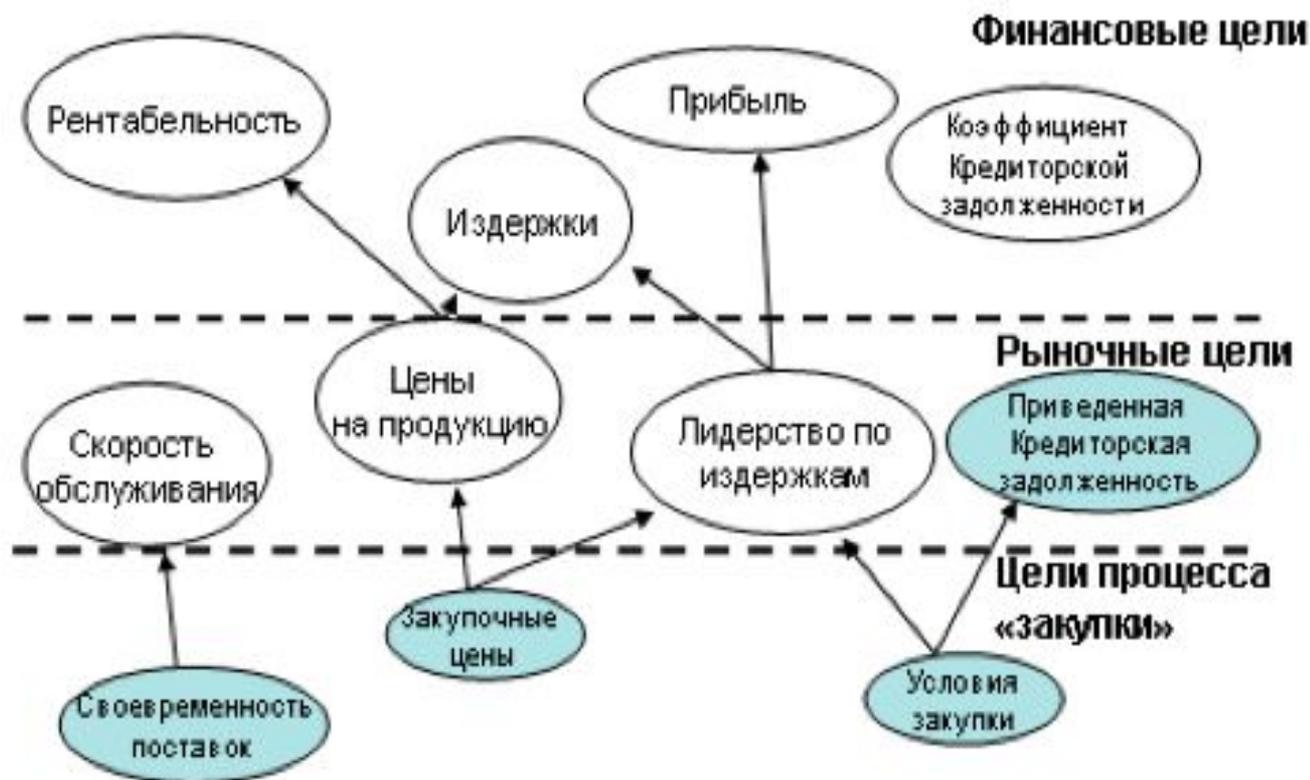


Рисунок 0-3. Стратегическая карта целей. Фрагмент

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Формулирование стратегий должно осуществляться в соответствии со следующими принципами:

- ▣ **Логичность** — стратегия не должна задавать взаимоисключающих правил.
- ▣ **Согласованность** — стратегия должна отражать адаптивную реакцию на внешнюю среду и важные преобразования, происходящие в ней.
- ▣ **Преимущества** — стратегия должна обеспечивать конкурентное преимущество в выбранной сфере деятельности, а затем работать на его поддержание.
- ▣ **Реализуемость** — стратегия не должна использовать имеющиеся ресурсы в слишком напряженном режиме и создавать проблемы, которые нельзя решить.

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Альтернативный набор критериев исходит из того, что конкретная стратегия должна:

- а) удовлетворять требованиям конкретной ситуации;
- б) обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество;
- в) улучшать показатели функционирования компании

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Реализации стратегий связана:

- с определением организационных структур управления
- распределением ресурсов,
- выбором приемов и процедур выполнения стратегии.

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Оценивания эффективности стратегий возможно посредством:

1. **анализ доходности**, т.е. определение доходов, которые скорее всего будут получены, если будет выбрана данная стратегия. Это можно делать на основе анализа рентабельности или соотношения издержек и выгод;
- 2. **анализ рентабельности** включает следующие измерения: прибыль на использованный капитал, период окупаемости и дисконтированные потоки наличных средств.
- 3. **анализ рисков**, характерных для каждой из доступных стратегий. К числу показателей здесь относятся анализ безубыточности и вопросы, связанные с ликвидностью и безопасностью, например риски, порождаемые поставками из других стран;
- 4. **анализ размещения ресурсов**, т.е. оценка вероятного влияния выбранной стратегии на основные ресурсы.

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Оценивание эффективности можно осуществить посредством опроса менеджеров отдела закупок.

Для этого он предлагает следующий список критериев оценивания:

▣ ***Внутренняя согласованность:***

- ∅ Являются ли стратегии снабжения сочетаемыми?
- ∅ Работают ли они на цели корпорации/подразделения?
- ∅ Усиливают ли они друг друга?
- ∅ Возникает ли синергия?
- ∅ Фокусируются ли стратегии на важнейших аспектах снабжения?

▣ ***Соответствие окружающей среде:***

- ∅ Реализуют ли стратегии закупок внешние возможности?
- ∅ Учитывают ли они внешние угрозы?

2. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

▣ *Соответствие ресурсам:*

- ∅ Могут ли стратегии осуществляться с учетом ресурсных ограничений?
- ∅ Согласовано ли время их выполнения с возможностями подразделения или бизнеса в целом проводить изменения?

▣ *Коммуникации и реализация:*

- ∅ В какой степени основные участники понимают сущность этих стратегий?
- ∅ В какой степени организация вовлечена в эти стратегии?
- ∅ Достаточно ли управленческих мощностей, чтобы оказать поддержку эффективному планированию снабжения?

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аналитическим инструментарием для принятия решений по стратегическому управлению закупками является:

- -PEST-анализ (по составляющим)
- -SWOT-анализ;
- -модель категоризации продуктов Питнера Кралича
- -ABC, XYZ анализ.

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

При PEST-анализе основное внимание уделяется внешним факторам, влияющим на бизнес.

<p>ПОЛИТИЧЕСКАЯ</p> <p>Законодательство, например законы о занятости Сохранение здоровья и обеспечение безопасности Политическое давление Положения регулирующих документов</p>	<p>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ</p> <p>Состояние национальной экономики Состояние отрасли Упадок / рост сектора Международные факторы</p>
<p>СОЦИАЛЬНАЯ</p> <p>Вкусы потребителей Группы давления</p>	<p>ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ</p> <p>Темпы технологических изменений Разработка новых продуктов</p>

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

SWOT-анализ является важным этапом, полезным для предварительного формулирования закупочных стратегий .
Методология SWOT-анализа предполагает выявление внутренних сильных и слабых сторон снабжения, а также внешних возможностей и угроз, то есть вы определяете все параметры, влияющие на развитие ситуации и успешность снабжения

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Применительно к снабжению анализируется **6 направлений:**

- Продукт (что вы закупаете?)
- Поставщики (у кого вы закупаете?)
- Процессы (как вы закупаете?)
- Цепь поставок (как продукция появляется у вас и/или у ваших клиентов?)
- Финансы (каковы цены, затраты и инвестиции?)
- Администрирование (как вы всем этим управляете?)

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Важно правильно определить окружение для снабжения:

- внутренняя среда прямого воздействия (отдел закупок, структура, культура, ресурсы, службы – участники закупок, система управления);
- внутренняя среда косвенного воздействия (другие службы и процессы компании, акционеры);
- внешняя среда прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, таможня, ассоциации, альянсы, местные органы);
- внешняя среда косвенного воздействия (политика, право, социально-демографические факторы, технологии, экология, экономика,

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Внутренние:

- Четко определены цели снабжения и стратегия
- Объемы закупок, возможность экономить на масштабе закупок
- Квалификация и мотивация персонала (знают, что и как делать, умеют делать, имеют возможность делать, готовы выполнять, четко проявляют компетентность)
- Адекватные финансовые источники, доступность финансов
- Тесное сотрудничество с поставщиками, пул надежных поставщиков, их заинтересованность, интеграция поставщиков, степень влияния на поставщиков, наличие долгосрочных контрактов и рамочных соглашений с основными поставщиками
- Оптимальный портфель поставщиков, наличие модульных и системных поставщиков
- Открытая информационная архитектура, надежность и качество данных
- Эффективность взаимодействия с другими службами/функциями компании
- Имидж компании на рынке и имидж снабжения в компании
- Способность обеспечить надежность и управляемость сети поставок
- Возможность и способность создавать конкурентные преимущества компании в снабжении (низкие затраты, надежность поставок, высокая скорость реакции, стабильное качество, гибкость и др.)
- Ассортимент закупок (многообразие, критичность для собственного производства, жизненный цикл товаров, технологичность, уникальность/серийность, заменимость, эластичность спроса и др.)
- Система управления процессом закупок
- Способность снабжения участвовать в НИОКР и др.

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Внешние:

- Тенденции развития рынка снабжения (сеть поставщиков)
- Усиление/ослабление власти поставщиков и их влияния
- Готовность поставщиков к кооперации и интеграции, изменение в квалификации потенциальных и действующих поставщиков
- Увеличение/уменьшение/изменение спроса потребителей и, как следствие, изменение потребностей производства
- Усиление/ослабление ограничений в законодательстве, влияющем на снабжение
- Выход на рынок компаний с более высокотехнологичным продуктом, заменяющим ваши продукты
- Ужесточение конкуренции и необходимость серьезного сокращения издержек в процессе закупок
- Появление новых технологий производства
- Изменение стратегии развития компании, в т.ч. выход на новые рынки и/или диверсификация
- Возможность объединения с другими компаниями для совместных закупок
- НИОКР и разработка новой продукции и новых технологий в компании*
- Убежденность и целенаправленность менеджмента компании
- Другое

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Модель закупок Питера Кралича (1983) применяется для определения подходящей стратегии закупок товара (услуги), позволяющей оптимизировать соотношение расходов и рисков.

При помощи нее можно получить полезные рекомендации о том, как управлять отношениями с различными поставщиками, разделив предметы поставок на категории матрицы вида «два на два».

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- **Продукты стратегической значимости.** Это товары и услуги с высоким риском поставок и сильным влиянием на финансовые показатели. В целом такие виды продукции относятся к категории редких и имеющих высокую ценность. В зависимости от прочности позиций, которые занимают взаимодействующие стороны, стратегия закупок продуктов стратегической значимости ориентируется на партнерство или сотрудничество.
- **Прибыльные продукты.** К ним относятся товары и услуги с низким риском поставок, но с высоким влиянием на финансовые показатели. Такая продукция обычно предлагается с избытком, но при этом она является очень важной для компании. Стратегия закупок таких продуктов строится на основе конкурентных торгов или тендеров.

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- **Дефицитные продукты.** Это виды продукции с низким влиянием на финансовые показатели компании, но с высоким риском поставок. В основном риск поставок возникает из-за их редкости, вызванной ограниченными масштабами их производства, а также тем, что поставщики таких продуктов часто разбросаны по всему земному шару и нередко являются новыми участниками рынка новых технологий. Политика закупок в этом случае должна строиться на том, чтобы обеспечивать непрерывность поставок. К тому же необходимо создавать альтернативные продукты и устанавливать деловые связи с другими поставщиками. Это поможет снизить зависимость от имеющихся поставщиков.
- **Некритические продукты.** Это товары и услуги с низким риском поставок и незначительным влиянием на финансовые показатели, и поэтому их и называют некритическими. Такой продукции предлагается очень много. В основном она нужна для обеспечения эффективности функционирования. Так как транспортные и погрузочно-разгрузочные работы, проводимые с такими продуктами, нередко стоят дороже самих таких продуктов, стратегия их закупок направлена на снижение сложности управленческих и логистических процессов.

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Продуктовый сегмент	Основные задачи	Требуемая информация	Уровень принимаемых решений
Стратегические единицы (влияние высокой прибыли, высокий риск поставок)	<ul style="list-style-type: none">-Точное прогнозирование спроса– Детальное изучение рынка– Развитие долгосрочных взаимоотношений по поставкам– Решения типа «делать самому или покупать»– Составление контрактов– Анализ риска– Планирование на случай возникновения непредвиденных обстоятельств– Логистика, запасы и контроль со стороны продавца	<ul style="list-style-type: none">-Очень подробные рыночные данные– Информация о долгосрочных тенденциях по предложению и спросу– Хорошая конкурентная разведка– Кривые издержек в отрасли	Высший уровень (например, вице-президент, отвечающий за закупки)

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Дефицитные товары (низкое влияние на прибыль при высоком риске поставок)	Гарантирование объемов (при дополнительных издержках, если это необходимо) <ul style="list-style-type: none">– Контроль за продавцами– Безопасность запасов– Резервный план	Среднесрочные прогнозы предложения и спроса <ul style="list-style-type: none">– Очень хорошие рыночные данные– Издержки на запасы– Планы по обслуживанию	Более высокий уровень (например, начальники отделов)
--	---	--	--

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

<p>Прибыльные продукты (высокое влияние на прибыль при низком риске поставок)</p>	<p>-В полной мере использование закупочной мощи</p> <ul style="list-style-type: none">– Выбор продавцов– Наличие продуктов-заменителей–Целенаправленные стратегии ценообразования– Ведение переговоров– Комбинирование вариантов закупок на наличном рынке и по контракту– Оптимизация заказываемых объемов	<p>-Хорошие рыночные данные</p> <ul style="list-style-type: none">– Краткосрочно-среднесрочное планирование спроса– Точные данные о продавцах– Прогнозы цен/транспортных тарифов	<p>Средний уровень (например, главный специалист по закупкам)</p>
---	--	--	---

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Некритичные товары (низкое влияние на прибыль при низком риске поставок)	-Стандартизация продукта – Мониторинг объема закупок/ оптимизация объема – Эффективная обработка – Оптимизация запасов	-Обзор товарного рынка – Краткосрочный прогноз спроса – Экономически оптимальный размер заказа – Уровни запасов	-На более низком уровне (например, агенты по снабжению)
---	--	--	--

4. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

Стратегии управления закупками классифицируются по следующим критериям:

1) в зависимости от временного фактора выделяют стратегии снабжения:

- ▣ *краткосрочные* – предприятие оценивает текущие потребности снабжения;
- ▣ *среднесрочные* – предприятие преследует цель повысить прибыльность работы посредством сотрудничества с поставщиками;
- ▣ *долгосрочные* – усовершенствование управления запасами, обновление норм расхода материальных ресурсов, снижение общих расходов на снабжение.

4. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

2) в зависимости от объекта:

- *стратегии в области цен* – их целью является снижение цен на приобретение материальных ресурсов, получение выгоды от скидок.

- стратегия форвардной сделки - приобретение МР вперед с отсрочкой поставки, в результате которой фирма страхует себя от возможного повышения цен на материальные ресурсы в будущем;
- стратегия осреднения цены - закупки реализуются с фиксированными в году интервалами (к примеру, раз в квартал) по цене средней за интервал.
- стратегию консолидации закупок- ориентирована на укрупнение партии закупаемых товарно-материальных ценностей с целью снижения цены

4. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

стратегии по источникам снабжения – выбор наиболее привлекательных поставщиков. В частности:

- стратегия поиска материальных ресурсов и других ценностей исходя из количества поставщиков
- закупочные стратегии, учитывающие объект закупки: закупка отдельных элементов либо закупка комплектов и модулей
- закупочные стратегии исходя из географической зоны охвата: локальные, внутригосударственные и глобальные закупки.
- стратегии, учитывающие размещение поставщика: внешние поставщики либо внутренние поставщики

4. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

- стратегия в области выявления различных преимуществ на рынке поставщиков:

- закупка товарноматериальных ценностей с полным набором услуг
- стратегии нулевых дефектов.

4. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

Стратегия закупок обычно выбирается адекватно избираемой поставщиком стратегии распределения, тем более, что закупщик выступает для поставщика в роли потребителя

4. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

3) В зависимости от ресурсной ориентации ориентации(ресурсные стратегии)включают:

- Стратегия привлечения ресурсов напрямую связана с затратами предприятия, так как состоит в выборе поставщиков, объемов материальных ценностей, сроков их поставки и величины производственных запасов.
- Стратегия ресурсосбережения представляет собой комплекс программ и мероприятий, обеспечивающих снижение расхода ресурсов на единицу полезного эффекта путем совершенствования структуры ресурсов, улучшения их качества, снижения потерь при транспортировке, хранении и переработке, применения норм расхода, вторичного использования ресурсов, внедрения новых технологий.

4. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

4) в зависимости от времени поставок:

- "Тянущая" стратегия ориентирована на небольшое число поставщиков, поставки частые, небольшими партиями и осуществляются строго по графику.
- "Толкающая" стратегия (стратегия поставок на склад) ориентирована на значительное число поставщиков, поставки в основном нерегулярные и крупными партиями.

4. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

Общая стратегия закупок состоит из следующих шести основных категорий:

1. *Стратегии гарантии поставок*
2. *Стратегии снижения затрат*
3. *Стратегии поддержки цепей поставок.*
4. *Стратегии изменения окружающей среды.*
5. *Стратегии обеспечения конкурентоспособности.*
6. *Стратегии управления рисками*