**Тема 1.6. Выбор поставщиков и формирование взаимовыгодных отношений с ними**

1. Объективная необходимость и процедура выбора поставщиков. Интегрированное управление взаимоотношений с поставщиками.

2. Технология «Vendor – managed Inventory – VMI». Анализ качества функционирования поставщиков

1. Выбор поставщика – одна из приоритетных задач руководителя. Взаимодействие с поставщиками сырья и продукции влияет на расходы компании по приобретению производственных ресурсов, включая их транспортировку, а также обеспечивает стабильность поставок, минимизирует возможные простои оборудования и рабочих по вине партнеров.

Типы поставщиков, с которыми может работать бизнес:

* **Оптовики и дистрибьюторы**. Оптовики закупают большое количество товаров оптом, а затем перепродают их в меньших количествах по более высокой цене за единицу. Как правило, они предлагают самые низкие цены, потому что они продают большими партиями, а с небольшими заказами работают неохотно.
* **Производители и поставщики** — это поставщики, которые могут продавать товары нескольких разных компаний. Цены могут быть выше, чем у оптовиков, но они обрабатывают небольшие заказы от широкого круга производителей в течение относительно короткого периода времени.
* **Источники импорта** — отечественные импортеры могут работать как местные оптовые продавцы и продавать иностранные товары предприятиям.

Возможны два направления выбора поставщика:

1. Выбор поставщика из числа компаний, которые уже были поставщиками компании (или являются ими) и с которыми уже установлены деловые отношения. Это облегчает выбор, так как отдел закупок фирмы располагает точными данными о деятельности этих компаний, об их возможностях.

2. Выбор нового поставщика в результате поиска и анализа интересующего рынка: рынка, с которым фирма уже работает, или совершенно нового рынка (например, если принято решение диверсифицировать деятельность). Для проверки потенциального поставщика часто необходимы большие затраты времени и ресурсов, поэтому ее следует осуществлять только в отношении тех поставщиков из небольшого списка, которые действительно имеют серьезный шанс получить большой заказ. От потенциального поставщика, конкурирующего с существующими, ожидается более значительная эффективность.

В соответствии с общим алгоритмом выбора поставщика первоначально **необходимо проанализировать возможные источники информации о поставщиках**. Длительная практика анализа рынка поставщиков, применяемая различными компаниями, позволяет выделить следующие основные источники информации:

* неформальные личные контакты с коллегами, знакомыми, конкурентами;
* отраслевые каталоги;
* интернет – сайты;
* рекламные материалы;
* банки и финансовые институты официальных органов;
* ежегодные отраслевые выставки и ярмарки;
* собственные исследования;
* специализированные информационные агентства и исследовательские организации.

Существует несколько распространенных методов выбора поставщика:

* затратно-коэффициентный (метод миссий);
* метод доминирующих характеристик;
* метод категорий предпочтения;
* рейтинговая оценка факторов.

**SRM системы - управление взаимодействиями с поставщиками**

SRM система (Supplier relationship management) – комплекс мер по управлению взаимодействиями с поставщиками. Подобные SRM системы могут включать различные этапы: от проверки поставщиков до проведения торгов – все зависит от потребности заказчика.

Весь процесс взаимодействия с поставщиками можно разделить на четыре основных блока:

➩[Верификация поставщиков на площадке SRM](https://www.agora.ru/blog/srm-sistemy-upravlenie-vzaimodeystviyami-s-postavschikami/#verifikatsiya-postavschikov-na-ploschadke-srm)

➩[Квалификация поставщиков для допуска к закупке](https://www.agora.ru/blog/srm-sistemy-upravlenie-vzaimodeystviyami-s-postavschikami/#kvalifikatsiya-postavschikov-dlya-dopuska-k-zakupke)

➩[Sourcing – проведение закупок](https://www.agora.ru/blog/srm-sistemy-upravlenie-vzaimodeystviyami-s-postavschikami/#sourcing-provedenie-zakupok)

➩[P2P – процесс от закупки до оплаты](https://www.agora.ru/blog/srm-sistemy-upravlenie-vzaimodeystviyami-s-postavschikami/#p2p-protsess-ot-zakupki-do-oplaty)

**2. Vendor-managed Inventory (VMI)** – концепция/технология снабжения и управления запасами поставщиком у потребителя.

В практическом смысле VMI – это склад, управляемый поставщиком, находящийся на территории потребителя, занимающего нижестоящую ступень в логистической цепи (цепи поставок).

В методологическом аспекте VMI – вертикальная кооперация 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, данная концепция обеспечивается выгодами для обеих сторон — и поставщика, и потребителя. Поставщику применение VMI обеспечивает сохранение оптимального уровня запасов, за счет наличия оперативной информации о потребностях клиента. Покупатель оптимизирует затраты на управление запасами за счет передачи ответственности за этот процесс поставщику.

**Способы реализации VMI**:

1.Поставщик осуществляет регулярные поставки и пополняет запасы до заранее установленного уровня.

2.Консигнация – процесс, в ходе которого поставщик размещает свои товары на территории за­казчика, не получая за них оплату до тех пор, пока этот товар не использован или не продан заказчиком.

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

4.Постоянное присутствие представителя поставщика на территории заказчика, когда поставщик отвечает за весь процесс пополнения запасов.

**Преимущества технологии VMI**:

1.Улучшение уровня обслуживания. Обладая актуальной информацией о состоянии запасов клиента, поставщик имеет широкие возможности удовлетворения спроса в отношении объема поставок и местоположения складских запасов;

2.Снижение неопределенности спроса. Доступ к информации о запасах потребителя и обширные аналитические возможности позволяют поставщику избежать возникновения непрогнозируемых крупных заказов;

3.Улучшение сроков поставок, оборачиваемости запасов и расхо­дов на содержание и пополнение запасов. Для поставщика эта экономия сводится к снижению уровня запасов, в особенности страховых, для покупателя – к снижению 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;

4.Увеличение объема и рентабельности продаж как результат все­го вышеперечисленного;

5.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.

**Недостатки технологии VMI:**

I.Для поставщиков:

1.Перенос издержек потребителя на поставщиков (административно-управленческих, трансакционных затрат, издержек хранения повышенных страховых запасов);

2.Уменьшение оборачиваемости капитала поставщика из-за более высоких запасов и административных затрат;

3.Потребители могут быть в лучшем положении, чем поставщики при пополнении запасов (ритейлеры).

IIДля потребителей:

1.Более высокие риски из-за повышенной зависимости от производителя или дистрибьютора;

2.Передача поставщику конфиденциальной информации. Когда происходят повторные переговоры о заключении контракта, обладание такой информацией ставит поставщика в более сильную позицию.

Основные предпосылки для реализации программы VMI:

1.Поставщик должен обладать высокой ком­петентностью в технологиях пополнения запасов;

2. Высокий уровень доверия между сторонами.