



**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И МЕНЕДЖМЕНТА ТЕХНОЛОГИЙ**

Закупочная ЛОГИСТИКА

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА курса

Закупочная логистика

по специальности 1-26 02 05 «Логистика»

курс	семестр	Лекций	Практи- ческих	КСР	Форма контроля
2	4	26	24		зачет
3	5	24	18/10	8	экзамен

Тема I. Содержание закупочной логистики и ее роль в управлении цепями поставок

1. Закупочная логистика как система управления материальными потоками
2. Закупочная логистика и материально-техническое обеспечение
3. Сущность, цели и принципы закупочной логистики
4. Типы деловых закупок
5. Задачи закупочной логистики.
6. Задача «сделать или купить».

Рекомендуемая литература



1. Логистика снабжения: учебник/ В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич- М.: Рид Групп, 2011
2. Афанасенко И.Д. Борисова В.В. Логистика снабжения. Учебник для вузов. –СПб.: Питер, 2010
3. Материально-техническое снабжение: Учеб пособие / И.М. Баско, А.С. Дурасов, О.И. Карпеко и др.: Под ред. Л.М. Михневича. Мн.: БГЭУ, 2002.
4. Линдерс М. Р., Фирон Х. Е. Управление

1. Закупочная логистика как система управления материальными потоками

- **Закупочная логистика** - это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами.
- **Закупочная логистика** является одной из основных логистических подсистем и изучает процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия.

Логистика предприятия

Логистика
производства

Закупочная
логистика

Логистика
сбыта

Рынок
Поставщик

Склад
поставщика

Склад
полу-
чателя

Произ-
водство

Склад
готовой
продукции

Склад
поставщика

Заказчик

Логистика

внутризаводского

транспорта

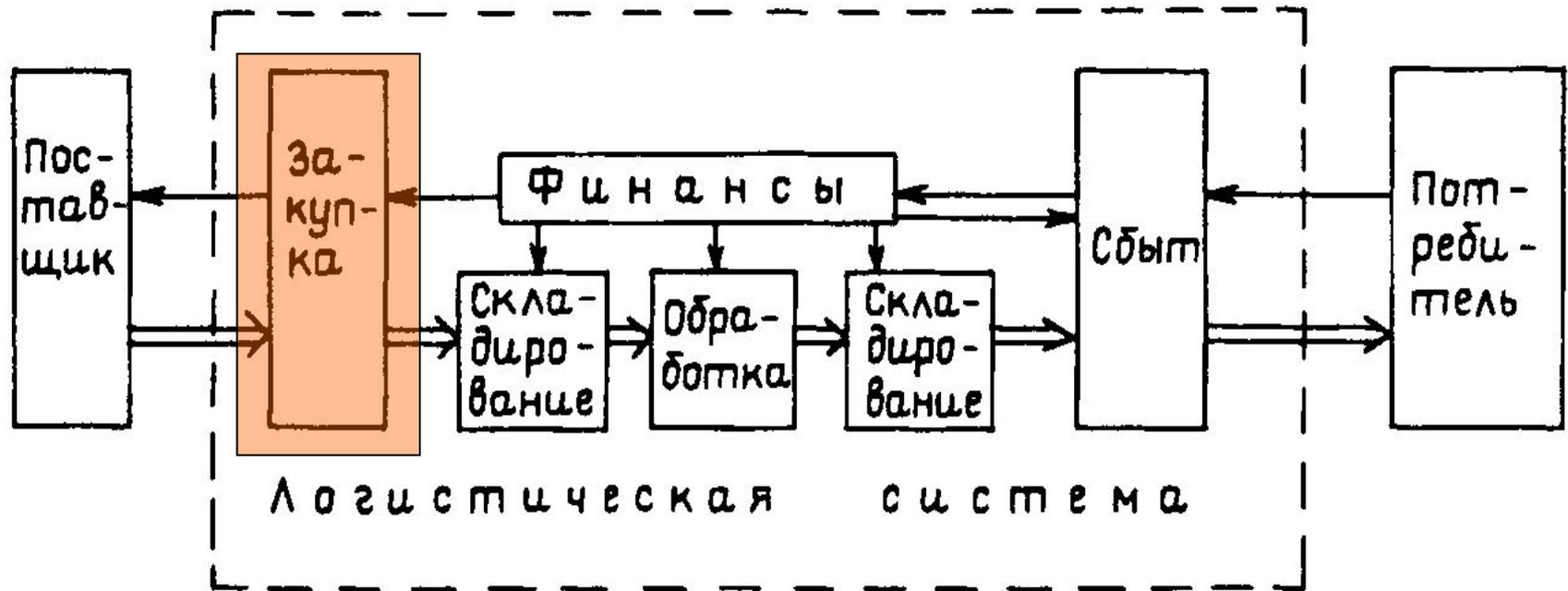
Логистика складирования

Основу экономической эффективности закупочной логистики

- составляют поиск и закупка необходимых материалов удовлетворительного качества по минимальным ценам.

Любое предприятие, как производственное, так и торговое, имеет службу, осуществляющую закупку, доставку и временное хранение сырья, полуфабрикатов и товаров народного потребления.

Место закупочной логистики в управлении материальным потоком



Границы логистической системы

Условные обозначения: \Rightarrow Материальный поток

\rightarrow Поток финансовых средств

2. Закупочная логистика и материально-Техническое обеспечение

- Закупочная логистика = логистика снабжения - это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами.
- Закупочная логистика – ЭТО логистика «на входе» или внутренняя логистика

Закупки / управление закупками

(снабжением) - purchasing/procurement

- сфера деятельности за рубежом по обеспечению компании (фирмы-производителя или торговой компании) необходимыми видами материальных ресурсов и готовой продукции
- область производственной деятельности в отечественной практике - материально-техническое снабжение (обеспечение), на предприятиях оптовой торговли - товароснабжение.
- Однако в последние годы эту область стали

Материально-техническое обеспечение

- - звено в производственно-коммерческой, потоково-процессной деятельности в промышленном производстве и/или эксплуатации производственных или непроизводственных объектов, содержание которой направлено на снабжение соответствующих объектов необходимыми средствами (материалами, энергией, комплектующими, запасными частями и т. п.).

Нет единого подхода к терминологии

В зарубежной логистической науке и практике

- **Снабжение** включает закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов и/или готовых продуктов от поставщика на производственные или сборочные предприятия, склады промышленных и торговых предприятий или в розничные магазины.
- **Закупки** - процесс приобретения материальных ресурсов (товаров) в производственной деятельности,
- в государственном секторе - снабжением,
- в розничной торговле и складской хозяйстве - покупками.

Этот же процесс определяют как "логистика на входе" или "внутренняя логистика".

Снабжение

- *Деятельность*, связанная с приобретением продуктов и материалов у внешних поставщиков.
- Требуется
 - планирования потребности в ресурсах;
 - выбора источников поставок;
 - переговоров об условиях поставок;
 - размещения заказов;
 - транспортировки,
 - получения, проверки соответствия, хранения, обработки и контроля за качеством ресурсов.

Снабжение

- Включает в себя
 - координацию с поставщиками в графиках, сроках и бесперебойности поставок;
 - хеджирование рисков;
 - поиск новых источников или разработку новых схем поставок.
- Главная цель — поддержка производства или торговли путем своевременных закупок с наименьшими общими издержками.

Материально-техническое обеспечение производства

- *Деятельность, связанная с планированием и поддержкой производственного процесса.*
- **Требует** составления календарных планов (графиков) выпуска продукции; хранения незавершенного производства; обработки, транспортировки и своевременного пополнения запасов материалов и комплектующих.
- **Включает** в себя хранение запасов на производственных площадках, а также максимально гибкую координацию между производством и физическим распределением в географическом и временном аспектах.

Типичная схема организации материально-технического снабжения предприятий в ФРГ

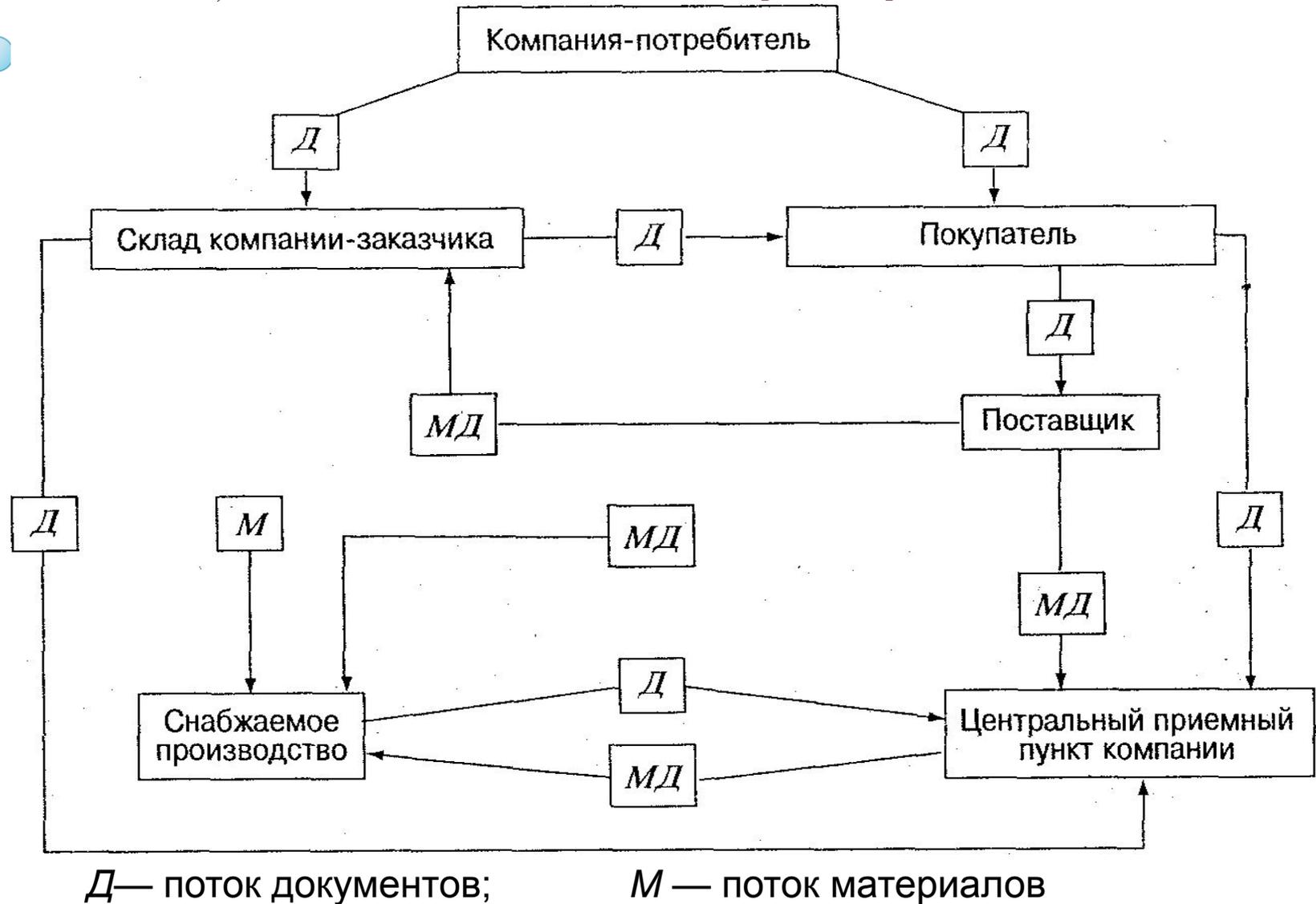
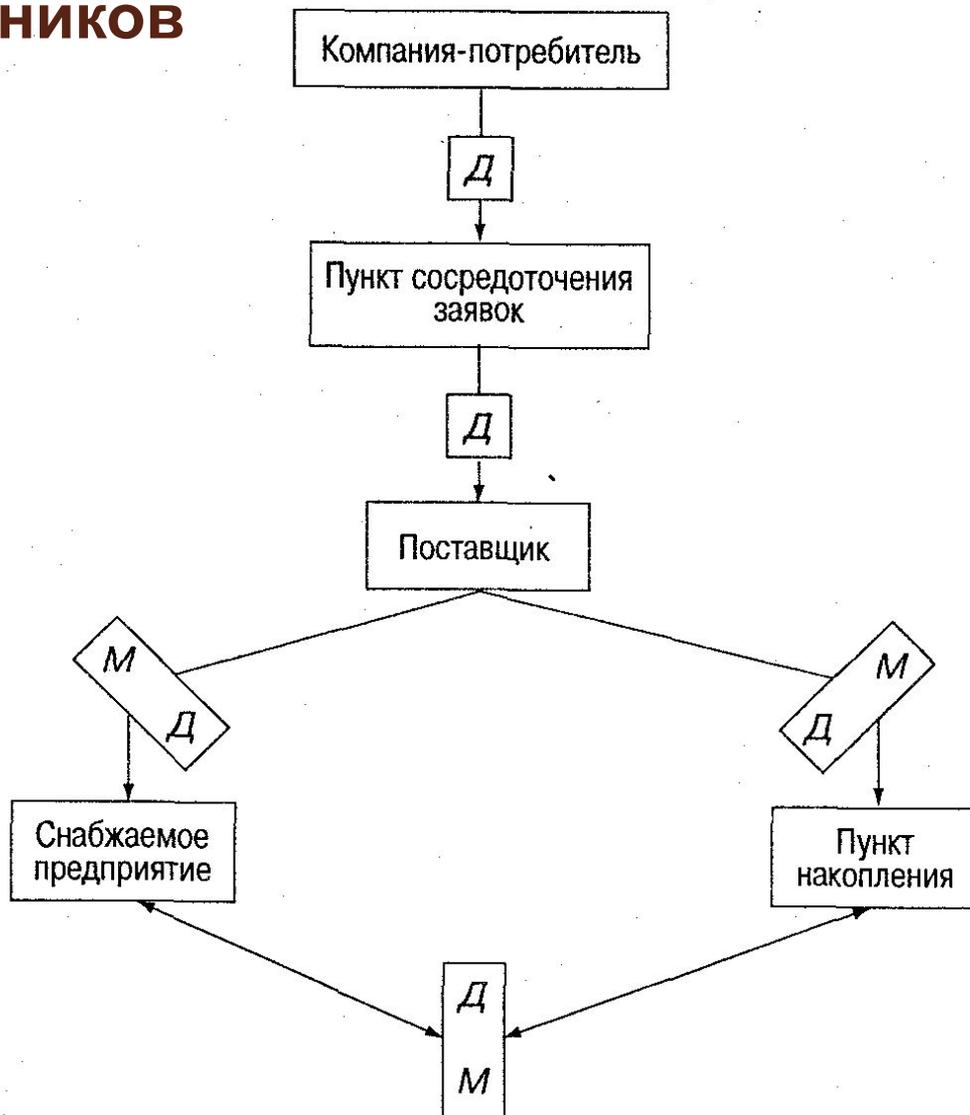


Схема организации материально-технического снабжения предприятий ФРГ с участием посредников



Система договоров в материально-техническом снабжении

- имеет ряд преимуществ:
- сокращение делопроизводства, а следовательно, административных издержек
- возможность отказаться от собственной, часто распыленной системы складов
- позволяет высвободить капитал, замороженный в запасах
- сокращение расходов на хранение и транспортировку колебалось в пределах 5—20% от цены поставки материалов

Снабжение

— это важная функция логистики по двум основным причинам:

- 1) от цены и качества МР, своевременности их поставок зависит эффективность производственного процесса (отсутствие брака, сбоев, простоев, низкая себестоимость), качество ГП и, в конечном итоге, качество обслуживания потребителей;
- 2) на снабжение приходится значительная доля общих расходов предприятия (в среднем, около 60%), поэтому даже небольшие улучшения в этой области могут принести существенные выгоды.

Роль снабжения (закупок) в работе предприятия



Стратегия снабжения материальными ресурсами

предприятий и фирм состоит из трех частей:

1. *стратегии снабжения* (анализ рынка и количества поставщиков, модель закупки и срок действия договора с поставщиками);
2. *финансового анализа* (цены на материальные ресурсы, инвестиция фирмы, концепция всеобщих затрат);
3. *анализа логистических рисков* (возможные отклонения от запланированных условий в процессе снабжения)

3. Сущность, цели и принципы закупочной логистики

Снабжение включает закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов и/или готовых продуктов от поставщика на производственные или сборочные предприятия, склады промышленных и торговых предприятий или в розничные магазины.

Д. Дж. Бауэрсокс и Д. Дж. Клосс

Основные цели закупочной логистики:

- 1. Необходимость обеспечения непрерывного потока сырья, поставок комплектующих и предоставления услуг, необходимых для работы компании.
- 2. Сведение инвестиций, связанных с запасами, и расходов к минимуму.
- 3. Поддержание и повышение качества.
- 4. Поиск компетентных и надежных поставщиков.

Основные цели закупочной логистики:

- 5. Приобретение по возможности многофункциональных товаров.
- 6. Соблюдение принципа "цена-качество" в процессе закупки.
- 7. Повышение конкурентоспособности.
- 8. Достижение гармоничных отношений, эффективного сотрудничества с другими функциональными подразделениями компании.

Принципы закупочной ЛОГИСТИКИ

- получать необходимое по качеству и количеству сырье
- в нужное время,
- в нужном месте,
- от надежного поставщика,
- своевременно отвечающего по своим обязательствам,
- с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее)

4. Типы деловых закупок

- Осуществление закупок деловым покупателем связано с принятием им определенных решений, конкретное число которых зависит от типа закупки.
- П. Робинсон выделяет три основных типа закупок:
 1. **повторная покупка без изменений,**
 2. **повторная покупка с изменениями**
 3. **покупка для решения новых**

Повторная закупка без изменений

- — ситуация, когда отдел закупок компании периодически заказывает поставщику новые партии продукции (канцелярские товары, строительные материалы, химикаты).
- Покупатель выбирает поставщика из ранее составленного списка производителей, выпускающих качественную продукцию, нередко используя систему автоматического повторного заказа, чтобы не тратить время на его оформление.
- Производители, не попавшие в круг «избранных», стараются предложить покупателю какую-нибудь новинку или воспользоваться моментом, когда он проявляет недовольство качеством товара поставщиков.
- Потенциальный поставщик старается получить пробный заказ, а затем постепенно увеличивает размеры поставляемых партий товара.

Повторная закупка

с изменениями

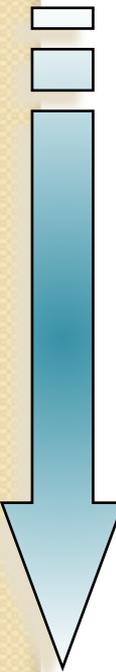
- — ситуация, когда покупатель вносит в заказ изменения, касающиеся технических характеристик продукции, цен, условий поставки и т. д.
- Она обычно требует участия большого количества сотрудников как со стороны покупателя, так и со стороны продавца.
- «Избранные» поставщики начинают нервничать, предпринимая все возможные меры, чтобы сохранить покупателя.
- Поставщики, не входящие в узкий круг, рассматривают эту ситуацию как возможность сделать покупателю выгодное предложение и установить новые деловые контакты.

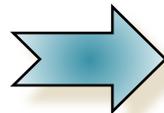
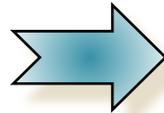
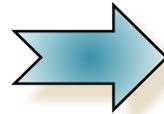
Закупки для решения НОВЫХ задач

- ситуация, когда предприятие покупает товар или услугу впервые (здание под офис или новая защитная система).
- Чем выше стоимость или риск такой покупки, тем больше сотрудников принимают в ней участие и тем тщательнее они собирают информацию о поставщике — поэтому на принятие решения о покупке уходит больше времени.
- Данная ситуация предоставляет огромные возможности производителю, который стремится вступить в контакт с представителями покупателя, принимающими решение о покупке, обеспечивает их необходимой информацией о продукции и предоставляет им свою помощь.
- Поскольку закупки для решения новых задач — весьма сложный процесс, многие компании формируют для их проведения **торговые команды** из лучших сотрудников.

Закупки для решения НОВЫХ задач

включают в себя
несколько этапов:

- 
1. **осознание**
 2. **интерес**
 3. **оценка**
 4. **апробация**
 5. **выбор**



Эффективность средств
коммуникации зависит от
конкретного этапа.

- средства массовой информации
- наибольшее влияние на покупателя оказывают торговые представители,
- технические характеристики продукции.

Участники процесса деловых закупок

- Минимальное число решений принимается при повторной закупке без изменений, максимальное — при закупке для решения новых задач.

В последнем случае покупатель должен рассмотреть вопросы, связанные с

- техническими характеристиками товара
- ценой
- условиями и сроками поставки
- условиями оплаты
- послепродажным обслуживанием
- размером закупаемой партии
- возможными производителями
- окончательным выбором поставщика.

На каждое отдельное решение оказывают влияние все задействованные в процессе сотрудники, а порядок их принятия постоянно меняется.

“Закупочный центр”



“Закупочный центр”

- - ЭТО Подразделение компании-покупателя, наделенное правом принимать решения, т.е. совокупность лиц и групп, которые участвуют в процессе принятия решений о закупках, имеют общие цели и разделяют все возникающие при этом риски.

Его образуют все сотрудники организации, играющие одну из следующих ролей в процессе принятия решения о закупках:

- **Инициаторы.** Те, кто выдвигает предложение о покупке: пользователи и любые сотрудники организации.
- **Пользователи.** Те, кто использует продукт или услуги. Во многих случаях именно пользователи являются инициаторами покупки и предоставляют информацию по оценке ее вариантов.

“Закупочный центр”

- **Влияющие на решение.** Влияют на конечное решение о покупке. Часто помогают определить необходимые технические характеристики товара и обеспечивают информацию для оценки вариантов. В основном это технический персонал компании.
- **Принимающие решение.** Те, кто принимает решение относительно поставщиков и требований к товару.
- **Одобрившие решение.** Те, кто санкционирует принятие предложений продавцов или сотрудников закупочного центра.

“Закупочный центр”

- **Покупатели.** Те, кто обладает официальными полномочиями в вопросах выбора поставщика и согласования условий закупки. Покупатели могут принимать участие в определении технических характеристик продукции, но основная их роль заключается в выборе продавцов и проведении переговоров. При более сложных закупках участниками переговоров могут становиться представители высшего руководства компании.
- **Стражи.** Те, кто уполномочен предохранять закупочный центр от нежелательного воздействия продавцов и определенной информации. К ним относятся агенты по закупкам, секретари, телефонные диспетчеры, которые не дают торговым представителям пробиться к пользователям и к тем, от кого зависит решение о закупках.

Факторы, влияющие на поведение деловых покупателей

Факторы макро среды

- Уровень спроса
- Экономические перспективы
- Величина % ставок по кредиту
- Темпы материально-технического прогресса
- Политические события и изменения в области регулирования предпринимательской деятельности
- Изменения в деятельности конкурентов
- Вопросы социальной ответственности

Организационные факторы

- Цели организации
- Политика
- Методы работы
- Организационные структуры
- Внутриорганизационные системы

Факторы межличностных отношений

- Интересы
- Полномочия
- Статус
- Умение поставить себя на место другого
- Умение убеждать

Личностные факторы

- Возраст
- Уровень доходов
- Образование
- Должность
- Тип личности
- Способность пойти на риск
- Уровень культурного развития

Покупатель

5. Задачи закупочной ЛОГИСТИКИ

Основные цели закупочной логистики

- *удовлетворение потребностей производства в материалах*
- *с максимально возможной экономической эффективностью.*
- *создание надёжного и непрерывного материального потока в организацию с максимально возможной экономической эффективностью*

Однако их достижение зависит от

Задачи закупочной логистики

- в обобщенном виде можно сгруппировать следующим образом:
 - **1. Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и комплектующих изделий**
 - (материалы, закупленные ранее намеченного срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятий, а опоздание в закупках может сорвать производственную программу или привести к ее изменению).

Задачи закупочной логистики

- **2. Обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них**
- (избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-материальных ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума)

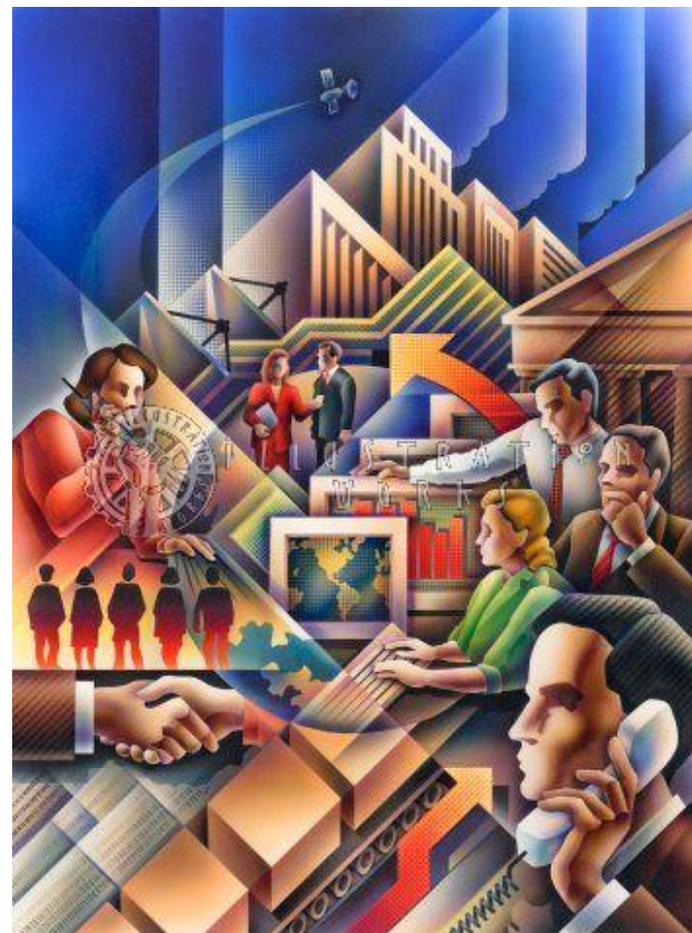
Задачи закупочной логистики

- 3. Соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий.



Типовые задачи закупочной логистики

- определение предмета (структуры) закупок;
- выбор поставщика;
- определение объема закупок;
- условия закупок.



Задача определения предмета закупок

- решается совместно с производственным отделом и инженерной службой компании;
- определяются потребности в сырье и материалах, их качественные и эксплуатационные характеристики, параметры спецификации.

Вся эта информация поступает в отдел снабжения (закупок).

Выбор поставщика

- требует глубокого анализа рынка интересующей фирму продукции,
- существующих и потенциальных поставщиков,
- предпочтений наиболее перспективных и эффективных из них.

Данный вопрос находится полностью в компетенции работников отдела снабжения.

Объем закупок

- определяется по согласованию с другими отделами (производственным, складским, финансовым, бухгалтерией).

Совместно с производственным отделом определяется требуемое количество материальных ресурсов.

- Проверяется наличие данного товара на складе (если склад находится в ведении отдела снабжения).
- Если на складе этой продукции нет (или ее недостаточно), объем закупки необходимо согласовать с финансовым отделом.

Условия закупок

- согласуются с поставщиками, уже предложившими свои варианты, и отделом снабжения.
- В решении данного вопроса могут участвовать и работники других отделов (финансового, логистики и т. д.).
- Решение данной задачи означает, что будут определены такие параметры, как цена, условия оплаты и доставки, сроки и т. д.

Условия закупок согласно

Инкотермс-2010 (англ. *Incoterms, International commerce terms*) — международные правила по толкованию терминов в области внешней торговли.

- представляют собой стандартные условия договора международной купли-продажи, которые определены в международном документе, вступившем в силу с 1 января 2011 года.

● аббревиатура из трех букв

ИНКОТЕРМС - 2010

- Термины разделены на 4 группы:
- Группа E — Место отправки (Departure):
 - EXW. Ex Works (указанное место): товар со склада продавца.
- Группа F — Основная перевозка не оплачена (Main Carriage Unpaid):
 - FCA. Free Carrier (указанное место): товар доставляется перевозчику заказчика.
 - FAS. Free Alongside Ship (указан порт погрузки): товар доставляется к кораблю заказчика.
 - FOB. Free On Board (указан порт погрузки): товар погружается на корабль заказчика.

ИНКОТЕРМС - 2010

● Группа С — Основная перевозка оплачена (Main Carriage Paid):

- CFR. Cost and Freight (указан порт назначения): товар доставляется до порта заказчика (без выгрузки).
- CIF. Cost, Insurance and Freight (указан порт назначения): товар страхуется и доставляется до порта заказчика (без выгрузки).
- CPT. Carriage Paid To (указано место назначения): товар доставляется перевозчику заказчика в указанном месте назначения.
- CIP. Carriage and Insurance Paid to (указано место назначения): товар страхуется и доставляется перевозчику заказчика в указанном месте назначения.

ИНКОТЕРМС - 2010

- Группа D — Доставка (Arrival):
 - DAP (Delivered at Point): поставка в месте назначения.
 - DAT (Delivered at Terminal): поставка на терминале. Экспортные платежи лежат на продавце, а импортные на покупателе. Терминал находится на границе, нужно указать название терминала.
 - DDP. Delivered Duty Paid (указано место назначения): товар доставляется заказчику, очищенный от пошлин и рисков.

ТЕРМИНЫ ИНКОТЕРМС - 2010

C-COST-	СТОИМОСТЬ
I- INSURANCE-	СТРАХОВКА
F-FREIGHT-	ПЕРЕВОЗКА
E-EX (PLACE)-	ОТ (МЕСТА)
D-DUTIES-	НАЛОГИ И СБОРЫ

На функции отдела закупок

оказывают влияние такие факторы, как:

- доля затрат на закупаемое сырье и внешние услуги в расходах (доходах) компании;
- сущность приобретаемой продукции или услуг;
- ситуация на рынке продукции и услуг, жизненно необходимых для компании;
- наличие возможностей для выполнения данной функции;
- задачи в области снабжения, способствующие достижению организационных целей.

Этапы организации процесса закупок :

- ✓ 1. Определение потребности в материальных ресурсах.
- ✓ 2. Определение нужных характеристик и количества товаров и услуг.
- ✓ 3. Анализ и определение возможных источников снабжения.
- ✓ 4. Определение цены и условий закупок.
- ✓ 5. Подготовка и размещение заказа на закупку.
- ✓ 6. Контроль выполнения заказа и/или экспедирование.
- ✓ 7. Получение и проверка товаров.
- ✓ 8. Обработка счета и оплата.
- ✓ 9. Учет поступлений материальных ресурсов.

6. Задача «сделать или купить» Make-or-Buy Problem (МОВ)



- делать самим (если это в принципе возможно) или же покупать у другого производителя
- зависит от ряда внешних факторов, а также от условий на самом предприятии.

В более широком плане задача МОВ

- — это обоснование решения вопроса о степени использования в производственном процессе собственных средств производства.
- Решения принимаются как по использованию собственных средств труда (собственный транспорт, склады, техника, оборудование), так и по использованию собственных предметов труда, то есть изготовленных своими силами заготовок, полуфабрикатов, комплектующих изделий.
- Альтернативные решения — наемный транспорт, лизинг оборудования, аренда складов, а также закупка полуфабрикатов или комплектующих изделий.

Внешний фактор, влияющий на решение задачи МОВ

Степень развития логистики в экономике.

- **Самостоятельное производство** снижает зависимость предприятия от колебаний рыночной конъюнктуры. Предприятие может устойчиво функционировать вне зависимости от складывающейся на рынке ситуации.
- **Отказываясь от собственного производства** и принимая решение о закупке у поставщика, предприятие получает высокое качество и низкую себестоимость комплектующих от производителя, который специализируется на их выпуске
возможность, однако попадает в зависимость от окружающей экономической среды.
- **Риск потерь**, обусловленный ростом зависимости, будет тем ниже, чем выше надежность поставок и чем более развиты в экономике логистические связи.
- Таким образом, чем выше степень развития логистики в обществе, тем “спокойнее” предприятие отказывается от собственного производства комплектующих и перекладывает эту задачу на специализированного производителя.

Внутренние факторы влияющие на решение задачи МОВ

Решение в пользу закупок комплектующих и соответственно против собственного производства должно быть принято в случае, если:

- потребность в комплектующем изделии невелика;
- отсутствуют необходимые для производства комплектующих мощности;
- отсутствуют кадры необходимой квалификации.

Решение против закупок и в пользу собственного производства принимается в том случае, когда:

- потребность в комплектующих изделиях стабильна, и достаточно велика;
- комплектующее изделие может быть изготовлено на имеющемся оборудовании ;
- условия на самом предприятии .

Условия (выгодность) внешних закупок или собственного производства

Факторы	Выгодность	
	Внешних закупок	Собственного производства
Потребность	невелика	стабильна и достаточно велика
Необходимые мощности	отсутствуют	присутствуют
Необходимые кадры	отсутствуют	присутствуют
Поставщики исходных МР для производства комплектующих	доступны (ассортимент, качество, цены и др.)	недоступны
Транспортные тарифы	невысокие	высокие