

ВЫБОР ПОСТАВЩИКА МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. Управление отношениями с поставщиками.
2. Особенности принятия решения при выборе поставщика.
3. Алгоритм и основные методы выбора поставщика
4. Показатели оценки качества функционирования поставщиков

1. Управление отношениями с поставщиками

Большинство задач управления поставщиками в настоящее время развивается в рамках одного из трех макропроцессов цепи поставок — *SRM (Supplier Relationship Management)* — «Управление взаимоотношениями с поставщиками».

В практике взаимодействия с поставщиками попытки улучшить их показатели функционирования обычно строятся на используемых метриках (KPI) оценки эффективности поставщика. При внедрении SRM вопросами совершенствования и системой KPI занимаются совместно потребитель и поставщик.

Под SRM понимается стратегический сорсинг, снабжение и аналитика для поддержки всесторонних решений по закупкам с позиций выбора поставщика.

Модулями прикладного программного обеспечения SRM являются: «переговоры», «управление обслуживанием оборудования», «управление контрактами» и «управление данными».

Все компании в плане организации отношений с поставщиками и степени развития SRM-идеологии могут быть разделены на следующие группы:



Радиодиффузоры.



Пионеры.

Реализация SRM обычно состоит из трех основных этапов.

1. покупатель должен определить необходимые цели по экономии затрат как в параметрах категории закупок, так и поставщиков, с которыми он должен взаимодействовать.

2. получение подробной карты эффективности закупочных процессов в цепи поставок, которая показывает все значимые KPI с учетом мнения контрагентов всей цепи поставок.

3. контроль потребителем тех участков цепи поставок, на которых совместно будет реализовываться технология SRM, и ранжирование соответствующих закупочных процессов по степени важности.

С помощью использования идеологии SRM можно достичь следующих преимуществ:

1. Повысить конкурентоспособность компании-потребителя, точность и прозрачность информации о закупаемой продукции в цепи поставок.

2. Обеспечить удобство форматов обмена данными, касающимися всех аспектов снабжения.

3. Установить, измерить и управлять стратегиями оптимального сорсинга, с помощью которых достигаются корпоративные цели и уменьшаются снабженческие риски.

4. Получить точный и всеобъемлющий профиль базы поставщиков.

5. Расставить приоритеты и консолидировать поставщиков на основе факторов, наиболее важных для конкретного бизнеса.

6. Обеспечить соответствие условиям контракта и уменьшить нерациональные расходы и потери.

2. Особенности принятия решения при выборе поставщика

Функция выбора поставщика материальных ресурсов формально сводится к выделению из многих претендентов одного или нескольких поставщиков, удовлетворяющих потребителя по каким-либо критериям.

Однако выбор поставщика — наиболее важная и ответственная задача логистики снабжения.

В задаче выбора поставщика содержательная работа разделена на две части.

В первой части даётся описание характеристики всех возможных поставщиков материальных ресурсов. Данное описание именуется «построением множества».

Во второй части содержится обоснование критерия, которому должен соответствовать выбираемый поставщик. Алгоритмизация задачи выбора поставщика предполагает сбор и предварительную обработку данных о ситуации на рынке поставщиков, количественную и качественную оценку собранной информации.

Возможны два варианта организации выбора поставщика.

1. выбор из числа компаний, которые уже были поставщиками (или являются ими) и с которыми установлены деловые отношения. В данном случае проблема выбора облегчается, поскольку отдел закупок предприятия уже располагает данными о деятельности этих поставщиков.

2. выбор поставщика из числа новых претендентов. В этом случае необходимы дополнительные затраты времени и средств для проверки и поиска нужной информации.

Построение показателя «множество» (список, перечень всех потенциальных поставщиков) включает:

- предварительный сбор данных о поставщиках ресурсов;
- текущее наблюдение за деятельностью поставщиков ресурсов;
- систематическое изучение конъюнктурообразующих факторов рынка поставщиков;
- наблюдение за деятельностью предприятий-конкурентов, являющихся лидерами на смежных рынках.

Принятию окончательного решения о выборе поставщика предшествует предварительная оценка потенциальных поставщиков ресурса данного вида.

Независимо от специфики отрасли и особенностей поставляемой продукции *важнейшими критериями при оценке поставщика являются качество поставляемой им продукции, надёжность снабжения и цена.*

Среди других критериев можно выделить удалённость поставщика от потребителя, наличие резервных мощностей у поставщика, сроки выполнения текущих и срочных заказов, возможности организации технического обслуживания, финансовое положение.

В. И. Степанов объединил критерии оценки поставщиков в три группы: *технические, организационно-экономические и психологические.*

3. Алгоритм и основные методы выбора поставщика

Система операций (или алгоритм) по выбору поставщика состоит из последовательности действий:

- определение номенклатуры, спецификаций и основных характеристик материальных ресурсов в соответствии с производственной программой;
- установление параметров заказа и поставок в соответствии с производственной программой;
- анализ рынка и выявление всех возможных поставщиков;

- предварительная оценка и отбор поставщиков по основным критериям: качество, надёжность, цена;
- отбор поставщиков, соответствующих основным критериям;
- оценка отобранных поставщиков;
- ранжирование поставщиков и выбор главного поставщика материальных ресурсов;
- заключение договора на поставку продукции.

После выбора поставщика начинается оперативная работа по более детальному рассмотрению вариантов условий поставок.

Качество работы уже отобранного поставщика оценивается по итогам его деятельности за год, полугодие, квартал.

Оценка работы поставщика может проводиться и по заранее разработанной шкале оценок с использованием различных параметров с последующим определением его рейтинга. Если рейтинг поставщика оказался ниже допустимой величины, то договор поставки подлежит расторжению.

Основными методами выбора поставщика являются:

- метод рейтинговых оценок;
- метод оценки затрат (метод миссий, затратно-коэффициентный метод);
- метод доминирующих характеристик;
- метод категорий предпочтения.

4. Показатели оценки качества функционирования поставщиков

Основными группами показателей (KPI) оценки эффективности деятельности поставщика в цепи поставок фокусной компании являются следующие:

1. *Финансовые результаты* взаимодействия.
2. *Качество поставляемой продукции.*
3. *Надежность выполнения логистики* при доставке закупаемой продукции.
4. *Время выполнения заказа* на закупку.

Управление поставщиками — это процесс, требующий постоянного совершенствования с учетом будущих приоритетов развития взаимодействия со стратегическими поставщиками.

При определении взаимоотношений со стратегическими поставщиками мирового уровня необходимо принимать во внимание следующие факторы их идентификации.

- 1. Постоянное совершенствование.*
- 2. Технология и инновации.*
- 3. Адаптивность.*

Перспектива взаимоотношений со стратегическими поставщиками мирового уровня должна складываться из следующих этапов.

1. Поиск поставщиков, имеющих указанные характеристики или демонстрирующих потенциал их наличия.

2. Предоставление таким поставщикам спецификаций, учитывающих ожидания покупателей, на товары и услуги и согласование с поставщиком, как его показатели функционирования будут измеряться и сравниваться с этими ожиданиями.

3. Признание высоких показателей работы поставщиков в виде заключения с ними долгосрочных контрактов и совместного получения выгод от инноваций или участия в деятельности, которая повышает конкурентоспособность покупателя и цепи поставок в целом.