



Управление закупками в цепях поставок

Содержание

Эффективная система управления закупками и цепями поставок является важным фактором, влияющим на результативность бизнеса компании. Какие существуют категории и элементы закупок, как оценить эффективность закупочной деятельности, и какие риски необходимо учитывать – это рассматривается в данной презентации.

Ключевые темы презентации:

- Терминология
- Категории закупок
- Основные элементы закупок
- KPI в закупках
- Риски в закупочной деятельности
- Информационные технологии
- Подходы к оптимизации закупок
- Ценность закупок для бизнеса
- Оценка и аудит поставщиков. Требования GMP

Термины

Снабжение – процесс материально-технического обеспечения производства, включая закупки сырья и материалов, мобилизацию внутренних резервов, в том числе неиспользованных запасов и т.д.

Purchasing – термин, используемый в промышленности и менеджменте, для обозначения функции и ответственности за снабжение материалами, продуктами и услугами

Procurement – это деятельность, которая обеспечивает доступность для пользователя материалов или услуг требуемого качества, количества, места и времени

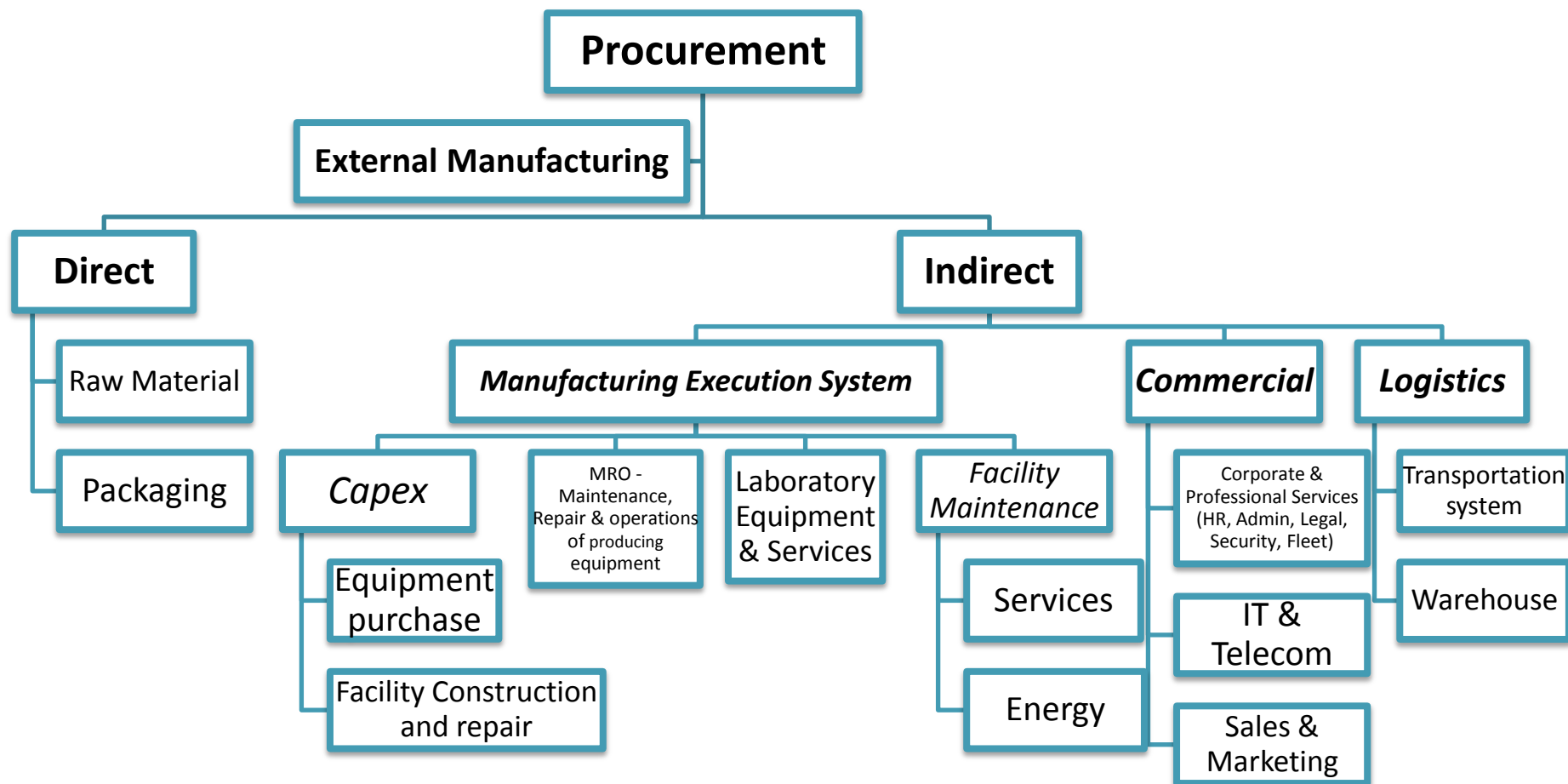
Purchasing / buying – функциональная деятельность, в процессе которой устанавливаются и развиваются источники снабжения, подготавливаются котировки, устанавливаются цены и условия, размещаются заказы на закупку и обеспечивается соответствующая доставка

Правило 5R: Right price, Right time, Right place, Right quantity, Right quality

А что вообще закупают?

- 1. Основные фонды (средства) производственного и непроизводственного назначения:** здания, сооружения, силовые машины и оборудование, транспортные средства, инструмент и прочие фонды, на которые начисляется амортизация.
- 2. Материальные ресурсы (МР) и услуги производственного назначения:** сырье и материалы, полуфабрикаты, сборочные единицы, компоненты и комплектующие для сборки (изготовления) ГП, топливо и энергия на основные производственные нужды, промышленная тара и пр.
- 3. МР и услуги непроизводственного назначения:** продукты типа MRO (Maintenance, Repairs and Operations) – расходные материалы жизнеобеспечения.
- 4. Готовая продукция для перепродажи:** товары широкого потребления (FMCG – Fast Moving Consumer Goods).

Категории закупок



Основные элементы закупок



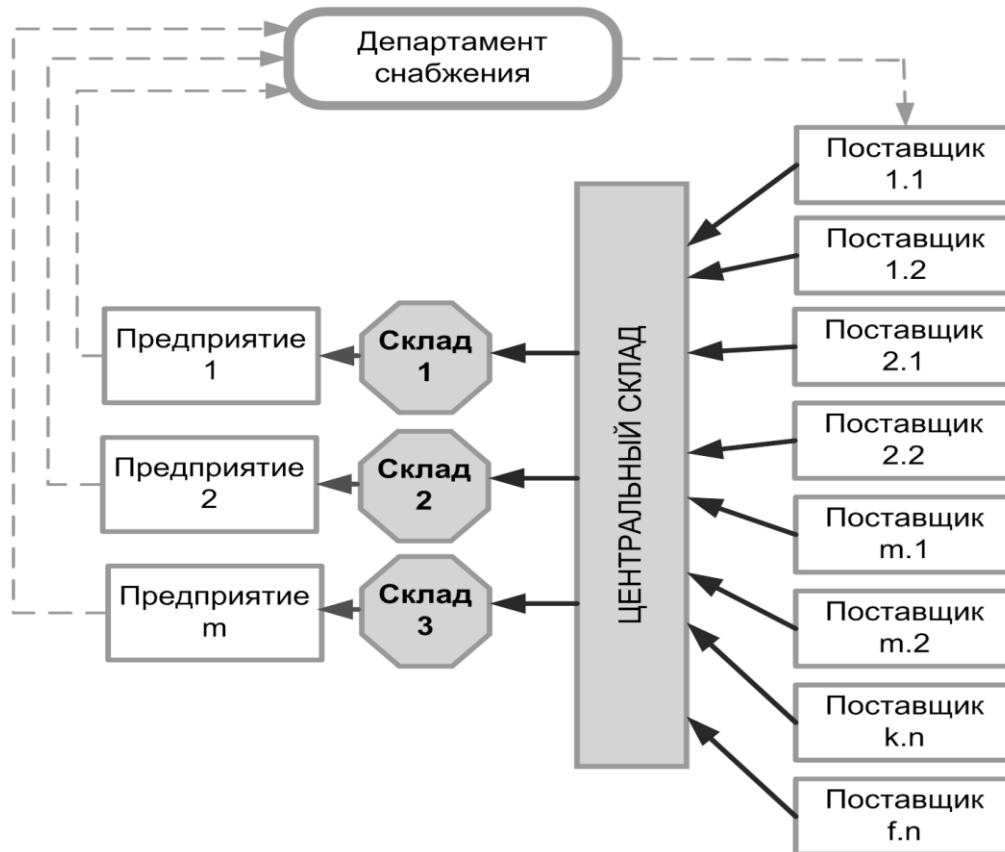
Стратегия и политика

- с какими поставщиками будет работать организация;
- как компания будет развивать персонал в подразделении закупок;
- какие технологии будут использоваться в закупках;
- какие цели по экономии средств будут поставлены перед подразделением закупок;
- какие условия оплаты будут целевыми для расчетов с поставщиками;
- как технически и организационно компания будет стремиться взаимодействовать с поставщиками;
- какими расходами управляет подразделение закупок.

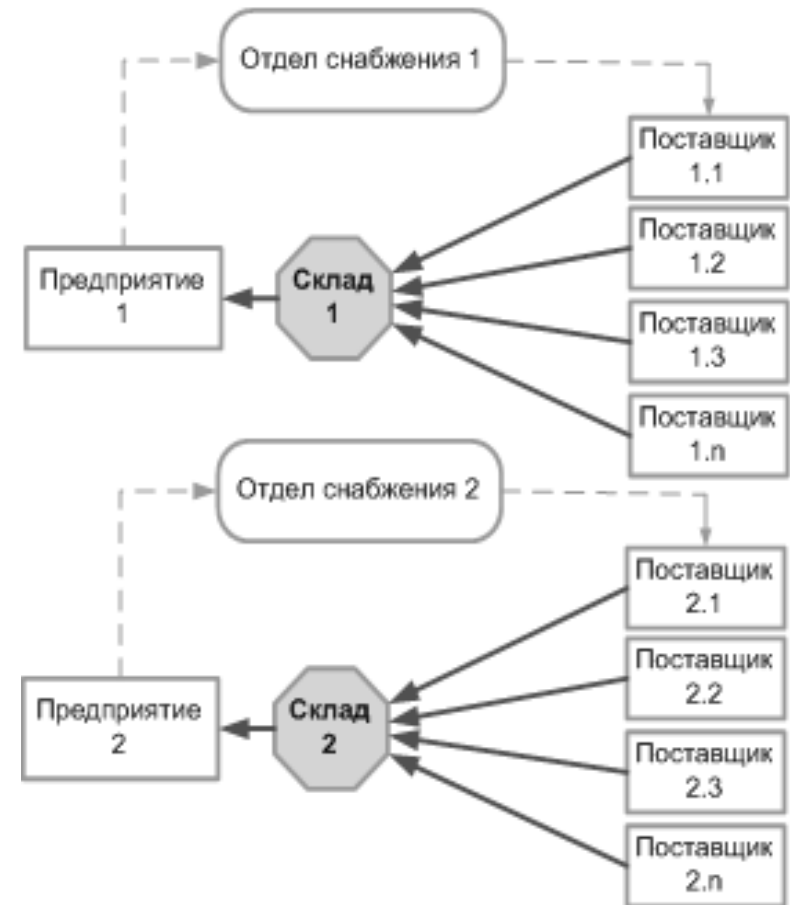


Организация и люди

Централизованная структура



Децентрализованная структура



Централизация vs децентрализация

Ролевая матрица корпоративного департамента снабжения



Процессы и процедуры

Планирование потребности (RP)	Консолидация потребностей	Согласование потребностей с бюджетом	Согласование потребностей с производством	Одобрение плана потребностей				
От поиска поставщика до заключения договора (S2C)	Количественная оценка возможности	Определение потребностей/пути выхода на рынок	Определение возможных поставщиков	Проведение тендера	Выбор поставщиков/анализ рынка	Заключение договора	Реализация в системе	
От заказа до оплаты (P2P)	Подача заявки	Заказ	Получение	Обработка первичных документов	Оплата			
Управление категориями	Определение категорий	Оценка роли категории	Применение по группам	Установка целей, тактики и KPI категории	Внедрение стратегии и тактики категории	Проверка и оценка стратегии и продуктивности		
Управление договорами	Создание договора	Управление продуктивностью	Управление изменениями	Управление закрытием договора				

Проведение тендера

Риски:

1. Не хватает
запланированного
бюджета
2. Недостаточная
проработка
технического задания
3. Риски поставок

О: Ответственный

С: Совместная работа

И: Информирование

Этап процесса закупок	Инициатор			Закупки		
	О	С	И	О	С	И
Определение потребности	✓					
Определение требований и спецификации	✓				✓	
Уточнение спецификации и управление стоимостью		✓		✓		
Запрос на предоставление информации, предложения или расценок		✓		✓		
Квалификация поставщиков, переговоры и выбор поставщика, оценка исполнения		✓		✓		
Заключение договора/Заказ на закупку	✓				✓	
Приемка товаров и услуг	✓					✓
Отклонения и изменения к соглашению		✓		✓		
Проверка счетов и оплата		✓				✓
Оценка уровня риска	✓					✓
Документация	✓			✓		

КРІ в закупках

Относящиеся к ценам закупки

- Экономия издержек (savings). Сумма экономии между начальной ценой и финальной за год. Предотвращение повышения цен
- Процент поставщиков со сроком постоплаты 90 – 120 дней
- Количество и сумма закупок с нарушением политики закупок

Относящиеся к транзакционным издержкам

Время обработки заявки на закупку

Доля закупок операционных ресурсов и услуг в общих затратах компании

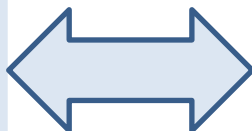
Соответствие планируемого бюджета на год фактическим затратам

Рычаг снабжения

Способность закупочной деятельности повышать рентабельность бизнеса



**Увеличение
прибыли
компании
на 100%**



- увеличение объема продаж на 100 %;
- возрастание цены товаров на 15%;
- снижение заработной платы на 25 %;
- уменьшение накладных расходов на 33 %;
- снижение затрат на закупки на 8,5 %.

На каждый процент снижения затрат на закупки приходится 12 процентов роста прибыли

Модель стратегической прибыли (методика Дюпон)

Переменные затраты – коммерческие расходы, связанные с реализацией

Постоянные затраты – управленческие, операционные, внереализационные расходы.



Общий капитал – сумма по всем источникам формирования активов, отражаемых в разделах баланса:
III («Капитал и резервы»),
IV («Долгосрочные обязательства»),
V («Краткосрочные обязательства»).

Управление поставщиками (SRM)



Риски в закупочной деятельности

- риски, связанные с повышением цен на энергоносители и другие биржевые товары;
- колебания курсов валют и биржевых индексов;
- логистические риски, связанные с доставкой, грузопереработкой, таможенными операциями;
- риски взаимодействия с поставщиками (нестабильность качества продукции, монополизм поставщика, нарушения договорных обязательств по поставкам).

Методы минимизации рисков

- прогнозирование общеэкономических и финансовых последствий проявления рисков;
- учет и прогнозирование макроэкономических индикаторов;
- расчет потенциальных ущербов от разных типов рисков;
- минимизации рисков снабжения за счет страхования рисков;
- многокритериальная оценка поставщиков;
- разработка стратегии снабжения с учетом стохастических характеристик параметров закупок и адекватных прогнозов

Информационные технологии

- Единая база поставщиков
- Единая база договоров
- Системы документооборота
- Системы размещения заказа в электронном виде
- SRM системы
- ERP системы
- Системы управления запасами (складом)
- Системы управления цепочками поставок



Подходы к оптимизации закупок

Общая стоимость владения в снабжении (TCO)

Проблема «делать или покупать» («Make or Buy» – MOB)

ИТ технологии

Управление категориями закупок

Проблема «делать или покупать»

(«*Make or Buy*» – *MOB*)

Этап 1. Рассчитать затраты на:

Собственное производство (стоимость сырья, рабочей силы, внутризаводские логистические издержки, накладные и прочие расходы)

Закупку (цена поставщика, затраты на заказ, страховку, упаковку, складирование, грузопереработку, сортировку, входной контроль качества и другие затраты на закупку), а также затраты, связанные с управленческими расходами на снабжение

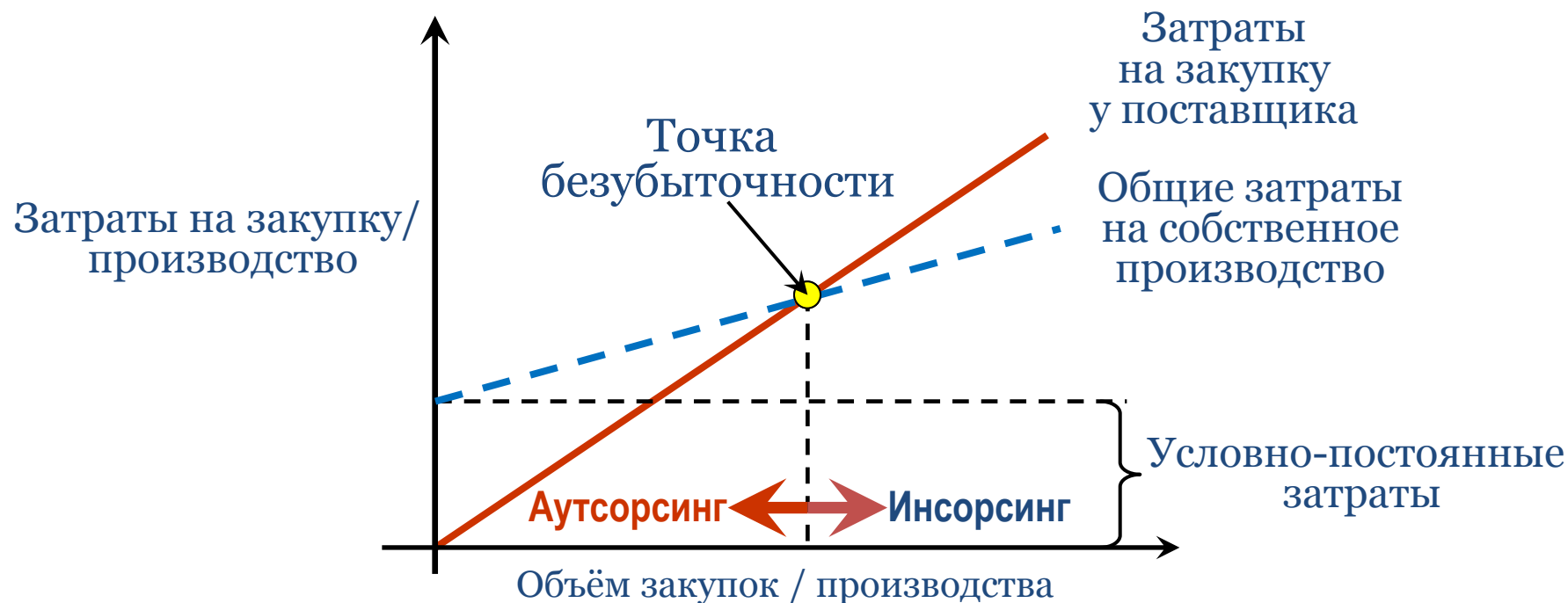


Этап 2. Принять решение:

«Делать самому»: затраты на производство меньше чем затраты на закупку. Потребность в изделиях стабильна и достаточно велика. Изделие может быть изготовлено на имеющемся оборудовании. Имеются квалифицированные рабочие кадры и менеджеры.

«Купить»: затраты на закупку меньше затрат на производство. Потребность в изделиях невелика или нестабильна. На предприятии отсутствуют необходимые для производства технологические мощности и кадры нужной квалификации

Расчет точки безубыточности в Make or Buy



$$n = \frac{Z_{пост}}{C - Z_{пер}}$$

где n – объём закупок (производства), соответствующий точке безубыточности;

$Z_{пост}$ – суммарные условно-постоянные затраты;

$Z_{пер}$ – переменные затраты на единицу товара;

C – стоимость закупки единицы товара у стороннего поставщика

Решение ТСО в задаче «делать или покупать» (пример)

Показатель	Удельные затраты (руб. / ед.)
Стоимость сырья	45,00
Транспортировка	3,15
Фонд оплаты труда основных рабочих	10,00
Складские затраты	25,00
Амортизация основных фондов	8,15
Накладные расходы на производство	8,32
Затраты на организацию и управление	12,48
Контроль качества	4,15
Внеплановые (не учтённые) затраты	1,66
ИТОГО по изделию:	122,07
Потенциальные ущербы (риски)	2,65
ВСЕГО:	124,72

Показатель	Удельные затраты (руб. / ед.)	
	Поставщик А	Поставщик В
Стоимость изделий готовой продукции (комплектующих)	101,45	99,60
Транспортировка	12,40	27,90
Страхование в пути	8,30	8,00
ИТОГО по изделию:	122,15	135,50

Решение: Поставщик А

Закупка субстанций и вспомогательных веществ

Китай и Индия – мировые лидеры в
производстве субстанций



Смена производителя
субстанций занимает до 2-х лет
(в зависимости от
необходимости проведения
клинических исследований)

Доля стоимости субстанции в
себестоимости 40-70%

Виды упаковки

Первичная

Индивидуальная тара. Имеет непосредственный контакт с лекарственным средством.

Флаконы, банки, блистеры, крышки

Смена поставщика – до 1,5 лет



Вторичная

Потребительская тара. Объединяет определенное количество первичных упаковок.

Коробки, пакеты, пачки

Смена поставщика – 2-4 месяца



Третичная (транспортная)

В ней продукция доставляется до мест распределения (склад, аптеки)

Ящики, коробки из гофрокартона

Смена поставщика – 1-2 месяца



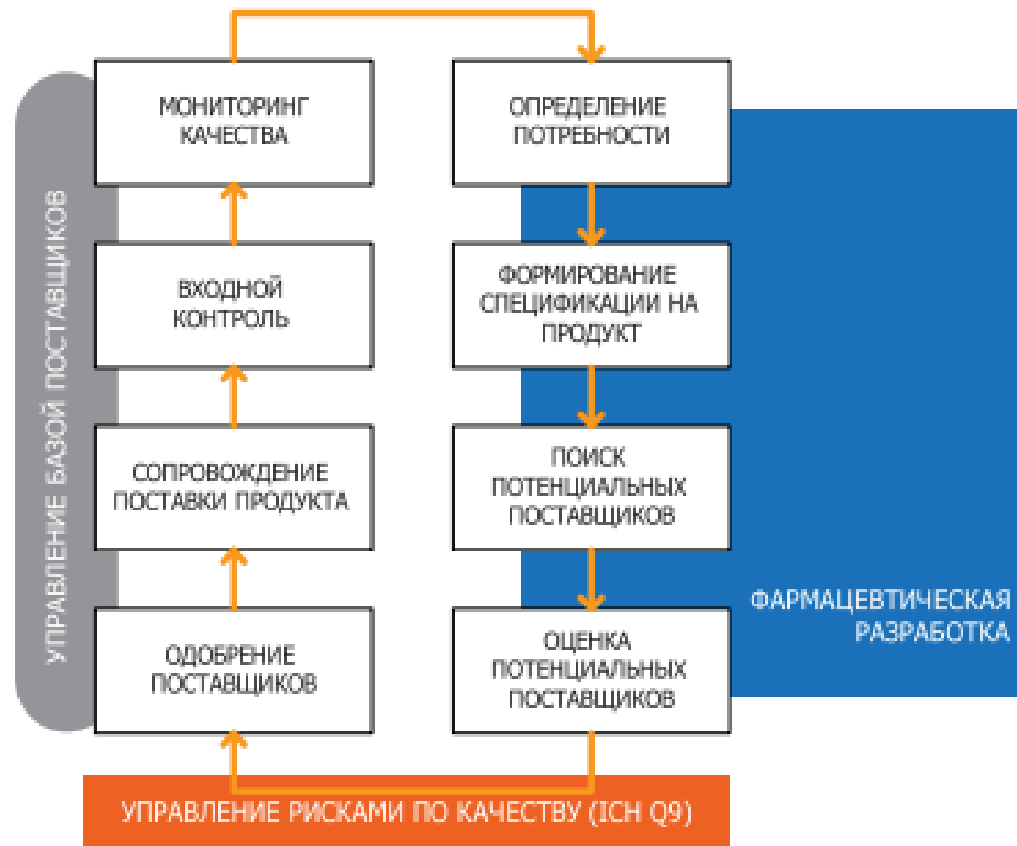
Ценность закупок для бизнеса

Процесс/Область закупок	Услуги подразделения закупок для бизнеса	Ценность услуг для бизнеса
Планирование потребности (RP)	Согласование плана закупок с планом производства и бюджетом компании	Закупки поддерживают план производства и делают это в рамках бюджета компании. Без закупок план производства реализован быть не может. Аналогичным образом, несоответствие плана закупок и планов ремонта, обслуживания и эксплуатации может поставить под угрозу выполнение плана производства. Кроме того, при консолидации потребностей подразделений в дальнейшем появляется возможность получить скидки и более выгодные условия поставки/оплаты.
От поиска поставщика до заключения договора (S2C)	Анализ рынка поставщиков	Выбираются поставщики, которые позволяют реализовать стратегию компании; на достижении стратегических целей экономятся трудозатраты.
	Построение системы отбора поставщиков	Исключение человеческого фактора и заинтересованности при отборе поставщиков реализует стратегию компании по работе с поставщиками.
	Проведение тендерных процедур, включая составление RFQ (запросы на коммерческое предложение) и анализ ответов участников тендера	Наименее трудозатратный отбор поставщиков, отвечающих стратегически значимым приоритетам компании.

Ценность закупок для бизнеса

Процесс/Область закупок	Услуги подразделения закупок для бизнеса	Ценность услуг для бизнеса
От заказа до оплаты (P2P)	Размещение заказа у поставщика	Наименее трудоемкое, при этом наиболее оперативное информирование поставщика о заказе.
	Контроль выполнения заказа	Наиболее быстрое предоставление точной информации о текущем статусе заказа заинтересованным лицам.
	Обработка отклонений при исполнении заказа поставщиком	Обработка без дополнительных трудозатрат таких отклонений, как срыв поставки, задержка, пересортица, недопоставка и других.
Управление категориями	Управление запасами по категориям	Сокращение запасов, трудозатрат на управление товародвижением и закупками услуг, повышение прибыльности каждой категории ТМЦ/услуг.
Управление договорами	Лоббирование интересов компании при заключении договоров	Высвобождение оборотных средств, соблюдение интересов бизнеса по условиям поставки и оплаты.
	Управление изменениями в действующих договорах, в том числе управление закрытием/расторжением договоров	Наименее трудоемкое заключение и администрирование договоров, ускорение их заключения и внесения изменений, обеспечение прозрачности процесса.

Оценка и аудит поставщиков. Требования GMP



- Ответственность за выбор поставщика лежит на производителе лекарственных средств;
- Наличие документированных детальных и точных спецификаций;
- Использование в производстве только тех поставщиков, которые заявлены в регистрационном досье;
- Необходимость включения спецификации в контракты с поставщиком;
- Работа преимущественно с одобренными поставщиками;
- Замена производителя исходного сырья возможна исключительно, если его продукт полностью идентичен уже заявленному в регистрационном досье;
- Без проведения аудита поставщика, при входном контроле необходимо подтверждать подлинность исходного сырья в каждой единице тары.

Вопросы?

academy@veropharm.ru