
ВОПРОС ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА КАК КЛЮЧЕВАЯ ПРОБЛЕМА ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

Юдилевич Павел Алексеевич,

аспирант кафедры алгебры и математических методов в экономике
Орловского государственного университета;
yudilevichpa@mail.ru

В данной статье обсуждается одна из главных проблем закупочной логистики, – выбор поставщика. Рассматриваются основные критерии, применяемые при выборе контрагента, а также наиболее распространенные методы выбора партнеров, которые могли бы наиболее качественно обеспечивать успешную производственно-сбытовую деятельность предприятия.

Ключевые слова: закупочная логистика, критерии выбора контрагента, служба снабжения, поставщик.

Каждое промышленное предприятие, в рамках работы которого обрабатываются материальные потоки, имеет в своем составе службу, занимающуюся закупочной логистикой. Это служба снабжения, осуществляющая закупку, доставку и временное хранение предметов труда. Зная, что и в каком количестве необходимо закупить для предприятия, служба снабжения встает перед ключевой и принципиально важной проблемой закупочной логистики – выбором оптимального поставщика. Большое число и многообразие возможных поставщиков, необходимых материальных ресурсов ведет к тому, что особенное значение уделяется вопросу выбора тех, которые могли бы наиболее качественно обеспечивать успешную производственно-сбытовую деятельность предприятия.

В зависимости от группы закупаемых товаров к тому или иному поставщику предъявляются разного рода требования. Однако, вне зависимости от особенностей отрасли и масштаба производства, следующие требования являются основными в закупочной логистике [3].

1. Надежность снабжения. Достаточное количество производственных мощностей поставщика для обеспечения непрерывных, своевременных поставок является важным условием при утверждении поставщика.

2. Качество поставляемой продукции. Поставщик должен проводить стопроцентный контроль производимой продукции, гарантировать ее качество и нести полную ответственность за любые дефекты, которые могут быть выявлены при транспортировке, хранении и эксплуатации товара.

3. Приемлемая цена. Прозрачное ценообразование, отражающее стоимость сырья, транспортных, таможенных, трансформационных и трудовых издержек, позволяет определить оптимальную цену на продукцию.

4. Удаленность генератора материальных потоков от потребляющей логистической системы. Транспортная доступность в случае необходимости срочной поставки часто играет решающую роль при выборе поставщика.

5. Сроки выполнения текущих и экстренных заказов. Возможность поставщика экстренно перестроить свой производственный график и оперативность производства позволят упростить процесс планирования производственного графика и сократить сроки заказов.

6. Способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставленного оборудования. При закупке инструмента и оборудования, необходимого для организации производственного процесса, важно, чтобы производитель данного оборудования имел возможность в кратчайшие сроки исправить неполадки в случае их возникновения.

7. Психологический климат в трудовом коллективе поставщика. Профессионализм и соблюдение делового этикета в проблемных и спорных ситуациях является залогом успеха комфортного делового сотрудничества.

8. Организация управления качеством продукции у поставщика. В случае выявления брака или несоответствия в поставляемой продукции поставщик обязан в кратчайшие сроки производить замену данной продукции и проводить мероприятия, необходимые для устранения причины возникновения некачественного товара.

9. Кредитоспособность и финансовое положение поставщика. Финансовая стабильность и возможность предоставления отсрочек по оплате продукции является важным критерием при выборе контрагента.

10. Репутация и роль в своей отрасли, его имидж. Отличные рекомендации и авторитет в своей сфере, а так же процент рынка занятого тем или иным поставщиком играет существенную роль в процессе выбора.

11. Оформление товара (упаковка). Поставщик должен полностью брать на себя расходы по надлежащей упаковке и маркировке продукции. Упаковка должна соответствовать всем техническим требованиям и обеспечивать сохранность товара во время транспортировки и последующего хранения.

12. Наличие резервных мощностей у источника поставки. Проблемы технического или иного характера, возникающие в процессе производства заказа, не должны послужить срывом запланированной поставки.

Другая шкала критериев выбора поставщика была предложена Майклом Р. Линдерсом и Харольдом Е. Фироном (критерии расположены в порядке приоритета):

1) качество продукции;

2) своевременность доставки (построение рейтинга поставщиков на основе фактов соблюдения или несоблюдения ими сроков поставок);

3) цена (сравнение реальной цены с желаемой или с минимальной у других поставщиков);

4) обслуживание (качество технической помощи, отношение поставщика и время ответа на просьбы о помощи, квалификация обслуживающего персонала и т.д.);

5) повторные предложения по разработке продукции или услуги, по снижению цены; техническая, инженерная и производственная мощность;

6) оценка дистрибьюторских возможностей (если поставщик выполняет функцию дистрибьютора);

7) детальная оценка финансов и управления [5].

Указанной шкалы критериев придерживаются многие зарубежные фирмы-производители продукции при предварительном отборе поставщиков материальных ресурсов.

Другой вариант выбора критериев – это их максимальное упрощение, чтобы на большинство из них можно было дать ответ «да» или «нет»:

1. Транспортные возможности: возможность коммуникации в транзите; выполнение текущих транспортных операций; среднее время от заказа на транспортировку до его выполнения; документы о доставке груза; возможность транспортировки «опасных» грузов, наличие лицензии; возможность транспортировки грузов, требующих температурного контроля или контроля влажности; время доставки и дни погрузки.

2. Система управления и администрирования: стандартная работа и ее стандартные показатели; внедрение специальных показателей; как долго хранятся данные о работе; таможня и налоги (взаимоотношения, опыт работы); требования к информации о компании; канал передачи данных для компании и клиентов; подход к вопросам страхования.

3. Внедрение новых проектов и возможность изменения текущего контракта: предлагаемый проект внедрения системы обслуживания; предполагаемое время внедрения проекта; возможности для усовершенствования контракта; предполагаемые в этом случае инвестиции компании.

5. Складские возможности: умение работать с мелкими грузами; умение работать с паллетами; учет и отслеживание заказов складской системой; возможность хранить опасные грузы; рабочие часы; возможность поддержания температурного режима и влажности; расположение склада; время выполнения заказа; количество кадров.

6. Подход к заключению контракта: сроки оплаты счетов; валюта счетов; ответственность за повреждения и потери; длительность контракта; условия прерывания контракта; условия для осуществления платежей и уплаты штрафов; время и условия подписания контракта.

7. Культура и структурная близость к компании: существование формальной системы качества, насколько она пересекается с системой оценки собственной работы; ссылки и отзывы от других компаний;

стабильность положения тестируемой компании; «ценности» тестируемой компании; «география» компании; потенциальная возможность заниматься другими видами бизнеса совместно с компанией.

8. Цена за услуги: конкурентоспособность цен; обоснованность цен; стоимость дополнительных услуг (если они необходимы), принцип формирования стоимости на дополнительные услуги.

9. Опыт работы с компанией: был ли опыт работы с компанией ранее; был ли опыт работы с компанией в других странах (регионах) [7].

Ф. Котлер рассмотрел следующую иерархию характеристик в порядке уменьшения их значимости:

- 1) наличие службы технической помощи;
- 2) оперативность поставок;
- 3) быстрота реакции на нужды клиентов;
- 4) качество товара;
- 5) репутация поставщика;
- 6) цена товара;
- 7) полнота товарного ассортимента;
- 8) уровень квалификации коммивояжеров;
- 9) возможности предоставления кредита;
- 10) личные отношения;
- 11) наличие товарной литературы, руководств и справочников [4].

Отдельные специалисты рассматривают цену продукции как основной фактор при выборе поставщика [2]. С точки зрения большинства зарубежных специалистов по снабжению и логистике это нецелесообразно [8, 11]. Цена – это тот параметр логистического процесса, который может меняться в процессе переговоров и не должен быть главным критерием при отборе поставщиков. Если цена значительно ниже средней, это часто может являться предупреждением того, чтобы не выбирать этого поставщика. Однако из-за дефицита оборотных средств многие компании при выборе поставщика руководствуются, прежде всего, ценой продукции. Это для них является главным критерием, а остальные отходят на второй план.

При выборе новых поставщиков зарубежные фирмы делают акцент на оценке их финансового положения и организации управления, а также на технической, инженерной и производственной мощности поставщиков. Это тем более важно в российских условиях, где политическая и экономическая нестабильность позволяет вести нечестный бизнес, существовать «фирмам-однодневкам» и т.п. [3].

Непосредственно сам процесс выбора поставщиков включает в себя следующие основные этапы:

1. Определение и оценка требований покупателей к количеству, качеству, срокам поставки и сервису, прилагаемому к товару.

2. Определение типа закупок: установившиеся (постоянные) закупки, мо-

дифицированные закупки (в которых меняются параметры закупаемых товаров), новые закупки.

3. Анализ поведения рынка. Поставщик может функционировать в различной рыночной среде и типе рынка: монополистическом, олигополистическом, высоко конкурентном. Знание и анализ рынка поставщиков помогают логистическому персоналу предприятия определить количество возможных поставщиков, позицию на рынке, профессионализм и другие факторы, позволяющие правильно организовать закупки.

4. Идентификация всех поставщиков и их предварительная оценка.

5. После отбора наиболее подходящих поставщиков происходит окончательный выбор. При этом используется один из методов оценки.

6. Реализация процесса поставок конкретной номенклатуры товаров от поставщика посреднической фирме: оформление договорных отношений, передача прав собственности на продукцию, транспортировка, грузопереработка, хранение, складирование и т.п.

7. Контроль и оценка выполнения закупок. После завершения процесса доставки должен быть организован входной контроль качества продукции. Эффективность управления закупками оценивается в результате непрерывного контроля и аудита выполнения условий договоров по срокам, ценам, параметрам поставок, качеству продукции и сервиса [1].

Наиболее распространенным методом выбора поставщиков традиционно считают метод рейтинговых оценок. Выбираются основные критерии выбора поставщика, далее определяется их значимость и удельный вес. Вычисляются значения рейтинга по каждому отдельному критерию путем умножения удельного веса критерия на его экспертную балльную оценку для данного поставщика. Далее, складывая полученные значения рейтинга по всем критериям, получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика. Сравнивая полученные значения, определяют наилучшего партнера. В случае, когда рейтинговая оценка дает идентичные результаты для двух и более поставщиков по главным критериям, процедуру необходимо повторить, рассматривая дополнительные критерии. Однако важно учитывать, что при поиске поставщиков сложно, а иногда невозможно получить объективные данные, необходимые для работы экспертов [9].

Выделяют также следующие методы:

1. Метод оценки затрат, или затратно-коэффициентный метод, или «метод миссий» заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов (миссий), и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). Для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы. Затем из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выгодный (по критерию общей прибыли).

2. Метод доминирующих характеристик состоит в сосредоточении на

одном выбранном параметре. Преимущество этого метода – в простоте, а недостаток – в игнорировании остальных факторов – критериев отбора.

3. Метод категорий предпочтения. В этом случае оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из многих подразделений фирмы. Инженерные службы дают свою оценку способности поставщика производить высокотехнологическую продукцию и могут компетентно судить о ее качестве. Диспетчерская докладывает о сроках доставки закупаемых материальных ресурсов. Производственные отделы – о простоте и удобстве пользования материальных ресурсов в производственном процессе. Такой метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников, которая позволяет рассматривать каждый фактор наравне с остальными, в то время как для фирмы, возможно, какой-то фактор является ключевым (например, простота использования продукции в производственном процессе) [10].

Майкл Р. Линдерс и Харольд Е. Фирон уделяют особое внимание неформальной оценке поставщика работниками компании покупателя, которая включает оценку личных контактов между поставщиком и работниками отделов компании покупателя, информацию, полученную из разговоров на профессиональных встречах, конференциях и в средствах массовой информации [5].

Грамотный выбор поставщика открывает перед предприятием новые возможности улучшения взаимодействия звеньев логистической системы распределения ресурсов за счет установления дополнительных требований к качеству их поставки; эффективного внедрения современных технологий в области распределения ресурсов; оптимизации интеграционных процессов за счет вынесения их за пределы предприятия.

Список источников

1. Аникин, Б.А. Логистика [текст] / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М.: Проспект, 2011. – 408 с.
2. Гембл, П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями [текст] / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – СПб: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
3. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок: второе издание [текст] / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2008. – 640 с.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга Краткий курс [текст] / Ф. Котлер. – М.: Издательский дом "ВИЛЬЯМС", 2007. – 647 с.
5. Линдерс, М. Управление снабжением и запасами. Логистика [текст] / М. Линдерс, Х. Фирон. – М.: Виктория плюс, 2006. – 768 с.
6. Кристофер, М. Маркетинговая логистика [текст] / Кристофер М., Х. Пэк. – М.: Издательский дом "Технологии", 2005. – 200 с.
7. Миротина Л.Б. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов [текст] / Л.Б. Миротина. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. –

448 с. – С. 30 – 37

8. Рудзки, Р. Эффективное снабжение. Простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли [текст] / Р. Рудзки, Д. Снок, М. Кацорке, Стюарт Ш.-мл. Шелли. – М.: Гревцов Паблишер, 2008. – 304 с.

9. Фишер, А. Как выбрать поставщика [текст] / А. Фишер. – Логистик&система. – 2007. – №4. – С. 42 – 49.

10. Хазанова, Л.Э. Логистика. Методы и модели управления материальными потоками [текст] / Л.Э. Хазанова. – М.: БЕК 2004. – 120 с.

11. Шрайбфедер, Д. Эффективное управление запасами [текст] / Д. Шрайбфедер. – М: Альпина Паблишер, 2008. – 304 с.

QUESTION OF THE SUPPLIER CHOICE AS THE KEY PROBLEM OF PURCHASING LOGISTICS

Yudilevich Pavel Alekseyevich,

Post-graduate student of the Chair of Algebra and Mathematical Methods in Economy of Oryol State University; yudilevichpa@mail.ru

In the article one of the main problems of purchasing logistics, a choice of the supplier is considered. The basic criteria applied at a choice of the counterpart, direct processes and the most widespread methods of a choice of partners which could provide most successful industrial-marketing activity of the enterprise are studied.

Keywords: purchasing logistics, criteria of a choice of the counterpart, supply service, supplier.