

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Логистика стратегического планирования снабжения на предприятии

УДК 658.7:005.22-047.37(1-87)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Сергина Анна Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев Игорь Геннадьевич	К.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	Д.э.н., профессор		

**Планируемые результаты обучения по ООП Менеджмент 38.04.02
(магистратура)**

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Никулина И.Е.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации (бакалаврской работы/магистерской диссертации)
--

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ6Б	Сергиной Анне Александровне

Тема работы:

Логистика стратегического планирования снабжения на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	08.06.2018
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Учебные пособия, научная литература, практические пособия, журнальные статьи, материалы научных конференций, Интернет источники, такие как официальный сайт компании Роберт Бош, собственные статьи.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Стратегия планирования снабжения, особенности закупки логистических услуг, построение долгосрочных отношений с поставщиком, комплексная оценка поставщика.
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Элементы снабжения

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<p>Рисунок 2 – График временных затрат на достижение цели Рисунок 3 – Организационная структура отдела разработки стратегии Рисунок 4 – Пирамида поставщиков Рисунок 5 – Визуализация длительности контрактов Рисунок 6 – Алгоритм перехода на систему стратегического планирования снабжения Рисунок 7 – Количество поступления рекламаций за год Рисунок 8 – Главная страница инструмента оценки поставщика Рисунок 9 – Менеджмент качества Рисунок 10 – Оценка риска поставщика Рисунок 11 – Прочие факторы риска Рисунок 12 – Статус поставщика Рисунок 13 – Анализ целей Рисунок 14 – Направления развития социальной политики компании Роберт Бош Рисунок 15 – Корпоративные цели устойчивого развития и социальной политики Рисунок 16 – Затраты на проведение обучения и развития сотрудников Рисунок 17 – Инвестиции на защиту окружающей среды</p>
---	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:

1.2 Strategic planning of procurement 2.4 Complex model of procurement strategic planning at Robert Bosch 3.3 Developing a tool “Complex supplier evaluation”	Английский язык
---	-----------------

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.12.2016
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев Игорь Геннадьевич	К.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Сергина Анна Александровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 121 страницу, 17 рисунков, 16 таблиц, 21 использованный источник, 4 приложения.

Ключевые слова: стратегическое планирование снабжения, закупка логистических услуг, комплексная оценка поставщика, стратегия закупочной деятельности.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе функционирования и развития стратегического снабжения на предприятии. Объектом является стратегическое снабжение на предприятии.

Цель работы: Исследование успешной практики реализации стратегического снабжения и разработка алгоритма организации данного процесса для российского предприятия.

В процессе исследования проводился анализ бизнес-процессов отдела стратегической закупки логистических услуг компании Роберт Бош.

В результате исследования был предложен подробный алгоритм внедрения функции стратегических закупок в работу предприятия, разработаны критерии для проведения комплексной оценки поставщика, а также создан инструмент на базе Microsoft Excel, позволяющий определить статус поставщика.

Степень внедрения: работа предложена к рассмотрению ряду Российских предприятий.

Область применения: отдел закупок и логистики предприятия любой отрасли.

Экономическая эффективность/ значимость работы состоит в снижении затрат на логистические услуги в долгосрочной перспективе и укреплении отношений с поставщиками, что положительно сказывается на качестве оказания услуг.

В будущем планируется опробовать на практике результаты исследования на предприятиях, действующих в городе Томске.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В настоящей работе использованы следующие сокращения:

1. КСО – Корпоративная социальная ответственность;
2. SRM – Supplier Relationship Management (Управление отношениями с поставщиками);
3. PDCA – Plan Do Check Act (Планируй делай проверяй действуй);
4. Р.Бош – компания Роберт Бош.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	6
Введение	9
1 Теоретические основы стратегического планирования снабжения в российских и иностранных компаниях	11
1.1 Снабжение как элемент цепи поставок	11
1.2 Стратегическое планирование снабжения	16
1.3 Разработка стратегии снабжения в зарубежных компаниях	23
2 Исследования особенностей стратегического планирования в компании Роберт Бош	31
2.1 История создания и развития компании Роберт Бош	31
2.2 Организационная модель отдела стратегического планирования закупок компании	36
2.3 Анализ и организация бизнес-процессов стратегического планирования снабжения компании Роберт Бош	39
2.4 Комплексная модель стратегического планирования снабжения компании	39
3 Разработка рекомендаций по применению зарубежного опыта стратегического планирования снабжения	45
3.1 Алгоритм перехода российской компании на систему стратегического планирования снабжения зарубежной компании	48
3.2 Разработка критериев комплексной оценки поставщика	55
3.3 Разработка инструмента комплексной оценка поставщика	60
4 Социальная ответственность	69
Заключение	80

Список публикаций студента	83
Список используемых источников	85
Приложение А	88
1.2 Strategic planning of procurement	89
2.4 Complex model of procurement strategic planning	95
Приложение Б	99

Введение

Концепция стратегического планирования как таковая появилась в 1960-х годах и спустя десять лет получила широкое применение в управлении предприятием. В начале 2000-х стратегическое планирование стало одним из наиболее популярных методов управления компаниями. Несмотря на это, стратегическому планированию закупок на Российских предприятиях долгое время не уделялось должного внимания, и в наши дни данная сфера планирования находится на начальных стадиях развития. Большинство компаний систематически недооценивает роль квалифицированных кадров в управлении закупками, а также роль разработки стратегии закупок, что в конечном итоге негативно сказывается на показателях эффективности.

Необходимость развития Российских компаний в направлении стратегического планирования, которое на сегодняшний день является одной из ключевых функций зарубежных предприятий, обосновывается, в первую очередь, сокращением рисков, улучшением ключевых показателей, укреплением конкурентоспособности и повышением уровня гибкости компании. Когда речь идет о стратегическом планировании снабжения, одной из наиболее важных целей является снижение издержек закупочной деятельности.

Данная работа призвана найти ответы на следующие вопросы: на что предприятиям необходимо в первую очередь обратить внимание при переходе с традиционного снабжения на стратегическое и какие шаги необходимо пройти для успешного функционирования отдела стратегических закупок? Объектом исследования является процесс разработки стратегии снабжения. Предметом исследования – стратегическое планирование закупки логистических услуг.

Целью работы является исследование успешной практики реализации стратегического снабжения и разработка алгоритма организации данного процесса для российского предприятия. Поставленные цели определили

необходимость решения следующих задач, последовательность которых отражает основные этапы исследования:

1. Изучение теоретических материалов по организации стратегического снабжения;
2. Проведение анализа бизнес-процессов снабженческой деятельности зарубежной компании;
3. Исследование текущего состояния российских предприятий;
4. Выявление существующих проблем в организации снабжения;
5. Предложение мероприятий и инструментов по устранению проблем;
6. Проведение оценки эффективности.

Исследование было проведено на основе информации, полученной теоретическим и практическим путем. Теоретическую основу исследования составили курсы, связанные с логистикой и закупками, стратегическим менеджментом, оптимизацией бизнес процессов. Помимо этого, была изучена литература по данной теме, включая иностранные источники, а также научные статьи. Практическая основа была наработана за время прохождения преддипломной практики непосредственно в компании.

Научная новизна данной работы состоит в практически полном отсутствии статей по данной тематике на русском языке. Как уже было упомянуто выше, стратегическое планирование снабжение находится на начальных стадиях развития на предприятиях России, однако его наличие является одной из неотъемлемых частей успешного стабильного бизнеса. Разработанные алгоритмы и системы оценок имеют высокую практическую значимость для предприятий, начинающих развиваться в данном направлении.

Большая часть разработок и результатов исследования была применена еще в ходе прохождения преддипломной практики на предприятии. В особенности это касалось инструмента оценки поставщика, который уже получил одобрение несколькими отделами компании и находится в частом использовании. В данный момент результаты исследования подготавливаются к апробации на российских предприятиях.

1 Теоретические основы стратегического планирования снабжения в российских и иностранных компаниях

1.1 Снабжение как элемент цепи поставок

Цепь поставок – это совокупность различного рода потоков и соответствующих им координационных и кооперационных процессов между участниками цепи создания стоимости с целью удовлетворения потребностей потребителей в товарах и услугах. В объектном смысле, цепью поставок называется совокупность организаций (предприятий-изготовителей, складов, дистрибьюторов, 3PL- и 4PL-провайдеров, экспедиторов, оптовой и розничной торговли), которые взаимодействуют в финансовых, материальных и информационных потоках, а также потоках услуг, начиная с производителей исходного сырья до конечного потребителя. В свою очередь, управление цепями поставок представляет собой систематическую деятельность, направленную на оптимизацию цепей поставок.

Главной целью цепи поставок как системы является получение максимально возможной прибыли всеми её участниками. Данная цель достигается путём оптимизации использования шести основных ресурсов, таких как пространство, материалы, время, труда, энергии и денег. Достижение этой цели оказывает финансовый эффект не только на предпринимателей, являющихся участниками цепи поставок, но в том числе и на конечных потребителей, так как именно потребители удовлетворяют свои потребности путём приобретения качественных товаров, работ или услуг, за которые они готовы платить соответствующую цену.

Элементы цепи поставок – это составляющие системы, неделимые на данном уровне анализа. Элементами системы могут выступать объекты, которые составляют цепь поставок, а также бизнес-процессы, обеспечивающие функционирование цепи поставок. Элементы системы выбираются таким образом, чтобы они оказывали максимальное содействие достижению цели создания исследуемой цепи поставок или её непрерывному

улучшению. [1] Снабжение является одним из элементов цепи поставок и состоит, в свою очередь, из ряда функций, представленных на рисунке 1. [2]



Рисунок 1 – Элементы снабжения

Снабжение как элемент цепи поставок – это функциональная область логистики, связанная с планированием, заказом и поставкой сырья, комплектующих и полуфабрикатов для предприятия. В функции отдела снабжения не входит перемещение материалов как таковое, а только его организация. Доставку материалов осуществляет такая функция как перевозка. Соответственно, снабжение тесно связано в первую очередь с обработкой информации: сбором данных из различных источников, анализом информации и её передачей в последующие звенья цепи поставок.

Цель снабжения – удовлетворение потребностей производства в ресурсах с максимально возможной экономической эффективностью. Основу экономической эффективности составляет поиск и закупка необходимых продуктов или услуг удовлетворительного качества по минимальным ценам. Задачи снабженцев можно условно разделить на две функциональные группы:

1. Информационные задачи:

- исследование рынков закупок;
- определение продуктов и услуг, которые лучше приобрести на стороне – задача «сделать или купить» (МОВ задача);

- поиск, оценка и выявление лучших поставщиков, предлагаемых ими цен, способов доставки продуктов и услуг, то есть задача комплексного выбора поставщика.

2. Задачи реализации:

- соблюдение установленных сроков закупки продуктов и услуг;
- обеспечение точного соответствия между количеством поставляемых в организацию ресурсов и потребностями в них;
- соблюдение требований предприятия по качеству поставляемых продуктов или услуг.

Очень часто в практике коммерческой деятельности и специальной литературе термины «снабжение» и «закупка» являются эквивалентными и взаимозаменяемыми, что является грубой ошибкой. В общем смысле термин «закупка» описывает именно процесс покупки, то есть выявление необходимости приобретения, переговоры о цене и прочих условиях контракта, связанных с доставкой и оплатой товара.

Процесс закупки является составляющей частью процесса снабжения, имеющего гораздо более широкий функционал. Снабжение представляет собой комплексную функцию, включающую различные виды приобретений, таких как закупка, лизинг, аренда, выполнение работ по контракту, а также операции, напрямую связанные с функцией приобретения, то есть сорсинг или выбор поставщиков, проведение переговоров по согласованию условий контракта, урегулирование условий поставки, контроль над показателями работы поставщиков, приемку товара от поставщиков и складирование.

В процессе снабжения не происходит создания прибыли, но снижаются затраты и формируется экономия капитала за счет оптимизации показателей входящего материального потока и части внутреннего материального потока. Решающую роль играет приобретение материалов по разумным ценам, сокращение расходов на закупочную деятельность, доставку и хранение, формирование оптимальных производственных запасов.

Работники службы снабжения выполняют ряд функций, включающий в себя выбор поставщиков, заключение договоров, контроль их исполнения, принятие мер в случае нарушения условий договора.

В отделе снабжения различают два вида специалистов: рядовые и ведущие. Рядовой специалист по снабжению выполняет оперативные функции, не требующие глубокого анализа, такие как заключение договора, контроль его исполнения, организация доставки сырья, организация складирования и другие.

Ведущий специалист службы снабжения, в свою очередь, занимается аналитической работой и решает следующие задачи:

- определение целесообразности закупок товаров и услуг или собственное их производство – задача «сделать или купить»;
- получение и оценка предложений от поставщиков: поиск необходимых комплектующих;
- обоснованный выбор поставщиков и другие.

Снабженческие операции на предприятии выполняются в следующей последовательности:

1. Выбор источников поставки и поставщиков;
2. Проведение переговоров об условиях поставки;
3. Заключение договора поставки или купли-продажи;
4. Контроль качества и соблюдения участниками договора условий поставки.

К основным задачам снабжения непосредственно на предприятии относят анализ потребности предприятия в материальных ресурсах и определение требований к ним, а также расчет бюджета закупок. Операции снабжения, в зависимости от существующей организационной структуры предприятия, осуществляются либо одним, либо несколькими подразделениями, то есть происходит выбор функциональной и товарной специализации соответственно. В то же время служба логистики на предприятии не должна заниматься непосредственно поставками

материальных ресурсов. Она должна, в свою очередь, определять оптимальные показатели функционирования логистической системы предприятия, включая систему снабжения.

Эффективность результатов снабжения определяется по большей части следующими показателями:

- Снижение затрат на сырье, осуществленное совместными усилиями покупателя и поставщика;
- Процент поставщиков, осуществляющих доставку продукции на подобающем уровне;
- Процент просроченных заказов;
- Процент дефектных изделий;
- Средний срок доставки. [3]

Стратегия закупочной деятельности производственной фирмы базируется на принципах логистики с учетом характера хозяйственных связей, которые определяют ситуацию совершения закупок материально-технических ресурсов. Можно выделить два основных вида ситуаций совершения закупок: повторяющаяся и новая закупки. При этом повторяющаяся закупка может быть как неизменной, так и предусматривать ряд изменений.

Повторяющаяся покупка без изменений ключевых показателей подразумевает повторение принятых ранее решений по приобретению ресурсов в виде продуктов, их составляющих или услуг и воспроизводит сложившиеся ранее отношения с конкретными поставщиками. Данный вид закупки не требует дополнительной организации деятельности службы снабжения на предприятии, такой как, например, изменения структуры, квалификации, численности персонала и сложившегося распределения функциональных обязанностей, ответственности и взаимоотношений в процессе деятельности по обеспечению фирмы ресурсами.

Новая покупка связана с коренными изменениями в области непосредственно предмета закупки, а также в области организации коммерческой деятельности по обеспечению предприятия. Повторяющаяся

покупка с изменениями – это некий промежуточный вид ситуации закупок, не подразумевающих принципиальных изменений, но, тем не менее, предусматривающий некоторые незначительные изменения в части предмета покупки, а также соответствующей организации самого процесса. Изменения могут касаться, например, эксплуатационных, технических и других характеристик ресурсов, цен, состава и структуры поставщиков, условий поставок, платежа и покупки, структуры ресурсов, объемов заказов, ритмичности обеспечения.

Решения о закупке ресурсов производственного предприятия принимаются, в первую очередь, исходя факторов, обобщенных в три группы: ресурсные, закупочные и факторы поставщика. Ресурсные факторы состоят, прежде всего, из производственно-технологических, эксплуатационных и технических факторов, а также из цен на ресурсы. Также к этой группе факторов относится важная составляющая промышленной среды – содержание и условия пред- и послепродажного обслуживания. Закупочные факторы наиболее часто выражены условиями и надежностью, временем и ритмичностью поставок, размерами заказа, условиями платежа. Факторы поставщика обычно представлены его конкурентоспособностью, то есть совокупным конкурентным потенциалом и его отдельными составляющими, а также организационно-правовым статусом поставщика. [4]

1.2 Стратегическое планирование снабжения

Наличие актуальной стратегии снабжения может не только снизить издержки и повысить эффективность деятельности предприятия, но и служить конкурентным преимуществом. Затраты на процессы в рамках цепи поставок, в первую очередь, на закупку и транспортировку, могут варьироваться от 50 до 70 процентов продаж, в зависимости от отрасли. Поэтому любой компании очень важно уделить особое внимание разработке стратегии снабжения. Периодически анализируя и обновляя стратегию, она обеспечивает достижение желаемых результатов и соответствие бизнес-целям.

Стратегическое снабжение – это процесс, ориентированный на долгосрочное планирование деятельности по закупкам. Основные цели разработки стратегии снабжения включают в себя экономию средств, повышение эффективности процесса и качества обслуживания, минимизацию рисков, укрепление отношений с поставщиками. Разработка стратегического снабжения – это динамичный процесс, который должен отвечать требованиям меняющихся условий ведения бизнеса. Для разработки успешной стратегии снабжения требуется глубокое понимание бизнес-процессов и стратегии компании, ресурсы, необходимые для реализации этой стратегии, а также рыночные силы и уникальные риски компании, связанные с внедрением конкретных подходов.

В связи с постоянным развитием бизнес-процессов цепи поставок, закупочная деятельность претерпевает существенные изменения. В настоящее время, значительная часть потребительской ценности, созданной в рамках одного из процессов цепи поставок, предоставляется производителям в непосредственно их поставщиками. Это делает отношения с поставщиками еще более важными для компании, чем когда-либо прежде. В настоящее время компании тратят в среднем около 60% общего дохода на закупки необходимых товаров и услуг. [5] Незначительное снижение стоимости приобретенных товаров и услуг приводит к резкому увеличению рентабельности. Более того, решения по поставкам становятся все более сложными, и времена, когда поставщик был выбран только потому, что он предлагал самую низкую цену на рынке, остались в прошлом. Разработка и поддержание стратегии закупок неизбежно вовлекают высшее руководство компании, в первую очередь потому, что экономия за счет закупок существенно влияет на финансовые результаты предприятия. При акцентах на снижение общих затрат, улучшении качественных и количественных параметров закупок товаров и услуг, стратегическое планирование снабжения улучшает обслуживание как внутренних, так и внешних потребителей, увеличивая доход компании.

Стратегические закупки включают дифференцированный анализ и планирование потребности в производственных ресурсах и логистических услугах для доставки и хранения товаров, разработку планов размещения заказов, разработку и оценку ключевых показателей эффективности, выстраивание долгосрочных отношений с поставщиком и другие виды деятельности, непосредственно связанные с процессом снабжения. При планировании снабжения необходимо выявить узкие места, которые могут оказывать негативное влияние на операционную и производственную деятельность или продажи. Со стратегической точки зрения необходимо регулярно оценивать факторы, связанные с изменением качества приобретенных продуктов и услуг, вероятностью изменения цен, целесообразностью применения финансовых инструментов. Одной из основных целей стратегического планирования является обеспечение бесперебойного функционирования каналов закупок.

Еще одним важным аспектом стратегического планирования закупок является управление рисками. Управление рисками со стратегической точки зрения ориентировано на снижение негативных последствий как внешних факторов макроэкономической среды, так и рисков, возникающих в результате взаимодействия с поставщиками и другими участниками закупочной деятельности. Такие риски очень разнообразны, например, риски, связанные с повышением цен на электроэнергию, колебаниями обменных курсов валют, логистическими рисками, связанными с доставкой, таможенными операциями, обработкой грузов, рисками поставщиков, такими как неудовлетворительное качество продукции, монополия поставщика, нарушение условий договора и других.

Методы, которые используются для управления и оценки рисков, как правило, включают как прогнозирование общих экономических и финансовых последствий возникновения рисков, так и расчет потенциального ущерба от различных видов рисков. Для минимизации финансовых рисков закупок могут

использоваться различные инструменты хеджирования, страхование рисков, оценка поставщиков, учет и прогнозирование экологических показателей.

Одним из важнейших вопросов стратегического снабжения является решение о самостоятельном производстве или покупке необходимых товаров и услуг. Прежде чем искать поставщиков, промышленному предприятию необходимо решить, выгоднее ли компании производить определенные виды продукции, чем покупать у сторонних компаний. Чтобы принять решение, компания должна проанализировать и оценить свою техническую оснащенность, производственные затраты, качество продукта, которое компания может достичь. В общей практике стратегического управления это называется задачей «делать или покупать».

Таблица 1 – Стратегическое решение «делать или покупать»

Причины делать	Причины покупать
<ul style="list-style-type: none"> – Снижение себестоимости производственной единицы продукции; – Интеграция производственных операций; – Отсутствие надежных поставщиков; – Наличие собственного квалифицированного свободного потенциала; – Лучший контроль уровня качества; – Лучший контроль времени производства; – Предотвращение сговора поставщиков; – Защита запатентованных продуктов; – Рост компании; – Малые заказы, которые не выгодны поставщикам. 	<ul style="list-style-type: none"> – Концентрация персонала на основной деятельности компании; – Компетентность и возможности поставщика превышают; – Неудовлетворительные управленческие или технические ресурсы компании; – Сокращение расходов на инвентаризацию; – Улучшение отношений с поставщиками; – Продукты защищены патентами; – Производство конкретного продукта не имеет отношения к стратегии компании.

В случае принятия решения о покупке продукта или услуги у сторонней организации, перед компанией встает новая стратегически важная задача, требующая особого внимания, такая как, выбор поставщика. Управление взаимодействием с поставщиками включает в себя действия по поиску, оценке и выбору поставщиков, координации, оценке показателей эффективности и наращиванию потенциала их деятельности.

Еще один важный вопрос при разработке стратегии поставщика – это количество поставщиков, с которыми компания собирается вести бизнес. Решение зависит от многих факторов, включая сферу деятельности компании, сложность необходимых компонентов, условия доставки, ситуацию на конкретном рынке и многие другие. Далее представлены пять основных вопросов, которые должны быть проанализированы до выбора соответствующей стратегии поиска.

– Сбои поставок: существуют ли альтернативные источники, если произошел сбой поставок?

– Эскалация цен: что если поставщик неожиданно повысит цены?

– Инвентаризация и планирование: как будет влиять наличие одного или нескольких поставщиков на надежность инвентаризации?

– Доступ к технологиям: позволяет ли поставщик поддерживать новейшие технологии?

Стратегическое снабжение с точки зрения количества поставщиков рассматривает три основные стратегии: один поставщик, два поставщика и много поставщиков. Таблица 2 демонстрирует разницу между этими стратегиями, выделяет основные преимущества и недостатки для компании.

Таблица 2 – Стратегии поставщика

Стратегия поставщика	Описание	Преимущества	Недостатки
Единственный поставщик	Единственный поставщик на рынке	-	Зависимость от услуг одного поставщика Отсутствие конкуренции
Один поставщик	Единственный поставщик для компании	Проще оценить поставщика Низкие административные усилия Эффект масштаба	При сбоях поставок, покупатель должен найти других поставщиков для принятия заказов или для покрытия убытков Риск поставщика
Два поставщика	Два поставщика для компании	Снижен риск полагания на одного поставщика	Потеря экономии от масштаба из-за разделения заказа

Продолжение таблицы 2

Много поставщиков	Много поставщиков для компании	Наличие более одного «запасного» поставщика Возможность использовать конкуренцию между поставщиками Колебания спроса могут быть более управляемыми	Меньше возможностей для переговоров Снижение интереса поставщиков к бизнесу компании, Больше накладных расходов, связанных с заключением контрактов
-------------------	--------------------------------	--	---

Логистическая стратегия компании – это долгосрочно-направленное направление развития логистики в отношении путей ее реализации на предприятии, ее межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции, осуществляемой топ-менеджером компании в соответствии с корпоративными целями. Среди многочисленных стратегий логистики наиболее часто встречаются такие, как минимизация логистических затрат, улучшение качества логистических услуг, минимизация инвестиций в логистическую инфраструктуру.

Логистические услуги, которые обычно приобретаются предприятиями, представлены тремя основными группами, перечисленными ниже:

1. Транспортные услуги, включая водный транспорт, морские перевозки, воздушные перевозки, автомобильные перевозки, железнодорожный транспорт и интермодальные перевозки, что означает сочетание различных видов транспорта;
2. Складирование;
3. Управление запасами, услуги по упаковке.

Одним из основных вопросов, связанных с приобретением логистических услуг, является выбор прав собственности, способ доставки необходимых для производства товаров, складирование и транспортировка. Существуют два основных способа организации логистических услуг: инсорсинг и аутсорсинг. Стратегия инсорсинга означает организацию собственной логистической инфраструктуры и привлечение собственной логистической команды для осуществления процессов доставки. Стратегия

аутсорсинга требует привлечения сторонних поставщиков логистических услуг, компаний, специализирующихся на организации, осуществлении и управлении доставкой любого вида товаров. Их основные обязанности обычно включают упаковку, складирование и транспортировку. Такие компании могут предоставлять услуги по транспортировке, складированию или их комбинацию: в этом случае сторонний поставщик будет отвечать за выполнение всего комплекса логистических услуг для компании, ее отдела или конкретного продукта. Стратегия аутсорсинга дает компании возможность повысить эффективность логистики и гибкость для реагирования на изменения окружающей среды. [6]

Помимо выбора стратегии инсорсинга или аутсорсинга, есть некоторые критические моменты, на которые должна быть обращено внимание любой компании при разработке стратегии закупок. Они были сгруппированы в таблице 3.

Таблица 3 – Сфера стратегического снабжения

Сфера стратегического снабжения	Описание
Стратегия выбора поставщика	Стратегия выбора поставщика включает в себя решения о количестве поставщиков для каждого продукта или его компонента, выборе стратегии инсорсинга или аутсорсинга, принятие решения о покупке или производстве.
Стратегия развития поставщика	Компания должна оценивать своих поставщиков и группировать их в соответствии с их важностью для предприятия. Для каждой группы поставщиков должны быть разработаны различные подходы и требования.
Заключение контракта	Детальная разработка и постоянное совершенствование контракта очень важны для компании, особенно когда речь идет о плохо выполненных услугах, жалобах, повреждении товаров, просроченных платежах и так далее. Компания должна быть в состоянии защитить свои права, а контракт является одним из немногих способов сделать это на законных основаниях.
Переговоры	Переговоры – еще одна важная часть стратегических закупок, поскольку она позволяет компании представлять свои интересы и заключать лучшие сделки. Основная цель переговоров со стратегически важными поставщиками – построить долгосрочный бизнес. Компания должна быть уверена, что ее персонал, ответственный за стратегические закупки, обладает отличными навыками ведения переговоров, поскольку это приводит к высоким результатам.

Продолжение таблицы 3

KPIs	Разработка системы ключевых показателей эффективности и постоянное ее совершенствование помогут оценить эффективность работы отдела, проанализировать проделанную работу и определить возможности для улучшения.
Оценка риска	На этапе планирования каждого проекта закупок должны быть выявлены потенциальные риски. Характер и масштаб анализа рисков основаны на потребностях проекта. При осуществлении проекта необходимо учитывать установленный риск и принимать соответствующие меры для его смягчения.

Еще одна вещь, о которой следует упомянуть – это программное обеспечение, которое используется закупщиками и помогает им структурировать, анализировать и контролировать информационные потоки. По мнению специалистов в области логистики, наиболее востребованными являются три инструмента:

- Инструмент анализа расходов (кто потратил какую сумму денег на что);
- Инструмент управления отношениями поставщиков;
- Инструмент управления контрактами.

Обобщив вышесказанное, стратегическое снабжение направлено на сокращение расходов, уменьшение зависимости от и повышении безопасности поставок. Для разработки стратегии, необходимо проанализировать поставщиков компании, товары и услуги, которые компания закупает, а также на отдел стратегического снабжения и его ключевые показатели.

1.3 Разработка стратегии снабжения в зарубежных компаниях

Безусловно, не существует единой действенной стратегии снабжения, гарантирующей минимизацию затрат, долговечные партнерские отношения с поставщиком и бесперебойную систему поставок. Каждая отрасль, каждое предприятие и даже каждый отдельный продукт требуют разработки собственной стратегии, учитывающей ситуацию на рынке, цели предприятия и множество сопровождающих процесс снабжения нюансов. Несмотря на это, были разработаны универсальные обобщенные шаги, которые необходимы

для разработки стратегии снабжения любой компанией в любой сфере, представленные далее.

Шаг 1. Определение основных целей компании на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную (ближайший год) перспективу.

Цели на долгосрочную перспективу составляют видение или «образ будущего» компании. Для разработки видения, топ-менеджменту компании необходимо сформулировать ответы на ряд вопросов: какой будет деятельность организации? Какое место она будет занимать на рынке? Какой продукт производить? С какими клиентами будет работать? Какой будет культура производства? Какого размера будет компания? Какие в ней будут работать сотрудники? С кем она будет конкурировать и т.д.

Будущее желаемое состояние компании начинает формироваться непосредственно с первых дней функционирования предприятия, и немаловажную роль в процессе достижения этого состояния в большинстве случаев играет отдел стратегических закупок. Для тщательного анализа и проверки целей наиболее часто используется инструмент «Модель 5 сил конкуренции Портера», позволяющий определить структуру отрасли, понять природу отраслевой конкуренции и выявить возможности получения прибыли с учетом существующей конфигурации 5 сил.

Помимо постановки общих целей компании, необходимо также сфокусироваться на стратегических целях снабжения. Для этого менеджменту компании необходимо найти ответы на следующие вопросы: Каким должно быть снабжение на пути развития компании? Какова его роль? Какую роль сыграют поставщики? Для наиболее наглядного представления предлагается построить график временных затрат на достижение цели, пример которого представлен на рисунке 2.

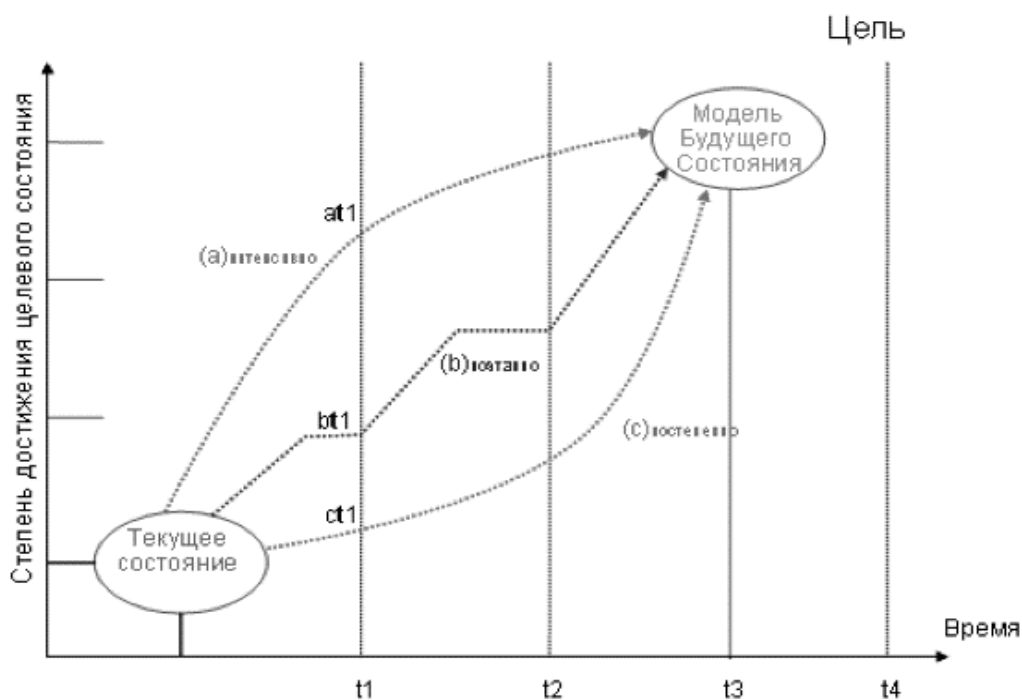


Рисунок 2 – График временных затрат на достижение цели

В рамках разработки стратегии снабжения, необходимо также проработать финансовые и рыночные цели компании, определить потенциал для достижения успеха и выбрать ключевое направление развития в краткосрочной перспективе. На данном этапе большинство компаний использует инструмент стратегического планирования SWOT-анализ снабжения, позволяющий комплексно оценить сильные и слабые стороны снабжения, проверить и скорректировать (при необходимости) цели и составить план стратегических мероприятий.

Шаг 2. Анализ поставленных целей на их сопоставимость.

Следующим шагом является проверка наличия противоречий в поставленных рыночных и финансовых целях и целях снабженческой деятельности. Например, при рыночной цели, подразумевающей региональную экспансию, невозможно поставить перед отделом снабжения цель снижения издержек. Безусловно, закупки всегда должны снижать издержки, но в качестве цели снижение издержек в данном случае не подойдет – невозможно будет добиться основной рыночной цели и цели закупок, они противоречат друг другу.

Цели обязательно должны быть конкретными, измеримыми, обеспеченными внутренними ресурсами и внешними возможностями, ограниченными во времени, принимаемыми исполнителями. Необходимо также определить темп движения цели: интенсивный, поэтапный или постепенный. Он также должен соответствовать заданному общеорганизационному темпу.

Шаг 3. Определение структуры закупок.

Идеальной организационной формы закупок не существует. В каждом отдельном случае и на каждом этапе развития рынка и компании необходимо принимать взвешенное решение.

Следует распределить снабженческие задачи по организационным подразделениям таким образом, чтобы:

- Эффективнее проходили заказы от внешнего и внутреннего потребителя к поставщику;
- Минимизировалось разнообразие закупаемой продукции;
- Минимизировалось количество поставщиков одной продукции;
- Сокращались расходы на процессы закупки и поставки;
- Был выигрыш по снижению цены на объемы;
- Обеспечивалась оборачиваемость товарного запаса и не повышались расходы на хранение;
- Обеспечивалась скорость и гибкость реакции на изменение спроса и появление новых высокотехнологичных материалов;

Для наиболее эффективной организации снабженческой деятельности, необходимо принимать во внимание три правила при разделении обязанностей:

1. Для централизованного снабжения оставить то, что другие не могут выполнить;
2. Обычные задачи регламентировать, автоматизировать и передать на выполнение неспециалистам;

3. Инновационные и стратегические задачи оставить в руках специалистов.

Шаг 4. Определение собственной доли участия в создании стоимости или принятие решения «делай или покупай».

Компания должна очень четко и обоснованно разделить задачи с поставщиками. Выбор между полным производством своими силами и получением материалов со стороны является стратегическим решением, которое принимается с учетом четырех параметров: цели предпринимательской деятельности, возможностей рынка снабжения, технологической сложностью продукции, основной компетентностью и технической оснащенностью предприятия.

Для определения основной компетенции предприятия необходимо проанализировать затраты, способность удовлетворять потребности клиентов, конкурентоспособность и инновационность (интеллектуальный капитал и коллективные умения). Основная компетентность предприятия является чаще набором умений, а не технологий. Сможет ли компания быстро выпустить на рынок новый качественный продукт, оптимально организовать логистическую цепочку от поставок сырья до конечного продукта, предложить минимальную цену и донести свою продукцию до потребителя?

Принимать решение «делай или покупай» необходимо как можно раньше, определив ответственных за это решение, обдумывать и принимать решение командой, подключать поставщиков на раннем этапе, создавать мощную логистику и постоянно проверять правильность принятого решения, уметь вовремя изменить решение.

Шаг 5. Определение роли отдела снабжения.

Все процессы реализуются людьми и от их способностей, мотивации и этики зависит успех снабжения. Снабженцы должны стать основными игроками, высококлассными специалистами, обладающими широкими знаниями и большим количеством умений. Задача снабженца состоит в том, чтобы собрать специалистов внутри предприятия и специалистов за его

пределами, то есть поставщиков, объединить их знания и обеспечить интеграцию. Квалификация снабженцев начинается со знания материала и распространяется на все предпринимательские процессы внутри компании и между организациями – на логистику, расчет затрат, снижение издержек, инжиниринг, обслуживание, консультирование, разработку новой продукции, интеграцию.

В современной конкурентной среде квалифицированному снабженцу необходимо вырасти из простого оператора по размещению заказа в управляющего процессами и поставщиками, т.е. сфера его ответственности должна существенно перерасти простую функциональную задачу, где показателем качества работы и квалификации является отсутствие претензий по наличию продукции.

Шаг 6. Определение рынка снабжения: глобальные, локальные или местные закупки?

Где и у кого закупать материалы, продукцию и услуги? На данный вопрос не существует правильного ответа. По всему миру набирает обороты тенденция к глобальным закупкам, даже если внутренний рынок позволяет обеспечивать потребности компании. Большинство крупных компаний стремятся к поставкам всех материалов от прямого, желательно крупного производителя, даже если объемы закупок являются сравнительно маленькими для данного поставщика.

Глобальные закупки являются стратегическим мероприятием с долгосрочным эффектом воздействия, что требует на начальном этапе довольно серьезных инвестиций: создание альянсов с поставщиком, интеграция процессов, совместные разработки, согласование структур прибыли и затрат, перемещение мест расположения производства и т.д. Таким образом, данный вид закупки выгодно применять только по отношению к стратегическим или дефицитным материалам с высоким уровнем технологичности. Также важно учитывать риски при глобальных закупках,

особенно, логистические затраты, таможенные вопросы и, как правило, увеличивающиеся сроки и объемы поставок, что ведет к большим запасам.

Шаг 7. Разработка политики управления поставщиками.

Отдел снабжения предприятия должен владеть информацией о поставщиках и постоянно работать над решением вопроса с какими поставщиками сотрудничать в будущем. Это значит, что у предприятия должен быть разработан план работы с поставщиками, который будет задавать параметры деятельности службы снабжения на долгосрочный период.

Перспективный план работы с поставщиками должен содержать информацию о количестве, составе и статусе поставщиков, их региональном распределении, о доле поставщиков, имеющих сертификаты качества, о рисках, связанных с рассматриваемыми поставщиками и мерах по их предотвращению. В рамках данного плана предприятие должно прогнозировать свои долгосрочные потребности в сырье и материалах и вытекающие из них цели формирования отношений с будущими партнерами.

Наличие плана перспективной работы с поставщиками особенно необходимо в ситуациях существенного изменения ассортиментной потребности в сырье и материалах при разработке нового изделия или применения новых технологий. Такой план должен формироваться, контролироваться и корректироваться работниками службы снабжения, так как изменения, происходящие на рынках и у поставщиков, потребуют периодической актуализации плана. Разработка и актуализация плана должны иметь непрерывный характер.

Для эффективного взаимодействия с наиболее важными поставщиками следует разрабатывать индивидуальные планы перспективной работы. При этом следует иметь в виду, что важность поставщика определяется не только объемами поставок, но и стратегическим значением, которое имеет данный поставщик для предприятия.

На основе плана перспективной работы с поставщиками должны формироваться деловые связи, заключающиеся в установлении и

поддержании в каждом отдельном случае двухсторонних отношений, которые способствуют:

- Формированию партнерской ответственности;
- Координации партнерских интересов и целей;
- Повышению эффективности хозяйственных связей.

Именно деловая надежность и стабильность партнеров, взаимовыгодность хозяйственных связей делают сотрудничество между ними долговременным и эффективным.

Шаг 8. Разработка стандартов и процедур.

Когда все предыдущие шаги тщательно проработаны компанией, следующим логичным шагом станет разработка политики снабжения, регламентов и стандартных процедур по всему процессу снабжения, а также показателей, позволяющие оценить качество процесса. Пренебрежение регламентами и стандартами приведет к постоянным сбоям в процессе и существенно усложнит процесс контроля достижения поставленных целей. Вариативность решений, возникающих в нестандартизированном процессе, не позволит добиться намеченных целей. Стандартизация и совершенствование процесса закупок – важный принцип снабжения и основа для его эффективности. [7]

2 Исследования особенностей стратегического планирования в компании Роберт Бош

2.1 История создания и развития компании Роберт Бош

Robert Bosch GmbH или Роберт Бош – немецкая группа компаний, ведущий мировой поставщик технологий и услуг в области автомобильных и промышленных технологий, потребительских товаров, строительных и упаковочных технологий со штаб-квартирой в Герлингене, недалеко от Штутгарта, Германия. Это крупнейший в мире поставщик автомобильных компонентов по оценке на 2011 год. Компания была основана Робертом Бошем в городе Штутгарт в 1886 году. Bosch на 92% принадлежит Robert Bosch Stiftung. Председателем правления с 2012 года является Фольмар Деннер.

Согласно опубликованным данным, в 2015 году в научные исследования и разработки компанией было вложено приблизительно 6,3 млрд евро. Помимо этого, компанией по всему миру было подано 5422 заявки на получение патентов. Около 375 000 сотрудников позволили компании в 2015 финансовом году добиться рекордного оборота в 70 млрд евро.

Роберт Бош имеет более 440 дочерних предприятий в 60 странах по всему миру. В дополнение к автомобильным компонентам, которые генерируют около 60% своих доходов, компания Роберт Бош производит промышленную технику и ручные инструменты. Таким образом, вся обширная деятельность компании разделяется на 4 основные сферы деятельности, представленные далее. [8]

1. Автомобильные компоненты

На данную сферу деятельности, как уже было упомянуто выше, приходится более 60% от общего объема продаж. Центр исследований и разработок Bosch находится в Абштате, Германия, и является основным центром развития автомобильных компонентов. Направление деятельности представляет собой сочетание опыта компании в трех областях: автоматизации, электрификации и интернет-технологий. Главными сферами деятельности данного сектора являются технология прямого впрыска топлива

и периферийные устройства для трансмиссии, предназначенные для двигателей внутреннего сгорания, а также разнообразные решения по электрификации трансмиссии, системы безопасности и помощи водителю, информационно-развлекательные системы для пассажиров, системы связи автомобиль-автомобиль и автомобиль-х, концепции ремонтных мастерских, а также технологии и услуги для рынка автомобильных запчастей и оборудования. Роберт Бош был одним из первых производителей антиблокировочной тормозной системы (ABS), и с течением времени стал лидером в таких специализированных областях, как системы контроля тяги (TCS), электронная система стабилизации (ESP), электроника кузова (например, центральная блокировка двери, окна и сиденья), а также датчики кислорода и топливные насосы. Даже в таких сравнительно небольших технологических областях, как свечи зажигания, стеклоочистители, вентиляторы охлаждения двигателя и другие запасные части, компания имеет годовой объем продаж более 1 миллиарда долларов.

2. Промышленные технологии

По данным на 2014 год на данный сектор приходилось около 14% общего оборота компании. Дочерняя компания Bosch Rexroth является поставщиком промышленных технологий, включая гидравлические приводы, автоматизированные решения и системы управления.

Отдел упаковки упаковочной продукции Bosch планирует, разрабатывает, производит и устанавливает линии упаковки для производителей фармацевтических и кондитерских изделий, продуктов питания и аналогичных продуктов. Роберт Бош является одним из крупнейших поставщиков упаковочной техники.

3. Потребительские товары

На данную сферу деятельности компании приходится приблизительно 9% общего оборота группы Бош. Компания обслуживает области потребительских товаров и строительных приборов посредством производства электроинструментов, термотехнологий и систем безопасности,

а также посредством совместного бизнеса с BSH Hausgeräte (БСХ Бытовая техника). BSH Hausgeräte – предприятие, занимающееся производством бытовых приборов: посудомоечных машин, плит, стиральных и сушильных автоматов, холодильников и морозильников, пылесосов, малой бытовой техники. Сюда относятся такие бренды, как Bosch и Siemens, Gaggenau, Neff, Thermador, Constructa, Viva, Zelmer и Ufesa.

Благодаря своим брендам Bosch, Hawera, Dremel, RotoZip, Freud, Vermont American и многим другим компаниям Bosch является одним из крупнейших производителей переносных электроинструментов по всему миру. Bosch производит электроинструменты для строительной торговли и промышленности. В 1956 году д-р Ханс Эрих Слани сотрудничал с Роберт Бош для разработки одного из первых пластиковых электроинструментов. До этого момента электроинструменты были металлическими, что часто приводило к ударам тока, помимо этого инструменты были очень тяжелыми. Ассортимент продукции также включает в себя аксессуары, такие как сверла и пильные диски под брендом Vermont American, а также продукты для садоводства под брендами Gilmour, LR Nelson и Sunterra. Компания Роберт Бош также является крупнейшим европейским производителем отопительных приборов.

4. Системы безопасности

Подразделением систем безопасности ведется разработка продуктов и решений для видеонаблюдения и управления доступом, включая охранные системы и пожарную сигнализацию, а также системы аудио- и конференц-связи. Помимо прочего, им также предоставляются услуги по удаленному мониторингу.

В октябре 2016 года Bosch Security Systems, Inc. объявила о плавной интеграции своих IP и высокоточных (HD) камер и записывающих решений с платформой безопасности и управления событиями C-CURE 9000 от компании Tyco Security Products от Software House.

Основные этапы развития компании, а также наиболее важные разработки и достижения приведены далее. [9]

1. 1886 – 1900 годы: Мастерская точной механики и электротехники

История компании началась на заднем дворе дома в городе Штутгарт 15 ноября 1886 года, когда немецкий предприниматель и инженер Роберт Бош основал мастерскую точной механики и электротехники. Изначально в фирме было только два работника: механик и его подмастерье, а уставный капитал составлял 10 000 немецких марок и был взят из отцовского наследства. В первые годы своего существования мастерская занималась в основном изготовлением и сбытом электрического оборудования всех типов: от телефонных аппаратов до дистанционных сигнализаторов уровня воды. Бизнес Роберта Боша пошёл в гору в середине 1890-х годов, когда началась электрификация Штутгарта и компания заключила несколько контрактов на установку электрооборудования.

2. 1901 – 1923 годы: Превращение в международного поставщика автомобильных комплектующих

В 1887 году компания Роберта Боша разработала первую систему зажигания от магнето для одной из машиностроительных компаний. Усовершенствовав и адаптировав данную систему для высокооборотного двигателя, Роберт Бош решил главную проблему ранней истории автомобилестроения — зажигание от магнето быстро пришло на смену опасным калильным трубкам Даймлера, использовавшим открытое пламя. В целях самостоятельного выпуска комплектующих для изготовления систем зажигания от магнето в 1909 г. был открыт первый завод компании в г. Фойербрах. Автомобильный ассортимент компании дополнили электрический стартер (1914 г.), клаксон (1921 г.), стеклоочистители (1926 г.) и указатели поворота (1928 г.).

Компания Bosch стала также предлагать бытовую технику: в 1928 г. стала производиться электрическая машинка для стрижки волос, а в 1933 г. появился первый холодильник Bosch. В 1932 г. компания переняла у фирмы

Junkers производство термоэлектрического оборудования, и в том же году дочерняя компания Wlaupunkt выпустила на рынок первое в Европе серийное автомобильное радио. В 1912 – 1913 гг. была разработана автомобильная фара Bosch.

В 1920-х годах компания Bosch постоянно расширяла ассортимент оборудования для автомобильной промышленности, выпуская велосипедные фонарики, АКБ, электрические автомобильные сигналы Bosch, указатели поворота и стеклоочистители. Прорыва удалось достичь в 1927 г. после разработки впрыскивающего топливного насоса для дизельного двигателя для грузовиков, а с 1936 г. для легковых автомобилей.

В период с 1933 по 1945 г. руководству компании Bosch пришлось преодолевать серьёзные противоречия: с одной стороны, предприятие было вовлечено в экономическую структуру национал-социалистического режима, с другой стороны, Роберт Бош и другие руководители фирмы оказывали сопротивление политическому режиму. Именно поэтому Роберт Бош в 1937 г. преобразовал предприятие из акционерного общества в общество с ограниченной ответственностью, чтобы сохранить компанию исключительно в руках членов семьи. После окончания войны в 1945 г. большинство предприятий Bosch лежало в руинах в результате воздушных налётов. Но Роберт Бош этого не увидел, он скончался 12 марта 1942 г.

3. 1946 – 1959: Восстановление и экономическое чудо

После 1945 г. компании Bosch, несмотря на крайне сложное положение, удалось добиться успехов. В 50-х годах было запущено производство в Индии, Австралии и Бразилии. Дочерняя компания Wlaupunkt в 1952 г. выпустила первую в Европе автомагнитолу с УКВ-диапазоном. В 1951 г. началось серийное производство механических топливных насосов для бензиновых двигателей легковых автомобилей.

4. 1960 – 1989: Новые направления деятельности и прорыв в электронике

В результате покупки ряда фирм компания Bosch с 1963 г. развивает направление упаковочной техники. Направления производства пневматического и гидравлического оборудования были впоследствии объединены в отделение автоматизированной техники. Период между 1960 и 1989 г. начались дискуссии о безопасности движения и экологии. Bosch разработала систему электронного управления впрыском топлива для бензиновых двигателей D-Jetronic (1967 г.), первую антиблокировочную систему ABS, электронный блок управления дизельным двигателем EDC (1986 г.), а также навигационную систему Blaupunkt TravelPilot (1989 г.).

5. 1990 – 2018: Ответы на вызовы глобализации

В 1990-х годах курс на инновации был продолжен, полностью в духе нынешнего стратегического лозунга «Техника для жизни». Технологическим прорывом и коммерческим успехом стала разработка в 1995 г. программы электронной стабилизации ESP, система ТНВД Common Rail (1997 г.), система непосредственного впрыска бензинового топлива DI-Motronic (2000 г.), системы помощи водителю, например, адаптивный круиз-контроль ACC (2000 г.). В 2003 г. компания Bosch представила «Ixo» — первую аккумуляторную отвёртку с литий-ионным аккумулятором. Первые гибридные автомобили с приводами компании Bosch выпущены на рынок в 2010 г., в том же году началось производство литий-ионных аккумуляторов.

2.2 Организационная модель отдела стратегического планирования закупок компании

Головной отдел разработки стратегии закупок логистических услуг компании Роберт Бош находится в Германии в городе Штутгарт. Отдел состоит из трех основных подразделений: закупка транспортных услуг (водный, наземный, воздушный виды транспорта), аренда складских помещений и закупка упаковочных материалов. Отдел находится в постоянном тесном контакте с отделами непосредственно закупки вышеперечисленных услуг и с логистическим отделом компании.

Функциональные обязанности трех различных направлений были объединены в командную работу одного отдела в первую очередь с целью повышения общей ценности для клиента, укрепления конкурентоспособности. Более того, довольно часто один поставщик оказывает все три вида услуг. В этом случае слаженная работа подразделений является экономически выгодной и позволяет наиболее точно оценить важность поставщика и разработать стратегию отношений с ним. Головной отдел в Штутгарте отвечает за разработку стратегии закупок логистических услуг для предприятий компании Бош Групп по всему миру, а также контролирует соответствие предприятий разработанной стратегии.

На официальном сайте отдела представлена следующая информация: «В рамках работы в отделе непрямых закупок мы отвечаем за глобальный контроль и руководство логистическими услугами и упаковочными материалами. Мы обеспечиваем близость к нашим внутренним клиентам и региональным рынкам через всемирное присутствие наших ведущих закупщиков. Мы разрабатываем стратегию отрасли и поставщиков и реализуем их на высшем уровне благодаря упорной работе ИВТ («Группы объединения непрямых закупок»). Таким образом, мы реализуем потенциал на высоком уровне и приумножаем его командной работой. Мы создаем дополнительные ценности для наших внутренних клиентов благодаря своевременному участию и профессиональному структурированию процесса закупок». [10]

Как уже было упомянуто ранее, целью работы отдела стратегических закупок не является получение прибыли. Напротив, его главная цель – экономия на издержках на покупки логистических услуг. Таким образом, ключевым значением при построении бизнес плана на следующий год является процент сэкономленных средств от суммарных затрат на логистические услуги. В условиях работы такого большого предприятия, как Роберт Бош, средним целевым значением является 2-3 процента экономии, что, в конечном итоге, оказывает существенное положительное влияние на

итоговый финансовый результат деятельности компании. Помимо снижения затрат, одной из главных целей является контроль и повышение уровня качества оказываемых услуг. Оно достигается непрерывным мониторингом качества услуг, оказываемых поставщиком, а также разработкой мер и требований для его улучшения.

Работа головного отдела разработки стратегии закупок логистических услуг включает в себя широкий круг обязанностей, основными из которых являются следующие:

- Разработка ведущими закупщиками глобальных стратегий закупок и поставщиков и контроль соответствия деятельности компании разработанным стратегиям;

- Работа над международными тендерами на транспортные услуги и складирование;

- Проведение переговоров с поставщиками касательно условий контрактов;

- Обработка запросов по стратегическим проектам, приходящих из отдела закупок;

- Регулярное составление и обработка отчетности по оборачиваемости, результатам закупок и выполнению ключевых показателей деятельности;

- Анализ транспортных издержек, отчетов поставщиков, проведение бенчмаркинга.

Как уже было упомянуто выше, отдел состоит из трех основных подразделений, составляющих основу его организационной структуры. Помимо этих составляющих, в отделе функционирует четвертое подразделение, ответственное за устойчивое развитие, а также отдел контроля качества всех направлений. Помимо этого, в отделе имеются собственные ответственные за работу и поддержку программного обеспечения и обеспечение бесперебойного функционирования системы. Организационная структура отдела представлена на рисунке 3.

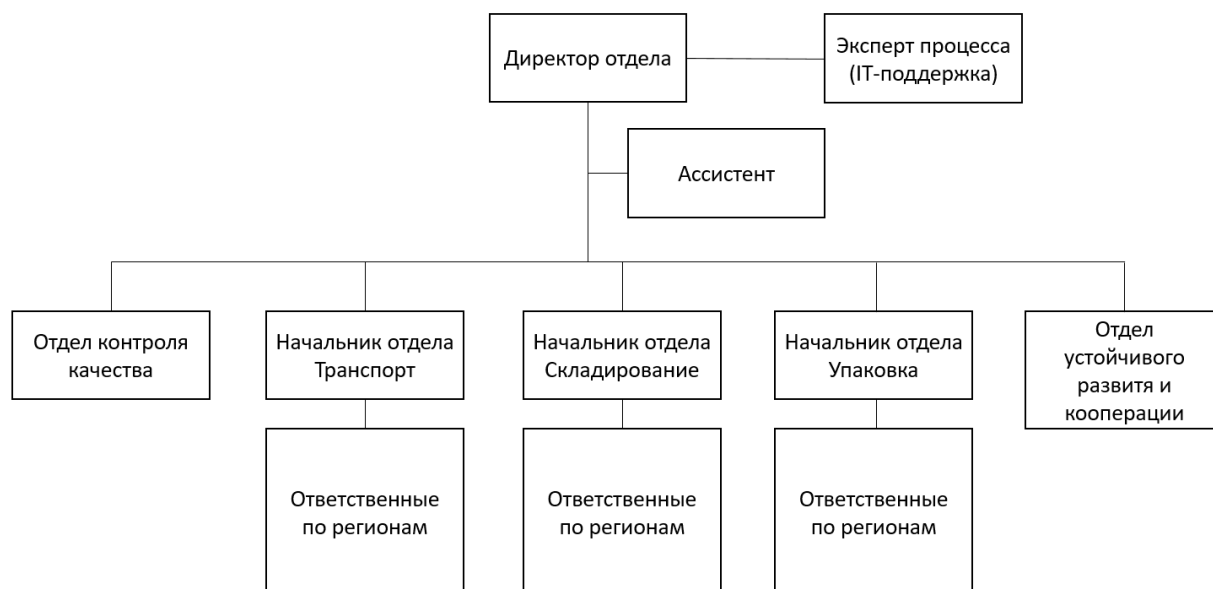


Рисунок 3 – Организационная структура отдела разработки стратегии закупок логистических услуг компании Роберт Бош

Отделы складирования и упаковки являются сравнительно небольшими и состоят менее чем из пяти человек. Отдел транспорта разделяется на различные составляющие, соответствующие видам транспорта, что увеличивает потребность в кадрах. Таким образом, в отделе транспорта работают около десяти человек. Несмотря на различные подотделы и направления, отдел стратегической закупки транспортных услуг функционирует как одна команда, ставит перед собой общие цели и суммирует достигнутые всеми звеньями результаты.

2.3 Анализ и организация бизнес-процессов стратегического планирования снабжения компании Роберт Бош

2.4 Комплексная модель стратегического планирования снабжения компании Роберт Бош

Отдел стратегических закупок логистических услуг на протяжении многих лет является важной частью предприятия Роберт Бош. Существовая много лет, отдел больше не фокусируется на первоначальной разработке стратегии, соответственно, этот этап упущен в модели стратегического

планирования компании. Кроме того, каждая составляющая отдела, такие как транспорт, складирование и упаковка, уже наработали свой собственный список поставщиков от предпочтительных до тех, кто нуждается в устранении. Несомненно, новые поставщики появляются время от времени, однако основная обязанность специалистов этого отдела состоит в работе с уже существующими, стратегически важными поставщиками и контрактами. Работа с поставщиком включает в себя оценку поставщика, разработку стратегии и определение желаемого положения поставщика для компании и ведение переговоров об условиях существующих контрактов или о заключении новых.

Не так давно отдел стратегической закупки логистических услуг разработал сложную модель стратегического планирования снабжения.. Представленная схема охватывает полный процесс заключения контракта с поставщиком. Схема состоит из двух основных частей: стратегического планирования и тендерного процесса. Временная шкала помещается в нижней части диаграммы и показывает количество месяцев, оставшихся до окончания существующего контракта. Как можно ясно видеть, первые действия должны быть предприняты за два года до окончания контракта. Стратегическое планирование предназначено для анализа текущей внешней ситуации на рынке и внутренней ситуации с конкретным поставщиком и по конкретному контракту. Когда анализ сделан, специалисты переходят к следующему шагу, то есть разрабатывают или проверяют уже существующую стратегию и готовятся к переговорам. Ответственным за это является отдел стратегических закупок логистических услуг. Тендерный процесс относится к обязанностям отдела закупок. Они контактируют с поставщиком, размещают заказ, уточняют детали поставки, запрашивают стоимость, осуществляют оплату и принимают товары или услуги. В центре внимания данной работы находится стратегическое планирование снабжения, а значит только левая часть схемы будет подробно объяснена далее.

Согласно схеме, в начале процесса необходимо провести проверку программного обеспечения. Это действие является очень важным, поскольку наиболее часто вся информация о поставщиках, контрактах, качестве оказания услуг и жалобах хранится именно в базах данных различных программ. Таким образом, на этом этапе необходимо убедиться, что программное обеспечение, которое используется для покупки логистических услуг, содержит обновленную информацию, которая понятно структурирована и сгруппирована. Обычно, многие сотрудники пренебрегают регулярным обновлением информации (в случае крупных компаний это могут быть сотни работников), поэтому существует высокая вероятность отсутствия данных или наличия данных с ошибками. Для решения этой проблемы необходимо предпринять ряд действий, например, назначить кого-то ответственным за обновление программы, за конкретного поставщика или же контракт, или разработать инструмент, который автоматически выявляет ошибки. Программное обеспечение должно быть адаптировано таким образом, чтобы его пользователи могли иметь возможность сравнивать различные детали контрактов и информацию о поставщиках для того, чтобы увидеть конкурентную среду.

Следующая часть называется сведения о контракте. Она подразумевает собой глубокий анализ контракта и требует ответа на следующие вопросы:

- С какого момента действителен контракт?
- Будет ли он продлен автоматически?
- Является ли продление контракта оптимальным вариантом для компании или поставщика?
- Каков период расторжения контракта?

Краткие ответы на данные вопросы дадут первое представление о будущих действиях в отношении контракта. Затем весь контракт должен быть тщательно перечитан и проверен на критические положения и отклонения от стандартов, должны быть идентифицированы места для улучшения, в наиболее благоприятном случае вместе с юристом. Особое внимание должно

быть уделено тарифной ставке, чтобы найти возможности для снижения цены. Речь идет, например, об изменениях курсов валют, изменениях количества деталей в упаковке и так далее.

Третий шаг – сведения о поставщике. Здесь основными пунктами являются визуализация контрактов, анализ рисков поставщиков и управление качеством оказания услуг. Последние два фактора оказывают большое влияние на определение будущего положения поставщика для компании, что будет подробно описано в следующей части документа. Очевидно, что если поставщик оказал услуги низкого качества или был определен в группу с высоким риском, компании не рекомендуется строить долгосрочный бизнес с таким поставщиком и заключать новые контракты. Общая идея оценки поставщика заключается в том, чтобы увидеть, как он уже показал себя в деловых отношениях, чтобы предсказать его наиболее вероятное поведение в будущем и использовать это в качестве основы для разработки стратегии снабжения с данным поставщиком.

Следующим шагом является анализ предложенных расценок на услуги, который имеет три основные цели: поддержка тендерных переговоров и ценовых переговоров, обеспечение прозрачности стоимости услуг поставщика, достижение более высокой экономии в ценовых переговорах и тендерах. В целом, анализ цен должен быть проведен с целью выявления возможных сбережений. Процесс можно разделить на четыре этапа. Первый - это оценка возможностей снижения цен. Это можно сделать, проанализировав данные о прошлой совместной деятельности, контрактах и ценах поставщика. Например, в условиях изменения курса валют. Во-вторых, это определение возможностей получения дополнительной прибыли на основе первого шага. Например, если компания получила множество претензий по качеству, она может потребовать от поставщика компенсации ущерба. Последняя часть является переговорной, где главной целью стоит достижения проведенных расчетов в ходе переговоров с поставщиком. Последний шаг называется финализация и был введен для обеспечения того, чтобы удостовериться в

отражении полученных результатов в условиях контракта и приложениях к нему.

Следующей частью процесса стратегического планирования закупок являются сведения о рынке. Идея состоит в том, чтобы проанализировать текущую ситуацию на рынке и его конкурентную среду. Анализ конкурентов включает сравнение различных поставщиков на основе таких параметров, как стоимость аренды, стоимость рабочей силы, стоимость транспортировки и прочее. Целью данного анализа является выяснение, является ли выбор конкретного поставщика разумным и экономически эффективным по сравнению с другими предлагаемыми на рынке.

После комплексного анализа контракта, поставщик и рыночной ситуации, процесс стратегического планирования переходит к следующему пункту, который называется потенциалом объединения. Его целью является повышение эффективности и сокращение затрат за счет объединения различных проектов. Чтобы определить место для улучшения, необходимо проанализировать существующие контракты, поставщиков, подразделения и регионы и используя результаты анализа, найти ответы на следующие вопросы:

- Можно ли заключить более одного контракта с одним и тем же поставщиком?
- Возможно ли реализовать межрегиональный тендер?
- Можно ли заключить общие контракты по товарным категориям?

Ожидаемые результаты – это, в первую очередь, повышение эффективности (может быть достигнуто путем сокращения количества поставщиков), увеличение покупательной способности и увеличение потенциала сбережений (за счет лучшей позиции на переговорах или эффекта масштаба).

Внутренняя и внешняя временные линии включены в процесс стратегического планирования, чтобы лучше подготовиться к тендеру и переговорам. Внутренняя часть сосредоточена на эмпирическом анализе

данных компании. Например, аргументация ценообразования или эффективности поставщика (уровень качества, наличие конкурентов). Внешняя часть должна быть выполнена для анализа поставщика как части внешней среды. Здесь наиболее подходящим решением будет подготовка SWOT-анализа для поставщика. Результаты могут быть успешно использованы в качестве аргументации.

3 Разработка рекомендаций по применению зарубежного опыта стратегического планирования снабжения

3.1 Адаптация зарубежного опыта стратегического планирования снабжения на российские предприятия

Концепция стратегического планирования как таковая появилась в 1960-х годах и спустя десять лет получила широкое применение в управлении предприятием. В начале 2000-х стратегическое планирование стало одним из наиболее популярных методов управления компаниями. Несмотря на это, стратегическому планированию закупок на Российских предприятиях долгое время не уделялось должного внимания, и в наши дни данная сфера планирования находится на начальных стадиях развития.

Наибольшая проблема Российских предприятий в данной сфере заключается в отсутствии отдела разработки стратегии закупочной деятельности как такового. Многие предприятия, в целом демонстрирующие неплохие результаты в области управления закупками, не замечают серьезной проблемы, которая состоит в том, что функции их подразделений по закупкам так и не вышли за рамки транзакционной деятельности. Большинство компаний систематически недооценивает роль квалифицированных кадров в управлении закупками, а также роль разработки стратегии закупок, что в конечном итоге негативно сказывается на показателях эффективности. Наиболее часто закупки осуществляются исключительно исходя из текущей потребности, игнорируя долгосрочное планирование. Не выделяется общая цель закупочной деятельности, а значит, что решения о заключении контракта с тем или иным поставщиком или приобретении той или иной услуги может оказаться выгодным в настоящий момент времени, но в долгосрочной перспективе идти в разрез с общей целью развития бизнеса.

Помимо этого, недостаточное внимание также уделяется решению делать или покупать. Для оптимизации распределения затрат на закупку и производство, компании необходимо просчитать стоимость производства или

оказания услуги непосредственно самой компанией и сравнить её с предложениями на рынке. Часто встречаются случаи, когда, например, привлечение сторонней организации для производства компонента или оказания услуги оказывается экономически более эффективно, нежели организация собственного производства внутри компании, однако из-за отсутствия данных расчетов, руководство компании игнорирует данную возможность.

Как уже было упомянуто, одну из ключевых ролей стратегического планирования закупок логистических услуг играет выстраивание отношений с поставщиками. Российские компании долгое время пренебрегали целенаправленной организацией отношений с поставщиками и управлением этими отношениями. Первое время, в буквальном смысле слова, выбирались первые попавшиеся поставщики. Затем акцент делался на выборе поставщика, предоставляющего самую низкую цену. Позднее стали обращать внимание и на такие компетенции поставщика, как постоянное качество товара и качество поставок, время выполнения заказа и способность сокращать издержки в процессе поставок. Однако, в настоящее время для успешного ведения бизнеса важно разделять всю базу поставщиков на определенные категории и для каждой категории поставщиков определять типовые стратегии управления отношениями, и только компании, развивающиеся в этом направлении, способны выходить на новые уровни конкурентоспособности.

После заключения контракта с поставщиком, большинство компаний моментально заканчивают работу с контрактом и вспоминают о нем только когда приближается истечение срока контракта, или если какое-то из его условий грубо нарушается. С точки зрения развития стратегии закупок это является неверным подходом, так как работа с контрактом должна быть спланирована календарно сразу после его заключения, выбраны контрольные даты, даты совещаний о продлении контракта, разработаны меры, позволяющие контролировать качество выполнения требований документа.

Еще одной важной проблемой закупочной деятельности, а в особенности осуществления стратегических закупок, является частое игнорирование разработки системы ключевых показателей деятельности, позволяющих анализировать работу отдела и контролировать выполнение плана. Разработка системы показателей с учетом особенностей деятельности фирмы и поставленных ею целей является необходимой для своевременного выявления проблем и определения неиспользованного потенциала.

Разработка стратегии подразумевает собой планирование будущих шагов, отношений, возможностей. Когда речь идет о будущем, всегда существует множество рисков, как предсказуемых, так и нет, которые внесут корректировки в составленный план. Ошибкой многих компаний является их слепая надежда на то, что факторы, оказывающие негативное влияние на планы компании, обойдут её стороной. Выявление потенциальных рисков, их мониторинг и оценка позволят компании разработать систему реагирования на отклонения от плана по вине внешних факторов и понести меньшие потери в случае их наступления, а, возможно, и извлечь из них пользу.

Существует несколько причин появления потребности в адаптации модели стратегического планирования. Во-первых, это отношения большинства Российских предпринимателей и менеджмента компаний к разработке стратегии и долгосрочному планированию как таковому. Бесспорно, этот процесс требует не малых инвестиций, в первую очередь, таких как оплата труда специалистов, проведение их обучения, создание нового отдела, покупка специального программного обеспечения и многое другое. Менеджмент многих Российских компаний, особенно малого и среднего бизнеса, зачастую нацелен на краткосрочную выгоду, и находит заботы о долгосрочном планировании закупок пустой тратой ресурсов, как временных, так и финансовых. В связи с этим, может быть актуальна адаптация зарубежного опыта с точки зрения снижения первоначальных инвестиций на развитие новой функции, или, например, медленное поэтапное её внедрение.

Во-вторых, потребность в адаптации заключается также в разнице в изначальных данных. В организационной структуре большинства крупных зарубежных предприятий отдел стратегического планирования закупок создавался на первых этапах развития предприятия. Возможно, изначально это был не отдел, а только специалист, но база для последующего развития отдела была заложена в самом начале пути. В Российских реалиях часто встречается ситуация, что предприятие функционирует на протяжении долгого времени, однако такой функции как планирование стратегии закупок в нем никогда не предусматривалось. Это означает, что зарубежный опыт нужно адаптировать и существенно видоизменять, добавляя к нему переходных этап от функционирующего отдела закупок в рамках краткосрочного планирования к зарождению функции долгосрочного планирования. Под переходным этапом понимается наем нового персонала или расширение функций уже существующего и проведение их обучения. Помимо этого, данный этап подразумевает «наведение порядка» в накопившихся за время работы компании данных. К таким данным относятся, например, договора, счета, неупорядоченная база поставщиков.

3.1 Алгоритм перехода российской компании на систему стратегического планирования снабжения зарубежной компании

Необходимость развития Российских компаний в направлении стратегического планирования, которое на сегодняшний день является одной из ключевых функций зарубежных предприятий, обосновывается, в первую очередь, сокращением рисков, улучшением ключевых показателей, укреплением конкурентоспособности и повышением уровня гибкости компании. Когда речь идет о стратегическом планировании снабжения, одной из наиболее важных целей является снижение издержек закупочной деятельности. Безусловно, формирование функции стратегического планирования закупками на предприятии зависит от очень большого количества как внешних, так и внутренних факторов. К внешним факторам

относятся, в первую очередь, экономическая ситуация в стране (например, стабильность курса валюты, условия выдачи кредитов играют важную роль при долгосрочном планировании), наличие поставщиков и уровень конкуренции между ними, погодные условия региона, оказывающие большое влияние на прогнозирование рисков и многое другое. Однако наибольшую значимость в данном вопросе имеют внутренние факторы, такие как величина и комплексность организационной структуры компании, вид деятельности компании, принятие менеджментом компании важности данных преобразований, её долгосрочные и краткосрочные цели, текущий уровень развития стратегического планирования, политика отношений с поставщиками, комплексность закупок и логистики и так далее.

В связи с наличием многочисленных различий и особенностей, каждая компания должна индивидуально разрабатывать шаги развития стратегического планирования, определять для себя уровень важности и сложности этих преобразований, а также результаты, которых компания стремится достичь путем нововведений. Несмотря на это, путем анализа планирования снабжения на Российских и зарубежных предприятиях, возможно выделить шаги разработки стратегии, которые будут актуальны для большинства Российских предприятий. Безусловно, данные шаги будут требовать дальнейшей адаптации под специфику деятельности предприятия и других внешних и внутренних факторов, влияющих на стратегическое планирование. На рисунке 6 представлен разработанный алгоритм, состоящий из наиболее важных шагов на пути к планированию стратегии снабжения, главной целью которого является развитие деятельности предприятия в направлении стратегического планирования, обращение внимания менеджмента на наиболее важные моменты этого процесса, что позволит достичь более высоких результатов и укрепить финансовое и конкурентное положение предприятия.



Рисунок 6 – Алгоритм перехода на систему стратегического планирования снабжения

Далее представлено подробное описание и детализация каждого шага процесса перехода Российской компании на систему стратегического планирования снабжения.

Шаг 1. Создание функции разработки стратегии снабженческой деятельности на предприятии.

Данный шаг является логичным началом перехода к стратегическому планированию снабжения и напрямую зависит от наличия на предприятии базы для перехода и величины и комплексности компании. Таким образом, в зависимости от этих двух факторов, возможны три пути развития:

- Расширение функций уже существующего отдела закупок

Данный вариант подразумевает расширение функций персонала отдела закупок или выделение сотрудника данного отдела для работы над развитием стратегии и подойдет для небольших компаний, для которых является неэффективным создание нового отдела или наем нового персонала. Также он является оптимальным для компаний, которые планируют медленное поэтапное развитие в направлении разработки стратегии планирования снабжения.

– Привлечение специалиста

Имеется в виду наем нового персонала для работы в отделе закупок, функциональные обязанности которого будут анализ деятельности компании и рынка и разработка стратегии планирования деятельности отдела. Это может быть как привлеченный консультант, имеющий опыт в данном вопросе, так и новый штатный сотрудник.

– Создание нового отдела

Данный вариант подходит для более крупных и комплексных предприятий с большой долей рынка. В этом случае, выделение имеющихся сотрудников или наем нового – недостаточно эффективные меры для разработки стратегии планирования. При создании нового отдела, менеджмент предприятия должен объективно оценивать инвестиции в данную реорганизацию и осознавать ее значимость в долгосрочной перспективе.

Шаг 2. Проведение обучения специалистов.

Менеджменту компании должно быть понятно, что факта найма новых сотрудников или расширение полномочий ранее работавших в компании не дает гарантий успешного выполнения их новых функций, этого недостаточно. Для повышения эффективности новой функции необходимо убедиться в компетентности и профессионализме сотрудников и лучший вариант со стороны менеджмента компании будет организация их обучения, то есть приглашения профессионалов в данной сфере, проведение тренингов, решение кейсов, отработка поведения сотрудников в той или иной ситуации. Обучение неоспоримо должно охватывать следующие сферы, напрямую касающиеся стратегии снабженческой деятельности:

– Теоретические основы разработки стратегии

Другими словами, объяснение персоналу, какие сферы охватывает стратегия планирования снабжения, из каких частей она состоит, на какие сроки необходимо разрабатывать стратегию, кто должен быть ответственным за ее выполнение и так далее.

– Организация работы с поставщиками

В том числе, данный пункт включает в себя ведение переговоров, так как именно от профессионализма персонала в этой области зачастую зависят условия контрактов, затраты на закупки и логистику качество выполнения услуг поставщиками.

– Разработка ключевых показателей деятельности отдела снабжения. Эта часть обучения необходимо для правильной постановки целей и грамотного контроля деятельности отдела закупок сотрудниками отдела стратегического снабжения.

– Заключение контрактов.

Чаще всего, контракт – это долгосрочное соглашение, а значит, грамотность составления контракта и определения условий сделки является важной частью стратегического снабжения. Текст контракта должен быть емким и очень точным, чтобы отстаивать интересы компании. Контракт содержит очень много специфических условий, например, инкотермс, которые сотруднику службы стратегического снабжения необходимо хорошо понимать.

– Менеджмент качества.

Сотрудники стратегического планирования должны разбираться в показателях качества оказания тех или иных услуг, а также в международной системе сертификации, чтобы уметь выставлять более конкретные требования качества оказания услуг поставщиком и контролировать поддержания качества на должном уровне.

Шаг 3. Определение краткосрочных и долгосрочных целей снабжения, соответствующих целям компании.

К этому шагу компания уже имеет сформированную, обученную команду, однако особенность его заключается в том, что в данном случае необходимо привлечение топ менеджмента компании. В рамках определения целей, необходимо провести анализ текущего состояния снабженческой деятельности предприятия, выявить его сильные и слабые стороны. Следующим действием будет определение векторов развития и,

соответственно, разработка будущего, желаемого состояния показателей деятельности снабжения. Оно должно быть взято за основу формулирования целей. Например, краткосрочной целью может стать снижение затрат на закупки и логистику, а долгосрочной, при аккумуляции достаточного количества денежных средств, расширение номенклатуры закупок. Важно помнить, что стратегия снабжения не должна перечить основной стратегии развития предприятия.

Шаг 4. Проведение переоценки сформированных ранее показателей.

Несмотря на то, что компания, возможно, функционировала до начала данных преобразования, для разработки и оптимизации стратегии снабжения необходимо произвести перерасчеты некоторых базовых показателей, сформированных ранее в условиях акцента на моментальной выгоде. Во-первых, компании необходимо переосмыслить принятие решение «делать или покупать», подробно описанное ранее. Перераспределение долей собственного производства или оказания услуг и привлечение к этому сторонних организаций может существенно оптимизировать затраты на закупки и логистику, а также занятость персонала. Во-вторых, при долгосрочном планировании снабжения, необходимо более глубоко изучить прогнозирование и планирование спроса на продукцию или услуги фирмы, оценить влияние внешних факторов, такие как сезонность, покупательская способность и другие, в зависимости от сферы деятельности предприятия.

Шаг 5. Освоение IT-инструментов стратегического планирования.

Наличие специализированного программного обеспечения и инструментария необходимо для организации хранения и анализа базы данных, принятия решений, осуществления контроля, отслеживания дэдлайнов и так далее. Существует большое количество очень простых в использовании инструментов, сопутствующих анализу данных и разработке стратегии. Для сотрудников компании является важнейшей задачей определить потребность в том или ином программном обеспечении и инструментарии и овладеть их функционалом.

Шаг 6. Организация работы с поставщиками.

Целью данного шага является организация беспорядочной базы поставщиков, определение стратегической важности каждого поставщика для компании и разработка стратегии ведения бизнеса с каждым поставщиком. Во-первых, необходимо провести комплексную оценку поставщика, проанализировать его профиль и его отношения с компанией за время совместного ведения бизнеса. На основе проведенной оценки, необходимо сгруппировать поставщиков, присвоить каждому из них определенный статус, отражающий стратегическую важность поставщика для компании. Это можно сделать, опираясь на инструмент «Пирамида поставщиков», подробно описанный ранее. Исходя из данного статуса, в будущем специалистами будет разрабатываться стратегия поведения фирмы с тем или иным поставщиком. Как завершающий этап организации работы с поставщиком, для каждого или только для стратегически важных поставщиков необходимо определить ментора, то есть человека (наиболее часто, закупщика, работающего с данным поставщиком), ответственного за принятия решения, реализацию стратегии с конкретным поставщиком, а также за организацию документов и прочее.

Шаг 7. Работа с контрактами.

Данный шаг подразумевает собой следующие действия:

- Приведение в порядок существующие контракты (при необходимости): проверка наличия подписанных оригиналов, приложений к контрактам, системы нумерации и так далее;
- Анализ возможности улучшения содержания контракта;
- Визуализация контрактов и планирование будущих действий по контрольным встречам, продлению контрактов, изменению условий и так далее.

Шаг 8. Разработка КРІ (ключевых показателей деятельности отдела снабжения).

Сутью данного шага является выявление наиболее важных показателей, позволяющих планировать, контролировать деятельность отдела

снабжения и выявлять неиспользованный потенциал. Помимо выделения важнейших показателей деятельности, необходимо разработать систему их измерения и оценки, определить текущую ситуацию и установить требования по каждому показателю. Финальным шагом данного алгоритма будет планирование регулярного проведения оценки, встреч по обсуждению динамики изменения показателей и разработке мер в случае их отклонения.

Важно еще раз отметить, что конечная цель данных шагов является не разработка стратегии снабжения как таковой, а подготовкой прочного фундамента в компании для её успешной разработки и внедрения. Многим российским предприятиям, нацеленным на моментальную выгоду, необходимо поменять свой взгляд на стратегическое планирование. Планирование снабжения и разработка стратегии – это не потеря времени и денежных средств, а важнейшая долгосрочная инвестиция, которая, при грамотном исполнении, в будущем окупит и приумножит все вложенные в нее средства.

3.2 Разработка критериев комплексной оценки поставщика

Значимость комплексной оценки поставщика была уже ни один раз упомянута и аргументирована в данной работе. Выстраивание долгосрочных отношений с поставщиками является основой стратегического планирования снабжения и оказывает большое влияние на деятельность компании в целом, так как именно от поставщиков зависят качество поставляемой продукции, её себестоимость, сроки поставки, качество и оперативность перевозок и так далее. Целью данной подглавы является ответ на вопрос: по каким критериям необходимо проводить анализ поставщика и какую систему оценивания выбрать? Как уже было упомянуто ранее, оценка проводится с целью классификации поставщиков и присвоения каждому поставщику статуса. В дальнейшем, для каждой группы разрабатывается стратегия, соответствующая общим целям фирмы, а также конкретно целям снабженческой деятельности. Параметры оценки, безусловно, зависят от сферы деятельности компании.

Представленные далее параметры оценки были разработаны непосредственно для поставщиков логистических услуг, однако они также могут быть унифицированы и применены к другим сферам непрямым или в сфере прямых закупок. Для проведения компанией комплексной оценки поставщиков логистических услуг были выделены следующие параметры оценки:

- Оценка качества: сертификация;
- Оценка качества: частота поступления рекламаций;
- Оценка риска поставщика;
- Готовность поставщика соответствовать стратегии компании;
- Зависимость поставщика от компании;
- Уровень квалификации поставщика;
- Корпоративная социальная ответственность поставщика.

Далее каждый параметр будет детализирован, указаны цель оценки, дано краткое описание самого параметра, а также предложены критерии оценивания.

Таблица 6 – Менеджмент качества: Сертификация

Цель оценки	<ul style="list-style-type: none"> – Определение соответствия поставщика требуемым стандартам качества; – Определение динамики качества поставщика; – Выработка рекомендаций поставщикам по улучшению качества.
Описание	<p>В качестве структурной основы анализа системы обеспечения качества поставщиков используются требования международных стандартов сертификации систем менеджмента качества. В рамках логистики, внимание обращается в первую очередь на два сертификата:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ISO 9001 - стандарт, содержащий основные принципы менеджмента качества, требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий; – ISO 14001 - стандарт, содержащий требования к системе экологического управления, по которой проходит сертификация.
Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> – Соответствие требованиям стандартов - наличие действующих сертификатов; – Разрыв между показателями отдельных аспектов качества; – Разрыв между показателями по результатам нескольких периодических проверок - временная динамика качества; – Оценка затрат на качество.

Таблица 7 – Менеджмент качества: Частота поступления рекламаций

Цель оценки	<ul style="list-style-type: none"> – Выявление проблем качества оказания услуг поставщиком; – Анализ их причин и разработка мер по устранению.
Описание	<p>Рекламация (претензия, жалоба) – это действенный способ сообщения компании о наличии проблем с качеством продукции или оказания услуг и каких-либо сбоев в цепи поставок. Рекламации могут поступать как от потребителей, так и от сотрудников компании или работников различных звеньев цепи поставок. Наиболее часто рекламация составляется в ходе нанесения различного рода ущерба её составителю и содержит в себе описание проблемы и требование возмещения понесенных убытков.</p>
Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> – Количество случаев поступления рекламаций; – Частота поступления рекламаций; – Причины поступления рекламаций.

На рисунке 7 представлен пример фиксации количества случаев поступления рекламаций в компании Роберт Бош на протяжении 12 месяцев и среднегодовое значение. Линия показывает допустимую норму количества поступивших рекламаций. Важно отметить, что норма не всегда должна быть равна нулю. Компании очень важно проанализировать вероятность появления брака или товара и услуг, выполненных с неудовлетворительным качеством и, исходя из этого, рассчитать допустимую норму количества поступления рекламаций.

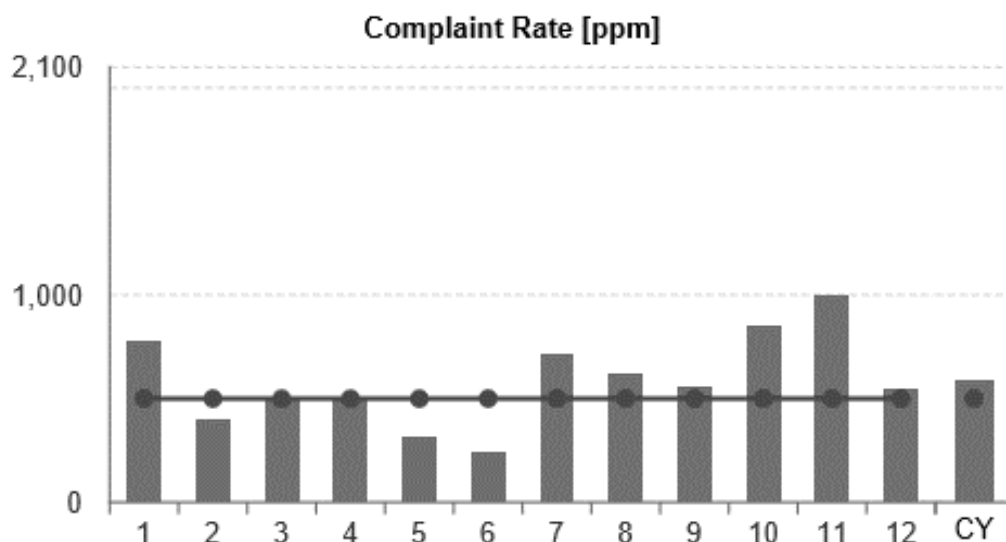


Рисунок 7 – Количество поступления рекламаций за год

Таблица 8 – Оценка риска поставщика

Цель оценки	<ul style="list-style-type: none"> – Снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата; – Минимизация возможных потерь компании по вине поставщика.
Описание	<p>Оценка риска поставщика определяет вероятность несоблюдения условий договора (сбоя поставок, низкого качества продукции и т.д.) по вине внешних или внутренних факторов воздействия на поставщика. Оценка риска особенно важна для стратегически важных поставщиков, от которых напрямую зависят результаты деятельности компании. Оценка риска подразумевает собой определение наступления возможных рисков, их анализ, а также оценка потенциального ущерба и поиск вариантов его минимизации.</p>
Критерии оценивания	<ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовая стабильность поставщика; <ul style="list-style-type: none"> – Анализ бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, оборачиваемости; – Риск неплатежеспособности (банкротства). 2. Географический риск; <ul style="list-style-type: none"> – Природные бедствия; – Социо-геополитический риск. 3. Прочие факторы, основанные на анализе деятельности поставщика, такие как: <ul style="list-style-type: none"> – Регулярные проблемы с доставкой; – Регулярные проблемы с качеством; – Смена топ-менеджмента; – Высокая текучесть кадров; – Работа с единым поставщиком; – Негативные отзывы в средствах массовой информации.

Таблица 9 – Готовность соответствовать стратегии предприятия

Цель оценки	<p>Определение готовности поставщика подстраиваться под изменяющиеся потребности компании, идти на переговоры и компромиссы, совершенствовать свою деятельность для лучшего удовлетворения потребностей компании.</p>
Описание	<p>Критерий также является наиболее важным, когда речь идет о долгосрочных отношениях с поставщиком. Под готовностью соответствовать стратегии предприятия понимается готовность адаптироваться к его потребностям. Например, работе в режиме точно во время, обоснованное изменение условий контракта и т.д.</p>
Критерии оценивания	<p>Данный показатель является наиболее тяжелым для измерения и находится путем ведения переговоров с поставщиком, а также исходя из анализа ведения совместного бизнеса поставщиком и поведения поставщика.</p>

Таблица 10 – Зависимость поставщика от компании

Цель оценки	<p>Определение рисков срыва условий контракта с поставщиком, зависимым от компании, в случае появления у него финансовых или операционных проблем.</p>
-------------	--

Продолжение таблицы 10

Описание	Если оборот поставщика с компанией превышает 50% общего оборота поставщика, то он становится зависимым от компании. Таким образом, при возникновении трудностей у поставщика, он становится менее гибким в принятии решений и подвергает риску исполнение контрактов с компанией.
Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> – Количество контрактов поставщика с компанией; – Общий оборот поставщика; – Доля компании в этом обороте.

Таблица 11 – Уровень квалификации поставщика

Цель оценки	Выявление потенциала роста профессионализма, компетенции, мощностей поставщика для планирования расширения совместной деятельности.
Описание	Под уровнем квалификации поставщика понимается наращивание способности предоставлять более сложные услуги в больших объемах, повышение уровня инновативности, технологичности.
Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> – Ведение новых инновативных проектов поставщиком; – Расширения списка предлагаемых услуг; – Автоматизация процессов, использование нового программного обеспечения в работе; – Наращивание мощностей.

Таблица 12 – Корпоративная социальная ответственность (КСО)

Цель оценки	Поддержка поставщиков, ведущих активную социальную политику.
Описание	Под КСО понимается добровольное принятие предприятием части дополнительных социальных обязательств перед работниками и обществом, превышающие законодательно установленные нормы, с целью роста благополучия людей.
Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие разработанной и действующей открытой программы КСО; – Наличие сертификата ISO 26000 – Величина социальных инвестиций, отношение социальных инвестиций к прибыли; – Количество случаев превышения экологических норм, количество нарушений технологических регламентов; – Социальные показатели: текучесть кадров, дефицит рабочей силы, оценка вклада предприятия в социальную сферу.

После изучения и анализа всех критериев комплексной оценки поставщика, необходимо придать им количественное выражение и свести его к финальной оценке поставщика, для последующего сравнения его с другими поставщиками и отнесения к той или иной группе. Общая оценка складывается из взвешенных оценок по каждому параметру. Оценку поставщику проставляется исходя из анализа параметров, представленных в таблице, по четырёхбалльной шкале. Четверка ставится в случае полного соответствия

поставщиком всем требованиям, предъявляемым компанией, и, более того, наличие дополнительного потенциала. Ноль ставится в случае полного несоответствия требованиям компании. Вес определяется компанией, исходя из важности того или иного параметра для успешного функционирования отдела снабжения и предприятия в целом. В данном случае, весовой коэффициент взят из практики крупного зарубежного предприятия. Пример оценки поставщика представлен в приложении Б.

Компании необходимо определить, какое количество поставщиков она готова расценивать, как предпочтительных. Исходя из этого, каждой группе пирамиды поставщиков присваиваются рамки значений комплексной оценки. Например, предпочтительными поставщиками могут быть только набравшие больше 3,5 баллов.

Статус предпочтительного поставщика указывает на явного фаворита в будущих деловых отношениях. Этот поставщик получил максимальную оценку по всем параметрам, а это значит, что работа с ним может осуществляться безо всяких ограничений. В свою очередь, от поставщиков, набравших минимальные баллы при оценке, необходимо избавляться, так как они не являются надежными бизнес-партнерами и не удовлетворяют большинству требований компании.

Отделу стратегического снабжения необходимо при проведении первой оценки определить график проведения повторных оценок поставщиков. В большинстве зарубежных компаний, частота проверок зависит от группы, в которой находится поставщик.

3.3 Разработка инструмента комплексной оценка поставщика

Чем сложнее и крупнее организация, тем труднее контролировать все информационные потоки и консолидировать данные, поэтому очень важно правильно организовать данные. Во-первых, чтобы не потерять важную информацию, а во-вторых, чтобы иметь возможность успешно работать с ней, анализировать и сравнивать без значительной потери времени. Даже в случае

небольших компаний, способ организации и анализа данных имеет большое влияние на результат закупочной деятельности. Каждый тип данных требует своего собственного программного обеспечения или инструмента из-за специфики информации и различных способов её использования. Например, для вопросов бухгалтерского учета наиболее часто используемым программным обеспечением в России является программа «1С». Для многих типов данных используется программное обеспечение SAP. Однако количество надежного программного обеспечения для поддержания стратегических закупок или отношений с поставщиками остается очень маленьким. Одна из программ, которая содержит историю взаимоотношений с поставщиками и данные по контрактам - это SRM (Управление отношениями с поставщиками), но функции программного обеспечения ограничены, затруднительным является сравнение различных параметров.

Во время стажировки в отделе стратегических закупок логистических услуг в компании Роберт Бош, главным используемым инструментом была программа управления взаимоотношениями с поставщиками. Она позволяла легко найти отношения между главными и дочерними компаниями, все контракты, заключенные компанией с конкретным поставщиком, финансовые показатели компании-поставщика, сертификаты качества и статус пирамиды. Отдельно для управления уровнем качества использовался инструмент управления рисками, а в случае отдела, отвечающего за закупку складских помещений - специальное программное обеспечение, содержащее характеристики складов и подробную информацию о них. Однако наличие многих систем с ограниченными функциями делает процесс разработки стратегии с поставщиком и подготовки к переговорам очень сложным и время затратным. Кроме того, сравнивать данные было невозможно, а это является очень важным. В связи с этим, специалисты по стратегическим закупкам использовали Microsoft Excel для объединения, визуализации и анализа данных.

Многие инструменты, связанные со стратегическими закупками, были созданы на основе Microsoft Excel, и значительная их часть была сосредоточена на отношениях с поставщиками, например, на оценке эффективности поставщиков, данных контрактов, подготовке к переговорам, будущих тендерах и так далее. Эти инструменты, однако, использовались отдельно друг от друга, поэтому требовалось большое количество времени, чтобы получить полный обзор о конкретном поставщике. Поэтому одной из основных задач практики стало создание инструмента, который объединяет всю информацию о связи между компанией и конкретным поставщиком, чтобы помочь компании организовать данные и получить быстрый доступ к полному обзору. Как известно, стратегия поставщика является одной из основных частей стратегических закупок. Процесс разработки стратегии поставщика требует глубокого анализа всех данных, связанных с этим поставщиком, поэтому наличие этой информации в одном файле значительно улучшает качество процесса и положительно влияет на его результат.

Первая страница комбинированного файла - это так называемое меню инструмента. В нем показаны все основные вопросы, связанные с комплексной оценкой поставщика. В нашем случае, как видно на рисунке 8, оценка будет основываться на шести основных блоках:

- Профиль поставщика;
- Управление качеством;
- Оценка рисков;
- Статус поставщика;
- Переговоры.

Каждый блок представляет собой инструмент, ориентированный на какую-либо сферу оценки поставщика. Далее каждый блок будет описан более точно.

Рисунок 8 – Главная страница инструмента оценки поставщика

В приложении Г представлен первый блок главной страницы инструмента оценки поставщика, который называется профиль поставщика и представляет собой краткий обзор всех других блоков. Он разделен на четыре сектора, включая основную информацию о логистическом провайдере и его бизнесе с компанией, текущую деятельность с планами на будущее, детали контрактов и их визуализацию, стратегическую матрицу, показывающую фактический и будущий (желаемый) статус поставщика.

Серые поля «Статус поставщика» и «Оценка риска» автоматически заполняются из других блоков с аналогичными именами. Таким образом, после заполнения листов «Статус поставщика» и «Оценка риска», показатели будут рассчитаны автоматически и скопированы в лист «Профиль поставщика». Текущие действия представляют собой сводку всех блоков, представляющих основные проблемы с поставщиком, где необходимо предпринять действия.

Следующий блок, управление качеством, делится на три части: сертификаты качества, защиту окружающей среды и корпоративную социальную ответственность. Это показано на рисунке 9. Первая часть представляет собой ситуацию с сертификатами качества поставщика. В случае, если поставщик еще не получил сертификат, предоставлено специальное поле для уточнения его планов. В следующих двух частях показано участие поставщика в деятельности по охране окружающей среды и корпоративной социальной ответственности. Эти моменты очень важны и очень часто недооцениваются компаниями при принятии решения о поставщике.

Рисунок 9 – Менеджмент качества

Третья часть – это оценка риска поставщика, которая проиллюстрирована на рисунке 10.

Рисунок 10 – Оценка риска поставщика

На левой стороне указаны название проекта, а также физический адрес склада или маршрут транспортных линий. Это важно для определения риска местоположения. В центральной части таблицы можно найти четыре типа риска. Риск местоположения в основном означает вероятность наступления стихийного бедствия. Общая оценка риска местоположения равна максимальной оценке одного из видов этого риска, так как если хотя бы один из них является высоким, тогда проект находится под угрозой независимо от того, какие оценки имеют другие типы риска местоположения. Финансовый риск основан на анализе динамических изменений финансовых результатов поставщика. Неустойчивые или низкие финансовые показатели, риск банкротства, высокие долги приводят к высокому финансовому риску. Следующая группа описывает риск, который показывает зависимость компании от поставщика. Если доля компании в бизнесе поставщика превышает 50%, то это опасно для компании из-за низкой гибкости поставщика. Прочие факторы очень разнообразны, поэтому они были сгруппированы и подробно описаны на рисунке 11.

Рисунок 11 – Прочие факторы риска

Для всех этих типов риска максимальный балл равен 60, что означает наибольшую вероятность наступления риска. Левая часть таблицы необходима для оценки общего уровня риска и разработки мер по его снижению. Таким образом, ответственный за оценку человек должен определить, является поставщик критическим или нет, а также обосновать свое решение. Затем необходимо определить главный риск и разработать соответствующие меры. В конце таблицы общий балл рассчитывается

автоматически. Риск не описывается, если поставщик не считается критическим.

Следующая часть оценки - статус поставщика в пирамиде поставщиков, которая показана на рисунке 12. В левой части таблицы размещены основные критерии оценки поставщика. Как видно, они связаны с предыдущими блоками, такими как управление качеством и оценка рисков. Эти поля заполняются автоматически в соответствии с оценкой, полученной непосредственно в этих блоках. Цвета инструмента оценивают поля в соответствии с их значениями, где красный означает неудовлетворительное поведение, а зеленый - отличное. В большинстве случаев статус поставщика должен выбираться сочетанием результатов взвешенной оценки и статусов поставщиков в пирамиде. Тем не менее, многие факторы влияют на окончательное решение, и иногда оно не соответствует полученным результатом по весомой причине.

Рисунок 12 – Статус поставщика

Пятый блок - это диаграмма PDCA, которая была описана в предыдущих главах. Последняя часть комплексной оценки поставщика - инструмент «Анализ целей», который помогает подготовиться к переговорам и четко определить наиболее важные моменты для компании. Диаграмма представлена на рисунке 13. Она перечисляет все текущие темы для ведения переговоров и позволяет переговорщику оценить важность каждой из тем. Это позволяет наглядно увидеть, какие позиции компания должна ярко отстаивать, а какие вопросы не являются важными для компании. В левом верхнем углу расположены самые важные вопросы для компании, и, напротив, в правом нижнем углу расположены все важные для поставщика вопросы.

Рисунок 13 – Анализ целей

После тщательного заполнения всех блоков менеджером по снабжению, он имеет очень четкое представление о текущем статусе

поставщика для бизнеса компании и его стратегическом значении для будущего компании. Стратегия, основанная на фактах и глубоком анализе, принесет большую пользу компании в долгосрочной перспективе.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ6Б	Сергиной Анне Александровне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера 	<ul style="list-style-type: none"> - Вредные проявления факторов производственной среды: низкий уровень освещенности, повышенный уровень шума на производстве; - Опасные проявления факторов производственной среды: работа с электротехническим оборудованием; - Негативное воздействие на окружающую природную среду: выброс отходов.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Сертификат ISO 9001; - Сертификат ISO14001.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обучение, повышение квалификации персонала; - Поддержка ветеранов предприятия; - Снижение количества несчастных случаев на производстве - Предоставление льгот сотрудникам; - Проведение различных культурных и спортивных мероприятий; - Поддержка детей сотрудников.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - Получение поддержки от государства и местной властью; - Корпоративная благотворительность: помощь нуждающимся людям по всему миру, помощь в восстановлении после стихийных бедствий, помощь беженцам; - Соответствие экологическим нормам; - Снижение выбросов.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; 	<ul style="list-style-type: none"> - Соответствие нормам трудового законодательства.

- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 7 – Сейкхолдеры организации Таблица 8 – Структура программ КСО Таблица 9 – Затраты группы компаний Роберт Бош на благотворительность за 2017 год Рисунок 17 – Направления развития социальной политики компании Роберт Бош Рисунок 18 – Корпоративные цели устойчивого развития и социальной политики Рисунок 19 – Затраты на проведение обучения и развития сотрудников Рисунок 20 – Инвестиции на защиту окружающей среды

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	20.12.2016
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна	-		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Сергина Анна Александровна		

4 Социальная ответственность компании

Сущность социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) Комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) Нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) Добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды.

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

Анализ эффективности программ КСО предприятия

Объектом исследования является ведущий мировой поставщик технологий и услуг в области автомобильных и промышленных технологий, потребительских товаров, строительных и упаковочных технологий, компания Роберт Бош. Годовой оборот компании составляет 70 млрд евро, а число сотрудников превышает 375 тысяч человек. Бесспорно, компания ведет активную социальную деятельность и реализует глобальные и локальные программы корпоративной социальной ответственности.

1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании. Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров компании Роберт Бош представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Топ менеджмент компании	Правительство и регулирующие органы
Сотрудники компании	Население
Профсоюзы	Деловые партнеры (Партнеры по НИОКР, университеты и т.д.)
Инвесторы (Акционеры и кредиторы)	Конкуренты
Потребители	СМИ
Поставщики	Экологические организации

Компания Роберт Бош является интернациональной, производство представлено более чем в 60 странах мира. Это обуславливает очень большое количество стейкхолдеров организации. К косвенным стейкхолдерам компании можно отнести большую часть населения планеты, включая потребителей продукции компании, а также нуждающихся людей, на которых направлена социальная политика предприятия. Бесспорно, важным стейкхолдером являются экологические организации по всему миру, так как сокращение выбросов и поддержание экологии является одним из приоритетных направлений развития компании. К акционерам компании относятся благотворительная организация Robert Bosch Stiftung (92% акций), семья Роберта Боша (7% акций), а также непосредственно сама компания (1% акций). Другим безусловно важным стейкхолдером являются поставщики организации, а также третьи-организации, участвующие в процессе производства и доставки товара.

2) Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. Роберт Бош ежегодно входит в топ-10 социально ответственных компаний, что говорит о важности разработки, поддержания и развития КСО для предприятия. В данный момент компанией проведено бесчисленное множество мероприятий в рамках социальной ответственности, большое количество находится на стадии планирования и реализации. Все основные направления развития социальной политики компании Роберт Бош были объединены в группы и представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Направления развития социальной политики компании Роберт Бош

Из данного рисунка видно, что КСО компании охватывает все сферы жизни, однако наибольший акцент делается на экологии, помощи нуждающимся людям, а также на безопасности и развитии сотрудников.

Целью данного раздела является описание мероприятий КСО, реализуемых компанией, определение их стейкхолдеров и основных ожидаемых результатов. Из-за слишком большого количества программ КСО компании Роберт Бош, в таблице 14 представлена лишь малая часть программ, реализованных и реализуемых предприятием.

Таблица 14 – Структура программ КСО

Мероприятие	Описание	Стейкхолдеры	Ожидаемый результат
I. Стандарты работы			
Программа старших экспертов	Бывшие сотрудники Bosch продолжают помогать компании в качестве консультантов и после выхода на пенсию, сохраняя тем самым чувство профессиональной востребованности	Бывшие и нынешние сотрудники компании	<ul style="list-style-type: none"> – Эксперты, вышедшие на пенсию, работают около 50 000 дней в год; – Количество пенсионеров, продолжающих работать старшими экспертами – 1700; – Страны-участники: Бразилия, Германия, Великобритания, Индия, Япония и США.

Продолжение таблицы 14

<p>Заинтересованность сотрудников</p>	<p>Сотрудники Bosch основали фонд Primavera e.V. в 1990 году. Это благотворительная организация помощи детям из неблагополучных семей в странах третьего мира в получении образования</p>	<p>Сотрудники компании, общество (нуждающиеся семьи в странах третьего мира)</p>	<p>– 30 проектов в 12 развивающихся странах; – Более 9 млн евро пожертвований с момента основания.</p>
<p>Интеграция беженцев</p>	<p>Множество проектов по поддержке беженцев</p>	<p>Менеджмент и сотрудники компании, общество (беженцы), волонтерские организации, правительство</p>	<p>– Сотрудники Bosch пожертвовали на нужды беженцев более 400 000 евро, а компания удвоила эту сумму до 820 000 евро; – Сотрудники предлагают, как использовать средства; – Bosch предоставил беженцам более 400 стажерских позиций на 30 предприятиях; – В рамках программы местной поддержки беженцам помогают 32 сотрудника Bosch в Австрии.</p>
<p>Фонды по всему миру</p>	<p>Локальные компании уделяют большое внимание благосостоянию в регионах, а в Бразилии, Китае, Индии и США действует четыре международных фонда Группы Bosch</p>	<p>Менеджмент и сотрудники компании, общество (нуждающиеся люди в регионах), волонтерские организации, правительство</p>	<p>– В 2015 году пожертвования Группы Bosch составили 16,9 млн евро</p>
<p>Корпоративные программы здравоохранения</p>	<p>Совместно с сотрудниками Bosch реализует программу по поддержанию психического состояния персонала</p>	<p>Менеджмент и сотрудники компании, медицинские учреждения</p>	<p>– Обеспечение и поддержание психического здоровья сотрудников</p>

Продолжение таблицы 14

Производственная безопасность	На предприятиях была введена система производственной безопасности, основанная на международном стандарте OHSAS 18001	Менеджмент и сотрудники компании	<ul style="list-style-type: none"> – На всех предприятиях была внедрена система безопасности, соответствующая международному стандарту OHSAS 18001; – В 2015 г. количество несчастных случаев на производстве, подлежащих отчетности, снизилось до 3,2 на миллион рабочих часов (рост составил 53% по сравнению с 2007 г.).
Поддержка школьников	Программы, пробуждающие интерес детей к технологиям	Сотрудники компании, общество (дети-участники), партнеры	<ul style="list-style-type: none"> – Ежегодно проводится программа «Студенческий городок для девочек», где 1000 школьниц знакомятся с жизнью мирового производителя технологий и услуг; – Конкурс «Строим Меркурий» в Чехии помог школьникам подробнее изучить некоторые сложные технические вопросы; – В рамках программы «Фабрика знаний» Bosch участвует в 280 образовательных партнерских проектах.
Новые направления обучения	Bosch борется с безработицей среди молодежи в Южной Европе	Сотрудники компании, общество (молодежь в Южной Европе), правительство, партнеры	<ul style="list-style-type: none"> – Bosch в Италии принимает активное участие в программе «Готовься к будущему», которая помогает молодежи улучшить возможности трудоустройства; – Bosch в Испании участвует в реализации совместной инициативы государства и частного бизнеса, которая направлена на обучение сотрудников без отрыва от производства.

Продолжение таблицы 14

II. Защита окружающей среды			
Снижение выбросов CO ₂	Плановое сокращение удельного объема выбросов CO ₂ на производственных предприятиях по всему миру	Менеджмент и сотрудники компании, общество, экологические организации, правительство	– Удельный объем выбросов CO ₂ сокращен на 29,7% по сравнению с 2007 годом
Безопасные для климата предприятия	Благодаря энергосберегающим технологиям многие предприятия сделали шаг вперед в охране климата	Менеджмент и сотрудники компании, общество, экологические организации, прави	– Швибердинген: расходы энергии на отопление сократились на 40%, а выбросы CO ₂ – на 21%, несмотря на 15-процентное увеличение площади; – Извлекая медь из промышленных отходов, компания Bosch в Австралии сократила ежемесячное количество отходов на 31%.
Программа eXchange	Ремонт бывших в использовании пусковых устройств и генераторов	Менеджмент и сотрудники компании, общество, экологические организации, прави	– Использование сырья сокращено почти на 90%, а экономия CO ₂ — более чем на 50% по сравнению с производством новых устройств; – В результате программы eXchange более двух миллионов дизельных топливных насосов отремонтированы на заводе Bosch в Йиглаве (Чехия).
Инициатива ВІК	Программа направлена на повышение энергоэффективности среди малого и среднего бизнеса в Африке	Менеджмент и сотрудники компании, общество (частный бизнес в Африке), экологические организации	– Участникам удалось повысить производительность вдвое

Таким образом, можно сделать вывод о многогранности программ корпоративной социальной ответственности и о приверженности как менеджмента компании, так и ее сотрудников к развитию программ КСО и расширению их количества. Как видно из приведенных примеров, немалое количество программ, направленных на помощь нуждающимся людям, организуются именно сотрудниками, а топ-менеджмент компании, в свою

очередь, подхватывает и поддерживает данные инициативы. Со стороны менеджмента компании организуется широкий ряд программ, направленных на поддержания экологии, а также на создание безопасных и стимулирующих к работе условий труда. На рисунке 15 представлены наиболее важные цели КСО и устойчивого развития компании, а также статус их достижения по состоянию на 2015 год.

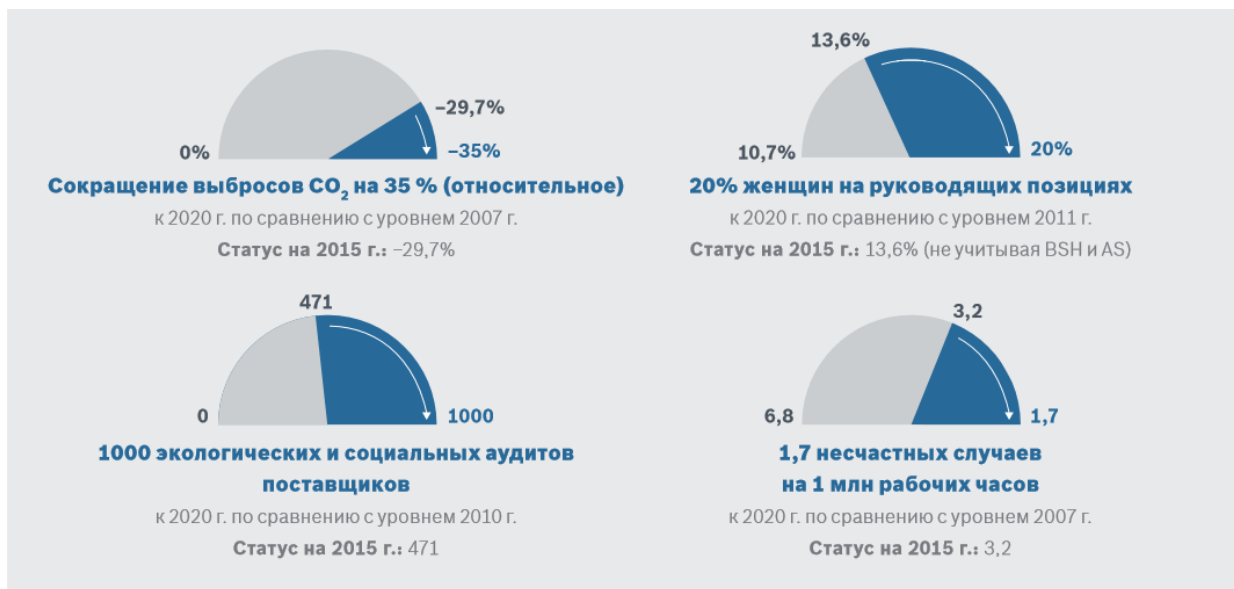


Рисунок 15 – Корпоративные цели устойчивого развития и социальной политики

3) Определение затрат на программы КСО

Так как компания проводит очень большое программ социальной ответственности, как глобальных, так и локальных, становится практически невозможно оценить общие затраты и затраты на каждую программу. Большая часть программ не связана с финансированием и денежными пожертвованиями, а, например, с предоставлением рабочих мест, проведением обучения, волонтерством сотрудников и так далее. Тем не менее, на официальном сайте компании были опубликованы обобщенные данные по затратам группы компаний Роберт Бош на благотворительность (помощь нуждающимся) за 2017 год. представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты группы компаний Роберт Бош на благотворительность за 2017 год

Организация	Единица измерения	Затраты
Компания Роберт Бош	Евро	24,6 млн
Благотворительная организация Bosch Stiftung	Евро	100,5 млн
Вклад по регионам:		
США: Bosch community fund	Евро	4,1
Китай: Bosch China Charity Center	Евро	2,3
Бразилия: Instituto Robert Bosch	Евро	0,9
Индия: Bosch India Foundation	Евро	1,5

Более того, на официальном сайте компании представлены графики, показывающие затраты на проведение обучения и развития сотрудников и инвестиции на защиту окружающей среды, которые представлены на рисунках 16 и 17 соответственно.

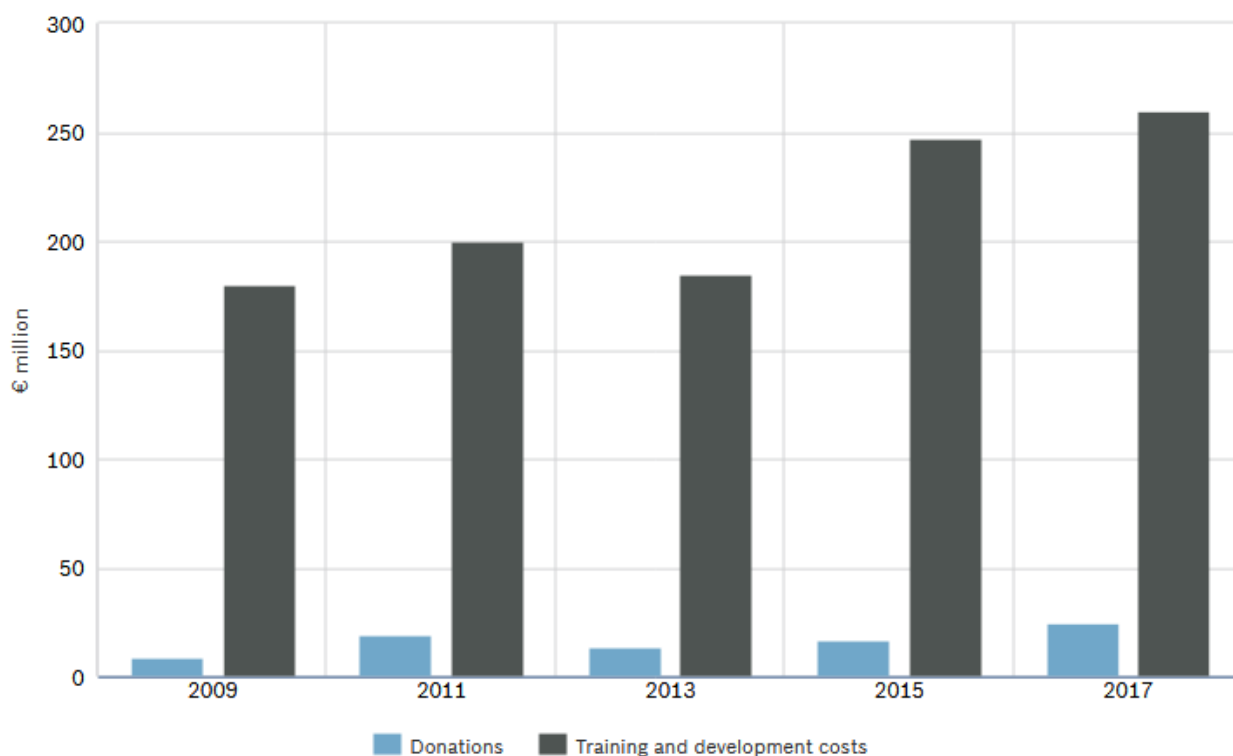


Рисунок 16 – Затраты на проведение обучения и развития сотрудников

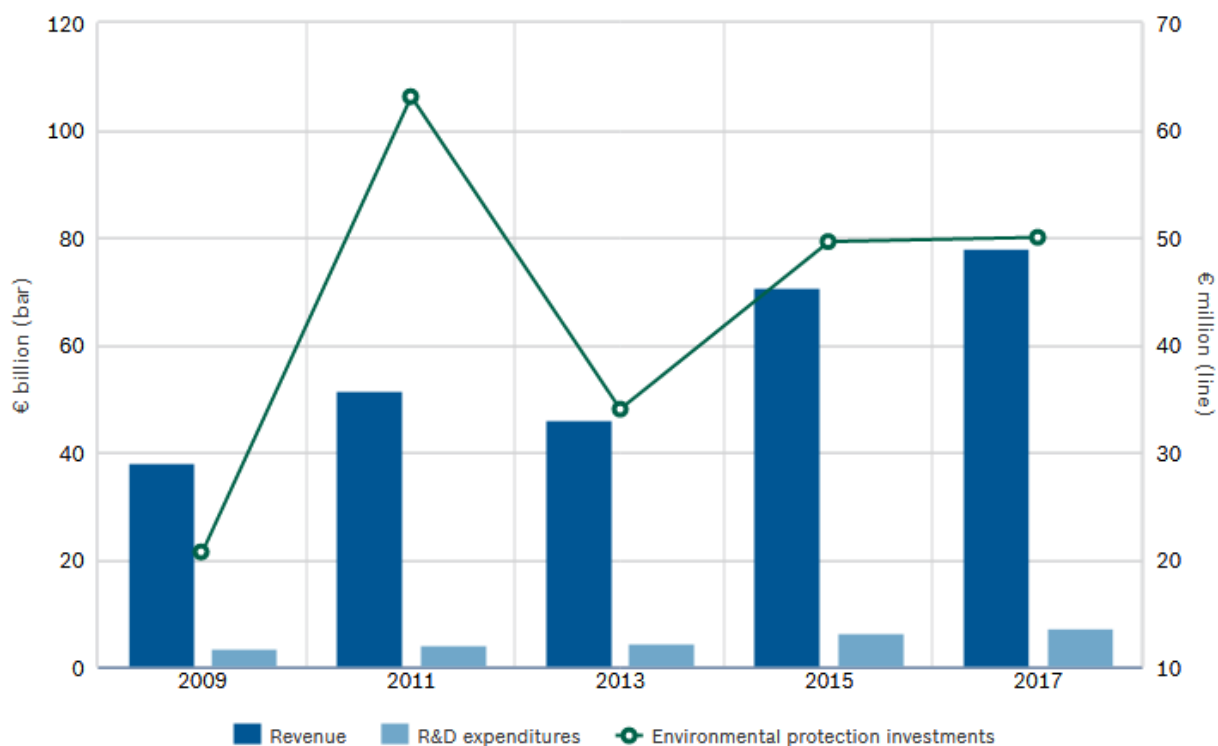


Рисунок 17 – Инвестиции на защиту окружающей среды

На представленных графиках видно, что по состоянию на 2017 год на обучение и развитие сотрудников было потрачено более 250 млн евро, а в защиту окружающей среды вложено более 50 млн евро. Более того, графики наглядно показывают, что инвестиции компании в развитие сотрудников и защиту окружающей среды имеют положительную тенденцию по сравнению с прошлыми годами.

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

На сайте компании написано: «Для Группы Bosch устойчивое развитие означает закрепление долгосрочного успеха компании и одновременно защиту природных ресурсов для будущих поколений. Мы стремимся к тому, чтобы возобновляемые источники энергии были более экономичными, а транспортные средства были еще более безопасными, чистыми и экономичными. Также мы занимаемся разработкой экологически чистых продуктов по всему миру. Наша мотивация: «Разработано для жизни». Мы хотим, чтобы наши продукты вдохновляли, улучшали качество жизни и экономили природные ресурсы.»

Можно с уверенностью сказать, что компания Роберт Бош уделяет большое внимание корпоративной социальной ответственности, успешно разрабатывает и реализовывает программы, охватывающие все стороны жизни общества. Бесспорно, программа КСО соответствует целям, стратегии и мотивации компании, оказывая влияние на состояние окружающей среды, развитие и безопасность сотрудников и помощь в борьбе с бедностью и стихийными бедствиями. Тяжело сказать, направлена политика социальной ответственности компании более на внутреннюю или внешнюю составляющую, так как очень большое число программ реализуется в обоих направлениях.

Проводимые программы КСО в полном объеме отвечают требованиям стейкхолдеров, так как направлены на улучшения различных сфер жизни и проводятся на высоком уровне. Реализуя политику КСО, компания, в первую очередь, поддерживает традиции и стандарты, заложенные ее основателем Робертом Бошем. Она улучшает внутренние бизнес-процессы, повышает качество и многообразие продукции, путем мотивации и непрерывного обучения персонала. Безусловно, в ответ на реализацию программ, компания укрепляет свою положительную репутацию, привлекая тем самым новых потребителей и удерживая старых.

Заключение

В современных условиях высокой конкуренции, предприятиям необходимо непрерывно улучшать свои производственные и бизнес-процессы. Большую значимость в наши дни имеет планирование деятельности. Ориентации на краткосрочную выгоду теперь недостаточно для успешного ведения бизнеса. В его основе лежат именно долгосрочное планирование, а также построение долгосрочных качественных отношений со стейкхолдерами. Одним из важнейших стейкхолдеров практически любого предприятия являются его поставщики, так как именно от них во многом зависит себестоимость, сроки поставки и качество продукта или услуги.

Как показывает практика, Российские компании долгое время, а многие из них и до сих пор, пренебрегают целенаправленной организацией отношений с поставщиками и управлением этими отношениями. Однако, в настоящее время для успешного ведения бизнеса важно разделять всю базу поставщиков на определенные категории и для каждой категории поставщиков определять типовые стратегии управления отношениями, и только компании, развивающиеся в этом направлении, способны выходить на новые уровни конкурентоспособности.

Организация отношений с поставщиками является лишь частью процесса стратегического планирования снабжения. Необходимость развития Российских компаний в направлении стратегического планирования, которое на сегодняшний день является одной из ключевых функций зарубежных предприятий, обосновывается, в первую очередь, сокращением рисков, улучшением ключевых показателей, укреплением конкурентоспособности и повышением уровня гибкости компании. Когда речь идет о стратегическом планировании снабжения, одной из наиболее важных целей является снижение издержек закупочной деятельности.

Компания Роберт Бош долгое время является ведущим мировым поставщиком в области автомобильных и промышленных технологий,

потребительских товаров, строительных и упаковочных технологий. Безусловно, процессы выстраивания взаимоотношений с поставщиками и стратегического планирования снабжения играют важную роль в успехе компании. Данные процессы осуществляются специальными отделами, являются строго регламентированными и отработанными.

В ходе выполнения работы, процессы выстраивания взаимоотношений с поставщиками и стратегического планирования снабжения компании Роберт Бош были взяты за образец, тщательно изучены и проанализированы. Были выделены и подробно описаны наиболее важные их части, а также составлены модели бизнес-процессов. Также, была тщательно проанализирована ситуация на Российских предприятиях. Две модели были сравнены, выделены их различия, сильные и слабые стороны. Далее, исходя из полученной информации, был разработан алгоритм перехода компании на систему стратегического планирования закупок. Алгоритм является адаптированным под ситуацию на Российских предприятиях, где данная функция отсутствует или является слабо развитой.

Помимо этого, в ходе выполнения работы была разработана система комплексной оценки поставщика. В первую очередь, были выделены наиболее значимые для компании-заказчика критерии оказания услуг компанией-поставщиком. Далее были выделены показатели оценки данных критериев и разработана система оценивания. Результат комплексной оценки является основой для принятия решения о продолжении деятельности с поставщиком, вектора развития долгосрочных отношений, а также для присвоения статуса компании-поставщику. Также был разработан инструмент оценки поставщика на базе Microsoft Excel, который включает в себя подробное описание отношений компании и поставщика и планирование их совместной деятельности. Основными составляющими инструмента стали профиль поставщика, оценка качества оказания услуг, оценка риска поставщика, присвоение поставщику статуса, а также анализ и планирование совместной деятельности.

В результате перехода предприятия на данную модель организации снабжения, в долгосрочной перспективе повышается качество оказываемых услуг и непосредственно продукта или комплектующих, снижаются издержки и себестоимость, выстраиваются доверительные и качественные отношения с поставщиками, укрепляется репутация компании. На данный момент разработанные инструменты были опробованы в компании Роберт Бош, в отделе стратегических закупок логистических услуг. Апробация показала высокий уровень качества разработанных инструментов, а также их значимость и действенность для успешной деятельности компании. В настоящий момент планируется апробация разработанного алгоритма на Российских предприятиях. Полученные результаты говорят о том, что поставленная в начале выполнения работы цель была достигнута.

Список публикаций студента

1. Сергина А. А. Особенности внедрения бережливого производства на современных предприятиях // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов/ Под. ред. И.Е. Никулиной, Л.Р. Тухватулиной, Е.В. Стариковой. В 2-х томах: Т.2 Менеджмент, маркетинг, управление человеческими ресурсами, финансы, инвестиции, экономика, региональная экономика, отраслевая экономика. - Томск : Изд-во ТПУ. - 2014. - Вып. 15. - С. 69-70

2. Сергина А. А. Особенности внедрения концепции ТОС // Проблемы управления рыночной экономикой : межрегиональный сборник научных трудов/ Под. ред. И.Е. Никулиной, Л.Р.Тухватулиной, А.В. Хапёрской. В 2-х томах. - Томск : Изд-во ТПУ. - 2015 - Т. 2. - Вып. 16. - С. 50-53

3. Сергина А. А. Особенности внедрения системы 5С // Современные концепции развития науки: сборник статей Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 18 Сентября 2015. - Уфа: Омега Сайнс, 2015 - С. 73-74

4. Сергина А. А., Стяжкин М. С. , Самбурская М. А. Факторы повышения конкурентоспособности фирмы // Импульс - 2014: материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 26-28 Ноября 2014. - Томск: ТПУ, 2014 - С. 225-227

5. Сергина А. А. Алгоритм внедрения бережливого производства // Наука и образование в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 5 частях, Москва, 30 Января 2015. - Москва: АР- Консалт, 2015 - Т. 2 - С. 83-84

6. Сергина А. А. Алгоритм построения карты потока текущего состояния // Наука и образование в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 5 частях, Москва, 30 Января 2015. - Москва: АР- Консалт, 2015 - Т. 2 - С. 80-81

7. Сергина А. А. Методы исследования потерь рабочего времени // Общество, наука и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях, Уфа, 14 Февраля 2015. - Уфа: Аэтерна, 2015 - Т. 1 - С. 178-180

8. Сергина А. А. Объединение концепций «бережливое производство» и «теория ограничений систем» // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития экономических наук: сборник статей Международной научно-практической конференции, Уфа, 10 Февраля 2015. - Уфа: Аэтерна, 2015 - С. 180-182

9. Сергина А. А. Поиск ограничений системы // Наука и образование в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 5 частях, Москва, 30 Января 2015. - Москва: АР-Консалт, 2015 - Т. 2 - С. 81-83

10. Сергина А. А. Построение карты потока создания ценности // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке: сборник материалов VII-й Международной научно-практической конференции, Липецк, 31 Января 2015. - Липецк: РаДуши, 2015 - С. 52-55

11. Сергина А. А. Эффективное управление предприятием по методологии ТОС // Общество, наука и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях, Уфа, 14 Февраля 2015. - Уфа: Аэтерна, 2015 - Т. 1 - С. 180-182

Список используемых источников

1. Маликов О. Складская и транспортная логистика в цепях поставок: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – Спб.: Питер, 2015. – 400 с., 19 с.
2. Кочерягина Н.В., Рыдова О.А., Теоретические аспекты развития интегрированных цепей поставок в сфере торговли: Изв. Саратовского университета. Новая серия. Экономика. Управление. Право. Т.15, вып.1, 2015. – 42 с.
3. Левкин Г.Г. Основы логистики. Логистика снабжения. – М.: Инфра-Инженерия, 2014. – 23 с.
4. Уваров С.А. Логистика снабжения в системе управления цепями поставок / Научно-аналитический журнал Логистика и управление цепями поставок № 3 (50), 2012. URL: <http://lscm.ru> (дата обращения: 11.04.2018).
5. Gattorna J. Gower Handbook of Supply Chain Management. – Gower Publishing Ltd, 2003 – p. 325.
6. Муратов Р.Р. Стратегия логистического аутсорсинга / Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 9(16). [Электронный ресурс]. URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/9\(16\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/9(16).pdf) (дата обращения: 28.03.2018).
7. Уразова Н. Разработка стратегии снабжения. Тренинг Управление закупками: процесс, поставщик, ассортимент, запасы. 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://urazova.com> (дата обращения: 02.04.2018).
8. Роберт Бош в России [Электронный ресурс]: официальный сайт. Россия, 2017. URL: <https://www.bosch.ru> (дата обращения: 17.03.2018).
9. Robert Bosch Global [Электронный ресурс]: официальный сайт. Германия, 2018. URL: <https://www.bosch.com> (дата обращения: 17.03.2018).
10. Internal website Robert Bosch GmbH. [Электронный ресурс]. Германия, 2018.

11. Robert Bosch. Purchasing and logistics. Электронный ресурс]: официальный сайт. Германия, 2018. URL: <http://purchasing.bosch.com> (дата обращения: 18.03.2018).
12. Черепанова Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012.
13. Сергина А. А., Стяжкин М. С. , Самбурская М. А. Факторы повышения конкурентоспособности фирмы // Импульс - 2014: материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 26-28 Ноября 2014. - Томск: ТПУ, 2014 – с. 225-227
14. Сергина А. А. Эффективное управление предприятием по методологии ТОС // Общество, наука и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях, Уфа, 14 Февраля 2015. - Уфа: Аэтерна, 2015 - Т. 1 – с. 180-182
15. Lieb R.C., Miller R.A. and Wassenhove L.N.V. 1993. Third party logistics services: a comparison of experienced American and European manufacturers. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 23 № 6, P. 35-44.
16. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 640 с.
17. Вержбицкий О. Покупать или производить самостоятельно, аут- или инсорсинг. Исследование DB Schenker, 2012.
18. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. Под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2013. — 634 с.
19. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. Под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2013.
20. Логистика: Учебник. Полный курс МВА / под ред. В.И. Сергеева, — М.: Эксмо, 2011. — 944 с.

21. Gurney N.P., Maher T.E., Nicholson J.D., Wong Y.Y. Strategic alliances in logistics outsourcing. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2000.
22. Kohn J.W., McGinnis M.A., and Kara A. 2011. A structural equation model assessment of logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 22 № 3, P. 284—305.
23. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 23 № 6, P. 35—44.
24. Power D. and Sharafali M. 2007. Adding value through outsourcing: Contribution of 3PL services to customer performance. *Management Research News*. Vol. 30 № 3, P. 228—235.
25. Rabinovich E., Windle R., Dresner M. and Corsi T. 1999. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*. Vol. 29 № 6, P. 353—373.
26. Sahay B.S. and Mohan R. 2006. 3PL practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 36 № 9, P. 666—689.

Приложение А

- 1.2 Strategic planning of procurement
- 2.4 Complex model of procurement strategic planning

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Сергина Анна Александровна		28.05.2018

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	К.э.н.		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Зеремская Юлия Александровна	К.ф.н.		

1.2 Strategic planning of procurement

Having a current, flexible sourcing strategy can not only reduce costs and increase efficiency, but also serve as a competitive advantage to help organizations increase the top line. Supply chain costs, primarily procurement and transportation, can range from 50 to 70 percent of sales, depending on industry. So it is critical to spend considerable time on developing your organization's strategy. Periodically reviewing your sourcing strategy ensures you will achieve desired results and continue to align with business objectives.

Successful sourcing requires a thorough understanding of a company's business strategy, the resources required to deliver that strategy, and the market forces and unique risks within the company associated with implementing specific approaches.

Strategic procurement is a process oriented to the long-term planning of the company's supply activities. Main purposes of developing a procurement strategy include savings achieving, improving process efficiency and quality of service, minimizing risks, strengthening relations with suppliers. Strategic procurement is a constantly evolving process that meets the requirements of changing business conditions.

Due to constant development of business processes and evolution of supply chain, procurement activities have significantly changed. A great part of the consumer value created in one of the supply chain processes nowadays is provided to the manufacturing companies by their suppliers. It makes the relationship with suppliers even more important for a company than ever before. Currently companies spend on average about 60% of total revenue to purchase the goods and services needed. The reduction in the cost of purchased goods and services by 5% leads to an increase in profitability by 37.5% [5]. Moreover, supply solutions are becoming more complex and the times when the supplier was chosen only because he offered lowest price in the market are gone. Developing and maintaining a procurement strategy must involve top management of the company primarily because

procurement savings greatly influence the final financial results of the enterprise. Focusing on overall costs and improving qualitative and quantitative parameters of goods and services procurement, the strategic supplier management improves the service of both internal and external consumers increasing the company's revenues.

Strategic procurement includes differentiated analysis and planning the need in production resources and logistics services for delivering and storing goods, elaborating plans for placing orders, developing and evaluating KPIs and other activities directly related to procurement process. While planning it is important to identify bottlenecks related to the purchasing process, which can have negative impact on operational and production activities or sales, and to determine the relationship between such types of procurement as new, established and modified procurement. From the strategic point of view it is necessary to regularly evaluate factors related to the quality of the purchased products and services changes, probability of price changes, advisability of applying forwarding or hedging. One of the main objectives of strategic planning is to ensure the uninterrupted functioning of logistics procurement channels.

Another important aspect of strategic procurement planning is risk management. Risk management from the strategic side is oriented to reducing the negative consequences of both external factors of the macroeconomic environment and risks arising from the interaction with suppliers and other participants of the logistic channels of procurement. Such risks are very diverse, for example, risks associated with increase of energy prices, fluctuations in exchange rates and stock index, logistics risks related to delivery, customs operations, cargo processing, supplier risks, such as unsatisfactory product quality, vendor monopoly, violation of the contract terms and others.

The methods, which are used to manage and assess the risks in procurement logistics generally include both forecasting the overall economic and financial consequences of the risks occurrence, and the calculation of potential damage from different types of risks. To minimize financial risks of procurement, various hedging

instruments, risk insurance, multi-criteria evaluation of suppliers, accounting and forecasting of environmental indicators can be used.

One of the critical issues for strategic procurement is a decision to produce or to buy the goods and services needed. Prior to looking for suppliers, it is necessary for an industrial enterprise to decide whether it is more profitable for a company to produce certain types of products (components for assembling complex products and the products themselves) than to buy from third party companies. In order to make a decision the company must analyze and evaluate its equipment, production costs, quality of the product, which the company is able to achieve. In the common practice of strategic management it is known as the task of "make or buy", or simply MOB.

Table 2 – Strategic decision “Make or buy”

Reasons to do	Reasons to buy
<ul style="list-style-type: none"> – Decrease in production cost of one unit – Integration of production operations – Lack of reliable suppliers – Existence of own surplus labor or production capacity – Better control over the level of quality – Better control over production time – Prevention of suppliers price collusion – Protection of patented products – Company growth – Small orders, which are not profitable for suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> – Releasing staff to focus on core business – The competence and capabilities of the supplier exceed its own – Unsatisfactory managerial or technical resources of the company – Reduction of inventory costs – Improvement of relationship with suppliers – Products are protected by patents – The production of a particular product is not relevant for a company strategy

In case it is decided to purchase a product or service from a third-party organization, a new strategically important task that requires special attention, such as the choice of supplier, appears. The management of interaction with suppliers includes activities to find, evaluate and select suppliers, coordinate, evaluate performance indicators and build capacity of their activities.

Another important question when developing a supplier strategy is a number of suppliers the company is going to deal with. The decision depends on many factors, including the scope of activity, complexity of needed components, chosen delivery terms, situation on the particular market and many others. Five main areas

or categories that must be evaluated before selecting the appropriate sourcing strategy:

- Supply disruption e.g. are there alternative sources if supply is disrupted?
- Price escalation e.g. what if the supplier suddenly raises prices?
- Inventory and scheduling e.g. how will having one or more vendors affect inventory reliability?
- Technology access e.g. does the vendor keep up with the latest technology?
- Quality e.g. what if the selected vendor cannot meet quality standards?

Strategic sourcing in terms of the number of suppliers considers three main strategies: single sourcing, dual sourcing many suppliers. The following table 4 explains the difference between these strategies, gives main advantages and disadvantages for a company.

Table 4 – Sourcing strategies

Sourcing strategy	Definition	Benefits	Risks
Sole sourcing	only one supplier available (“forced” single sourcing)		Dependent upon the services of a single vendor No competition
Single sourcing	An inventory item is provided by one supplier	Less work to qualify the source Less administrative effort Economy of scale	When tight supply, the buyer has to find other suppliers to accept orders or to bear losses Risk if the single source has a catastrophic event
Dual sourcing	An inventory item is provided by two suppliers	Lower the risk of relying on a single supplier	By splitting the volumes you may well lose some economies of scale
Multiple sourcing	An inventory item is provided by more than two suppliers	Have more than one supplier to fall back on Opportunities to take advantage of competition between suppliers Demand fluctuations can be more manageable	Less bargaining power Lower your suppliers’ vested interest is in your business, the less responsive they will be in times of emergency More overhead involved in contract negotiation, management, and process execution

The most routine aspect of moving resources becomes a mission critical issue in austere environments. Reliable communications, transportation and storage

of materials, or the simply delivery of an envelope often require planning and procedures to ensure continuous operations and flow of people and materials.

Logistics strategy of a company is a long-term determined direction of logistics development concerning the ways of its implementation in the enterprise, its inter-functional and inter-organizational coordination and integration performed by a top-management of the company according to its corporate goals. Among numerous logistics strategies there are few which are most commonly used: minimizing logistics costs, improving the quality of logistics services, minimizing investments in logistics infrastructure etc.

Logistics services which are usually purchased by enterprises are represented by three main groups listed below:

1. Transportation services, including inland waterway transport, global ocean freight and short-sea shipping, air freight, road freight, railway transport and intermodal transport service, which means combination of different modes of transport;

2. Warehousing services;

3. Empties management or packaging services.

One of the main questions in terms of purchasing of logistics services is choosing the ownership rights, the way to own or to have transport or warehouse needed for production and distribution. Basically there are two main ways to organize logistics services: insourcing and outsourcing. Insourcing strategy means organizing company's own logistics infrastructure and hiring its own logistics team to maintain delivering processes. Outsourcing strategy requires involving third party logistics providers, companies specialized in organizing, performing and managing delivery of any type of goods. Their main duties usually include pick and pack, warehousing and distribution. Such companies can provide executive transportation or warehousing services, or their combination: in this case the third party provider will be responsible for performing the whole complex of logistics services for a company, its department or a particular product. Outsourcing strategy

gives a company an opportunity to increase effectiveness of logistics performance and flexibility to respond to environmental changes. [6]

Besides choosing an insourcing or outsourcing strategy there are some critical points the attention of any company must be paid on while developing a purchasing strategy. They were grouped in a table 5 in order to give a better explanation of each point.

Table 5 – Parts of strategic purchasing

Part of strategic purchasing	Definition
Sourcing strategy	Sourcing strategy includes the decisions about the number of suppliers for each product or its component, choosing insourcing or outsourcing strategy, made or buy decision.
Supplier strategy	A company must evaluate its suppliers and group them according to their importance for the enterprise. Different approaches and requirements must be developed for each group of suppliers.
Frame contracts	A detailed development and constant improving of a frame contract and single agreement is very important for a company especially when it comes to a poorly performed services, complaints, goods damage, overdue payments etc. The company must be able to protect its rights and prove not fulfilled supplier's obligations and the right formed contract is the only way to do it legally.
Negotiations	Negotiations is another valuable part of strategic purchasing, as it allows company to represent its interests and make better deals. The main purpose of negotiating with strategically important suppliers is to build long-term business. The company must be sure its personnel responsible for strategic purchasing has excellent negotiating skills as it leads to a successful performance.
KPIs	Developing a system of KPIs and constantly improving it will help to evaluate the performance of the department, analyze the work done and to define the room for improvement.
Risk management	During the planning phase of every procurement project, the potential risks must be detected. The nature and scope of the risk analysis are based on the needs of the project. The established risk must be taken into consideration as the project progresses, and suitable measures taken to mitigate this. In case of logistics procurement firstly the supplier risk must be taken in account.

Another thing, which must be mentioned is the IT-tools which are used by strategic buyers of logistics services and help them to structure, analyze and control

information flows. According to the German analyst, three tools are required for logistics professionals:

- Spending analysis tool (who has spent what amount on money on what);
- Supplier Relation management tool;
- Contract framework management tool.

To summarize aforementioned, strategic purchasing aiming to reduce overall spending, reduce dependency on suppliers with high bargaining power, and to improve security of supply with their transportation partners. To get a handle on this, it is necessary to look at the suppliers, the goods and transportation services the company buys, as well as the purchasing organization and its controlling factors.

2.4 Complex model of procurement strategic planning

The department of strategic purchasing of logistics services has been an important part of the Robert Bosch enterprise for many years. Therefore, the department is not focused on the initial development and implementation of the strategy anymore and there is no need to include it in the model. Moreover, each material field including transport, warehousing and packaging, already has its own list of suppliers from preferred ones to those who need to be eliminated. Undoubtedly, some new suppliers appear from time to time, however, main responsibility of the specialists of this department is based on working with existing suppliers and contracts. Working with supplier mainly means evaluating the supplier, developing the strategy and the supplier future importance for Bosch, and negotiating the details of contracts.

Recently the department of strategic purchasing of logistics services developed a complex model of strategic purchasing planning, which can be found in the appendix B. The scheme on the figure covers the complete process of contract establishment. The scheme consists of two main parts: strategic planning and tender process. The timeline is placed on the bottom of the chart and shows the number of months left before the end of existing contract. As it can be clearly seen, the first actions must be taken two years before the contract ends. Strategic planning is meant

to analyze the current external situation on market, and internal situation with particular supplier and contract. When the analysis is done, specialists move to the next step and develop or verify already existing strategy and design the negotiation. The responsible for it department is the department of strategic purchasing of logistics services. Tender process belongs to responsibilities of the purchasing department. They contact the supplier, place the order, clarify delivery details, request for quotation, pay and receive the goods or services. As the focus of this paper is strategic purchasing, only left part of the scheme will be explained in the following.

According to the scheme, in the beginning of the process the IT-systems must be verified. It is a key issue, because usually all information about suppliers, contracts, quality and complaints is stored in the data bases of different IT-systems. So, the point of this step is to make sure that the software which is used for the purchasing of logistics services contain up-to-date information, which is clearly grouped and organized. Usually few people update the information (in case of a big companies it can be hundreds of workers), therefore there is a high probability of having mistakes. Number of actions must be taken in order to solve this problem, for example, place someone in charge of it or develop a tool that checks the mistakes automatically. The software should be adapted that way that its users must be able to compare different suppliers and contract details to see the competitive environment.

The next part is called contract intelligence. It stands for the deep analysis of the contract and requires giving answers to the following questions:

- From what to when is the contract valid?
- Will it be prolonged automatically?
- Is prolongation an option for the company or supplier?
- What is the cancellation period of the contract?

Brief answers on these questions will give the first overview on the future actions concerning the contract. Then the entire contract must be read very carefully and checked for the critical clauses and deviations to the standards, the rooms for

improvement must be identified, ideally together with the lawyer. Special attention must be paid on the rate sheet in order to find the possibilities to reduce the price, such as changes in the currency rates, changing the size of master packs etc.

The third step is supplier intelligence. Here the main points are contract visualization, supplier risk analysis and quality management. The last two factors gave great impact on defining the supplier's future desired importance for a company and will be described in the next part of the paper. Obviously, if the supplier showed a poor quality performance or was allocated to the group with the high risk, it is risky for a company to build long term business with such supplier and enter new contracts. A general idea of evaluating a supplier is to see how he performed in the past business relationship in order to predict his most probable future performance and take it as a base for developing a purchasing strategy.

Next step is price analysis, which has three main goals: supporting tender and price negotiation, generating transparency about supplier warehouse cost, achieving higher savings in price negotiation and tenders. In general, price analysis needs to be done in order to identify possible savings. The process can be divided into four steps. The first is evaluating opportunities for cost reduction. It can be done by analyzing supplier's performance data, contracts and prices. For example, if the company received many quality claims, it can require the supplier to compensate the harm. Second one is defining and verifying saving opportunities based on the first step. Then we move to the negotiation part and realize calculated savings in negotiation with supplier. The last step is called finalization and was made to ensure that savings are reflected in the rate sheet.

The following part of the strategic purchasing planning process is market intelligence. The idea is to analyze the current market situation and its competitive environment. Analyzing competitors includes the comparison of different suppliers based on such parameters as rental cost, labor cost of blue and white collar, transportation cost etc. The reason of this analysis is to find out if choosing a particular supplier is reasonable and cost effective compare to other offers on the market.

After the complex analysis of contract, supplier and market situation, the process of strategic planning comes to the next point called linking and bundling potential. The purpose of linking and bundling is to increase efficiency and reduce costs by combining different projects. In order to identify a room for improvement it is necessary to analyze existing contracts, suppliers, material fields, divisions and regions and using the results of analysis find answers on the following questions:

- Is it possible to negotiate more than one contract with the same supplier?
- Is it possible to implement a cross regional combined tender?
- Is it possible to negotiate contracts across the material field?

The expected results are increase of efficiency (can be reached by reduction of the number of suppliers), increase of purchase power and increase of savings potential (by better bargaining position or economy of scale).

Internal and external timelines are included in the strategic planning process in order to be better prepared for tender and negotiation. Internal part is focused on empirical analysis of Bosch data. For example, argumentation of PPA result (rental cost VS purchase result) or argumentation of supplier performance (quality issues, competitors). External part needs to be done to analyze a supplier as a part of external environment. Here the most suitable solution will be to prepare a SWOT-analysis for a supplier. Results can be successfully used as argumentation.

Приложение Б
(обязательное)
Оценка поставщика

Параметр	Оценка (от 1 до 4)	Вес	Взвешенная оценка (Оценка*Вес)
Менеджмент качества: Сертификация	4 – наличие всех требуемых действительных на долгий срок сертификатов; 1 – отсутствие требуемых сертификатов.	20%	Максимальный балл - 0,8
Оценка качества: частота поступления рекламаций	4 – Количество поступаемых рекламаций ниже допустимой границы; 1 – Неприемлемо высокое количество рекламаций, высокая частота их поступления.	15%	Максимальный балл - 0,6
Оценка риска поставщика	4 – отсутствие или незначительный уровень наличия рисков; 1 – наличие рисков по нескольким группам или высокой вероятности риска по одной группе.	20%	Максимальный балл - 0,8
Готовность поставщика соответствовать стратегии компании	4 – Поставщик показывает на практике, что готов идти на уступки и компромиссы ради укрепления долгосрочных отношений; 1 – Поставщик не готов к ведению переговоров и настаивает на своей собственной выгоде без рассмотрения компромиссов.	25%	Максимальный балл - 1
Зависимость поставщика от компании	4 – Поставщик не находится в большой зависимости от компании и обладает достаточным уровнем гибкости при принятии решений; 1 – Поставщик полностью зависим от компании.	5%	Максимальный балл - 0,2
Уровень квалификации поставщика	4 – Поставщик заинтересован в наращивании способности предоставлять более сложные услуги в больших объемах; 1 – поставщик не заинтересован в развитии собственного потенциала.	10%	Максимальный балл - 0,4
Корпоративная социальная ответственность поставщика	4 – У поставщика разработана полноценная программа КСО, действующая на протяжении долгого времени; 1 – У поставщика отсутствует какая- либо программа социальной ответственности.	5%	Максимальный балл - 0,2

