

Екатерина Бузукова
под ред. С. Сысоевой

ЗАКУПКИ И ПОСТАВЩИКИ

КУРС УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ В РОЗНИЦЕ

2-е издание



 ПИТЕР®

Екатерина Бузукова
под ред. С. Сыроевой

ЗАКУПКИ И ПОСТАВЩИКИ

КУРС УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ
В РОЗНИЦЕ

2-е издание



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2015

ББК 65.432.3-803
УДК 658.7
Б90

Бузукова Е.

Б90 Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Под ред. С. Сысоевой. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2015. — 416 с.: ил. — (Серия «Розничная торговля»).

ISBN 978-5-496-01410-6

«Закупки и поставщики» — третья книга из «Курса управления ассортиментом в рознице». Закупки тратят или зарабатывают? В этой книге работа отдела закупок рассматривается с точки зрения получения прибыли для компании — что нужно делать, чтобы максимально эффективно распорядиться средствами компании, выделенными для закупки товаров. Мы познакомимся с функциями управления и контроля закупок, логистики и управления поставщиками, существующими в компании вне зависимости от ее организационной структуры. Конечно, мы уделим внимание должности менеджера по закупкам с точки зрения организационной структуры компании. Но не важно, как называется должность сотрудника, отвечающего за закупки у вас в магазине. Закупки как процесс и как функция были, есть и будут. Поэтому в книге речь пойдет не о должности закупщика, а о бизнес-процессе закупки товара.

Второе издание частично обновлено, учтены изменения специфики отрасли, произошедшие за последние годы.

Для менеджеров по закупкам, а также владельцев и руководителей магазинов и сотрудников любого уровня, отвечающих за управление ассортиментом.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.432.3-803
УДК 658.7

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Оглавление

Введение.....	9
Аудит управления закупками: а что у вас?	10
Глава 1. Закупки — центр прибыли розничного магазина	18
Закупки тратят или зарабатывают?.....	18
Должность — менеджер по закупкам	23
Должностная инструкция менеджера по закупкам.....	27
Основные компетенции менеджера по закупкам.....	41
Мотивация менеджера по закупкам	44
1. Оклад	45
2. Оклад + премия (процент от прибыли)	45
3. Оклад + премия (процент от прибыли, корректируемый с помощью поправочных коэффициентов)	46
Итоги главы 1	50
Глава 2. Процесс закупки день за днем.....	52
Шаг 1. Нужный товар	55
Определение потребности в товаре.....	55
Шаг 2. Нужная цена	59
Выбор поставщиков или контакт с уже существующим поставщиком	59
Шаг 3. Нужное количество и качество	65
Оформление и отправка заказа	65
Шаг 4. Подготовка и оформление заявки на товар поставщику	68
Шаг 5. Получение подтверждения от поставщика на поставку товара	71
Сверка заказа с подтверждением, выставление счета-фактуры	71
ШАГ 6. Выполнение обязательств по оплате заказа.....	73
Шаг 7. Нужное место и время.....	76
Подготовка груза к отправке, выбор способа транспортировки	76
Шаг 8. Контроль за оформлением и выпуском товара со склада поставщика	79
Шаг 9. Контроль выполнения условий поставки	80
Поступление товара: приемка и оприходование товара	80
Шаг 10. Работа с претензиями и рекламациями	87
Шаг 11. Взаиморасчеты с поставщиком за полученный товар	90
Итоги главы 2	94

Глава 3. Розничная логистика	95
Логистика и закупки	95
Определение логистики	95
Кто есть кто.....	97
Информационная логистика.....	98
Отдел оперативного учета.....	100
Транспортная логистика	107
Способы перевозки	107
Виды транспорта.....	112
Инкотермс (INCOTERMS) и базисные условия поставки при ВЭД.....	115
Особенности оформления отгрузочных документов.....	118
Выбор удаленного поставщика на основе анализа полной стоимости.....	129
Расчет логистического коэффициента (стоимости перевозки) при сборных грузах	133
Складская логистика.....	138
Функционирование склада и отдела закупок	138
Распределительные центры (РЦ).....	141
Проведение инвентаризации.....	148
Итоги главы 3	156
Глава 4. Управление товаром	157
Структура ассортимента розничной компании.....	157
Аналитический арсенал.....	162
ABC-анализ	163
Правило Парето, или Принцип «80/20»	163
Порядок проведения ABC-анализа.....	166
Общие рекомендации.....	173
ABC-анализ по двум параметрам.....	175
Минусы ABC-анализа.....	180
XYZ-анализ	181
Суть XYZ-анализа.....	181
Этапы XYZ-анализа	182
Важные моменты в XYZ-анализе	187
Совмещенный ABC-XYZ-анализ	189
Методика проведения совмещенного анализа.....	189
Оборачиваемость товарных запасов.....	197
Основные понятия	197
Средний товарный запас.....	200

Формулы для подсчета оборачиваемости.....	203
Необорачиваемость.....	204
Норма оборачиваемости.....	206
Анализ результатов измерения оборачиваемости.....	208
Прогнозирование спроса на основе статистики	210
Важные моменты в прогнозировании спроса.....	210
Методы прогнозирования	212
Прогноз продаж на основе статистики	213
Прогноз нерегулярно потребляемых товаров	219
Определение уровня страхового запаса	224
Точка заказа	225
Страховой запас	227
Сколько вложить в запасы?	228
Уровень обслуживания.....	229
Расчет страхового запаса	230
Модель оптимального размера заказа (модель Уилсона).....	233
Работает или нет?	233
Стоимость размещения заказа (К).....	234
Издержки хранения заказов (S).....	238
Экономически обоснованный заказ.....	240
Важные моменты в применении формулы.....	244
Оценка товарных запасов по методу ФИФО и ЛИФО.....	245
Основные моменты в оценках по методам ФИФО и ЛИФО	249
Анализ товаров по параметрам влияния.....	251
Общие моменты	253
Излишки и дефицит	254
Нарушение закона равновесия	254
Дефицит. Его причины и последствия.....	255
Излишки. Причины их возникновения	258
Способы реализации излишков и неликвидов	262
Итоги главы 4	265
Глава 5. Управление поставщиками.....	266
Стратегия деловых взаимоотношений с поставщиками	266
Взаимозависимость поставщика и розничной компании	266
Положение о поставщиках	268
Стратегия поведения с поставщиками.....	271
Выбор и оценка поставщика.....	276

Статус поставщика.....	279
Крупные или мелкие поставщики?.....	282
Основные характеристики поставщика.....	285
Рейтинг поставщиков (оценка по весу критериев).....	289
Тактика взаимоотношений с поставщиками.....	296
Тактические приемы при закупке товара.....	296
Особые условия договора.....	305
Переговоры в процессе закупки.....	311
Суть деловых переговоров.....	311
Закупки и продажи — две стороны одной медали.....	315
Стратегии переговоров. Модель «Выиграл—Выиграл» («Win—Win»).....	319
Этапы процесса переговоров.....	326
Первый этап — подготовка.....	327
Второй этап — контакт. Сигналы. Обсуждение.....	331
Третий этап — согласование позиций. Поиск решения.....	350
Четвертый этап — завершение переговоров.....	360
Итоги главы 5.....	363
Глава 6. Этика закупочной деятельности.....	369
Юридическая сторона дела.....	370
Этическая сторона дела.....	373
Последствия.....	375
Сколько стоит откат?.....	376
Итоги главы 6.....	377
Заключение.....	379
Глоссарий.....	381
Список использованной литературы.....	387
Приложения.....	389
Приложение № 1. Технические характеристики основных типов грузовых автомобилей.....	389
Приложение № 2. Типы контейнеров.....	399
Приложение № 3. Типовой бланк ТТН.....	405
Приложение № 4. Бланк CMR.....	407
Приложение № 5. Пример юридически грамотного договора поставки товаров.....	408

Введение

Дорогие читатели! Перед вами третья, заключительная книга «Курса управления ассортиментом в рознице»; в ней подробно рассматриваются закупочная деятельность и ежедневная работа менеджера по закупкам.

В отличие от первой книги «Курса», в которой речь шла о стратегии и тактике управления ассортиментом, в этой книге речь пойдет только о тактике: что и как нужно делать, чтобы компания имела на своих складах и в торговых залах оптимальное количество правильно закупленного товара.

Именно закупки являются для компании источником поступления товара, именно от четкой работы менеджеров по закупкам (или закупщиков) во многом зависят величина прибыли и успешность магазина. Поэтому работа отдела должна быть организована так, чтобы приносить прибыль, т. е. сотрудники должны уметь правильно и выгодно закупать товар. Уместно будет привести здесь определение закупочной деятельности, которое максимально полно отражает суть эффективной работы менеджера по закупкам:

Закупка — это получение товаров нужного качества в нужном количестве из нужного источника по нужной цене, доставляемых в нужное место в нужные сроки.

Это означает, что закупать нужно не только по хорошим ценам, но еще и нужные товары, да еще и возить их следует быстро, без потерь и организовать доставку товара вовремя. И это все — зона ответственности менеджера по закупкам.

Еще один важный момент. **В этой книге мы рассматриваем функции управления и контроля закупок, логистики и управления поставщиками, существующие в компании вне зависимости от ее организационной структуры.** Конечно, мы уделим внимание должности менеджера по закупкам с точки зрения организационной структуры компании. Но не важно, как называется должность сотрудника, отвечающего за закупки у вас в магазине. Закупки как процесс и как функция были, есть и будут. Поэтому в книге речь пойдет не о должности закупщика, а о бизнес-процессе закупки товара.

Аудит управления закупками: а что у вас?

Начнем с небольшого теста. Отвечая на вопросы, выберите один ответ из предложенных вариантов, затем просуммируйте результаты.

1. Отдел закупок в вашей компании считается прибылеобразующим или затратным?

- Прибылеобразующим — 2.
- Затратным — 1.
- У нас про отдел закупок говорят: «Им только денег дай, все потратят» — 1.
- Мы как-то об этом не задумывались — 0.

2. Насколько сложна ежедневная работа менеджера по закупкам?

- Проблемы бывают, их можно предусмотреть заранее, решаем по мере поступления. Люди работают спокойно, без нервозности, иногда задерживаются, если того требует производственная необходимость — 2.
- Проблемы бывают часто, большинство из них незапланированные. Сотрудники вынуждены часто задерживаться на работе — 1.
- Наша служба и опасна и трудна... Проблем несчетное количество, многие из них не решаются по не зависящим от нас причинам. Текучка в отделе огромная. На прошлой неделе уволился лучший сотрудник — 0.
- Не вижу никаких проблем, никто не жалуется, работа простая: заказывай себе товар да заказывай — 0.

3. Существуют ли в компании положение об ассортиментной политике, ассортиментная матрица и иные документы, регламентирующие процесс управления ассортиментом?

- Да, конечно, мы все время работаем с этими документами — 2.
- Частично, все в стадии оформления. Наш отдел принимает непосредственное участие в их разработке — 1.

- Да, но только формально, никто эти документы не использует в своей работе — 1.

- Нет, и не нужно заниматься бюрократией — 0.

4. Как организован бизнес-процесс закупки, регламентирован ли он?

- Все прописано в положении об отделе закупок, в должностной инструкции закупщика, самые важные составляющие бизнес-процесса закупки также есть в письменном виде — 2.

- У закупщиков есть должностные инструкции, а как и у кого закупать, их учит начальник на словах — 1.

- У нас очень опытные сотрудники, и каждый сам знает, что ему делать на рабочем месте, без документов и регламентов — 1.

- Менеджеры закупают как придется, никто их не контролирует — 0.

5. Как организовано взаимодействие отдела закупок с другими отделами?

- Отделы обмениваются информацией, идет ежемесячное и недельное согласование планов продаж и поставок, связи между отделами налажены, важные вопросы решаются совместно — 2.

- Никак не можем наладить связь и согласовать некоторые процессы, но мы понимаем важность согласованных действий и стремимся к этому — 1.

- Если другой отдел запрашивает информацию, то мы ее предоставляем — 1.

- Взаимодействия никакого нет, каждый отдел действует по принципу «никто мне не указ» — 0.

6. Каков уровень образования и стаж работы персонала отдела закупок?

- Есть опытные менеджеры со стажем, готовые обучать молодых закупщиков, есть система аттестации и подготовки специалистов — 2.

- Люди работают разные, в основном опыта недостаточно, но периодически проводятся обучающие семинары и тренинги — 1.

- Люди работают недавно, все с разным опытом или вовсе без него — 0.
- А зачем учиться? Наши менеджеры и так все знают — 0.

7. Как построена система мотивации персонала?

- Оклад + премия, учитывающая несколько важных показателей (прибыль, оборот, оборачиваемость, процент неликвидов и т. п.) — 2.
- Оклад + только процент от оборота или только процент от прибыли — 1.
- Система мотивации меняется каждые два месяца, никак не можем понять, за что получаем деньги — 0.
- Только оклад — 0.

8. Есть ли неписанные законы и правила для закупщиков, касающиеся этики и культуры общения с поставщиками, с другими отделами компании?

- Да, и это важно. Мы четко знаем, как нужно себя вести в той или иной ситуации, что в компании поощряется, что осуждается. Мы сами выработали для себя эти правила и четко следуем им — 2.
- Правил нет, но мы все понимаем важность единых понятий и ценностей. Этика в нашей работе очень важна, поэтому мы готовы собраться и выработать такие правила — 1.
- Какие-то правила декларируются, но не все с ними согласны, или не все о них знают — 0.
- Кому нужны эти правила? Главное — действовать быстро и с максимальной выгодой для себя — 0.

9. Какие установки даны менеджерам в части общения с поставщиками?

- С поставщиками нужно сотрудничать, добиваясь максимально выгодных условий для обеих сторон. Иногда можно в чем-то уступить, если понимаем, что работаем на перспективу — 2.
- С поставщиками нужно дружить. Главное — сохранить хорошие отношения между нашими компаниями, чтобы им с нами было приятно работать — 1.

- Поставщиков нужно давить, добиваться от них все больших и больших скидок. Как говорится, побеждает сильнейший — 1.
- Установок никаких нет, каждый вырабатывает свой стиль общения — 0.

10. Сколько времени уходит на встречи и переговоры с поставщиками?

- Переговоры всегда готовятся заранее — это серьезная работа. Обычно один-два дня в неделю — 2.
- Два-три раза в неделю, причем приходится ездить к поставщикам, часто в другой город — 1.
- Каждый день поставщики приходят, менеджер постоянно пропадает на переговорах — 0.
- Переговоры вообще не ведем. Зачем? Ведь есть предложение поставщика, получаем счет от него и работаем — 0.

11. Кто является основными поставщиками?

- Производители и/или оптовые фирмы (посредники) — 2.
- Множество мелких оптовых компаний и частных лиц — 1.
- Несколько крупных компаний-монополистов — 1.
- Как получится. Кто ж их считает? — 0.

12. По какому критерию оцениваются поставщики?

- Есть утвержденный документ, и разработаны критерии оценки поставщиков, работает ассортиментный комитет — 2.
- Каждый поставщик оценивается по ряду параметров, устраивающих менеджера по закупкам и руководителя отдела — 1.
- Пул поставщиков давно сформирован, оценка не проводится, так как нет потребности в новых поставщиках — 0.
- Критериев нет; у кого цены лучше, с теми и работаем — 0.

13. Как быстро обрабатываются запросы от магазинов и организуется закупка нужного или заказного товара?

- Все компьютеризировано и внесено в базу данных, поэтому нужно один-два дня — 2.

- Работаем по запросу, работы много, поэтому около недели — 1.
- Зависит от поставщика: кто же его знает, когда он подтвердит заказ — 0.
- По-разному, бывает, что и по две-три недели — 0.

14. **Компьютеризированы ли процедуры запросов, заказов, сверки взаиморасчетов?**

- Да, конечно, все магазины и офисы связаны в единую сеть, информация об остатках и продажах поступает в режиме онлайн (или ежедневно) — 2.
- Сетью мы связаны, но информация поступает с опозданием на несколько дней, иногда бывают сбои в программе или недостоверная информация — 1.
- Программа устарела, многое приходится обрабатывать в таблицах Excel — 0.
- Нет, работаем только в Excel или сверяем все вручную — 0.

15. **Какие отчеты используют закупщики в своей работе?**

- У нас целый список отчетов (план по закупкам, прогноз продаж, отчет по остаткам, отчет по продажам, оборачиваемость, отчет по неликвидам, отчет по браку и рекламациям, план оплат и другие отчеты) — 2.
- План по закупкам и отчет по остаткам, этого достаточно — 1.
- Отчеты нам нужны различные, но наша компьютерная программа не позволяет их получить — 0.
- А что, надо отчитываться? — 0.

16. **Используется ли ABC- и XYZ-анализ?**

- Да, все в информационной системе, делаем регулярно, это одни из основных отчетов — 2.
- Да, но только ABC-анализ (или только начинаем вводить). А XYZ-анализ нужен только логистам — 1.
- Да, но не всегда понятно, что делать с результатами анализов — 1.
- А что это? — 0.

17. **Есть ли товары на складе, которые не используются более одного года?**
- Нет, мы тщательно следим за этим и не допускаем таких «залежей» — 2.
 - Да, но мы с ними боремся, и их осталось уже не так много — 1.
 - Да, но это не наша вина — это продажи плохо продают — 0.
 - Не знаем, в голову не приходило за этим следить — 0.
18. **Какие процедуры есть для предотвращения затоваривания и появления неликвидов?**
- Есть разработанные регламенты, свои методы для каждого товара, и мы все время следим за этим — 2.
 - Распродажа — это наше все! — 1.
 - Нет процедур, действуем, как получится, главное — поскорее избавиться от излишков — 0.
 - Это не наша работа (пусть маркетинг или директора магазинов думают) — 0.
19. **Бывает ли дефицит товаров на складе?**
- Иногда бывает, но мы всегда знаем причину и умеем ее устранить — 2.
 - Всегда что-то в дефиците, но не по нашей вине (виноват поставщик, склад, продажи...) — 1.
 - По одним товарам всегда дефицит, а по другим всегда есть излишек, не знаем, почему так получается — 0.
 - Не знаем, вроде никто не жалуется — 0.
20. **Как построена система отбраковки товара?**
- Есть документ, описывающий процедуру и критерии отбраковки и утилизации товара, — 2.
 - Система-то есть... А брака все больше и больше, уже не знаем, как с ним бороться, — 1.

- Как поступает брак на склад, так там его и фиксируют, каждый раз все делается исходя из ситуации — 1.
- Никто этим не занимается, склад забит бракованным товаром, храним годами — 0.

Обратите внимание на те вопросы, по ответам на которые у вас получились баллы 0 или 1.

Если это вопросы 1–5, то нужно обратить внимание на общую организацию работы отдела закупок в компании. В ответах на вопросы 6–7 уделите внимание развитию и мотивации персонала отдела закупок.

Вопросы 8–12 показывают организацию взаимодействия с поставщиками, то есть «внешнюю политику» предприятия. Вопросы 13–16 призваны обратить ваше внимание на аналитику и закупочные процедуры, а вопросы 17–20 — на общий учет и контроль товарных запасов.

Суммируйте и посчитайте полученные баллы.

40 баллов — у вас отлично работающий отдел закупок, оперативно и грамотно решающий поставленные перед ним задачи. Даже не верится, что такое бывает...

30–39 баллов — хороший результат, но не успокаивайтесь на достигнутом. Ведь есть проблемы, требующие решения, и они там, где вы поставили 0 или 1 баллов. Обратите на эти пункты особое внимание и отладьте соответствующие им бизнес-процессы. Не затягивайте, а то пунктов с 1 или 0 баллами может оказаться больше.

20–29 баллов — проблем в отделе или в компании много. Система может в любой момент дать сбой, вы не работаете на перспективу, а плывете по течению. Отметьте те пункты, по которым у вас ответы 0 и 1, составьте план и начните действовать.

10–19 баллов — вы работаете по принципу «есть проблема — надо срочно решить» и занимаетесь в основном «затыканием дыр». Люди испытывают постоянный стресс и готовы уволиться, как только найдут что-то лучше. При такой постановке вопроса сложно будет иметь квалифицированный персонал; как следствие, ни перед поставщиками, ни перед конкурентами

компания не будет иметь никаких преимуществ. Предстоит много работы, если компания хочет развиваться дальше.

0–9 баллов — вы уверены, что отдел закупок в компании существует? Если все же — да, то не разоряет ли он компанию? Отдел требует кардинальной реорганизации и скорейшего вмешательства руководства.

Возможно также, что ваша компания еще совсем молодая. Не ждите, пока конкуренты отберут у вас рынок, начинайте формировать отдел закупок с чистого листа.

1

Закупки — центр прибыли розничного магазина

Закупки тратят или зарабатывают?

Должность — менеджер по закупкам

Мотивация менеджера по закупкам

Итоги главы 1

Закупки тратят или зарабатывают?

Много лет тому назад, будучи совсем молодым закупщиком, я услышала на совещании фразу, которая задела мое профессиональное самолюбие. «Ну, это ж закупки! — в сердцах произнес один из менеджеров. — Им только денег дай, они тут же что-нибудь купят. Конечно... Они ж сами не зарабатывают, только тратят...»

Конечно, закупки закупают. Но верно ли то, что отдел закупок — это затратное подразделение компании? Разберемся по порядку.

Закупка — это получение товаров нужного качества в нужном количестве из нужного источника по нужной цене, доставляемых в нужное место в нужные сроки.

Для правильной работы отдела закупок необходимо соблюсти все эти условия. Если хотя бы одно из условий соблюдено не будет (например, товар придет вовремя по нужной цене, но не в нужном количестве), то работа закупок может быть признана неудовлетворительной (не важно, что поставщик подвел или транспортная компания, — магазин все равно не получил товара в достаточном количестве). Минус на плюс всегда дает

минус. И наша цель — собрать воедино все аспекты закупочной деятельности так, чтобы по всем пунктам у нас получался «+».

Есть существенное различие между трудом закупщика и категорийного менеджера. Категорийный менеджер отвечает за формирование ассортимента и продажи своего товара. Перед закупщиком обязательство «продать» вроде не стоит, главное — закупить. Но помнить о продажах менеджер по закупкам должен, ведь закупки и продажи — это две стороны одной медали.

От чего зависит итоговая прибыль магазина или сети? От хороших и быстрых продаж, это верно. Но от чего зависят продажи? Во многом успешные продажи определяются правильной ценой, правильным ассортиментом и правильным количеством товаров. Именно правильная закупочная цена позволит заработать более высокую маржинальную прибыль, правильно подобранный товар обеспечит высокие обороты, а правильное количество позволит продать столько, сколько нужно будет нашим покупателям.

Но если закупки будут выполнять свою работу на отлично, а продажи не будут утруждать себя работой, то компания никогда не заработает прибыли. И наоборот: никакие прекрасные тренинги по продажам и грамотные продавцы не спасут компанию, если товара на складах не будет.

Основная цель закупки товара — купить тот товар, который востребован покупателями и будет хорошо продаваться сам по себе по предлагаемым покупателям ценам. Выгодные закупочные цены — это не основная цель закупки (понятие «неликвид» хорошо знакомо всем). Мы покупаем товар, потому что нам его выгодно предложили? Или потому, что мы сможем потом его выгодно продать? Цель закупки — закупить именно тот товар, который будет хорошо продаваться и принесет нам в зависимости от товара желаемые оборот или прибыль.

Работа отдела закупок состоит в ежедневном труде: анализ остатков, формирование заказов, сверка счетов и инвойсов, оформление накладных и т. д. Кажется, ничего стратегического в этой работе нет. Отчасти это так: тактика есть тактика, нужно просто каждый день делать хорошо свою работу.

Отдел закупок не работает сам по себе; он выполняет важную для всей компании функцию — обеспечивает магазин товарами. Нет товаров — не-

чего продавать; нечего продавать — нет денег; нет денег — нет компании. Ежедневно формируя заказы, отдел закупок принимает множество тактических сиюминутных решений: сколько товара положить в машину, чем заменить при его отсутствии, нужно ли везти сейчас этот товар или отложить его до следующей партии... и т. д. По сути, идет ежедневная работа по формированию и оптимизации ассортимента. Осуществляя тактику закупочной деятельности, а по сути, распоряжаясь доверенным ему капиталом, менеджер вносит свой вклад в достижение стратегических целей по ассортименту и реализацию ассортиментной политики компании.

Можно выделить несколько функций отдела закупок в компании:

- приобретение нужного товара по наименьшей закупочной цене;
- поддержание высокой оборачиваемости запасов;
- обеспечение доставки товара вовремя;
- обеспечение качественного товара и гарантий по товару от поставщиков;
- взаимодействие с надежными поставщиками;
- сотрудничество и взаимодействие с другими подразделениями компании;
- снижение доли расходов на транспортировку и заказ товаров;
- поддержка информационной базы по товару;
- внесение данных в корпоративную информационную систему.

Смысл работы закупщика — это принятие текущих решений по количеству, цене и составу закупаемых партий, выбор способа доставки товара, получение необходимых компании выгодных условий от поставщика и при необходимости — поиск нужных товаров или поставщиков.

Хорошая или плохая работа отдела закупок оказывает влияние на всю деятельность: на продажи, на эффективное использование оборотных средств, на удовлетворенность потребителя ценами и ассортиментом, на наполненность складов и эффективность логистической цепочки, на затраты рабочего времени сотрудников практически всех отделов — от продавцов до грузчиков.

Менеджеры по закупке распоряжаются большей частью выручки компании. Именно эти люди в наибольшей степени влияют на то, чтобы оставшаяся после закупок часть выручки позволила бы как минимум покрыть остальные затраты фирмы. Менеджер по закупке — это доверенное лицо учредителей, которое наделено правом и обязанностью «тратить деньги учредителей». Эти доверенные лица не всегда суперспециалисты, не всегда аналитики и приравнены в большинстве случаев к обычным рядовым сотрудникам с соответствующей зарплатой и «текучестью кадров». Так что оказываемое им большое доверие кажется странным. Это какая-то вселенская загадка — то, как мало задумываются учредители и приравненные к ним руководители об этом, позволяя менеджерам по закупке тратить свои деньги.

Источник: *Клименко А.* ЛОГИСТИК&система // http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_89/article_2843/

Так тратят закупки или зарабатывают? Если в вашей компании:

- доля затрат на закупку товаров в общих расходах (налоги, аренда, оплата труда персонала, реклама и прочие расходы) высока и составляет не менее 30–40% от этих расходов;
- есть колебания закупочных и продажных цен (в связи с сезонностью, ограниченными сроками годности, изменением цен на новинки и товары для распродаж);
- закупщик должен выбирать товар, опираясь в том числе и на субъективные оценки закупаемого товара, и на интуицию (модная одежда, влияние вкуса на выбор продуктов, технические новинки);
- работа идет на рынке с высокой конкуренцией (бытовая техника, продукты питания, электроника, строительные и отделочные материалы, мебель, книги, одежда, обувь, детские товары... да практически вся сфера розничной торговли),

то закупки будут выступать как главный источник рентабельности.

Каждый рубль, сэкономленный на закупках, — это рубль прибыли.

Можно увеличивать прибыль двумя путями: стимулируя оборот (продавать больше и больше) или снижая затраты на закупку товаров (тратить все меньше и меньше). Эффективно работающая компания хорошо умеет делать и то и другое.

По оценкам американских специалистов¹, для увеличения прибыли компании на 100%:

- объем продаж должен возрасти на 100%;
- цена товаров — возрасти на 15%;
- заработная плата и оклады — снизиться на 25%;
- накладные расходы — снизиться на 33%;
- затраты на закупки — снизиться на 8,5%.

Таким образом, на каждый процент снижения затрат на закупки приходится 12% роста прибыли — лучший результат.

Источник: Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под ред. В. И. Сергеева. М., 2005.

По данным фирм *Bosch*, *Siemens*, *Mitsubishi*, *General Motors*, 1% сокращения расходов на выполнение логистических функций имел тот же эффект, что и увеличение на 10% объема сбыта. 95–98% времени, в течение которого материал находится на производственном предприятии, приходится на выполнение погрузочно-разгрузочных и транспортно-складских работ.

Источник: *Гаджинский А. М.* Логистика: Учебник. 5-е изд. М., 2002.

Безусловно, обоснование для снижения закупочных цен должно быть выгодным для нас и интересным для поставщика (нет смысла играть в эти игры, если итогом станет трехкратное увеличение неликвидов на нашем складе...). Но это уже тактика закупочной деятельности, о которой мы будем вести речь в этой книге.

Вернитесь на одну минуту к тесту во введении. Какой ответ вы дали, отвечая на первый вопрос? Если ваш ответ «затратный», то необходимо менять отношение персонала к роли отдела закупок и в первую очередь начинать с самих закупщиков: **«Мы не тратим деньги компании. Мы зарабатываем для компании прибыль, добиваясь лучших цен и оптимизируя логистическую цепочку»**. Самое главное — это должно соответствовать действительности, поэтому работа отдела закупок должна быть организована так, чтобы профессиональные менеджеры могли выполнять свои обязанности должным образом и эту прибыль компании

¹ *Stock R. James, Lambert M. Douglas.* Strategic Logistic Management. McGraw-Hill. — Irwin, 2001. P. 502.

приносить. Правильная организация работы отдела — это четкое место в оргструктуре, прописанные должностные обязанности, система мотивации, увязанная с различными показателями эффективности, организованное взаимодействие с другими отделами и грамотная аналитика.

Должность — менеджер по закупкам

Вне зависимости от организационной структуры закупки в розничной компании есть всегда. В компании, работающей и по традиционной системе, и по системе категорийного менеджмента, менеджеры по закупкам выполняют свою прямую функцию — обеспечивают компанию товаром.

Но сложившаяся практика такова, что часто компании наделяют закупщика функциями категорийного менеджера, и наоборот — специалист выполняет только закупочную функцию, а называется категорийным менеджером. Отсюда и возникает бардак в работе специалиста: когда непонятно, за что я отвечаю, за что с меня спрашивают и почему не дают достаточно полномочий для выполнения поставленных задач.

Чтобы этого не происходило, нужно: а) разобраться с организационной структурой компании: компания с традиционной системой или переходящая на категорийный менеджмент; б) принять решение о том, кто занимается закупками на предприятии — сам категорийный менеджер, или у него для этого будут помощники — менеджеры по закупкам.

Если у вас в компании внедрен или внедряется категорийный менеджмент, работа категорийного менеджера в коммерческом отделе включает в себя:

- формирование ассортимента;
- осуществление ассортиментной политики предприятия;
- управление закупками и поставщиками;
- контроль за логистическими операциями;
- контроль за продажами;
- организацию и проведение маркетинговых мероприятий по продвижению своего товара;
- организацию и контроль за выкладкой товара в магазинах.

Категорийному менеджеру могут подчиняться другие специалисты: менеджеры по закупкам, специалисты по маркетингу и мерчандайзингу, иногда аналитики и бренд-менеджеры. Задача категорийного менеджера — контролировать процесс. Закупщик в коммерческом отделе непосредственно подчиняется категорийному менеджеру и отвечает за закупочную и логистическую функции (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Положение должности «менеджер по закупкам» в организационной структуре компании, работающей по системе категорийного менеджмента

Руководство компании					
Отдел розничных продаж	Коммерческий (торговый) отдел Руководитель отдела (коммерческий директор)			Отдел логистики	Отдел маркетинга
Директор по рознице ↓ Директоры и админи- страторы магазинов ↓ Товароведы	Категорийный менеджер № 1 <i>1–N товарных категорий</i> ↓ Менеджер по закупкам, мерчандайзер, ассистент	Категорийный менеджер № 2 <i>1–N товарных категорий</i> ↓ Менеджер по закупкам, мерчандайзер, ассистент	Категорийный менеджер N <i>1–N товарных категорий</i> ↓ Менеджер по закупкам, мерчандайзер, ассистент	Директор по логистике Зав. складами и РЦ Транспортный отдел (Таможенный отдел — если есть ВЭД)	Директор по маркетингу ↓ Менеджер по маркетингу Исследования Реклама и PR
Опера- тивный контроль продаж и работы торгового персонала	Функции менеджера по закупкам: планирование заказов товаров, договора с поставщиками. Контроль товародвижения товара до поступления на склад компании			Товародвиже- ние и хранение товаров внутри компании Транспортная и складская логистика	Общие вопро- сы маркетинга магазина или сети

Если у вас компания с традиционной системой управления ассортиментом, менеджер по закупкам по сути и по характеру функциональных обязанностей является категорийным менеджером. В этом случае прочтите дополнительно первую книгу «Курса управления ассортиментом» «Категорийный менеджмент», заменив в ней понятие «категорийный менеджер» на «менеджер по закупкам» (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Сравнение обязанностей менеджера по закупкам и категорийного менеджера в системе категорийного менеджмента

Система Деятельность	Менеджер по закупкам в системе категорийного менеджмента	Категорийный менеджер в системе категорийного менеджмента (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)
Главная задача в структуре	Разгрузить категорийного менеджера, взяв на себя часть его работы по текущей организации поставок. Закупки здесь — механизм, обеспечивающий бесперебойную поставку товаров	Формирование ассортиментной матрицы и организация поставки товара на склады компании. Закупки здесь — главный источник информации о товаре и механизм формирования ассортимента
Основные функции	Заказ товаров у поставщиков по утвержденному ассортименту. Переговоры с поставщиками, не касающиеся условий сотрудничества (только для решения текущих ситуаций). Выбор способа транспортировки, расчет логистических коэффициентов	Поиск и выбор поставщиков, составление ассортиментной матрицы. Переговоры с поставщиками, касающиеся условий сотрудничества и текущих ситуаций. Заказ товаров у поставщиков. Выбор способа транспортировки, расчет логистических коэффициентов
Полномочия	Самостоятельно принимаются решения относительно количества поставляемого товара. В некоторых случаях могут самостоятельно приниматься решения о вводе и выводе товарных позиций. Внесение информационных данных в систему (если в компании нет оперативного отдела) ¹ или контроль за правильностью внесения данных (если есть отдел оперативного учета). Самостоятельные решения по определению кондиции товара	Принимаются решения относительно количества, ассортимента и цен поставляемого товара. Ввод и вывод новых товаров (групп и категорий — по согласованию с руководством, товарные позиции — самостоятельно). Расчет себестоимости товара. Внесение информационных данных в систему (если в компании нет специального отдела) или контроль за правильностью внесения данных (если есть отдел оперативного учета). Самостоятельные решения по определению кондиции товара и по способам его распродажи/утилизации/переоценке

¹ Каждая компания имеет свою структуру, и некоторых отделов в вашей компании может не быть. В таком случае эту функцию (например, приходование товара) будут выполнять закупщик или другие отделы (например, бухгалтерия или директор магазина). Правильно это или нет, в данной книге не рассматривается. Важно отметить то, что функция существует и какой-то из отделов должен ее выполнять. Каждая компания решает для себя этот вопрос самостоятельно. Здесь приведен наиболее оптимальный вариант структуры. Подробнее о функционировании этого отдела будет рассказано в главе 3.

Система Деятельность	Менеджер по закупкам в системе категорийного менеджмента	Категорийный менеджер в системе категорийного менеджмента (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)
Взаимодействие	<p>Транспортный отдел (если есть в компании, то и таможенный отдел) — по вопросам поставки товара и его перемещения на склады компании.</p> <p>Склады и РЦ — по вопросам хранения и внутреннего перемещения товара (отбраковки, списания и т. п.).</p> <p>Отдел оперативного учета — по вопросам перемещения товара в информационной системе, занесения данных о товаре в систему.</p> <p>Бухгалтерия или финансовая служба — по вопросам оплаты поставок.</p> <p>Отдел розничных продаж (и/или оптовых, если компания имеет разные каналы сбыта) — по новым товарам, решение проблем с текущим браком или некондиционным товаром, единичные заказы от продающих отделов</p>	<p>Транспортный отдел (если есть в компании, то и таможенный отдел) — по вопросам поставки товара и его перемещения на склады компании.</p> <p>Склады и РЦ — по вопросам хранения и внутреннего перемещения товара (отбраковки, списания и т. п.).</p> <p>Отдел оперативного учета — по вопросам перемещения товара в информационной системе, занесения данных о товаре в систему.</p> <p>Бухгалтерия или финансовая служба — по вопросам оплаты поставок.</p> <p>Отдел розничных продаж (и/или оптовых, если компания имеет разные каналы сбыта) — информация о вводе новых товаров, промоакциях и пр., решение проблем с текущим браком или некондиционным товаром, единичные заказы от продающих отделов. Информация о представлении и способах продажи товара в магазинах, наличии необходимых площадей и оборудования, расстановке товара.</p> <p>Маркетинг — по вопросам согласования акций (оплата от поставщиков, количество товара для акции и т. п.).</p> <p>Информация по себестоимости (для решения вопросов ценообразования).</p> <p>IT — по вопросам формирования/изменения настройки программного обеспечения.</p> <p>Юридический отдел (или бухгалтерия, если эта функция возложена на нее) — консультации при подготовке договоров с поставщиками</p>
Уровень подчиненности	Подчиняется категорийному менеджеру. Своих подчиненных, как правило, нет.	Подчиняется коммерческому директору или начальнику отдела закупок. В малых компаниях подчинен непосредственно директору компании.

Система	Менеджер по закупкам в системе категорийного менеджмента	Категорийный менеджер в системе категорийного менеджмента (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)
Деятельность	В редких случаях может иметь помощников по внесению оперативных данных в систему	Может иметь помощников (по внесению оперативных данных в систему и/или организующих транспортировку товара). Возможно выделение в компании отдела оперативного учета, который может быть подчинен отделу закупок

Должностная инструкция менеджера по закупкам

Важно отметить, что оформление положения отдела и должностных инструкций — это инструмент контроля и развития персонала. Отсутствие закрепленных функциональных обязанностей ведет к дублированию работы разных отделов, хаосу, невозможности анализа и контроля. Нет системы — нет контроля; нет контроля — нет порядка; нет порядка — нет развития и нет прибыли. Поэтому рассмотрим подробнее функциональные обязанности менеджера по закупкам в двух разных структурах.

Таблица, приведенная ниже, поможет вам разработать должностную инструкцию менеджера по закупкам. Как видно из таблицы, в любом случае менеджер по закупкам будет отвечать за поддержание ассортимента и за собственно поступление товара на склады компании (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Функциональные обязанности менеджера по закупкам

Функциональные обязанности менеджера по закупкам в системе категорийного менеджера. Менеджер по закупкам подчиняется категорийному менеджеру	Функциональные обязанности категорийного менеджера в системе категорийного менеджера (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)
<p>В формировании ассортиментной политики он не участвует. Однако его задача — поддержание ассортиментной матрицы в актуальном состоянии:</p> <ul style="list-style-type: none"> знание ассортимента поставляемого товара, утверждение у категорийного 	<p>Формирование ассортиментной политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> участие в разработке общей стратегии ассортимента компании (совместно с руководством и начальником отдела закупок); формирование ассортиментной матрицы, внесение изменений в ассортиментную матрицу;

Таблица 1.3 (продолжение)

Функциональные обязанности менеджера по закупкам в системе категорийного менеджера. Менеджер по закупкам подчиняется категорийному менеджеру	Функциональные обязанности категорийного менеджера в системе категорийного менеджера (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)
<p>менеджера предложений о вводе и выводе товаров из ассортимента;</p> <ul style="list-style-type: none"> • постоянный анализ конкурентной среды, рынка товаров и круга поставщиков, розничных продаж и прочих показателей, необходимых для поддержания ассортимента 	<ul style="list-style-type: none"> • поиск новых товаров и позиций; самостоятельное принятие решений (или утверждение у руководителя отдела закупок предложений) о вводе и выводе товаров из ассортимента; • постоянный анализ конкурентной среды, рынка товаров и круга поставщиков, розничных продаж и прочих показателей, необходимых для эффективного формирования ассортимента
<p>Работа с поставщиками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подготовка необходимой документации для заключения договоров с поставщиками, своевременное заключение договоров поставки, контроль договорных обязательств, внесение предложений руководству о смене или прекращении работы с поставщиком; • подготовка и ведение текущих переговоров с поставщиками; • контроль выполнения поставщиками договорных обязательств, в том числе поступления товара в согласованном ассортименте по срокам, качеству, количеству и соответствии цен товара договорным; выполнение ими всех требований компании по своевременному предоставлению всех необходимых сопроводительных документов, правильность их юридического оформления; • решение вопросов возврата товара поставщикам, работа с рекламациями, взаиморасчеты по бракованному товару 	<p>Работа с поставщиками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сбор и анализ информации о перспективных и потенциальных поставщиках (их ассортименте, надежности, репутации, истории, местах продаж, финансовых и ценовых условиях работы с другими компаниями), посещение специализированных выставок; • поиск поставщиков, выбор приоритетных поставщиков; • ввод новых поставщиков, замена поставщиков, поиск резервных (дублирующих) поставщиков (по согласованию с руководителем отдела закупок); • подготовка необходимой документации для заключения договоров с поставщиками, своевременное заключение договоров поставки, контроль договорных обязательств, внесение предложений руководству (или самостоятельное принятие решений) о смене или прекращении работы с поставщиком; • подготовка и ведение текущих переговоров с поставщиками; • контроль выполнения поставщиками договорных обязательств, в том числе поступления товара в согласованном ассортименте по срокам, качеству, количеству и соответствию цен товара договорным; выполнение ими всех требований компании по своевременному предоставлению необходимых сопроводительных документов, правильность их юридического оформления;

<p>Функциональные обязанности менеджера по закупкам в системе категорийного менеджера. Менеджер по закупкам подчиняется категорийному менеджеру</p>	<p>Функциональные обязанности категорийного менеджера в системе категорийного менеджера (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • работа с поставщиком по согласованию проведения промоакций, мерчандайзингу и другим мероприятиям, направленным на продвижение определенной группы товаров; • решение вопросов возврата товара поставщикам, работа с рекламациями, взаиморасчеты по бракованному товару
<p>Ценообразование:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рассчитывает себестоимость товара, подает данные о себестоимости категорийному менеджеру; • в некоторых компаниях: организует работу по оптимизации закупочных цен и логистических коэффициентов (по согласованию с категорийным менеджером) 	<p>Ценообразование:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рассчитывает себестоимость товара, подает данные о себестоимости в отдел маркетинга или в финансовую службу; • организует и контролирует работу по оптимизации закупочных цен и логистических коэффициентов; • формирует и утверждает предложения о величине уценки для бракованного товара; • в некоторых компаниях: формирует розничные и оптовые цены (установление и контроль торговой наценки в соответствии с утвержденными руководством наценками) и размер скидок в случае проведения распродаж (если функция ценообразования не отдана отделу маркетинга или финансовой службе)
<p>Организация процесса закупки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование бюджета поставок и плана поставок ежемесячно; • составление и размещение заказов у поставщиков в соответствии с планами закупок и текущих продаж; • еженедельная корректировка плана закупок на основе анализа соответствия реальных продаж прогнозам; • оформление документов, связанных с поставкой товаров; • контроль за поступлением заказанных товаров на склад компании; • ведение собственной базы данных по товару (описание товаров, цены, скидки с закупочных цен, упаковка, 	<p>Организация процесса закупки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • составление плана закупок/продаж по каждому магазину по своей товарной группе; • формирование бюджета поставок и плана поставок ежемесячно; • составление и размещение заказов у поставщиков в соответствии с планами закупок и текущих продаж; • еженедельная корректировка плана закупок на основе анализа соответствия реальных продаж прогнозам; • оформление документов, связанных с поставкой товаров; • контроль за поступлением заказанных товаров на склад компании; • ведение собственной базы данных по товару (описание товаров, цены, скидки с закупочных

Таблица 1.3 (продолжение)

Функциональные обязанности менеджера по закупкам в системе категорийного менеджера. Менеджер по закупкам подчиняется категорийному менеджеру	Функциональные обязанности категорийного менеджера в системе категорийного менеджера (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)
<p>маркировка и другая информация, важная для работы);</p> <ul style="list-style-type: none"> • заполнение и поддержание в актуальном состоянии базы данных по всем вопросам, связанным с закупкой товара; • ведение документооборота, связанного со всеми вопросами закупки товара; • подготовка данных для взаиморасчетов с поставщиками; • претензионная работа с поставщиками и транспортными компаниями (подготовка данных для составления претензий по факту поставки некачественных товаров, недостачи и т. д.); • информирование о приходе товара торговых отделов и отдела логистики, подача данных обо всех отклонениях от плана прихода товара 	<ul style="list-style-type: none"> • цен, упаковка, маркировка и другая информация, важная для работы); • заполнение и поддержание в актуальном состоянии базы данных по всем вопросам, связанным с закупкой товара; • ведение документооборота, связанного со всеми вопросами закупки товара; • ведение взаиморасчетов с поставщиками. Осуществление платежей в соответствии с приоритетами (по согласованию с руководителем отдела закупок или коммерческим директором); • претензионная работа с поставщиками и транспортными компаниями (подготовка данных для составления претензий по факту поставки некачественных товаров, недостачи и т. д.); • информирование о приходе товара торговых отделов и отдела логистики, подача данных обо всех отклонениях от плана прихода товара; • в некоторых компаниях: поддержание товарного запаса и определение оптимальных остатков товаров в магазинах. Поддержка ассортимента (количественно и качественно) в магазинах путем допоставок проданного товара
<p>Аналитическая работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализ товарных запасов, сравнительных анализов (ABC, XYZ, совмещенный анализ), контроль за нормами оборачиваемости товаров в соответствии с методами анализа, принятыми в компании; • осуществление оперативного учета итогов реализации товаров, составление отчетов по продажам для поставщиков; • работа по оптимизации издержек по закупке товара 	<p>Аналитическая работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализ и прогнозирование продаж. Отслеживание эффективности товародвижения. Анализ продаж и прибыли товаров, товарных запасов, сравнительных анализов (ABC, XYZ, совмещенный анализ) в соответствии с методами анализа, принятыми в компании; • оптимизация товарного запаса, контроль за нормами оборачиваемости товаров, сокращением товарных потерь, ликвидации сверхнормативных товарных ресурсов и «неликвидов» в магазинах путем инициации (в отдел маркетинга или самостоятельно) переоценок и распродаж;

Функциональные обязанности менеджера по закупкам в системе категорийного менеджера. Менеджер по закупкам подчиняется категорийному менеджеру	Функциональные обязанности категорийного менеджера в системе категорийного менеджера (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)
	<ul style="list-style-type: none"> • осуществление оперативного учета итогов реализации товаров, составление отчетов по продажам для поставщиков и для внутреннего пользования (отчет по выручке магазинов, отчет о прибыльности товаров, отчет о маржинальном доходе, отчет о динамике продаж и т. п.); • участие в формировании планов товарооборота совместно с директорами магазинов и филиалов; • работа по оптимизации издержек по закупке товара
<p>Общее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информирование работников склада о нормах и правилах хранения и транспортировки товаров; • заказ у поставщиков типовой рекламной продукции (по согласованию с отделом маркетинга); • участие в плановых инвентаризациях, ознакомление с результатами ревизий и участие в разработке мероприятий по устранению негативных результатов инвентаризаций (недостача, излишки, пересортица) 	<p>Общее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информирование работников склада о нормах и правилах хранения и транспортировки товаров; • заказ у поставщиков типовой рекламной продукции (по согласованию с отделом маркетинга); • участие в плановых инвентаризациях, ознакомление с результатами ревизий и участие в разработке мероприятий по устранению негативных результатов инвентаризаций (недостача, излишки, пересортица); • информирование товароведов и продавцов о новинках, об ожидаемом ассортименте товара, при необходимости — о характеристиках и особенностях товара и др., организация обучения по товару, если необходимо (самостоятельно или силами поставщика)

Важный момент: возвращаясь к мысли о том, тратят закупки или зарабатывают, нужно помнить, что все указанное в функциональных обязанностях служит цели оптимизации закупок с целью получения дополнительной прибыли.

Должностная инструкция менеджера отдела закупок в системе категорийного менеджмента

1. Общие положения

- 1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера по закупкам.
- 1.2. Менеджер по закупкам принимается и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом генерального директора по представлению категорийного менеджера.
- 1.3. Менеджер по закупкам подчиняется непосредственно категорийному менеджеру.
- 1.4. На должность менеджера по закупкам назначается лицо, имеющее высшее (специальное) образование или опыт закупочной деятельности (логистической деятельности).
- 1.5. Менеджер отдела закупок в своей деятельности руководствуется:
 - ✧ действующим законодательством РФ;
 - ✧ внутренними нормативными документами компании;
 - ✧ Положением об отделе закупок;
 - ✧ настоящей должностной инструкцией и прилагаемыми к ней документами.
- 1.6. Менеджер по закупкам должен знать:
 - ✧ организационно-распорядительные документы вышестоящих руководителей, касающиеся работы коммерческого отдела;
 - ✧ рынок (условия, бренды, цены, логистические особенности и т. п.), конкурентов, конкурирующие товарные марки, ассортимент поставляемых товаров;
 - ✧ стандарты и технические условия накупаемую продукцию;
 - ✧ порядок заключения и оформления договоров на поставку продукции;
 - ✧ правила оформления отгрузочных документов и документов на оплату товара;
 - ✧ стандарты хранения, транспортировки и отгрузки продукции со склада;
 - ✧ этику и порядок делового общения;
 - ✧ порядок отчетности о проделанной работе;

- ✧ методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, персональных компьютеров;
- ✧ правила внутреннего трудового распорядка.

2. Функциональные обязанности

2.1. Организация работы с поставщиками:

- ✧ поиск новых и потенциальных поставщиков;
- ✧ ведение коммерческих переговоров с поставщиками в интересах компании;
- ✧ оперативное реагирование на информацию, поступающую от поставщиков, и доведение ее до сведения категорийного менеджера;
- ✧ мотивация поставщиков на работу с фирмой;
- ✧ создание баз данных поставщика и ведение досье поставщика;
- ✧ ведение балансов поставщиков, обеспечение наиболее благоприятных для компании финансовых условий, предоставляемых поставщиком;
- ✧ недопущение дебиторской задолженности по расчетам с поставщиками.

2.2. Планирование и аналитическая работа:

- ✧ создание ежемесячных планов поставок на основе анализа складских запасов, оборачиваемости склада, прогнозов продаж;
- ✧ корректировка планов и заказов в связи с изменениями ситуации. Предоставление информации об этих изменениях во все заинтересованные структуры компании;
- ✧ анализ статистических данных закупок, определение наличия и потребности в материалах на текущий момент и на будущие периоды, оптимизация складских запасов;
- ✧ предоставление отчетов по итогам работы в соответствии с регламентом работы отдела и фирмы;
- ✧ составление прогнозов по поставкам продукции на склад.

2.3. Обеспечение бесперебойного снабжения компании товарами:

- ✧ организация поставок: заказы, сверка с подтверждениями заказов, контроль готовности товара и своевременности оплат,

- предоставление необходимой документации и информации для транспортного и таможенного отделов;
- ✧ окончательное согласование с поставщиком условий по ценам, дате отгрузки и способу доставки продукции на склад;
 - ✧ обеспечение своевременного поступления продукции на склад на основании документов от поставщиков, заполненных в соответствии с законодательством;
 - ✧ контроль, анализ и оптимизация складских запасов по вверенному товарному направлению, поддержка сбалансированного складского запаса по ассортименту вверенного товарного направления;
 - ✧ обеспечение своевременного информирования всех заинтересованных структур компании о товаре, об изменениях в товарной и ценовой политике поставщиков;
 - ✧ обеспечение бесперебойных информационных потоков по состоянию поставок и во всех обозначенных электронных базах компании;
 - ✧ создание, пополнение и корректировка инструкций по приему, хранению и перемещению по складу товара;
 - ✧ работа с рекламациями по вверенному товарному направлению;
 - ✧ обеспечение компании действующими сертификатами по вверенному товарному направлению.

3. Ответственность

Менеджер по закупкам несет ответственность за следующее.

- 3.1. Неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в пределах, установленных действующим трудовым законодательством РФ.
- 3.2. Обеспечение выполнения месячного плана закупок.
- 3.3. Проведение сделок и заключение договоров по закупкам продукции с организациями и частными лицами.
- 3.4. Выполнение приказов, распоряжений и поручений категорийного менеджера и генерального директора компании.
- 3.5. Небрежное заполнение источников информации.
- 3.6. Передача информации, рассматриваемой как коммерческая тайна, лицам, не имеющим непосредственного отношения к работе компании с данной информацией.

- 3.7. Получение персональных бонусов от поставщиков, не заявленных непосредственному руководству и/или руководству компании.

4. Полномочия

Менеджер отдела закупок имеет право на следующее.

- 4.1. Внесение предложений по вопросам определения коммерческой политики в отношении состава и изменения ассортимента, продвижения товаров и брендов, разработки политики взаимоотношений с поставщиками — по вверенным товарным направлениям.
- 4.2. Запрос и получение от других подразделений компании необходимой информации, в том числе финансово-аналитических отчетов о деятельности компании — по вверенным товарным направлениям.
- 4.3. Самостоятельное проведение переговоров и переписки с поставщиками с представлением интересов компании по вопросам, касающимся поставок, ввода на рынок новых товаров и товарных направлений, проведение различных мероприятий по продвижению товара, финансовых взаимоотношений.
- 4.4. Внесение предложений по оптимизации работы отдела закупок.
- 4.5. Личное посещение любых помещений компании, используемых непосредственно под склад и реализацию вверенного товарного направления.
- 4.6. Требование от руководства обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.
- 4.7. Установление взаимоотношений с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов по закупкам, входящих в компетенцию менеджера по закупкам.

5. Критерии эффективности работы

- 5.1. Оценка эффективности работы менеджера отдела закупок производится категорийным менеджером.
- 5.2. Эффективность деятельности оценивается по следующим критериям:
 - ✧ выполнение планов по маржинальной прибыли;
 - ✧ выполнение норматива по оборачиваемости;
 - ✧ выполнение плана закупок;

- ✧ соблюдение нормативов товарного запаса;
- ✧ другие критерии, важные для работы компании (указать).

6. Условия работы

- 6.1. Режим работы менеджера по закупкам определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в компании, и трудовым договором.
- 6.2. В связи с производственной необходимостью менеджер по закупкам может выезжать в служебные командировки (в том числе местного значения).
- 6.3. При отсутствии менеджера отдела закупок (командировка, отпуск, болезнь и т. п.) его права и обязанности приказом категорийного менеджера возлагаются на другого сотрудника отдела.

С инструкцией ознакомлен: _____

(подпись)

(Ф. И. О.)

Должностная инструкция начальника отдела закупок одной из продовольственных торговых компаний

I. Общие положения

1. Начальник отдела закупок относится к категории руководителей.
2. На должность начальника отдела закупок назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы по специальности в области закупок не менее 3 лет.
3. Назначение на должность начальника отдела закупок и освобождение от нее производятся приказом генерального директора предприятия по представлению коммерческого директора.
4. Начальник отдела закупок должен знать следующее.
 - 4.1. Основные законодательные и нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность компаний по оптовой и розничной торговле продуктами питания.
 - 4.2. Сложившуюся финансовую и хозяйственную практику в данной сфере.
 - 4.3. Требования компании к качеству товаров.
 - 4.4. Оптовые и розничные цены на товарные группы из ассортимента компании, в том числе цены основных производителей, поставщиков, а также компаний-конкурентов.

- 4.5. Методы и порядок закупок продуктов питания.
- 4.6. Порядок заключения договоров с поставщиками и контроля их выполнения.
- 4.7. Порядок расчетов по договорам.
- 4.8. Организация работы складского хозяйства предприятия, методы планирования, контроля и управления складским запасом.
- 4.9. База данных «XXX», а также иные программные средства, используемые компанией для обеспечения торгового процесса.
5. Начальник отдела закупок подчиняется коммерческому директору или лицу, его замещающему, выполняет поручения генерального директора.
6. Начальник отдела закупок является членом расширенного состава совета директоров компании, по поручению совета директоров готовит материалы для обсуждения вопросов повестки дня совета.
7. На время отсутствия начальника отдела закупок (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет назначенный коммерческим директором менеджер по закупкам, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

II. Задачи должности

1. Организует и лично руководит закупками товара по всему торговому ассортименту предприятия.
2. Формирует ассортимент, определяет объемы закупки и участвует в ценообразовании.
3. Обеспечивает максимальную конкурентоспособность цен и условий на покупаемую продукцию.
4. Обеспечивает выполнение целевых показателей по марже при сохранении конкурентоспособности выходных цен предприятия.

III. Должностные обязанности

1. Руководит работой отдела закупок, распределяет среди менеджеров отдела ответственность за конкретные товарные группы и дополнительные направления работы.
2. Определяет порядок и процедуру закупки продуктов питания, критерии и нормы проведения сделок по закупке, а также согласовывает порядок расчетов с поставщиками.
3. Контролирует состояние складских запасов по всем ассортиментным группам.

4. Проводит оптимизацию закупочной политики (частота заказов, размер заказа, момент заказа, неснижаемый остаток на складе) с учетом изменений покупательского спроса, сезонных колебаний, предельных сроков реализации, ситуации в производстве конкретных продуктов питания, а также других необходимых факторов.
5. Проводит регулярный анализ статистики по товарным группам и отдельным товарным позициям, определяет прибыльные, малоприбыльные и убыточные группы товаров, обеспечивает корректировку закупочной политики по результатам такого анализа.
6. Принимает решения о необходимых изменениях условий работы с конкретными поставщиками (о необходимых скидках, изменениях входных цен, условиях оплаты, доставки, фасовки и т. д.), а также решения о размерах дальнейших закупок или об их возможном прекращении, в случае необходимости согласует свои решения с коммерческим директором.
7. Изучает маркетинговую информацию, коммерческие предложения и рекламные материалы с целью выявления устойчивого спроса на новые группы продуктов и/или изменения спроса на продукты из существующего ассортимента компании.
8. Рассматривает и, исходя из экономических интересов предприятия, утверждает предложения менеджеров отдела по закупке закрепленных за ними товарных позиций.
9. Контролирует и обеспечивает подготовку заключения договоров с производителями и поставщиками, согласование условий и сроков поставок, изучает возможность и целесообразность кооперации компании с другими предприятиями и организациями для получения более выгодных условий закупки.
10. Следит за предоставлением предприятию наиболее выгодных и благоприятных условий по оплате.
11. Совместно с финансовой службой организует взаиморасчеты с поставщиками, следит за состоянием кредиторской задолженности предприятия, возникшей в связи с закупками товара.
12. Разрабатывает совместно с финансовой службой еженедельный график выплат поставщикам предприятия.
13. Организует претензионную работу с производителями и поставщиками при нарушении ими договорных обязательств, контролирует проведение расчетов по этим претензиям, согласовывает с ними изменения условий заключенных договоров.
14. Постоянно готовит альтернативные варианты менее затратных и более прибыльных закупок.

15. Совместно с финансовой службой ведет учет затрат компании на закупку продуктов питания, регулирует затраты в пределах выделенного лимита (бюджета закупки).
16. Ставит бонусные цели и осуществляет расчет бонусной части вознаграждения сотрудникам отдела в соответствии с установленным на предприятии порядком.
17. Организует текущее взаимодействие своего отдела с другими отделами, входящими в коммерческую службу, а также с отделами, входящими в службы генерального, финансового и исполнительного директоров.
18. Формирует сметы затрат отдела, гарантирует правильность содержащихся в них данных, а также контроль за их исполнением.
19. Осуществляет подготовку всех установленных для отдела форм отчетности, контролирует правильность содержащихся в них сведений, подтверждает (визирует) их достоверность.
20. Обеспечивает надлежащий учет, ведение и хранение документации в своем отделе (базы данных, договоры, доверенности и т. д.).
21. Обеспечивает своевременное исполнение всеми без исключения сотрудниками отдела издаваемых на предприятии распоряжений, приказов, инструкций и т. д.
22. Поддерживает хорошие рабочие взаимоотношения внутри трудового коллектива.
23. Разрабатывает предложения по совершенствованию организационной и кадровой структур отдела, мероприятия по профессиональному развитию сотрудников, повышению их мотивации.
24. Проводит работу по предупреждению хищений сотрудниками отдела.
25. Обеспечивает режим сохранения коммерческой тайны сотрудниками отдела.
26. Выполняет служебные поручения своего непосредственного руководителя и прямых начальников.

IV. Права

Начальник отдела закупок вправе...

1. Действовать от имени предприятия, представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с иными организациями, органами государственной власти по вопросам организации закупок.
2. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися закупок и сбыта продукции.

3. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности отдела закупок.
4. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия.
5. Запрашивать лично или по поручению руководства предприятия от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.
6. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
7. Вносить на рассмотрение коммерческого директора представления о назначении, перемещении и увольнении работников отдела закупок, предложения об их поощрении или о наложении на них взысканий.

V. Ответственность

Начальник отдела закупок несет ответственность за следующее.

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За причинение материального ущерба — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За ошибки, допущенные в процессе организации закупок, приведшие к низкой продаваемости товара, — в пределах переменной части заработной платы.

VI. Критерии оценки деятельности начальника отдела закупок

Критериями оценки деятельности начальника отдела закупок являются:

- соблюдение бюджета закупок;
- выполнение планов предприятия по марже;
- выполнение плана по экономии затрат на закупку и хранение товара;
- оптимизация ассортимента (соотношение ходовых и неходовых позиций);
- постановка эффективной закупочной политики предприятия;
- организация бесперебойной работы отдела закупок;
- экономия внутриотдельских расходов;
- отсутствие негативных оценок со стороны руководства компании и руководства коммерческой службы;

- отсутствие обоснованных претензий к отделу закупок со стороны других структурных подразделений предприятия.

VII. Заключительные положения

1. Настоящая должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится на предприятии, другой — у работника.
2. Задачи, обязанности, права и ответственность начальника отдела закупок могут быть уточнены в соответствии с изменением структуры, задач и функций коммерческой службы.
3. Изменения и дополнения в настоящую должностную инструкцию вносятся приказом генерального директора предприятия.

Основные компетенции менеджера по закупкам

Продолжая разговор о закупщиках, мы рассмотрим, какими же качествами должен обладать этот специалист, чтобы профессионально исполнять возложенные на него обязанности.

Основная зона ответственности закупщика — это принятие решений о количестве, качестве, сроках, месте и способах поставки товара. Текущая работа зачастую требует немедленных решений (например, поставщик при загрузке машины звонит и спрашивает, какой груз положить на оставшееся свободное место в машине). Принимая решения, нужно уметь действовать: а) быстро; б) точно; в) правильно. Перефразируя известное выражение, можно сказать: «Хороший закупщик — быстрый закупщик!»

Компания, формируя требования к специалисту, выбирает те навыки (и тот стиль объявлений о найме), который максимально соответствует задачам должности. Требования могут быть обычными, подразумевающими стандартную квалификацию для получения этой работы (пример такого объявления см. ниже).

Вариант 1. Объявление о найме менеджера по закупкам

Требуется менеджер по закупкам в розничную компанию по торговле компьютерной техникой

Пол: мужской

Возраст: 25–35 лет

- Техническое образование;

- математический склад ума;
- знание английского языка (на хорошем уровне);
- коммуникабельность, ответственность.

Обязанности:

- закупка товаров;
- взаимодействие с поставщиками;
- переписка и общение с поставщиками;
- анализ и своевременное пополнение материальных запасов;
- выставки, командировки по Европе.

Источник: обобщенные данные по материалам Интернета.

Требования к кандидату могут быть более высокими, подразумевающими более сложные обязанности и квалификацию специалиста (соответственно, уровень заработной платы будет другой).

Вариант 2. Объявление о найме менеджера по закупкам

Вакансия: менеджер по закупкам в международную торговую компанию.

Должностные обязанности: оптимизация существующих закупочных и логистических систем. Оптимизация документооборота. Организация проведения тендеров, анализ результатов и представление информации руководству компании. Координация финансовых потоков, связанных с закупочными и логистическими процессами. Определение потребности продукта (объем заказа, подготовка и размещение, периодичность). Разработка транспортных условий контрактов. Организация закупки, доставки, отгрузки, перевозки, экспедирования товаров. Поиск и анализ потенциальных партнеров с применением современных технологий. Обеспечение эффективного взаимодействия с управлением логистики.

Требования к кандидату

Возраст: 25–35 лет.

Образование: высшее; специальное образование по логистике.

ПК — уверенный пользователь. Английский язык — свободное владение.

Требования к квалификации

Опыт работы в сетевых розничных компаниях от 2 лет (желательно в аналогичной должности).

Опыт организации закупочной и логистической работы с международными компаниями. Навыки в области анализа, планирования и управления. Знание построения закупочных и логистических систем в международной практике. Знания в области проектирования и организации информационных потоков в закупочной и логистической системе. Опыт организации и проведения тендеров.

Деловые качества: способность вести несколько проектов одновременно, стрессоустойчивость, активность, коммуникабельность.

Источник: обобщенные данные по материалам Интернета.

Важный комментарий: изучив множество объявлений о найме, мы пришли к выводу, что часто компании не делают различий между менеджером по закупкам и категорийным менеджером, особенно если компания только переходит на систему категорийного менеджмента. Это возвращает нас к мысли о том, что нужно определиться не только с названием должности в компании (чтобы она соответствовала структуре компании), но и с функциональными обязанностями, которые руководство возлагает на специалиста.

Самые необходимые профессиональные навыки:

- образование среднее или высшее; часто требуется дополнительное образование в области логистики;
- знание основ логистики, товародвижения, принципов складирования;
- желателен опыт работы в должности менеджера по закупкам на требуемом рынке;
- знание процессов закупки, основ внешнеэкономической деятельности (ВЭД), если таковая есть на предприятии;
- умение обращаться с базами данных и свободное владение информационными системами на уровне грамотного пользователя;
- умение планировать, пользоваться системами и методами анализа;
- владение иностранным языком (если осуществляется ВЭД);
- умение договариваться, вести переговоры, знание переговорных технологий;
- умение противостоять давлению на переговорах и в сложных ситуациях; стрессоустойчивость; умение принимать решения;

- стремление получать новую информацию и обрабатывать ее;
- знание основ этикета и делового протокола.

Мотивация менеджера по закупкам

Мотивация закупщика будет в первую очередь зависеть от его функциональных обязанностей и полномочий. Может ли менеджер по закупкам влиять на продажи товара? Отвечает ли он за товарооборот? Обычно менеджер по закупкам имеет возможность влиять на такие важные факторы, как:

- себестоимость товара (путем снижения закупочных цен или оптимизации логистических схем);
- оборачиваемость (оптимизация товарного остатка и закупка высокооборотных товаров);
- количество неликвидов, брака, возвратов (поставка высоколиквидного товара и предотвращение появления неликвидов, возвраты поставщику);
- выполнение плана закупок;
- получение кредитных условий от поставщика, процент товара на реализацию (для высвобождения оборотных средств);
- получение бонусов от поставщика (за продвижение товара, размещение его на полке, ввод новых позиций и т. д.).

Вследствие изложенного все показатели его системы мотивации должны быть связаны:

- а) с параметрами, на которые он реально может влиять;
- б) с параметрами, актуальными для конкретной компании (нет смысла вводить в систему мотивации параметр «процент сторонних закупок», если это для компании не столь важно и есть другие, более насущные проблемы, например оборачиваемость или борьба с неликвидами);
- в) с нашим исходным положением, что менеджер по закупке и отдел закупок не тратят, а зарабатывают деньги для компании.

Рассмотрим основные подходы.

1. Оклад

Закупщик, будучи простым исполнителем (например, помощником категорийного менеджера), получает фиксированную сумму, которая не привязана ни к какому результату. Как правило, эта система распространена в небольших компаниях или в компаниях, где оценить эффективность работы по каким-либо причинам нельзя (например, очень молодая компания пока не имеет четких планов по продажам, нет сформированного пула поставщиков, нет современной информационной системы, и нельзя вычислить никакие данные, кроме собственно товарооборота). Может использоваться как начальный этап оплаты (например, для специалиста на испытательном сроке).

Плюсы: простота, предсказуемость расходов для руководителя, гарантии получения своих денег для менеджера.

Минусы: все остальное. Во-первых, главный минус в том, что закупщик будет закупать товар на авось, не думая о прибыли и обороте компании. Во-вторых, невозможно оценить качество работы менеджера (по сути, контролировать его работу тоже нельзя); в-третьих, создается почва для злоупотреблений (получение «откатов» от поставщика), так как фиксированный оклад рано или поздно начинает казаться недостаточным. В-четвертых, никак не стимулирует менеджера делать свою работу лучше (а за снижение качества тоже никто наказать не может, потому что критериев оценки нет). В-пятых, система зависит от субъективной оценки руководства по принципу «нравится/не нравится» или «у меня закупщик должен получать \$500, и все!». Последствия — низкая квалификация кадров, воровство и «откаты», потеря руководством компании значительных средств (которые можно было бы «спасти», получая от поставщика официальную дополнительную скидку, а не бонус в карман закупщику).

2. Оклад + премия (процент от прибыли¹)

Распространенная система, позволяющая увязать результат с денежной премией и в то же время гарантировать специалисту определенный уро-

¹ Или одного любого другого параметра, например только от суммы закупок товара, только от оборачиваемости или только от выполнения плана закупок.

вень заработка. Как правило, оклад составляет 50–70% от общей суммы вознаграждения (которое руководство считает нужным платить специалисту на этой должности при условии выполнения планов).

Плюсы: прозрачность расчета для менеджера, простота расчета, возможность оценивать выбранный показатель (прибыль, бюджет закупок, оборачиваемость) для руководства.

Минусы: недостаточно гибкая система. Данная мотивация не отражает всех аспектов, на которые менеджер влияет. Если мотивировать его только от прибыли, то начнется закупка дорогостоящих и высокомаржинальных товаров в ущерб оборотам; если только от оборачиваемости, то это стимулирует закупку высокооборотных, но малоприбыльных товаров, новинки и имиджевые товары будут завозиться неохотно; если только от выполнения плана закупок, то это будет просто следование плану без учета конкретной ситуации.

3. Оклад + премия (процент от прибыли, корректируемый с помощью поправочных коэффициентов)

Эта система очень хороша для компаний, где менеджеры по закупкам выполняют множество функций и не являются простыми исполнителями. В отличие от предыдущей системы она задействует несколько важных критериев оценки: и прибыльность, и оборачиваемость, и снижение неликвидного товара, и т. д.

Оклад менеджера составляет 30–50% от общего вознаграждения. Остальные 50–70% приходятся на премиальную часть — процент от прибыли, размер которого варьируется в зависимости от соответствия работы менеджера выбранным заранее критериям (или его ключевым показателям эффективности — КРІ¹).

Плюсы: система гибкая, позволяет настраивать мотивацию менеджера в зависимости от его квалификации и задач.

¹ КРІ — *Key Performance Indicator*, произносится как КиПиАй, переводится как «ключевые показатели эффективности» — метод оценки деятельности сотрудника или предприятия. По сути, это ответ на вопрос: что ожидает компания от сотрудника на этой должности?

Минусы: она сложна в разработке и непрозрачна. Однако если разработать ее один раз и прописать все критерии так, чтобы менеджер в любой момент времени мог посчитать свои результаты, минусов не будет.

Рассмотрим пример (табл. 1.5).

Важно: в данной таблице все проценты приведены в качестве примеров. У вас могут быть другие цифры, отражающие вашу специфику.

Таблица 1.5. Пример расчета заработной платы на основе поправочных коэффициентов

Схема расчета	Возможные суммы или коэффициенты	Пример расчета
Оклад (О)	Фиксированная сумма	\$400
Премия (П)	% от прибыли	0,05% = \$1000
Критерии:		
К1: норматив по оборачиваемости		
70–84%	0,8	
85–97%	0,9	0,9
98–100%	1	
К2: соотношение товаров, закупленных по товарному кредиту		
40–60%	0,8	
61–80%	1	
81–100%	1,2	1,2
К3: процент неликвидных товаров		
0–2%	1,2	
2,1%–5%	1	
Более 5%	0,8	0,8
Итого заработная плата = $O + П \times (K1 \times K2 \times K3)$, \$		$400 + 1000 \times (0,9 \times 1,2 \times 0,8) = \1264

Какие параметры использовать, зависит от целей и задач, стоящих перед компанией. Из всего списка нужно выбрать 3–5 наиболее важных. Это обязательно должны быть процент от маржинальной прибыли и обо-

рочиваемость, остальные критерии зависят от актуальных задач. Если в вашей компании получение кредитных условий от поставщика уже не является острым вопросом, то, конечно, использовать его не нужно. Как показывает наша практика, наиболее часто встречаются критерии, касающиеся неликвидов, нормативов по товарному запасу и маркетинговой поддержки от поставщика (табл. 1.5).

Таблица 1.5. Виды критериев оценки эффективности работы менеджера по закупкам

Критерий	Суть оценки
Процент от маржинальной прибыли (обычно является базовой ставкой П)	Измеряется в процентах, показывает влияние менеджера на себестоимость товара. Чем меньше себестоимость, тем выше процент. Мотивирует менеджера снижать закупочные цены и оптимизировать логистику.
Оборачиваемость (выполнение норматива по оборачиваемости)	В процентах, показывает количество закупленного товара по отношению к динамике продаж. Мотивирует менеджера иметь оптимальное количество товаров на складе, избегая ситуации затоваривания или отсутствия товара на складе
Выполнение плана закупок	Да/нет или % от превышения/недополучения плана. Показывает точность расчета поставок и правильность организации процесса закупки. Мотивирует менеджера к правильному планированию и отладке системы поставок
Доля неликвидного и низкооборотимого товара	Измеряется в процентах, позволяет контролировать товарные запасы. Мотивирует менеджера правильно закупать товар, избегая ситуации «купим, а там посмотрим, пойдет или нет»
Количество случаев отсутствия товаров на складе (OOS — <i>out of stock</i>)	В процентах от потерянных продаж или количественное выражение (число случаев). Мотивирует менеджера избегать ситуации дефицита и поддерживать товарный запас. В качестве противовеса необходимо использовать критерии по соблюдению нормативов товарного запаса или оборачиваемости (чтобы избежать затоваривания)
Соблюдение нормативов товарного запаса	Процент отклонения от норматива. Цель — поддержание оптимального товарного запаса, мотивирует менеджера избегать дефицита и затаривания
Доли нереализованных товаров после окончания сроков годности (окончания сезона)	В процентах от общей доли закупленных товаров. Мотивирует к оптимизации сроков поставки и количеству товарных остатков

Критерий	Суть оценки
Повышение доли товаров, закупленных на условиях товарного кредита	В процентах от общего количества товарных остатков. Мотивирует менеджера к повышению кредитной линии и минимизации вложенных средств
Взнос поставщика за размещение на полке или бюджеты поставщика по продвижению товара	Исчисляется в процентах от суммы полученных денег. Мотивирует менеджера на получение взносов, бонусов и других сумм от поставщика в кассу компании, а не себе в карман
Количество закрытых рекламаций	Процент от общего числа бракованного или возвратного товара, мотивирует менеджера на работу с рекламациями и возврат вложенных средств

Следует также сказать, что этот же подход рекомендуется использовать и для должности начальника отдела закупок. Как руководитель он отвечает за результаты работы всех своих подчиненных, поэтому критерии оценки будут те же самые, но примененные к результату всего отдела в целом (табл. 1.6). Также они могут быть дополнены критериями, оценивающими его управленческие навыки. Например:

- соблюдение бюджета закупок;
- своевременное предоставление утвержденных отчетов по установленным формам;
- отсутствие замечаний по работе подчиненных ему сотрудников со стороны руководства;
- отсутствие негативных оценок своей работы со стороны руководства;
- отсутствие обоснованных претензий со стороны других структурных подразделений.

Таблица 1.6. Пример расчета заработной платы руководителя отдела закупок

Схема расчета	Возможные суммы или коэффициенты	Пример расчета
Оклад (О)	Фиксированная сумма	\$500
Премия (П)	% от прибыли	0,01% = \$2000

Таблица 1.6 (продолжение)

Схема расчета	Возможные суммы или коэффициенты	Пример расчета
K1: норматив по оборачиваемости		
70–84%	0,8	
85–97%	0,9	0,9
98–100%	1	
K2: соблюдение бюджета закупок		
70–80%	0,9	
80–100%	1,2	1,2
Более 100%	0,9	
K3: процент неликвидных товаров		
0–2%	1,2	
2,1%–5%	1	1
Более 5%	0,8	
K4: соблюдение отчетной дисциплины		
Есть нарушения	0,8	
Нет нарушений	1	1
Итого заработная плата = $O + П \times (K1 \times K2 \times K3 \times K4)$, \$		$500 + 2000 \times (0,9 \times 1,2 \times 1 \times 1) = 2660\$$

Важно: в данной таблице все проценты приведены в качестве примеров. У вас могут быть другие цифры, отражающие вашу специфику.

Итоги главы 1

Закупки выступают как один из самых важных факторов сохранения и умножения прибыли компании, поэтому и работа службы должна быть организована так, чтобы выполнять задачу умножения прибыли, а не быть «затратным» подразделением. Доверив специалисту управление ассортиментом и товарными потоками, руководство должно дать ему

и необходимые полномочия, и зоны ответственности, что найдет отражение в прописанных должностных инструкциях и в системе мотивации закупщика.

Именно закупки являются главным источником информации о товаре, именно менеджеры по закупке принимают решение о том, будет сегодня магазин торговать товаром или этот товар окажется не нужным покупателям. Вне зависимости от внешних причин (брак при транспортировке, опоздание машины, несговорчивый поставщик) работа закупок влияет на успешность (или неуспешность) компании на рынке, поэтому и требования к квалификации высокие. И система мотивации должна отражать степень самостоятельности закупщика в принятии решений — в конечном итоге это мерило доверия руководства к специалисту, который распоряжается деньгами компании.

2

Процесс закупки день за днем

Шаг 1. Нужный товар. Определение потребности в товаре

Шаг 2. Нужная цена. Выбор поставщиков или контакт с уже существующим поставщиком

Шаг 3. Нужное количество и качество. Оформление и отправка заказа

Шаг 4. Подготовка и оформление заявки на товар поставщику

Шаг 5. Получение подтверждения от поставщика на поставку товара и сверка заказа с подтверждением; выставление счета-фактуры

Шаг 6. Выполнение обязательств по оплате заказа

Шаг 7. Нужное место и время. Подготовка груза к отправке, выбор способа транспортировки

Шаг 8. Контроль выполнения условий поставки

Шаг 9. Поступление товара: приемка и оприходование товара

Шаг 10. Работа с претензиями и рекламациями

Шаг 11. Взаиморасчеты с поставщиком за полученный товар

Итоги главы 2

Итак, рассмотрим процесс закупки товара, что называется, *day-to-day*, «день за днем». С чего начинать и какие именно инструменты нужно использовать, чтобы компания получила **нужный товар в нужное время в нужном месте и по правильным ценам**? Поскольку процесс закупки всегда цикличен, то можно говорить о некоем алгоритме, т. е. заданной

схеме работы, которой придерживается специалист по закупкам, ведя текущую деятельность день за днем.

Как правило, порядок закупки следующий (рис. 2.1).

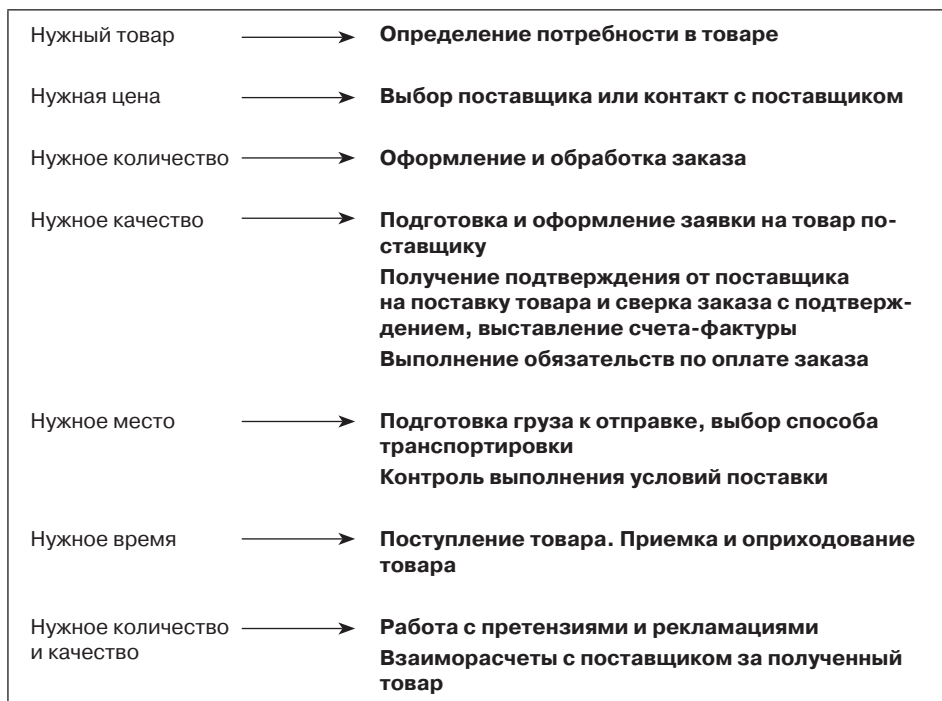


Рис. 2.1. Типовой порядок процесса закупки

Схематично типовой порядок закупочного процесса можно представить в виде следующего алгоритма (рис. 2.2). Суть процесса закупки в том, что это циклические, повторяющиеся шаги. Но каждый этап требует не механического действия, а контроля со стороны закупщика и принятия ежедневных решений.

На некоторых этапах закупки необходимо использовать свои инструменты. Каждый из этих инструментов будем рассматривать в ходе приложения их к процессу закупки.

Рассмотрим каждый шаг подробно.



Рис. 2.2. Алгоритм закупочного процесса

Шаг 1. Нужный товар

Определение потребности в товаре

Напомним главную цель закупочной деятельности — купить тот товар, который можно будет продать. Мы начинаем поставку товара, потому что нашим покупателям этот товар нужен, а не потому, что нам его выгодно предложили, поэтому любая поставка должна начинаться с выявления потребности.

Потребность может быть первичная и повторная.

Первичная потребность

То есть этот товар (категория или товарная позиция) в настоящий момент отсутствует в ассортиментной матрице. Но поступает заявка от отдела маркетинга или от отдела продаж, или принято решение на уровне руководства о развитии нового направления. Для закупщика это является сигналом к поиску требуемого товара.

Инструмент: запрос о вводе нового товара в ассортимент.

1. Запрос на товар

Важно учесть: заявка на новый товар или категорию должна быть оформлена в письменном виде с указанием основных характеристик (ценовой диапазон, примерное количество товара к первой поставке, примерный план продаж или динамика продаж в месяц, важные характеристики (свойства, влияющие на продажу) товара, требования к упаковке и т. д.). Сам закупщик не является исследователем спроса, но его работа — найти товар, максимально отвечающий потребностям компании.

Ниже приведен образец документа, на основании которого закупщик начинает поиск товара (рис. 2.3).

Важно: закупщик не должен принимать устные запросы от своих коллег. Это обусловлено несколькими причинами. Как минимум запрос может быть неправильно понят или неправильно сформулирован. С кого спрашивать в случае попадания этого товара в неликвиды? Как максимум то подразделение, которое инициировало процесс закупки нового товара, завизировав этот документ, берет на себя ответственность за то, что

ДАТА ЗАПРОСА	12.11.07	№ запроса (заполняется менеджером по закупкам) № 31
Отдел продаж (филиал, магазин)	«Ласточка» – Самара, Центральная Директор Гареева В. А. (подпись)	
Категорийный менеджер (подпись и расшифровка)	Иванов И. А. (подпись)	
Цель (пробная закупка, для введения в матрицу, разовая поставка, под заказ клиента (№ счета))	Для введения в матрицу, расширение ассортимента	ДАТА ОТВЕТА 15.11.07
Менеджер по закупкам (подпись и расшифровка)	Чистяков Р. В. (подпись)	КАТЕГОРИЯ, ГРУППА ТОВАРА Группа «Бытовая химия», категория «Стиральный порошок», подкатегория «Детские стиральные порошки»

Заполняется сотрудником отдела, запрашивающим товар								Ответ закупок	
Наименование товара	Производитель, страна	Размер, цвет, другие характеристики	Кол-во	Ед. изм.	Дополнительные сведения о товаре	Желаемый срок поставки	Желаемая цена	Срок поставки	Цена
Порошок «Аистенок» детский	Procter & Gamble	400 г	20 уп.	шт.	автоматич. стирка	январь 2008	19 руб.	15.01.08	20 р.

Рис. 2.3. Образец запроса на поставку товара

запрашиваемый товар действительно нужен компании и будет продан при условии соблюдения указанных закупочных условий. Грубо говоря, бланк запроса на поставку нового товара — это договор между отделом закупки и отделом продаж.

Запрос должен быть завизирован категорийным менеджером (или начальником отдела закупок), которому подчиняется собственно менеджер по закупкам.

2. Инициатива менеджера по закупке

Если у менеджера достаточно опыта и полномочий, то им может быть инициирован процесс развития ассортимента. Полномочия определяются ассортиментной политикой компании и функциями менеджера по закупкам. Как правило, менеджер по закупке должен согласовать ввод нового товара в ассортимент со своим руководством.

Обоснованием решения о вводе может служить потребность в развитии товарной категории, потребность в развитии новых магазинов или форм торговли (например, интернет-магазин или торговля по каталогам под заказ), предложение нового товара поставщиком, наличие такого товара у конкурентов.

Прежде чем товар будет поставлен, требуется определить его место в ассортименте, роль, цель введения товара, согласовать с директорами магазинов место для товара в торговом зале, цену, способы продвижения, примерный объем и динамику продаж, необходимость обучения персонала магазинов продаже нового товара и т. д., т. е. проделать работу по формированию ассортимента, о которой подробно шла речь в первой книге «Курса». В противном случае это будет закупка товара на авось, которая может привести к образованию неликвидов и напрасной трате денег компании.

Постоянная или повторная потребность в товаре

Товар уже введен в ассортиментную матрицу, присутствует там, и требуется лишь пополнить уже существующий (или закончившийся) товарный запас.

Инструмент: отчет об остатках товара.

Для принятия решения о необходимости поставки менеджер по закупкам оперирует так называемыми остатками¹ (или отчетами об остатках)

¹ Здесь и далее мы будем использовать специфическую терминологию, принятую в сообществе закупщиков. Рекомендуем обратиться к глоссарию, приведенному в этой книге, если у вас возникает сомнение в использовании термина, ведь в вашей компании эти понятия могут называться по-другому.

товара — той информацией о количестве товара на складе (складах) компании, которую он получает из информационной системы.

Независимо от системы, с которой работает компания, отчеты об остатках должны получаться ежедневно и соответствовать истинному количеству. На основании этой информации менеджер принимает решение о необходимости поставки заказываемого товара. Решение о количестве и сроках поставки принимается с использованием других инструментов, о которых мы скажем ниже.

Мы рекомендуем смотреть отчеты по остаткам:

- ежедневно независимо от того, планируется поставка или нет (утром или вечером, по мере того как в вашей компании обновляется информация, приходится и списывается товар);
- в различных срезах — остатки товаров по магазинам, по складам, по поставщикам, по количеству, по сумме, по смежному, взаимодополняемому, взаимозаменяемому товару, а также выписанный и зарезервированный товар. Именно такой разноплановый подход покажет истинную картину (рис. 2.4 и 2.5).

ОСТАТКИ ТОВАРОВ НА СКЛАДАХ на 19.09.06 (Время: 22:19:7)
по себестоимости

Код товара	Наименование	Ед. изм.	Цена за ед.	Остаток	Сумма
Доп. оборудование					
19095	ИБП Ippon Back Power Pro 600	шт.	45	1	45
29900	ИБП APC BK500-RS		61	3	183.01
33104	ИБП APC BE525-RS		60.58	5	302.9
Tmdm183	Модем Zyxel Omni 56K PRO		130.25	1	130.25
Комплектующие					
39168	Видеокарта AGP NV FX5200 128Mb 128bit DDR TV+DVI (Palit) oem		39.22	3	117.66
45021	Корпус Foxconn TLA-624 silver/black 300W ATX FSP 2*USB audio mic fan AirDuct (24pin)		44.2	1	44.2
53804	Вентилятор Igloo 7300pro bulk 754/939/40 2-2.5Chz 35dBA (бел. упаковка)		9.2	1	9.2
56770	Жесткий диск Seagate SATA-II 200Gb ST3200827AS (7200rpm) 8Mb NCO		66.61	10	666.00
122745	Мат. плата Intel D945GNL LGA 775 B45C Dual DDRII 667, FSB1066, PCI Ex16, Video, audio, LAN, ATX		96.5	26	2509
Мониторы					
36134	Монитор LG CRT 17" F720P		105.31	2	370.62
39423	Монитор Samsung TFT 17" 710N (ASKS) silver 12ms		220.13	27	5943.62
49337	Монитор LG TFT 17" L1717S S silver 12ms		204	13	2652
50622	Монитор Acer TFT 15" AL1511s silver 25ms		190	1	190
				Единиц:	Сумма:
	Итого:			94	13363.54

Рис. 2.4. Образец отчета по остаткам (вариант 1)

Подбор номенклатуры в документ Реализация № 0000000001

Фирма: Наша фирма(Основной учет) Склад: Основной склад Изменить фильтр
 Остатки на: 07.01.07 13:40:30

Код	Артикул	Наименование
00000001	ДЖ123	Джемсы женские
00000003	FM08971	Рубашка мужская
00000002	Ш5670	Шапка с ассортименте

Остатки и цена в колонке 330.00 руб. за шт - остаток на складе: 46.000 шт, на фирме: 46.000 шт

Рубашка ...	38	39	41	42	44	45
Бежевые	2	2	1	3		1
Синие		2	1	5	2	3
Чёрные		4	1	5	3	
85				1		1
90			1		1	1
125				1	4	1

+	-	Выбранный товар	Е...	Размер	Цвет	Колич...	Цена	Сумма
+		Рубашка мужская	шт	41	Чёрные	3.000	330.00	990.00
+		Рубашка мужская	шт	42	Синие	1.000	330.00	330.00
+		Рубашка мужская	шт	42	Бежевые	2.000	330.00	660.00
+		Рубашка мужская	шт	42	85	1.000	330.00	330.00
+		Рубашка мужская	шт	41	85	1.000	330.00	330.00

Валюта: руб.
Сумма

ОК Закрыть Поиск Запрашивать: Ничего

Рис. 2.5. Образец отчета по остаткам (вариант 2)

Шаг 2. Нужная цена

Выбор поставщиков или контакт с уже существующим поставщиком

От правильно выбранного поставщика зависит в конечном итоге не только цена, но и стабильность поставок, обеспечение гарантий поставки в соответствии с заказом, сервисное обслуживание, продвижение товара и многое другое.

О технологии переговоров с поставщиком и об особенностях выбора подробнее мы расскажем в главе 5. Здесь мы остановимся на ключевых моментах, связанных с процессом поставки.

В случае первичной поставки

Необходимо выбрать поставщика, максимально способного удовлетворить нашу потребность в товаре. Поставщик — наш ресурс в части выбора товара. Напомним: важно, чтобы поставщики появлялись у нас тогда, когда нам товар нужен, а не товар появлялся тогда, когда нам его предложили, поэтому чем больше информации о потенциальных поставщиках мы будем иметь в своем активе, тем более правильный выбор мы сделаем.

Инструменты: исследование рынка потенциальных поставщиков, проведение тендеров, переговоры.

Источники информации о поставщике:

- выставки;
- Интернет (специализированные порталы или сайты, реклама и рассылка);
- каталоги продукции и альманахи (типа «Я выбираю мебель», «Фото-техника»);
- справочники типа «Желтые страницы»;
- отделы продаж, получающие информацию от покупателей о новых товарах и поставщиках;
- торговые и профильные журналы;
- торговые ассоциации;
- клубы закупщиков, объединения профессионалов.

Суть поиска поставщиков сведется к получению коммерческих условий и к выбору (в ходе переговоров, тендера или анализа предложений) наиболее подходящих.

Как правило, результатом такой работы является договор или контракт с поставщиком.

Образец договора с поставщиком представлен в главе 5.

В случае повторной или регулярной поставки

Поставщик получает от компании заявку на товар согласно действующим договоренностям с поставщиком и заранее согласованным коммерческим условиям.

Инструменты: база данных на товар, предоставленные поставщиком каталоги товара. Эти инструменты нужны для того, чтобы собрать и структурировать информацию о товаре. У компании нет другого источника информации о товаре, кроме той, которую предоставляет поставщик. На этом этапе важно выяснить все, что влияет на поставку и продажу товара: наличие инструкций на русском языке, сертификатов, гарантий, данные об упаковке, сроки подтверждения и отправки заказа, рекламная поддержка и POS-материалы, минимальная партия, комплектность, возможность и особенность транспортировки и таможенного оформления. Многие из этих данных могут стать предметом переговоров с поставщиками, о чем также будет сказано в главе 5.

База данных — один из важнейших инструментов, который часто недооценивают. Рассмотрим его подробнее.

База данных — это внутренний документ в электронном виде (чаще всего оформленный в таблице Excel), куда менеджер по закупке заносит всю информацию о товаре поставщика, ценах, скидках (всех возможных, полученных и неполученных), характеристиках, упаковке, комплектности, сроках годности и т. д. Важно: база — это личный рабочий инструмент менеджера. Но для всех менеджеров по закупкам в отделе должно быть соблюдено правило: база данных каждого менеджера должна быть оформлена: а) по единому принципу; б) понятно для его начальника или для сотрудника, который может занять его место, если этот менеджер вдруг уволится.

Так как все товары и поставщики разные, абсолютно одинаково базы у разных менеджеров сделаны быть не могут, но необходимо определить, какая именно информация (цена, скидки, упаковка и т. д.) и в каком порядке в базу заносится.

Этот документ появляется, когда работа с поставщиком приобретает регулярный характер, так как составление и ведение базы данных требуют времени. Зачем же менеджер должен тратить свое драгоцен-

ное время? Отвечаем: невозможно держать в голове информацию обо всей номенклатуре, которую поставщик может предложить в качестве ассортимента, невозможно помнить все закупочные цены и контролировать их, уповая только на свою память. Единожды затратив время на внесение товара в базу, затем экономим много времени при составлении каждого заказа и текущей оперативной работе с товаром. Используя эту информацию в максимально удобном для себя виде, менеджер может рассчитать предварительную стоимость заказа, увидеть величину скидки за заказ, увидеть соотношение ассортимента поставщика, дать оперативную информацию своим коллегам в случае запроса на тот или иной товар и т. д.

Что именно должно быть в базе:

- наименование товара (перечисление по группам, категориям и товарным позициям), причем важно вносить в базу не только поставляемый товар, но и потенциально интересный к поставке товар. Если ассортимент товара очень велик, то нужно выбрать те группы или категории товаров, которые для вашей компании актуальны;
- код или артикул поставщика и штрихкод (если есть). Возможно указание внутреннего кода вашей компании, если товар уже поставляется и внесен в вашу ассортиментную матрицу. Это облегчит поиск товаров и исключит дублирование наименования;
- цена или диапазон цен с возможными скидками. Так как величина скидок за партию может изменяться (в зависимости от объема, условий оплаты, величины кредитной линии, бонусов и т. д.), то менеджер при составлении заказа может заранее рассчитать стоимость поставки и выбрать нужное количество или способ оплаты;
- свойства (размеры, цвета, комплектация и т. д.); чем подробнее, тем лучше;
- упаковка или другие параметры, важные для логистики. Это позволяет на этапе заказа или формирования ассортимента от поставщика определять минимальную партию (например, коробка), своевременно подавать информацию на склад или в отдел логистики о величине заказа.

Рассмотрим пример — табл. 2.1.

Таблица 2.1. Фрагмент рабочей базы данных поставщика мебели

Наименование	Артикул завода	Размер, см	Цвет	Цена 1, руб.	Скидка на партию свыше 20 тыс. руб., %	Цена 2, руб.	Скидка на предоплату 3%	Цена 3, руб.	Упаковка, шт./короб.
Серия «DANAЕ»									
Шкаф-стойка «Danae» с правым креплением двери	P5235	35 × 32 × 81	Белый	601	20,00	480,95	3,00	466,52	5
Шкаф-стойка «Danae» с левым креплением двери	P5236	35 × 32 × 81	Белый	601	20,00	480,95	3,00	466,52	5
Зеркало-трио «Danae» со шкафчиком с подсветкой	P522701		Зеркало	992	20,00	793,33	3,00	769,53	8
Декоративная планка к мебели «Danae»	P520401	35 × 25 × 18	Белый	83	20,00	66,01	3,00	64,03	20
Декоративная планка к мебели «Danae»	P520601	75 × 25 × 18	Белый	97	20,00	78,00	3,00	75,66	20
Серия «ASTRIANE»									
Шкаф-стойка «Astriane» с правым креплением двери	P5201	35 × 32 × 81	Беж	627	20,00	501,58	3,00	486,53	5
Шкаф-стойка «Astriane» с левым креплением двери	P5202	35 × 32 × 81	Беж	627	20,00	501,58	3,00	486,53	5
Зеркало без светильника «Astriane» к шкафу-стойке на 35 см	P520301	35 × 107,4	Зеркало	217	20,00	173,67	3,00	168,46	8
Зеркало без светильника «Astriane»	P518801	70 × 107,4	Зеркало	248	20,00	198,24	3,00	192,29	6
Зеркало без светильника «Astriane» с полкой	P518901	70 × 107,4	Зеркало	291	20,00	233,00	3,00	226,01	6
Панель-светильник к зеркалу «Astriane» (2 точечные лампы)	P519001	70	Беж	377	20,00	301,38	3,00	292,34	30
Зеркало без светильника «Astriane»	P519401	140 × 107,4	Зеркало	384	20,00	307,46	3,00	298,24	8
Зеркало без светильника «Astriane» с полкой	P519501	140 × 107,4	Зеркало	477	20,00	381,73	3,00	370,28	8
Панель-светильник к зеркалу «Astriane» (4 точечные лампы)	P519601	140	Беж	583	20,00	466,02	3,00	452,04	30
Декоративная планка к мебели «Astriane»	P520401	35 × 25 × 18	Беж	83	20,00	66,01	3,00	64,03	20
Декоративная планка к мебели «Astriane»	P520501	70 × 25 × 18	беж	96	20,00	77,01	3,00	74,70	20

На основании такой базы очень удобно формировать и отправлять регулярные заказы поставщику. База со временем может менеджером дополняться и оптимизироваться. Имея такую базу, вы всегда сможете увидеть историю развития ассортимента от конкретного поставщика, динамику изменения его цен и условий.

Каталоги — также нужный инструмент, несмотря на кажущуюся его простоту и очевидность. Что может быть проще, скажете вы, — каталог поставщика или производителя? Зачем об этом говорить? На самом деле есть некоторые рекомендации, которые хотелось бы дать по этому инструменту.

1. Менеджер обязан иметь собственную базу рабочих каталогов и прайс-листов, документы технического характера, копии сертификатов и других важных для текущей работы документов, которые требуется периодически обновлять. Важно: грамотно составленный технический каталог — такой же инструмент, как и база данных. Без него трудно понять, как продукция выглядит, какими свойствами обладает, чем комплектуется. Чем более подробный в техническом плане каталог может предоставить поставщик, тем выше его профессиональный уровень и тем проще работать с товаром. Каталог — источник информации о товаре, для менеджера по закупкам это рабочий инструмент.
2. Житейский опыт подсказывает, что каталоги обладают свойством исчезать в недрах офиса (их часто требуют товароведы или менеджеры по продажам, чтобы познакомиться с товаром, маркетологи, даже складские работники и иногда — покупатели). Поэтому всегда нужно иметь запас каталогов, чтобы обеспечивать ими все подразделения компании, и всегда нужно иметь несколько каталогов про запас на тот случай, если затеряется рабочий экземпляр. Лучше всего будет, если свой рабочий экземпляр менеджер по закупкам подпишет или как-то еще обозначит (специальной наклейкой или фломастером). Это кажется пустяковым советом, но сколько раз в своей практике мы сталкивались с ситуацией, когда срочно нужно взглянуть, как выглядит товар, а каталога под рукой не оказывалось. Менеджер по закупкам не может позволить себе роскошь принимать решения наобум.
3. Рекомендуем хранить устаревшие каталоги и техническую информацию, т. е. вести архив данных по товару. Особенно это касается

технически сложных товаров, т. е. тех, для которых могут понадобиться запасные части или детали. Это позволяет быть в курсе тенденций поставщика в части изменения товарных линеек, коллекций и цен.

Пример из личной практики. В 2000-е годы, работая закупщиком, я занималась сантехникой и поставками санитарной керамики (раковин, ванн, унитазов и т. п.) от известной финской фирмы. У меня хранился архив каталогов этой фирмы с 1979 года. Однажды в компанию обратился покупатель, который искал запасную деталь для системы смыва бачка — его модель смыва была примерно 90-х годов. Я знала о том, что завод выпускал детали и запчасти к своему товару в течение 25 лет (!) с момента, как товар был снят производства. По старым каталогам и номеру мы нашли эту деталь, узнали о наличии ее на заводе, и через короткое время довольный клиент получил свой заказ.

Шаг 3. Нужное количество и качество

Оформление и отправка заказа

Итак, потребность в товаре существует. Поставщик определен. Имеются все данные по товару. Теперь необходимо определиться собственно с номенклатурой и количеством.

Инструмент: ABC-XYZ-анализ, отчет по оборачиваемости, отчет по товародвижению (продажам, остаткам), прогноз продаж, величина страхового запаса, оптимальный размер заказа.

Об этих и некоторых других инструментах подробно см. в главе 4, однако обзорно мы эти инструменты рассмотрим. Использовать только один анализ (например, только ABC-анализ) опасно, так как можно не увидеть важных тенденций (например, ухудшение оборачиваемости или растущий спрос на товар).

Это самая важная часть работы менеджера по закупкам. От правильного количества товара будет зависеть и то, насколько фирма обеспечена товаром, и то, эффективно ли расходуются оборотные средства компании.

ABC-анализ — это ранжирование ассортимента по разным параметрам (обороту и прибыли).

Товары А — самые важные товары, приносящие первые 50% оборота и прибыли.

Товары В — «средние» по важности, приносящие еще 30% оборота и прибыли.

Товары С — «другие» товары, приносящие остальные 20% оборота и прибыли.

XYZ-анализ — математически-статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных товаров. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче мы им управляем, тем ниже потребность в товарных запасах, тем легче планировать движение продукта.

Совмещенный ABC-XYZ-анализ позволит регулировать складской запас и вырабатывать правильную закупочную политику в отношении разных товаров (какие товары возить с увеличенным страховым запасом, какие можно возить фиксированным заказом и т. д.). Также с помощью этих данных можно распределить свои усилия по наблюдению над разными товарами: что требует постоянного и тщательного наблюдения, а что можно проверять время от времени.

Оборачиваемость — это число оборотов в разгах или днях среднего товарного остатка за некий отчетный период (месяц, неделю). Основная цель анализа оборачиваемости запасов — определить те товары, у которых скорость цикла «товар—деньги—товар» минимальна, чтобы принимать решение об их дальнейшей судьбе. Важно отслеживать динамику изменения оборачиваемости — сравнить с прошлым периодом, с аналогичным периодом прошлого года. Ухудшение оборачиваемости может свидетельствовать либо о падении спроса, либо об избыточном запасе.

Отчет по продажам и остаткам — данные по количеству проданного и оставшегося на складе на данный момент товара. Необходимо не просто опираться на цифры из отчета, но помнить при заказе о сезонности и о том, на какой стадии жизненного цикла товар находится (растет его потребление или падает).

Прогнозы продаж могут быть экспертными (прогноз строится профессионалами сбытовых и маркетинговых служб на основе личного

опыта и знания рыночной ситуации), статистическими (метод «наивного прогноза», метод долгосрочной средней, метод скользящей средней, метод взвешенной экспоненциальной средней; анализируют динамику продаж, выявив основные тенденции изменения спроса в зависимости от сезонности, специальных акций и т. п.), совместными (комбинации экспертных и статистических методов). Необходимо учесть и горизонт прогноза (примерный остаток времени, на который следует строить прогноз спроса. Если для пополнения запаса товара не требуется много времени (например, поставка приходит за две недели), то горизонт прогноза можно ограничить ближайшим будущим. Если товар надо ждать три месяца, то горизонт составит 90 дней с даты построения прогноза).

Определение страхового запаса по каждой позиции (т. е. постоянной, неприкосновенной части запасов, предназначенной для непрерывного снабжения компании в случае сбоев в поставке или непредвиденного возрастания спроса). Рассчитывается по формуле «предполагаемое время задержки поставки × средний дневной спрос».

Определение точки заказа (иногда ее называют точкой перезаказа) — нижней границы товарного запаса, при достижении которой необходимо организовать очередной заказ. Рассчитывается по формуле «средний дневной спрос × подготовительный период на поставку товара + страховой запас».

Формула оптимального заказа (формула Уилсона (или Вильсона)) помогает найти оптимальное для заказа количество товара, при котором издержки на его поставку и хранение минимальны. Это называется «экономически обоснованный заказ» (ЭОЗ).

Чтобы рассчитать ЭОЗ, нужно знать издержки пополнения заказа, издержки хранения, ежедневный спрос, стоимость единицы товара в закупочных ценах и общее количество дней, когда товар находится в продаже, за год.

Следует сказать еще вот о чем, применяя те или иные формулы на практике. Все математические методы прогнозов и расчетов справедливы в первую очередь для товаров со стабильным спросом, так как одна из основных переменных во многих уравнениях — это «спрос». А на спрос влияет поведение покупателей, поставщиков, наличие или отсутствие товаров-заменителей, конкуренты и их активность, квалификация про-

давцов и отношение их к продаваемому товару, выкладка, цена, этапы жизненного цикла и еще многое другое (наличие парковки, погода, реклама и т. д.). Поэтому никакая формула не заменит опыт и квалификацию закупщика и его способность принимать решения на основе многих данных.

Шаг 4. Подготовка и оформление заявки на товар поставщику

На основании всех вышеизложенных инструментов менеджер по закупкам оформляет собственно заказ или заявку на поставку.

Инструмент: заказ, база данных по поставщику, реже — электронный заказ.

Форма заявки может быть любой: устной — в случае простого заказа однотипного товара, который уже давно поставляется и не требует никаких дополнительных согласований с поставщиком («Поставьте, пожалуйста, десять упаковок товара X, артикул такой-то»); письменной — в электронной форме (опять же форма заявки произвольная — простое перечисление позиций или бланк-заявка по согласованной с поставщиком форме). Каждая компания вырабатывает ту форму заказа, которая ей удобнее. Письменная форма предпочтительнее, так как дает возможность сверить затем подтверждение с самой заявкой и проверить, те ли позиции и в том ли количестве нам будут поставлены.

Наша рекомендация: даже простые заявки оформлять в письменном виде, используя все данные из базы данных. Это дает возможность действовать быстро (не нужно писать лишнее, так как простым копированием можно дополнять разные позиции), заранее рассчитать стоимость и величину заказа. Поставщик, получая такую заявку, знает, что менеджер, приславший ее, контролирует ситуацию и вероятность того, что в заявку попадет «лишний» товар, будет минимальна. Кроме того, заранее рассчитанную поставку проще сверять с подтверждением — достаточно лишь сверить итоговые суммы, чтобы убедиться, что расхождений нет (или, наоборот, они есть).

Рассмотрим пример (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Пример заказа, оформленного на основе базы данных

Наименование	Артикул завода	Цвет	Цена 3, руб.	Кол-во	Сумма заказа	Упаковка (шт./ко-роб.)	Кол-во коро-бок
Серия «DANAЕ»							
Шкаф-стойка «Danae» с правым креплением двери	P5235	Белый	466,52	10	4665,20	5	2
Шкаф-стойка «Danae» с левым креплением двери	P5236	Белый	466,52	10	4665,20	5	2
Зеркало-трюмо «Danae» со шкафчиком с подсветкой	P522701	Зеркало	769,53	16	12 312,48	8	2
Декоративная планка к мебели «Danae»	P520401	Белый	64,03	40	2561,20	20	2
Декоративная планка к мебели «Danae»	P520601	Белый	75,66	40	3026,40	20	2
Серия «ASTRIANE»							
Шкаф-стойка «Astriane» с правым креплением двери	P5201	Беж	486,53	25	12 163,25	5	5
Шкаф-стойка «Astriane» с левым креплением двери	P5202	Беж	486,53	25	12 163,25	5	5
Зеркало без светильника «Astriane» к шкафу-стойке на 35см	P520301	Зеркало	168,46	8	1347,68	8	1
Зеркало без светильника «Astriane»	P5 18801	Зеркало	192,29	6	1153,74	6	1
Зеркало без светильника «Astriane» с полкой	P5 18901	Зеркало	226,01	-		6	
Панель-светильник к зеркалу «Astriane» (2 точечные лампы)	P5 19001	Беж	292,34	14	4092,76	30	0,47
Зеркало без светильника «Astriane»	P5 19401	Зеркало	298,24	-		8	
Зеркало без светильника «Astriane» с полкой	P5 19501	Зеркало	370,28	-		8	
Панель-светильник к зеркалу «Astriane» (4 точечные лампы)	P5 19601	Беж	452,04	-		30	
Декоративная планка к мебели «Astriane»	P520401	Беж	64,03	20	1280,60	20	1
Декоративная планка к мебели «Astriane»	P520501	Беж	74,7	20	1494,00	20	1
Итого заказ (с учетом скидки 20% за заказ сверх 20 тыс. руб. и скидки 3% за предоплату)					60 925,76		24 + 1

Важно: каждому заказу требуется присвоить номер. Он может быть любой, но рекомендуем использовать в номере заказа буквенное обозначение поставщика, порядковый номер поставки, год или месяц поставки, другую информацию (например, в какой магазин поставляется).

Например:

Заказ № GU-05-14 (означает, что поставщик Gustavsberg, порядковый номер заказа 5 в 2014 г.).

Заказ № ДШ-6(1)-14 (поставщик Дашков, заказ 6 (первая партия) в 2014 году).

Это нужно, чтобы вести контроль за количеством заказов и при сверке и оплате товара не путать похожие заказы. Кроме того, разные заказы могут выходить от поставщика в разное время (например, тот, что был подан раньше, выйдет позднее). Пользоваться номерами подтверждений поставщиков не всегда удобно, так как поставщики имеют абсолютно разные системы их присвоения. А задача менеджера по закупкам — **унифицировать систему заказов** и сделать эту систему максимально удобной для всей компании. Именно эти номера заказов будут рабочими и для склада, и для операционистов, вносящих товар в информационную систему, и для магазинов и отделов продаж, и для бухгалтерии при оплате заказов.

Порядковые номера позволяют менеджеру сразу видеть, какой товар поставляется чаще (номер декабрьского заказа АЗ-122-14 скажет нам, что в 2014 году от поставщика «Азимут» было поставлено уже 122 заказа, т. е. поставки идут по десять в месяц, в то время как по аналогичному товару код ВС-8-14 «Восток» поставил нам в этом году всего лишь 8 заказов). По каждому заказу можно будет вести архив (заказ, подтверждение, копии отгрузочных накладных и других транспортных документов, копии платежных документов, рекламации и кредит-ноты, другие документы, сопровождающие заказ), опираясь на единый номер.

Электронный заказ — разновидность размещения заказов поставщику на базе электронного обмена данными (Electronic Data Interchange, EDI), а также использование электронных каталогов и синхронных данных о товарном запасе. Для этого как минимум требуется связать компанию

и поставщика в единую информационную систему (EDI). Преимущества системы очевидны (надежность, скорость передачи и обработки данных), но пока это преимущественно действует в крупных западных сетевых компаниях.

С помощью электронного обмена данными (EDI) работают:

розничные сети: «Ашан», «Лента», «Метро», «Перекресток», «Седьмой континент», «Аптека 36,6», X5 Retail Group и другие сети;

производители: «Бритиш Американ Тобакко», «Быстрофф», «Колгейт-Палмолив», «Кока-Кола», «Жилетт», «Клорокс», «Джонсон & Джонсон», «Марс», «Нестле», «Проктер & Гембл», «Юнилевер», «Вела», «Вимм-Билль-Данн».

Источник: сайт www.ecr-russia.ru

Шаг 5. Получение подтверждения от поставщика на поставку товара

Сверка заказа с подтверждением, выставление счета-фактуры

Поставщик подтверждает заказ к поставке, высылая подтверждение. Задача менеджера на этом этапе — сверить подтвержденное и заказанное количество и номенклатуру товара. Если заказ был заранее рассчитан, то сверка не займет много времени. В противном случае придется перепроверять каждую товарную позицию и пересчитывать (что обидно, так как часто — только на калькуляторе) сумму и количество товара. Если этого не сделать, то существует вероятность ошибки у поставщика (характерно, что ошибка, как правило, бывает не в пользу того, кто делал заказ) — расхождение в номенклатуре, цене и/или количестве товара.

Если на этом этапе требуется корректировка заказа, она происходит по инициативе закупщика.

Если корректировки не требуется, то заказ считается принятым и готовится к поставке.

На основании подтверждения выставляется счет¹ (счет-фактура, инвойс или проформа-инвойс — зависит от типа поставки), который и будет являться официальным документом и на основании которого будет производиться оплата заказа. По нему затем будут формироваться все документы по приему товара, вноситься предварительные данные в информационную систему.

Инструмент: подтверждение или счет поставщика, сертификаты.

Обязательное требование — только письменная форма. Устные подтверждения («Да, мы вышлем вам партию, как вы заказывали, — ровно 50 упаковок шампуня марки “X”») приниматься не должны. Как известно, слова — не документ, на них нельзя ссылаться в случае разногласий или проблемных ситуаций.

На этом же этапе менеджер по закупкам обязан проконтролировать или обеспечить наличие всех необходимых для поставки сертификатов.

Инвойс (англ. *invoice*) — в международной коммерческой практике документ, предоставляемый продавцом покупателю и содержащий перечень товаров, их количество и цену, по которой они будут поставлены покупателю, формальные особенности товара (цвет, вес и т. д.), условия поставки и сведения об отправителе и получателе. Выписка инвойса свидетельствует о том, что у покупателя появляется обязанность оплаты товара в соответствии с указанными условиями.

В российской практике документ, аналогичный инвойсу, отсутствует (счет-фактура является документом, применяемым исключительно для целей налогового контроля, и потому не может считаться полным аналогом инвойса). В связи с этим в России обычно инвойс применяется лишь при международных поставках товаров.

Счет-фактура — документ строго установленного формата, который выписывается продавцом на имя покупателя после того, как покупатель принял товар.

Счет-фактура состоит из перечня поставленных товаров или услуг, их цен, номера отгрузочного документа, суммы счета, иных реквизитов. В счет-фактуру разрешается добавлять иные показатели при условии со-

¹ Инвойс, счет, проформа-инвойс, счет-фактура — в каждой компании могут быть свои документы. Суть всех этих названий в том, что это документ, перечень товаров к поставке, на основании которого затем будет производиться оплата. Для простоты мы будем пользоваться только термином «счет», хотя в вашей компании могут использоваться и иные названия таких документов.

хранения последовательности расположения, содержания и числа показателей, утвержденных в типовой форме.

Согласно ст. 169 Налогового кодекса РФ, счет-фактура является документом, который служит основанием для принятия предъявленных сумм налога на добавленную стоимость к вычету или возмещению.

Необходимо внимательно следить за оформлением счетов-фактур. Неправильно оформленный счет-фактура является любимым поводом для придирок налоговиков.

Источник: <http://ru.wikipedia.org/>

Рассмотрим пример — табл. 2.3 (на с. 74–75).

ШАГ 6. Выполнение обязательств по оплате заказа

В зависимости от достигнутых договоренностей поставка может идти в кредит или по предоплате. Данные о сумме счета заносятся менеджером в баланс, и на основании баланса затем формируется план оплат для бухгалтерии. Подробнее о балансе сказано ниже (в шаге 11).

Предоплата заказа или оплата предыдущих инвойсов и счетов. Информирование поставщика об оплате. Согласно выставленному счету производится оплата товара. Как правило, данные подаются в бухгалтерию или финансовую службу заранее, на основе баланса и плана поставок. Задача менеджера на этом этапе — предоставить для оплаты в бухгалтерию правильные реквизиты поставщика, проконтролировать сумму платежа и уведомить поставщика об оплате. Уведомление об оплате (информационное письмо или копия платежного поручения) должно подаваться в произвольной письменной форме (по факсу или по электронной почте — с уведомлением о получении и прочтении) с указанием суммы, даты, номера счета и желательно банка плательщика.

Выпуск товара без оплаты при поставке товара в кредит. После сверки заказа со счетом при открытой кредитной линии менеджер по закупкам дает добро на отправку груза. Важно отметить, что считать сроком начала кредита — дату выставления счета или дату отгрузки товара (или дату его поступления на склад). Если в вашей компании между выставлением

Таблица 2.3. Образец счета-фактуры

СЧЕТ-ФАКТУРА № 38		от 28 февраля 2009 г.								
Продавец: _____ ООО «Техноворд» Адрес: 105064, г. Москва, ул. Машкова, ва. д. 28/20, стр. 1 ИНН/КПП продавца 7701518280/770101001 Грузоотправитель _____ и его адрес: _____ он же _____ Грузополучатель и его адрес: УИТО «Сервис» ОАО МГТС, 127322, г. Москва, ул. Яблочкова, д. 19а К платежно-расчетному документу № _____ от _____										
Покупатель: ОАО МГТС Адрес: 103051, Москва, Петровский бульвар, д. 12, стр. 3 ИНН/КПП покупателя 7710016640/771001001										
Наименование товара	Ед. изм.	Количество	Цена за единицу, руб.	Стоимость товара всего без налога, руб.	В том числе акциз	Налоговая ставка	Сумма налога, руб.	Стоимость товара всего с учетом налога, руб.	Страна происхождения	Номер грузовой таможенной декларации
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Провод ПВ1 1,5	М	4000,00	1,95	7796,61	-	18%	1403,39	9200,00		
Провод ПВ3 1 × 1,5	М	150,00	2,71	406,78	-	18%	73,22	480,00		

Провод ПВЗ 1 × 2,5	М	100,00	4,32	432,20	–	18%	77,80	510,00	
Провод ПВЗ 1 × 4	М	100,00	6,44	644,07		18%	115,93	760,00	
Провод ПВЗ 1 × 6	М	50,00	9,83	491,53		18%	88,47	580,00	
Кабель УТР 4 × 2 cat.5e 24AWG	М	10065,00	13,39	134768,64		18%	24258,36	159027,00	Тайвань 10216080 /290904/ 0055673/01
Кабель ПУНП 3 × 1,5	М	250,00	7,20	1800,85		18%	324,15	2125,00	
Кабель ПУНП 3 × 2,5	М	250,00	11,02	2754,24		18%	495,76	3250,00	
Кабель ПУГНП 3 × 1,5	М	250,00	8,47	2118,64		18%	381,36	2500,00	
Кабель ПУГНП 3 × 2,5	М	250,00	12,88	3220,34		18%	579,66	3800,00	
ВСЕГО КОПЛАТЕ							27798,10	182232,00	
Руководитель организации (предпри- ятия)									
_____/Иванов И. И./ (Ф. И. О.)									
(подпись)									
_____/Петрова А. А./ (Ф. И. О.)									
(подпись)									
Главный бухгалтер									

счета и моментом отгрузки товара проходит больше одного дня, то менеджер по закупкам обязан пересмотреть эти условия и не допустить ситуации, когда вы становитесь должны поставщику за еще не отгруженный товар. Кредит должен начинаться с момента отгрузки товара (а лучше с момента получения нами груза). Но это уже предмет для переговоров с поставщиком и умение добиваться поставленных целей в ходе переговоров.

Шаг 7. Нужные место и время

Подготовка груза к отправке, выбор способа транспортировки

Согласование выхода груза с отделом логистики (в случае доставки товара самостоятельно). Получив счет и выполнив свои обязательства по оплате товара, менеджер по закупкам обладает точной информацией, что груз будет готов к поставке такого-то числа в таком-то объеме. Именно эта информация нужна отделу логистики для подбора оптимального способа транспортировки. О закупочной логистике подробно будет сказано в главе 3.

На этом этапе задача менеджера по закупкам — дать информацию в отдел логистики о грузе и получить от них информацию о моменте выхода товара и предполагаемой дате прихода.

Как правило, логистику интересует информация о количестве упаковочных мест (под упаковочным местом подразумевается единица груза, которую можно переместить, — палета, пакет, коробка и т. п.), вес нетто и брутто, объем упаковочных мест и стоимость груза (для оформления страховки и таможенной декларации).

На этом этапе важно понять, будет ли груз доставлен в составе консолидированной поставки (когда в одной машине идет несколько различных грузов от разных поставщиков и из разных мест) или будет иметь место монопоставка (т. е. весь заказ занимает всю машину или контейнер и движется напрямую от поставщика в компанию). От этого будут зависеть расходы на транспортировку товара и как следствие — его себестоимость.

Пример извещения о поступлении нового товара

ИЗВЕЩЕНИЕ О ПРИХОДЕ НОВОГО ТОВАРА № _____ от _____ 200__ г.

по заказу _____

Объем поставки _____

Планируемая дата поставки _____

Наименование		
Вес нетто		
Объем складских ед.		
Упаковочное кол-во		
Масса брутто		
Вид упаковки		
Физические размеры	Брутто-длина	
	Брутто-ширина	
	Брутто-высота	
Измерения	Длина	
	Ширина	
	Высота	
Статус товара (новый, основной)		
Страна-производитель		
Компания-производитель		
Поставщик		
Цена нетто (СИФ)		
Ед. изм.	Закупка	
	Склад	
	Заказ	
Кратность	Закупка	
	Склад	
	Заказ	
Функциональные признаки		
Конструктивные признаки		
Стандарт		
Цвет		
Коэффициент (ед. изм. в скл. ед.)		

Менеджер по закупкам _____/_____

Категорийный менеджер _____/_____

Расчет стоимости транспортировки и в том и в другом случае будет рассмотрен нами в отдельной главе.

Как правило, в случае самостоятельной поставки все расходы на транспортировку товара ложатся на плечи компании-получателя.

Согласование прихода товара с магазином и РЦ (в случае доставки товара поставщиком). В случае доставки товара силами поставщика работа менеджера по закупкам состоит лишь в контроле выхода груза. Но важно получить от поставщика все отгрузочные документы (с указанием упаковочных мест, веса и объема груза), чтобы эту информацию предоставить распределительному центру (РЦ), или складу, или непосредственно магазину (в случае, если магазин не оформляет заказы на закупку самостоятельно). Это нужно, чтобы для товара было подготовлено место на складе и необходимое оборудование для его приемки.

Пример из практики. Менеджер по закупкам уведомил склад, что ожидается приход машины со спортивным оборудованием. Предоставил перечень мест, среди которых числился «тренажер комплексн. — 1 шт.». Он забыл сообщить, что это был негабаритный тренажер, сделанный под заказ, имеющий высоту около 2 м и ширину более 1 м. Когда груз прибыл, выяснилось, что нет подходящей складской тележки и погрузчика, чтобы можно было этот тренажер снять с машины. Двое грузчиков, которые принимали машину, не смогли его снять вручную. Более двух часов машина стояла на разгрузке (хотя обычно норма разгрузки была не более 30 минут), так как пришлось искать людей для снятия этого тренажера. Это время транспортная компания оформила как простой машины по вине компании — приемщика груза.

Инструмент: график поставок, счет-фактура (инвойс, счет).

Пример: план поставок, подаваемый менеджером по закупкам для склада (план поставок сформирован на основании данных от отдела логистики, после всех согласований путей транспортировки), — табл. 2.4.

Таблица 2.4. План поставок для склада

Дата прихода	Время прихода	Склад поставки	Вид транспорта	Номер а/м, контейнера	Перевозчик	Поставщик	Наименование товара/заказа	Кол-во мест
01.11.2014 г.	11.00	Москва-ЦС	Фура 82 куб. м	A 887 VM 46	Гамма	ООО «Технология»	A3-11-14	140
01.11.2014 г.	13.00	Москва-ЦС	«Газель» 1,5 т	B 614 CM 177	RLA	Калугин	Б/н стенды для выставки	8

Дата прихода	Время прихода	Склад поставки	Вид транспорта	Номер а/м, контейнера	Перевозчик	Поставщик	Наименование товара/заказа	Кол-во мест
01.11.2014 г.	16.00	Москва-ЦС	Фура 82 куб. м	М 701 ВС 50	«Гамма»	Сборный груз	Ковры, ламинат	76
02.11.2014 г.	9.00	Москва-Белая дача	«ЗИЛ» 20 куб. м	Уточняется	«Гамма»	Гусь-Хрустальный	РЗ-15-14	36
02.11.2014 г.	9.00	Москва-ЦС	«Газель» 1,5 т	В 614 СМ 177	RLA	Сборный груз	Посуда, мебель	114
...

Шаг 8. Контроль за оформлением и выпуском товара со склада поставщика

Итак, товар заказан, подтвержден, упакован и готов к выходу. По сути, остальная работа по транспортировке передана в другие подразделения компании. Менеджер по закупкам свою работу по подготовке заказа выполнил. Но есть золотое правило логистики: груз не получен до тех пор, пока груз не получен. Иными словами, закупщик не должен расслабляться, пока «его» товар не ляжет на склад.

Необходим контроль за отгрузкой товара — на практике бывает, что именно в момент загрузки происходят неприятные неожиданности (машина пришла, но не на тот склад, или пришла машина, но она имеет не те номера, что указаны в транспортных документах, часть груза не входит в контейнер, отсутствует необходимый сертификат, при погрузке упала палета и груз пострадал... и т. д.).

Отгрузка — один из самых ответственных моментов в цепочке поставки. Все неожиданности имеют, как правило, единые последствия для закупщика: груз не выйдет вовремя и/или не в полном объеме. Эти задержки могут существенно повлиять на заказ следующего товара и на скорость оформления нового заказа.

В случае нормальной отгрузки менеджер по закупкам получает копии товарно-транспортных накладных и на их основании вносит предварительные данные в информационную систему об ожидаемой поставке. До момента выхода груза мы не рекомендуем вносить эти данные, так как велика вероятность задержки с отгрузкой и изменения состава заказа — придется потом переделывать.

Инструмент: товарно-транспортные накладные (ТТН), другие отгрузочные документы (CMR, коносамент), сертификаты.

Об этих документах подробно будет рассказано в главе 3 «Розничная логистика», здесь мы дадим только общее определение.

ТТН — товарно-транспортная накладная, документ для учета движения товаров и расчетов за их перевозки автомобильным транспортом, т. е. документ расчетов с грузоотправителем и перевозчиком; ТТН оформляется грузоотправителем.

CMR (от англ. *cargo movie requirement*) — международная дорожная накладная, транспортный документ, выдаваемый для перевозки товаров автомобильным, железнодорожным или речным транспортом. Используется при международных перевозках.

Коносамент (от фр. *connaissance*) — товаросопроводительный документ, содержащий условия договора морской перевозки груза. Является ценной бумагой, предоставляющей его держателю право распоряжаться грузом. Выдается перевозчиком отправителю после приема груза к перевозке, служит доказательством этого приема и удостоверяет факт заключения договора. В коносаменте определены правоотношения между перевозчиком и грузополучателем.

Шаг 9. Контроль выполнения условий поставки

Пока груз в пути (особенно если для этого требуется неделя или больше), менеджер по закупкам должен контролировать его прохождение, запрашивая информацию от отдела логистики или от поставщика. Если происходит задержка в пути (что бывает достаточно часто, особенно если транспортировка идет морем и осуществляется таможенная очистка груза), то менеджер по закупкам должен узнавать об этом первый, чтобы вовремя принимать решения о заказе следующей партии товара.

Поступление товара: приемка и оприходование товара

Итак, груз прибыл на склад, происходит разгрузка. На этом этапе задача закупщика — получить от склада акт приемки груза и убедиться, что товар прибыл согласно заказу.

Товар прибыл в комплекте и согласно накладным. Если товар прибыл в соответствии с отгрузочными документами (нет недостачи, боя, брака при транспортировке, нарушения упаковки и т. п.), то он приходится. Официально цикл закупки можно считать завершенным.

Имеются расхождения в количестве и качестве груза (бой, брак, пересорт, недостача). Необходимо срочно выяснить — имеет ли место пропаша или повреждение товара во время транспортировки или это брак поставщика. В данном случае основанием для такого решения может быть регламент, внутренний документ компании (например, «Положение о приемке товара»), описывающий процедуру приемки товара и помогающий при определении характера брака: относится ли он к процессу транспортировки или к поставщику. Роль менеджера по закупкам здесь такова, что он должен участвовать в разработке регламента (как специалист, знающий особенности и технические параметры товара) и может входить в состав комиссии, анализирующей и оценивающей бракованный товар.

Если имеется недостача груза или повреждение внешнего вида, упаковки, пересорт по упаковочным местам, составляется соответствующий акт, и отделом логистики к транспортно-экспедиционной компании будет выставлена претензия. В ТТН будут сделаны соответствующие отметки во время приемки груза.

Пересорт товара внутри упаковок или палет, брак и дефекты внешнего вида — это, как правило, брак поставщика, который будет обнаружен во время продажи товара или во время инвентаризации. Для таких случаев должно существовать соглашение между компанией и поставщиком о порядке компенсации брака (рекламации, кредит-ноты, претензии и т. д.).

После того как груз принят и выявлены все случаи пересорта, недостачи и т. д., товар приходится: как правило, применяется процедура оприходования товара по факту. Здесь роль закупщика — дать экспертную оценку товару и внести в акты приемки и накладные правильные коды и описания товара, соответствующие реальному приходу.

Цикл движения товара в закупочной цепочке закончен.

Важно отметить, что часто между моментом поступления товара на склад и моментом оприходования его (т. е. попадания в продажу) проходит иногда от одного до трех (а то и больше!) дней.

По сути, это означает, что товар мы имеем, но получать прибыль от его продажи не можем, т. е. оборотные средства компании заморожены. Опять же при открытой кредитной линии от поставщика мы должны за товар, который еще не поступил в продажу, причем исключительно по нашей собственной вине.

Поэтому суть всех действий закупщика на предыдущих этапах (подготовка товара для внесения его в базу, ввод предварительных данных в систему об ожидаемом приходе и т. д.) — это ускорение цепочки «поставка—оприходование». Товар должен быть оприходован так быстро, как позволяет информационная система, — это оборотные средства компании.

Инструмент: накладные, ТТН, акт приемки, регламент установления претензий при транспортировке груза.

Пример. Внутренняя инструкция о порядке приема товара от представителя поставщика.

Данная инструкция регламентирует прием товара от поставщиков на складе компании.

Инструкция о порядке действий на центральном складе (ЦС) компании «Азимут» при получении товаров от поставщиков

1. Обязанности заведующего ЦС

- 1.1. Получить от менеджера по закупкам информацию о планируемых поступлениях товара.
- 1.2. Организовать прием товара по количеству и качеству и оформление документов в соответствии с процедурой приема товара от поставщиков.

2. Действия заведующего ЦС при доставке представителем поставщика товара на склад

- 2.1. Проверить документы, сопровождающие груз, в соответствии с критериями, указанными в процедуре приема.
- 2.2. Проверить наличие в базе данных соответствующей приходной накладной. При отсутствии приходной накладной — немедленно связаться с менеджером по закупкам, ответственным за ввод приходной накладной в базу, выяснить причины отсутствия приходной накладной.

- 2.3. Обеспечить прием товара по расходным накладным поставщика согласно п. 3 настоящей инструкции.
- 2.4. Проверить полученный товар на соответствие приходной накладной в базе данных.
- 2.5. В случае отсутствия расхождений — организовать перемещение принятого товара в зону хранения и размещение по местам хранения.
- 2.6. При наличии расхождений — поставить в известность менеджера по закупкам и действовать согласно п. 3.4 настоящей инструкции.

3. Прием товара по накладным поставщика работниками склада

- 3.1. Прием товара производят назначенные заведующим складом работники склада.
- 3.2. Работник склада, принимающий товар, обязан:
 - ✧ проверить товар по количеству и наименованиям, указанным в накладной поставщика;
 - ✧ проверить внешний вид товара, отсутствие повреждений и загрязнений упаковки;
 - ✧ проверить комплектацию товара в соответствии с данными о комплектации, указанными в инструкции по эксплуатации товара (инструкция по эксплуатации предоставляется менеджером по закупкам).
- 3.3. При отсутствии расхождений по количеству и качеству принятого товара с расходной накладной поставщика заведующий ЦС обязан передать представителю поставщика подписанный лицом, ответственным за прием, 1-й экз. накладной и доверенность.
- 3.4. В случае обнаружения расхождений по количеству, качеству и комплектации заведующий ЦС или ответственный за прием сотрудник склада не имеют права ставить подписи на накладных поставщика и возвращать поставщику документы. В этом случае представителю поставщика передается акт приема товара, подписанный всеми членами комиссии по приему и заверенный печатью склада. В акте приема указываются все расхождения по количеству, качеству и комплектации товара.
- 3.5. Акт приема товара также пересылается менеджеру по закупкам по электронной почте.

- 3.6. Несоответствующий по качеству и комплектации товар должен быть размещен в зоне ответственного хранения в условиях, не допускающих его дальнейших повреждений, до принятия решения менеджером по закупкам о замене товара или возврате товара поставщику.

4. Проверка приходной накладной и размещение товара на хранение

- 4.1. После приема товара по документам поставщика заведующий ЦС обязан организовать проверку полученного товара по приходной накладной и размещение товара на места хранения.
- 4.2. Работник склада, выполняющий проверку товара по приходной накладной и размещение товара на места хранения, обязан подписать приходную накладную, подтверждая выполнение задания и соответствие поступившего на склад товара приходной накладной.
- 4.3. В случае обнаружения расхождений принятого по документам поставщика товара с приходной накладной в базе данных заведующий складом обязан составить акт приема товара и отправить его по электронной почте менеджеру по закупкам для устранения несоответствий приходной накладной.

5. Подтверждение приема товара в базе данных

- 5.1. После проверки соответствия полученного товара и приходной накладной заведующий складом обязан подтвердить получение товара в базе данных и провести приходную накладную.
- 5.2. Полученные от поставщика документы с подписью работника склада, принимавшего товар, передаются менеджеру по закупкам.
- 5.3. На складе должна храниться приходная накладная с подписью работника, проверившего приходную накладную и переместившего товар в зону хранения.

Согласовано:

Заведующий центральным складом _____

Начальник отдела закупок _____

Руководитель отдела логистики _____

Пример. Акт приемки товара, являющийся приложением к Инструкции о приеме товара

АКТ № ____
приемки ТМЦ по качеству и количеству

от « ____ » _____ 200__ г.

Время начала приемки « ____ » _____ 200__ г. « ____ » час ____ мин.

Время окончания приемки « ____ » _____ 200__ г. « ____ » час ____ мин.

Поставщик (сдатчик) _____

Приемщик (склад) _____

Причина составления акта _____

Комиссия в составе (Ф. И. О., должность):

Председатель _____

Члены комиссии _____

с участием представителя, удостоверение представителя поставщика, перевозчика, независимой стороны, (нужное подчеркнуть) № _____, дата « ____ » _____ 200__ г.

Комиссия ознакомлена с инструкциями о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству и качеству.

Комиссия произвела вскрытие вагона (контейнера, автофургона и т. д.) № _____ и осмотрела

Груз, поступивший по накладной № _____ от « ____ » _____ 200__ г.

При вскрытии установлено:

1. Состояние вагона, контейнера, автофургона _____

2. Номера и исправность пломб и оттисков _____

3. Состояние тары, упаковки, маркировки, ярлыков _____

4. Место и условия хранения до приемки _____

5. Другие сведения о приемке (составление коммерческого акта) № _____ от « ____ » _____ 200__ г.

Характер выявленных дефектов по количеству и качеству

№	Наименование ТМЦ по документам сдатчика	Ед. изм.	Кол-во по документам	Кол-во фактическое	Цена за ед.	Сумма	Характер дефектов (брак, бой, пересортица, повреждения и т. д.)

Способ определения количества недостающей продукции: пересчет, взвешивание, по размерам, по маркировке (нужное подчеркнуть).

Подробное описание выявленных дефектов и их характер, объяснение работников склада, возврат ТМЦ от клиента (по каждой позиции отдельно).

Номера ГОСТов, технических условий, название приборов, по которым производилась проверка качества продукции:

Состояние весов _____

Дата вскрытия тары и упаковки « ____ » _____ 200__ г.

Заключение комиссии о причинах выявленных дефектов товара и пересортицы.

Члены комиссии предупреждены об ответственности за подписание АКТА, содержащего данные, не соответствующие действительности.

Подписи членов комиссии:

Председатель: _____

Члены комиссии: _____

С участием представителя (поставщика, перевозчика, третьей стороны)

(подпись, Ф. И. О., должность, удостоверение, дата выдачи, паспорт, №, серия, кем выдан)

Шаг 10. Работа с претензиями и рекламациями

В случае обнаружения боя, брака, пересорта или недостачи товара по вине поставщика последнему выставляется рекламация, претензия или кредит-нота¹. В данной книге мы будем пользоваться термином «рекламация».

¹ Кредит-нота (англ. *credit-note*) — документ, выставляемый поставщиком покупателю в случае возвращения покупателю части стоимости товаров. Суть кредит-ноты заключается в том, что посредством ее поставщик уведомляет покупателя о компенсации стоимости товара, которая становится меньше первоначально установленной договором поставки. По сути, кредит-нота сродни скидке с цены товара, полученной задним числом, после поставки. Это бухгалтерский документ, и возможность ее получения должна быть зафиксирована в договоре поставки.

Для каждого поставщика будет существовать свой порядок рекламаций с учетом особенностей товара и способов его транспортировки и хранения. Как правило, предпринимаются следующие действия:

- денежная компенсация от поставщика на сумму бракованного товара (частичное погашение стоимости согласно утвержденному проценту уценки, 100%-ное погашение стоимости, 100%-ное погашение стоимости плюс транспортные расходы и расходы на хранение);
- товарная компенсация от поставщика (поставка партии любого товара из ассортимента поставщика на сумму принятой рекламации);
- снижение оплаты по полученному заказу на сумму рекламируемого товара (с выставлением кредит-ноты);
- замена товара на кондиционный (полная замена или замена на похожий товар, близко к товарной компенсации);
- фиксированная скидка (обычно 2–3%) на стоимость любого заказа (так называемый бонус на рекламацию). При этом учет самой рекламации никогда не производится (т. е. не важно, есть ли вообще рекламации или их нет). Может быть оговорена пороговая сумма рекламации, за пределами которой рекламация принимается (например, при рекламации на сумму до 10 000 руб. действует фиксированная скидка 2% от суммы поставки, рекламации на сумму свыше 10 000 руб. подлежат денежной компенсации);
- возврат бракованного товара поставщику (за счет поставщика или за счет компании);
- бесплатная поставка запасных частей и бесплатный ремонт, восстановление товара силами поставщика для придания ему свойств обычного товара.

Все способы имеют свои плюсы и минусы. Роль менеджера по закупкам здесь решающая, так как именно ему необходимо принять решение о способе и сумме рекламации.

Ниже приведем пример рабочих материалов, которые использовались в практике одной компании. Этот пример показывает, насколько важно менеджеру по закупкам разбираться в товаре, чтобы принимать решения по сохранению прибыли компании (табл. 2.5).

Таблица 2.5. Форма отчета по бракованному товару компании «Азимут»

Артикул	Название	Кол-во, шт.	Информация склада	Решение начальника отдела закупок	Примечание
3300-0009	Бачок K402601 белый	1	Пятна на крышке бачка	Уценка 15%. Менеджеру по закупкам: рекламировать товар и получить кондиционную крышку. (Старую крышку не утилизировать, а оставить как уценку. Пригодится.) Складу: после получения крышки скомплектовать кондиционный товар. Операционист: после комплектации кондиционного товара перевести его из уценки в кондиционный	
3301-0015	Пьедестал K005801 белый	1	Бой (утиль)	Уценка до выяснения: по чьей вине бой. (Откуда он взялся?)	
3304-0001	Смеситель д/биде B2305AA хром	4	Нарушена упаковка	Уценка. Менеджеру по закупкам: попросить пустую коробку у производителя	
3301-0006	Раковина E7450 55 × 45, белая	1	Царапины на лицевой стороне поверхности	Уценка. Менеджеру по закупкам: определить характер царапин: как производственный или как механический (т. е., возможно, непроизводственный). Дать процент уценки	
3301-0802	Раковина 11185-01 56 × 44 белая, с кронштейнами	3	Доукомплектовать кронштейнами 3316-0003, вернуть в торговлю	Что? У всех трех нет кронштейнов? Как был обнаружен брак? (Поставщик или возврат от клиента?) Собрать в одном месте. Не прикасаться. Менеджеру по закупкам: рекламировать	Заводское недо-вложение (приняты по удовлетворенной претензии 14.11.07 г.)
3304-0615	Смеситель 702200 хром ванн/душ	1	Не поступает в душ	Сохранять на складе до продажи последнего изделия на всех складах холдинга (для возможности докомплектации в случае необходимости	

Таблица 2.5 (продолжение)

Артикул	Название	Кол-во, шт.	Информация склада	Решение начальника отдела закупок	Примечание
				запчастями других товаров этого же артикула). Операционисту: перевести в некондиционный товар	
3301-0900	Раковина 590-2-11, белая, 56 × 43,5	1	Незначительная трещина на отверстии под смеситель	По 1-й раковине: менеджеру по закупкам: проверить пригодность к эксплуатации. Затем принять решение	
3301-0103	Полупьедестал 212201-0007 белая	1	Бой (утиль)	Утиль	
3307-0313	Зеркало 55 см 50 × 120	3	1. Разбито стекло 2. Разбито зеркало 3. Трещина на зеркале	Менеджеру по закупкам: разобраться, что можно доукомплектовать, а что в утиль. Доукомплектовать за счет утилизируемых позиций или за счет поставщика. Выставить претензию на питерский склад	Возврат со склада СПб
3305-0504	Задняя стенка без г/масс 187 см	8	Трещины на пластиковых панелях	Утиль. Менеджеру по закупкам: заказать у поставщика замену. Складу: после получения доукомплектовать кабины стенками	Брак при транспортировке. Перевозчику выставлена претензия

Шаг 11. Взаиморасчеты с поставщиком за полученный товар

Если товар поставляется в кредит, то после получения товара через оговоренный срок наступает день оплаты. Как уже было рассказано в шаге 6, от менеджера по закупкам требуются ведение баланса с поставщиком и подача данных об оплате в бухгалтерию или финансовую службу.

Как правило, на основании баланса и графика поставок составляется план оплат, который и определяет срок и приоритет погашения кредитов.

Инструмент: баланс, счет поставщика, план или график оплат.

Баланс — это информационная таблица (чаще всего в формате Excel), которую менеджер по закупкам ведет с каждым поставщиком. Это не бухгалтерский баланс, но суть данного инструмента именно в сверке взаимных с поставщиком денежных обязательств. Сюда заносятся все данные по суммам заказов, счетов, оплат, рекламаций и кредит-нотам, маркетинговым и рекламным счетам и т. д., т. е. данные о взаиморасчетах с конкретным поставщиком.

Очень важно: нужна периодическая сверка баланса с самим поставщиком, чтобы избежать накопления долгов, неоплаченных счетов, неучтенных или «потерянных» платежей — и как следствие недоразумений и взаимных претензий. Мы знаем, что бухгалтерия ведет свой баланс, но, как известно, бухгалтерские отчеты далеко не всегда совпадают на практике с расчетами реальными. И менеджер по закупкам должен всегда иметь эту информацию в удобном для себя (и для начальника отдела или категорийного менеджера) виде.

Рассмотрим примеры (табл. 2.6, 2.7).

Таблица 2.6. Фрагмент баланса с поставщиком «ХХ»

Дата выставления счета	Номер заказа	Номер инвойса	Сумма счета, руб.	Дата платежа	Условия оплаты	Сумма оплаты, руб.	Оплата произведена
22.03.14	AKR-14-03	35-887	20340,0	21.04.14	Кредит 30 дней	20300,0	02.04.14
01.04.14	AKR-14-04	36-231	24112,0	01.05.14	Кредит 30 дней	24200,0	11.05.14
14.05.14	AKR-14-05	38-920	22511,0	14.05.14	Предоплата	22500,0	15.05.14
01.06.14	AKR-14-06	49-284	20676,0	01.07.14	Кредит 30 дней	20600,0	02.07.14
06.07.14	AKR-14-07	49-743	28661,0	13.07.14	Кредит 7 дней	28660,0	15.07.14
12.08.14	AKR-14-08	55-445	26540,0	26.09.14	Кредит 45 дней	26540,0	27.09.14
28.08.14	Кредит-нота по АКР-14-08	К-514-1	-814,0	28.08.14	Претензия	-814,0	28.08.14
11.09.14	AKR-14-10	57-112	20413,0	26.10.14	Кредит 45 дней	20413,0	27.01.14

Таблица 2.6 (продолжение)

Дата выставления счета	Номер заказа	Номер инвойса	Сумма счета, руб.	Дата платежа	Условия оплаты	Сумма оплаты, руб.	Оплата произведена
12.09.14	Рекламная поддержка	б/н	-5600,0	12.09.14	Оплата рекламы	-5600,0	12.09.14
			156 839,0			156 799,0	
	ИТОГО БАЛАНС						
	на 13.09.14						
	-40,0						

Таблица 2.7. План оплат на апрель 2007 г.

Порядок платежа	Поставщик	Номер поставок	Сумма заказов, \$	Сумма заказов, EUR	Сумма заказов, руб.	Описание платежа	Дата платежа
8	Акрион	AKR-0147-001	1998			Кредит 60 дней	05.04.14
13	Артур	AT-14-003	30310			Частичная предоплата	15.04.14
3	Intel Stand Франция	FR-IS-14-001		31060,00		Кредит 7 дней	04.04.14
5	Intel Stand Чехия	CH-IS-14-010		22130,78		Кредит 60 дней (просрочен)	23.03.14
7	Intel Stand Чехия	CH-IS-14-011		18679,78		Кредит 60 дней (просрочен)	30.03.14
6	Ideal	ID-14-002			144565,00	Кредит 45 дней	06.04.14
4	Видное	VID-14-004		3644,18		Кредит 30 дней	04.04.14
1	Кременчуг	KRM-14-008			86800,00	Кредит 21 день	01.04.14
10	Кременчуг	KRM-14-009-Самара			87540,00	Кредит 21 день	16.04.14
14	Кременчуг	KRM-14-011-Ростов			81419,00	Кредит 21 день	17.04.14

Порядок платежа	Поставщик	Номер поставок	Сумма заказов, \$	Сумма заказов, EUR	Сумма заказов, руб.	Описание платежа	Дата платежа
2	Снаткин	СНТ-14-003			21230,00	Предоплата	01.04.14
9	Снаткин	СНТ-14-004			21230,00	Предоплата	14.04.4
11	Italica	ITL-14-002		14322,00		Предоплата	14.04.14
12	SA (бывш. ЧП Андреев)	SA-14-006		953,00		Предоплата	14.04.14
	Итого к оплате		32308	90789,74	442784,00		
	Из них просрочено			40810,56			

Пример. План оплат компании «Азимут»

Менеджером по закупкам определен:

- приоритет оплат (первая колонка). Здесь очередность оплат не всегда соответствует дате оплаты — это связано с тем, что с одними поставщиками отношения являются стратегическими и оплата по ним должна идти без всяких задержек, с другими поставщиками в силу каких-то особых договоренностей или причин оплату можно отложить на несколько дней или даже на более долгий срок. Подчеркнем: это частный случай данной компании;
- поставщик и номер поставки (номер поставки имеет следующую расшифровку: буквенное обозначение поставщика — год поставки — порядковый номер поставки — место поставки, если оно не является центральным складом). Также отметим, что это тоже частный случай и внутренние правила данной компании;
- валюта платежа (в евро, долларах или рублях);
- описание платежа (кредит или предоплата и другие замечания);
- дата, когда счет поставщика должен быть оплачен.

После погашения кредиторской задолженности перед поставщиком цикл закупки одной партии товара можно считать окончательно завершённым.

Итоги главы 2

Процесс закупки состоит из циклических, повторяющихся шагов. Именно это свойство процесса закупки позволяет менеджеру заранее предусмотреть все проблемные ситуации и на каждом этапе провести ряд действий, которые помогут предотвратить возможные ошибки. В зависимости от задачи менеджер принимает какие-то решения (о количестве и сроках поставки, об оплате или выставлении рекламаций) и контролирует процессы (сверка счетов и заказов, контроль выхода и прихода груза).

Из своей практики мы знаем, сколько неожиданностей таит каждый шаг. Если пустить процесс на самотек и уповать на поставщиков (они сами заказ хороший сделают, и подтвердят все правильно, и не ошибутся при расчете скидки), на отдел логистики (сами транспорт вовремя найдут и правильно придумают, как разные заказы в машину положить), на склад (сами разберутся, что брак при транспортировке, а что «так от поставщика и пришло»), то и результат может быть самый непредсказуемый.

Закупщик не работает сам по себе. Каждый шаг процесса закупки связан с действиями других подразделений и поставщиков — и с магазинами, и со складами, и с транспортным отделом, с бухгалтерией и т. д. — поэтому помимо использования различных инструментов закупщик должен взаимодействовать с ними и контролировать действия, касающиеся доверенного ему товара.

Каждый шаг закупочного процесса — это возможность получения большей прибыли для компании. Это и выбор наилучшего поставщика, получение наилучших цен, правильное количество товара, оптимальный способ транспортировки, минимизация потерь от бракованного товара — словом, все, где компания может снизить затраты накупаемый товар и за счет этого добиться большей прибыли. И все инструменты, которые менеджер по закупкам использует в своей работе, существуют именно для того, что бы помогать ему принимать правильные решения и контролировать все процессы движения товара.

3

Розничная логистика

Логистика и закупки

Информационная логистика

Транспортная логистика

Складская логистика

Итоги главы 3

Логистика и закупки

Определение логистики

В этой главе мы поговорим о логистике розничного предприятия. Почему это важно для менеджера по закупкам? Ведь в компании есть транспортный отдел и склад, которые, собственно, и занимаются логистикой.

Во-первых, не везде это так. Велик процент компаний (особенно среди малых предприятий), где отдел логистики как таковой отсутствует и функции по доставке и распределению груза берут на себя менеджеры по закупкам. Во-вторых, как было сказано в предыдущей главе, основная задача закупщика на этапе доставки груза — это контроль, контроль и еще раз контроль. А что можно контролировать, если не имеешь представления о самом процессе? Менеджер по закупкам обязан говорить с логистами на одном языке, знать основы логистики и товародвижения.

Поэтому эта глава освещает основы логистики для менеджера по закупкам (хотя мы ни в коем случае не претендуем на то, чтобы изложить такую важную и серьезную науку, как логистика, в рамках данной главы).

Начнем с определения логистики в рознице. Насчитываются десятки различных формулировок логистики как науки и как процесса, но все они сводятся к единому понятию.

Логистика — планирование, управление и контроль движения товара от заказа до продажи, включая его транспортировку, складирование и перемещение внутри розничного предприятия.

Часто понятие закупочной деятельности путают с логистикой или закупки считают лишь частью логистики. Но логистика — это процесс, касающийся в первую очередь (и в основном) товаров, в то время как закупки — часть системы управления ассортиментом, касающаяся и товаров, и поставщиков, и сбыта. Закупки — это то, что мы делаем ДО того и ДЛЯ того, чтобы товар появился в компании, в то время как логистика — это то, ЧТО мы делаем с товаром, когда он УЖЕ появился в компании (или когда он на пути в компанию). Поэтому мы эти понятия считаем дополняющими, но не заменяющими друг друга.

Логистика торговой компании делится на следующие функциональные области (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Функциональные области логистики торговой компании

Область	Отдел или подразделение компании, осуществляющее эти функции
Ключевые области	
Закупочная логистика (действия по отгрузке, транспортировке, приемке товара, связанные с доставкой товара от поставщика к складам компании)	Отдел закупок или категорийные менеджеры
Транспортная логистика (собственно выбор способов перевозки и таможенной очистки товара)	Отдел логистики (конкретно — транспортный отдел)
Логистика запасов (перемещение и распределение товаров внутри компании — от складов до покупателя)	Магазины и филиалы компании
Вспомогательные области	
Информационная логистика (перемещение товара в информационной системе: приходование, списание, выписка накладных и т. п.)	Отдел оперативного учета (или отдел управления движением товара)

Область	Отдел или подразделение компании, осуществляющее эти функции
Логистика складирования и грузопереработки (собственно хранение, упаковка, перемещение внутри склада, отбраковка, инвентаризация)	Склады компании и распределительные центры
Сбытовая (распределительная логистика) (распределение товаров по складам магазинов, распределительным центрам, отгрузка покупателям)	Транспортный отдел, магазины и филиалы компании
Логистика финансов и менеджмента (движение денежных потоков, связанных с логистикой: оплата поставок, ресурсы для транспортировки и хранения товаров, кредитные потоки, оплата товара покупателями и т. д.) ¹	Контрольно-ревизионный отдел (или отдел финансового учета или реже бухгалтерия)
Логистика производственных процессов (например, если в компании есть свое производство — кулинарный цех или есть процесс переупаковки или доукомплектации товара, в ходе которого меняются его характеристики)	Специальный отдел (производственный цех) или склад
Логистика сервисного обслуживания (доставка товара покупателям)	Транспортный отдел (отдел доставки)

Кто есть кто

В компании, как правило, отдел закупок и отдел логистики разделены между собой. Отдел логистики может иметь два подразделения — транспортный отдел и склады. Такое деление соответствует разделению логистических операций: транспортная логистика осуществляется отделом транспорта и таможни, склад осуществляет логистику складирования и переработки. На практике бывает, что под логистикой понимается только транспортный отдел, а склады выделены в отдельную систему. На наш взгляд, это не совсем верно, так как транспорт и склад тесно связаны между собой и представляют одну цепочку. Хотя и то и другое является различными сферами логистики как таковой.

Сотрудники отдела закупок осуществляют закупочную логистику, заказывая товар у поставщика и передавая информацию о заказе в транс-

¹ Логистика как наука выделяет это направление отдельно, однако в данной книге мы этой теме касаться не будем.

портный отдел. Транспортный отдел берет на себя функцию физического перемещения груза от поставщика до складов компании, где по прибытии передает груз в распоряжение склада. Склад осуществляет хранение товара. Отдел оперативного учета берет на себя информационную и распределительную логистику.

Вся информация о движении и поступлении товара передается в отдел оперативного учета¹. Если такого подразделения в компании нет, то информационные потоки собираются в отделе закупок — в таком случае менеджеры по закупкам могут выполнять также функцию операционистов (внесение товара в базу данных, оприходование, списание, перемещение по складам и т. д. — подробнее о функционале отдела ОУ см. ниже, рис. 3.1).

Комментарий к данной схеме. Мы встречали множество различных компаний, где отдел закупок также входил в департамент логистики или где склад был отдельной структурной единицей, не входящей в отдел логистики. Какая у компании структура, в данный момент не имеет значения — в данной книге мы не касаемся темы организационного построения компании.

Важно, что существуют различные логистические функции и эти функции могут быть переданы разным отделам. На приведенной схеме обозначен оптимальный вариант структуры, но в вашей компании может быть другая схема.

Информационная логистика

Кто владеет информацией — тот правит миром.

Информационная логистика представляет собой потоки информации, которые являются связующими нитями всех звеньев логической цепочки (закупка—поставка—приемка—хранение—перемещение—распределение—продажа).

По сути, это нервная система компании. Ее цель — обеспечить нужной информацией в нужное время все звенья логистической цепочки (отдел

¹ Этот отдел может иметь различные аббревиатуры: ОУ (отдел оперативного учета), ОУДТ (отдел управления движением товара), ДОУ (департамент оперативного учета), ОТД (отдел товародвижения) и т. д. Здесь мы будем называть его ОУ.

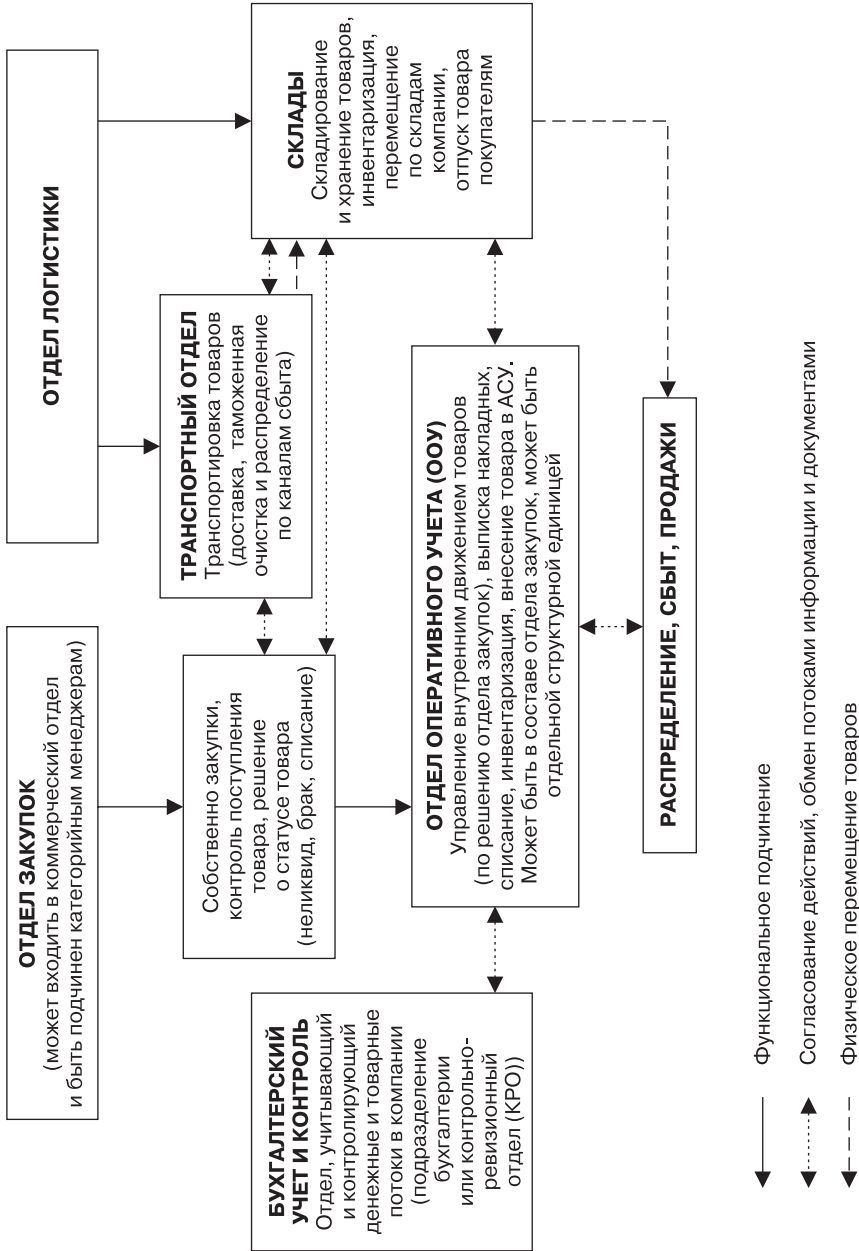


Рис. 3.1. Возможная схема распределения функций логистики в торговой компании

закупок, склады, РЦ, магазины, бухгалтерию, КРО и т. д.). Такой информационный поток генерируется материальным потоком (т. е. сначала происходит поставка товара, и на основе документов все данные заносятся в систему). Информационная логистика отражается в информационной системе, которая и связывает физически все данные воедино.

Важно учесть при работе с любой информационной системой (независимо от того, с каким именно программным продуктом приходится иметь дело), чтобы она могла обеспечивать движение своевременной и достоверной информации для всех отделов:

- многоуровневая система (т. е. наличие различных уровней обобщения информации — от самого общего (направления или класса) до товарной позиции);
- аналитика на разных уровнях — необходимо уметь делать аналитические срезы и по товарам, и по складам, и по магазинам, и по поставщикам, и по статусу товара в системе и т. д.;
- построение с учетом не только текущих, но и будущих задач (т. е. возможность системы усложнять уровни, добавлять новые срезы по аналитике);
- конфиденциальность и различные уровни доступа сотрудников к системе;
- возможность дописывать или удалять модули, т. е. адаптивность к ситуации;
- согласованность и информационное единство (определяется разработкой системы кодов и знаков, в которой исключалась бы возможность несогласованных действий и ввод дублирующейся информации).

Рабочим звеном информационной системы могут быть специалисты, которые заносят все данные по товародвижению, — как в составе отдела закупок, так и отдельное подразделение. Такое звено носит название отдел оперативного учета (или менеджеры по оперативному учету).

Отдел оперативного учета

Почему мы так много внимания уделяем отделу оперативного учета? Потому что эта функция в компании существует независимо от того,

выделен ли под нее специальный отдел или сотрудник или нет. Если отдела или специалиста нет, то эту функцию выполняют менеджеры по закупкам (часто выполняют ее не совсем правильно — сказываются нехватка времени и общая нагрузка на людей). В таком случае в компании со значительным товарооборотом в учетной системе наступает хаос: товары вводятся в базу бессистемно, каждый менеджер имеет свое собственное представление о том, как правильно должен быть представлен товар в базе, за правильностью складских операций никто не следит, инвентаризации проводятся неправильно или не проводятся вообще. Последствия очевидны: пересортица, недостачи, злоупотребления, воровство, финансовые и товарные потери.

Поэтому правильно, если отдел ОУ в компании выделен как отдельная структурная единица в составе отдела закупок (особенно если товарооборот в компании превышает 1 млн руб. в месяц)¹. Это подразделение становится ответственным за точность и своевременность занесения данных в систему, т. е. за информационную логистику. Это — нервная система всей компании; от ее правильной работы зависит сохранение средств.

Так как все движение товаров требует периодических ревизий и постоянного контроля, то отдел ОУ тесно взаимодействует с подразделением компании, ведущим учет и контроль денежных и информационных потоков (это может быть контрольно-ревизионный отдел КРО или — реже — бухгалтерия или финансовая служба).

Основные функции отдела оперативного учета.

- Оформление приходных накладных на товары в информационной системе.
- Ведение внутренней документации (акты излишков, недостачи, пересортицы, перемещения на другие склады компании).
- Введение новых товарных позиций и закупочных цен в информационную систему.
- Расчет закупочных цен после получения информации от отдела закупок.

¹ В итоге все зависит даже не от товарооборота, а от количества товаров, которое приходится «перерабатывать» отделу логистики. Как показывает наша личная практика, если число поставок превышает 20 партий в месяц, такой отдел в компании нужен.

- Подготовка и проводка результатов промежуточных и плановых инвентаризаций.
- Ведение и контроль товарооборота на всех складах компании в информационной системе при приходовании прямых поставок на эти склады.
- Контроль, координация и консультирование сотрудниками ООУ ведения всех складов в магазинах и филиалах компании.
- Выборочный контроль и консультирование по правильности выписки счетов всеми подразделениями компании.
- Предоставление отчетной информации по остаткам, ценам, товародвижению и другим данным руководству отдела закупок, руководителю контрольно-ревизионной службы и другим контролирующим подразделениям компании по запросу.

Контроль за работой этого отдела необходимо осуществлять именно отделу закупок как звену, ответственному за ассортиментную и товарную политику в компании. Поэтому правильно отдел ОУ подчинить напрямую отделу закупок. Руководитель отдела закупок должен контролировать (и нести ответственность, конечно) за правильность внесения сотрудником ОУ всех данных в информационную систему (и в части нового товара, и в части правильности выписки накладных и составления актов по перемещению товара), за скорость обработки данных (по составлению отчетов или внесению данных по итогам инвентаризаций).

По сути, операционист отдела ОУ становится помощником для закупщика, его правой рукой по введению товаров в систему. Он также осуществляет связь между закупками и складами компании — часто именно он является «представителем» закупок на складе, решая в рамках своих полномочий мелкие вопросы по товару.

Пример из практики. Грузчик на складе не может найти товар согласно выписанной накладной. Он звонит операционисту с просьбой проверить, правильно ли выписана накладная, нет ли ошибок в коде. Операционист сверяется со счетом — ошибок в выписке накладной нет. Зная товар, он советует грузчику внимательно рассмотреть код на коробке, так как этот товар может иметь код, который указан в накладной, и иметь дополнительные буквенные обозначения, сбившие грузчика с толку. Грузчик, получив дополнительную информацию, осматривает коробку с товаром более внимательно, находит на обратной стороне правильный код и отгружает товар.

Ситуация кажется пустяковой, но она типична. И часто по таким вопросам работники склада вынуждены обращаться к закупщикам или категорийным менеджерам (что неизбежно, так как товар отгружать надо, а никто другой такую информацию о товаре дать не может).

Конечно, функция ООУ только этим примером не ограничивается. Ниже приведен образец должностной инструкции операциониста отдела ОУ в компании, торгующей бытовой техникой и электроникой, имеющей и оптовые, и розничные продажи, насчитывающей пять филиалов и двенадцать магазинов федерального уровня.

Должностная инструкция операциониста отдела ОУ компании «Азимут»

1. Подразделение

- 1.1. Отдел оперативного учета является структурным подразделением отдела закупок компании.
- 1.2. Операционист ООУ административно подчинен руководителю отдела закупок.

2. Целевое назначение должности

- 2.1. Ведение учета движения товара на складах компании.
- 2.2. Контроль состояния складских запасов на складах компании.
- 2.3. Осуществление взаимодействия работы отдела логистики (транспортного отдела, складов компании) и отдела закупок, а также других подразделений компании, связанных с движением товаров.

3. Позиция должности

- 3.1. Операционист ООУ назначается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению начальника отдела закупок.
- 3.2. Операционист ООУ в своей деятельности руководствуется:
 - ✧ действующим законодательством;
 - ✧ внутренними нормативными документами компании;
 - ✧ положением об ООУ;
 - ✧ положением об отделе закупок;

- ✧ положением об ассортиментной политике компании;
- ✧ настоящей должностной инструкцией.

3.3. При отсутствии операциониста ООУ (командировка, отпуск, болезнь и т. п.) его права и обязанности приказом начальника отдела закупок возлагаются на иного сотрудника ООУ или менеджера отдела закупок.

4. Должностные обязанности

Учет товародвижения

- 4.1. Введение новых товарных позиций в ассортиментную матрицу компании.
 - 4.1.1. Введение позиций в справочник изделий учетной базы с предоставлением всех технических характеристик, единиц измерения, комплектности.
 - 4.1.2. Обновление данных в справочнике изделий (наименование, единицы измерения, коэффициенты пересчета, стоп-цены и др.).
- 4.2. Оформление приходных накладных на товары в учетной базе по соответствующим префиксам.
- 4.3. Ведение внутренней документации.
 - 4.3.1. Акты излишка, недостачи, пересортицы.
 - 4.3.2. Акты вывоза товара со склада (утилизация).
 - 4.3.3. Акты перемещения на склады «Брака», «Рекламы», «Выставки» и обратно.
- 4.4. Ведение и поддержание файлов по расчету закупочных цен: фактических за прошлый месяц и текущих.
- 4.5. Расчет закупочных цен после получения информации от отдела закупок. Предоставление расчетов начальнику отдела закупок по фактическим ценам за прошедший месяц — до 3-го числа каждого месяца, по текущим — до 10-го числа каждого месяца.
- 4.6. Внесение в базу Ахарта после утверждения начальником отдела закупок фактических закупочных цен за прошедший месяц для контрольно-ревизионного отдела (КРО) — до 4-го числа каждого месяца.
- 4.7. Внесение в базу Ахарта после утверждения начальником отдела закупок текущих закупочных цен — до 15-го числа каждого месяца.

- 4.8. Еженедельная сверка баланса склада:
 - 4.8.1) с данными складского учета (карточки товара) материально-ответственных лиц склада.
 - 4.8.2) в денежном выражении с КРО.
- 4.9. Подготовка и проводка результатов промежуточных и плановых инвентаризаций после подписания соответствующих актов инвентаризации.
- 4.10. Ведение товарооборота на виртуальных складах филиалов в Ахарта при приходовании прямых поставок на их склады.
- 4.11. Составление отчета по производителям и сериям — ежемесячно.
- 4.12. Контроль, координация и консультирование ведения виртуальных складов сотрудниками ООУ в филиалах.
- 4.13. Свободный (выборочный) контроль и консультирование по правильности выписки счетов всеми подразделениями компании.
- 4.14. Осуществление товарооборота по выставочному залу компании в соответствии с утвержденным регламентом.
- 4.15. Ежемесячное обновление сводного отчета по остаткам компании (обеспечение ввода новых производителей, новых товаров, новых групп товаров у ранее введенных производителей).

Предоставление отчетности

- 4.16. Ежемесячное составление шаблона для финансово-аналитического отчета по товарам до 2-го числа месяца, следующего за отчетным периодом.
- 4.17. Предоставление отчетной информации и необходимых данных руководству отдела закупок.
 - 4.17.1. Контроль за регулярным предоставлением начальнику отдела закупок еженедельных (каждую пятницу) сводных отчетов от ООУ компании по товарному остатку на центральном складе и на складах в филиалах компании.
 - 4.17.2. Еженедельные (каждая пятница) и ежемесячные (до конца 2-го рабочего дня месяца, следующего за отчетным периодом) отчеты по продаже/отгрузке с центрального склада и со складов филиалов компании в финансовом и товарном выражении.

- 4.18. Предоставление отчетной информации, затребованной КРО, в нужные сроки.

5. Ответственность

- 5.1. Надлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.
- 5.2. Выполнение распоряжений начальника отдела закупок.
- 5.3. Сохранение конфиденциальной информации.

6. Критерии эффективности работы

- 6.1. Оценка эффективности работы операциониста ООУ производится начальником отдела закупок.
- 6.2. Эффективность деятельности оценивается по следующим критериям:
- ✧ своевременность проведения всех операций по учету и движению товара, указанных в данной должностной инструкции, и соответствие проводимых данных;
 - ✧ своевременность предоставления требуемой отчетной информации и соответствие ее исходным документам;
 - ✧ немедленное извещение руководства и всех функционально заинтересованных структур компании о возникающих объективных проблемах на вверенных участках работы и своевременное разрешение этих проблем;
 - ✧ контроль за проведением документов по товару другими подразделениями компании по правилам, установленным компанией, и соответствующими истинному положению дел.

Операционист ООУ _____

Согласовано:

Начальник отдела закупок _____

Начальник отдела логистики _____

Начальник склада _____

Начальник контрольно-ревизионного отдела _____

Транспортная логистика

Управление транспортировкой состоит из нескольких основных этапов (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Основные этапы управления транспортировкой

Этап транспортировки	Кто отвечает за данный этап
Выбор способа транспортировки (технологии перевозки)	Решение менеджера по закупке (необходимые расчеты и данные могут быть предоставлены отделом логистики)
Выбор вида транспорта	Решение менеджера по закупке (необходимые расчеты могут быть предоставлены отделом логистики)
Выбор транспортного средства	Задача транспортного отдела (с согласованием с менеджером по закупке)
Выбор перевозчика	Задача транспортного отдела
Оптимизация процесса транспортировки и оформления груза	Задача транспортного отдела

Задача менеджера по закупкам — заказать в транспортном отделе тот способ доставки груза, который максимально обеспечивает поступление товара в нужном количестве и качестве в нужные сроки на склады компании. Закупщик здесь выступает для отдела логистики как «внутренний заказчик» перевозки груза.

Задача отдела логистики — обеспечить выбранный закупщиком путь с наименьшими затратами (т. е. выбрать собственно перевозчика и контролировать процесс доставки). Он обеспечивает выполнение заказа отдела закупок по доставке груза.

Способы перевозки

Итак, что нужно знать менеджеру по закупкам о транспортировке товаров?

Первое — это каким способом и каким видом транспорта будет доставлен его товар. От этого будут зависеть скорость поступления товара, величина партии, сохранность груза, частота поставок и в конечном итоге — себестоимость товара.

Второе — какие именно документы требуется оформлять и некоторые особенности оформления отгрузочных документов. От этого будет зависеть, поступит ли груз в компанию вовремя (как мы знаем, неправильно оформленные документы часто являются поводом для задержки груза, что выливается затем в оплату штрафов и другие издержки)¹.

Несмотря на большое количество учебников по логистике, в России (да и в международной практике) до сих пор нет единой терминологии способов перевозки. Мы приведем здесь наиболее распространенные понятия и термины, которые менеджер по закупкам обязан знать и понимать. Для него это означает, что со своим отделом логистики нужно будет просто договориться о единой в компании терминологии, выработать свою, «фирменную» систему обозначений для каждого способа перевозки (рис. 3.2).

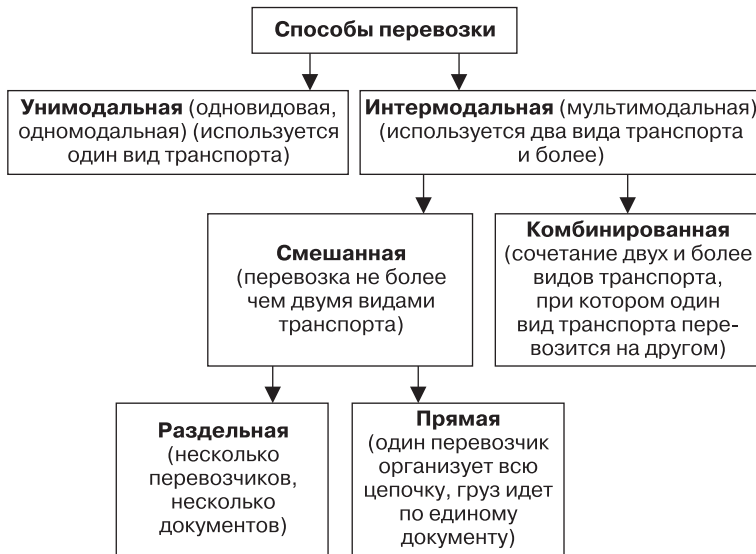


Рис. 3.2. Способы перевозок грузов

¹ Эта книга написана для российских закупщиков. Нет смысла делать вид, что наша законодательная база совершенна и не оставляет возможностей для злоупотреблений, в том числе и на дорогах, и на таможне...

Униmodalная (или одновидовая, одноmodalная) перевозка — используется только один тип транспорта (или только автомобиль, или только железнодорожный транспорт и т. п.). Чаще всего используется при автомобильных перевозках.

Например, вы заказываете с оптового склада поставщика партии кофе, чая и кондитерских изделий в магазины компании. Партии товара следуют только одним видом транспорта — автомобильным, т. е. осуществляется униmodalная перевозка.

Преимущества: высокая сохранность груза, высокая скорость доставки (нет перегрузов, переоформления документов, риск пропажи части груза минимальный). Относительно просто оформляются документы. Проще контролировать движение груза.

Минусы: дорогая доставка. Иногда осуществить ее невозможно по причине места нахождения отправителя и/или получателя груза (например, при импортных поставках, если страны поставщика и покупателя имеют морскую или речную границу).

Интерmodalная (или мультимodalная; ее подвиды — смешанная (раздельная и прямая) и комбинированная) перевозка — любые сочетания двух и более видов транспорта с привлечением одного или более перевозчиков, с перегрузкой или без перегрузки, с одним или несколькими отгрузочными документами.

Например, вы заказываете партию одежды из Китая. Груз в контейнере следует с фабрики поставщика до порта на автомобильном транспорте, затем контейнер перегружается на корабль, т. е. осуществляется морская перевозка, затем контейнер опять грузится на автомобиль и следует до вашего склада. Это пример комбинированной транспортировки.

Преимущества: дешевле униmodalной. Можно организовать практически по любому маршруту.

Минусы: требует большого количества согласований, оформления различной документации, высокий риск задержки груза или повреждения его в ходе перегрузов. Как правило, значительно более долгий срок доставки.

Доля транспортных расходов в общих логистических издержках очень велика — 65–70% (от всех логистических затрат на доставку, переработку, складирование, погрузку-разгрузку и другие расходы) приходится на оплату транспорта. И тип транспорта (автомобильный, морской, железнодорожный и т. п.), и сама технология (одноmodalная, смешанная или интерmodalная и т. п.) перевозок влияют на себестоимость и срок доставки.

Например, вы организуете поставку скоропортящегося груза (например, цветы). В данном случае важно будет доставить груз как можно скорее, пусть даже по более высокой цене (воздушным транспортом и затем автомобилем до места получателя). Морской или железнодорожный транспорт здесь окажутся неподходящими, хотя эти виды транспортировки самые дешевые.

Или, напротив, заказан товар с длительным сроком хранения (например, посуда), но при транспортировке будет важна сохранность груза — нельзя допускать его перегруз. В таком случае менеджер по закупкам даст распоряжение доставлять этот груз только одним автомобильным транспортом (морской и железнодорожный способы доставки не обеспечивают полной сохранности хрупкого груза по причине частых перегрузов контейнера).

Некоторые факторы, которые могут увеличить стоимость перевозки

Загрузка или выгрузка внутри Садового, Третьего транспортного кольца (ТТК) или Малого кольца Московской окружной железной дороги (МОЖД). По Москве без специального пропуска могут ездить следующие грузовики: без ограничения — УАЗ, «Газель», «Бычок»; не въезжая в пределы Садового кольца — ГАЗ и ЗИЛ; не въезжая в пределы МОЖД — КамАЗы, МАЗы. Въезд на территорию Москвы, ограниченную Московской окружной железной дорогой, для автомобилей грузоподъемностью свыше 7 т осуществляется по спецпропускам. На данный момент сформировалась практика проезда ТТК или МОЖД за неофициальную оплату сотрудникам ГИБДД в размере 500 руб.

Растентовка кузова при загрузке или выгрузке. Стандартная погрузка осуществляется через задние ворота, но, например, некоторые стройматериалы, габаритное оборудование приходится грузить сбоку или сверху. Так как не каждая тентованная автомашина может растентоваться, за эту операцию

с вас могут попросить от 500 до 1500 руб. в зависимости от сложности процесса (съем стоек при боковой или дуг при верхней погрузке).

Несколько мест загрузки или выгрузки. Если выгрузку или разгрузку вы вынуждены производить в нескольких местах, то в случае с 20-тонной автомашиной каждое лишнее место обойдется вам в 500–1000 руб. К примеру, у вас четыре места разгрузки: первое обходится бесплатно, а за три остальных вы доплачиваете от 1500 до 3000 руб.

Простой под погрузкой/выгрузкой сверх оговоренного лимита. За редчайшим исключением, все транспортные и экспедиционные компании при междугородней перевозке дают бесплатные часы на погрузочно-разгрузочные работы. В среднем этот лимит для 20-тонной автомашины составляет 8 часов (т. е. машино-день) — 4 часа на загрузку и 4 на выгрузку; при этом, коль скоро машина приехала на разгрузку ночью, отсчет часов ведется с начала рабочего дня. Суточный простой обходится в 1000–2000 руб.

Проезд автотранспорта через платные мосты, паромы, железнодорожные платформы и т. п. В большинстве случаев если вам просчитали стоимость перевозки, то перевозчик/экспедитор знает, где на пути следования могут быть платные мосты или паромы, и объявленная ставка уже будет включать эти расходы, но иногда они выделяются и в отдельную графу. То же касается использования железнодорожных платформ для транспортировки автомашин на труднодоступных участках (в основном в Восточной Сибири): если заезд на территорию погрузки/выгрузки платный, заказчик также компенсирует и эти расходы.

Перегруз сверх нормативной грузоподъемности автомашины или оговоренной массы груза. Если вам необходимо перевезти свыше 20 т, то обязательно предупреждайте об этом перевозчика/экспедитора, так как кроме задержек в пути (которые заказчику никто не компенсирует), связанных с поломками из-за перегруза, после перевозки вам могут предоставить для оплаты штрафные квитанции, выписанные на дорожных весах. Плюс к этому — увеличение стоимости перевозки, пропорциональное увеличению веса груза. Поэтому лучше заранее согласовать перегруз — вам предоставят надлежащую автомашину, с которой не будет таких проблем.

Особые свойства груза, его стоимость. Их перевозят только специализированным транспортом, транспортировка которым обходится в разы дороже стандартной перевозки. Но есть категории обыкновенных грузов, за перевозку которых могут запросить значительно ббльшую оплату. Это алкоголь, табак, цветные металлы, электроника и бытовая техника. Увеличение стоимости перевозки обусловлено в таких случаях ликвидностью этих товаров и их привлекательностью для преступников в качестве объекта ограбления

(в каком-то смысле — это доплата за риск). Груз со стойким запахом также может увеличить стоимость перевозки. В среднем фура на борту везет товар на сумму плюс-минус \$20 000, и если стоимость вашего груза измеряется сотнями тысяч долларов, то готовьтесь оплачивать перевозку по полной программе плюс охрану и страховку.

Срочная доставка. По специальным нормативам и КЗоТ грузовая а/м с одним водителем имеет право проехать за день не более 500 км (в зимний период максимальный пробег еще меньше), но немногие АТП соблюдают эти ограничения: в среднем автомашина с одним водителем проходит 700–1000 км в сутки. Если вам необходима еще более высокая скорость, если груз нужно доставить как можно быстрее — это возможно. Но за срочность, скорее всего, придется доплатить.

Отсутствие сопроводительных документов, необходимых со стороны грузоотправителя, или их неправильное оформление. Относительно сопроводительных документов у участников транспортного рынка есть простое правило: если проблемы на пути возникают из-за документов, которые должен обеспечить перевозчик/экспедитор (путевой лист, технический паспорт, лицензионная карточка и т. п.), то все возникающие из-за этого расходы компенсирует он. Если не в порядке документация со стороны грузоотправителя (декларации, ТТН, сертификаты и т. п.), то это проблемы заказчика. Лучший способ избежать нервотрепки (взятки, штрафных стоянок, выездов на место для разбирательства с ГАИ и т. п.) — правильно оформленные документы и их полная комплектация.

Источник: <http://www.alfatrans.ru/pages/price/povishenie.html>

Виды транспорта

Логистика использует всего пять видов транспорта: автомобильный, железнодорожный, водный (внутренний водный и морской), воздушный и трубопроводный¹.

Выбор вида транспорта зависит от целей, которые стоят перед менеджером по закупкам, — привезти быстрее, но дороже или медленнее, но дешевле и с гарантией сохранности груза и т. д. У каждого вида транспорта свои ограничения и возможности (табл. 3.3).

¹ Трубопроводный вид транспорта применяется исключительно для транспортировки нефти и газопродуктов, в данной книге мы его рассматривать не будем.

Таблица 3.3. Основные параметры перевозки в зависимости от вида используемого транспорта

Вид транспорта Параметр перевозки	Автомобильный	Железнодорожный	Водный	Воздушный
Скорость доставки	Высокая	Средняя	Низкая. Срок доставки может исчисляться месяцами	Очень высокая — от нескольких часов до одних суток
Стоимость доставки	Высокая	Низкая	Самая низкая при отправке больших партий	Очень высокая
Доля расходов на вид транспорта в общих логистических издержках	65%	50%	40%	80%
Грузоподъемность (мощность)	Ограничена типом автомобиля (объемом), ограничения по весу из-за нагрузки на ось	Высокая. Практически любой объем и любой вес	Очень высокая. Требуется отправка больших партий	Очень ограниченная и по размеру, и по весу
Потери груза, сохранность при транспортировке	Есть риск пропажи или порчи груза (в ходе аварии или злого умысла)	Сохранность зависит от типа груза (хрупкий и скоропортящийся груз под угрозой)	Потери минимальны, но сохранность зависит от типа груза	Невысокий риск присутствует. Высокие требования к упаковке груза
Способность перевозить разные грузы	Высокая	Невысокая	Низкая	Высокая
Готовность к перевозке в любой момент времени	Высокая	Средняя. Требуется время на заказ вагона, контейнера	Низкая. Требуется заказ судна заранее; ограничения по периоду навигации	Высокая при благоприятных погодных условиях
Частота доставки	Высокая	Высокая	Невысокая	Высокая

Таблица 3.3 (продолжение)

Вид транспорта Параметр перевозки	Автомобильный	Железнодорожный	Водный	Воздушный
Риск опоздания	Невысокий	Минимальный	Высокий	Минимальный
Маневренность, гибкость в выборе маршрута	Средняя. Не подходит для дальних международных перевозок (разделенных морем), неудобен при пересечении нескольких государственных границ	При интермодальных перевозках маневренность высокая	Низкая. Ограничения по наличию портов, оборудования для перегруза, периоду навигации, глубокководности рек и акваторий	Средняя — не везде есть возможность организовать воздушное сообщение
Возможность отследить движение груза	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая
Другие особенности	Наиболее выгоден при доставке на расстояния до 1000 км. Часто применяется для унимодальных перевозок. Наиболее распространенный вид транспортировки для небольших компаний и для небольших партий	Требует большого количества операций и перевалок при погрузке и выгрузке груза. Крайне тяжелое взаимодействие со структурами РЖД. При потере или порче груза доказать вину РЖД практически невозможно	Как правило, используется при международных перевозках. Выгоден только при поставке крупных партий. Практически всегда это интермодальная перевозка, требует других видов транспорта	Подходит для дорогих и ценных грузов, а также для скоропортящихся грузов (рыба, цветы, овощи и фрукты)
Зависимость от погодных условий	Высокая. Снегопад, гололед, заносы, распутица, туман — все это снижает скорость доставки	Минимальная	Средняя. Ограничения по периоду навигации. При штормовой погоде высокий риск задержки или пропажи груза	Средняя. Ограничения по полетным условиям (туман, снегопад, ветер) кратковременны

Автомобиль является наиболее распространенным способом транспортировки, так как им осуществляются и унимодальные, и большинство видов мультимодальных перевозок. К тому же автомобильный транспорт оптимален при поставках в средние и мелкие магазины и торговые сети, так как обеспечивает нужную частоту и партионность доставки (несмотря на высокую зависимость от погодных условий). Ниже приводятся основные технические характеристики основных типов автомобилей и контейнеров. Менеджеру по закупкам нужно учитывать эти технические параметры при определении величины партии и комплектации машины разными грузами.

Инкотермс (INCOTERMS) и базисные условия поставки при ВЭД

Если компания использует при закупках товара импортные поставки, то на нее распространяются основные положения о внешнеэкономической деятельности (сокращенно ВЭД). При таких условиях менеджер по закупкам обязан знать базисные условия поставки и некоторые особенности оформления грузов при ВЭД.

Обзорно рассмотрим эти понятия¹.

Международные перевозки регулируются базисными условиями контракта между продавцом и покупателем — так называемые INCOTERMS-2010 (от англ. *International Commercial Terms* — международные коммерческие условия. «2010» означает год последней редакции условий).

В них определены обязательства сторон по доставке товара от продавца к покупателю, момент перехода рисков повреждения или потери товара, распределение затрат по доставке. Выделяются 13 базисных условий, деленных на четыре основные группы.

Важно помнить, что одним из ключевых условий Incoterms является понятие «франко» (т. е. «свободно»), означающее, что покупатель свободен от расходов по страховке, транспортировке и таможенной очистке до указанного в контракте пункта. При применении всех тер-

¹ Для более глубокого знания о ВЭД рекомендуем заучищику дополнительное образование по этой теме — курсы, семинары и специальную литературу.

минов Incoterms в международной практике рекомендуется использовать с указанием конкретного места. Например, «DDP-Москва» или «CIP-Котка» (рис. 3.3).

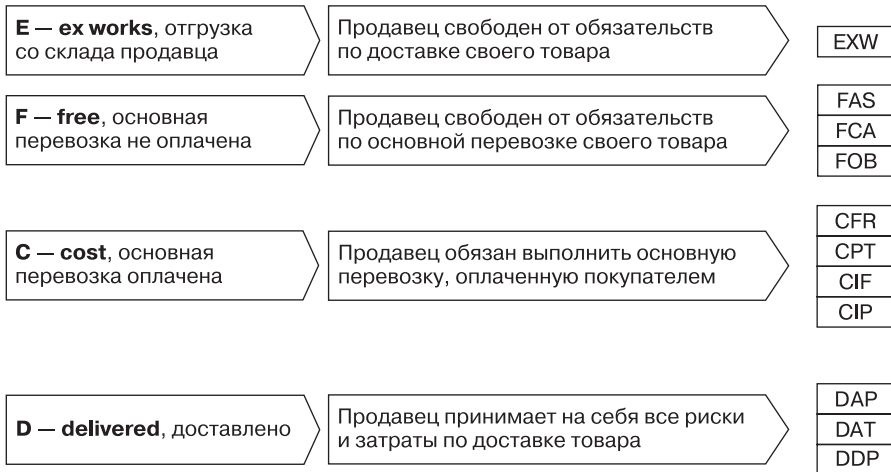


Рис. 3.3. Основные обозначения четырех групп терминов INCOTERMS-2010

Вы спросите: итак, зачем вся эта информация нужна менеджеру по закупкам? Ведь пользоваться на практике ему придется лишь десятой частью этих данных. В каждой компании есть свой устоявшийся порядок транспортировки товаров и их оформления, зачем нужна «лишняя» информация?

Отвечаем: во-первых, никакой устоявшийся порядок вещей — не гарантия того, что этот порядок правильный и нельзя найти более эффективного способа доставлять или оформлять товар. Во-вторых, профессионально работающий закупщик обязан знать международные стандарты и терминологию при оформлении грузов. В-третьих, мы на своей практике знаем, что общее понимание всех логистических процессов дает возможность закупщику выбирать оптимальный способ доставки товаров. Мы перестаем действовать наобум, по принципу «как получится» и «кривая вывезет», а начинаем процесс осознанного управления цепочкой поставок.

Таблица 3.4. Базисные условия поставки по INCOTERMS-2010

Условие	EXW ex works	FAS free along- side ship	FCA Free carrier	FOB free on board	CFR cost and freight	CPT carriage paid to	CIF cost insu- rance and freight	CIP carriage and insu- rance paid to	DAP delivered at point	DAT deli- vered at terminal	DDP deli- vered duty paid
Сокращен- ное наиме- нование по ГТД	EXW	ФАС	ФСА	ФОБ	СФР	СПТ	СИФ	СИП	ДАП	ДАТ	ДДП
Перевод	фран- ко-за- вод (с ука- занием пункта)	франко вдоль борта судна (порт отгруз- ки)	фран- ко- пере- возчик (с ука- занием пункта)	фран- ко по борту судна (порт отгруз- ки)	стои- мость и фрахт (порт на- значения)	пере- возка опла- чена до (пункт назна- чения)	стои- мость, стра- ховка и фрахт	перевоз- ка и стра- хование оплачены до (пункт назначе- ния)	по- ставка в пункте (указан- ное на- звание места на- значения)	достав- лено на терминале (с указани- ем пункта назначе- ния) терми- нал — авиа/авто/ железно- дорожный карго терминал, причал, склад и т.д.	достав- лено с опла- той по- шлины (пункт назна- чения)
Вид транс- порта	любой	море	любой	море	море	любой	море	любой	любой	любой	любой

Источник: Корпоративная логистика / Под ред. В. И. Сергеева (переработано).

Особенности оформления отгрузочных документов

Правильно оформленные документы — это ответственность отправителя груза или перевозчика и отдела логистики. Однако в ряде случаев менеджер по закупкам должен подавать информацию для оформления документов (адрес места получателя или какие-либо сведения о грузе, реквизиты), а также может при приемке груза участвовать в его экспертизе и принимать решение, ставить ту или иную отметку о получении груза в транспортных накладных.

Перечень необходимых сопроводительных документов для перевозки груза по России

Основные документы:

- товарно-транспортная накладная (ТТН) — главный документ перевозки. Выписывается грузоотправителем. В транспортном разделе указываются маршрут, данные автомашины и водителя;
- путевой лист. Необходимый документ со стороны перевозчика. Выписывается автопредприятием;
- договор между грузоотправителем (грузополучателем) и перевозчиком (экспедитором) или копия договора, заверенная одной из сторон; может быть заменен доверенностью на перевозку груза, выписанную на водителя грузоотправителем/грузополучателем, также с оригинальными печатями.

Дополнительные документы:

- товарная накладная прилагается в случае, если в товарном разделе ТТН не указан полный перечень перевозимого груза;
- сертификаты соответствия и качества, паспорта — прилагаются в зависимости от характера груза;
- счета-фактуры и договор между поставщиком и покупателем груза не являются обязательными документами, но часто даются в дорогу во избежание недоразумений с чересчур бдительными сотрудниками ГИБДД.

Водитель обязан иметь при себе следующие документы на машину:

- водительское удостоверение (права) или временное разрешение на управление транспортным средством;

- регистрационные документы (ПТС на машину и прицеп) и талон о прохождении техосмотра;
- документ, подтверждающий право владения, пользования или распоряжения транспортным средством;
- копию трудового договора водителя, если водитель не владелец транспортного средства;
- страховой полис ОСАГО владельца транспортного средства;
- санитарный паспорт на машину — при перевозке продуктов.

Основные сведения о порядке оформления наиболее распространенных отгрузочных документов — ТТН и СМР — мы приводим ниже.

Порядок оформления ТТН

Товарно-транспортная накладная необходима, когда для перевозки товара организация-производитель или продавец не использует свой собственный транспорт, а обращается за предоставлением данной услуги в транспортную компанию, т. е. к перевозчику.

ТТН является документом для учета движения товаров и расчетов за их перевозки автомобильным транспортом; ТТН оформляется грузоотправителем.

Бланк ТТН (форма № 1-Т утверждена постановлением Госкомстата России от 28 ноября 1997 года № 78, приведена в приложении 3) выписывается грузоотправителем в четырех экземплярах.

Первый остается у грузоотправителя и предназначается для списания товарно-материальных ценностей.

Второй, третий и четвертый экземпляры, заверенные подписями и печатями (штампами) грузоотправителя и подписью водителя, вручаются водителю.

Второй сдается водителем грузополучателю и предназначается для оприходования товарно-материальных ценностей у получателя груза.

Третий и четвертый экземпляры, заверенные подписями и печатями (штампами) грузополучателя, возвращаются водителю как представителю транспортной организации.

Третий экземпляр, служащий основанием для расчетов, организация-перевозчик прилагает к счету за перевозку и высылает плательщику — заказчику автотранспорта, а четвертый остается в транспортной компании, прилагается к путевому листу и служит основанием для учета транспортной работы и начисления заработной платы водителю.

Необходимые отметки в ТТН:

- 1) в заголовочной части ТТН указывается дата выписки ТТН;
- 2) в строках, посвященных субъектам перевозки, указываются реквизиты грузоотправителя, а также реквизиты грузополучателя и плательщика. Плательщиком может быть сам грузоотправитель, или грузополучатель, или же третье лицо компании;
- 3) в строках «Пункт погрузки» и «Пункт разгрузки» транспортного раздела указываются адреса соответственно пунктов погрузки и разгрузки;
- 4) в разделе «Сведения о грузе» отражаются данные о грузе (коды, номенклатура, количество, цена, наименование, единицы измерения, упаковка, количество мест и масса, сумма, пр.). В строке раздела «Всего отпущено на сумму» прописью записывается общая стоимость отгруженных товарно-материальных ценностей. В строке «Отпуск разрешил» указывается должностное лицо компании, ответственное за отгрузку товарно-материальных ценностей, которое своей подписью удостоверяет правильность сделанных записей и разрешает произвести отправку груза грузополучателю;
- 5) в транспортном разделе:
 - в строке «К путевому листу» записывается номер путевого листа (форма № 4-С, форма № 4-П), к которому прикладывается ТТН;
 - в строке «Организация» на основе предъявленного водителем путевого листа записывается наименование автопредприятия, на подвижном составе которого производится перевозка груза;
 - в строке «Автомобиль» записываются марка и государственный номер автомобиля, прибывшего под погрузку;
 - в строке «Водитель» указываются фамилия и инициалы водителя;

б) в разделе «Сведения о грузе» транспортного раздела:

- в графе 2 «С грузом следуют документы» записываются наименования и номера документов, прилагаемых к ТТН (железнодорожных накладных, сертификатов, удостоверений, свидетельств и т. д.). Указанные документы водитель-экспедитор обязан принять и передать вместе с грузом грузополучателю;
 - в графе 3 «Вид упаковки» записывается сокращенно вид тары, в которой перевозится груз (например, «ящ.», «боч.», пр.). При предъявлении к перевозке неупакованного груза указывается сокращенно «н/у»;
 - в графе 4 «Количество мест» указывается количество мест отдельно по каждому из приведенных в графе 1 наименованию груза и каждому виду упаковки. При перевозке грузов пакетами на поддонах указывается количество пакетов. При перевозке грузов навалом, насыпью или наливом вносится соответствующая запись и количество мест не указывается;
 - в графе 5 «Способ определения массы» делается запись, каким способом определена масса груза. При взвешивании груза на весах должен быть указан тип весов («тов. весы», «авт. весы», др.). Если вес груза определен по стандарту, замеру или расчетным путем, в графе производится соответствующая запись;
 - в графе 9 «Масса брутто, т» записываются масса груза в тоннах с точностью до 0,01 по видам наименований перевозимых грузов и общая масса груза;
 - при оформлении нескольких ездов с грузом одной ТТН в графе «Количество ездов» указывается общее количество выполненных ездов;
- 7) в строках, отражающих прием-передачу груза, материально ответственным лицом компании, производящим отпуск товаров, указываются образец (или номер) оттиска пломбы (при перевозке груза в контейнерах, цистернах и т. п. под пломбой), которой произведена опломбировка груза, общее количество мест груза или контейнеров (прописью), общая масса сданного для перевозки по данной товарно-транспортной накладной груза в тоннах с точностью до 0,01 (прописью). В строке

«Отпуск груза произвел» записываются должность, фамилия, имя, отчество представителя грузоотправителя, выдавшего груз к перевозке. Подписью этого представителя в той же строке и штампом предприятия-грузоотправителя удостоверяются правильность всех данных, записанных в товарно-транспортной накладной, а также выдача груза к перевозке. Графы, в которых нет записей, прочеркиваются. В строке «Груз к перевозке принял» записываются фамилия, имя, отчество водителя или водителя-экспедитора, который своей подписью удостоверяет образец оттиска пломбы, записи количества массы принятого к перевозке груза и номеров принятых к перевозке контейнеров. Разгрузка считается оконченной после вручения водителю надлежащим образом оформленной товарно-транспортной накладной;

- 8) в графе 32 раздела «Прочие сведения» указывается время простоя под разгрузкой;
- 9) в строках, отражающих прием-передачу груза, материально ответственным лицом компании, производящим прием товаров, указывается образец (или номер) оттиска пломбы, которой произведено опломбирование доставленного груза (при перевозке груза в контейнерах, цистернах и т. п. под пломбой), общее количество мест груза или контейнеров (прописью), общая масса доставленного по данной товарно-транспортной накладной груза в тоннах с точностью до 0,01 т (прописью). В строке «Принял» записываются должность, фамилия, имя и отчество материально ответственного лица, принявшего груз, подписью которого в той же строке и штампом предприятия-грузополучателя удостоверяется прием груза. В строке «Сдал» водитель-экспедитор своей подписью удостоверяет сдачу груза грузополучателю.

Порядок оформления СМР

СМР (ЦМР) — грузовой манифест, или, проще говоря, дорожная накладная, транспортный документ, выдаваемый для перевозки товаров автомобильным, железнодорожным или речным транспортом. Используется при международных перевозках.

Некоторые положения, касающиеся порядка заполнения международных транспортных документов, и моменты ответственности перевозчика за груз регулируются Конвенцией о международной перевозке грузов (КДПГ-CMR), о чем нужно помнить при заполнении CMR (табл. 3.5).

Таблица 3.5. Типовая форма CMR. Порядок заполнения

Графа	Что необходимо указать	Комментарии
Графа 1	Указывается фирма-отправитель, ее полный адрес, страна, город, индекс, улица, номер дома. Если товар отправляется в Россию по поручению контрагтодержателя третьей фирмой, то указывается название этой фирмы и делается приписка: «по поручению». Например: «фирма В (отправитель) по поручению фирмы А (контрагтодержатель)»	Кроме этих данных перевозчик обязан записать номер телефона и фамилию контактного лица грузоотправителя на случай, если возникнут какие-либо вопросы в процессе перевозки (на таможне, у грузополучателя)
Графа 2	Указывается наименование фирмы-получателя, ее полный адрес, страна, город, индекс, улица, номер дома	Необходимо также иметь номер телефона грузополучателя для решения возникающих вопросов на таможне при въезде в страну, для поиска офиса получателя в случае плохого владения национальным языком получателя
Графа 3	Адрес места окончательной разгрузки товара (склад фирмы-получателя)	Если адрес места разгрузки совпадает с адресом грузополучателя, то у перевозчика не должно возникать особых вопросов. Но, как правило, у 50% отправителей адрес места разгрузки не совпадает с адресом грузополучателя. Это связано с тем, что груз направляется сразу на филиал, склад или в магазин. В данном случае перевозчику необходимо иметь номер телефона места разгрузки, а если получатель и место разгрузки находятся в разных городах, то сразу же у грузоотправителя уточнить маршрут движения, выяснив, необходимо ли заезжать к грузополучателю или сразу ехать по адресу места разгрузки
Графа 4	Адрес места погрузки товара и дата погрузки	Комментариев нет

Таблица 3.5 (продолжение)

Графа	Что необходимо указать	Комментарии
Графа 5	Вписываются номера инвойсов (счетов-фактур, счетов-проформ), номер книжки МДП (TIR), если имеются номера сертификатов (ветеринарного, фитосанитарного, соответствия и т. д.)	Содержит перечень прилагаемых документов. К ним относятся: <ul style="list-style-type: none"> • счет-фактура (invoice); • отгрузочная спецификация; • сертификат качества, если грузы имеют промышленное происхождение; • ветеринарный сертификат, если грузы имеют животное происхождение; • карантинный сертификат, если грузы имеют растительное происхождение; • сертификат о происхождении (certificate of origin); • акт загрузки
Графы 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	Указываются количество мест, род упаковки, наименование товаров, коды ТН ВЭД, вес брутто	В пункт 6 заносятся знаки и номера, обозначающие класс, подкласс перевозимых опасных грузов, классифицируемых по Конвенции ДОПОГ. Особенности перевозки опасных грузов рассмотрены в параграфе 2. Пункт 7 содержит количество мест груза. Как правило, до 90% всех грузов, перевозимых автомобилями, находятся на поддонах, и для перевозчика наиболее приемлемым является, если в п. 7 будет указано количество поддонов. Это число легко проверить, определив количество рядов поддонов и умножив на два (в грузовом отделении в ряд становится два поддона). В п. 8 указывается род упаковки груза (коробки картонные, ящики деревянные, бочки металлические или пластмассовые, мешки холщовые или полиэтиленовые и т. д.). Наименование груза указывается в п. 9. В п. 10 указывается код груза по классификации. В п. 11 указывается вес брутто в килограммах, т. е. вес груза с упаковкой, а в п. 12 указывается объем, занимаемый грузом, в кубических метрах
Графа 13	Важная графа. Указывается таможенный орган получателя (таможня, таможенный пост и код таможенного поста), склад временного хранения или таможенный склад, его адрес и номер лицен-	Пункт 13 — указания отправителя (таможенная и прочая обработка), в данном пункте содержатся реквизиты контракта купли-продажи груза (номер и дата заключения контракта) и, если на вывоз товара потребуется лицензия или разрешение, указываются реквизиты этих документов. На поле п. 13 изображен конверт. Какой смысл этого изображения? Дело в том, что по одному экземпляру контракта купли-продажи товара, лицензии или

Графа	Что необходимо указать	Комментарии
	зии (желательно с датой окончания срока действия лицензии)	<p>разрешения на вывоз товара из страны должно быть предоставлено на таможене, где будет происходить таможенное оформление груза. Изображение конверта должно напомнить грузоотправителю и перевозчику, что указанные документы должны быть на таможене, и если они почему-либо не отправлены, то грузоотправитель передаст их в конверте через перевозчика.</p> <p>В нижней части п. 13 указана объявленная стоимость груза. В соответствии со ст. 23 (п. 3) Конвенции КДПГ установлен предел ответственности перевозчика, ограничивающий сумму возмещения в пределах \$12 за один килограмм недостающего веса брутто ($8,33 \times 1,46 = \\$12,16$). Однако п. 6 ст. 23 предусмотрено, что более значительное по своему размеру возмещение может быть потребовано с перевозчика в том случае, если в соответствии со ст. 24 и 26 была объявлена стоимость груза.</p> <p>В случае объявления стоимости груза, превышающей предел, указанный в п. 3 ст. 23, объявленная стоимость заменяет этот предел. Конвенцией предусмотрено, что при объявлении стоимости груза, превышающей предел ответственности, перевозчику полагается дополнительный фрахт на оплату конвоя сопровождения.</p> <p>В п. 14 указывается государственный номер полуприцепа или контейнера в случае вывоза их из-за границы после временного пребывания там.</p> <p>Например, если по каким-то обстоятельствам полуприцеп был временно оставлен за границей (ремонт в связи с ДТП или после диагностического контроля), то при вывозе его в страну регистрации в п. 14 CMR записывается государственный номер регистрации полуприцепа</p>
Графа 15	Указываются условия поставки по «Инкотермс-2010»	В п. 15 указываются условия оплаты за товар по контракту купли-продажи. В этом пункте указывается международный термин, принятый по «Инкотермс-90»
Графа 21	Дата заполнения CMR	Комментариев нет
Графы 16, 17, 18	Указывается наименование перевозчика, его адрес.	Пункт 16 заполняется перевозчиком, как правило, с помощью штампа предприятия, содержащего реквизиты перевозчика (наименование, адрес, телефон, факс).

Таблица 3.5 (продолжение)

Графа	Что необходимо указать	Комментарии
	<p>В этой графе перевозчик ставит свою печать.</p> <p>В графе 18 делаются специальные отметки, если груз принят в надлежащем виде</p>	<p>В п. 17 заполняются реквизиты последующего перевозчика в случае осуществления перевозки несколькими перевозчиками.</p> <p>По сравнению с условиями осуществления международных перевозок грузов в странах СНГ новым и обязательным предписанием является предоставление перевозчику права вносить в накладную оговорки, касающиеся внешнего состояния груза и его упаковки. Эти оговорки вносятся в п. 18 накладной, и с целью единообразия, в виде рекомендации, предлагаются следующие формулировки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • по автотранспортному средству: <ul style="list-style-type: none"> а) автомобиль без тента; б) по согласованию с отправителем; • по упаковке: <ul style="list-style-type: none"> а) груз без упаковки; б) упаковка повреждена; в) упаковка не отвечает требованиям; • по количеству, маркировке грузовых мест: <ul style="list-style-type: none"> а) погрузка выполнена отправителем; б) большого количества мест; в) опечатан контейнер; • по принятым грузам: <ul style="list-style-type: none"> а) груз явно в плохом состоянии; б) груз поврежден; в) груз подмочен; г) груз подморожен; д) груз не защищен от погодных условий и перевозится в таком состоянии под ответственность отправителя; • по обработке, погрузке, сохранности, разгрузке: <ul style="list-style-type: none"> а) обработка, погрузка осуществляется водителем при атмосферных условиях, способствующих повреждению груза; б) по требованию отправителя; • разгрузка осуществилась: <ul style="list-style-type: none"> а) получателем; б) водителем при атмосферных условиях, способствующих повреждению груза;

Графа	Что необходимо указать	Комментарии
		<p>в) по требованию получателя.</p> <p>Если накладная не содержит специальных оговорок перевозчика, то до доказательства иного предполагается, что груз и его упаковка были внешне в надлежащем состоянии в момент принятия груза перевозчиком и что число грузовых мест, а также их маркировка и нумерация мест соответствовали указанному в накладной. В конвенции не указано, что оговорки перевозчика должны быть заверены грузоотправителем.</p> <p>Оговорки перевозчика должны быть вписаны в первый экземпляр, остающийся у грузоотправителя, а так как страницы CMR изготовлены из самокопирующейся бумаги, то содержание оговорок отпечатывается на всех страницах. Ни в коем случае нельзя вписывать оговорки в оставшиеся экземпляры, если перевозчик не сделал их в первом экземпляре, оставшемся у грузоотправителя. В случае возникновения претензий грузоотправитель легко докажет неправомерность перевозчика, предъявив первый экземпляр CMR с чистым п. 18</p>
Графа 20, 21, 22, 23, 24	Для отметок получателя. Дата получения груза, его печать	<p>Особые согласованные условия перевозки оговариваются в п. 20 CMR. В этом пункте указывается температура в камере рефрижератора, при которой должен доставляться скоропортящийся груз. В этой же графе может быть указана согласованная с перевозчиком дата доставки груза. Перевозчик обязан знать, что в случае просрочки в доставке, если заявитель требования докажет, что просрочка нанесла ущерб, перевозчик обязан возместить ущерб, который не может превышать провозных платежей (ст. 23, п. 5).</p> <p>В п. 20 может быть также указано ограничение скорости движения при перевозке негабаритных, тяжелых и взрывоопасных грузов, а также запрещение перегрузки и мойки полуприцепа.</p> <p>В п. 21 указываются наименование населенного пункта, где составлялась CMR, и дата заполнения.</p> <p>Фактическое время прибытия под погрузку и убытие из-под погрузки указываются в п. 22 и заверяются штампом.</p> <p>Номер путевого листа, фамилия водителя и штамп предприятия перевозчика указываются в п. 23. Ставя свою подпись в п. 23 накладной CMR, водитель должен знать, что он подписывает</p>

Таблица 3.5 (продолжение)

Графа	Что необходимо указать	Комментарии
		<p>договор на перевозку, и обязан убедиться, что условия договора его устраивают.</p> <p>Фактическое время и дата прибытия и убытия из-под разгрузки отмечаются в п. 24. Отметка о получении груза делается на третьем и четвертом экземплярах CMR.</p> <p>Обнаруженная при сдаче груза и при проверке количества мест и веса недостача, порча или повреждение груза удостоверяются соответствующими отметками во втором, третьем и четвертом экземплярах CMR. При этом составляется акт получения (разгрузки), в котором указывается количество недостающего (испорченного) груза. Акт подписывается комиссией в составе представителя таможни или эксперта торговой палаты, грузополучателя и перевозчика</p>
Графы 25, 26.	Регистрационные номера тягача и прицепа	Государственные номера тягача и полуприцепа, загрузившего груз, а в п. 26 — их марки и модели
Графы 27, 28, 29		Пункты 27, 28 и 29 оформляются при передаче CMR в отдел расчетов экспедитора

Источник: www.transco.ru

Обращаем ваше внимание: бланк CMR вы можете найти в приложении 4.

Согласно Конвенции о международной перевозке грузов (КДПГ-CMR), перевозчик не проверяет правильность оформления документов и их полноту, **а за все последствия оформления документов несет ответственность грузоотправитель**. Перевозчик несет ответственность за неправильное использование документов или их потерю. Поэтому проверить точность оформления отгрузочных документов — работа нашего отдела логистики (и многие данные должны быть предоставлены закупщиком).

Важно: перевозчик несет ответственность за полную или частичную потерю груза и за нарушение сроков доставки. Но, согласно той же Конвенции КДПГ, **перевозчик освобождается от ответственности**, если утрата или порча груза произошли по причине:

- использования открытого транспортного средства, когда это было специально оговорено отправителем груза (поэтому менеджер по закупке обязан знать тип автомобиля, на котором будет осуществляться доставка, чтобы избежать порчи груза);
- отсутствия или повреждения упаковки груза (закупщик обязан проверить качество упаковки еще до момента отправки груза, выяснить этот вопрос с поставщиком, возможно, указать необходимый пункт об упаковке в контракте);
- выполнения операций по погрузке-разгрузке отправителем или получателем (закупщик в данном случае отвечает за согласование с поставщиком базисных условий поставки и перехода момента ответственности за груз при всех операциях);
- из-за естественных свойств груза (и при перевозке животных) при условии, что перевозчиком были предприняты все меры по сохранности груза и перевозчик руководствовался данными ему специальными инструкциями (вот почему важно заранее на этапе заказа выяснить все особенности груза, срок и условия его хранения — это работа менеджера по закупкам);
- из-за недостатка маркировки грузовых мест (перевозчик не виноват, если упаковка груза лишена важной информации. Обеспечить такую информацию — забота поставщика, а работа закупщика — проконтролировать в том числе и ее наличие).

Выбор удаленного поставщика на основе анализа полной стоимости¹

Выбирая поставщика, менеджер по закупке часто сталкивается с вопросом: с кем же работать — с поставщиком А, у которого цены ниже, но он находится далеко, в **другом городе**, или с поставщиком В, который расположен в **нашем городе**, но цены у него выше?

Существует метод, который может помочь рассчитать долю затрат при транспортировке в зависимости от стоимости груза. **При расчете необходимо знать следующие переменные:**

¹ Приводится по: *Гаджинский А. М.* Практикум по логистике. 4-е изд. М., 2005.

- стоимость товара за единицу в городе Удаленном (назовем его У.);
- стоимость товара за единицу в городе Нашем (назовем его Н.);
- стоимость метра кубического (м^3) груза в городе У;
- транспортный тариф за перевозку 1 м^3 из города У. в город Н.;
- срок доставки груза из У. в Н.;
- стоимость экспедирования (процент от транспортного тарифа);
- величину, на которую нужно будет увеличить страховой запас (максимальное время предполагаемой задержки поставки) в ожидании поставки из У. (Затраты на содержание запаса в пути и страхового запаса рассчитываются на основании процентных ставок банковского кредита — 36% годовых (т. е. 3% в месяц, или 0,1% в день, или 1% за 10 дней).)

Пример

Фирма «Ласточка» расположена в Н. и занимается торговлей продовольственными товарами. Основные поставщики фирмы также расположены в Н. Поставщик из У. предлагает фирме товары по ценам ниже, чем в Н. Закупка товаров у поставщика в У. приведет к следующим дополнительным затратам: затраты на транспортировку, отвлечение денежных средств в запасы (в пути и страховые запасы), расходы на экспедирование.

Необходимо определить, какие из позиций ассортимента фирмы целесообразно закупать в У., а какие — в Н.

Тарифная стоимость транспортировки из города У. в Н. одинакова для всех товаров и составляет 3000 руб. за 1 м^3 груза. Срок доставки грузов 10 дней.

В случае поставок из города У. фирма вынуждена создавать страховые запасы на максимальное предполагаемое время задержки поставки, которое составляет половину времени доставки.

Затраты на содержание запаса в пути и страхового запаса рассчитываются на основании процентных ставок банковского кредита — 36% годовых (т. е. 3% в месяц, или 0,1% в день, или 1% за 10 дней).

Расходы на экспедирование составляют 2% от стоимости груза.

Таблица 3.6. Расчет доли дополнительных затрат в удельной стоимости груза

Закупочная стоимость в городе Нашем, руб./м ³	Дополнительные затраты на доставку 1 м ³ груза из города Удаленного						Доля дополнительных затрат в закупочной стоимости, %
	транспортный тариф, руб./м ³	запасы в пути, руб. (1% от закупочной стоимости)	страховые запасы (на 5 дней), руб.	экспедирование (2%), руб.	дополнительные расходы на разгрузку, руб./м ³	общие дополнительные затраты (2 + 3 + 4 + 5 + 6)	
1	2	3	4	5	6	7	8
5000	3000	50	25	100	200	3375	67,5
10000	3000	100	50	200	200	3550	35,5
20000	3000	200	100	400	200	3900	19,5
30000	3000	300	150	600	200	4250	14,2
40000	3000	400	200	800	200	4600	11,5
50000	3000	500	250	1000	200	4950	9,9
70000	3000	700	350	1400	200	5650	8,1
100000	3000	1000	500	2000	200	6700	6,7

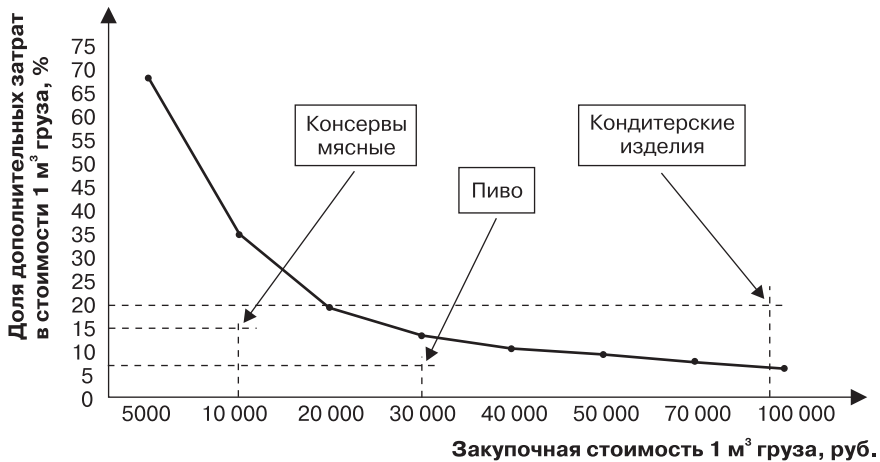


Рис. 3.4. Кривая выбора поставщика

Разница в стоимости разгрузки в среднем составляет 200 руб./м³.

По оси Y — доля дополнительных затрат на доставку 1 м³ этого груза из города Y. в Н. в его закупочной стоимости в городе Y (%).

По оси X — закупочная стоимость 1 м³ груза в городе Н. Здесь не конкретизируется, какой именно груз, важен сам диапазон значений.

На основании столбцов 1 и 8 строим кривую выбора поставщика. Закономерность такова, что чем больше будет стоимость 1 м³ груза, тем меньшая доля затрат на нее будет приходиться (это обусловлено транспортным тарифом, который не меняется в зависимости от стоимости груза. По сути, грузовой «Газели» все равно, что именно перевозить — дорогие конфеты или дешевые крупы и консервы).

Таблица 3.7. Характеристика закупаемого ассортимента

Наименование товаров	Стоимость груза в Н., руб./м ³	Цена, руб./ед. товара		Разница в ценах, %	Вывод о целесообразности закупки в Y.
		город Y.	город Н.		
1	2	3	4	5	6
Консервы мясные	11000	12	14,4	20%	Нет
Консервы рыбные	12000	20	23	15%	
Консервы овощные	10000	10	14,5	45%	
Кондитерские изделия	88000	100	115	15%	Да
Варенье, повидло, мед	37000	50	65	30%	
Чай	110000	120	138	15%	
Коньяк	120000	100	105	5%	
Пиво	25000	30	33	10%	Нет

Алгоритм расчета.

1. Рассчитать в процентах разницу в ценах поставщиков из городов Н. и Y. и внести в таблицу.
2. Отметить на оси X точку, соответствующую закупочной стоимости груза в городе Y., и возвести из нее перпендикуляр длиной, равной разнице в ценах.

3. Вывод о целесообразности закупок в городе У. делают в том случае, если конец перпендикуляра окажется выше кривой поставщика, т. е. разница в цене будет выше суммы всех дополнительных затрат, возникающих в связи с переносом закупки в территориально удаленное место.

Если разница в цене ниже кривой поставщика, то закупка выгоднее в городе Н.

Важно: этот метод позволяет менеджеру по закупкам рассчитать желаемую стоимость товара, которая будет основанием для принятия решения о работе с поставщиком. Например, на основании этих же данных мы видим, что пиво выгоднее закупать в своем городе Н., так как разница в цене в 10% не покрывает дополнительных затрат на транспортировку из У. Чтобы цена в У. была выгодной, она должна иметь разницу не в 10, а в 20%. Если поставщик сможет предоставить цену 26,4 руб., то менеджер примет решение начать поставки пива из города У.

Ограничения метода: как и во многих других методах, здесь используются данные без учета колебаний цен на транспортировку, топливо, цен поставщика и других переменных. Также важно отметить, что все расчеты справедливы для поставки груза одной партией. Страховой запас и время задержки поставки также рассчитываются достаточно приблизительно.

Однако метод дает общее представление о порядке разницы в ценах и сумме расходов, на которые компания может рассчитывать, выбирая поставщика.

Расчет логистического коэффициента (стоимости перевозки) при сборных грузах

Товар может поставляться в компанию поставщиком; в таком случае в цену товара включается также стоимость доставки. Эта цена является собственно себестоимостью товара.

Но компания может заказывать транспорт и организовывать поставку самостоятельно. В таком случае стоимость транспортировки груза (так называемый логистический коэффициент Кл) необходимо учитывать отдельно при расчете себестоимости товара.

Компания может осуществлять поставки с использованием двух вариантов.

Монопоставка (или единая поставка) — в одной машине или контейнере находится одна партия одного вида товара (например, поставка одной партии кофе).

Сборный груз — в одной машине или контейнере идет груз от разных поставщиков или разный груз (например, в одной машине транспортируются керамическая плитка, акриловые ванны и коврики для ванной).

В зависимости от вида поставки будет различная методика расчета логистического коэффициента.

1. В случае монопоставки

Расчет логистического коэффициента производится по следующей формуле:

$$Кл = 1 + (\text{стоимость транспортных расходов}/\text{стоимость груза}).$$

В стоимость транспортных расходов включаются доставка, страховка, таможенное оформление, экспедирование, погрузочно-разгрузочные работы, а также накладные расходы, если таковые имеют место (штрафы, простои, разрешения на проезд и т. п.).

Пример 1

Стоимость машины с кофе \$100 000. Стоимость транспортировки \$5000.

Расходы на транспорт составили 5% ($5000/100\,000 = 0,05 \times 100\% = 5\%$) на единицу товара.

Логистический коэффициент равен 1,05 ($1 + (5000/100\,000) = 1,05$).

Пример 2

Стоимость машины с крупой \$10 000. Стоимость транспортировки \$5000.

Расходы на транспорт составили 50% ($5000/10\,000 = 0,5 \times 100\% = 50\%$) на единицу товара.

Логистический коэффициент равен 1,5.

Например, компания закупает товар по 100 руб. Транспортные затраты (транспорт, таможня, экспедирование, накладные расходы, страховка) составляют 20% от стоимости груза за одну партию (рис. 3.5).

Цена закупки (цена ex work) (цена прайс-листа, или инвойса, или счета-фактуры от поставщика)	100 руб.
Логистические затраты (стоимость транспортировки, экспедирования, страховки и таможенного оформления груза (без учета складских затрат))	+ 20% (логистический коэффициент 1,2)
Балансовая стоимость товара (иногда ее считают как себестоимость)	120 руб.

Рис. 3.5. Схема расчета балансовой стоимости товара в случае монопоставки

2. В случае поставки сборного груза

Необходимо воспользоваться одним из трех методов расчета — по цене, по объему или по весу.

Расчет по цене

Мы исходим из того, что машина загружена полностью, поставка унимодальная, автомобильным транспортом, на условиях СІР-Москва.

Рассмотрим расчет на примере. Поставляются три вида груза:

- керамическая плитка общей стоимостью \$11 000;
- акриловые ванны общей стоимостью \$8000;
- коврики для ванн общей стоимостью \$3000.

Итого стоимость всех грузов = \$22 000.

Стоимость доставки и страховки и таможенного оформления составила \$10 000.

Из них общая сумма за транспорт и экспедирование едина для всей поставки и составила \$4000. Стоимость таможенного оформления для каждого груза своя (указана в табл. 3.8).

Таблица 3.8. Расчет логистического коэффициента по цене при сборной поставке

Товар \ Затраты	Стоимость груза ex work, руб.	Сумма за транспорт и экспедирование СІР-Москва, руб.	Доля затрат на транспорт от общей суммы груза, %	Сумма таможенных и накладных платежей, руб.	Общая сумма платежей (таможня и транспорт), руб. (3 + 5)	Логистический коэффициент (2 + (5 : 2))
1	2	3	4	5	6	7
Плитка	11000	2000	50	2800	4800	1,44
Ванны	8000	1455	36	2700	4155	1,52
Коврики	3000	545	14	500	1045	1,35
Итого	22000	4000		6000	10000	

Расчет по общей стоимости (как в случае монопоставки) некорректен, так как при таком расчете для всех товаров будет применен единый логистический коэффициент ($1 + (10\ 000 / 22\ 000) = 1,46$), что неверно.

Правильно будет рассчитать для каждого товара стоимость таможенного и транспортного оформления отдельно.

Этот метод можно применить в случаях:

- импортных поставок, когда груз имеет различные таможенные платежи, которые необходимо учитывать в себестоимости груза;
- машина загружена по весу полностью, а по объему не полностью (тяжелый груз, но имеет малый объем, и в машине еще осталось достаточно места для другого груза, но из-за веса положить туда больше ничего нельзя);
- машина по весу недогружена, но объем занят полностью (груз легкий, но объемный).

Важно: существует вспомогательная характеристика груза — плотность. Плотность рассчитывается по формуле: вес/объем. При плотности менее 200 кг/м³ груз считается легким и расчет производится по объему. При плотности груза 200 кг/м³ и более груз считается тяжелым и расчет стоимости перевозки производится по весу.

Расчет по объему

В случае если поставка осуществляется сборным грузом, отсутствуют таможенные или другие дифференцированные платежи (например, платится сумма только за транспорт и экспедирование — единая для всей поставки), плотность груза менее 200 кг/м^3 , полезный объем машины занят полностью и перед логистами стоит задача как можно более полно использовать весь объем, то логистический коэффициент рассчитывается по объему.

Рассмотрим расчет на примере. Поставка по территории России, автомобильный транспорт — еврофура ($13,6 \text{ м}$, 20 т , 82 м^3), поставляется сборно — пять видов груза на европалетах и в различных отдельных упаковках.

Плотность груза менее 200 кг/м^3 , поэтому расчет производится по объему (табл. 3.9).

Таблица 3.9. Расчет логистического коэффициента по объему при сборной поставке

Товар \ Затраты	Стоимость груза руб.	Грузовые места (справочная информация)	Объем груза, м^3 ($\text{ш} \times \text{г} \times \text{в}$)	Доля затрат на объем каждого груза, %	Сумма за транспорт и экспедирование, руб.	Логистический коэффициент
Косметика	4000	5	1,9	2	120	1,03
Обои	6000	18	44	56	2778	1,46
Светильники	8000	2	13,3	17	840	1,10
Посуда	1000	8	5,7	7	360	1,36
Текстильные изделия	2000	4	14,3	18	903	1,45
Итого	21000	37	79,2	100	5000	

Расчет по весу

В случае если условия поставки сходны с предыдущим, но плотность груза более 200 кг/м^3 , груз в основном тяжелый и загрузка машины ограничена грузоподъемностью, а не объемом машины (т. е. в машине может быть достаточно места), то логистический коэффициент рассчитывается по весу.

Рассмотрим расчет на примере. Поставка по территории России, автомобильный транспорт — еврофура (13,6 м, 20 т, 82 м³), поставляется сборно — пять видов груза на европалетах и в различных отдельных упаковках (табл. 3.10).

Таблица 3.10. Расчет логистического коэффициента по весу при сборной поставке

Товар \ Затраты	Стоимость груза ex work, руб.	Вес груза, кг	Объем груза, м ³ (ш × г × в)	Доля затрат на вес каждого груза, %	Сумма за транспорт и экспедирование, руб.	Логистический коэффициент
Светильники	6000	2000	5	7	351	1,06
Плитка	6000	14000	40	56	2805	1,47
Текстиль	7000	1000	9,3	13	652	1,09
Поролон	1000	200	17	24	1192	2,19
Итого	20000	17200	71,3	100%	5000	

Общий вывод: расчет логистического коэффициента при поставках сборного груза, определяющего общую наценку к себестоимости груза, можно рассчитывать тремя способами: по цене, по объему и по весу. Выбор метода зависит от веса и объема груза, состава машины и способа загрузки. Выбор метода расчета — задача менеджера по закупкам.

Складская логистика

Функционирование склада и отдела закупок

Основные операции, которые склад производит с товарами, представляют собой повторяющийся циклический процесс: приемка—идентификация товара—оприходование—транспортировка до места хранения—хранение—комплектация—отгрузка.

Каждый из этих этапов может быть детализирован до конкретных шагов, которые требуется сделать, чтобы процесс был завершен до конца.

Например, так может выглядеть процесс оприходования товара в продовольственной сети (рис. 3.6).

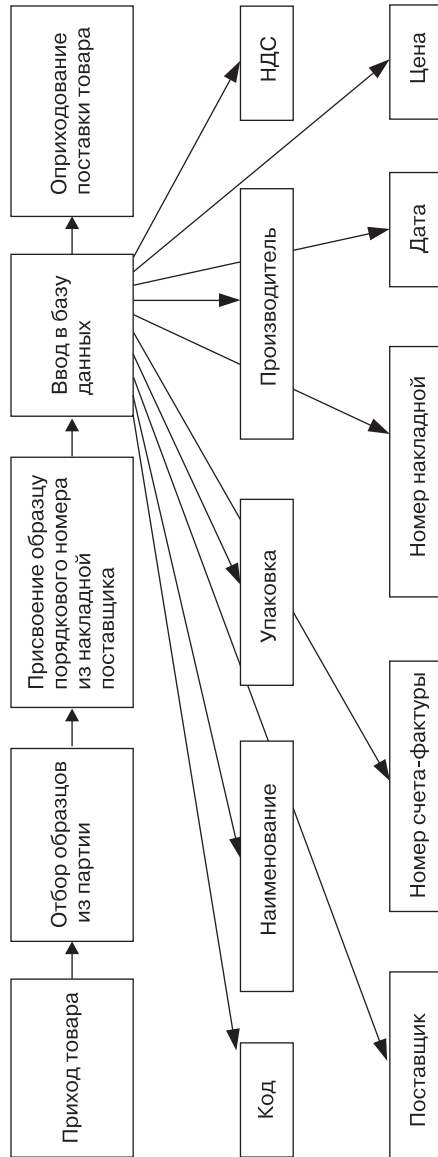


Рис. 3.6. Схема оприходования товара на складе

Источник: Новоселова Н. А. Учет и контроль в розничном магазине. СПб., 2007.

Каждая из этих операций оказывает существенное влияние на скорость товарооборота и общую эффективность компании. Как показывает опыт, самая большая проблема, возникающая на складе при переработке грузов, — связь информационного и товарного потоков. Задача менеджера по закупкам — согласовывать именно информационные потоки и предоставлять складу всю нужную информацию о товаре и методах его обработки (погрузки, хранения, упаковки, комплектации и т. д.).

Но согласование и координация возможны только тогда, когда каждая из сторон имеет достаточное представление о работе другой. Поэтому в этой части мы приведем основные понятия, используемые на складе, чтобы закупщик мог понимать, какой информацией и почему он должен обмениваться со складом (табл. 3.11).

Таблица 3.11. Обмен информацией между складом и отделом закупок

Функции склада	Информация от отдела закупок, требуемая для эффективного выполнения складом своих функций
Разгрузка и первичная приемка груза	Документы на груз (ТТН, СМР, накладные), информация о количестве грузовых мест, габаритах груза, весе нетто/брутто, особенностях упаковки
Окончательная приемка груза по количеству и качеству	Инструкция о приемке груза, критерии определения бракованного товара (при транспортировке, от поставщика). Описание товара (его комплектация, коды и т. п.)
Внутрискладские и межскладские перемещения	Инструкции о правилах обращения с товаром во время перемещения (хрупкое, бьющееся, особенности упаковки и т. д.)
Собственно складирование и хранение грузов	Информация о габаритах, условиях и сроках хранения, особенности упаковки (например, «хранение не более чем в два яруса»)
Сбор и комплектация груза согласно накладным	Все вышесказанное
Отгрузка	Все вышесказанное
Переупаковка, маркировка, сортировка товара, если это необходимо	Коды, особенности маркировки у поставщика, внутренние инструкции по переупаковке и сортировке товара, критерии сортности
Отбраковка и утилизация бракованного товара	Критерии бракованного товара, инструкции по отбраковке и порядке списания и утилизации товара
Сбор и доставка тары	Если требуется, то информация об особенностях тары у того или иного поставщика

Распределительные центры (РЦ)

Существует множество типов и видов складов:

- склад завода-изготовителя (хранение изготовленной продукции и отпущение ее потребителю);
- таможенный склад и склады временного хранения (хранение грузов во время оформления документов);
- центральный склад (хранение и отправка покупателям всей номенклатуры продукции);
- склады розничной торговли и склады магазинов (мелкооптовые склады собственно самих магазинов, способных обеспечивать ежедневную отгрузку покупателям и хранить мелкие партии товаров);
- распределительный центр (помимо хранения и распределения грузов по магазинам и отгрузки покупателям добавляются также другие функции: разукрупнение, сборка заказов, переупаковка, нанесение штрихкодов, распаковка и другие функции, меняющие характер самого товара).

Как видим, основная функция — хранение товара — присутствует у всех типов складов. Но за последние годы функции складов в системе распределительной логистики претерпели значительные изменения — за счет увеличения товаропотока и внедрения новых технологий (штрихкодирование, более совершенные информационные системы) склады уже не просто выполняют функцию хранения товара, но берут на себя все больше функций по оптимизации товарных потоков. И распределительные центры представляются самым перспективным (хотя и более сложным) типом склада.

В этом разделе мы подробно поговорим о цепочке поставок товаров от поставщика в магазины, уделив особое внимание именно распределительным центрам.

Можно говорить о трех основных цепочках поставок, которые осуществляются при доставке товаров в магазины.

1. Поставка напрямую от поставщиков в магазины.
2. Поставка товаров на склад дистрибьютора и оттуда поставка в магазины.

3. Поставка товаров от поставщиков на РЦ торговой сети и оттуда в магазины.

Также возможны и комбинации этих систем. И у каждой системы свои преимущества и недостатки. Рассмотрим их подробнее.

Поставка напрямую от поставщиков в магазины

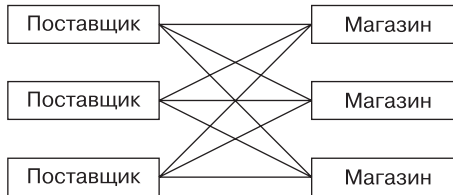


Рис. 3.7. Схема поставок от поставщиков в магазины

Плюсы: экономия затрат на организации собственного РЦ. При небольшой сети и небольшом количестве поставщиков эта система позволяет минимизировать собственные затраты на склады и транспортировку, так как чаще всего все хлопоты, связанные с транспортом, несет поставщик.

Минусы: каждый поставщик доставляет свой товар в каждый магазин сети своим транспортом, из-за чего могут выстраиваться очереди, поставщики страдают из-за простоя транспорта и стараются эти затраты предъявить сети (что отвлекает значительное количество времени и сил на разбирательства). Магазины могут страдать от отсутствия товара из-за несвоевременной разгрузки. Растут затраты на обработку товара (упаковку, фасовку, сортировку) и т. д.

Поставка товаров на склад дистрибьютора (дилера)¹ и оттуда поставка в магазины

Если ресурсы сети таковы, что иметь собственный РЦ не по силам или невыгодно, то эта схема наиболее оптимальна (рис. 3.8).

¹ Различия между понятиями «дилер» и «дистрибьютор» мы опишем в главе 5.

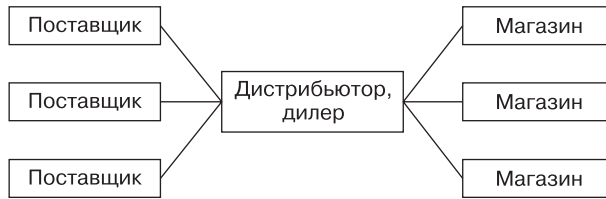


Рис. 3.8. Схема поставок в магазины через дистрибьютора, дилера

Плюсы этой системы: не требует больших инвестиций; просто решаются вопросы по отсрочкам платежей и товарному кредитованию; экономия времени сети по приемке товара; сеть сокращает документооборот; предоставление обобщенной информации о состоянии рынка и ценах; возможность оперативной замены отсутствующего товара на товар-аналог; упрощенные схемы возврата товара; обслуживание выделенными торговыми представителями.

Минусы: желательно совмещение ИТ-систем дистрибьютора (дилера) и сети. Если у дистрибьютора система несовершенна, то будет возникать множество проблем (недопоставки, пересортица и т. д.); снижается время поступления товара в магазины сети, так как требуется время на комплектацию заказов от разных поставщиков и предварительный заказ транспорта; обязанности по представленности полных ассортиментных линеек берет на себя дистрибьютор, за счет этого сеть зависит от того ассортимента, который дистрибьютор имеет (или не имеет) на своем складе; зависимость от оперативной работы дистрибьютора и от стратегически выстроенных отношений с ним.

Поставка товаров от поставщиков на РЦ торговой сети и оттуда в магазины



Рис. 3.9. Схема поставок в магазины через распределительные центры (РЦ)

Главное отличие распределительного центра от других складов — не просто хранение товаров, а максимально быстрая комплектация партий товаров и отгрузка их потребителям. Чтобы работа РЦ была действительно эффективной, необходимо обратить внимание на несколько моментов:

- РЦ будет эффективен тогда, когда количество обрабатываемых товарных позиций не менее 2000, а количество магазинов в сети более 5–7;
- ведется работа по партионному учету, производится отгрузка мелкими партиями или сборными грузами, осуществляются работы по переупаковке, сортировке и маркировке товаров;
- срок доставки товара в магазины (или покупателям) не является главным критерием качества работы — как правило, работа с товаром через РЦ несколько замедляет товарооборот по сравнению с прямой поставкой в магазины;
- потребуется мощная информационная система, учитывающая различные модули обработки грузов (например, двойная система штрих-кодирования — на паллетах и на упаковках), а также специальное оборудование (стеллажные блоки, автоматизированные штабелеры, транспортеры и другая дорогостоящая техника).

Плюсы работы с РЦ:

- доход от увеличения присутствия товара на полках магазинов (как правило, 1–2% от оборота РЦ). Если сеть имеет возможность поставлять товары в магазины с РЦ ежедневно, то можно на практике реализовывать систему поставок «с колес», достичь в магазинах высокой оборачиваемости;
- предоставление поставщиками дополнительных скидок при поставках на РЦ (3–4% от стоимости товара). Поставщику это выгодно, так как сокращаются его затраты на логистику;
- повышение оборачиваемости и управляемости товарных запасов на складах магазинов. Снижается соотношение между площадью склада и торгового зала в самом магазине с общепринятых 30/70¹ до 15/85 соответственно;

¹ О соотношении торговых и складских площадей в магазине можно прочитать во второй книге «Курса управления ассортиментом»: *Сысоева С. В., Бузукова Е. А.* Мерчандайзинг. СПб., 2008. Соотношение 30/70 говорит о том, что 30% помещения магазина, как правило, отдано под склад, а 70% — под торговый зал.

- возможность оперативного пополнения запаса товара в пики продаж;
- возможность организации на базе РЦ централизованной службы качества. За счет этого — улучшение качества поставляемых товаров (прошедших сортировку или переупаковку) и самих поставок;
- упрощение взаимодействия с поставщиками;
- снижение издержек сети на обработку товаров (на 1–2%). Оформление приемки товара на РЦ — самый «тяжелый» этап логистического цикла товара. Помимо того что в процессе приемки товара происходят проверки на соответствие заказа поставщика, на соответствие срокам годности, на соответствие цен, на наличие сертификатов, справок и т. п., надо учесть разные упаковки, промаркировать каждую из них, возможно, наклеить штрихкодovou этикетку на каждый товар. Однако чем больше усилий затрачено на этом этапе, тем проще окажется дальнейшая работа с товаром.

Минусы: РЦ нерентабельны для небольшой сети (менее пяти магазинов); требуют вложений серьезных средств; большой срок окупаемости РЦ; с учетом перспектив развития сети необходимо закладывать большие площади под РЦ (готовы ли мы платить сегодня за завтрашний период?); содержание и модификация серьезной ИТ-системы; непригодность некоторых арендуемых площадей (низкие потолки, отсутствие подиумов, подъездов, риск коммунальных аварий и т. д.); необходимость покупки и содержания собственного или привлечения наемного транспорта для распределения товаров по магазинам.

Процедура поставки товаров в магазины через РЦ

1. Приемка товара. Приемка производится согласно процедуре, описанной в главе 2 «Процесс закупки» (производится сверка товаров по количеству, качеству, после сверки товар приходится).
2. После оформления прихода товар перемещают либо сразу в зону хранения (если не требуются никакие операции с товаром), либо во вспомогательную зону (это может быть зона оклейки, зона-отстойник и пр.). Если товар находится во вспомогательной зоне, то он, как правило, подвергается дополнительной обработке: разукрупнению, штрихкодированию, переупаковке, сортировке и т. п.).

Каждый ящик (коробка) при перемещении в зону хранения имеет штрихкодую этикетку этой коробки. В штрихкоде может быть «защита» информация о наименовании и количестве товара (так называемый штрихкод упаковки). Возможно, что на каждой коробке окажется несколько штрихкодов: например, второй штрихкод может означать срок годности.

3. Распределение имеющихся товаров между магазинами. Хранение товаров на РЦ дешевле, нежели хранение товаров на складах магазинов, поэтому каждому магазину нужно отпустить столько товаров, сколько он в состоянии продать к моменту следующей поставки с РЦ (воплощая принцип «работа с колес»). В случае если ощущается нехватка товара на РЦ, приходится принимать решение, какому магазину отдать предпочтение при нехватке товара. Прерогатива такого решения должна быть отдана в одни руки — или категорийному менеджеру, или руководителю розничной сети. Менеджер по закупкам может принимать такое решение только в том случае, если он отвечает за продажи (т. е. выполняет функцию категорийного менеджера).

Есть две технологии взаимодействия с магазинами в части оформления заявок на товар: снизу вверх («от заявки») и сверху вниз («от плана»).

Снизу вверх: магазин сам запрашивает определенное количество товара у РЦ. При этом он может либо располагать информацией о текущих остатках распределительного центра, либо ничего не знать о них, просто надеясь, что товар на РЦ есть. Заявки могут быть автоматизированы, если в компании налажена единая сеть. Заявки могут подаваться «вручную», если единой сети нет (что, конечно же, при высоком товарообороте крайне нежелательно). Эта технология работы требует большого количества человеческих ресурсов (работа товароведа по составлению заявок, прием заявки операционистом или оператором на складе, сверка заявки, подтверждение... и т. д.; по сути, цикл закупки товара повторяется). Только здесь РЦ выступает как внутренний поставщик для магазина, а магазин делает работу по закупке товара самостоятельно. Чем шире ассортимент РЦ и чем больше количество магазинов, тем больше трудозатрат требуется для организации этого процесса, тем больше вероятность ошибок и накладок.

Сверху вниз: не магазин, а сам РЦ решает задачу распределения. Зная свои остатки, остатки и скорость продаж в каждом конкретном магазине, РЦ может поставить в магазин только те товары и только в том количестве, которое нужно магазину. Это наиболее технологичный вариант распределения, который позволяет переложить рутину по формированию заявок с человека на компьютер (можно пользоваться системой электронного заказа). Однако для того чтобы такая система работала, нужно соблюсти четыре условия:

- иметь единую информационную систему в магазинах и на РЦ, позволяющую отслеживать остатки в режиме онлайн;
 - иметь корректные остатки (что бывает далеко не всегда);
 - иметь четко прописанный алгоритм распределения, предусматривающий действия в неплановых ситуациях (опоздание поставки, нехватка товаров, возвраты, проблемы с приемкой товаров и т. д.);
 - работать со стабильно оборачиваемым товаром (т. е. принадлежащим к группе FMCG). При всех прочих равных условиях, если спрос нестабилен или товар имеет очень короткий жизненный цикл (модная бутиковая одежда и обувь, подарки и сувениры, книги и фильмы и т. п.), прогноз спроса затруднен и формирование заказа будет всегда «ручной» работой.
4. После того как заявки на внутренние перемещения автоматически сформированы, товар по ним надо собрать. В зоне хранения или в специально выделенной зоне комплектации отбираются нужные товары в нужном количестве. Отобранные товары на палете перемещаются в зону отгрузки.
 5. В зоне отгрузки физически сканируется каждая коробочка или упаковка. Если информационная система имеет соответствующий модуль, то на этом этапе будет видно, нет ли ошибок в сборке заказа: сколько товара надо было отгрузить в магазин и сколько реально отобрано. Если товар «лишний», т. е. отсутствовал в складском требовании, то он также не будет отгружен.
 6. После сканирования всех коробочек кладовщик распечатывает комплект документов, и происходит упаковка собственно палеты для транспортировки и последующей отгрузки. Для того чтобы ускорить процесс

отгрузки, изначально при приемке товара рекомендуется собрать все сертификаты, справки и прочие документы на товар и вложить их в каждую коробку на этапе приемки товара (мы уже говорили, что этап приемки наиболее трудоемкий).

7. При поступлении такого груза в магазин там пересчитывают привезенный товар. Принять такую поставку для магазина во много раз легче, чем десяток поставок от внешнего поставщика (даже когда они сопоставимы по количеству позиций), тем более что в ряде случаев магазин принимает товар по документам, не пересчитывая его. Ведь этот товар уже оштрихован, у него проверены сроки годности, сертификаты соответствия, справки и другие документы. В магазине за счет этого снижаются пересортица, потребность в складских помещениях и, возможно, количество персонала.

Проведение инвентаризации

Перефразируя известное выражение, можно сказать, что инвентаризация на складе — это та сила, которая вечно вызывает зло и вечно приносит добро. Никто не любит проводить инвентаризации, но без этой меры учета и контроля за товарными запасами на складе и в учетной системе компании наступает хаос. Можно сказать, что инвентаризация — это фотография товарного запаса, зеркало учетной политики компании.

Поэтому несколько слов мы скажем об основных моментах, которые нужно помнить при проведении инвентаризации.

Во-первых, это мероприятие должно проводиться регулярно, планоно и быть заранее подготовленным. Несмотря на затраты человеческих и временных ресурсов и неудобство, которое создается во время инвентаризации, ее нужно делать не реже одного раза в год (полная инвентаризация), но чем чаще инвентаризации проводятся, тем точнее будет «фотография» учета товарных запасов.

Во-вторых, инвентаризация для менеджера по закупкам должна быть настоящим праздником, таким моментом истины — все тайное и скрытое становится явным, все товарные остатки (хотя бы на какое-то время) можно считать верными. Можно заниматься аналитической работой сколь угодно много, но если система не отражает истинное положение

вещей на складе (когда «в компьютере есть, а на складе нет»), то никакая аналитика не поможет делать правильные заказы поставщику. Напомним: плюс на минус всегда дает минус.

В-третьих, необходимо объяснить всем сотрудникам, принимающим участие в инвентаризации, что это не прихоть руководства и не просто дань налоговой отчетности, а необходимая мера для правильного учета товарных запасов. Почему это важно? Потому что проводить инвентаризацию будут люди, сотрудники разных отделов (а не только кровно заинтересованные в инвентаризации закупщики), и точность подсчета зависит от них в первую очередь. Поэтому важно, чтобы все сотрудники старались вести подсчет точно и тщательно. Небрежная инвентаризация — пустая трата времени и ресурсов.

Описание процесса инвентаризации

Шаг 1. Планирование инвентаризации должно происходить не менее чем за 10–12 недель до ее начала. Руководителем предприятия издается приказ о создании инвентаризационной комиссии (образец такого приказа можно увидеть в конце этой главы). В состав комиссии могут входить руководство, главный бухгалтер, начальники подразделений и отделов, представители службы безопасности и другие специалисты. Комиссия определяет конкретные наименования, виды, группы товаров, подлежащих проверке, а также сроки и даты проведения проверки.

Шаг 2. Комиссия готовит план проведения инвентаризации, в котором указывает зоны инвентаризации и состав счетных комиссий.

Лучше всего делить складские зоны по географическому принципу, а не по товарному — ведь какие-то товары могут находиться в другой зоне склада и могут быть пропущены.

Определяются сотрудники, которые будут проводить пересчеты в указанных зонах. Наиболее эффективна работа в парах — один пересчитывает, другой записывает результаты в карточку учета или в таблицу учета.

Так же определяются временные рамки проведения пересчетов в каждой указанной зоне. Как показывает практика, обычно пара сотрудников пересчитывает 70–120 товарных позиций за час (это касается тех товаров, которые не нужно взвешивать или идентифицировать. Некоторые

товары в нераспечатанных коробах или ящиках могут быть посчитаны гораздо быстрее).

Руководителем предприятия утверждается план проведения инвентаризации.

Шаг 3. Руководителем предприятия издается приказ о прекращении на время проведения инвентаризации:

- перемещений товара внутри складских подразделений и на другие предприятия. Если во время инвентаризации на склад поступает товар, то он принимается в присутствии членов комиссии и производится по отдельной описи «Товарно-материальные ценности, поступившие во время инвентаризации» или товарному отчету после инвентаризации;
- отгрузки товара клиентам. В исключительных случаях и только с письменного разрешения руководителя и главного бухгалтера компании в процессе проверки товар может отпускаться клиентам в присутствии членов комиссии. На этот товар должна быть заполнена форма «Инвентаризационный ярлык», в которой отмечается количество товара до и после отпуска. После отгрузки на отпущенный товар составляется форма «Акт инвентаризации товаров отгруженных».

Руководителем предприятия издается приказ о составе рабочих (счетных) комиссий согласно плану проведения инвентаризации. В состав счетных комиссий могут входить различные сотрудники всех подразделений компании, но присутствие сотрудников отдела закупок обязательно — это самые заинтересованные в результатах инвентаризации лица.

Шаг 4. Инвентаризационной комиссией готовятся инвентаризационные описи товарно-материальных ценностей. Опись может быть в виде карточки учета (заполняется по мере подсчета товара) или таблицы физической инвентаризации (табл. 3.13, 3.14).

Шаг 5. Председатель инвентаризационной комиссии получает у материально ответственных лиц расписки в том, что к началу инвентаризации все расходные и приходные документы на товар сданы в бухгалтерию или переданы комиссии и все товары, поступившие на их ответственность, оприходованы, а выбывшие — списаны в расход.

Таблица 3.13. Пример заполненной карточки учета

Карточка учета		(заполняется заранее)
Склад	Центральный склад, СПб.	
Участок	А-8	
Место, ячейка, стеллаж	В-154	
Товар	Сканер HP Scanjet 4850	
Код	56-12667	
Единица измерения	Шт.	
Фактическое наличие	18 (заполняется по факту пересчета)	
Данные компьютера	(Не указываются до окончания сверки)	
Проверяющий	Иванов И. В. (подпись)	
Дата	12.11.2014 г.	

Таблица 3.14. Пример таблицы физической инвентаризации

Склад	Центральный склад, СПб.				
Дата	12.11.2014 г.				
Участок	А-8				
Код	Товар	Единица измерения	Место, стеллаж	Фактическое наличие	Данные компьютера
(заполняется заранее)	(заполняется заранее)	(Заполняется заранее)	(Заполняется по факту пересчета)	(Заполняется по факту пересчета)	(Не указываются до окончания сверки)
56-12667	Сканер HP Scanjet 4850	Шт.	В-154	18	
...	
...	
...	
...	
...	
Проверяющий	Иванов И. В.	(подпись)			
Проверяющий	Петров Е. А.	(подпись)			

Шаг 6. Инвентаризационной комиссией проводится инструктаж сотрудников, назначенных приказом в счетные комиссии, по порядку подсчета товаров и заполнения документов, времени и регламента работы, сдачи данных и т. д. Также проводится инструктаж по технике безопасности.

Необходимо обеспечить сотрудников не только бумагой, ручками, фломастерами, маркерами, упаковочными материалами (скотчем, пленкой), но и необходимой амуницией: перчатками, страховочными ремнями (на тот случай, если придется подниматься на верхний ярус стеллажа), касками и т. п.

Начинается собственно инвентаризация.

Шаг 7. По окончании пересчета сотрудниками подаются данные в инвентаризационную комиссию. Инвентаризационной комиссией проверяется правильность заполнения инвентаризационных описей. При отсутствии замечаний данные вносятся в программу. Если же обнаружены какие-либо недочеты (недостача, излишек, пересорт), члены счетной комиссии совместно с членами инвентаризационной комиссии готовят повторный пересчет товара.

Как показывает практика, ошибки в пересчете встречаются чаще по высокооборотчивающимся товарам, нежели по медленно оборачиваемым или неликвидам. Это и понятно — выше товароборот, и больше вероятность совершения ошибок людьми при приемке и отгрузке товара (как физических ошибок с приемкой и отпуском, так и документарных — при приходовании и выписке накладных).

Могут встречаться ошибки, не связанные с хранением и отпуском товаров. Это ошибки при занесении товаров в систему (неправильный код или единицы измерения). Также может быть обнаружен бракованный товар (более вероятно, что это брак поставщика, хотя бывает и пропущенный при приемке товара брак при транспортировке). Все эти факты должны быть отмечены и занесены в систему по итогам инвентаризации.

Шаг 8. Для повторного пересчета готовятся новые инвентаризационные описи. Согласно инвентаризационным описям, счетной комиссией проводится повторный пересчет товара. В исключительных случаях при расхождении результатов второго пересчета может быть назначен третий пересчет с участием других членов счетной комиссии.

Шаг 9. По итогам проведения второго пересчета инвентаризационной комиссией готовятся сличительные ведомости результатов инвентаризации.

Сличительные ведомости составляются по товару, при инвентаризации которого выявлены отклонения от учетных данных. В таких ведомостях отражаются расхождения между показателями по данным компьютера и по данным инвентаризационных описей. Суммы излишков и недостач товаров указываются в соответствии с их стоимостью в бухгалтерском учете.

Для оформления результатов инвентаризации могут применяться единые регистры, в которых сведены показатели инвентаризационных описей и сличительных ведомостей (табл. 3.15).

Таблица 3.15. Сличительная ведомость по итогам инвентаризации

Склад	Центральный склад, СПб.						
Дата	12.11.2014 г.						
Участок	А-8						
Код	Товар	Единица измерения	Фактическое наличие	Данные компьютера	Цена	Расхождение, количество	Расхождение, цена
56-12667	Товар 1	Шт.	18	19	18,55	1	18,55
56-12668	Товар 2	Шт.	14	14	16,64	0	0
56-12669	Товар 3	Шт.	33	32	11,49	-1	-11,49
56-12670	Товар 4	Шт.	31	33	15,24	2	30,48
56-12671	Товар 5	Шт.	29	29	15,24	0	0
56-12672	Товар 6	Шт.	4	6	45,11	2	90,22
56-12673	Товар 7	Шт.	55	50	23,16	-5	-115,8
56-12674	Товар 8	Шт.	16	16	56,65	0	0
56-12675	Товар 9	Шт.	6	6	475,8	0	0
56-12676	Товар 10	Шт.	11	10	53,71	-1	-53,71
56-12677	Товар 11	Шт.	67	64	37,55	-3	-112,65
	Итого						-154,4

Шаг 10. Все документы по инвентаризации передаются инвентаризационной комиссией в бухгалтерию предприятия для дальнейшей обработки. В случае обнаружения расхождений между результатами инвентаризации и данными бухгалтерского учета сотрудники бухгалтерии могут выступить с инициативой проведения контрольной проверки результатов инвентаризации. Руководителем предприятия издается приказ о создании комиссии по проведению контрольной проверки результатов инвентаризации. Их следует проводить с участием членов инвентаризационных комиссий и материально ответственных лиц обязательно до открытия склада, где проводилась инвентаризация.

Результаты контрольных проверок правильности проведения инвентаризаций оформляются «Актом о контрольной проверке правильности проведения инвентаризации ценностей». Результаты согласуются со всеми членами инвентаризационной комиссии и заносятся в журнал учета.

Инструкция о порядке проведения инвентаризации товарно-материальных ценностей на складе компании «Азимут»

1. Общие положения

- 1.1. Настоящая Инструкция устанавливает порядок проведения инвентаризации и оформления ее результатов.
- 1.2. Основными задачами инвентаризации являются следующие.
 - 1.2.1. Выявление фактического наличия товарно-материальных ценностей.
 - 1.2.2. Контроль за сохранностью товарно-материальных ценностей путем сопоставления фактического наличия с данными системы автоматизации.
 - 1.2.3. Выявление товарно-материальных ценностей, частично потерявших свое первоначальное качество.
- 1.3. Инвентаризация проводится согласно приказу генерального директора или 1-го заместителя генерального директора компании. Приказ должен определять:
 - ✧ дату инвентаризации;
 - ✧ список сотрудников, участвующих в инвентаризации;
 - ✧ список сотрудников, уполномоченных подписывать акт по итогам инвентаризации.

2. Порядок проведения инвентаризации

- 2.1. В день проведения инвентаризации операции по складу не осуществляются.
- 2.2. Инвентаризация состоит в сплошном пересчете товарно-материальных ценностей с последующим повторным пересчетом расхождений.
 - 2.2.1. Первичный пересчет проводится слепым методом необходимым количеством бригад.
 - 2.2.2. По окончании пересчета всех товарно-материальных ценностей результаты вносятся в систему автоматизации, сравниваются с состоянием склада по учету, после чего составляется список расхождений.
 - 2.2.3. Согласно полученному списку расхождений производится повторный пересчет номенклатуры по всем секторам хранения товаров из списка расхождений. Повторный пересчет продолжается до повторения результата.
- 2.3. На время проведения инвентаризации создается группа учета результатов, в задачи которой входят:
 - ✧ контроль правильности заполнения листов пересчета;
 - ✧ внесение результатов пересчета в систему автоматизации;
 - ✧ подготовка списка расхождений;
 - ✧ составление акта по итогам инвентаризации.

Для членов группы учета оборудуются рабочие места на складе.

- 2.4. Каждая бригада, ведущая пересчет, состоит из двух человек: по одному из числа сотрудников склада и офиса. Количество бригад определяется исходя из размера складских запасов и времени, требуемого на проведение инвентаризации.
- 2.5. За каждой бригадой закрепляется часть территории склада — зона ответственности. Бригада производит пересчет в своей зоне ответственности и фиксирует номенклатуру и количество обнаруженного товара в листах пересчета.
- 2.6. Лист пересчета должен содержать следующую информацию:
 - ✧ номер бригады;
 - ✧ номер ячейки или сектора склада;
 - ✧ перечень товаров, обнаруженных при пересчете, с указанием количества;
 - ✧ Ф. И. О. и подписи членов бригады.

- 2.7. Заполненный лист пересчета сдается в группу учета результатов.
- 2.8. В случае обнаружения товара с нарушением упаковки необходимо разместить этот товар в том же секторе склада отдельно от основного товара для облегчения его обработки в дальнейшем.
- 2.9. По итогам инвентаризации составляется Акт, содержащий полный перечень товаров с указанием количества каждого товара по данной системе автоматизации и по пересчету. Расхождения выделяются отдельным списком. Акт составляется в двух экземплярах, по одному для центрального офиса и для начальника склада.
- 2.10. Акт заверяется членами инвентаризационной комиссии. Заверенный Акт утверждается генеральным директором компании.
- 2.11. Списание недостачи и приходование излишков товара согласно Акту производятся в течение первого рабочего дня после утверждения Акта.

Итоги главы 3

Закупочная деятельность тесно связана с логистикой, и от степени взаимодействия менеджера по закупкам и отдела логистики будут зависеть точность и скорость обработки грузов. Но логистика — это не только управление грузовыми потоками товаров, это управление и информационными потоками. И управлять этими потоками нужно независимо от величины компании и от ширины товарной номенклатуры.

Точный обмен информацией важнее собственно скорости обработки грузов (хотя это не означает, что нужно замедлять этот процесс). Важно и то, как быстро происходит отгрузка или приемка правильного и нужного нам товара.

И следить за тем, чтобы все звенья логистической цепочки — транспорт, склад, отдел операционного учета — получали своевременную и точную информацию, — одна из задач менеджера по закупкам. Поэтому знать основы транспортной, складской и информационной логистики менеджеру по закупкам необходимо, чтобы говорить с коллегами на одном языке. Данная глава обзорно осветила основы логистики, так или иначе связанные с закупочной деятельностью.

4

Управление товаром

Структура ассортимента розничной компании

ABC-анализ

XYZ-анализ

Совмещенный ABC-XYZ-анализ

Оборачиваемость товарных запасов

Прогнозирование спроса на основе статистики

Определение уровня страхового запаса

Модель оптимального размера заказа (модель Уилсона)

Оценка товарных запасов по методу ФИФО и ЛИФО

Анализ товаров по параметрам влияния

Излишки и дефицит

Итоги главы 4

Структура ассортимента розничной компании

Ассортимент есть в любой компании независимо от ее структуры и торговой специфики. Ассортиментом нужно управлять, а не пускать на самотек — иначе эта огромная масса товаров начнет управлять нами, забирая себе наши ресурсы: оборотные средства, торговые и складские площади и время сотрудников.

Прежде чем мы будем предпринимать тактические шаги по управлению доверенным нам ассортиментом, необходимо знать общие принципы построения ассортиментной матрицы. Подробно эта тема освещена в первой

книге курса по управлению ассортиментом «Управление ассортиментом в рознице» (старое название книги «Категорийный менеджмент»).

Если в вашей компании менеджер по закупкам занимается также составлением ассортиментной матрицы и принимает решения по формированию ассортимента в целом, то следует обратиться к книге «Управление ассортиментом в рознице» (старое название книги «Категорийный менеджмент»), ссылку на которую мы привели выше. Здесь же мы приведем только основные моменты, которые напомнят о методологии управления ассортиментом.

Прежде чем мы оформим ассортимент и примемся за его наполнение, необходимо составить ассортиментную матрицу.

Ассортиментная матрица — это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики вашей компании и особенностей формата и расположения магазина.

Ассортиментный минимум — перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине (или во всех магазинах сети) в любой период времени независимо от сезона. Это — ядро ассортимента, его основа. Он справедлив для всех магазинов сети. Товары, входящие в ассортиментный минимум, должны контролироваться категорийными менеджерами постоянно. Наличие дефицита по этим товарам недопустимо.

Для составления ассортиментной матрицы необходимо следующее.

1. **Определить формат магазина и его основную концепцию и позиционирование (что и как мы будем продавать).** Требования к формату (площадь магазина, магазин самообслуживания или торговля через прилавок, мини-маркет, супермаркет, дискаунтер или бутик и т. п.). Какова специфика региона или города (город с развитой инфраструктурой, промышленный, город-порт или областной центр, столица региона или окраина). Каковы особенности местоположения («спальный» район, в центре города, возле оживленной трассы, рядом рынок и т. п.).
2. **Изучить покупательский спрос, провести сегментирование покупателей** (кому мы будем это продавать, кто наш основной потребитель: возраст, уровень доходов, семейное положение, образование, как отдыхает,

что покупает чаще всего, зачем совершает покупки в нашем магазине, что хочет получить, какие услуги ожидает от нас или конкурентов).

Целевой сегмент — тот, на котором стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа покупателей, приобретающих чаще или больше всего и приносящих магазину наибольшую прибыль. Суть сегментирования как раз в том, чтобы выделить самые интересные и прибыльные для нас группы клиентов и создать для них предложение, максимально отвечающее потребностям этих групп.

3. **Изучить ассортимент конкурентов** (кто из конкурентов присутствует, какие преимущества имеет, какой уровень цен у конкурентов, какие услуги они предлагают, кто из других сетей еще собирается «прийти»).
4. **Принять решение о товарах, которые будут продаваться в магазине, и об уровне цен на эти товары.** На данном этапе уместно начать подбор поставщиков, которые могут удовлетворять нашим ожиданиям в отношении цен, качества товара и регулярности поставок.

На основании покупательского спроса выделить категории, группы и классы товаров. Составить товарный классификатор, выделив эти три уровня. Это сделать несложно, так как мы используем достаточно общие признаки, объединяющие множество товаров (из чего сделано, кому предназначено, как и где будем использовать).

Первый уровень — класс товаров. Чем крупнее формат магазина, тем больше уровней деления. В ряде случаев первым (высшим) уровнем классификатора может являться **класс товаров** — например, «*продовольственные товары*» и «*непродовольственные товары*» или «*одежда*» и «*обувь*», т. е. то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением. Например, «продовольственные товары» — это то, что едят, а «непродовольственные товары» — то, что не едят, «одежда» — то, что носят на теле, «обувь» — то, что носят на ногах. Но в магазинах более мелкого формата или там, где все товары однородны (например, магазин торгует только одеждой, причем для определенного покупателя, скажем для молодежи), выделение класса необязательно.

Второй уровень — товарная группа — это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками: видом товара, способом производства и т. д. (например, «*молочные продукты*», «*хлебобулочные*

изделия», «женская одежда», «мужская обувь», «мебель», «светильники», «аксессуары для дома»). Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория.

Третий уровень — товарная категория — это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория — это то, за каким товаром покупатель идет в магазин. *За молоком, кефиром и йогуртами (а не за молочными продуктами). За майкой, футболкой и свитером (а не за изделиями из трикотажа). За туфлями, сапогами и босоножками (а не за обувью). За пылесосом, стиральной машиной и обогревателем (а не за бытовой техникой). За диваном в гостиную, письменным столом и книжным шкафом (а не за мебелью).*

5. **Углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатегории (на одном или нескольких уровнях) и товарные позиции в каждой подкатегории.**
6. **Проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций.**

Проанализировав соотношение ролей всех категорий, которые есть в магазине, мы можем увидеть, насколько наш ассортимент сбалансирован по ширине. У каждой категории своя роль в ассортименте.

Уникальные — имидж и запоминаемость магазина, импульсные покупки.

Приоритетные — прибыльность и привлечение потока покупателей.

Базовые — высокая оборачиваемость и привлечение потока покупателей.

Периодические (сезонные) — обновление ассортимента, привлечение и удержание покупателя.

Удобные — обеспечение постоянного покупательского потока, комплексность покупки, удобство для покупателя.

В зависимости от того, каких целей достигает категория, она будет наполняться теми или иными товарами — дорогими или дешевыми, новинками или товарами для объемной покупки.

Товары категории должны быть подобраны так, чтобы они могли помочь всей категории достичь запланированных целей (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Соотношение целей магазина, ролей категорий и товаров внутри категории

Цели магазина	Категории, перед которыми эти цели ставятся в первую очередь	Товары внутри категории, достигающие этих целей
Привлечь покупателей, обеспечить поток покупателей	Приоритетные Базовые Реже — периодические	Популярные, известные, актуальные, рекламируемые новинки
Создать оборот	Базовые Удобные Реже — приоритетные	Недорогие, массовые, актуальные в сезон
Принести прибыль	Приоритетные Не всегда — уникальные Реже — периодические	Дорогие, статусные, новинки, особенные
Удержать покупателей	Периодические Не всегда — уникальные Не всегда — базовые	Особенные, сезонные, недорогие
Увеличить объем покупки и среднего чека	Удобные Базовые	Комплексные или объемные
Воздействовать на импульс, запустить желание совершить покупку	Приоритетные Уникальные Реже — удобные	Новинки, выкладка
Поддержать имидж магазина	Приоритетные Уникальные	Дорогие и статусные, работа персонала

Общий вывод: после окончательного решения о том, что в нашем ассортименте находятся те или иные категории, товарные позиции, следует составлять матрицу.

Результатом такой работы, собственно, и явится ассортиментная матрица, содержащая в себе информацию о товаре и поставщиках. Далее следует уже тактическая работа по анализу продаж и запасов и поддержанию матрицы в актуальном состоянии. После анализа товаров внутри категории становится ясно, что ввод и вывод новой товарной позиции в ассортимент должны быть осознанными. Нельзя вводить в ассортимент товары без четкого понимания их места в категории и той задачи, которую они

должны осуществлять. Для каждого товара существуют свои нормы оборачиваемости, складского запаса, периодичности поставок и т. д. — понимание этого будет сутью работы менеджера по закупкам.

Аналитический арсенал

Аналитика и оперативный учет — нервная система торговой организации; требуются жесткое единообразие в принципах действий и жесткая регламентация всех процессов. Если один и тот же горошек у нас имеет пять различных видов записи в наименовании товара, то мы никогда не узнаем, что же у нас в действительности: излишки или недостатки товара. Если склад будет хранить товары так, как ему вздумается, без жестких регламентов, то не стоит удивляться внезапному дефициту стеклянных бокалов, после того как на коробку с ними склад поставил коробку с тяжелыми керамическими цветочными горшками. Здравый смысл — хорошая вещь. Но, увы, он не всегда спасает.

Можно владеть опытом и теоретической подготовкой в области аналитического инструментария, но система должна пронизывать все пространство компании. Только комплексность решения проблемы позволит нам крепче стоять на ногах и сохранить множество драгоценных нервных клеток. Важна не ежедневная экстремальная деятельность на грани нервного срыва, переходящего в затяжную депрессию, а создание единой отлаженной структуры с плотным взаимодействием всех подразделений.

Эта глава освещает основные виды анализа, которые менеджер по закупкам может использовать в своей работе, принимая решения о сокращении, расширении или изменении всего ассортимента.

Ниже все эти виды анализа будут подробно рассмотрены (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Основные виды анализов ассортимента

Вид анализа	Как часто проводится
ABC-анализ (желательно по двум параметрам) (ранжирование ассортимента по прибыли и обороту на основе принципа Парето)	Проводится ежемесячно
XYZ-анализ, показывающий уровень стабильности продаж номенклатурной единицы (товарной группы, товарной категории)	Проводится по товарным позициям ежеквартально или посезонно

Вид анализа	Как часто проводится
Совмещенный ABC-XYZ-анализ (сочетание вклада товара в оборот и стабильность продаж)	Не реже одного раза в полугодие для стабильной компании. Для развивающегося бизнеса — ежеквартально
Оборачиваемость товарных запасов	По обстоятельствам, но не реже одного раза в месяц
Прогнозирование спроса на основе статистики (сверка прогноза продаж с текущей ситуацией)	Проводится ежемесячно с корректировкой по мере подготовки товара
Определение точки перезаказа и выявление страхового запаса	Проводится раз в квартал; данные могут корректироваться при изменении условий работы с поставщиком
Модель оптимального заказа товара (модель Уилсона)	Проводится раз в год или по мере ввода товара в ассортимент, данные могут корректироваться при изменении условий работы с поставщиком
Жизненный цикл товара	По мере ввода и вывода новых товарных позиций, или торговых марок, или категорий товаров
Анализ по параметрам влияния	Делается при вводе новых товаров

ABC-анализ

Правило Парето, или Принцип «80/20»

Одним из универсальных и распространенных методов анализа ассортимента является метод ABC-анализа, основанный на так называемом принципе Парето, гласящем: за 20% последствий отвечает 80% причин. Сама идея принадлежит доктору Джозефу Джурану¹, который сформулировал правило «*vital few and trivial many*» («важного — мало, обычного — много»). Правило 20/80 означает, что в любом процессе малое число причин (20%) жизненно важны, а 80% не оказывают существенного влияния на результат.

¹ Одним из первых выдвинул идею управления качеством. Доктор Джозеф Джуран работал в США в 30–40-е годы XX века. Его идеи в то время не нашли должной поддержки, поскольку многие считали, что он просто приложил наблюдения Парето к более широкой области. Название «Принцип Парето» прижилось еще, возможно, и потому, что звучит несколько лучше, чем «Принцип Джурана».

Управленцы и люди творческих профессий знают, что 20% результатов (первые и последние 10%) отнимают 80% времени и сил. Принцип Парето можно применить практически к любой сфере бизнеса:

- 80% материальных благ приходится на 20% населения (соответственно, остальные 80% людей довольствуются 1/5 частью материальных богатств, имеющих у человечества);
- за 20% рабочего времени делается 80% работы;
- 20% клиентов приносят компании 80% дохода;
- 80% товарных запасов поставляются 20% поставщиков;
- 20% товарных запасов занимают 80% склада;
- 20% дефектов вызывают 80% проблем;
- 80% объема продаж обеспечивается 20% продавцов и т. д.

Важно, что данное правило является эмпирическим — конкретная пропорция может оказаться иной: не 80/20, а, например, 90/10 или 67/33. Правило Парето указывает именно на значительное отклонение от пропорции 50/50 в различных системах, а не на конкретную величину отклонения. Но пропорция «20/80» все же является универсальным термином, и мы примем ее для простоты формулировки.

Для нас ценность правила Парето заключается в том, что эта идея позволяет сосредоточиться на тех 20%, которые действительно важны.

По сути, ABC-анализ — это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж — все, что имеет достаточное количество статистических данных.

В рейтинговом списке выделяют три группы — А, В и С, которые различаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль магазина (в зависимости от выбранного результата. Под словом «результат» мы здесь будем подразумевать или прибыль, или оборот).

Товары А — самые важные товары, приносящие первые 50% результата.

Товары В — «средние» по важности, приносящие еще 30% результата.

Товары С — «проблемные» товары, приносящие остальные 20% результата.

Такое соотношение процентов как раз и обусловлено правилом Парето — мы выделяем главные 80% результата (у нас это выделено как 50 + 30, но можно использовать и другие пропорции, например 70 + 10 или 65 + 15) и оставшиеся 20%. Единых рекомендаций для всех типов товаров и магазинов не существует, в каждом направлении складываются свои оптимальные сочетания, дающие наилучшие практические результаты. В качестве ориентира приведем следующие сочетания (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Сочетания пропорций при ABC-анализе

А	В	С
50	30	20
45	30	25
60	25	15
55	25	20
60	20	20
70	10	20

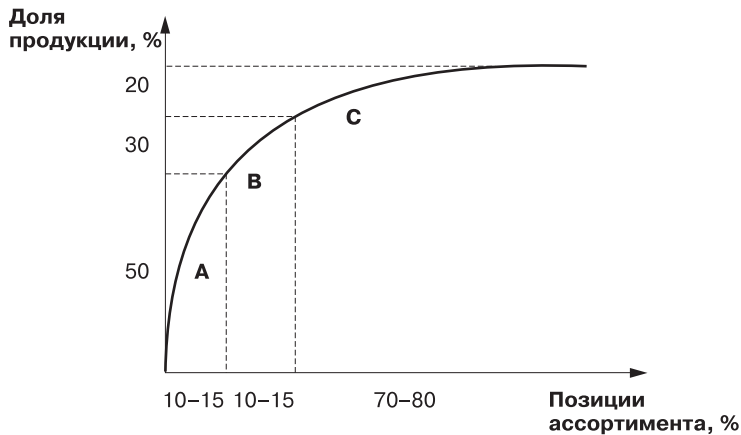


Рис. 4.1. Кривая ABC-анализа

Порядок проведения ABC-анализа

Первый шаг. Выбираем объект анализа (что будем анализировать) и параметр (по какому признаку будем анализировать; чаще всего анализируются оборот и прибыль). Обычно объектами ABC-анализа являются поставщики, товарные группы, товарные категории, товарные позиции. Особенность ABC-анализа в том, что его можно проводить на любом уровне ассортимента: группы, категории, подкатегории, бренды, товарные позиции.

Второй шаг. Составляем рейтинговый список объектов по *убыванию* значения параметра (обороту, прибыли).

Третий шаг. Выделяем группы А, В или С. Для этого необходимо:

- рассчитать долю параметра от общей суммы параметров *с накопительным итогом*;
- присвоить значения групп выбранным объектам.

Доля с накопительным итогом высчитывается путем прибавления параметра к сумме предыдущих параметров. В программе Excel такая формула имеет следующий вид (табл. 4.4).

Таблица 4.4. Пример расчета доли с накопительным итогом в таблице Excel

	A	B	C	D	E	F	G	
1	Продукт	Оборот за январь, руб.	Оборот за февраль, руб.	Оборот за март, руб.	Оборот по группе за 1-й квартал	Доля в обороте	Доля в обороте накопительным итогом	Формула Excel
2	ИТОГО				32 241 519	100,0%		
3	Товар 1	1667484	1651702	1642886	4962071	15,4%	15,4%	=F3
4	Товар 2	927569	922691	930253	2780513	8,6%	24,0%	F4+G3
5	Товар 3	879119	816959	967919	2663996	8,3%	32,3%	F5+G4
...	F...+G...
34	Товар 32	31492	27265	36673	95430	0,3%	100,0%	F34+G33

Пример: ABC-анализ ассортимента категории «Жевательная резинка» (федеральная сеть супермаркетов и магазинов возле дома)

Объектом анализа будут служить товарные позиции, параметр измерения — продажи в течение 3-го квартала по месяцам. Всего к анализу представлено 33 товарные позиции, анализ в данном случае проводится по обороту, но его возможно также проводить и по прибыли и по штукам.

Важно: необходимо сравнивать только одноплановые вещи — товарные позиции из одной категории, или категории с категориями, бренды — с брендами, группы товаров — с группами.

Вывод: проанализировав таким образом вклад каждой товарной позиции в оборот всей категории, можно увидеть, какие позиции являются лидерами продаж и требуют постоянного внимания менеджера по закупкам. По ним недопустим дефицит, эти товары могут занимать лучшие места на полке, именно по ним может проходить рекламная поддержка и продвижение.

Также можно проанализировать товары, попавшие в группу С и показывающие долю в общем обороте менее 1%. Эти товары могут быть в «аутсайдерах» по различным причинам (неверное место в выкладке, высокая цена, вкус не нравится покупателям) или даже по причине того, что это новый товар.

ABC-анализ покажет нам вклад каждого товара в общие продажи, но причину высоких или низких продаж должен выяснить менеджер самостоятельно — компьютер показывает только статистику.

При анализе показателей по обороту требуется сравнить также показатели по прибыли, этот анализ будет рассмотрен нами чуть ниже.

ABC-анализ по одному из параметров (обороту, прибыли или количеству) уже дает нам значительную пищу для оптимизации ассортимента. По этим данным можно принимать оперативные решения и следовать общим рекомендациям, изложенным ниже.

Таблица 4.5. Исходный массив данных и статистика по обороту, прибыли и количеству проданных единиц за 3 месяца по категории «Жевательная резинка»

Наименование товара	Июль			Август			Сентябрь		
	Оборот (шт.)	Оборот (руб.)	Прибыль (руб.)	Оборот (шт.)	Оборот (руб.)	Прибыль (руб.)	Оборот (шт.)	Оборот (руб.)	Прибыль (руб.)
	ИТОГО	2281	115931,0	29 625,7	2014	109 928,0	28 330,5	2570	146 306,0
Жев. рез. Mentos 3D яблочный пирог 16 г	53	2703,0	851,6	49	2499,0	787,4	42	2142,0	664,8
Жев. рез. Mentos 3D ягодный десерт 16 г	96	4896,0	1542,6	55	2805,0	883,8	42	2142,0	664,8
Жев. рез. Mentos Squeeze ежевика 90 г	20	4760,0	1499,7	18	4284,0	1349,8	20	4760,0	1477,2
Жев. рез. Mentos Secret 33 г	22	1892,0	596,1	31	2666,0	840,0	24	2064,0	640,6
Жев. рез. Mentos 3DFruitFresh ЕжеКиви 33 г	49	4214,0	1204,0	56	4816,0	1376,0	68	5848,0	1700,5
Жев. рез. Mentos 3DFruitFresh Клуб.-ябл. 33 г	107	9202,0	2629,1	88	7482,0	2137,7	100	8600,0	2500,7
Жев. рез. Mentos Pure Fresh банка 100 г	58	12 992,0	4093,4	70	15 680,0	4940,3	110	24 640,0	7991,4
Жев. рез. Mentos Squeeze клубника 90 г	28	6664,0	2221,3	4	332,0	110,7	28	6664,0	2161,3
Жев. рез. Mentos Squeeze манго 90 г	3	714,0	238,0	25	5950,0	1983,3	38	9044,0	2933,2
Жев. рез. Mentos бел. и красн., виноград 15 г	13	403,0	127,0	2	320,0	100,8	56	1736,0	563,0
Жев. рез. Mentos свежая мята 15 г	40	1240,0	390,7	31	961,0	302,8	49	1519,0	478,6
Жев. рез. Mentos тропические фрукты 15 г	17	527,0	166,0	96	2976,0	937,6	11	341,0	107,4

Наименование товара	Июль			Август			Сентябрь		
	Оборот (шт.)	Оборот (руб.)	Прибыль (руб.)	Оборот (шт.)	Оборот (руб.)	Прибыль (руб.)	Оборот (шт.)	Оборот (руб.)	Прибыль (руб.)
	Жев. рез. Орбит Professional КрепЗуб 16,3 г	71	3408,0	659,6	52	6864,0	1328,5	96	12 672,0
Жев. рез. Орбит Winter fresh 13,6 г	155	5115,0	990,0	66	3168,0	613,2	214	7062,0	1457,2
Жев. рез. Орбит professional white 16,3 г	131	6288,0	1217,0	107	3531,0	683,4	133	4389,0	905,7
Жев. рез. Орбит белоснеж. арбуз дыня 13,6 г	59	1947,0	376,8	45	2160,0	418,1	53	2544,0	492,4
Жев. рез. Орбит белоснеж. освеж. мята 13,6 г	152	5016,0	970,8	82	2706,0	523,7	85	2805,0	542,9
Жев. рез. Орбит белоснежный классич 13,6 г	70	2310,0	447,1	105	3465,0	670,6	101	3333,0	645,1
Жев. рез. Орбит белоснежный нежн. Мят. 13,6 г	81	2673,0	517,4	83	2739,0	530,1	206	6798,0	1315,7
Жев. рез. Орбит белоснежный фруктов. 13,6 г	76	2508,0	485,4	114	3762,0	728,1	103	3399,0	657,9
Жев. рез. Орбит виноград 13,6 г	66	2178,0	421,5	63	2079,0	402,4	107	3531,0	683,4
Жев. рез. Орбит детский классическ. 11,5 г	103	3193,0	827,8	100	3300,0	855,6	58	1914,0	496,2
Жев. рез. Орбит клубника банан 13,6 г	158	5214,0	1 075,9	87	2697,0	556,5	94	2914,0	601,3
Жев. рез. Орбит лайм 13,6 г	59	1947,0	401,8	97	3201,0	660,5	137	4521,0	932,9
Жев. рез. Орбит лесная земляника 13,6 г	94	3102,0	640,1	78	2574,0	531,1	111	3663,0	755,9
Жев. рез. Орбит прохладная мята 13,6 г	91	3003,0	619,7	56	1848,0	381,3	68	2244,0	463,0

Таблица 4.5 (продолжение)

Наименование товара	Июль			Август			Сентябрь		
	Оборот (шт.)	Оборот (руб.)	Прибыль (руб.)	Оборот (шт.)	Оборот (руб.)	Прибыль (руб.)	Оборот (шт.)	Оборот (руб.)	Прибыль (руб.)
	Жев. рез. Орбит сладкая мята 13,6 г	79	2607,0	538,0	91	3003,0	619,7	67	2211,0
Жев. рез. Орбит сладкая мята банка 54,4 г	36	3816,0	787,4	57	1881,0	388,1	151	4983,0	
Жев. рез. Орбит сочный арбуз 13,6 г	69	2277,0	469,9	20	2120,0	437,5	17	1802,0	
Жев. рез. Орбит сочный арбуз банка 54,4 г	23	2333,0	481,4	65	2145,0	442,6	98	3234,0	
Жев. рез. Орбит тропический микс 13,6 г	79	2607,0	538,0	25	2650,0	546,8	35	1155,0	
Жев. рез. Эклипс ледяная свежесть 14 г	81	2754,0	1032,8	46	1564,0	586,5	27	918,0	
Жев. рез. Эклипс черри айс 14 г	42	1428,0	567,8	50	1700,0	675,9	21	714,0	

Таблица 4.6. Пример ABC-анализа по обороту по товарным позициям в категории «Жевательная резинка»

Наименование товара	Оборот за июль (шт.)	Оборот за август (шт.)	Оборот за сентябрь (шт.)	ИТОГО оборот за 3-й квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте накопительным итогом, %	ГРУППА
ИТОГО	115931,0	109928,0	146306,0	372165,0	100,0%	100,0%	
Жев. рез. Mentos Pure Fresh банка 100 г	12992,0	15680,0	24640,0	53312,0	14,3%	14,3%	A
Жев. рез. Mentos 3DFruitFresh Клуб, ябл. 33 г	9202,0	7482,0	8600,0	25284,0	6,8%	21,1%	A
Жев. рез. Орбит Professional Креп, зуб. 16,3 г	3408,0	6864,0	12672,0	22944,0	6,2%	27,3%	A

Наименование товара	Оборот за июль (шт.)	Оборот за август (шт.)	Оборот за сентябрь (шт.)	ИТОГО оборот за 3-й квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте накопительным итогом, %	ГРУППА
Жев. рез. Mentos Squeeze манго 90 г	714,0	5950,0	9044,0	15 708,0	4,2%	31,5%	A
Жев. рез. Орбит Winter fresh 13,6 г	5115,0	3168,0	7062,0	15 345,0	4,1%	35,6%	A
Жев. рез. Mentos 3DFruitFresh Еже- Киви 33 г	4214,0	4816,0	5848,0	14 878,0	4,0%	39,6%	A
Жев. рез. Орбит professional white 16,3 г	6288,0	3531,0	4389,0	14 208,0	3,8%	43,4%	A
Жев. рез. Mentos Squeeز ежевика 90 г	4760,0	4284,0	4760,0	13 804,0	3,7%	47,2%	A
Жев. рез. Mentos Squeeze клубника 90 г	6664,0	332,0	6664,0	13 660,0	3,7%	50,8%	B
Жев. рез. Орбит белоснежный нежн. Мят 13,6г	2673,0	2739,0	6798,0	12210,0	3,3%	54,1%	B
Жев. рез. Орбит клубника банан 13,6 г	5214,0	2697,0	2914,0	10 825,0	2,9%	57,0%	B
Жев. рез. Орбит сладкая мята банка 54,4 г	3816,0	1881,0	4983,0	10 680,0	2,9%	59,9%	B
Жев. рез. Орбит белоснеж. ос- веж. мята 13,6 г	5016,0	2706,0	2805,0	10 527,0	2,8%	62,7%	B
Жев. рез. Mentos 3D ягодный десерт 16 г	4896,0	2805,0	2142,0	9843,0	2,6%	65,4%	B
Жев. рез. Орбит белоснежный фруктов 13,6 г	2508,0	3762,0	3399,0	9669,0	2,6%	68,0%	B
Жев. рез. Орбит лайм 13,6 г	1947,0	3201,0	4521,0	9669,0	2,6%	70,6%	B
Жев. рез. Орбит лесная земляника 13,6 г	3102,0	2574,0	3663,0	9339,0	2,5%	73,1%	B
Жев. рез. Орбит белоснежный клас- сич. 13,6 г	2310,0	3465,0	3333,0	9108,0	2,4%	75,5%	B

Таблица 4.5 (продолжение)

Наименование товара	Оборот за июль (шт.)	Оборот за август (шт.)	Оборот за сентябрь (шт.)	ИТОГО оборот за 3-й квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте накопительным итогом, %	ГРУППА
Жев. рез. Орбит детский классич. 11,5г	3193,0	3300,0	1914,0	8407,0	2,3%	77,8%	B
Жев. рез. Орбит сладкая мята 13,6 г	2607,0	3003,0	2211,0	7821,0	2,1%	79,9%	B
Жев. рез. Орбит виноград 13,6 г	2178,0	2079,0	3531,0	7788,0	2,1%	82,0%	C
Жев. рез. Орбит сочный арбуз банка 54,4 г	2333,0	2145,0	3234,0	7712,0	2,1%	84,0%	C
Жев. рез. Mentos 3D яблочный пирог 16 г	2703,0	2499,0	2142,0	7344,0	2,0%	86,0%	C
Жев. рез. Орбит прохладная мята 13,6 г	3003,0	1848,0	2244,0	7095,0	1,9%	87,9%	C
Жев. рез. Орбит белоснеж. арбуз дыня 13,6 г	1947,0	2160,0	2544,0	6651,0	1,8%	89,7%	C
Жев. рез. Mentos 3D Secret 33 г	1892,0	2666,0	2064,0	6622,0	1,8%	91,5%	C
Жев. рез. Орбит тропический микс 13,6 г	2607,0	2650,0	1155,0	6412,0	1,7%	93,2%	C
Жев. рез. Орбит сочный арбуз 13,6 г	2277,0	2120,0	1802,0	6199,0	1,7%	94,9%	C
Жев. рез. Эклипс ледяная све- жость 14 г	2754,0	1564,0	918,0	5236,0	1,4%	96,3%	C
Жев. рез. Mentos тропические фрукты 15 г	527,0	2976,0	341,0	3844,0	1,0%	97,3%	C
Жев. рез. Эклипс черри айс 14 г	1428,0	1700,0	714,0	3842,0	1,0%	98,3%	C
Жев. рез. Mentos свежая мята 15 г	1240,0	961,0	1519,0	3720,0	1,0%	99,3%	C
Жев. рез. Mentos бел. и крас. ви- ноград 15 г	403,0	320,0	1736,0	2459,0	0,7%	100,0%	C

Общие рекомендации

Группа А — товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы параметров. Эти объекты требуют тщательного планирования, постоянного (возможно, даже ежедневного) и скрупулезного учета и контроля. Эти товары составляют 50% оборота или прибыли, и, соответственно, чем выше стоимость товара, тем дороже обходятся ошибки в их анализе. Необходим периодический подсчет запасов с жесткими допусками.

- Полная инвентаризация по этим группам должна проходить не реже раза в квартал.
- Возможно также по этим товарам проводить выборочную инвентаризацию с периодичностью раз в месяц.
- Недопустимо сколько-нибудь существенное отклонение данных о запасах, зафиксированных в базе данных, от данных, полученных при проведении инвентаризации.
- По группе А необходимо постоянное отслеживание спроса, объемов заказываемых партий и размера страхового запаса.
- Необходимо тщательное отслеживание и сокращение сроков оборачиваемости товара. Чем короче длительность цикла, тем ниже потребность в оборотных средствах.

Группа В — следующие за группой А товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80% от общей суммы параметров. Эти объекты в меньшей степени важны для компании и требуют обычного контроля, налаженного учета (возможно, ежемесячного). Для них применяются те же меры, что и для категории А, но они осуществляются реже и с большими приемлемыми допусками.

Группа С — остальные товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80 до 100% от общей суммы параметров. Эти товары характеризуются упрощенными методами планирования, учета и контроля. Однако, несмотря на их кажущуюся малоценность, они составляют 20% оборота (или прибыли) и требуют периодического контроля. Сокращение группы С или нехватка номенклатуры по группе С приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону. При этом общий результат деятельности может снизиться на 30–50%.

Инвентаризацию запасов группы С можно производить раз в полгода, при этом с большими приемлемыми допусками (вплоть до взвешивания вместо подсчета).

Группа С может быть детализирована на подгруппы С1 и С2 (в некоторых книгах их еще называют группами D и X. Названия групп D и X вполне приемлемы, но поскольку нам впоследствии придется работать с группой X в другом виде анализа, то может возникнуть путаница в ранжировании). Например, существуют товары, доля которых в обороте или прибыли менее 1%, — мы назовем их С1. Товары, доля которых в обороте или прибыли равна нулю или около 0,1%, будем условно называть С2. Такие товары также целесообразно выделять, поскольку они показывают «мертвый» товарный запас. Это не означает, что эти товары не нужны, — возможно, они являются частью экспозиции или запасными деталями. Но в любом случае эти товары подлежат отдельному анализу. Задавайте себе вопрос: «Что эти товары делают на моем складе? Почему они до сих пор находятся в матрице?» Возможно, они только введены в ассортимент и являются новыми растущими позициями.

Было бы ошибочно механически убирать из ассортимента все товары, которые попали в аутсайдеры, — возможно, их роль в ассортименте оправдана. Возможно, в конце списка мы увидим что-то вроде «соль, специи», или «батарейки», или «запасная втулка». Да, эти позиции продаются плохо и не приносят нам прибыли, но это не означает, что их не должно быть в ассортименте магазина (табл. 4.7).

Таблица 4.7. Пример детализации группы С на подгруппы С1 и С2

Наименование	Оборот квартал, \$	Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	Группа	Детализация на подгруппы
Цифровые фотокамеры					
CANON EOS 40D Body	419840	12,3	12,3	A	A
...
SONY Cyber-shot DSC-T2/B RU	164980	4,8	53,3	B	B
...
CANON PowerShot SX100 IS RU	104976	3,1	78,1		B

Наименование	Оборот квартал, \$	Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	Группа	Детализация на подгруппы
CANON PowerShot A580	102025	3,0	81,0		С
CANON PowerShot A650 IS RU	100345	2,9	84,0		С
SONY Cyber-shot DSC-T2/P RU	99892	2,9	86,9		С
CANON PowerShot A720 IS	84909	2,5	89,4		С
SONY Cyber-shot DSC-T70/P RU	71355	2,1	91,5		С
SONY Cyber-shot DSC-S730 RU	67177	2,0	93,4		С
SONY Cyber-shot DSC-H7/B RU	48444	1,4	94,9		С
FUJIFILM FinePix S5PRO	36800	1,1	95,9		С
SONY Cyber-shot DSC-T2/W RU	31640	0,9	96,9	С	С1
SONY Cyber-shot DSC-W35/S RU	28905	0,8	97,7		С1
SONY Cyber-shot DSC-W80HDPR RU (DSC-W80/S + HD printer)	21930	0,6	98,3		С1
CANON PowerShot A570	11880	0,3	98,7		С1
SONY Cyber-shot DSC-H3/B RU	11210	0,3	99,0		С1
SONY Cyber-shot DSC-G1 RU	9975	0,3	99,3		С1
SONY Cyber-shot DSC-T20HDR RU (DSC-T20/S + HD фотопринтер)	8400	0,2	99,6		С1
CANON PowerShot S5-IS	6855	0,2	99,8		С1
CANON PowerShot A560 RU	4394	0,1	99,9		С2
SONY Cyber-shot DSC-S700 RU	3900	0,1	100,0		С2
Итого общий	3418876				

Сгруппировав товар по одному параметру, сопоставьте полученный результат с другими параметрами. Группа С может приносить 20% дохода, составлять 50% товарного запаса и занимать 80% площади склада.

ABC-анализ по двум параметрам

Что важнее для компании? Оборот или прибыль? Конечно, нельзя представить себе эффективно работающую компанию без учета двух этих ключевых результатов. Поэтому можно использовать ABC-анализ, чтобы понять, какой из товаров (группа, категория, позиция) приносит нам больше и в обороте, и в прибыли.

Проведя ABC-анализ по двум параметрам — по прибыли и по обороту, — можно составить сочетания этих данных (табл. 4.8).

Таблица 4.8. Пример ABC-анализа по двум параметрам

Наименование	Оборот квартал, \$	Доля в обороте, %	Прибыль за квартал, \$	Доля в прибыли, %	Группа по обороту	Группа по прибыли
Цифровые фотокамеры SONY						
CANON EOS 40D Body	419840	12,3	67507	11,7	A	A
CANON EOS 40D Kit (18-55)	317362	9,3	58425	10,1	A	A
CANON PowerShot G9	231655	6,8	31269	5,4	A	A
SONY Cyber-shot DSC-T2/G RU	176732	5,2	31870	5,5	A	A
SONY Cyber-shot DSC-H9/B RU	175461	5,1	29244	5,1	A	A
SONY Cyber-shot DSC-H9/S RU	170553	5,0	27426	4,8	A	B
CANON EOS 400D Body	165312	4,8	27664	4,8	A	B
SONY Cyber-shot DSC-T2/B RU	164980	4,8	29836	5,2	B	A
SONY Cyber-shot DSC-T2/L RU	164528	4,8	27919	4,8	B	A
CANON EOS 5D Body	154980	4,5	16908	2,9	B	C
SONY Cyber-shot DSC-T70HDPR RU (DSC-T70/S + HD printer)	144300	4,2	25044	4,3	B	B
SONY Cyber-shot DSC-H7/S RU	144231	4,2	24039	4,2	B	B
SONY Cyber-shot DSC-T200/S RU	133930	3,9	22322	3,9	B	B
CANON PowerShot SX100 IS RU	104976	3,1	17496	3,0	B	C
CANON PowerShot A580	102025	3,0	20414	3,5	C	B
CANON PowerShot A650 IS RU	100345	2,9	22021	3,8	C	B
SONY Cyber-shot DSC-T2/P RU	99892	2,9	18013	3,1	C	C
CANON PowerShot A720 IS	84909	2,5	14152	2,5	C	C
SONY Cyber-shot DSC-T70/P RU	71355	2,1	11893	2,1	C	C
SONY Cyber-shot DSC-S730 RU	67177	2,0	11196	1,9	C	C
SONY Cyber-shot DSC-H7/B RU	48444	1,4	8074	1,4	C	C
FUJIFILM FinePix S5PRO	36800	1,1	10636	1,8	C	C
SONY Cyber-shot DSC-T2/W RU	31640	0,9	5706	1,0	C	C

Наименование	Оборот квартал, \$	Доля в обороте, %	Прибыль за квартал, \$	Доля в прибыли, %	Группа по обороту	Группа по прибыли
SONY Cyber-shot DSC-W35/S RU	28905	0,8	4818	0,8	С	С
SONY Cyber-shot DSC-W80HDP RU (DSC-W80/S + HD printer)	21930	0,6	3806	0,7	С	С
CANON PowerShot A570	11880	0,3	2062	0,4	С	С
SONY Cyber-shot DSC-H3/B RU	11210	0,3	1868	0,3	С	С
SONY Cyber-shot DSC-G1 RU	9975	0,3	1663	0,3	С	С
SONY Cyber-shot DSC-T20HDR RU (DSC-T20/S + HD фотопринтер)	8400	0,2	1400	0,2	С	С
CANON PowerShot S5-IS	6855	0,2	1190	0,2	С	С
CANON PowerShot A560 RU	4394	0,1	732	0,1	С	С
SONY Cyber-shot DSC-S700 RU	3900	0,1	650	0,1	С	С
Итого общий	3418876		577259			

Вывод: из данной таблицы видно, что есть явные лидеры по обороту и прибыли, «товары-звезды» с показателями А по обороту и по прибыли. Некоторые товары приносят меньше прибыли, нежели оборота (Sony Cyber-shot DSC-H9/S RU, Canon EOS 400D Body, Canon EOS 5D Body, Canon PowerShot SX100 IS RU), — очевидно, в данном магазине на них невысокая наценка, за счет чего достигается значительный оборот. Позиции Canon PowerShot A580 и Canon PowerShot A650 IS RU являются аутсайдерами по обороту, но на них магазин имеет среднюю прибыль. Скорее всего, этот товар может продаваться лучше, возможно, его нужно выложить на более выгодное место. Также менеджеру нужно проанализировать, могут ли какие-либо товары приносить в категории больший оборот (например, те, что являются товарами-новинками), поэтому необходимо стимулировать оборот по ним — мотивировать продавцов, разместить POS-материалы и изменить выкладку.

Как видим из примера, этот метод позволяет нам более детально классифицировать свой ассортимент и дает дополнительные данные для принятия решений. Можно выделить девять групп (или более, если в ассортименте есть товары групп С1 и С2) исходя из различных сочетаний АВС-параметров (рис. 4.2).

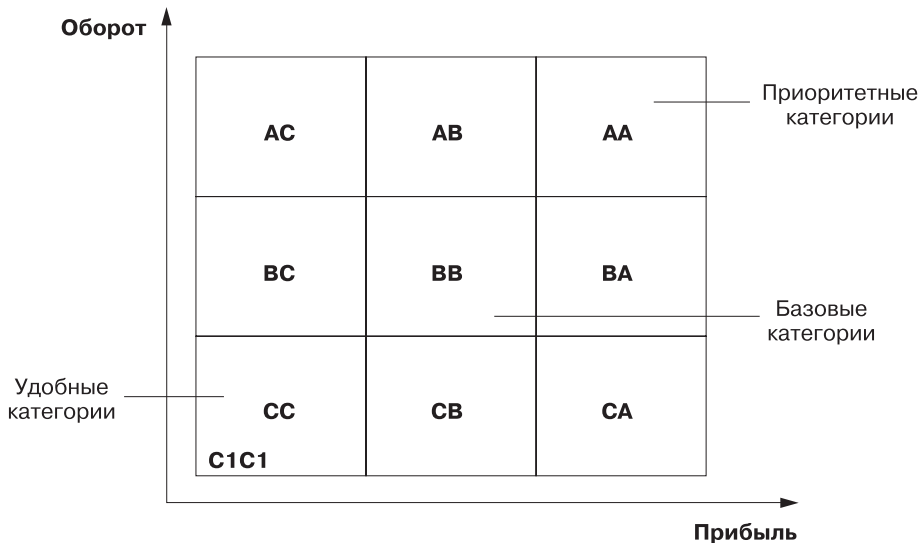


Рис. 4.2. Сочетание параметров ABC-анализа по обороту и прибыли

Такой анализ можно проводить на различных уровнях: по группам товаров, по категориям в ассортименте, по брендам, по поставщикам, по товарным позициям внутри каждой категории.

Анализируя все товары, рекомендуем начать с аутсайдеров, так как именно они служат сигналом несбалансированного ассортимента.

C1C1 — этой группы может и не быть. Это товары, приносящие нам менее 1% в обороте и прибыли. Это тот самый балласт, который подлежит тщательному анализу, прежде чем будет принято решение о его ликвидации. Если такой товар присутствует в ассортименте и доля его по количеству наименований в ассортименте превышает 5%, то стоит детально заняться «расчисткой» ассортимента.

CC — все позиции, которые не вносят существенного вклада в результаты работы магазина. Они являются аутсайдерами и по прибыли, и по обороту. Прежде чем эти товары будут изъяты из ассортимента, необходимо тщательно проанализировать, какую роль они играют в общем ассортименте и почему они показывают такие результаты. Возможно, дело в плохой выкладке или неправильной цене. Возможно, эти товары

служат для привлечения клиентов в магазин или являются частью коллекции, например, одежды. Так или иначе, их бездумное изъятие может привести к общему снижению результатов, так как общая масса товаров тут же распределится по той же пропорции 50–30–20%.

ВС — малоприбыльные товары, но имеющие средний уровень оборачиваемости. Чтобы не допустить попадания этих товаров в группу СС, необходимо увеличивать прибыльность по ним — возможно, придав этим товарам более высокий статус в глазах клиента или обязав продавцов подробно разяснять преимущества товара. Простое повышение цены без дополнительных мероприятий по продвижению приведет только к потере оборотов.

СВ — товары с невысоким оборотом, но средней прибыльностью. По ним возможно предусмотреть акции по увеличению объема продаж за счет придания товару новых привлекательных свойств в глазах клиента, за счет дополнительной выкладки в зонах основного покупательского потока, лучшего места на полке.

ВВ — товары — устойчивые середняки. По ним можно все оставить как есть или заниматься ими в последнюю очередь.

СА — товары с низким оборотом, но высокой прибыльностью. Возможно, это уникальные или редкие товары, эксклюзивные или коллекционные предметы. Возможно, это новый товар, поступивший в продажу со стратегией цены «снятие сливок». По такому товару нужно прилагать усилия для увеличения объема продаж — с помощью специальных консультаций продавцов или рекламных кампаний.

АС — товары с низкой прибылью, но высоким оборотом. Скорее всего, это «генераторы потока», т. е. товары, привлекающие основную часть покупателей. Обычно на таком товаре не пытаются заработать, так как именно за ним идет основной поток посетителей. Здесь важно не допустить снижения оборотов, чтобы товар не перешел в группу ВС.

АВ и **ВА** — товары с высоким показателем по одному из параметров — прибыли или оборота — и средним показателем по другому. По этим группам главное — чтобы товар стабильно находился в своей нише и не снижал показатели. Требуется постоянного мониторинга у конкурентов.

АА — это «звезда» вашего ассортимента, наиболее ценный товар. Пусть горит как можно дольше. За ним необходимо тщательно следить, выделить ему лучшее место в торговом зале и поддерживать рекламными акциями и мероприятиями. По нему требуется тщательно отслеживать конкурентную среду и колебания спроса.

Минусы ABC-анализа

При многочисленных плюсах метода ABC-анализа существуют ограничения в применении данного анализа:

- ABC-анализ не позволяет оценивать сезонные колебания продаж (вот почему мы не можем принимать решения о ролях категорий только на основе этого анализа, без учета других данных (сезонности, трендов развития, моды, жизненного цикла товара): у нас «выпадут» из поля зрения сезонные товары и новинки);
- ABC-анализ по товарным позициям не работает там, где происходит ежемесячное обновление ассортимента, например в бутиках модной одежды или в бутиках подарков. В таком случае там необходимо вести анализ по торговым маркам, брендам, поставщикам;
- ABC-анализ может давать неправильные результаты, если данных для анализа мало: статистика менее трех месяцев не позволяет дать объективную оценку вкладу товаров в результат компании (поэтому все новые товары, уникальные, сезонные попадут в группу С);
- ABC-анализ будет неправильным там, где учет товаров ведется с постоянными изменениями в товарной номенклатуре (например, один и тот же товар приходится под различными кодами или наименованиями) или там, где непорядок в учете;
- и, наконец, ABC-анализ будет ненужным, если товарная номенклатура состоит из слишком малого числа позиций — менее 10, например. В таком случае оценивать вклад каждого товара можно будет и без применения вышеуказанных математических методов.

Для принятия решения об оптимизации ассортимента магазина используется сочетание ABC- и XYZ-анализа.

XYZ-анализ

Суть XYZ-анализа

XYZ-анализ — математически-статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать **стабильность** продаж отдельных видов товаров и **колебания** уровня потребления тех или иных товаров.

Если ABC-анализ показывает нам вклад товара в результат магазина, то XYZ-анализ показывает стабильность или нестабильность спроса. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче мы им управляем, тем ниже потребность в товарных запасах, тем легче планировать движение продукта. Таким образом, мы имеем дополнительный материал для принятия решений о пребывании товара в нашей ассортиментной матрице.

Неделю назад продали 20 батончиков, три дня назад — 19 батончиков, сегодня — 20, завтра продажи тоже будут составлять 19–20 шт. Товар продается стабильно. Это товар X.

Категория X — товары, характеризуются стабильностью продаж и как следствие высокими возможностями прогноза продаж. Отклонение от средних продаж незначительно (в ту или иную сторону). Отклонение от среднего значения называется *коэффициентом вариации*. Для товаров X **коэффициент вариации не превышает 10%**. Колебания спроса незначительны, спрос на них устойчив, следовательно, можно по этим товарам делать оптимальные запасы и использовать математические методы прогноза спроса и оптимального запаса. Также ниже рассмотрим возможность заказа фиксированной партии — насколько это возможно для товаров группы X.

Конфеты: неделю назад продали 20 коробок, три дня назад — 12 коробок, сегодня — 17, завтра продажи составят 23 коробки. Это категория Y — товары, имеющие колебания в спросе и как следствие средний прогноз продаж. **Коэффициент вариации составляет 10–25%**. Отклонение от средней величины продаж существует, но оно колеблется в разумных пределах — в пределах 25%.

Дорогой элитный коньяк: неделю назад продали 2 бутылки, три дня назад — 0, сегодня пришел человек и купил ящик (по-видимому, в офис на подарки) — 12 штук, а завтра продажи будут равны 1 бутылке. Товар нестабилен, относится к категории Z. Категория Z — товары с нерегу-

лярным потреблением, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогноза продаж невысокая. **Коэффициент вариации превышает 25% и может превышать 100%**. Это может быть группа товаров, привозимая по заказу клиентов или недавно поступившая в продажу, или товары уникальные, особенные, подверженные сезонному спросу и т. д.

Так же как и в случае с ABC-анализом, это рекомендованные сочетания, и иногда можно делать допуск коэффициента вариации по группе **X** — **0–15%**, группе **Y** — **15–40%**, группе **Z** — **от 40%**.

Графически это можно представить так, как это показано на рис. 4.3.

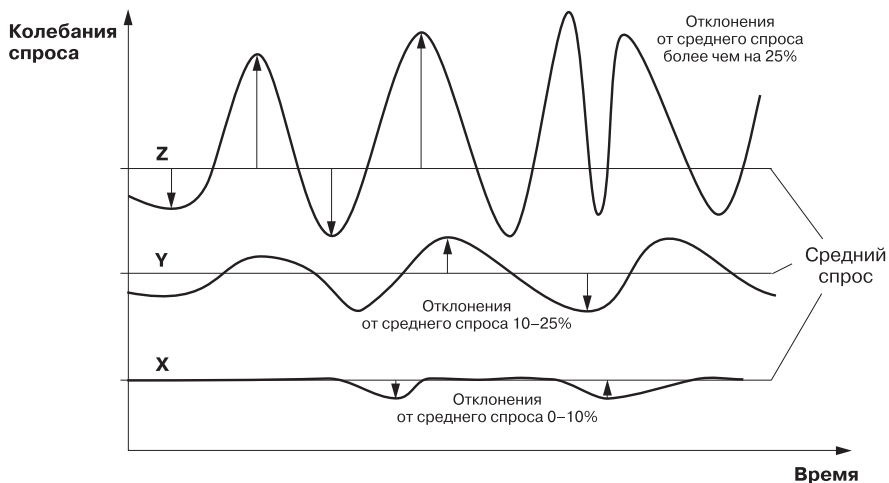


Рис. 4.3. Колебания спроса при XYZ-анализе

Этапы XYZ-анализа

Первый шаг. Выбираем объект анализа (группа, категория, позиция) и параметр, по которому мы будем сравнивать объекты (продажи за месяц, например). Традиционно в рознице объектами XYZ-анализа являются товарная категория или товарная единица. За основу анализа берется период продаж не менее трех месяцев.

Второй шаг. Определить количество периодов, по которым будет проводиться анализ: неделя, декада, месяц, квартал/сезон, полугодие, год. Чем больше период, тем лучше, тем вернее будет статистика спроса. **Важно:** для анализа надо брать не менее трех периодов, по которым ведется

Четвертый шаг. Составить рейтинговый список товаров по возрастанию значения коэффициента вариации (чем выше колебания, тем хуже, тем сложнее прогнозировать продажи этого товара). В случаях очень нестабильных продаж, допустим, в магазинах с нерегулярно потребляемым ассортиментом¹ компания может для себя определить особенные границы коэффициента вариации. Например, отнеся к товарам X товары с коэффициентом вариации от 0 до 20%, Y — от 20% до 50%, Z — от 50% до 100% и даже ZZ — выше 100%.

Пятый шаг. Определяем, какие объекты относятся к группе X, Y и Z (или ZZ, если есть высокие колебания).

Таблица 4.10. Пример расчета категории «Жевательная резинка» по XYZ-анализу

Наименование товара	Оборот за июль (шт.)	Оборот за август (шт.)	Оборот за сентябрь (шт.)	ИТОГО оборот за 3-й квартал	Коэффициент вариации, %	ГРУППА
ИТОГО	2281	2014	2570	6865		
Жев. рез. Ментос Squeez ежевика 90 г	20	18	20	58	4,9%	X
Жев. рез. Ментос 3DFruitFresh клубн./ябл, 33 г	107	88	100	295	8,0%	X
Жев. рез. Ментос 3D яблочный пирог 16 г	53	49	42	144	9,5%	X
Жев. рез. Орбит professional white 16,3 г	131	107	133	371	9,6%	X
Жев. рез. Орбит белоснеж. арбуз дыня 13,6 г	59	45	53	157	11,0%	Y
Жев. рез. Орбит сладкая мята 13,6 г	79	91	67	237	12,4%	Y
Жев. рез. Ментос 3DFruitFresh ежев/киви 33 г	49	56	68	173	13,6%	Y
Жев. рез. Орбит лесная земляника 13,6 г	94	78	111	283	14,3%	Y

¹ Ювелирные изделия, модная дизайнерская одежда и т. п.

Наименование товара	Оборот за июль (шт.)	Оборот за август (шт.)	Оборот за сентябрь (шт.)	ИТОГО оборот за 3-й квартал	Коэффициент вариации, %	ГРУППА
Жев. рез. Ментос 3D Secret 33 г	22	31	24	77	15,0%	Y
Жев. рез. Орбит белоснежный фруктов. 13,6 г	76	114	103	293	16,3%	Y
Жев. рез. Орбит белоснежный классич. 13,6 г	70	105	101	276	17,0%	Y
Жев. рез. Ментос свежая мята 15 г	40	31	49	120	18,4%	Y
Жев. рез. Орбит прохладная мята 13,6 г	91	56	68	215	20,3%	Y
Жев. рез. Орбит детский классич. 11,5 г	103	100	58	261	23,6%	Y
Жев. рез. Орбит Professional креп. зуб 16,3 г	71	52	96	219	24,7%	Y
Жев. рез. Орбит виноград 13,6 г	66	63	107	236	25,5%	Z
Жев. рез. Ментос Pure Fresh банка 100 г	58	70	110	238	28,0%	Z
Жев. рез. Орбит клубника банан 13,6 г	158	87	94	339	28,3%	Z
Жев. рез. Орбит белоснеж. освеж. мята 13,6 г	152	82	85	319	30,4%	Z
Жев. рез. Эклипс черри айс 14 г	42	50	21	113	32,5%	Z
Жев. рез. Орбит лайм 13,6 г	59	97	137	293	32,6%	Z
Жев. рез. Ментос 3D ягодный десерт 16 г	96	55	42	193	35,8%	Z
Жев. рез. Орбит Winter fresh 13,6 г	155	66	214	435	42,0%	Z
Жев. рез. Эклипс ледяная свежесть 14 г	81	46	27	154	43,6%	Z

Таблица 4.10 (продолжение)

Наименование товара	Оборот за июль (шт.)	Оборот за август (шт.)	Оборот за сентябрь (шт.)	ИТОГО оборот за 3-й квартал	Коэффициент вариации, %	ГРУППА
Жев. рез. Орбит белоснежный нежн. мята 13,6 г	81	83	206	370	47,4%	Z
Жев. рез. Орбит сочный арбуз банка 54,4 г	23	65	98	186	49,5%	Z
Жев. рез. Орбит тропический микс 13,6 г	79	25	35	139	50,6%	Z
Жев. рез. Ментос Squeeze клубника 90 г	28	4	28	60	56,6%	Z
Жев. рез. Орбит сладкая мята банка 54,4 г	36	57	151	244	61,5%	Z
Жев. рез. Ментос Squeeze манго 90 г	3	25	38	66	65,7%	Z
Жев. рез. Орбит сочный арбуз 13,6 г	69	20	17	106	67,5%	Z
Жев. рез. Ментос тропические фрукты 15 г	17	96	11	124	93,7%	Z
Жев. рез. Ментос бел. и крас. виноград 15 г	13	2	56	71	98,5%	Z

Вывод: как видим, только несколько товаров в категории показывают относительно устойчивые продажи, причем эти товары не относятся к лидерам в объеме продаж. Возможно, у этих товаров есть свой небольшой, но устойчивый круг покупателей. Исключение составляет товар *Орбит professional white 16,3 г* с высокими показателями продаж — это устойчиво продающаяся позиция для большинства покупателей.

Интересны товары, по которым высокий коэффициент вариации с растущим трендом:

Орбит белоснежный классич. 13,6 г

Ментос 3DFruitFresh ежев./киви 33 г

Орбит белоснежный фруктов. 13,6 г

Орбит сладкая мята банка 54,4 г

Орбит лайм 13,6 г

Орбит виноград 13,6 г

Орбит виноград 13,6 г

Ментос Squeeze манго 90 г

Это может быть связано с рекламной активностью производителя или с возрастающим интересом покупателя к предложенным вкусам. В целом доля роста Орбит к категории выше, чем доля прироста Ментос.

Необходимо уделить внимание товарам с падающим уровнем продаж (коэффициент вариации в таком случае будет достаточно высоким, что указывает на нестабильность продаж). Например, можно увидеть, что помимо других аутсайдеров продаж с падающими продажами выделяется марка Эклипс (обе позиции продаются все хуже и хуже): *Эклипс черри айс 14 г* и *Эклипс ледяная свежесть 14 г*. Требуется анализ причин падения — связано это с покупательскими предпочтениями, малой активностью бренда, неудачным местом в выкладке или недостаточным ассортиментом в данном бренде.

Важные моменты в XYZ-анализе

В реальной жизни на продажи и доходность товаров в магазине оказывает влияние огромное количество факторов: сезонность спроса, регулярность поставок, колебания цен на аналогичные товары у конкурента, наличие или отсутствие специальных мероприятий по продвижению и т. д. Все эти факторы будут вызывать колебания продаж и как следствие высокие показатели коэффициента вариации.

1. Если в случае с ABC-анализом у нас всегда будут товары А, В и С, то в случае с XYZ-анализом каких-то товаров может не быть: например, продажи устойчивы, и товаров Z нет вообще (что является очень хорошим признаком — значит, можем регулировать величину товарного остатка на основе статистики, спрос постоянный, товар есть на складе). Или хуже: может не быть товаров X, что говорит о нерегулярном спросе или сбоях в поставках товара.

2. Даже если позиция будет иметь устойчивый рост в продажах (новинка или лидер продаж), она с большой долей вероятности попадет в группу Y или Z. Здесь проявляется особенность этого анализа — он показывает отклонения от среднего, неустойчивые или устойчивые продажи. А что является причиной этому — падение или рост продаж или неравномерные поставки, — XYZ-анализ не знает. Для установления причин попадания товаров в группу Y или Z менеджер по закупкам должен сам провести аналитическую работу: было ли это вызвано действительно непредсказуемостью спроса или просто товар нерегулярно попадал в магазин?

Если же ассортимент обновляется часто, то нужно также использовать информацию о жизненном цикле товара и смотреть тенденцию развития всех новых позиций. Весьма вероятно, что в магазине модной одежды все товары поступают в продажу на один сезон, и тогда в таком магазине у нас вообще не будет группы X.

В случае если мы имеем дело с сезонными коллекциями одежды и обуви, которые держатся в продаже максимум один сезон, этот анализ можно проводить по торговым маркам или по поставщикам.

3. Результаты XYZ-анализа будут достоверны, только если анализируется достаточно длительный период времени. Важно, чтобы период, взятый для анализа, в несколько раз превосходил оборачиваемость товара в днях. Например, если период оборачиваемости дорогого шампанского или эксклюзивных часов составляет 4 месяца, то для анализа нужно брать период не менее 12 месяцев.
4. XYZ-анализ невозможен, если в ассортименте много новых товаров или поставки идут с перебоями. В таком случае необходимо вводить другой параметр для анализа, а именно — запросы или обращения клиентов. Однако и здесь нужно отмечать, идет ли запрос от разных покупателей или это повторение одного запроса. Поэтому, если магазин существует в условиях постоянного дефицита, этот вид анализа вряд ли покажет истинную картину.
5. Часто этот вид анализа используется в складской логистике, где важно определить частоту спроса для грамотного распределения пространства на складе. В таком случае товары группы X располагаются в «горячей» зоне отгрузки, товары групп Y и Z — в более отдаленных местах.

6. Этот анализ очень хорош в сочетании с ABC-анализом — это выявление безусловных лидеров (группы AX) и аутсайдеров (CZ) в ассортименте.

Совмещенный ABC-XYZ-анализ

Методика проведения совмещенного анализа

Именно совмещенный анализ позволяет в полной мере рассмотреть ассортимент и понять, как мы можем управлять теми или иными группами и категориями товаров. Он простой и информативный.

Шаг 1. Провести ABC-анализ по обороту.

Шаг 2. Провести XYZ-анализ.

Шаг 3. Совместить полученные результаты.

Шаг 4. Построить совмещенную матрицу.

В результате данного совмещения мы получаем девять групп объектов анализа (рис. 4.4) по двум критериям — степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ). Это незаменимый инструмент для повышения эффективности системы товародвижения магазина.

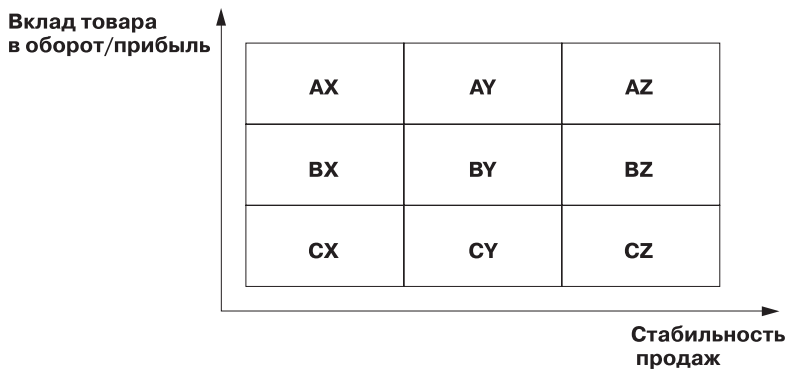


Рис. 4.4. Девять групп при совмещенном ABC-XYZ-анализе

Таблица 4.12. Пример совмещенного анализа в денежном выражении

Наименование товара	Оборот за июль (шт.)	Оборот за август (шт.)	Оборот за сентябрь (шт.)	ИТОГО оборот за 3-й квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте накопительным итогом, %	Коэффициент вариации, %	Группа
ИТОГО	2281	2014	2570	6865	100,0%			
Жев. рез. Орбит Winter fresh 13,6 г	155	66	214	435	6,3%	6,3%	42,0%	A Z
Жев. рез. Орбит professional white 16,3 г	131	107	133	371	5,4%	11,7%	9,6%	A X
Жев. рез. Орбит белоснежный нежн. мята 13,6 г	81	83	206	370	5,4%	17,1%	47,4%	A Z
Жев. рез. Орбит клубника банан 13,6 г	158	87	94	339	4,9%	22,1%	28,3%	A Z
Жев. рез. Орбит белоснеж. освеж. мята 13,6 г	152	82	85	319	4,6%	26,7%	30,4%	A Z
Жев. рез. Ментос 3DFruitFresh клубн./ябл., 33 г	107	88	100	295	4,3%	31,0%	8,0%	A X
Жев. рез. Орбит белоснежный фрукт. 13,6 г	76	114	103	293	4,3%	35,3%	16,3%	A Y
Жев. рез. Орбит лайм 13,6 г	59	97	137	293	4,3%	39,5%	32,6%	A Z
Жев. рез. Орбит лесная земляника 13,6 г	94	78	111	283	4,1%	43,7%	14,3%	A Y
Жев. рез. Орбит белоснежный классич. 13,6 г	70	105	101	276	4,0%	47,7%	17,0%	A Y
Жев. рез. Орбит детокс классич. 11,5 г	103	100	58	261	3,8%	51,5%	23,6%	B Y
Жев. рез. Орбит сладкая мята банка 54,4 г	36	57	151	244	3,6%	55,0%	61,5%	B Z
Жев. рез. Ментос Pure Fresh банка 100 г	58	70	110	238	3,5%	58,5%	28,0%	B Z
Жев. рез. Орбит сладкая мята 13,6 г	79	91	67	237	3,5%	62,0%	12,4%	B Y
Жев. рез. Орбит виноград 13,6 г	66	63	107	236	3,4%	65,4%	25,5%	B Z
Жев. рез. Орбит Professional креп. зуб. 16,3 г	71	52	96	219	3,2%	68,6%	24,7%	B Y

Наименование товара	Оборот за июль (шт.)	Оборот за август (шт.)	Оборот за сентябрь (шт.)	ИТОГО оборот за 3-й квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте накопительным итогом, %	Коэффициент вариации, %	Группа	
								В	У
Жев. рез. Орбит прохладная мята 13,6 г	91	56	68	215	3,1%	71,7%	20,3%	В	У
Жев. рез. Ментос 3D ягодный десерт 16 г	96	55	42	193	2,8%	74,5%	35,8%	В	З
Жев. рез. Орбит сочный арбуз банка 54,4 г	23	65	98	186	2,7%	77,2%	49,5%	В	З
Жев. рез. Ментос 3DFruitFresh ежев./киви 33 г	49	56	68	173	2,5%	79,8%	13,6%	В	У
Жев. рез. Орбит белоснеж. арбуз дыня 13,6 г	59	45	53	157	2,3%	82,1%	11,0%	с	У
Жев. рез. Эклипс ледяная свежесть 14 г	81	46	27	154	2,2%	84,3%	43,6%	с	З
Жев. рез. Ментос 3D яблочный пирог 16 г	53	49	42	144	2,1%	86,4%	9,5%	с	Х
Жев. рез. Орбит тропический микс 13,6 г	79	25	35	139	2,0%	88,4%	50,6%	с	З
Жев. рез. Ментос тропические фрукты 15 г	17	96	11	124	1,8%	90,2%	93,7%	с	З
Жев. рез. Ментос свежая мята 15 г	40	31	49	120	1,7%	92,0%	18,4%	с	У
Жев. рез. Эклипс черри айс 14 г	42	50	21	113	1,6%	93,6%	32,5%	с	З
Жев. рез. Орбит сочный арбуз 13,6 г	69	20	17	106	1,5%	95,2%	67,5%	с	З
Жев. рез. Ментос 3D Secret 33 г	22	31	24	77	1,1%	96,3%	15,0%	с	У
Жев. рез. Ментос бел. и крас. вино-град 15 г	13	2	56	71	1,0%	97,3%	98,5%	с	З
Жев. рез. Ментос Squeeze манго 90 г	3	25	38	66	1,0%	98,3%	65,7%	с	З
Жев. рез. Ментос Squeeze клубника 90 г	28	4	28	60	0,9%	99,2%	56,6%	с	З
Жев. рез. Ментос Squeeze ежевика 90 г	20	18	20	58	0,8%	100,0%	4,9%	с	Х

Вывод: выделяются две позиции АХ, которые стабильны в потреблении и играют значительную роль в продажах категории: *Orbit professional white 16,3 г* и *Ментос 3DFruitFresh клубн./ябл., 33 г*. Это стабильные лидеры, должны занимать лучшие места в выкладке и иметь устойчивый, но постоянный запас.

По товарам с высокой долей в продажах, но имеющим колебания (к группе АЗ с падающим показателем относятся *Orbit клубника банан 13,6 г* и *Orbit белоснеж. освеж. мята 13,6 г*) необходимо провести анализ — по каким причинам продажи падают.

Товары ВУ и ВЗ с растущими показателями объема продаж *Orbit сладкая мята банка 54,4 г*, *Orbit виноград 13,6 г*, *Orbit сочный арбуз банка 54,4 г* и *Ментос Pure Fresh банка 100 г* требуют увеличения запаса и мониторинга остатков — вероятно, колебания в продажах вызваны тем, что при растущем спросе товара не хватало. Очевидно, что растет спрос на жевательную резинку в банках — необходимо стимулировать этот растущий спрос увеличением складских запасов.

Малозначимые, но стабильно продающиеся товары СХ и СУ с невысоким коэффициентом вариации *Ментос Squeeze ежевика 90 г*, *Ментос 3D яблочный пирог 16 г* и *Ментос свежая мята 15 г* не требуют никаких действий, кроме поддержания стабильного складского запаса. А вот товары СЗ (малозначимые и имеющие колебания в продажах *Эклипс ледяная свежесть 14 г*, *Эклипс черри айс 14 г* и *Orbit сочный арбуз 13,6 г*) требуют принятия решения — насколько они нужны в ассортименте и можно ли их заменить на потенциально более интересные товары.

Так зачем нужен такой анализ? Исходя из этих данных мы можем выработать различную политику в отношении складского запаса и покупаемых партий.

Первое, на что нужно обращать внимание, — это товары групп А и В. Они обеспечивают основной оборот¹ компании, и важно, чтобы они всегда были в наличии. Очень часто закупщик, или категорийный менеджер, или другое лицо, отвечающее за закупки, делает избыточный запас по группе А, справедливо полагая, что если этот товар кончится, то магазин

¹ Или прибыль, если АВС-анализ рассматривается по прибыли. Но в этом примере мы будем ссылаться только на оборот, дабы не усложнять данный вид совмещенного анализа.

потеряет значительную часть оборота. Использование совмещенного ABC-XYZ-анализа позволит нам оптимизировать закупочную политику и регулировать складской запас. Также с помощью новых данных можно распределить усилия персонала по наблюдению над разными группами товаров.

Таблица 4.14. Закупочная политика в отношении товаров по результатам совмещенного анализа

AX (значительный вклад в результат, продажи стабильны)	AY (значительный вклад в результат, продажи колеблются)	AZ (значительный вклад в результат, продажи нестабильны)
BX (средний вклад в результат, продажи стабильны)	BY (средний вклад в результат, продажи колеблются)	BZ (средний вклад в результат, продажи нестабильны)
CX (малый вклад в результат, продажи стабильны)	CY (малый вклад в результат, продажи колеблются)	CZ (малый вклад в результат, продажи нестабильны)

AX — высокий оборот и стабильность спроса. Мы можем прогнозировать продажи товаров этой группы. Важно иметь запас на складе, но он не обязательно должен быть избыточным. Вероятно, по товарам этой группы нужно предусмотреть резервного поставщика на случай, если основной поставщик сорвет сроки поставки, но обращение к резервному поставщику за данным видом товаров будет достаточно редким. Страховой запас по некоторым товарам может быть невысоким, но можно к минимальному запасу добавить 10% на колебания спроса (в случае если мы имеем дело с товаром группы X, но коэффициент вариации у него достаточно высокий — 7–10%. Значит, колебания спроса все же есть, их нужно предусмотреть). Теоретически можно пользоваться системой поставок JIT по этим товаром, однако надо понимать, что сбой в поставках такого важного для магазина товара может иметь печальные последствия¹. А при работе на минимальном страховом запасе в нашей стране поставки по системе «точно в срок» — это балансирование на грани между выгодой и провалом.

¹ Система поставок JIT (*just in time*) — «точно в срок». Характеризуется работой с минимальным складским запасом и рассчитан на поставку товара точно в срок — как раз тогда, когда он кончается на складе. Позволяет иметь минимальный запас и высвободить оборотные средства компании. Но в стране с непредсказуемой погодой и плохими дорогами, с ветхим автопарком и капризами дорожной полиции не всегда приемлем.

BX — средний оборот и стабильность спроса. Можно прогнозировать продажи товара, и нежелательно, чтобы товар отсутствовал в продаже. Запас товара может быть неизбыточным, но к минимальному страховому запасу можно добавить 10–15%, так как нам важно обеспечить спрос покупателей и не обмануть их ожидания. По данной группе товаров можно использовать систему «точно в срок», чтобы не создавать избыточный запас. В данном случае товар группы В важен для оборота, но сбой в его поставках не так критичен, как в предыдущем случае, поэтому мы можем себе позволить спокойно работать по системе JIT. Также правильным будет иметь резервного поставщика, который сможет оперативно поставить важный для нас товар.

AУ и **ВУ** — важны для оборота магазина, но имеют среднюю прогнозируемость спроса. Если мы не обеспечим наличие этих товаров в магазине, то потеряем значительный оборот. По этим группам возможно увеличение складского запаса (от 10 до 25% — сообразно коэффициенту вариации). Поэтому по ним важно осуществлять поставки меньшими, но более частыми партиями. Работу с ними хорошо бы поручить сильному менеджеру, так как велика цена ошибки в поставке по этим товарам.

AZ и **BZ** — важны для оборота, но плохо прогнозируемы. По этим товарам нет смысла делать избыточный запас, так как из-за высоких колебаний спроса придется держать слишком большой запас. По ним можно предусмотреть резервных поставщиков, которые смогут в случае необходимости быстро поставлять товар. Главное требование к таким поставщикам — оперативность доставки.

Важен постоянный контроль за остатками таких товаров, с этими группами должен работать самый опытный специалист, чтобы суметь вовремя отреагировать на спрос.

Товары группы **BZ**, имеющие значительные колебания спроса (более 100%), можно перевести на работу под заказ или по каталогу.

Также необходимо проанализировать, в чем причина таких колебаний: возможно, это товар с ярко выраженной сезонностью (кулички к Пасхе, новогодние игрушки), или поставки по этим товарам нерегулярны. Возможно, если мы имеем место с товаром, требующим консультативной продажи, колебания в продажах зависят от того, какой именно продавец

работает в дни хороших и плохих продаж. В любом случае — это товар, требующий особого внимания и анализа.

СХ — товар-балласт, который тем не менее пользуется устойчивым спросом. Вероятно, его можно попытаться перевести в группу В, если он так нужен покупателям. Но в любом случае делать избыточный заказ по этому товару нет необходимости, как и использовать резервного поставщика. Достаточно будет перевести этот товар на систему поставки JIT или на систему фиксированного заказа. Можно увеличить интервал между поставками и снизить до предела страховой запас. Даже если товар закончится, большого урона обороту компании это не нанесет¹. Также нет смысла поручать работу с этим товаром новичку — новичок не научится принимать самостоятельные решения, так как заказывать товар СХ можно вполне механически.

СУ — товар условно «малоценный», имеющий колебания в продажах. Политика в отношении этого товара сходна с предыдущей группой, но можно чуть увеличить сумму страхового запаса, так как тогда оборотные средства будут заморожены в относительно небольшом запасе. И эти товары можно отдать неопытному менеджеру для тренировки навыка реагирования на спрос: даже если он допустит ошибки, то большого урона это не нанесет.

СZ — товары, вносящие малый вклад в прибыль, имеющие значительные колебания в продажах. Необходимо тщательно проанализировать эти товары перед тем, как принять решение об их выводе из ассортимента. Возможно, это товары-новички, и тогда за ними нужно постоянно наблюдать. Если это товары, давно пребывающие в ассортиментной матрице, то именно они являются первыми кандидатами на вывод. Такие товары привозятся в основном под заказ и не должны занимать место на складе — их вполне можно выставлять только в торговом зале.

За товарами из этой группы нужно тщательно следить и быстро принимать решение, иначе из-за отсутствия контроля образуются неликвиды и излишки товара. Такие товары подлежат в первую очередь распродажам, снижению цен, идут в качестве подарков или призов покупателям.

¹ Хотя лучше этого не допускать — дефицит в розничной торговле крайне нежелателен.

Кратко подытожив все сказанное, можно рекомендации по матрице совмещенного анализа представить в следующем виде (табл. 4.15).

Таблица 4.15. Рекомендации по результатам совмещенного анализа

AX (невысокий страховой запас, возможно наличие резервного поставщика, теоретически можно работать по системе JIT)	AU (запас с небольшим избытком, резервный поставщик, тщательный контроль остатков)	AZ (иметь резервных поставщиков, отдать самому опытному менеджеру, постоянный контроль)
BX (невысокий запас, поставки JIT, резервный поставщик)	BV (запас с очень небольшим избытком, резервный поставщик, контроль остатков)	BZ (частичная работа под заказ, контроль остатков, опытный менеджер, важно — резервные поставщики)
CX (фиксированный заказ, система JIT, партии с увеличенным интервалом)	CU (отдать новичку, поставка фиксированными, но чуть более частыми партиями, чуть больше страховой запас)	CZ (за новыми товарами наблюдать, старые — выводить. Поставка под заказ, можно отдать новичку)

Возможно также совмещать XYZ- и ABC-анализ, проведенный по двум параметрам (прибыли и обороту). В таком случае у нас будет еще больше данных для принятия решений.

Например, у нас имеется какой-либо товар AZ. Понять, насколько нужно по этому товару держать увеличенный складской запас, нам помогут данные ABC-анализа по прибыли. Вероятно, что этот товар имеет характеристику AAZ (т. е. лидер и по обороту, и по прибыли). Тогда запас нужно держать с избытком, так как в случае отсутствия товара лишаемся значительной прибыли. Если же этот товар ACZ, то можно снизить запас до минимума, так как прибыль от продажи товара невелика (хотя он является генератором потока), и не вкладывать столь значительно в запасы по этому товару.

ABC- и XYZ-анализ будет корректен при условии, что остатки по товару не были равны нулю, так как это основная причина большой нестабильности продаж. Поэтому перед проведением анализа нужно убедиться в наличии достаточных остатков в анализируемом периоде. Не для всех товарных групп применимы эти методы: сезонные товары типа меховых

изделий, коллекции обуви и одежды — все, что имеет короткий жизненный цикл и подвержено сезонному спросу, — анализировать поштучно нельзя. Здесь можно брать за основу анализа торговую марку или бренд.

Как часто нужно проводить такой анализ? Вполне достаточно делать его раз в квартал, но, если позволяет время и информационная система, можно позволить себе ежемесячно делать такую сводную таблицу. Если компания стабильна, ассортимент устойчив, то можно делать такой анализ раз в полгода.

Ограничения по совмещенному анализу такие же, как и для каждого вида анализа по отдельности. И такие же рекомендации можно дать по принимаемым решениям: прежде чем мы начнем «чистить» ассортимент, нужно убедиться, что товары «на выход» не несут никакой особенной функции — это не образцы, не запчасти, не новинки, не части комплекта и т. д.

Оборачиваемость товарных запасов

Основные понятия

Все, что лежит на нашем складе или движется по направлению к нему, — это оборотный актив магазина. Но это и замороженные средства, которые мы кладем на склад в нетерпеливом ожидании их возврата. Если товар на складе есть, это, безусловно, хорошо, но только до тех пор, пока его не становится слишком много. Склад полон товаров, мы платим с запасов налоги, но продается он слишком медленно. Тогда мы говорим: оборачиваемость товара низкая.

Но если оборачиваемость товара очень высокая, это значит, что товар продается быстро, слишком быстро. Тогда покупатель, придя к нам, рискует не найти нужный товар на складе.

Большие запасы забирают себе наш оборотный капитал, и компания не может развиваться. Малые же запасы заставляют нас балансировать на грани дефицита — и мы теряем покупателей, мы вынуждены завозить товары каждый день и тратить деньги на логистику. Что лучше? Это вопрос стратегический, каждая компания решает его самостоятельно. Крайности вообще не полезны. Поэтому каждая компания для себя

устанавливает приемлемые нормы оборачиваемости. Оборачиваемость индивидуальна!

Чтобы понять, как надолго мы «вынимаем» деньги из оборота и вкладываем их в запасы, мы проводим анализ оборачиваемости товарных запасов.

Для подсчета оборачиваемости нужно иметь три параметра.

1. **Средний товарный запас за период.** То есть сколько у нас товаров лежит на складе, например, за месяц. Не путайте с запасами на «сегодняшний день»! Но об этом будет сказано ниже.
2. **Период.** Это может быть неделя, месяц, год. Обычно месяц — самый используемый период. Однако для скоропортящихся товаров (хлеб, молоко) период может быть равен неделе. Годовую оборачиваемость может считать владелец, управляющий, оценивающий эффективность работы компании в целом. Однако для тактического управления запасами обычно стоит использовать месяц.
3. **Товарооборот за период.** То есть сами продажи за этот же месяц (или неделю, или год). Важно: мы подсчитываем запас и продажи *одинакового* товара (т. е. нельзя брать все запасы группы «алкоголь» и сравнивать их с продажами категории «водка»).

Что важно учесть при работе с оборачиваемостью.

- **Оборачиваемость считается только там, где есть товарные запасы.** Нет запасов — нет оборачиваемости (например, в парикмахерской продают услуги — стрижка, маникюр... Запасов на складе по этим услугам не существует).
- **Учитываются только те товары, которые физически присутствуют на вашем складе,** те, которые оприходованы. Если товар есть, но он не оприходован или уже списан — он не считается. Если товар вами уже куплен и едет к вам, но еще не приехал (товар в пути) — он тоже не считается (по той простой причине, что он теоретически может и не доехать... или доехать, но не в том виде... Это уже логистика, а мы все знаем, что с ней ничего предполагать заранее нельзя¹). Товар, который

¹ Да простят меня логисты. Отработав в закупках 10 лет, я прекрасно знаю, что товар, который к нам движется, и товар, который затем будет оприходован, — это не всегда одно и то же. Не вдаваясь в подробности, кто виноват, констатирую тот факт, что пересорт, недопоставка, порча и пропажа

уже продан, но до сих пор не отгружен клиенту (например, компания оптово-розничная, продает товар партиями, получает предоплату), — тоже считать нельзя.

- **Оборачиваемость считается в единицах товара (например, в штуках) или в денежном выражении (например, в рублях).** Важно, чтобы и запас, и товароборот вы считали в одних величинах. Если вы считаете в денежных единицах, то считать надо в закупочных ценах (и запасы, и продажи). Не в розничных, а именно в закупочных — розничные цены меняются чаще, закупочные цены, как правило, более стабильны. Впрочем, если в вашей компании закупочные цены тоже сильно колеблются, то считайте в штуках.
- **Оборачиваемость нужна в динамике!** Сама по себе, взятая из контекста, она ни о чем не говорит. Например, оборачиваемость у нас 30 дней. Это хорошо или плохо? Вот если она была 15 дней, а стала 30 — это отрицательная динамика, и надо принимать меры. А если она была 60 дней, а стала 30 — значит, все хорошо, и можно двигаться дальше в том же направлении.

В дальнейшем мы, говоря «оборачиваемость» и «коэффициент оборачиваемости», будем иметь в виду одно и то же — это число оборотов в разгах или днях среднего товарного остатка за некий отчетный период. Считать оборачиваемость можно в днях, можно в разгах, можно в штуках, можно в деньгах, можно за месяц или за год, можно по товарным позициям, по категориям, по брендам, по поставщикам, по магазинам... Вопрос в том, что мы хотим увидеть. Если нужно оценить общую работу и сравнить между собой магазины, то стоит брать оборачиваемость за год в рублях. Если же вопрос в том, какие товары нам выводить из ассортимента, то стоит сравнивать между собой товарные позиции внутри одной категории (например, молоко «Домик в деревне» 3,2% жирности и молоко «Пармалат» 3,2% жирности) в штуках за неделю.

Итак, разберемся со всем по порядку.

груза, опоздание машины, перевес, задержка груза фискальными органами и прочие российские реалии имеют место быть. Поэтому считаем только фактически прибывший на склад и оприходованный товар!

Средний товарный запас

Очень часто при подсчете оборачиваемости здесь возникает путаница. Многие считают:

а) не средний запас, а запас на «сегодня». Это уровень запасов, и показывает этот метод не оборачиваемость, а то, сколько дней осталось до конца продаж, т. е. «на сколько хватит патронов». Тоже можно считать, но это другой параметр, не отражающий динамику;

б) средний запас, но неправильно. Берут первый день периода и последний день и делят пополам. Это неверно, так как не отражает динамику запасов в течение всего месяца.

Например, на рис. 4.5 видно, как менялось количество товаров на складе за месяц. Если использовать «докомпьютерную» формулу, то по ней средний товарный запас будет равен $(10\ 000 + 10\ 000)/2 = 10\ 000$ шт. Но это неверно, так в течение месяца были ситуации и дефицита, и затоваривания склада. Если посчитать по правильной формуле, то средний товарный запас будет на уровне 7500 шт. (см. пример в табл. 4.16).

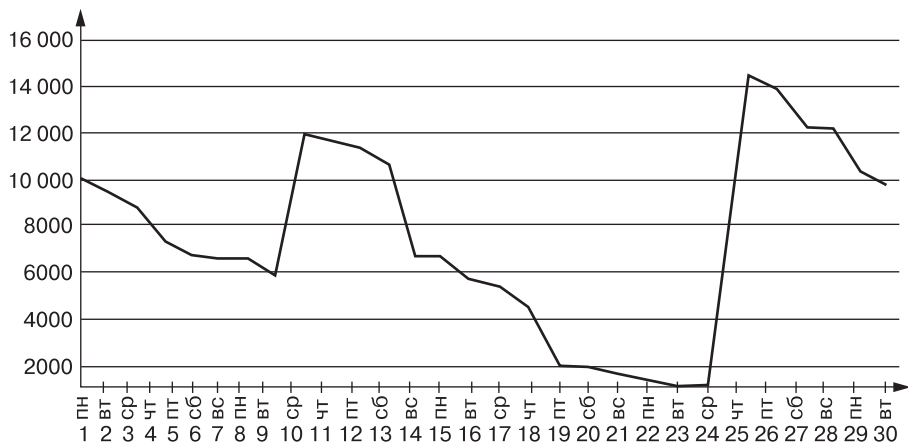


Рис. 4.5

Правильная формула для подсчета среднего товарного запаса такая:

$$ТЗ_{\text{ср}} = \frac{ТЗ_1/2 + ТЗ_2 + ТЗ_3 + \dots + ТЗ_n/2}{n-1}.$$

Здесь $TЗ_1, TЗ_2, \dots, TЗ_n$ – величина товарного запаса на отдельные даты анализируемого периода, руб.; n – количество дат в периоде.

Таблица 4.16. Средний запас за месяц (штуки)

Число		Запас на этот день	Как выглядит в формуле
1	пн	10 100	$10100/2=5050$
2	вт	9445	9445
3	ср	8655	8655
4	чт	7119	7119
5	пт	6430	6430
6	сб	6210	6210
7	вс	6210	6210
8	пн	5770	5770
9	вт	12 100	12 100
10	ср	11 800	11 800
11	чт	11 570	11 570
12	пт	10 700	10 700
13	сб	6300	6300
14	вс	6300	6300
15	пн	5210	5210
16	вт	4880	4880
17	ср	3965	3965
18	чт	2011	2011
19	пт	1889	1889
20	сб	1067	1067
21	вс	554	554
22	пн	12	12
23	вт	0	Эти дни вычитаются из подсчета оборачиваемости!
24	ср	0	Эти дни вычитаются из подсчета оборачиваемости!
25	чт	15 000	15 000
26	пт	14 300	14 300

Таблица 4.16 (продолжение)

Число		Запас на этот день	Как выглядит в формуле
27	сб	12 421	12 421
28	вс	12 421	12 421
29	пн	10 440	10 440
30	вт	9800	$9800/2 = 4900$
Всего на складе товаров за месяц			202 729 шт.
Дней для подсчета			27 дней
Средний запас за месяц			7508 шт.

Таблица 4.17. Средний запас за год (рубли)

Месяц		Запас на последний день месяца, руб.	Как выглядит в формуле
1	янв	515 688,0	257 844,0
2	фев	653 341,0	653 341,0
3	мар	421 112,0	421 112,0
4	апр	787 800,0	787 800,0
5	май	634 501,0	634 501,0
6	июн	722 989,0	722 989,0
7	июл	340 012,0	340 012,0
8	авг	316 623,0	316 623,0
9	сен	122 243,0	122 243,0
10	окт	450 670,0	450 670,0
11	ноя	541 098,0	541 098,0
12	дек	340 776,0	170 388,0
Всего на складе товаров за месяц на сумму Месяцев для подсчета Средний годовой запас			5 418 621,0 руб. 11 492 601,9 руб.

Формулы для подсчета оборачиваемости

Итак, оборачиваемость считается в днях или в разгах. Рассмотрим оба варианта.

1. Оборачиваемость в днях показывает, сколько дней нужно для продажи среднего запаса. Она вычисляется по формуле:

$$\text{Об}_{\text{дн}} = \frac{\text{средний товарный запас} \times \text{количество дней}}{\text{товарооборот за этот период}}.$$

Например, средний запас стирального порошка «Тайд» за месяц составил 155 шт. Продажи этого же порошка за месяц составили 325 шт.

Оборачиваемость составит: $155 \text{ шт.} \times 31 \text{ день} / 325 \text{ шт.} = 14,78 (15) \text{ дня}$.
15 дней нужно для продажи среднего запаса этого порошка.

Какой вывод для нас? Нужно смотреть этот показатель в динамике. Вот если в прошлом месяце оборачиваемость была 10 дней, а стала 15 — то это сигнал к тому, что необходимо или снизить количество завозимого товара, или увеличить продажи (а можно сделать и то и другое одновременно). А если, напротив, была 20, а стала 15 — значит, товар стал оборачиваться быстрее, и это хорошо.

Еще один важный критерий: соотношение оборачиваемости в днях и кредитной линии на этот товар. Если кредит, полученный у поставщика этого порошка, равен 30 дням, то ситуация более-менее благополучная: мы возвращаем свои вложенные деньги через 15 дней, а срок расплаты наступает через 30. То есть мы две недели можем пользоваться полученными деньгами.

Но если кредит равен 10 дням, то оборачиваемость в 15 дней говорит нам, что для погашения кредита придется воспользоваться заемными деньгами, потому что мы товар еще не обернули, деньги за него не получены.

Оборачиваемость в днях никогда не должна превышать срок кредита!

Еще один вывод, который можно сделать на основе данных по оборачиваемости. Если оборачиваемость равна 15 дням, это означает, что запас должен пополняться каждые 2 недели (при желании поддерживать не-

кий страховой запас). Срок оборачиваемости коррелируется с частотой поставок.

2. Оборачиваемость в разах говорит, сколько раз за период товар «обернулся», проданся. Вычисляется по формуле:

$$\text{Об}_{\text{раз}} = \frac{\text{товарооборот за период}}{\text{средний товарный запас за период}}.$$

Например, средний запас стирального порошка «Тайд» за месяц составил 155 шт. Продажи этого же порошка за месяц составили 325 шт.

Оборачиваемость составит: $325 \text{ шт.} / 155 \text{ шт.} = 2$ раза в месяц.

2 раза в месяц продается средний запас.

Какой вывод? 2 раза в месяц — это тоже самое, что 15 дней оборачиваемости, поэтому принципиальной разницы в методе подсчета нет. Выводы можно будет сделать те же самые. Но, на наш взгляд, подсчет оборачиваемости в днях удобнее. В дальнейшем здесь мы будем говорить об оборачиваемости в днях.

Если ваш магазин вынужден хранить на складе товары нерегулярного спроса, товары с сильно выраженной сезонностью (т. е. товары группы VZ, AZ), то достижение высокой оборачиваемости — нелегкая задача для менеджера. Для обеспечения удовлетворенности покупателей мы будем вынуждены иметь широкий ассортимент редко продающихся товаров, что будет тормозить общую оборачиваемость запасов. Поэтому расчет оборачиваемости по всем запасам в компании¹ некорректен. Правильно будет считать по категориям и по товарам внутри категорий.

Необорачиваемость

1. Рассмотрим то, что оборачиваемостью не является, но используется в практике. Это уровень запасов продукции ($Y_{\text{ТЗ}}$) — показатель, характеризующий обеспеченность магазина запасами на определенную дату. Он показывает, на сколько дней торговли (при сложившемся товарообороте) хватит этого запаса.

¹ Напоминает расхожую шутку — «в среднем по больнице», означающую, что в среднем по больнице температура 37 градусов, что реально не говорит об истинном положении дел.

$$U_{\text{тз}} = \frac{\text{товарный запас на конец анализируемого периода} \times \text{количество дней}}{\text{товарооборот за период}}.$$

Например, 15 июля порошка «Тайд» на складе осталось 243 шт. За две недели июля (с 1-го по 15-е) продажи составили 430 шт.

$$U_{\text{тз}} = 243 \text{ шт} \times 15 / 430 \text{ шт.} = 8,4 \text{ дня.}$$

Имеющихся запасов хватит на 8,4 дня. Это означает, что через 8 дней необходимо пополнить запас.

2. Еще один показатель, который путают с оборачиваемостью, — уходимость.

Оборачиваемость — сколько оборотов товар делает за период. **Уходимость** — за сколько дней что-то уйдет со склада. Если при расчете мы оперируем не средним запасом, а подсчитываем оборачиваемость **одной партии**, то реально мы говорим об уходимости.

Например, 1 марта на склад поступила партия карандашей в количестве 1000 шт. 31 марта карандашей на складе осталось 0. Продажи равны 1000 шт. Вроде оборачиваемость равна 1, то есть один раз в месяц обернулся этот запас. Но необходимо понимать, что в данном случае мы говорим **об одной партии** и о времени ее реализации. Одна партия за месяц не оборачивается, она «уходит».

Здесь некорректно считать оборачиваемость, потому что речь идет об одной партии и не учитывается период, когда карандаши были проданы до нулевого остатка — возможно, это произошло в середине месяца.

Для вычисления оборачиваемости запасов партионный учет не нужен.

3. В некоторых магазинах уходимостью называют **отдачу с квадратного метра торговой площади**. Это тоже важный показатель, который вычисляется по формуле:

$$\text{Уходимость} = \frac{\text{товарооборот за месяц}}{\text{занимаемое место, м}^2}.$$

Таблица 4.18. Сравнение показателей внутри категории «Стиральный порошок»

Товар	Товарооборот за месяц, руб.	Средний запас за месяц, руб.	Оборачиваемость, дни	Площадь в торговом зале, м ²	Уходимость или продажи с 1 м ² , руб/м ²
Порошок «Тайд»	30 000	10 000	10,0	6	5000
Порошок «Ариэль»	45 000	32 000	21,3	5	9000
Порошок «Би-Макс»	11 000	10 000	27,3	1	11 000

Из таблицы можно заметить, что у «Би-Макса», несмотря на плохую оборачиваемость (27 дней), продажи с 1 м² наилучшие. Можно сделать вывод, что была закуплена слишком большая партия товара. Снизив запас, мы выровняем оборачиваемость.

А вот у «Тайда» оборачиваемость хорошая, а продажи с 1 м² самые плохие среди всей категории. Делаем вывод о том, что неэффективно используется полочное пространство или товар находится в «холодной» зоне торгового зала. Необходимо поднимать продажи в целом или снижать занимаемую площадь.

Порошок «Ариэль» при не очень хорошей оборачиваемости показывает приемлемую уходимость. Здесь также можно говорить о снижении запаса.

Каков общий вывод? Уровень запасов и уходимость (или отдачу с квадратного метра) тоже нужно считать, но с самой оборачиваемостью они мало связаны.

И еще один вывод — нет единой терминологии в том, что мы называем показателями эффективности работы торгового предприятия. Поэтому при встрече с любыми определениями в книгах, на семинарах, у коллег или партнеров обязательно уточняйте, что именно подразумевается под тем или иным термином.

Норма оборачиваемости

Почти всегда задают один и тот же вопрос: «А какие нормы оборачиваемости существуют? Как правильно?» Ответа нет. В каждой компании свои нормы.

Норма оборачиваемости — это количество дней или оборотов, за которые, по мнению руководства фирмы, должен быть реализован запас товара, чтобы торговлю можно было считать успешной.

В каждой отрасли — свои нормы. В каждом регионе — свои нормы. Для каждого поставщика — свои нормы. Для каждого вида или категории товаров — свои нормы.

Например, магазин по продаже канцтоваров и игрушек на Сахалине имеет среднюю оборачиваемость 90 дней (и это еще хорошо)! Для такого же магазина, торгующего тем же самым, но в Москве, эта цифра кажется неприемлемой.

Но дело в том, что доставка товаров на Сахалин осуществляется крайне тяжело и долго, и компания вынуждена иметь значительные запасы для поддержания оборотов. Такова цена бизнеса... Зато торговая наценка на Сахалине, где практически нет конкурентов, не менее 150%, что для Москвы кажется несбыточной мечтой. Это, извините, цена бизнеса в Москве...

В одном из сетевых супермаркетов норма оборачиваемости по непродовольственной группе делится на основе ABC-анализа: для товаров А — 10 дней, для товаров группы В — 20 дней, для С — 30. В этой розничной сети закладывают в показатель товарного запаса месячную оборачиваемость, а товарный остаток по магазину складывается из нормы оборачиваемости плюс страховой запас.

Закономерность одна: чем оборачиваемость выше — тем меньше времени товары находятся на складе, тем быстрее они превращаются в деньги.

Но важно помнить: если оборачиваемость слишком высокая — скажем, приближается к 1–2 дням, — это говорит о том, что поставка товаров должна осуществляться ежедневно и магазин работает практически без страхового запаса. При малейшем сбое в поставках или в увеличении спроса на товар рискуем остаться без товара! А дефицит для розничного предприятия опасен не только потерянными прибылями, но и тем, что имеющийся спрос на товар будет удовлетворять конкурент... И еще — ежедневные поставки — это всегда проблемы с логистикой. Приемка, подсчет, оприходование товара — каждая операция таит в себе возможность ошибок и потерь. Чем чаще — тем больше ошибок.

В случае со скоропортящимися товарами (хлеб, молоко) этой ситуации не избежать. Но по другим товарам разумнее оборачиваемость не приводить к 1–2-дневной, а выработать для себя оптимальный срок, минимизирующий риски и потери. Это и будет нормой оборачиваемости для конкретного товара.

Помните: что норма для одного товара, то не будет нормой для другого! Нельзя пытаться найти единую норму для батареек и плазменных телевизоров — у этих товаров нет ничего общего. Если сравнивать товары по оборачиваемости, то это можно делать только среди товаров в одной категории и сравнимых между собой. Хлеб с печеньем сравнивать не надо. Пиво с водкой — тоже. А вот печенье одной фабрики сравнить с печеньем другой фабрики — это делать можно.

Анализ результатов измерения оборачиваемости

При сравнении можно построить матрицу «Оборачиваемость—Маржа» и увидеть, какие товары нам за один и тот же период приносят больше прибыли, а какие меньше.

Например, мы хотим проанализировать данные по одной категории и выяснить, какие товары в категории для нас наиболее интересны, а какие менее.

Таблица 4.19. Сравнительные данные по марже и оборачиваемости

Товар	Цена закупки	Цена продажи	Маржа	Оборачиваемость, дни	Оборачиваемость, раз в месяц	Прибыль с одной единицы товара в месяц	Приоритеты
Товар 1	20	60	40	40	0,75	30	10
Товар 2	19	48	29	20	1,5	43,5	7
Товар 3	21	80	59	30	1	59	3
Товар 4	18	36	18	10	3	54	4
Товар 5	13	36	23	5	6	138	1
Товар 6	16	35	19	12	2,5	47,5	5
Товар 7	12	33	21	15	2	42	8
Товар 8	15	45	30	12	2,5	75	2
Товар 9	19	50	31	20	1,5	46,5	6
Товар 10	19	40	21	20	1,5	31,5	9

Как видим, товар 5 хотя и обладает средней торговой наценкой, но имеет наилучшую оборачиваемость из всех и приносит за месяц на единицу продукции наибольшую прибыль. А товар 1, имеющий высокую маржу, показывает худшую оборачиваемость. Следовательно, за месяц на единицу продукции прибыль минимальна. Что можно сделать? Необходимо выяснить, чем вызвана такая плохая оборачиваемость — излишними запасами или плохими продажами? После этого принимать меры. Если проблема в продажах — то стимулировать оборот. Если проблема в избыточном запасае, то необходимо перестать завозить товар огромными партиями.

Матрица «Оборачиваемость—Маржа»

Соотнеся между собой два параметра — маржи (или торговой наценки) и оборачиваемости, можно товары внутри одной категории распределить по данной матрице (рис. 4.6).

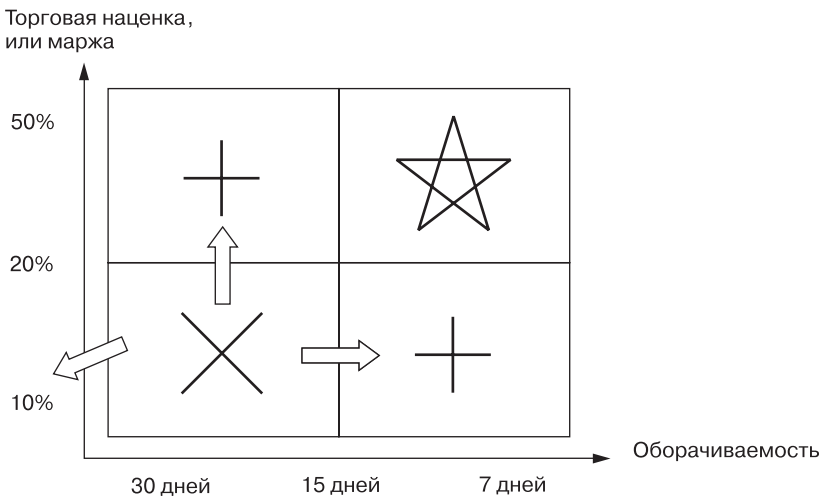


Рис. 4.6

Как видим, наиболее интересны для нас товары, имеющие высокую оборачиваемость и высокую наценку. В ассортименте могут также находиться товары с низкой оборачиваемостью, но это должно быть компенсировано высокой наценкой. Товары с низкой наценкой могут находиться в ассортименте при условии, что у них хорошая оборачиваемость, то есть компания не тратит средства на продажу данных товаров.

Товары с низкой наценкой и плохой оборачиваемостью в ассортименте находиться не должны.

Если такие товары присутствуют в матрице, то мы можем сделать следующее:

- вывести их из ассортимента. Однако «механическая чистка» опасна тем, что мы можем вместе с неликвидами «выкинуть» и новый товар, и товар сопутствующий, комплектующий или имиджевый товар. Поэтому прежде, чем мы кого-то «выкинем», нужно проанализировать историю этого товара и понять его роль в общем ассортименте;
- перевести их в квадрат «высокая наценка — низкая оборачиваемость». Необходимо понять, что это за товар, который медленно продается. Возможно, это дорогой имиджевый товар, и мы просто неправильно его позиционировали и недополучаем прибыль;
- перевести его в квадрат «низкая наценка — высокая оборачиваемость», стимулируя продажи или снизив величину запаса. У нас ведь есть две педали: «газ» (скорость продаж) и «тормоз» (снижение запаса). В отличие от автомобиля, можем нажимать на обе педали сразу.

Иногда бывает такое, что мы вынуждены мириться с тем, что по некоторым товарам у нас плохая оборачиваемость и это не ошибка закупщика или продаж. Это условия, не подлежащие корректировке. Обычно это бывает связано с условиями поставки — например, поставщик уходит в отпуск (закрывает завод на профилактику на два месяца), и для обеспечения компании запасами приходится закупать двух-трехмесячный запас. Или поставка товара идет так долго (например, контейнер морем из Китая), что для обеспечения бесперебойности поставок приходится закупать товар большими партиями. В таком случае нужно понимать, что это цена бизнеса... Следовательно, нужно постараться свои расходы на содержание запасов компенсировать кредитами от поставщиков.

Прогнозирование спроса на основе статистики

Важные моменты в прогнозировании спроса

В задачи менеджера по закупкам, как было сказано в главе 1, входит самостоятельное принятие решений о количестве поставляемого

товара. Чтобы принимать такие решения, нужно уметь прогнозировать спрос.

Прогнозирование спроса важно для работы всей компании — и для отдела закупок, и для отдела продаж, и для руководства, и для маркетинга... Закупщику нужно планировать ввод новых продуктов (например, произвести закупку купальников к летнему сезону или краски для яиц к Пасхе), директору магазина нужно знать спрос, чтобы мотивировать персонал (в мае продажи упадут до предела, но мы не дадим нашим продавцам умереть с голоду и выплатим им символическую надбавку), руководству компании нужно предусмотреть период, когда придется вкладывать дополнительные ресурсы на поддержание деятельности (в январе продажи будут плохие, но мы знаем, что декабрьский подъем позволит нам продержаться до февраля) и чтобы принимать стратегические решения (спрос на спортивные товары будет расти, поэтому мы заработаем еще денег и откроем на эти деньги новые магазины). Лишний раз убеждаемся в том, что все процессы в компании связаны между собой и согласованные действия важны для всех отделов.

Возвращаясь к прогнозу спроса, нужно отметить, что:

- ни один прогноз, даже математический, не гарантирует 100%-ной точности и не является гарантией того, что так оно и будет;
- даже негативный, пессимистичный прогноз — это все равно прогноз, и он позволяет предусмотреть «узкие» места в будущих продажах;
- руководство вносит существенный вклад в прогноз, мотивируя персонал на выполнение планов и видя стратегическую картину целиком. Но бывает и так, что руководство уже два года подряд живого покупателя в глаза не видело и желаемое выдает за действительное. В таком случае нужно смотреть фактам в лицо: никакие амбициозные планы не заставят идти покупателя в наш магазин, если напротив открылся гиперсупермаркет с супернизкими ценами, широчайшим ассортиментом и безупречным сервисом (а у нас, как всегда, дыры на полках, очереди в кассу и цены оставляют желать...);
- чем больше статистика, чем она точнее, тем точнее можно строить прогнозы. Но святая вера только в статистику опасна;

- можно доверить прогнозы компьютеру, но никакой компьютер не учтет российской специфики майских праздников или такого явления, как Старый Новый год. Если эти данные не будут занесены в информационную систему, то ни один компьютер их не учтет. Компьютер не знает, что завтра — конец апреля, и будет солнечный день, и поэтому продажи пива и чипсов в магазине рядом со сквером резко возрастут. Компьютер не знает, что в понедельник стартует рекламный ролик, рассказывающий о новейшем утюге с пароувлажнителем, который мы собираемся активно продвигать;
- для прогнозирования неплохо знать математику или как минимум уметь обращаться с компьютером на уровне расчета формул хотя бы в таблице Excel;
- существуют простые и сложные математические модели. Их преимущество в том, что математика хорошо учитывает все повторяющиеся тенденции. Для непредсказуемых факторов нужно использовать эмпирические и экспертные методы. Сложные математические модели лучше доверить компьютеру, а простые модели лучше всего сочетать с методом экспертной оценки;
- не рекомендуется использовать данные о продажах пятилетней давности и ориентироваться только на историю продаж одного продукта — скорее всего, факты дефицита никто не вспомнит и не учтет.

Методы прогнозирования

Экспертные методы. Прогноз спроса строится профессионалами сбытовых и маркетинговых служб на основе личного опыта и знания рыночной ситуации. Недостаток — высокая степень субъективности оценок. Человек — даже эксперт — иногда ошибается. Недостатком можно считать и относительную трудоемкость, и затраты времени: для опроса потребителей необходимо подготовить анкеты, их распечатать, нанять девушек для заполнения анкет, провести собственно опрос, обработать данные...

Статистические методы. Они позволяют анализировать динамику продаж за ряд лет или месяцев, выявив основные тенденции изменения

спроса в зависимости от сезонности, специальных акций (снижение цен), формальных признаков сочетаний товаров.

Преимущества — относительно малозатратны и быстры. Но эти методы прогнозирования спроса имеют общий недостаток, который вытекает из концепции, положенной в их основу. Суть этой концепции сводится к следующему: каждый временной ряд хранит внутри себя скрытую информацию о закономерностях развития рассматриваемого процесса в будущем. Закономерности всегда инертны. А нам для принятия оперативных решений в современном бизнесе необходим прогноз, чувствительный к быстро изменяющейся окружающей среде.

Совместное прогнозирование. Лучше всего сочетать оба способа — в результате использования комбинаций экспертных и статистических методов качество прогноза повышается.

Точность прогноза считается оптимальной, если результаты, полученные при использовании различных методов, отличаются друг от друга не более чем на 10%; в противном случае возникает необходимость еще раз пересмотреть исходные данные, оценить их полноту и достоверность.

Горизонт прогноза. Это примерный остаток времени, на который следует строить прогноз спроса. Если для пополнения запаса товара не требуется много времени (например, поставка приходит за две недели), то горизонт прогноза можно ограничить ближайшим будущим. Если же мы импортируем изделие и его надо ждать три месяца, то горизонт составит 90 дней с даты построения прогноза.

Прогноз продаж на основе статистики

Несмотря на то что статистические методы имеют множество ограничений и оговорок (они не учитывают динамику развития, внешние факторы и т. п.), ничего более универсального в прогнозировании спроса не существует.

Проведя XYZ-анализ, мы можем вычислить стабильность продаж тех или иных товаров. Путем вычисления коэффициента вариации мы получаем три группы: X — стабильно продающиеся, Y — с колебаниями в 10–25% и Z — имеющие непредсказуемые или очень большие колебания.

В зависимости от того, с какой группой товаров мы имеем дело, мы можем пользоваться различными видами прогнозов:

- для **X** – статистические методы (скользящие средние, взвешенные экспоненциальные);
- для **Y** – статистика потребления и учет сезонного тренда;
- для **Z** – учет обращений или запросов покупателей, скорректированное среднее потребление и экспертный метод.

Рассмотрим несколько видов статистических прогнозов¹.

1. Метод «наивного прогноза».
2. Метод долгосрочной средней.
3. Метод скользящей средней.
4. Метод взвешенной экспоненциальной средней.

Метод «наивного прогноза»

Мы предполагаем, что продажи в последующем периоде будут соответствовать продажам в предыдущем периоде. Преимущества: моментальная реакция на изменение спроса, хорошо работает в условиях тренда².

Недостаток: слишком большая чувствительность к случайным колебаниям.

Подходит для товаров группы ВХ и СХ, так как продажи по этим группам стабильны и имеют устойчивый тренд, а цена ошибки в прогнозе невелика. Для АХ тоже можно использовать, но необходимо быть уверенным, что мы имеем дело с надежным поставщиком и колебаний спроса по такому товару не предвидится.

¹ Приводится по: *Гаджинский А. М.* Практикум по логистике. 4-е изд., перераб. М., 2005.

² Тренд – изменение, тенденция, определяющая общее направление развития. Например, продажи все время растут – тренд растущий («повышательный»); продажи все время падают – тренд падающий («понижательный»); продажи стабильны – тренд нейтральный («боковой»).

Пример

Таблица 4.20. Пример прогноза продаж по методу «наивного прогноза»

Стиральный порошок					
Год	Месяц	Реальные продажи	Наивный прогноз	Формула	Погрешность, %
2014	Ноябрь	218	–		
	Декабрь	205	218	= ноябрь	6
2015	Январь	219	205	= декабрь	–7
	Февраль	211	219	= январь	4
	Март	220	211	= март	–4
	Апрель	222	220	...	–1
	Май	209	222	...	6
	Июнь	216	209	...	–3
	Июль	218	216	...	–1
	Август	220	218	...	–1
	Сентябрь	228	220	...	–4
	Октябрь	219	228	...	4
	Ноябрь	213	219	...	3
	Декабрь	209	213	= ноябрь	2

Метод долгосрочной средней

Мы предполагаем, что продажи в последующем периоде будут равны среднему объему продаж за все предшествующие периоды. Преимущество: сглаживает случайные колебания спроса. Недостатки: не отражает истинных изменений в тенденциях, всегда с запозданием реагирует на существенные изменения спроса. Можно использовать для групп ВХ, ВУ, СХ, СУ — колебания имеются, но цена ошибки невелика, и по группе ВУ можно позволить себе несколько увеличить запас, так как это несущественно скажется на общем запасе.

Пример

Таблица 4.21. Пример прогноза продаж по методу долгосрочной средней

Гель для посуды					
Год	Месяц	Реальные продажи	Метод долгосрочной средней	Формула	Погрешность, %
2014	Ноябрь	115	–		
	Декабрь	127	121	$(115 + 127)/2$	–5
2015	Январь	143	128	$(115 + 127 + 143)/3$	–11
	Февраль	123	127	$(115 + 127 + 143 + 123)/4$	3
	Март	129	127	...	–1
	Апрель	135	129	...	–5
	Май	111	126	...	12
	Июнь	134	127	...	–5
	Июль	139	128	...	–8
	Август	118	127	...	7
	Сентябрь	145	129	...	–12
	Октябрь	137	130	...	–6
	Ноябрь	120	129	...	7
	Декабрь	122	128	$(115 + \dots + 122)/14$	5

Метод скользящей средней

Предположение, что продажи в следующем периоде будут равны средней арифметической от объема продаж за последние n периодов (за 5–6 месяцев, недель). Точного правила, сколько периодов нужно брать, нет. Можно брать 3, 5, 6, 10, 12 периодов, главное — брать оптимальные периоды между взлетами и падениями продаж. Этот метод — компромисс между двумя предыдущими. Недостаток: как и все статистические модели, не может учитывать сезонного колебания. Вполне может использоваться с товарами групп АХ и ВХ.

Пример

Таблица 4.22. Пример прогноза продаж по методу скользящей средней

Фольга хозяйственная									
Год	Месяц	Реальные продажи	Скользящая средняя (3 месяца)	Формула	Погрешность, %	Скользящая средняя (2 месяца)	Погрешность, %	Скользящая средняя (5 месяцев)	Погрешность, %
2015	Январь	11	24	$(26 + 36 + 11)/3$	55	24	53	–	
	Февраль	20	22	$(36 + 11 + 20)/3$	10	16	–29	–	
	Март	34	22	$(11 + 20 + 34)/3$	–57	27	–26	25	–34
	Апрель	15	23	$(20 + 34 + 15)/3$	35	25	39	23	35
	Май	25	25	–1	20	–25	21	–19
	Июнь	18	19	7	22	16	22	20
	Июль	16	20	19	17	6	22	26
	Август	15	16	8	16	3	18	16
	Сентябрь	11	14	21	13	15	17	35
	Октябрь	16	14	–14	14	–19	15	–5
	Ноябрь	17	15	16	17	3	15	–13
	Декабрь	29	21	$(16 + 17 + 29)/3$	–40	23	–26	18	–65

Вывод: как видно из этого примера, фольга хозяйственная имеет значительные колебания спроса, поэтому примененные методы скользящей средней дают значительные погрешности — от 3 до 55%. В таком случае чем меньше период скользящей средней, тем ближе к точным будут результаты (точными они все равно не будут, так как это не товар группы X).

Метод экспоненциальной средней взвешенной (ЭСВ)

Метод очень похож на предыдущий, но к числу периодов прибавляется взвешивание периодов. Преимущество в том, что при наличии тренда или тенденции он имеет явный перевес: акцент может быть сделан гибко и на недавние данные. Недостатки: требует большого числа вычислений; все данные имеют один вес, хотя на практике они могут иметь разный вес; конечный прогноз нельзя сделать, пока не пройдет заданное число периодов; при значительных колебаниях спроса не успевает реагировать и не учитывает сезонность.

Весовой коэффициент (k) — постоянная величина, имеющая значение от 0 до 1.

Чаще всего $k = 0,1$ и $0,2$; он означает, что тренд имеет плавное развитие. При высоком значении $k = 0,5$ возникают слишком сильное реагирование, «нервозность», скачки.

Формула вычисления взвешенной экспоненциальной средней (ЭСВ):

$$k \times (\text{фактический спрос}) + (1 - k) \times \\ \times \text{среднее значение предыдущего прогноза.}$$

Пример

Спрос на мыло в магазине «Ласточка» достаточно устойчив. За январь продажи составили 300 шт., прогноз по ним был 290. Предполагая, что средний весовой коэффициент равен 0,2, прогноз на февраль составит

$$0,2 \times 300 + 1 (1 - 0,2) \times 290 = 292 \text{ шт.}$$

Как и метод скользящей средней, ЭСВ может использоваться для товаров группы X и Y. Для группы Y он подходит лучше, чем предыдущие методы.

Безусловно, расчет этого метода лучше всего доверить информационной системе.

Какой из методов лучше?

Если товары стабильного спроса, группы X, то разница в результате невелика — погрешность составляет в среднем 2–3%. Наилучший прогноз дает метод ЭСВ.

Если мы сравним продажи товара, имеющего колебания спроса более 25%, то, как увидим ниже в табл. 4.23, метод наивного прогноза и долгосрочной средней дает слишком большие погрешности — 15–45%. А скользящая средняя и ЭСВ дают более приемлемые результаты.

Таблица 4.23. Пример прогноза продаж по методу ЭСВ

Год	Месяц	Реальные продажи	Наивный прогноз	Погрешность, %	Метод долгосрочной средней	Погрешность, %	Скользящая средняя (3 месяца)	Погрешность, %	Экспоненциальная средняя взвешенная (ЭСВ)	Погрешность, %
2014	Ноябрь	345	–				–			
	Декабрь	367	345	–6	356		–		356	
2015	Январь	201	367	45	304	34	304	34	284	29
	Февраль	214	201	–6	282	24	261	18	208	–3
	Март	276	214	–29	281	2	230	–20	245	–13
	Апрель	234	276	15	273	14	241	3	255	8
	Май	203	234	13	263	23	238	15	219	7
	Июнь	189	203	7	254	25	209	9	196	4
	Июль	177	189	6	245	28	190	7	183	3
	Август	190	177	–7	240	21	185	–3	184	–4
	Сентябрь	209	190	–10	237	12	192	–9	200	–5
	Октябрь	234	209	–12	237	1	211	–11	222	–6
	Ноябрь	285	234	–22	240	–19	243	17	260	–10
	Декабрь	314	285	–10	246	–28	278	–13	300	–5

Прогноз нерегулярно потребляемых товаров

Что делать, если мы имеем такую статистику потребления (табл. 4.24)?

Таблица 4.24. Статистика потребления товара

	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
Набор инструментов	10	0	11	1	9	31

Если мы воспользуемся методом средних скользящих, то получим, что прогноз на месяц будет 6,2 шт. Но это далеко от истины, так как по статистике видно, что в месяц продается или 9–10 штук, или 0–1, середины нет.

Если мы имеем дело с товарами групп AZ и BZ, то спрос на них нерегулярен, а цена ошибки велика. В таком случае необходимо пользоваться только экспертными методами в сочетании со статистикой продаж за аналогичный период прошлого года (или двух-трех лет).

Можно также использовать статистику запросов от покупателей, если таковая ведется в магазине. Но здесь необходимо учитывать, что запрос на отсутствующий товар может дублироваться одним покупателем. Например, покупатель в магазине спрашивает продавца: «Есть ли у вас шуруповерт марки ***?» Продавец отвечает, что пока нет, и фиксирует запрос. Через день этот же покупатель задает тот же вопрос другой продавщице, она также регистрирует запрос. Мужчина продолжает звонить в течение недели и дополнительно просит жену звонить и узнавать, когда же появится в продаже так необходимый ему шуруповерт. А в магазине тем временем эти запросы зарегистрированы и переданы в коммерческий отдел, где сделан вывод: спрос на шуруповерты вырос! Закупщик принимает решение взять партию больше обычной, которая дает право на получение скидки. В результате покупатель приобретает шуруповерт в другом магазине, а магазин остается с большим запасом непопулярных инструментов.

Поэтому принимать решения только на основе запросов — чревато такими ошибками. Требуется больше времени для принятия решения, а еще наблюдение за спросом на другие товары смежных категорий или аналогичные товары. Хотя у этой медали две стороны: промедление в поставке может спровоцировать спад спроса (а как мы знаем, поставка — вещь крайне инертная, и иногда требуются недели, чтобы увеличить партию закупаемого товара...).

Необходимо сравнивать статистику по двум показателям за укрупненный период (полгода, год) и за меньший период (недели, дни).

Возможно, мы увидим следующую тенденцию (табл. 4.25).

Таблица 4.25. Сравнение статистики продаж по годам

Набор инструментов	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
2013	10	0	11	1	9	31
2014	7	2	9	3	11	32
2015	8	1	10	?	?	19

Каждый год в период с февраля по июнь продается 30–32 набора. Если на период апреля 2015 года уже продано 19 наборов, вероятно, что в оставшиеся два месяца будет продано еще 10–12 наборов. С высокой долей вероятности можно сказать, что продажи придутся на июнь.

Далее мы можем укрупнить период анализа и увидеть структуру потребления по неделям и дням. Увидим, что в основном потребление приходится на первые недели месяца. Возможно, это происходит, потому что товар продается быстро и в последующие недели мы не получаем достаточно товара. Может быть, у нас устойчивый дефицит по этим наборам (табл. 4.26)?

Таблица 4.26. Сравнение статистики продаж по неделям

Период	Продано
Февраль — всего 7 наборов	
1-я неделя	4 набора
2-я неделя	3 набора
3-я неделя	0
4-я неделя	0
Март — всего 2 набора	
1-я неделя	2 набора
2-я неделя	0
3-я неделя	0
4-я неделя	0
Апрель — всего 9 наборов	
1-я неделя	5 наборов
2-я неделя	3 набора
3-я неделя	1 набор
4-я неделя	0

Необходимо анализировать продажи с учетом рабочих дней: разделив потребление в каждом месяце на число рабочих дней в нем, мы получим потребление за рабочий день.

Пример

Магазин «Ласточка» успешно торгует бытовой химией и предметами для дома. В праздники этот магазин закрывается и не работает по воскресеньям. Проанализировав потребление за день, мы увидим, что, несмотря на то что продажи в январе были меньше, чем в феврале, дневное потребление было выше из-за январских каникул. Такая же история происходила и в мае (табл. 4.27).

Таблица 4.27. Соотношение продаж за день с учетом рабочих дней в месяце

Месяц	Продажи в месяц	Рабочие дни	Продажи в день
Январь	165	18	9,17
Февраль	173	24	7,21
Март	170	22	7,73
Апрель	175	24	7,29
Май	156	18	8,67

Для товаров, имеющих явный сезонный спрос (зонтики от солнца и купальники летом, лыжи зимой, куличи к Пасхе, новогодние игрушки в декабре, тетради осенью и т. п.), лучшим способом анализа является сравнение потребления с тем же периодом в прошлом году в сочетании с экспертной оценкой менеджера, ответственного за заказ.

Сравнивая периоды, мы должны учесть тенденцию, тренд, — ведь, возможно, за год спрос на этот товар упал или увеличился.

Пример

Продажи шезлонгов в хозяйственном магазине. Для анализа взяты два предыдущих года. Очевидна тенденция к росту спроса на этот товар.

Возможно применить коэффициент тенденции: сравним потребление шезлонгов за три месяца, предшествующие июню 2015 года.

Таблица 4.28. Сравнение статистики продаж сезонного товара за три года

Месяц	2013 год	2014 год	2015 год
	продажи в месяц	продажи в месяц	продажи в месяц
Январь	1	3	2
Февраль	2	5	3
Март	3	3	6
Апрель	5	8	11
Май	18	20	24
Июнь	45	60	
Июль	48	50	
Август	24	34	
Сентябрь	3	8	
Октябрь	0	3	
Ноябрь	0	2	
Декабрь	2	6	

Формула расчета коэффициента тенденции (Кт):

$$Кт = (X_1 - X_2) / X_2 \times 100\%,$$

где X_1 — данные за текущий период, X_2 — данные за прошлый период.

Пример

Рассмотрим рост потребления шезлонгов, опираясь на данные в табл. 4.28:

- общее потребление за март–май 2013 г. — 26 шт.;
- общее потребление за март–май 2014 г. — 31 шт.;
- общее потребление за март–май 2015 г. — 41 шт.

Коэффициент тенденции 2014 г. = $(31 - 26) / 26 \times 100\% = 19,1\%$.

Коэффициент тенденции 2015 г. = $(41 - 31) / 31 \times 100\% = 32\%$.

Как мы видим, продажи имеют устойчивый тренд, и за один год (2013) продажи возросли на 19%, за следующий год — на 32%. Применяв Кт к нынешнему периоду, мы увидим, что, вероятнее всего, продажи в июне будут равны $60 + 32\% = 79$ шт.

Очень важно при расчете коэффициента тенденции учитывать жизненный цикл товара¹. Растет или в целом падает потребление товара, является ли он новинкой на рынке или стабильно потребляемым — все это будет влиять на изменение коэффициента тенденции.

Такой расчет вполне справедлив для товаров групп CZ и BZ.

Еще можно отметить, что по товарам, имеющим большие продажи (не единицы или десятки, а сотни и тысячи единиц), такой прогноз на основе сравнения прошлых периодов достаточно достоверен.

Определение уровня страхового запаса

Мировая практика выработала достаточно успешные подходы к решению проблемы планирования запасов, которые условно можно разделить на две группы: «от склада» и «от продаж».

Подход «от склада» основан на расчете запасов по каждому виду товара, исходя из наблюдений за их оборачиваемостью. Основными расчетными величинами являются:

- точка заказа определяет нижнюю границу запаса, при достижении которой необходимо организовать очередной заказ на пополнение запаса по данной товарной позиции;
- страховой запас по каждой позиции — постоянная, неприкосновенная часть запасов, предназначенная для непрерывного снабжения потребителей даже в случае непредвиденных обстоятельств (например, отклонений в периодичности поставок; возможных задержек товаров в пути; непредвиденного возрастания спроса и т. п.).

Именно об этих двух величинах мы будем говорить в этом и следующем разделе.

Для того чтобы было возможно управлять величиной запасов, нам потребуются некоторые точные данные:

- объем продаж товара в день (он же дневной спрос);
- интервал поставки;

¹ Про жизненный цикл подробно написано в первой книге курса «Категорийный менеджмент».

- время задержки поставки;
- подготовительный период (время на заказ и поставку).

Точка заказа

В один прекрасный день старший товаровед звонит в отдел закупок и кричит в трубку: «Безобразие! У нас кончилась зубная паста! Когда опять завезете?» Менеджер по закупкам пропустил момент, когда паста начала подходить к концу, и не успел вовремя заказать нужное количество. Что это означает для магазина? То, что в течение нескольких дней, пока поставка будет идти, магазин работает в условиях дефицита.

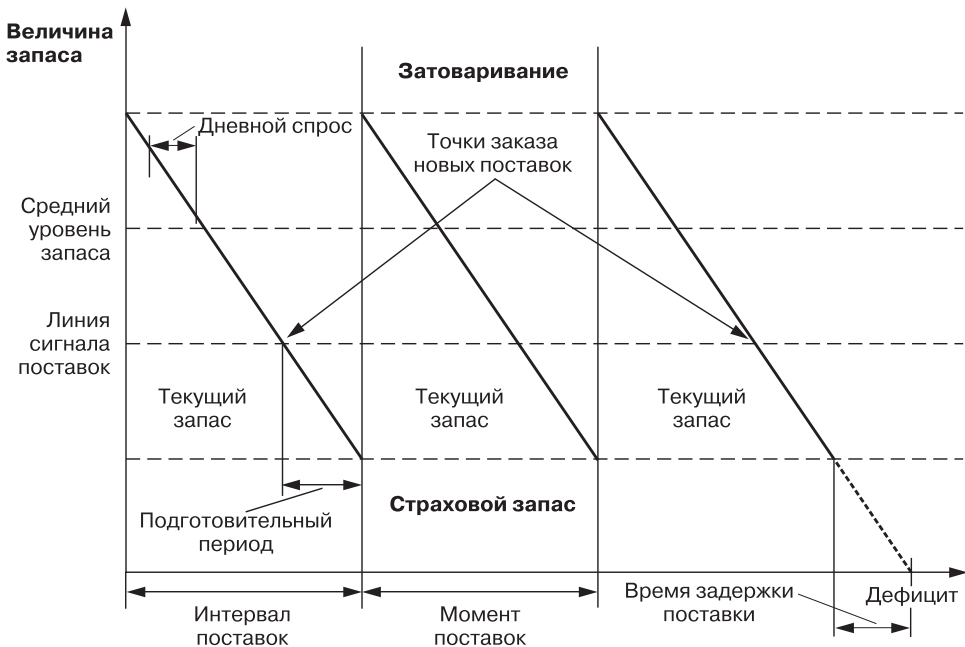


Рис. 4.7. График пополнения запасов

Чтобы этого не происходило, можно рассчитать день, когда менеджеру по закупкам нужно поднять трубку и заказать новую партию зубной пасты.

Это так называемая точка заказа (иногда ее еще называют точкой пере-заказа). Ее легко можно определить для товаров группы X, имеющих стабильное потребление.

Пример

Хозяйственный магазин «Ласточка» закупает зубную пасту у одного поставщика. В день продается 30 тюбиков пасты, и спрос на этот товар достаточно стабилен. Поставщик регулярно привозит заказ на склад магазина — с момента заказа до момента поступления в продажу этой пасты проходит 5 дней. Крайне редко бывают задержки в поставках — обычно они не превышают 1–2 дней.

Имея эти данные, мы можем определить оптимальный объем поставки, величину страхового запаса и узнать, в какой момент менеджеру по закупкам необходимо сделать новый заказ, чтобы магазин не остался без товара.

Объем продаж товара в день (он же дневной спрос) = 30 шт.

Интервал поставки = 20 дней.

Объем поставки = дневной спрос × интервал поставки ($30 \times 20 = 600$ шт.).

Подготовительный период (время на заказ и поставку) = 5 дней.

Страховой запас¹ = время задержки × дневной спрос ($2 \times 30 = 60$ шт.).

Страховой запас = 60 шт.

Точка заказа = дневной спрос × подготовительный период + страховой запас.

Точка заказа = $30 \times 5 + 60 = 210$ шт.

В тот день, когда на складе останется 210 тюбиков пасты, менеджер должен сделать новый заказ.

С товарами групп Y и Z тоже возможно определение такой точки. В этих случаях «точка» будет условной и будет являться неким интервалом, определяемым по наименьшим продажам и по наибольшим продажам за период.

Например, дневной спрос колеблется от 25 до 35 шт. в день. Если интервал поставки постоянен, то можно рассчитать, что следующий заказ надо делать при наличии 185–235 шт.

¹ Ниже мы рассмотрим методы расчета страхового запаса подробнее.

Точка заказа' = $25 \times 5 + 60 = 185$ шт.

Точка заказа'' = $35 \times 5 + 60 = 235$ шт.

Но мы все время оперируем величиной, называемой «страховой запас». Он тоже подвержен колебаниям и зависит от многих факторов. Рассмотрим их.

Страховой запас

Помните историю с шурупвертами? Не правда ли, знакомая картина: нужного товара не оказывается в самый ответственный момент, и в то же время склады заполнены до отказа другим, «ненужным» товаром. Увы, это типичная проблема многих магазинов — мы тратим деньги на товарный запас и все равно сталкиваемся с проблемами дефицита.

Как избежать затоваривания и одновременно не потерять клиентов, желающих купить свои заветные шурупверты?

Очевидно, что на складе необходим страховой запас продукции. Но каким он должен быть, чтобы одновременно не разориться на нем и не потерять покупателей, а в итоге — тоже не разориться? Для этого надо опять вспомнить элементарную математику.

Страховой, или гарантийный, запас — товары, предназначенные для бесперебойного снабжения потребления в случаях уменьшения плановых поставок и для корректировки неспрогнозированного покупательского поведения. Говоря проще, для того чтобы удовлетворить покупателя шурупвертов в любом случае, несмотря на то что поставщик опять подвел, а этот любитель крутить шурупы сам не знает, чего хочет. В такой ситуации есть три варианта:

- 1) «построить» поставщика, чтобы ему было неповадно опаздывать с отгрузкой;
- 2) отправить покупателя за шурупвертом к дорогим конкурентам — пусть они теперь мучаются;
- 3) несмотря ни на что, иметь на складе небольшой запас этих инструментов и обеспечить нашего искателя приключений — покупателя нужным ему товаром.

Если для вас более привлекательным кажется третий вариант, то поговорим о страховом запасе. В отличие от текущих запасов, страховые запасы являются величиной постоянной и в нормальных условиях неприкосновенной. Более того, считайте страховой запас издержками на ведение бизнеса — это те товары, которые все время будут находиться на вашем складе, это замороженные средства.

Как следствие — существование хотя бы одного из следующих факторов приводит к необходимости иметь запасы:

- колебание спроса на товары;
- колебание сроков поставки товаров с предприятия;
- определенные условия, требующие закупки продукции партиями (меньше необходимого);
- наличие некоторых издержек, связанных с дефицитом (отсутствием запаса) или запаздыванием доставки.

Сколько вложить в запасы?

Первое, что необходимо учитывать, — это определить общий уровень запасов, которые наша компания готова нести, понимая, что запасы будут являться необоротными активами.

Для этого воспользуемся простой формулой подсчета валовой маржинальной (Pv) и скорректированной валовой маржинальной прибыли (Pv'):¹

$$Pv = T - C \times 100\%,$$

где T — годовая выручка; C — себестоимость проданных товаров.

$$Pv' = \frac{T - C}{T} \times 100\%,$$

где S — издержки хранения; Ts — страховой запас.

¹ Приводится по: Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами. М., 2005.

Пример

Годовая выручка магазина = 2 000 000 руб.

Себестоимость проданных товаров = 1 568 000 руб.

Годовые расходы на хранение = 20%.

Общая стоимость страховых необорачиваемых запасов = 500 000 руб.

Валовая прибыль равна:

$$(2\,000\,000 - 1\,568\,000) / 2\,000\,000 \times 100\% = 21,6\%.$$

Прибыль с учетом необорачиваемых запасов равна:

$$((2\,000\,000 - 1\,568\,000) - (20\% \times 500\,000)) / 2\,000\,000 \times 100\% = 16,6\%.$$

Из данного примера видно, что даже такой грубый подсчет снижает маржинальную прибыль на 5%. В подсчет можно включить также оборачиваемость по общему запасу, в таком случае мы получим еще более печальную картину.

Поэтому руководство магазина должно принять решение — держать ли высокий уровень запасов на складах, неся издержки, и обеспечивать высокий уровень сервиса покупателям (у нас всегда все есть!) — или же балансировать на грани между экономией и дефицитом. (Решение руководства об уровне обслуживания и затрат — вопрос стратегический.)

Уровень обслуживания

Уровень обслуживания — это способность удовлетворить спрос потребителей за счет запаса. Это величина математическая, и она означает, что если мы ждем 100 покупателей, а у нас на складе есть зонтики, то для 100 покупателей мы должны предусмотреть 100 зонтиков. Это будет 100%-ный уровень обслуживания. Если же мы готовы 5 покупателей из 100 оставить без зонтиков, то это 95%-ный уровень обслуживания. В таком случае 5% — это вероятность наступления дефицита, и она прямо пропорциональна уровню обслуживания.

Руководство должно самостоятельно определить тот уровень обслуживания на нужный вид товара, на который будет совершена поправка.

Но нужно понимать, что 99%-ный уровень обслуживания приводит к значительным издержкам компании, так как означает большой замороженный запас, и этот уровень практически недостижим. Обычно уровень обслуживания в западных компаниях колеблется в области 80–97%. В России этот уровень ниже из-за частых срывов поставок и ненадежности поставщиков, плохих дорог, капризов законодательства, криминальной ситуации на дорогах, ветхого автопарка и других причин. Именно поэтому в нашей стране система JIT — *just in time* («точно в срок») не работает и уровень обслуживания находится в пределах 70–90% (а иногда и меньше).

Виды бизнеса, которым удается добиться существенного улучшения качества, получают возможность устанавливать цены выше на 8%. Виды бизнеса, которым удается добиться очень высокого качества — совершенного, в три раза более рентабельны, чем те, у которых уровень качества низок.

Виды бизнеса, повышающие свое качество, каждый год получают на рынке дополнительно 4% доли.

Источник: Хэрри М., Шредер Р. 6 SIGMA. М., 2003.

Расчет страхового запаса

Как мы уже определили, для расчета страхового запаса нам нужно знать среднее время выполнения заказа, время задержки поставки и средний дневной спрос:

страховой запас = время задержки поставки × дневной спрос.

Правда в том, что ни одна математическая модель не даст точного расчета ни будущего спроса, ни страхового запаса. Математика — наука точных величин, а покупатель и поставщик — «величины» непрогнозируемые.

Практики, много лет проработавшие в закупках, пришли к выводу, что каждая категория товаров требует отдельного анализа, отдельного уровня обслуживания, отдельной формулы для страхового запаса в зависимости от важности товара в ассортименте магазина, от колебаний спроса, от сезонности и т. д.

Предлагаемая ниже табл. 4.29 показывает, как на основании ABC-XYZ-анализа, статистики и опыта менеджера по закупкам можно определить величину поправки к среднему страховому заказу.

Пример

По XYZ-анализу мы знаем коэффициент вариации и можем прогнозировать: если по товару «ватные палочки» спрос колеблется в пределах 8% и этот товар не имеет значительного вклада в общий оборот по ABC-анализу, то он — X. По статистике, спрос на этот товар 400 шт. в день, он поставляется от надежного поставщика, который если и задержит поставку, то крайне редко (5%-ная вероятность); поставляется товар раз в 30 дней. Он не требует высокого уровня обслуживания — если и закончится, то это несущественно повлияет на уровень продажи и на имидж магазина. Поэтому мы **не добавим к страховому запасу никакого процента**.

А если мы имеем дело с дорогим парфюмом (AZ), который поставляется от ненадежного поставщика и требует высокого уровня обслуживания (товар группы A, известный бренд, влияет на имидж магазина), то по нему **мы сделаем двойной запас**: мы можем позволить себе вложить в запас этого товара достаточно, так как это не сильно повлияет на наш ресурс (товаров группы AZ в нашем магазине немного), а в случае дефицита нанесет ущерб обороту и имиджу магазина. К тому же группа AZ обычно немногочисленна (если только у нас не бутик ювелирных украшений), поэтому мы заморозим не очень значительные средства. Или другой вариант: нужен ли нам поставщик, из-за которого нам приходится иметь избыточный запас на складе? Если нужен, то не хочет ли он «поучаствовать» (дать скидку или бонус на сумму издержек по излишнему запасу) в справедливом распределении издержек. (Если же у нас все-таки бутик, то мы должны быть готовы к тому, что наш взыскательный покупатель потребует от нас высокого уровня обслуживания и отсутствия дефицита, поэтому мы будем нести значительные расходы на страховой запас, и это должно окупиться за счет высоких наценок. В бутике мы можем себе позволить иметь высокий уровень цен.)

Данные в табл. 4.29 рекомендованные, для каждого магазина могут быть свои сочетания. Но общий принцип применяется на практике успешными специалистами по закупке.

Таблица 4.29. Таблица расчета страхового запаса с учетом комплекса показателей (спроса, надежности поставщика, уровня обслуживания и т. п.)

	Группа	Средний дневной спрос	Средние по товару колебания спроса	Обычное время поставки	Рейтинг поставщика	Возможность задержки поставки	Время задержки поставки	Возможных дней задержки	Требуемый уровень обслуживания	Страховой запас (время задержки × дневной спрос)	Поправка (добавить к страховому запасу)	Страховой запас - скорректирован
Как вычислять	По совмещенному ABC-XYZ-анализу	Статистика	По XYZ-анализу	Статистика	Эмпирически или по весам критериев оценки поставщика	Статистика + опыт менеджера	Возможность задержки в % переводится в доли	По формуле (время поставки/возможность задержки)	Эмпирически (смотреть категорию, бренд, запросы покупателей)	По формуле (время задержки × дневной спрос)	Эмпирически на основании уровня обслуживания, важности товара (по ABC-анализу), надежности поставщика	По формуле (страховой запас + поправка)
Шампунь	AX	300	4%	21	Средний	15%	0,15	3,15	Высокий 90%	1087	20%	1304
Гель для душа	BX	250	5%	20	Очень надежный	2%	0,02	0,40	Средний 83%	102	5%	107
Ватные палочки, диски	CX	400	8%	30	Надежный	5%	0,05	1,50	Низкий 70%	630	0%	630
Краска для волос	AU	50	20%	15	Надежный	7%	0,07	1,05	Высокий 91%	56	50%	84
Крем для рук	BV	70	18%	8	Средний	15%	0,15	1,20	Средний 80%	97	30%	126
Жидкое мыло	CV	40	25%	10	Средний	18%	0,18	1,80	Низкий 74%	85	15%	98
Перфюм французский	AZ	7	80%	45	Очень надежный	50%	0,50	22,50	Высокий 94%	236	100%	473
Наборы подарочные	BZ	5	100%	30	Ненадежный	30%	0,30	9,00	Средний 86%	59	50%	88
Мочалки, губки	CZ	100	40%	22	Ненадежный	30%	0,30	6,60	Низкий 72%	858	20%	1030

Модель оптимального размера заказа (модель Уилсона¹)

Работает или нет?

При работе с поставщиками всегда существует дилемма: закупать большими партиями, экономя за счет редкой транспортировки, но при этом теряя средства на хранении и омертвляя капитал, либо закупать мелкими партиями, при этом часто тратя время и деньги на заказ и обработку? Модель оптимального заказа, или модель Уилсона позволяет найти ответ на этот вопрос.

В российской логистике идут споры по поводу применимости этой модели — насколько она жизненна? Да, она несколько теоретизирована, не спорим. Однако для товаров стабильного спроса она с некоторыми поправками применяться может. Как любая математическая модель, она требует постоянных величин, чтобы работать. Поэтому эта формула используется в практике, но только для товаров, которые имеют достаточную и постоянную статистику, спрос на которые стабилен, форс-мажорные условия редко встречаются. По сути, мы говорим о товарах постоянного спроса — о группах АХ, ВХ и СХ, для которых эта формула будет работать.

Оговоримся сразу: мы не преследуем цель рассмотреть все аспекты применения этой формулы — по ней достаточно написано учебников и научных статей. Но мы рассмотрим главное — как она работает и что нужно, чтобы начать ее применять. Следуя принципу «от простого к сложному», советуем применить ее для одной закупаемой позиции от одного поставщика. Дальше будет ясно, как распространить теорию на практику вашей компании. Народная мудрость в отношении формулы Уилсона говорит: «В российских условиях обожествлять ее не нужно, но попробовать стоит».

Модель требует тщательного сбора косвенных данных по работе магазина. Необходимо подсчитать два важных параметра, прежде чем начать применение формулы Уилсона:

¹ Часто еще встречается название «формула Вильсона». Вильсон и Уилсон (Wilson) — в данном случае одно и то же лицо.

- первое — это **стоимость размещения заказа K** (иногда ее еще называют «издержки пополнения заказа»), т. е. во сколько обходится подсчитать, оформить, отправить заказ поставщику, получить его и оприходовать;
- второе — **издержки хранения заказов S** , т. е. сумма, которую тратит магазин на приемку, оформление, сортировку, хранение, упаковку и перевозку этого товара.

Стоимость размещения заказа (K)

Стоимость размещения заказа (K) зависит от частоты, с которой они размещаются. Если менеджер отдела закупок заказывает, например, посуду, то его трудозатраты на заказ двух наборов посуды будут не намного меньше, чем на заказ двухсот наборов. Соответственно, и расходы на размещение заказа будут тем ниже, чем больше будет заказана партия (рис. 4.8).

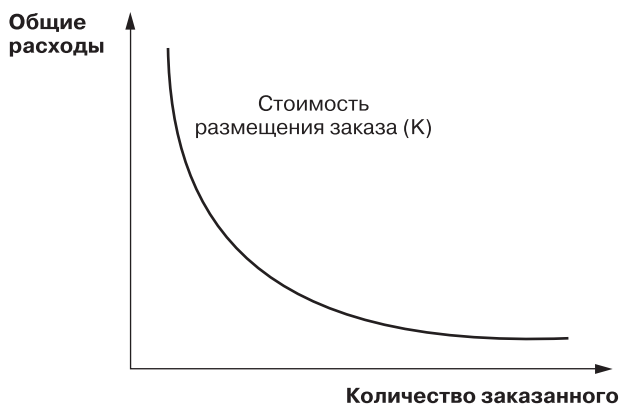


Рис. 4.8. Кривая стоимости размещения заказа

В стоимость размещения заказа обычно входят затраты на:

- поиск поставщика — например, посещение выставок;
- ведение переговоров (как вариант — даже на чай и кофе, выпитые во время переговоров);

- оформление и отправку заказа (время менеджера по закупкам);
- отслеживание транспортировки (время и усилия менеджера, иногда расходы на связь);
- анализ статистической информации по движению запаса;
- принятие заказа по его прибытии;
- оформление претензий по качеству;
- сверку документов;
- транспортировку, если она не включена в стоимость товара;
- оплату транспортных тарифов сторонних организаций;
- расходы на подачу транспорта и погрузо-разгрузочные работы;
- ведение счетов поставщика и другие расходы.

Наиболее удобным (хотя и не самым точным) методом является деление общих годовых расходов отдела закупок (заработная плата работников отдела, материальные и накладные расходы, командировки, расходы на проведение переговоров и презентаций) на число подаваемых за год заказов. Этому можно противопоставить точный хронометраж работы сотрудника и выборочное обследование в целях определения средних затрат времени на подготовку и подачу заказов.

Надо отметить, что из всех затрат, включенных в расчет, должны быть исключены элементы, вызванные низким уровнем планирования и управления, например:

- потери от простоя транспорта по вине сотрудников организации;
- сверхнормативная естественная убыль и кражи;
- выплаты процентов по ссудам;
- неустойки за нарушение договорных обязательств по срокам, ассортименту и объему поставок.

Такие затраты необходимо учитывать по месту их возникновения, так как они, во-первых, не плановые и, во-вторых, не являются следствием бизнес-процесса (просто плохо организована работа, поэтому этих издержек можно избежать).

В каждой компании разные издержки на пополнение заказов, но если воспользоваться обобщенным методом деления расходов, то может получиться от \$2 до \$200 на каждый заказ. Однако рекомендаций здесь нет, так как каждая компания имеет свою специфику и свои расходы.

В качестве наглядного примера рассмотрим расчет затрат на отдельный заказ.

Магазин закупает бытовую технику. Товар — холодильник. Поставка, как правило, осуществлялась небольшими партиями (4–5 шт.).

Стоимость размещения и приемки заказа складывается из стоимости факторов, которые требуются непосредственно для проведения работ:

- фактор 1 — работа менеджера по закупкам;
- фактор 2 — работа грузчика, принимающего товар;
- фактор 3 — работа оборудования по приемке (погрузчика, штабелера);
- фактор 4 — транспортировка холодильника с центрального склада до магазинов сети.

Фактор 1. Фактор стоимости — время работы менеджера по закупкам. $Z/п = \$800/\text{мес.}$

Итого: $\$800/22$ рабочих дня в месяц/ 8 рабочих часов = $\$4,55/\text{ч.}$

Среднее время операций по заказу для 1–20 холодильников — $1,5$ ч.

Стоимость фактора: $\$4,55 \times 1,5 = \$6,825$.

Фактор 2. Фактор стоимости — время работы складского рабочего. $Z/п = \$400/\text{мес.}$

Итого: $\$400/22$ рабочих дня в месяц/ 8 рабочих часов = $\$2,30/\text{ч.}$

Требуемое время на приемку 1–5 холодильников — 20 минут.

Стоимость фактора: $\$2,30 \times 20$ минут/ 60 минут = $\$0,76$.

Фактор 3. Стоимость фактора складывается из амортизации и затрат на обслуживание погрузчика. Фактор стоимости — время работы погрузчика. Исходя из срока полной амортизации за 5 лет ставка фактора = $\$1,00/\text{ч.}$ Учет затрат на обслуживание примерно удваивает ставку фактора.

Стоимость фактора: $\$1,00 \cdot 2 \cdot 20 \text{ минут} / 60 \text{ минут} = \$0,70$.

Фактор 4. Фактор стоимости — стоимость транспортировки холодильника в пределах города и время работы грузовой «Газели». Стоимость часа работы — \$10, минимальное время работы — 4 часа + 1 час на подачу, на перевозку 4 холодильников в два магазина по городу требуется 8 часов (а на провозку 1 холодильника до одного магазина нужно будет все равно 5 часов).

Общая стоимость фактора = \$80 (при партии 4 шт.), а при партии 1 шт. = \$50.

Стоимость доставки партии, например, в 20 шт. определяется стоимостью транспортировки этой партии грузовой фурой (тип машины будет зависеть от грузоподъемности, возможности машины въезжать в центр города, стоимостью пропуска для въезда, дополнительным временем на погрузку-разгрузку, возможно, страховкой).

Итак...

Общая стоимость операций по заказу и приемке: $\$6,825 + \$0,76 + \$0,70 + \$80 = \$88,29$ (при партии 4 шт.).

Общая стоимость операций по заказу и приемке: $\$6,825 + \$0,76 + \$0,70 + \$50 = \$58,29$ (при партии 1 шт.).

Средние издержки К одного холодильника (при типичной партии 4 шт.):
 $88,29 / 4 = \$22,07$.

Средние издержки К одного холодильника (при поставке 1 шт.) =
 $= \$58,29$.

Как видим, издержки колеблются в пределах \$20–60 в зависимости от типичной партии (как чаще возим? По 1 шт. или все же по 4?).

Эти расчеты лишь раз доказывает некую теоретизированность формулы Уилсона. Все-таки более ста лет назад придумано... тогда и холодильников-то не было... Обожествлять формулу не надо, а попробовать провести расчет можно.

Вероятно, мы еще не учли другие факторы: время на переговоры с поставщиком, оформление брака, стоимость работы операциониста, работающего с приходными накладными, и т. д.

Но даже такой приблизительный подсчет лучше, чем полное отсутствие учета этих факторов и расходов. Как показывает практика, расхождение в подсчетах издержек на 5–10% не столь существенно влияет на общую сумму экономического заказа.

Важно одно — чем больше величина заказа (например, если привезем партию холодильников не 4, а 20 шт.), тем дешевле нам обойдется заказ:
 $K = \$28,29/20 \text{ шт.} = \$1,41.$

Значит, надо привозить больше?

Издержки хранения заказов (S)

Издержки хранения (S) включают стоимость оборотных средств, замороженных в складских запасах, затраты на содержание товара на складе и другие издержки, связанные с физическим присутствием товаров в магазине. Сюда необходимо добавить налоги на имущество и страхование запасов, расходы из-за недостат или из-за ограничения срока годности, «усушку-утруску», расходы, связанные с хранением запасов (например, за аренду занимаемых помещений, за пользование отоплением, светом и т. д.).

Графически издержки хранения выглядят так: чем больше партия, тем выше стоимость издержек (рис. 4.9).

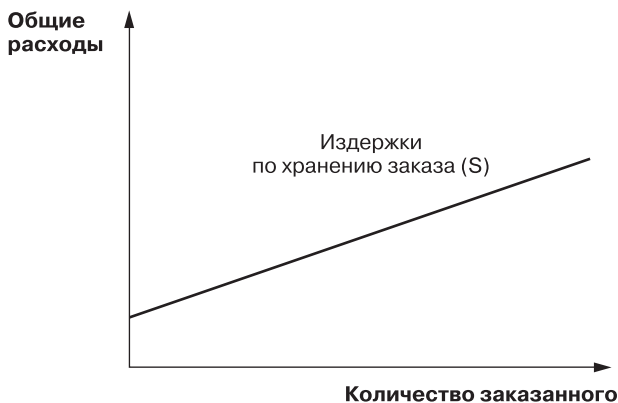


Рис. 4.9. Кривая стоимости хранения заказа

Два подхода к подсчету издержек хранения:

- 1) затраты на хранение исчисляются от среднего уровня запаса;
- 2) затраты на хранение исчисляются в долях цены закупки единицы запаса. Потери от замораживания капитала в запасах рассчитываются от максимального уровня запаса (по объему закупки).

Второй подход является приближенным. Он основан на учете замороженного в затратах на хранение капитала. Эти затраты имеют немалый удельный вес. Объем замороженного капитала определяется по усредненной процентной ставке. Оценка запасов в этом случае зависит от места их размещения. В производстве запасы оцениваются по себестоимости, в оптовой торговле — по оптовым ценам, в розничной торговле — по розничным.

Лучше всего работу по подсчету издержек доверить бухгалтерии, объяснив, что именно нужно посчитать:

- капитальные затраты или затраты на иммобилизацию средств, вложенных в запасы (убытки от замораживания капитала);
- основную и дополнительную заработную плату работников склада и сотрудников отдела снабжения, связанных с работой склада;
- плату за основные фонды склада;
- текущие расходы на содержание склада;
- расходы на оплату управленческого персонала;
- стоимость израсходованных при приемке материалов (коробки, гофротара, стрейч-пленка);
- затраты на работы, проводимые с хранимыми товарами (упаковка, сортировка, перемещения в магазин и т. п.);
- потери от естественной убыли;
- убытки от снижения потребительских качеств товара в результате хранения (порча, усушка, бой, потеря товарного вида и т. п.);
- стоимость страхования и налоги.

Точно подсчитать издержки по содержанию запасов довольно сложно. Две части списка затрат на хранение запасов — капитальные затраты

и затраты на содержание запасов — имеют наиболее высокий удельный вес в общей сумме расходов на хранение запасов, так как стоимость рисков и потерь, как правило, не поддается точному учету и планированию.

Пример

Определим уровень издержек на хранение (S) методом средней стоимости (табл. 4.30).

Таблица 4.30. Расчет стоимости издержек хранения запасов

Показатели, руб.	Год			За три года
	2013	2014	2015	
Средний остаток запасов	100000	125000	110000	335000
Налоги	3000	3400	3200	9600
Страхование	1400	1500	1400	4300
Устаревание	2500	2000	1500	6000
Уценка	500	800	400	1700
Общая стоимость издержек	7400	7700	6500	21600

Приняв «стоимость упущенной возможности» за 10%, мы получим стоимость содержания запасов (в виде коэффициента):

$$S = 21\,600 \text{ (вся сумма издержек)} / \\ / 335\,000 \text{ (вся стоимость запасов)} + 0,10 = 0,16.$$

Стоимость содержания запасов на каждую сотню рублей запаса составляет 16 руб. в год, или $S = 16\%$.

Так получается, надо привозить меньше?

Экономически обоснованный заказ

Нужно привозить не много и не мало, а столько, сколько позволяет нам минимизировать свои затраты.

Модель Уилсона и помогает нам найти оптимальное для заказа количество продукта для запасов, при котором издержки на его обработку и хранение минимальны. Это называется «экономически обоснованный заказ» (ЭОЗ, или EOQ — economic order quantity).

Чтобы рассчитать ЭОЗ, нужно знать издержки пополнения заказа (K), издержки хранения (S), ежедневный спрос (v), стоимость единицы товара в закупочных ценах (s) и общее количество дней, когда товар находится в продаже за год (t).

Модель Уилсона описывает закупку, которая характеризуется некоторыми ограничениями и имеет следующие условия:

- модель применяется для одного вида товара;
- уровень спроса постоянен в течение планового периода времени, т. е. мы имеем дело с товаром группы X;
- интервал времени между поставками постоянен, и время доставки постоянно. Время возможной задержки поставки тоже предсказуемо и ограничено;
- каждый заказ поставляется в виде одной партии, т. е. партия приходит полностью, сразу, без разбиения ее на более мелкие части, и приходится полностью и сразу. Каждый заказ приходит отдельной поставкой;
- затраты на размещение заказа постоянны. Цены на закупку постоянны;
- затраты на хранение запаса пропорциональны его размеру, т. е. мы имеем дело не с драгоценными камнями и не с чугунными трубами диаметром 2 м;
- отсутствуют ограничения по производственным мощностям склада (здесь возможно принять оптимальный заказ);
- отсутствуют потери от дефицита;
- с поставщиком можно договориться об оптимальной величине партии.

Несмотря на эти ограничения, во многих компаниях достаточно товара, подпадающего под эту модель. Но если у вас в магазине товар исключительно сезонный или коллекционный (салон меховых изделий, или бутик обуви, или бутик ювелирных изделий), если большинство товаров относится к группе Z, то нет смысла применять эту модель.

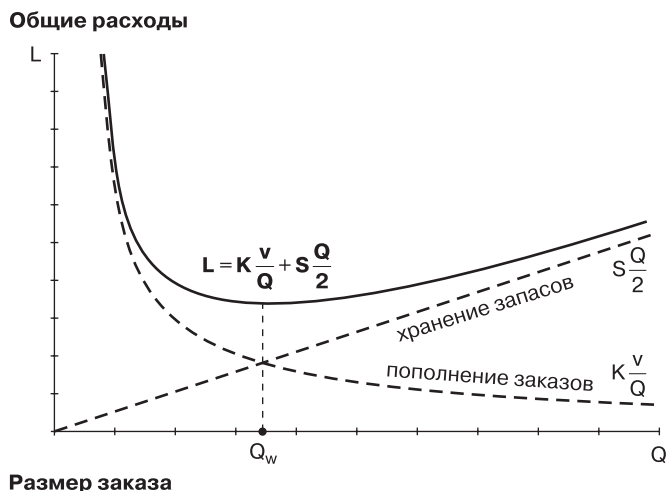
Но если мы имеем дело с постоянно продающимися товарами повседневного спроса (продукты питания, бытовая химия, бытовая техника,

стоковая одежда и обувь, товары для дома, текстиль, посуда и пр.), то эта модель прекрасно работает.

Суть модели Уилсона в том, что только в одной точке издержки на закупки и затраты минимальны. Необходимо найти эту точку (Q_w), чтобы тратить меньше.

Алгебраическая формула модели Уилсона:

$$Q_w = \sqrt{\frac{2Kv}{S}}$$



Размер заказа

Q — размер заказа (шт.)

v — спрос или интенсивность (скорость) потребления запаса (шт.) (продажа/день)

S — затраты на хранение запаса (y. e.)

K — затраты на осуществление заказа, включающие оформление и доставку заказа (y. e.)

L — общие затраты на управление запасами в единицу времени (y. e.)

Q_w — оптимальный размер заказа в модели Уилсона

Рис. 4.10. График затрат на управление запасами в модели Уилсона

Со временем специалисты по закупкам осознали, что спрос на товары в течение года колеблется. Формула была модифицирована, чтобы учесть ожидаемый спрос в следующем месяце:

$$Q_w = \sqrt{\frac{2 \times t \times K \times v}{S \times s}},$$

где t — количество рабочих дней в году; K — стоимость издержек пополнения; v — дневной спрос; S — процент ежегодных затрат; s — стоимость единицы товара.

Сколько же оптимально заказывать тех же холодильников, если, как мы посчитали ранее:

количество рабочих дней = 360 дней;

стоимость пополнения запаса = \$7;

спрос = 2 холодильника в день;

расходы на хранение = 16%;

стоимость единицы товара = \$200;

$$\text{ЭОЗ} = \sqrt{\frac{2 \times 360 \times 7 \times 2}{0,16 \times 200}} = 17,7(18) \text{ шт.}$$

Пример

Варианты расчета ЭОЗ для различных товаров в таблице Excel. Разбейте формулу Уилсона на две ячейки для простоты подсчета.

Как видим из табл. 4.31, оптимальная величина заказа колбасы составляет 110 кг. Но можно еще рассмотреть пример с недорогим пакетом¹, который продается постоянно и имеет низкую стоимость. Оптимально привезти значительную партию около 2000 шт., так как стоимость пакетов невелика, а затраты на заказ (усилия менеджера, транспортировка и т. п.) относительно стоимости самого пакета велики.

¹ «Пакет» — здесь символ чего-либо мелкого, дешевого и незначительного.

Таблица 4.31. Расчет ЭОЗ для разных видов товаров

	A	B	C	D
1		Холодильник	Колбаса	Пакетик
2	Количество рабочих дней	360	360	360
3	Стоимость пополнения запаса (\$)	7	5	5
4	Спрос в день	2 шт.	10 кг	20 шт.
5	Расходы на хранение (% переведен в доли)	0,16	0,25	0,2
6	Стоимость единицы товара (\$)	200	12	0,1
7	Промежуточное значение	315	12000	3600000
8	Формула Excel	$= (2 * B2 * B3 * B4) / (B5 * B6)$		
9	Qw (ЭОЗ)	17,75 (=18)	109,54 (=110)	1897,37 (=2000)
10	Формула Excel	$= B7 * 0,5$		

Важные моменты в применении формулы

Формула Уилсона мало чувствительна к ошибкам в исходной информации или в прогнозе спроса из-за малой кривизны графика общих затрат. У нас есть значительный интервал для принятия решения — оптимально будет привозить 15–20 холодильников, а не 4 или 40.

В табл. 4.32 даны варианты расчета ЭОЗ при условиях, если меняется спрос, расходы на хранение и другие параметры. Составив такую таблицу, можно прогнозировать изменение оптимальной партии в случае изменения спроса или складских расходов.

Таблица 4.32. Расчет ЭОЗ при изменении параметров спроса, расходов на хранение и т. п.

	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5	Вариант 6
Количество рабочих дней	360	360	360	361	362	363
Стоимость пополнения запаса, \$	7	7	6	6	5	5
Спрос в день	2	3	3	1	2	3

	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5	Вариант 6
Расходы на хранение, % в долях	0,16	0,16	0,16	0,2	0,2	0,2
Стоимость единицы товара, \$	200	200	200	200	200	200
Промежуточное значение	315	472,5	405	108,3	181	272,25
Qw (ЭОЗ)	17,75	21,74	20,12	10,41	13,45	16,50

И еще одно замечание: использование страховых запасов в расчетах суммарных затрат никак не влияет на формулу оптимального размера поставки. Так что эта формула имеет практическое значение и хорошо применима для товаров группы X.

Оценка товарных запасов по методу ФИФО и ЛИФО

Закупая тот или иной товар, мы часто сталкиваемся с необходимостью подсчета остатка по этому товару. Представим себе ситуацию, что мы закупили у некоего поставщика краску, причем первая партия 600 шт. была куплена по \$6, вторая 800 шт. — по \$6,7, третья партия 1000 шт. — по \$7. Через месяц на складе осталось всего 1200 банок. На какую сумму осталось краски на складе?

Обычно первый ответ звучит — считать по средней цене. Да, так можно. А если потребуется оформить возврат товара поставщику? Какие есть еще варианты учета стоимости запасов?

Анализируя товарный запас, мы сталкиваемся с тем, что на нашем балансе всегда находится некоторое количество средств, подлежащее учету и контролю. С суммы наших запасов мы платим налоги, и чем больше запас, тем выше будет налог. Поэтому учет запасов крайне важен для того, чтобы избежать напрасной траты денег. Метод оценки влияет на доходы, указываемые в отчете о прибылях компании.

Существует несколько методов оценки товарных запасов, каждый из которых дает различную интерпретацию стоимости товарных запасов.

Все нижеследующие методы оценки приемлемы для налоговых целей (ст. 268 Налогового кодекса РФ¹). Заблуждением будет считать, что метод учета запаса нужен только бухгалтерии для оплаты налогов. Для эффективного управления запасами метод учета запасов важен, так как специалисту, закупающему товар, нужно понимать, какой метод использует бухгалтерия и какие могут быть результаты при различных способах подсчета. Эти методы подсчета напрямую влияют на ценообразование на основе средней наценки.

Налоговый кодекс РФ, ч. 2, гл. 25

Статья 268. Особенности определения расходов при реализации товаров

1. При реализации товаров налогоплательщик вправе уменьшить доходы от таких операций на стоимость реализованных товаров, определяемую в следующем порядке:

...

3) при реализации покупных товаров — на стоимость приобретения данных товаров, определяемую в соответствии с принятой организацией учетной политикой для целей налогообложения одним из следующих методов оценки покупных товаров:

- по стоимости первых по времени приобретения (ФИФО);
- по стоимости последних по времени приобретения (ЛИФО);
- по средней стоимости;
- по стоимости единицы товара.

1. **Метод «Рыночная цена или стоимость восстановления товарных запасов».** Стоимость товарных запасов оценивается по преобладающей рыночной цене или стоимости восстановления имеющихся товарных запасов. Метод вполне приемлем, если цены на рынке устойчивы и не подвержены резким колебаниям. Сложность метода в том, что необходимо все время исследовать рыночную ситуацию. На практике в розничной торговле этот метод мало распространен — именно из-за тенденции к увеличению ассортимента, развития конкурентной среды

¹ Суть данной статьи в том, что приказ об учетной политике для целей налогообложения наряду с остальными утверждаемыми элементами должен содержать метод списания товаров.

и изменения покупательского спроса и как следствие — постоянного изменения цен на рынке.

2. **Метод «Средняя цена».** Все товарные запасы оцениваются по средней цене за единицу общих запасов данного товара. Этот метод менее точен, чем другие, так как не учитывает оборот запасов и изменения цен. Однако этот метод достаточно прост и используется в тех случаях, когда рынок стабилен, закупочные цены находятся на одном уровне и товар, подлежащий учету, однороден (например, при производстве какого-либо сырья).

Учет по средним закупочным ценам на практике может привести к проблемам. Так, при выполнении любых операций с товаром задним числом (например, исправление ошибок) он неизбежно приводит к перерасчету всех документов и изменению себестоимости товаров в каждом из них; если часты случаи возврата поставщику, то они должны производиться по цене конкретной поставки. Еще один вариант заключается в ведении четкого партионного учета по реальным закупочным ценам.

3. **Метод «По времени поступления товара».** Этот метод оценки основан на предположении, что потребляемые товары были приобретены или первыми, или последними. Эти методы носят названия ФИФО и ЛИФО, они очень часто используются в практике торговых компаний именно по той причине, что учитывают изменения закупочных цен и позволяют оптимизировать налогообложение. Мы рассмотрим их подробнее.

ФИФО (Fifo) — от англ. *first in, first out* — «первым поступил, первым выбыл».

Метод оценки по стоимости первого по времени поступления товара. Этот метод оценки ФИФО основан на предположении, что товары, приобретенные первыми, первыми и потребляются. Материал оценивается по цене за единицу товара из партии, которая была приобретена первой. Так как он наиболее соответствует действительному движению товаров в торговом процессе, метод ФИФО является наиболее употребительным для оценки товарных запасов.

При этом методе учета на себестоимость сначала списывают товарно-материальные ценности более раннего периода, а на балансе остаются

более поздние приобретения. Из-за преобладания самых последних закупок на остатках балансовых счетов они наиболее полно соответствуют текущим рыночным ценам. Однако себестоимость в условиях инфляции может оказаться заниженной, что приведет к увеличению налога на прибыль. И наоборот, если рыночные цены падают, ФИФО гарантирует минимальный налог на прибыль.

ЛИФО (Lifo) — от англ. *last in, first out* — «последним поступил, первым выбыл».

Метод оценки по стоимости последнего по времени поступления товара. Метод ЛИФО противоположен методу ФИФО. Он предполагает, что первыми идут в продажу товары, которые получены последними, а товары, находящиеся в запасе, — это те, которые получены первыми. При этом методе учета в себестоимость сначала включают стоимость товарно-материальных ценностей, приобретенных в более поздний период, а на балансе остаются более ранние приобретения. В результате применения ЛИФО на балансовых остатках могут оказаться товарно-материальные запасы, приобретенные много лет назад. В инфляционных условиях они оказываются значительно ниже текущих рыночных цен. Ведь при таком методе учета у вас на складе могут заваляться запасы по ценам многолетней давности. Зато себестоимость оказывается максимально высокой и, соответственно, налог на прибыль — максимально низким. При понижении цен ситуация меняется на противоположную.

Чтобы проиллюстрировать разницу, получаемую при применении этих методов, рассмотрим следующий пример.

Пример 1. Вернемся к примеру в начале этой главы. Хозяйственный магазин «Ласточка» закупает акриловую краску в упаковках по 2 л у одного поставщика. Цена краски повышается с каждой поставкой.

Первая партия в 600 шт. была закуплена по 6,0 у. е., затем была куплена вторая партия в 800 шт., но уже по цене в 6,7 у. е., и, наконец, последняя партия в 1000 шт. была закуплена по цене 7,0 у. е. Всего купили 2400 шт.

Через какое-то время половина запаса была продана, и на складе осталось 1200 шт. Расчет товарного остатка по методу ФИФО показывает, что на складе осталась часть партии 2 на сумму 1340 у. е. и вся последняя партия на сумму 7000 у. е. Итого на складе запаса краски на сумму 8340 у. е.

Если же рассчитывать запас по методу ЛИФО, то мы увидим, что у нас на складе до сих пор находится вся первая партия, купленная еще по 6,0 у. е., а также часть второй партии с суммарным остатком 4020 у. е. И всего запас на складе по методу ЛИФО составляет 7620 у. е., что на 720 у. е. меньше, чем при методе подсчета по ФИФО.

Таблица 4.33. Пример 1. Расчет стоимости запаса краски

	Партия, шт.	Цена за единицу, у. е.	ФИФО	Остаток 1200 шт.	ЛИФО	Остаток 1200 шт.
Закупка 1	600	6,0	0,0	0,0	600,0	3600,0
Закупка 2	800	6,7	200,0	1340,0	600,0	4020,0
Закупка 3	1000	7,0	1000,0	7000,0	0,0	0,0
	2400		Цена остатка, у. е.	8340,0	Цена остатка, у. е.	7620,0

Пример 2. Магазин возле дома закупает новую партию кофе. Цена в рублях за 250 г кофе в вакуумной упаковке уменьшается или увеличивается в зависимости от размера партии. Всего было закуплено 30 упаковок. Сейчас на складе осталось 11 упаковок. Цена остатка меняется в зависимости от того, какой метод мы применяем. При уменьшении закупочной цены по методу ФИФО считать складской остаток выгоднее.

Таблица 4.34. Пример 2. Расчет стоимости запаса кофе

	Партия	Цена за единицу, руб.	ФИФО	Остаток 11 шт.	ЛИФО	Остаток 11 шт.
Закупка 1	4	99,0	0,0	0,0	4,0	396,0
Закупка 2	6	96,0	0,0	0,0	6,0	576,0
Закупка 3	12	95,0	3,0	285,0	1,0	95,0
Закупка 4	8	96,0	8,0	768,0	0,0	0,0
	30		Цена остатка, руб.	1053,0	Цена остатка, руб.	1067,0

Основные моменты в оценках по методам ФИФО и ЛИФО

Использование метода оценки товарных запасов, при котором дается более высокая оценка товарных запасов в конце отчетного периода, имеет своим результатом низкую стоимость товаров, проданных за этот период,

и, соответственно, высокие показатели дохода. С другой стороны, чем ниже оценки товарных запасов, тем более высокой кажется стоимость проданных товаров и тем ниже доходы компании.

До тех пор пока цены остаются неизменными, оценки по методам ФИФО и ЛИФО имеют те же самые результаты в оценке товарных запасов. Только изменение цен приводит к различной оценке товарных запасов. ЛИФО приводит к меньшей прибыли, чем ФИФО, в период повышения цен и к большей прибыли, когда цены снижаются. Если закупочные цены растут постоянно и высоки налоги, ЛИФО обычно является самым выгодным методом оценки товарных запасов. Применяя какой-либо другой метод, компания окажется вынуждена платить налоги за значительно более высокую прибыль, чем это произошло бы по методу ЛИФО.

Если расчет с поставщиком производится с пересчетом на иностранную валюту (доллары, евро), то необходимо пользоваться одним из данных методов, так как курс рубля по отношению к иностранной валюте нестабилен (табл. 4.35).

Таблица 4.35. Методы оценки запасов: влияние на финансовые результаты

Цена закупки	Метод	Стоимость товарных запасов	Себестоимость реализованной продукции	Валовая прибыль	Налоги
В рублях	Если цена повышается с каждой поставкой				
	ФИФО	Больше	Меньше	Больше	Больше
	ЛИФО	Меньше	Больше	Меньше	Меньше
	Если цена снижается с каждой поставкой				
	ФИФО	Меньше	Больше	Меньше	Меньше
	ЛИФО	Больше	Меньше	Больше	Больше
В иностранной валюте	Если цена в пересчете на рубли повышается				
	ФИФО	Больше	Меньше	Больше	Больше
	ЛИФО	Меньше	Больше	Меньше	Меньше
	Если цена в пересчете на рубли понижается				
	ФИФО	Меньше	Больше	Меньше	Меньше
	ЛИФО	больше	меньше	больше	больше

Выводы: метод ФИФО обеспечивает «хорошее значение» величины запасов, так как отражает последние издержки. С другой стороны, метод ЛИФО дает лучшее соотношение затрат и выручки. В условиях инфляции чаще используется ЛИФО. Его преимущество в том, что этот метод «приспосабливает» финансовые отчеты к инфляции. Этот метод популярен в основном из-за длительного откладывания налогов, что является довольно реальной и ощутимой выгодой. Однако если рынок стабилен и магазин получает скидки на последующие партии товаров, то выгоднее считать остаток по методу ФИФО.

Движение закупочных цен, а не движение товаров — вот что учитывает данный метод при оценке товарных запасов.

Анализ товаров по параметрам влияния

Большинство товаров в нашем ассортименте уже имеет статистику продаж. Но как быть, если появляется новый товар, будущие продажи которого пока трудно предсказать?

Спрогнозировать продажи нового товара можно, используя **анализ по параметрам влияния**.

Для этого выбираются все характеристики или параметры, которые оказывают наибольшее влияние на продажи, например цена, качество товара, выкладка, упаковка, дизайн.

В данной выборке очень важно, какие именно параметры влияют на продажи конкретного товара: если цена не является важным фактором, то этот фактор учитывать нет необходимости. В противном случае рейтинговая оценка в конце расчета будет некорректной. Поэтому необходимо потратить достаточно времени, но выбрать только действительно важные параметры влияния.

Иногда нужно учитывать такие параметры, как **спрос, рекламная поддержка, освещение, цвет, возможность дальнейшего сервисного обслуживания, гарантийный срок** (для непродовольственных товаров), **консультативная продажа** (там, где требуется работа продавца в большой

степени, например при продаже сложной бытовой техники и электроники), сертификат соответствия и т. д.

Шаг 1. Выбирается балльная шкала (3-, 5-, 10-балльная). Чем выше балл, тем выше значение (например, 1 – мало, плохо; 2 – средне, удовлетворительно; 3 – много, хорошо, отлично). Мы для примера возьмем 3-балльную шкалу.

Шаг 2. Выбираются параметры влияния. Параметры выбираются путем экспертной оценки – привлекаются специалисты, или используется метод «мозгового штурма». В нашем примере мы возьмем такие параметры, как цена, качество, выкладка, упаковка, дизайн, рекламная поддержка.

Шаг 3. Далее методом экспертной оценки определяется вес каждого параметра в общей сумме параметров. Для начала вес определяется в процентном соотношении: например, цена имеет «вес» 30%, качество – 10% и т. д. Затем проценты переводятся в доли. Общая сумма долей обязательно должна быть равна 1 (100% в данном случае принимается за единицу).

Например:

- цена – 0,3;
- качество – 0,1;
- выкладка – 0,2;
- упаковка – 0,1;
- дизайн – 0,25;
- реклама – 0,05.

Сумма весов = $0,3 + 0,1 + 0,2 + 0,1 + 0,25 + 0,05 = 1$.

Шаг 4. Создается список, и каждому товару присваивается определенный балл, отражающий влияние параметра на продажи товара. Например, товар № 1 по параметру влияния «цена» имеет оценку 3.

Шаг 5. Вес параметра умножается на балльную оценку параметра. Результатом работы является итоговый рейтинг каждого товара. Товар со схожим рейтингом будет основанием для определения примерного уровня продаж нового товара.

Таблица 4.36. Пример оценки нового товара по параметрам влияния

Крите- рий	Вес критерия		Товар 1		Товар 2		Товар 3		Товар новый		Товар 4	
	%	Доли	Оценка	Произведение оценки на вес (долю)	Оценка	Произведение оценки на вес (долю)	Оценка	Произведение оценки на вес (долю)	Оценка	Произведение оценки на вес (долю)	Оценка	Произведение оценки на вес (долю)
Цена	30	0,30	3	0,90	2	0,60	2	0,60	2	0,60	2	0,60
Качество	10	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Выклад- ка	20	0,20	1	0,20	2	0,40	2	0,40	2	0,40	1	0,20
Упаковка	10	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30
Дизайн	25	0,25	1	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	2	0,50
Реклам- ная под- держка	5	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05
Итого	10	1,00	Сум- ма	1,95	Сум- ма	2,10	Сум- ма	2,20	Сум- ма	2,25	Сум- ма	1,85
Объем продаж			32000		38900		41000		??		33000	

Вывод: с большой долей вероятности можно спрогнозировать, что продажи по «новому» товару будут равны примерно 41 800 руб., так как его итоговый рейтинг сходен с итоговым рейтингом товара № 3, продажи которого составляют 41 000 руб.

Общие моменты

Возможно делать и 10-балльную шкалу, и 5-балльную. Чем больше товаров для анализа и чем больше параметров, тем более нужно увеличивать балльную шкалу. Чем больше баллов для расчета рейтинга, тем больше будет интервал между значениями рейтинга и тем труднее будет найти схожие параметры для оценки. Если стоит задача, например, выбрать

наилучший товар, то более объективную картину выдаст расчет по 10-балльной шкале. Однако если нам нужно найти максимально схожие значения (например, при предварительном расчете объема продаж), то 3-балльная шкала будет вполне подходящей.

Излишки и дефицит

Нарушение закона равновесия

Продавцы и покупатели планируют свои действия независимо один от другого. Один планирует купить, например, продукты для ужина, другой — продать те же продукты, но с целью получения прибыли и недопущения порчи этих продуктов. Когда они встречаются для торговли, то часто оказывается, что многие не в состоянии исполнить намеченные планы. Возможно, общее количество продуктов, которое покупатель планирует купить, больше, чем количество или ассортимент товаров, которые магазин может продать. В таком случае мы говорим о *дефиците*. Дефицит может резко изменить планы потребителя приобрести товар — его просто на всех не хватит. Дефицит меняет и планы продавца: необходимы срочное пополнение запасов и регулировка цен.

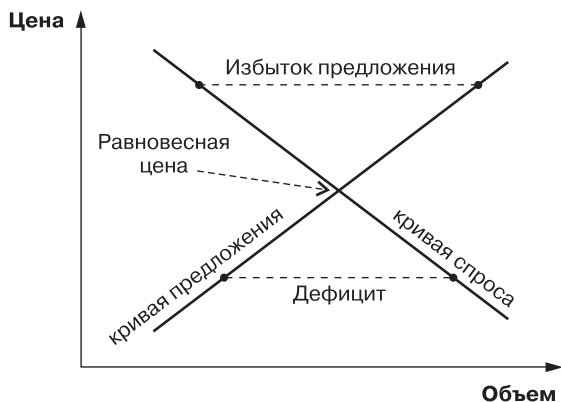


Рис. 4.11. Точка равновесной цены

Но есть и другая картина: планируемый сбыт превышает планируемое потребление. Тогда возникает ситуация, которую мы называем *излиш-*

ками. И тогда тоже резко меняются планы продавца — он оказывается в ситуации, когда средства изъяты из оборота и заморожены в товарном запасе.

И та и другая ситуация — следствие нарушения закона рыночного равновесия, который гласит, что цена любого товара изменяется, чтобы привести спрос и предложение товара в состояние равновесия. Вероятно, достаточно лишь привести в соответствие цену, чтобы разом избавиться от острых симптомов болезни под названием «несбалансированный товарный запас».

Но так ли легко это сделать? По статистике дефицит товара является одной из самых острых проблем и продавца, и покупателя и часто оценивается примерно в 8% от общего оборота. По другой, не менее печальной статистике, в крупных магазинах излишек товара (часто называемый «неликвид») составляет до 20% всего ассортимента!

Иными словами, избавиться от этих двух напастей крайне сложно. И то и другое часто является следствием неправильного планирования и недостаточного контроля за запросами потребителей. Процесс лечения может затянуться на месяцы, и как результат, избавляясь от синдрома глобального дефицита, магазин часто приходит к избыточному товарному запасу.

Что опаснее для компании? Дефицит или излишки? Безусловно, самая опасная ситуация — это иметь дефицит по одному товару и излишек по другому. И наоборот, лучше всего не иметь ни того ни другого. Однако не будем закрывать глаза на очевидное: дефицит и излишки были, есть и, возможно, еще будут иметь место. Знать врага в лицо необходимо, поэтому разберем подробнее эти два распространенных явления.

Дефицит. Его причины и последствия

Дефицит — превышение спроса над предложением. Дефицит свидетельствует о несовпадении спроса и предложения и отсутствии уравновешивающей цены.

Рассмотрим сначала общий механизм возникновения дефицита. Первым признаком дефицита является резкое уменьшение товарных запасов. Когда количество запасов уменьшается и падает ниже минимального страхового запаса, закупщик может попытаться восполнить запасы, увеличивая заказ у поставщика. Некоторые компании будут извлекать

выгоду из возросшего спроса, увеличивая цену, так как им известно, что покупатели готовы заплатить больше. Но каковы бы ни были детали, в результате произойдет движение вверх по кривой предложения — цена и количество товара возрастут. Так как дефицит оказывает давление на цену снизу (в условиях дефицита цена возрастает), покупатели тоже будут вынуждены менять свои планы (покупать меньше). В результате изменения планов покупателей и продавцов рынок приходит к равновесию — спрос вновь уравнивается с предложением.

Но если этот механизм равновесной цены нарушен, то ситуация дефицита будет сохраняться, вызывая недовольство покупателей и стресс у продавцов. Решая задачу устранения дефицита, нужно разобраться в причинах, по которым мы имеем недовольных клиентов, нервных продавцов и отсутствие товара на складе.

Таблица 4.37. Причины возникновения дефицита

Причины возникновения дефицита	Что делать
<p>Несбалансированная цена (спрос опережает предложение). Обычно дефицит свидетельствует о низком предложении, вызванном низкой ценой. Ярким примером является товар во время распродаж. Объявлена скидка до 50%, и как следствие народ валом валит в магазин, скупая все, на чем есть желтые ценники</p>	<p>Поднять цену. Перед распродажей подумать, на сколько дней хватит данного запаса товаров на складе, не будет ли ажиотажа, вызванного низкой ценой, и как следствие нехватки товаров и недовольного спроса</p>
<p>Ошибки в планировании закупок и анализе продаж. Как правило, эта причина кроется в людях, которые по каким-либо причинам плохо делают свою работу. Возможно, они не обучены, возможно, не видят связи между закупленным и проданным товаром. Так или иначе, без серьезного анализа продаж и без точного планирования компания быстро получает несбалансированный запас. Отсутствие точных прогнозов и плановости закупок ведет к прямой потере покупателей. Они склонны забывать о новом товаре, если долгое время не видят его в продаже</p>	<p>Научить закупщиков планированию, разобраться, почему анализ показывает не всю картину. Может, дело в неправильном учете позиций — когда «в компьютере есть», а на складе нет?</p>
<p>Изменение текущей ситуации на рынке (появление новой моды, тенденции, закона). Новая тенденция вести здоровый образ жизни заставляет покупателей спрашивать, а продавцов срочно заполнять склады товарами с маркировкой «0 калорий», или «Низкое содержание жира», или «Не содержит сою». Если вчера был принят новый закон о том, что всех</p>	<p>Реагировать на запросы покупателей и на новые законы своевременно, держать руку на пульсе, сделать изучение рынка своей прямой обязанностью. Или дожидаться окончания действия закона...</p>

Причины возникновения дефицита	Что делать
детей до 12 лет необходимо перевозить только в детском автокресле, то есть вероятность, что такие автокресла вдруг начнут пользоваться возросшим спросом	
<p>Активная рекламная или PR-кампания Вдруг покупатели начинают активно спрашивать «тот йогурт, что в рекламе». Производитель запустил активную рекламу на телевидении и в семейных журналах. Если бы знали заранее об этой акции, конечно, мы бы подготовились и увеличили товарный запас по этому йогурту...». В нашей стране народ доверяет рекламе и активно покупает рекламируемый товар</p>	Воспитывать поставщиков, объясняя им, какие последствия бывают от такой деятельности. В крайнем случае внести в договор штрафные санкции за несогласованную рекламную кампанию. Перед любой акцией увеличивать заказы согласно планируемому росту спроса
<p>Логистические проблемы. Это особенно актуально для скоропортящихся товаров (мясо, рыба, молочные продукты, хлеб), где один день задержки способен забраковать всю партию. Если груз вместо планируемых двух дней движется к магазину четыре дня, то все идеальное планирование сходит на нет — магазин получает два дня работы с пустыми полками. Иногда этого достаточно, чтобы потерять многих постоянных покупателей и заработать имидж магазина, где «никогда ничего нет»</p>	Работать с теми поставщиками и транспортными компаниями, которые берут на себя ответственность за задержку груза. Или не работать с теми, кто постоянно подводит. В конце концов, это ваши деньги.
<p>Нехватка товара у поставщика. Например, производственные мощности завода ограничены, а товар активно пользуется спросом. И сколько бы закупщик ни заказывал, ему все равно выделяют только ограниченное количество товара</p>	Возможно, следует поднять цену на товар, чтобы выровнять спрос и предложение. Возможно, надо найти альтернативного поставщика или альтернативный товар
<p>Товар заказывается без учета комплексности. Есть товар, продажи которого влияют на продажи другого: например, шампанское и конфеты, мука и дрожжи, зеленый горошек и майонез. В таком случае квалификация менеджера, который составляет заказ на закупку товаров, может иметь решающее значение</p>	Разобраться с квалификацией и мотивацией персонала. Или разобраться с категориями товаров — кто за что отвечает. Мотивированы ли закупщики на такой результат, как оборачиваемость? Обучены ли закупщики принципам формирования ассортимента?
<p>Социальные и экологические факторы. Погода, экология, эпидемии могут спровоцировать неожиданный спрос на товар. Если лето выдалось очень жарким, то спрос на мороженое и прохладительные напитки может превысить предложение в несколько раз. Неожиданное отключение воды в районе провоцирует спрос на воду в бутылках. Такой дефицит носит характер вспышки и заканчивается так же резко, как и начинается</p>	Можно переждать — такие явления проходят быстро. Можно успеть отреагировать на спрос, быстро закупить требуемый товар и прилично заработать на возросшем спросе

Как видим, дефицит может носить временный или постоянный характер. Но в любом случае его последствия вполне очевидны — компания недополучает прибыль. Однако не все так просто. Если дефицит носит постоянный затяжной характер, последствия могут быть печальнее, чем это кажется на первый взгляд:

- недополучение прибыли по причине слишком низкой цены;
- прямые убытки вследствие отсутствия продаж;
- ухудшение имиджа магазина в глазах покупателей: «Здесь никогда не бывает нужных продуктов»;
- потеря потенциальных и реальных клиентов;
- пустота на полках магазинов, незаполненные прилавки;
- рост продаж у конкурентов, у которых есть такой товар;
- издержки из-за действий, направленных на устранение дефицита, — перемещение товара на полках, срочный поиск товара-заменителя;
- напрасно потраченные деньги на рекламную кампанию или дегустацию;
- стресс у сотрудников и как следствие их демотивация.

Последствия дефицита больше касаются внешней среды предприятия и особенно опасны для компании, которая находится в стадии роста и развития, когда завоевание доли рынка является стратегической целью. На наш взгляд, любая розничная компания ориентирована в первую очередь на внешнее окружение, так как здесь не предполагается активный поиск клиентов, как в оптовых продажах. Поэтому для розницы дефицит страшнее, чем избыток товара.

Излишки. Причины их возникновения

Когда существует избыток продукта, продавцы не могут продать все, что они надеялись продать по данной цене. В результате их товарные запасы увеличиваются и вскоре превышают тот уровень, который был запланирован на случай нормальных изменений спроса. Одни продавцы сократят поставки. Другие понизят цены, чтобы поощрить покупателя потреблять больше, и таким образом уменьшат свои чрезмерные запасы. Третьи сделают и то и другое. Но прежде, чем необходимые шаги будут

предприняты, необходимо разобраться в причинах возникновения излишков (табл. 4.38).

Таблица 4.38. Возникновение излишков

Возникновение излишка или неликвида	Может возникнуть по причине
<p>Ошибки в прогнозах продаж. Рассказывает закупщик одной из крупных торговых компаний: «Когда мы только начали закупать этот товар, никто не знал, как он будет продаваться. Мы привезли на пробу партию, и на удивление она ушла очень хорошо. Тогда мы заказали еще три контейнера такого товара... И сели с годовым запасом: вдруг дилеры, которые сначала товар купили, перестали его брать вообще...»</p>	<p>Неправильный прогноз или избыточный заказ товара. Закупка товара на «авось»</p>
<p>Изменение моды или вкуса потребителей (устаревание коллекций). Быстро прошедшая мода на остроносые туфли оставила на складах магазинов большие запасы немодных коллекций. Появление на рынке DVD-технологий вынесло приговор видеокассетным магнитофонам</p>	<p>Не усмотрели за спросом, или имело место падение темпа продаж товара</p>
<p>Товарный канибализм (введение более дешевого товара, вытесняющего продажи более дорогого). Компания с целью расширения ассортимента вела в ассортимент более дешевую зубную пасту хорошего качества. Как следствие упал спрос на пасту другой торговой марки, и через короткое время на складе оказался избыток этого товара</p>	<p>Непродуманное введение товара в ассортимент без учета последствий</p>
<p>Закончился срок годности (для продуктов питания и товаров массового спроса). Магазин реализует продукты питания, в том числе и скоропортящиеся товары (например, рыбу), или имеет в своем ассортименте товары с ограниченным сроком годности (бытовая химия, косметика). Непродажа его в необходимый срок приводит к образованию некондиционного товара. Он практически не подлежит дальнейшей переработке и реализации</p>	<p>Избыточный заказ или задержка в поставке из-за поставщика или транспортной компании, или произошло падение продаж</p>
<p>Законодательные акты (запрещение на реализацию продукции). Запрет на реализацию мяса птицы в некоторых странах из-за угрозы эпидемии птичьего гриппа привел к тому, что миллионы тонн куриного мяса были переведены в излишки, а затем и в некондиционный товар</p>	<p>Не зависящие от компании причины, форс-мажор. Или специалисты по закупкам не следят за текущей ситуацией в своей отрасли</p>
<p>Несбалансированная цена (слишком высока). Никто не будет переплачивать за товар или услугу, если цена на рынке уже установлена или превышает разумные пределы</p>	<p>Неправильная закупочная цена или слишком высокие издержки на логистику. Неправильно установленная розничная цена</p>

Таблица 4.38 (продолжение)

Возникновение излишка или неликвида	Может возникнуть по причине
<p>Избыточная закупка. Например, мы продаем в месяц 30–32 набора посуды. Но закупаемая партия составляет 24 набора — такова минимальная упаковка со склада поставщика. Мы не можем купить меньше и вынуждены закупать большее количество — 2 партии по 24 набора, чтобы удовлетворить спрос. Если мы не стимулируем спрос на эти наборы, то очень скоро окажемся в ситуации избыточного запаса продукции</p>	<p>Невыгодные условия работы с поставщиком</p>
<p>Некомплектность товара, ошибочные пропорции. Как следствие, по одним товарам наблюдается дефицит, а по другим — излишек. Рассказывает закупщик одной торговой компании: «Мы продаем сантехническую продукцию. Если мы ошибаемся с заказом раковин и привозим меньше, то непременно на складе образуется излишек биде — этот товар, как правило, покупают в комплекте. Биде отдельно от раковин продается редко, а вот раковины могут продаваться и без биде»</p>	<p>Неправильная закупка, неверная загрузка машины и сбой при транспортировке</p>
<p>Резервирование (например, в ожидании повышения спроса или цен). Менеджеры и продавцы могут выписывать дополнительные счета, чтобы обезопасить себя на случай дефицита. Если отдел закупок не знает о таких фактах «резервирования», поставка товаров на склад производится. Через короткое время оказывается, что товар находился в резерве не по запросу клиентов, а по воле продавцов, и реальным спросом товар не обеспечен</p>	<p>Нет контроля работы отдела продаж на уровне руководства, коммерческого директора. Как правило, это следствие неравномерных поставок и прошлого дефицита</p>
<p>Дублирование наименований. Товар заносится в базу под разными кодами или наименованиями, при анализе остатков менеджер по закупкам видит только часть товара, принимает решение о недостатке складского запаса и увеличивает заказ</p>	<p>Нет контроля за внесением товара в базу, отсутствует система, нет единого подхода к управлению движением товаров в базе. Информационный хаос</p>
<p>Брак, бой и порча части комплектов. Необходимо ранжировать товар по виду повреждений (брак поставщика, бой или повреждение при логистических операциях, порча, некомплектность и т. д.), т. е. имеет место то, о чем говорилось в главе 2</p>	<p>У склада нет стандартов складирования и перемещения товара. Или осуществляется возврат от покупателей (выяснить причину возврата). Или производится транспортировка без учета особенностей груза</p>

Наша практика показывает, что полностью избавиться от неликвидов (привести их процент к нулю) невозможно. Это связано с неизбежным

устареванием товара, с обновлением ассортимента, когда какие-то товары снимаются с поставок, и — к сожалению — с ошибками менеджеров. Для того чтобы минимизировать процент неликвидного товара, необходимо определить, что именно является неликвидом для вашей компании, что признаётся браком, а что просто излишком и требует стимуляции продаж.

Излишний запас может быть:

- оборачиваемым, но слишком большим. При этом резко ухудшается показатель оборачиваемости. Имеет смысл в первую очередь снижать объем поставок;
- по причине падения спроса. В таком случае оборачиваемость ухудшается, хотя величина поставляемого товара остается неизменной. В таком случае более правильно сначала снизить цену и стимулировать сбыт;
- «мертвым», т. е. не продаваться совсем. Если расход товара за 12 месяцев¹ не производился, он попадает в категорию «мертвого». В таком случае можно попытаться произвести другие действия.

Для этого необходимо прописать **«Положение о неликвидах (и о браке)»**, где следует определить все причины возникновения неликвидов (можно воспользоваться информацией из таблицы выше) и соответственно внести в мотивацию отдела закупок или категорийных менеджеров свой процент на снижение неликвидов.

Рекомендуем склад неликвидов и брака выделить отдельно и в компьютерной программе, тогда можно контролировать выписку и продажи неликвидов.

Приводим выдержки из внутреннего документа одной компании, пожелавшей остаться неизвестной, где регламентированы как неликвиды следующие виды товаров:

Неликвиды

К неликвидам относятся товары:

- 1) чей установленный коэффициент оборачиваемости превышен более чем в два раза;

¹ В продуктовой рознице можно говорить о трехмесячном запасе, но в любом случае срок должен быть сообразен сроку годности.

- 2) невозобновляемые, т. е. снятые с производства поставщиком или выведенные им из ассортимента;
- 3) выводимые из ассортимента, т. е. снятые с регулярных поставок по решению категорийного менеджера;
- 4) некомплектный товар, доукомплектация которого невозможна.

Продвигаемые (новые) товары

К продвигаемым (новым) товарам относятся товары, введенные в постоянный ассортимент компании и находящиеся на складах компании не более 4 месяцев. При этом срок рассчитывается от дня поступления товара хотя бы на один склад компании.

Все товары, которые находятся на складах компании от 4 до 6 месяцев и чей коэффициент оборачиваемости более 2,5 раза в месяц, относятся к мало-оборачиваемому товару. Цены устанавливаются индивидуально с целью реализации складского запаса в течение 30 дней. При этом учитываются остатки и продажи по всем филиалам.

Способы реализации излишков и неликвидов

Конечно, можно найти тысячу причин для хранения на складе товарных запасов. Но необходимо понимать, что если товар не продается, то он не способствует возникновению прибыли, ради которой бизнес и существует. Закупленные товары — это связанные средства. Вы их вложили, и не важно, сколько сейчас стоят эти запасы, — денег уже нет. И хотя это не самый лучший вариант — продать товар за копейки, но, возможно, это лучше, чем верить, что в один прекрасный день клиент опомнится и купит все пыльные груды вещей на складе. Не привыкайте к своим запасам! Цель сокращения запасов — избавиться от ненужных товаров по наиболее выгодной цене или с минимальными затратами. Это можно сделать по-разному.

1. **Распродажа со скидкой или глобальное снижение цены.** Это самый простой, самый распространенный и самый действенный метод.
2. **Стимулирование продающего персонала.** Можно назначить денежное или натуральное вознаграждение продавцам за продажу неликвидов. Это особенно хорошо работает, если покупатель может выбирать между несколькими видами товаров.

3. **Продажа конкурентам по льготным ценам.** Возможно, у вас просто избыток хорошо продающегося товара, а ваш конкурент за углом остро в нем нуждается. Почему бы не попробовать?
4. **Акции по стимулированию спроса на данный товар** (искусственное создание спроса). Требуется дополнительных вложений в рекламу, но часто приносит хороший результат (например, пледы унылой расцветки можно быстро продать, если найти правильное оформление комнаты и дизайнерское решение, подчеркивающее уникальность и теплоту этого пледа, или, например, провести дегустацию вин или оформить уголок гурмана, где вместе с вином будут выложены сыр и виноград).
5. **Создание искусственного дефицита.** Иногда достаточно лишь объявить о том, что в течение следующих двух месяцев не будет поставок товара (например, в связи с отпуском или праздниками). Это помогает оптимизировать запас, если товар имеет хорошую оборачиваемость, но закуплен в избытке.
6. **Возврат поставщику или производителю.** Лучший момент для такого рода переговоров в преддверии соглашения о закупке новой товарной линии или размещении крупного заказа на закупку. Случай из практики: «Мы только воспользовались советом поставщика закупить большую партию дорогого товара. Он не пошел, и в течение года на наших складах хранился товарный запас на сумму почти \$70 000. В один прекрасный день мы обратились к поставщику с просьбой выкупить обратно этот товар. Он отказался. Тогда мы провели переговоры о том, что сможем гасить наши кредиты только при реструктуризации долга. В итоге поставщик в счет нашего долга частями выкупил у нас всю партию».
7. **Создание «комплектов»** (в социалистические времена это носило название «в нагрузку»). Лежалый товар дается в качестве бонуса или как подарок. Возможна и продажа избытка по принципу «два в одном» («При покупке двух упаковок получаете третью упаковку бесплатно!»).
8. **Продажа товаров собственному персоналу или использование на нужды компании.** Если речь идет о промышленных товарах, такая практика вполне приемлема (одежда, обувь, мебель, бытовая техника, товары для дома и т. п.).

Отдельно нужно сказать о продуктах питания. В некоторых магазинах существует отдел кулинарии, куда переводится товар с подходящим к концу сроком реализации. Главное здесь — строжайший контроль качества такой продукции, чтобы ни в коем случае не нарушить реальных сроков реализации — последствия могут быть самые печальные. Одна известнейшая западная компания практиковала способ продажи сотрудникам товара с истекающим (ни в коем случае не истекшим!) сроком годности по символическим ценам. Однако вскоре злоупотребления на этой почве стали столь явными и крупными, что эта практика была прекращена. Этот способ избавления от излишков настолько же эффективен, насколько и опасен. Прежде чем вы к нему прибегнете, убедитесь, что вы в состоянии контролировать всю цепочку движения товара.

9. **Осуществление благотворительных акций или пожертвований.** Отдайте товар тем, кто может в нем нуждаться. Вы не просто избавитесь от излишков, но и совершите доброе дело. Главное — об этом добром деле сообщить как можно большему количеству народа... И помните: для многих людей «халява священна», поэтому проконтролируйте свои благие деяния, чтобы не обнаружить на местном рынке партию тапочек, отданных вами по случаю в ближайшую больницу...
10. **Крайняя мера — выбросьте ненужную продукцию.** В конце концов, это более правильно, чем годами на нее любоваться и тратить драгоценное место на складе. Но соблюдайте условия утилизации, чтобы не получился вот такой «круговорот колбасы в природе»...

«Круговорот колбасы в природе»

Они подтягивались к заднему двору магазина с раннего утра и кучковались неподалеку от него в ожидании времени «Ч». Схема работала стабильно и весьма эффективно. Где-то между девятью и десятью часами несколько раз в неделю супермаркет избавлялся от просроченных продуктов. Буханки черного и белого хлеба, пакеты с молоком и кефиром, а также всякие разные «колбаски-малбаски» щедрой рукой подсобных рабочих отправлялись напрямик... в мусорные контейнеры. Дальнейшее было делом техники — гребите все, что сможешь унести. Местные бомжики довольствовались в основном дневным прожиточным минимумом. А вот приезжий из районов затаривался, как на зимовку. Даже из Латгалии кое-кто не ленился навывываться в столицу за халявой.

Картинка писана с натуры, причем совсем недавно. Мы не указываем название этого супермаркета по той простой причине, что сейчас с утилизацией продуктовых отходов там все в порядке.

Источник: *Павлов Е.* МК Латвия. 2005. 16 ноября.

Как видим, способов избавиться от товарных излишков достаточно. И делать это надо хотя бы потому, что избыточный товарный запас требует значительных ресурсов компании: хранение на складе, замороженные средства, инвентаризации, учет и анализ и т. д. Наибольшую опасность избыток товара представляет для компании, если она находится на стадии внедрения на рынок или на стадии выживания, т. е. тогда, когда более всего нужны ресурсы и средства. Если для компании внешняя среда менее важна, чем решение проблем внутри, то излишки могут стать смертельно опасными для нее.

Итоги главы 4

Методов анализа результатов управления ассортиментом много, но ни один из них не даст прямых рекомендаций «что же теперь делать?».

Используя тот или иной метод, мы получаем рекомендуемые цифры, соотношения и прогнозы. Но выводы менеджеру по закупкам придется делать:

- 1) самостоятельно, не рассчитывая на готовый ответ компьютера или программы, — в этом и проявится ответственность за свой товар;
- 2) с учетом множества факторов, которые никакой компьютер не предскажет: поведения покупателей, поставщиков, наличия или отсутствия товаров-заменителей, конкурентов и их активности, квалификации продавцов и отношения их к продаваемому товару, выкладки, цены, этапов жизненного цикла и т. д.

Все математические методы прогнозов и расчетов справедливы в первую очередь для товаров со стабильным спросом, так как одна из основных переменных во многих уравнениях — это спрос. А спрос, как известно, зависит от покупателей. А на покупателей влияет все перечисленное выше и еще многие другие факторы (наличие парковки, погода, настроение, реклама и т. д.). Поэтому слепая вера в формулы опасна. Никакая формула не заменит опыт и квалификацию специалиста.

5

Управление поставщиками

Стратегия деловых взаимоотношений с поставщиками

Выбор и оценка поставщика

Тактика взаимоотношений с поставщиками

Переговоры в процессе закупки

Этапы процесса переговоров

Итоги главы 5

Стратегия деловых взаимоотношений с поставщиками

Взаимозависимость поставщика и розничной компании

Говоря о закупочной деятельности, мы не можем избежать разговора о поставщиках и о стратегии работы с ними. В конце концов, политику в отношении закупок определяет не только решение розничной компании (или ее желание) работать с определенным ассортиментом товаров, но и общая ситуация на рынке, складывающаяся и под влиянием тех, кто поставляет нам этот товар.

Многое зависит от самого рынка и от степени развития того, кто выбирает: поставщик выбирает себе магазины или ретейлер перебирает поставщиков и решает, с кем работать, а с кем нет. Равновесие обычно бывает достигнуто, когда рынок стабилизируется и на смену бурному росту сетей приходит стабильное и планомерное постепенное развитие. Но если равновесие на рынке еще не достигнуто, более крупные игроки диктуют условия более мелким, добиваясь лучших условий за счет потерь

у другой стороны. Однако в любом случае проявляется взаимозависимость поставщика и розничной компании — сети являются каналом сбыта продукции, «последним» звеном в цепочке «производство — конечный пользователь». Поставщик зависит от того, как ретейлер продвигает «его» товары и какие обороты делаются на поставляемом ассортименте, а ретейлер зависит от цен на товар и стабильности поставок.

Бывает так, что поставщик поднимает закупочные цены, меняет ассортимент, вводит новые позиции и выводит старые, не успевает за нашими заказами — в общем, ведет себя, как ему удобно. Сети приходится приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям и требованиям партнеров. Но крупные ретейлеры сами диктуют условия поставщикам. «Попасть в сеть» — голубая мечта многих поставщиков, потому что им будут обеспечены гарантированный сбыт и широкое распространение марки. Сетевик за эти немалые привилегии требует с поставщика множество бонусов, начиная с «входного билета», оплаты полочного пространства, наличия неснижаемого остатка, значительных кредитов и т. д. Необходимо понимать, что, испытывая постоянное давление со стороны сети, поставщик рано или поздно захочет отыграться. Но возможен другой вариант развития событий — когда мы полностью «выжимаем» поставщика и ему просто нечего предложить.

Здесь проявляется зона ответственности закупщика — хороший закупщик работает не для установления добрых отношений с поставщиками (что само по себе, конечно, хорошо, так как поставщик — все-таки наш партнер по бизнесу) и не для того, чтобы использовать власть над поставщиком, а для успешной работы магазина и компании в целом.

Многое зависит от личности категорийного менеджера и закупщика: чем он руководствуется, принимая решение о работе с поставщиком. С кем лучше работать — с крупными или мелкими поставщиками? С производителями или дистрибьюторами? Правильным будет не то решение, которое принято исходя не из сиюминутной выгоды (скидку предложили, цветной каталог и два бесплатных стенда в придачу), а то, которое основывается на общей стратегии компании и понимании того, какой товар будет нужен покупателям. Тут мы возвращаемся к мысли, высказанной в первой главе этой книги: основная цель закупки товара — купить тот товар, который востребован покупателями и будет хорошо продаваться сам по себе по предлагаемым покупателям ценам.

Нужно понимать, что поставщик — это наш ресурс в части выбора товара, а не наоборот. Строить свою закупочную политику надо не потому, что «пришел поставщик и что-то предложил», а потому, что мы нашли того, кто поставляет нужный нам товар.

Положение о поставщиках

Отношения с поставщиками так или иначе затрагивают стратегию построения ассортимента. Для того чтобы определить для себя все «правила игры», чтобы избежать субъективной оценки в работе с поставщиками и придать стратегии нужное нам направление развития, в компании прописывается «Положение о работе с поставщиками».

«Положение о работе с поставщиками» регулирует все вопросы, связанные с выбором и отношениями с поставщиками, и служит для оптимизации и контроля работы закупщиков. Этот документ отвечает на вопросы:

- **что считать стратегическим партнерством**, какие отношения строятся по принципу партнерства и что мы сами подразумеваем под этим понятием (например, «поставщики с долей товаров в категории такой-то более чем 20%» или «поставщики, на производственных мощностях которых размещаются заказы на производство собственной торговой марки»);
- **порядок рассмотрения коммерческих предложений и принятия решения о начале переговоров с потенциальным поставщиком** (например: «Интерес представляют поставщики, чей уставной капитал не менее... рублей, поставляющие свой товар на кредитных условиях, имеющие торгового представителя для работы с магазинами нашей сети... и т. п. Несоответствие поставщика-кандидата хотя бы одному из вышеназванных требований дает основание коммерческому отделу отказаться от коммерческого предложения. Исключение делается для небольших поставщиков, предлагающих уникальную, не имеющую аналогов продукцию»);
- **порядок ввода новых поставщиков, критерии отбора** (например: «Решение о вводе поставщика принимается закупочным комитетом, в состав которого входят... Выбор основного поставщика из нескольких потенциальных происходит по методике “Оценка по весу крите-

риев” (описывается процедура проведения оценки и порядок отбора критериев). В определении критериев и весов критериев принимают участие представители отдела закупок, отдела логистики, маркетологи, представители магазинов сети...»);

- **регламент введения данных о поставщике в информационную систему:** кто именно и в какой форме подает данные в операционный отдел, в бухгалтерию, в КРО, в отдел безопасности; какие именно документы необходимы для заключения договора — копии устава и учредительных документов, прайс-лист, каталоги, технические данные о товаре, сертификаты и др.;
- **порядок и процедура оформления заказов:** в какой форме составляются и отправляются заказы поставщику (бланк заказа, устная или письменная форма, в какой форме принимается подтверждение заказа); порядок ввода новых товарных позиций в информационную систему (например, менеджер по закупкам подает в утвержденной форме (на бланке) данные о товаре (наименование, код, свойства, габариты, вес, упаковка и т. д.) в операционный отдел. Операционист обязан в течение двух часов ввести данные в информационную систему);
- **порядок и процедура ведения балансов и оплаты счетов:** как происходит сверка балансов с поставщиками, что делать в случае расхождений данных, как подаются данные для оплаты и в какие именно отделы, сроки подачи данных для оплаты, расстановка приоритетов, порядок действий в случае, когда требуется оплата сверх запланированного, и т. д.;
- **порядок вывода поставщиков или пересмотр соглашений с ними,** изменение статуса или сокращение объема поставляемого товара, описание причин, которые могут послужить основанием для прекращения отношений (например, срыв поставок на протяжении стольких-то месяцев; снижение качества продукции, как то: увеличение числа рекламаций и возвратов; невыполнение взятых на себя обязательств; устаревание товара или непопулярность бренда; отсутствие развития торговой марки; ввод альтернативных поставщиков с более выгодными условиями и т. д.);
- **описание процедур и порядок выставления рекламаций:** что считается бракованным товаром и относится на счет поставщика; какие

методы рекламации могут применяться (возврат, замена, компенсация полная или частичная, зачет при следующих поставках, бонус на брак с каждой поставкой и т. п.) к поставщику; какие действия менеджер по закупке должен произвести в том или ином случае (например, при возврате товара поставщику оформляется возвратная накладная, поставщик за свой счет организует вывоз товара, представитель поставщика обязан проверить соответствие товара накладной; или при признании товара бракованным вызывается представитель поставщика, который с позиции эксперта оценивает характер брака и степень уценки товара и принимает решение о его возврате или компенсации и т. д.);

- **регламент подготовки и проведения переговоров, требования к подготовке при переговорах:** что считается переговорами (например, презентация товара и попытка его продать переговорами не является), что считается результативными переговорами; как строится подготовка к ним и какие процедуры менеджер по закупкам обязан произвести в ходе подготовки или проведения переговоров (например, оформить пропуски для гостей, согласовать посещение склада с охраной, начальником отдела логистики и старшим кладовщиком, забронировать у секретаря комнату переговоров, вести протокол переговоров, фиксировать достигнутые договоренности); кто может участвовать в переговорах и как взаимодействуют между собой члены команды (например, высказывания других членов группы могут быть только с разрешения старшего группы, при сомнении или расхождении мнений старший может объявить перерыв или взять паузу и т. п.); форма одежды при переговорах (допустим ли в компании повседневный стиль или обязательно ношение делового костюма для лиц, участвующих в переговорах);
- **регламент приглашения гостей-поставщиков в офис, в ресторан, на выставку, презентации и корпоративные праздники и другие мероприятия:** сумма, выделяемая на подобные встречи, порядок получения и отчета за денежные средства, назначение ответственного за встречу и проводы гостей;
- **регламент и порядок оформления командировок:** сумма на командировочные расходы, порядок обоснования командировки и возможные цели (знакомство с производством, подписание контракта, переговоры о получении новых условий, обучение менеджеров по продажам на

заводе поставщика и т. д.), порядок отчета о командировке, предоставление отчета по финансам и т. д.;

- **деловой этикет при встречах с поставщиками:** основные моменты в установлении контакта — регламент представления и приветствия (рукопожатие, обмен визитными карточками, форма приветствия), порядок завершения встреч, благодарственные письма и оформление переписки, основные моменты, касающиеся встреч в ресторанах, и т. п.;
- **этические моменты в отношении поставщиков:** отношение в компании к попыткам подкупа и взяткам, что считается коммерческим подарком (например, ежедневники, ручки и сувениры стоимостью до \$100, имеющие символику предприятия, календари и т. д.), что может быть принято от поставщика в качестве образца продукции (особенно в части продуктов питания и напитков), понятие коммерческой информации или тайны (например, «...не подлежит разглашению информация о собственниках компании, о размере годового оборота, о состоянии складского запаса, о планах ввода в ассортимент новых поставщиков без согласования этой информации с коммерческим директором...»).

Для написания такого положения придется описать все значимые бизнес-процессы и регламенты, касающиеся работы с поставщиками. Но без такого документа нет единой системы во взаимодействии отдела закупок и поставщиков и других подразделений компании. Нет системы — нет контроля. Эта мысль вновь приводит нас на самые первые страницы книги, где мы говорим о системе закупочной деятельности. Все документы образуют систему. Имея такое положение, компания не так значимо зависит от личностей, пропадает эффект «незаменимости» сотрудников. Всегда можно обучить новых сотрудников, передать им заведенный порядок действий и облегчить адаптацию в коллективе. Исчезает эффект «а я не знал, что так нельзя»... Закупки — слишком ответственное дело, чтобы можно было этот процесс пустить на самотек.

Стратегия поведения с поставщиками

Итак, прежде чем мы поговорим о тактических моментах выбора поставщика и работы с ним, необходимо определить три основные стратегии, которые могут существовать в отношениях «поставщик—ритейлер».

Посмотрите на пирамиду на рис. 5.1. Она характеризует отношения между партнерами. Как видно, сделок больше, чем отношений с позиции силы. А партнерских отношений в бизнесе (истинных партнерских отношений, а не декларируемых, конечно) — совсем немного. Рассмотрим эти отношения внимательнее.



Рис. 5.1. Пирамида взаимоотношений закупщика и поставщика

Первый уровень, базовый и наиболее распространенный, — это **отношения по типу «сделка»**. Выглядит это как простой обмен документами и товарами: выставляется счет, происходит его оплата, поставляется товар. Такие взаимоотношения на уровне сделки могут быть разовыми или повторяющимися, но в любом случае происходит простая закупка, которая не предполагает более близких отношений. Как правило, такие отношения не подразумевают кредитных линий (потому что кредит — это уже выражение доверия к партнеру, это взаимозависимость). Синоним таких отношений — «рыночный обмен». Такие отношения оправданы, когда поставляется не самый важный для сети товар (сопутствующий ассортимент, например) или когда поставщик используется как резервный (т. е. прибегаем к его услугам время от времени, только в случае, если основной поставщик не поставил товар). Это могут быть разовые сделки, совершенные для пробы (будет ли товар пользоваться спросом?). В любом случае такие отношения не подразумевают никаких «вложений» друг в друга — нет ярко выраженной взаимозависимости.

Часто такие отношения со временем развиваются и переходят на новый уровень.

Второй уровень — отношения преимущества, силы. Такие отношения тоже достаточно распространены. Характеризуются они тем, что одна из сторон явно слабее, другая сильнее, т. е. отношения строятся на том, что один из партнеров больше нуждается в другом. Это отношения соперничества — стороны как бы меряются силами и проверяют друг друга. Преимущество положения (например, монопольное производство товара или монопольная представленность сети в регионе, наличие у поставщика нужного товара или наличие у сети нужного формата обслуживания покупателей, нехватка у сети оборотных средств и как следствие — острая нужда в кредите или острая нужда в сбыте продукции у поставщика и т. д.) дает одной из сторон право заключать сделки на более выгодных условиях, чем другой.

При переговорах, как правило, разыгрывается жесткий сценарий — выигрыш одной стороны означает проигрыш другой. Все внимание в отношениях сосредоточено на позициях, а не на общих интересах («мне нужен кредит, и мне все равно, что вас это может разорить»). Отношения характеризуются секретностью, уловками, агрессией, низким уровнем доверия и взаимными манипуляциями.

Такие отношения могут существовать достаточно долго, но одна из сторон все время чувствует себя проигравшей. Что же происходит со временем? Проигравшая сторона ищет возможность взять реванш... Если ситуация изменится, то преимущества могут появиться у противника — тогда наступает «момент истины»...

Пример из личной практики

Мы только открывали новое направление и нуждались в некоторых поставщиках. На рынок можно было войти, только имея в ассортименте известные бренды. К одному из производителей мы обратились с просьбой предоставить нам дилерские права. Он согласился, но условием было обязательное наличие в нашем ассортименте кое-какого товара, имеющего плохие продажи. Поставщик обязал нас взять большую партию неликвидных смесителей, пообещав помочь с их реализацией. Мы вынуждены были согласиться — преимущество было не на нашей стороне, и он этим воспользовался.

Но за год наше направление набрало обороты, мы получили дилерские права от других производителей, сформировали сбытовую сеть — словом, получили достаточно преимуществ, чтобы диктовать условия многим поставщикам.

У нашего партнера, чьи смесители мы целый год пытались продать, мы давно получили кредитную линию. Около \$70 000 были заморожены в запасе этих смесителей, и мы выступили с требованием пересмотреть наш долг в счет оплаты этого товара. На переговорах мы дали понять, что кредит (как раз около \$70 000) не будет оплачен до тех пор, пока поставщик не заберет свой товар обратно или не произведет реструктуризацию долга.

После нескольких дней переговоров они вынуждены были уступить — сила отныне была на нашей стороне, и они в нас нуждались...

Эта история имела свое окончание. Но о том, как строились отношения дальше с этим поставщиком, мы расскажем чуть позже.

Если преимущество одной из сторон очевидно, то эти отношения всегда будут иметь место. Они оправданны, и когда цена вопроса невелика, незначительна (например, идет поставка малозначимых для ассортимента компании товаров), и когда нужно поставить товар быстро (например, в начале сезона майских праздников требуется срочная поставка наборов для шашлыка или пикника, но наш существующий поставщик не может поставить товар в требуемом объеме, и приходится срочно искать альтернативного поставщика).

Что может свидетельствовать о явном преимуществе у той или иной стороны? Некоторые признаки помогут нам заранее предвидеть, каков будет характер предстоящих взаимоотношений (табл. 5.1).

Третий уровень — стратегические взаимоотношения. Их меньше всего. Эти отношения строятся долгое время, требуют взаимных усилий и финансовых, человеческих и временных затрат (не только на переговоры, но и на знакомство с магазинами, складами, персоналом). Партнерские отношения подразумевают доверие, обмен опытом и открытый обмен информацией — в отличие от отношений соперничества, где стороны занимают свои позиции и не уступают их, в партнерских отношениях стороны пытаются выявить общие цели («Нас с вами интересует максимальный оборот по данному товару, не так ли? Что каждый из нас может сделать, чтобы этот товар продавался в таких-то количествах?»). Стороны передают друг другу информацию — о сбыте, о покупательских сегментах, о спросе на аналогичную продукцию, о развитии рынка в целом. Идет обучение персонала розничной компании, тратятся совместные средства на маркетинговые мероприятия — акции, рекламу, исследования, — воз-

можно совместная закупка экспозиционного оборудования специально под требования сети или под товар поставщика.

Таблица 5.1. Сильная позиция поставщика или розничной сети

Сильная позиция розничной компании	Сильная позиция поставщика
Закупка не является срочным делом, ее можно отложить	Товар покупателю нужен срочно
Поставщик сам стремится заключить контракт	Поставщикам не важно, заключат они сделку или нет
Есть много других потенциальных поставщиков данного товара	У поставщиков есть другие мощные каналы сбыта (свои собственные магазины или оптовые отделы) и другие крупные розничные операторы
Сеть является монополистом на локальном рынке (то есть имеет долю рынка более 30%)	Поставщик является монополистом по распространению продукции на локальном рынке
В ассортименте у компании есть товары-заменители	Поставщик производит нужный (или уникальный) товар
Сеть может не просто купить, но и произвести все необходимое самостоятельно (например, открыть свой кулинарный цех, или мини-пекарню, или мини-пивоварню)	У поставщика есть нужное оборудование, шаблоны, лекала, технологии обучения персонала, клиентская база, исследовательская база
Сеть имеет сильную репутацию (выполняет условия сделки, соблюдает графики платежей, не задерживает оплату кредитов)	У поставщика хорошая репутация (качество, надежность, сроки поставок)
Закупщик хорошо осведомлен о положении и потребностях поставщика	Поставщик хорошо осведомлен о переговорной позиции закупщика

Суперпартнерские отношения — не просто обмен знаниями, но совместные инвестиции и риски; например, если на мощностях производителя размещается заказ сети на производство собственной торговой марки.

Общий вывод. Как видим, больше всего здесь рассказано об отношениях соперничества. Оно и понятно — это самые сложные отношения со множеством «подводных камней». Однако такие отношения встречаются чаще всего. Зная свои преимущества и возможные преимущества потенциального поставщика, можно предположить, как будут строиться отношения — на условиях соперничества или партнерства. Исходя из этого можно будет выбирать стратегию общения.

Выбор и оценка поставщика

Итак, потребность в товаре определена. Пришел черед найти подходящего под наши потребности поставщика. Для начала необходимо собрать воедино всю информацию о потенциальных поставщиках и производителях товара.

Собирать информацию о потенциальных поставщиках можно с использованием различных каналов:

- выставки и конференции — наиболее эффективный и быстрый способ познакомиться с большим количеством потенциальных партнеров и увидеть презентацию их продукции, возможность прямо пообщаться с возможными партнерами по бизнесу;
- специализированные каталоги, альманахи и справочники (например, «Я выбираю мебель», «Желтые страницы»);
- торговые и профильные журналы (для каждой отрасли свои, специализированные периодические издания);
- клубы закупщиков, объединения профессионалов (такие как www.zakup.ru, www.torgrus.com, www.foodretail.ru, www.retailer.ru, www.logist.ru, www.ukrlogist.com, www.forum.tendery.ru и т. п.);
- другие источники, например исследования отдела маркетинга, информация от отдела продаж, исследование конкурентов, личные наблюдения и связи и т. д.

Рекомендуем заранее подготовить список требований к поставщикам, чтобы исключить контакты с теми, кто изначально по своим условиям не может работать с вашей компанией или сетью. Эти требования могут быть перечислены в «Положении о поставщиках» и должны быть доступны потенциальным поставщикам при первичном контакте с сетью (например, они могут быть опубликованы на сайте компании или в пресс-релизе).

По сути, это свод требований к поставщикам, без наличия которых розничная компания не согласна рассматривать какие-либо предложения. Такие предварительные требования снижают вероятность попадания в магазин нежелательных, «некачественных» поставщиков. Закупщики избавлены от многочасовых ненужных переговоров и от ежедневных визитов торговых представителей.

В качестве примера можно привести открытые данные одной компании, которая информирует своих потенциальных поставщиков о минимально необходимых условиях работы.

Типовые требования к поставщикам компании «Седьмой континент»

1. Общие сведения

(название фирмы, адрес, телефон, факс, e-mail, контактное лицо)

2. Группа товара (перечисление групп)

3. Обязательные требования

Работа на рынке с известными торговыми сетями (магазинами) Москвы или регионов не менее 1 года (укажите наименования магазинов и сроки работы с ними)

Размер денежных средств в уставном капитале не менее 1 млн руб. (укажите размер УК вашей компании)

Подтвержденный годовой объем продаж на один магазин торговой сети (отдельный магазин), с которой поставщик уже сотрудничает, не менее \$20 000 в рублевом эквиваленте (укажите годовой объем продаж)

Выделение денежных средств на совместный маркетинг

Наличие штрихкода на товарах

Гарантированная доставка поставщиком товара в любой магазин компании в течение 24 часов с момента принятия заказа

Наличие в штате компании торгового представителя для работы с магазинами нашей сети

Наличие у поставщика четкого регламента по возврату и обмену бракованной продукции

Наличие у бухгалтерской службы поставщика электронной почты для согласования по каналам электронной почты актов выверки взаиморасчетов

Гарантия, что цена поставки в «Седьмой континент» не выше, чем в другие торговые сети и крупные универсамы. В том числе цена поставщика не должна быть выше, чем цена поставки напрямую производителем поставляемых им товаров (представительством или генеральным дистрибьютором для импортных товаров) в другие торговые сети и крупные универсамы

4. Годовой оборот

Годовой оборот за предыдущий год по всем видам продукции

Годовой оборот для продукции лидера

Наименование продукции лидера

Процент вашего самого крупного клиента в общем обороте

Примечание. Несоответствие поставщика-кандидата хотя бы одному из вышеназванных требований дает основание коммерческому отделу отказаться от коммерческого предложения. Исключение делается для небольших поставщиков, предлагающих уникальную, не имеющую аналогов продукцию. Им может быть предложено поставлять ее через уже работающего с нами крупного поставщика родственной группы товаров.

При выполнении всех указанных условий имеют преференции следующие новые поставщики

Поставщики, поставляющие товары по электронным накладным

Поставщики, качество товаров которых выше при прочих равных условиях

Поставщики, предлагающие товары, отсутствующие в нашей торговой сети, но хорошо продаваемые в других розничных сетях (в этом случае поставщики должны предоставить подтвержденную информацию по своим продажам)

Поставщики, предлагающие уникальные товары, не имеющие аналогов на московском рынке

Поставщики, систематически проводящие общероссийские рекламные кампании по продвижению своих брендов при прочих равных условиях других поставщиков

Поставщики, чей совместный маркетинговый фонд выше при прочих равных условиях

Источник: сайт компании www.7cont.ru

Что необходимо учесть, выбирая поставщика? Три основных момента: статус поставщика, его долю на рынке (крупный, мелкий) и его характеристики.

Статус поставщика

Является ли поставщик производителем, дилером или дистрибьютором — от этого будет зависеть стратегия дальнейших взаимоотношений и глубина требований ретейлера к поставщику.

В чем принципиальная разница между теми и другими?

Поставщик-производитель производит продукцию самостоятельно и поставляет ее в различные каналы сбыта: собственные магазины, другие розничные сети и оптовые посредники (дилеры и дистрибьюторы), как показано на рис. 5.2. При этом практически никогда (за редким исключением) крупный производитель не поставляет свой товар напрямую на открытые стихийные рынки: контроль за работой таких рынков практически невозможен, а для производителя возможность контролировать сбыт — одно из главных условий работы.

Может организовывать контроль за сбытом своей продукции через официальные представительства (которые не имеют права вести торговую деятельность, но могут регулировать действия торговых посредников, устанавливая цены, квоты на поставки, решая вопросы маркетинга и технической поддержки покупателей). Имеет полное влияние на свой продукт и может принимать стратегические или тактические решения в отношении данного продукта (повысить цены, изменить упаковку, прекратить выпуск, модифицировать товар, установить квоты и т. д.).

В случае монопольного выпуска (или владения значительной долей рынка) своей продукции (например, как «Кока-Кола» и «Пепси-Кола») имеет практически неограниченную силу позиции и строит свои взаимоотношения с мелкими сетями на правах силы, диктуя условия. Но при взаимодействии с крупными сетями (такими как «Ашан», «Метро» и др.) выступает как равноценный партнер.

Глубина скидок на товар достаточно велика (по некоторым неофициальным данным, производитель может устанавливать на свою продукцию

70–90% торговой наценки¹), возможность маркетинговой поддержки — тоже: именно производитель заинтересован в продвижении бренда или торговой марки и тратит на это существенную часть бюджета.

Гендиректор ОАО «Магнит» Сергей Галицкий: «Мы не имеем отношения к росту цен. Мы лишь трубопровод, который доносит товар до покупателя. Рост цен связан с ростом цен на сельхозпродукцию. А мы даем лишь торговую наценку. У нас норма прибыли 3%, а у производителей — в разы больше», — пояснил он и добавил, что у розницы нет конфликта с производителями, с них не требуют плату за вход, сети не берут лишь продукты, по которым потери выше, чем выручка, а за хорошими производителями «сами бегают».

Источник: Коммерсантъ. 2007. 30 ноября. № 221 (3797).

Дистрибьютор — фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у фирм-производителей, действующая от имени производителя. Это относительно крупная фирма, располагающая собственными складами и устанавливающая длительные контрактные отношения с производителями. Фирма может иметь права дистрибуции от одного или нескольких производителей, а также может быть дистрибьютором по одним товарам, но иметь дилерские права на другие.

Степень влияния на продаваемую продукцию велика, но не касается решений о начале и прекращении выпуска. Может влиять на качество и размер упаковки, на какие-то технические характеристики, передавая информацию поставщику. Может определять квоты на поставку товара в розничные сети или дилерам. Может совместно с поставщиком проводить маркетинговые мероприятия по продвижению продукции.

Пример из практики

Будучи официальными дистрибьюторами шведского завода по производству душевых кабин, наша сеть периодически передавала на завод пожелания покупателей по модификации и улучшению этих товаров. Так, по нашему требованию завод стал производить душевые кабины не только с обычными матовыми, но и с тонированными стеклами, поскольку российские покупатели постоянно спрашивали такую модификацию. Надо сказать, что эти «тонированные» кабины производились только для России, но в огромном

¹ Конечно, все зависит от товара и от рынка, но, как правило, наибольшая возможность манипулирования с ценой остается именно у производителя.

количестве — таковы были особенности спроса российского потребителя на «тонировку». По нашему же требованию была изменена упаковка кабин, позволяющая транспортировать их по российским дорогам без опасности повреждений. Были внесены некоторые поправки в инструкцию по сборке и изменен цвет бумаги (!), на которой инструкция печаталась: российский покупатель часто выбрасывал ненужную упаковку вместе с незаметной инструкцией, прикрепленной на задней стенке упаковки. Когда инструкция начала печататься на оранжевой бумаге, ее перестали «терять» и выкидывать... Казалось бы, такие мелочи несущественны... Но при продаже имеет значение любая мелочь, и именно реагирование на запросы потребителя определяет успех (или неуспех) товара на рынке. Именно дистрибьютор может выступать таким «передатчиком» информации от потребителя к производителю.

У дистрибьютора возможность предоставлять скидки меньше, чем у производителя, а маркетинговый бюджет, как правило, формируется за счет производителя. Дистрибьютор может поставлять свой товар напрямую в сети или магазины, а также продавать его дилерам для дальнейшего распространения (как показано на рис. 5.2). Реже встречается ситуация, когда дистрибьютор поставляет товар на мелкооптовые открытые рынки. Еще реже — когда конечный потребитель может напрямую приобрести товар на складе дистрибьютора, но это скорее частный случай, имеющий место при начальном этапе развития рынка.

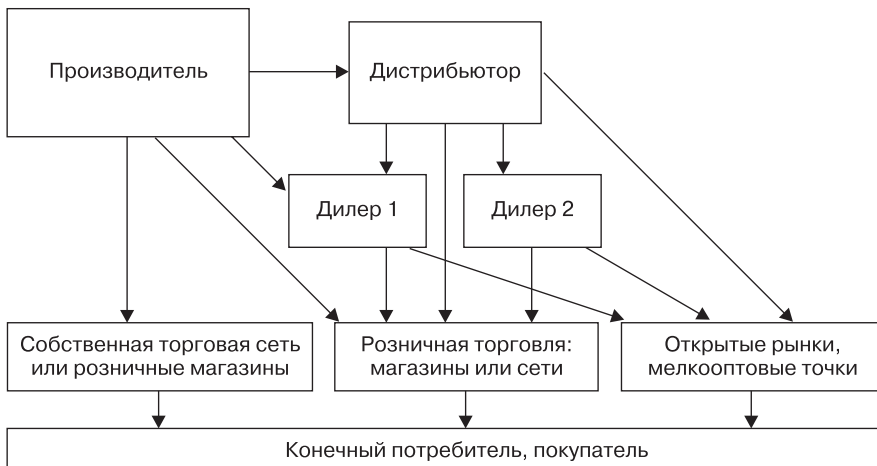


Рис. 5.2. Схема возможных каналов распространения товара — от производителя к конечному потребителю

Дилер — юридическое или физическое лицо, осуществляющее торговое посредничество за свой счет и от своего имени. Может иметь в своем ассортименте товары, получаемые и от производителя, и от дистрибьютора. Степень влияния дилера на товар несущественна — меняться могут только цена и размер партии, а также собственно ассортимент закупаемой продукции, но никаких манипуляций с товаром, упаковкой и маркетинговыми мероприятиями дилер производить не может (скорее, не желает, так как это не всегда приносит выгоду) — он лишь покупает товар и перепродает его. Сила позиции дилера определяется величиной ассортимента (чем шире ассортимент, тем выше сила влияния на рынок) и уровнем установленных цен: чем ниже цены у дилера, тем сильнее его позиции. Цены же дилер формирует, исходя из отпускных цен у производителя или дистрибьютора: чем выше объем закупаемой партии и область распространения продукции, тем более привлекательные цены дилер получает. В отличие от производителя и дистрибьютора со многими каналами сбыта дилер обладает только двумя каналами сбыта: розничные сети и магазины и мелкооптовые открытые рынки (если не считать продажу другим дилерам — распространение продукции по территориальному признаку. На рис. 5.2 этот контакт обозначен как «дилер 1» — «дилер 2»). В связи с этим дилер заинтересован в расширении географии сбыта и ищет возможных партнеров именно на региональных рынках.

Крупные или мелкие поставщики?

И производитель, и дистрибьютор, и дилер могут быть крупными и мелкими. С кем предпочтительнее работать? Единого ответа нет: у каждого есть свои преимущества и недостатки, которые нужно учесть при выборе поставщика.

Преимущества мелких поставщиков

Более внимательное отношение к потребностям ретейлера и конечного потребителя — они более заинтересованы в сбыте своей продукции, так как больше зависят от покупателей.

Взаимоотношения имеют более личный характер — это удобно для установления партнерских долгосрочных отношений. Они лучше слы-

шат своего партнера, более контактны, коммуникабельны, чем крупные бюрократизированные системы.

Они более гибкие, им легче перестроить производство или оптимизировать бизнес-процесс под потребности покупателя. Просьба менеджера по закупкам: «А могли бы вы прислать подтверждение мне в офис по электронной почте и еще по факсу в наш магазин?» — скорее всего, будет удовлетворена, и для этого не потребуется недели согласований и служебных записок с обоснованием.

Минусы

Они, как правило, менее финансово устойчивы, в случае кризисной ситуации могут не поддержать своего партнера. Их складские или производственные мощности не позволяют иметь избыточных запасов продукции. Глубина их скидок не велика и не бесконечна, рано или поздно они перестают уступать в цене, так как достигают предела своей рентабельности. Не всегда аккуратны в оформлении документов, пользуются устаревшими информационными системами.

Преимущества крупных поставщиков

Потенциальные возможности дополнительного объема поставок. Как правило, увеличение объема поставок является желаемым и не приводит к ситуации: «Мы не можем вам поставить столько, сколько вы заказываете...»

С ними легче решить чрезвычайные ситуации, они могут поддержать в случае кризиса.

Пример из личной практики

Во время дефолта 1998 года многие поставщики прекратили свои поставки в Россию, полагая, что разумнее будет переждать этот опасный период. Мелкие наши поставщики настаивали на скорейшем возвращении кредитов, так как боялись разорения нашей компании. Крупные поставщики спокойно отнеслись к потенциальным потерям, и некоторые даже не прекратили поставок — на их оборотах не отразился бы такой «незначительный» ущерб...

Крупные поставщики могут предоставить покупателю специальное оборудование, знания, сервис, маркетинговые программы. У крупных

поставщиков есть технологии (производственные, логистические, маркетинговые или любые другие), это обусловлено масштабом компании. Чем крупнее компания, тем технологичнее в ней все процессы, и именно технологию можно успешно перенимать.

Есть возможность большей глубины скидок и предоставления более выгодных финансовых условий (если они, конечно, заинтересованы в партнерстве).

Минусы

Негибкие, бюрократизированные системы (обратная сторона технологичности) менее нуждаются в покупателях, часто бывают глухи к просьбам потребителя, так как обладают правом диктовать рыночные условия. Имея возможность поддержать в трудную минуту своего партнера, могут этого не сделать, так как не видят в этом финансовой выгоды. Практически все процессы подчинены понятию «рентабельность». Трудно устанавливать личные взаимоотношения с представителями таких компаний.

В Омске закрылись все продуктовые гипермаркеты местной сети «Геомарт»

...Почти все поставщики «Геомарта» уже вывезли торговое оборудование и товар, некоторые подали иски о взыскании порядка 40 млн. руб. долга в арбитражный суд. Аналитики считают, что для закрытия сети были причины — еще в прошлом году предприятие сработало в убыток.

...Проблемы у сети гипермаркетов «Геомарт» начались около года назад. Покупатели жаловались на пустые полки, поставщики рассказывали о задержках по оплате. Сейчас в Арбитражном суде Омской области зарегистрировано более 60 исков к «Геомарт-ритейл» и ООО «Геомарт-плюс» о взыскании порядка 40 млн руб. долга.

Вчера информацию о прекращении деятельности сети «Геомарт» подтвердили «Ъ» несколько крупных омских поставщиков. Учредитель ООО «Ласена» Михаил Курцаев рассказал, что накануне вывез весь товар из «Геомартов». «Сеть осталась мне должна, но пока никакого объяснения по возврату средств нам не дали», — сказал господин Курцаев. Размер долга «Геомарта» перед его компанией бизнесмен не назвал.

«Нас попросили забрать товар еще на прошлой неделе, мы его сейчас вывозим. Нам должны порядка пяти миллионов рублей, и мы не знаем,

как с нами будут рассчитываться», — рассказал владелец торгового дома «Шкуренко» Виктор Шкуренко.

Источник: <http://torgrus.com/ритейл/закрытие/35868>, 3 декабря 2013.

Основные характеристики поставщика

При контакте с потенциальным поставщиком следует обратить внимание на основные моменты, которые являются ключевыми при последующей работе¹; это следующие характеристики.

1. **Компетентность, т. е. умение решать поставленные задачи.** Подходит ли нам этот продукт, нужен ли он в нашем ассортименте? Отвечает ли этот поставщик необходимым основным требованиям? Может ли данный поставщик выполнять наши условия по доставке, упаковке, гарантийным обязательствам, величине партии и другим параметрам? Как часто бывает, что мы «клюем» на выгодные цены, упуская из виду тот момент, что товар совершенно не подходит для нашей ассортиментной матрицы...

Пример из практики

Ведя консалтинговую работу в одной из крупных сетей по продаже канцелярских товаров и книжной продукции, мы разбирали тему неликвидного товара. В числе неликвидов был устаревший товар, снятый с поставок, — что-то из канцелярии, что-то из книжной продукции... В числе «мертвого» неликвида оказался товар, который не имел никакого отношения к ассортименту данной сети. Он был куплен по причине крайне выгодной закупочной цены, но ни при каких условиях не продавался, несмотря на все уценки, акции, спецпредложения и другие методы. Это были обои...

Пример из практики

Мы крайне нуждались в некотором товаре. Наконец искомый товар был найден, цены на него оказались весьма привлекательные, качество продукции было отличным. Но товар был абсолютно неизвестен на рынке, и производитель не обладал умением продвигать свой товар (это была небольшая

¹ Требования приводятся по списку, именуемому во многих источниках как «Десять С эффективной оценки поставщика» и как «Семь С эффективной оценки поставщика». Здесь приводится по: Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и ценами поставок. М., 2005.

производственная компания, сконцентрированная исключительно на производстве продукции, о маркетинге там и не слышали). Они хотели, чтобы за «раскрутку» торговой марки взялись мы, но при этом ни в коем случае не хотели давать эксклюзивные права на закупку товара. Сделка так и не состоялась, поскольку их неумение продвигать товар — вкупе с нежеланием давать эксклюзивные права — говорило об их некомпетентности как торгового партнера.

- 2. Мощность: мощности способны удовлетворить потребности сети.** Обладает ли поставщик необходимыми мощностями (производственными или складскими), чтобы вовремя и в нужном количестве обеспечивать нас товаром? Помните важное правило: несвоевременная поставка может принести больше вреда, чем неправильные цены!

Пример из практики

Компания «Х» имела намерение найти подходящего партнера в Китае для выпуска продукции под своей торговой маркой. После долгих поисков такой завод в Китае был найден, продукция, которую завод выпускал, полностью отвечала требованиям рынка, цена была отличная. Компания осторожно заказала два контейнера продукции, которая была очень быстро продана. Спрос на продукцию превысил ожидания. На завод была сделана заявка на поставку в четыре, затем — шесть контейнеров продукции. Но завод ответил, что мощности не позволяют столько произвести: максимум, что возможно, — это три контейнера в месяц... Пришлось искать дополнительного поставщика, тратить время и средства на поиски, заключение контракта...

В данном случае вся ответственность за этот инцидент лежит на представителе компании «Х», который при переговорах с заводом не выяснил глубину производственных мощностей и не рассчитал возможности спроса продукции.

- 3. Обязательства. Берет обязательства относительно цены, качества, скорости поставки, обслуживания и т. п.** Как правило, чем крупнее поставщик, тем выше его обязательства перед покупателями — и по товару, и по уровню обслуживания, и по развитию партнерских отношений. Показателем готовности взять на себя обязательства является готовность поставщика подписать контракт, предусматривающий штрафные санкции за нарушение обязательств. Как это ни парадоксально звучит, но чем выше уровень выполнения обязательств, тем

спокойнее поставщик относится к штрафам. Если же на этапе подписания контракта или соглашения поставщик оспаривает штрафы (причем любые — за задержку поставки, за поставку несогласованного ассортимента продукции, за бракованный товар, за отсутствие товара на складе по заявке после подтверждения и т. д.), то это может служить признаком частого нарушения обязательств. *«Если вы готовы выполнять свои обязательства, то почему вас так пугают штрафные санкции? Вы же не собираетесь ничего нарушать, не правда ли?»* Проверить этот пункт на этапе предварительных договоренностей есть прямая обязанность и забота менеджера по закупкам.

4. **Системы контроля, т. е. имеются ли у поставщика системы контроля качества, запасов, издержек, бюджета, персонала и информации.** Каким образом контролируется качество продукции? Как хранится продукция на распределительном складе? Как строится договорная работа с контрагентами и кто контролирует выполнение договоров? Какие требования предъявляются к покупателям в части обмена информацией? Это важный параметр, так как при отсутствии контроля за качеством продукции или условиями хранения мы вынуждены будем разбираться с последствиями у себя на складах. Если у поставщика недостаточный контроль за качеством продукции — будут иметь место брак, возвраты и недовольство покупателей. Нет контроля хранения и отпуска товара — будем иметь проблемы с недопоставками, пересортицей и тому подобными вещами.

Лучший способ убедиться в системах контроля — побывать на заводе или на складе у потенциального поставщика и своими глазами увидеть весь процесс производства или отгрузки товара. Предпочтительно включить в контракт пункт о качестве продукции и поставок (см. п. 3).

5. **Ресурсы наличности и финансовой стабильности.** Финансово стабильный поставщик имеет возможность предоставить ретейлеру кредитные условия, более глубокие скидки, маркетинговые программы и другие ресурсы (обучение, возможность создания складского запаса под наши объемы и т. д.). Поставщик, не обладающий свободными оборотными средствами, будет, очевидно, стремиться решить свои финансовые проблемы за наш счет...

Свидетельствами финансового здоровья поставщика являются прямые отчеты о финансовых потоках, величине уставного капитала,

пресс-релизы, а также косвенные признаки, а именно: расположение и отделка офиса, оборудование складов, наличие информационных систем, участие в маркетинговых программах и акциях (даже по площади и качеству выставочной площадки можно сделать правильные выводы), наличие собственных каталогов, сайта, даже внешний вид персонала и автопарка компании — все свидетельствует о наличии (или отсутствии) свободных денежных средств. Однако не нужно уповать только на эти признаки — финансовое здоровье поставщика еще не гарантирует качества и скорости поставок...

6. Цена: соответствует ли она качеству и уровню обслуживания?

Цена — важный показатель, такой же как и возможность скидок. Но это наименьший по важности параметр, на основании которого нужно принимать окончательное решение о работе с поставщиком. Цена всегда может быть предметом переговоров, в то время как скорость поставок или качество продукции не так-то просто улучшить... Вспомним пример из первого пункта — в ассортименте книжного магазина обоим оказались только по причине крайне выгодной закупочной цены...

7. Стабильные поставки и стабильное качество товаров — одно из важнейших свойств поставщика для розничной сети. Нестабильные поставки означают необходимость поддерживать избыточный запас на случай внезапного дефицита, что, в свою очередь, означает издержки на складские расходы, на хранение товара и закупку избыточных партий. Желательно, чтобы пункт о стабильности поставок был включен в контракт.

8. Общие ценности — очень важно, чтобы ценности поставщика и ретейлера совпадали. В таком случае они оба смогут лучше слышать своего конечного потребителя и понимать его запросы. Это условие тем важнее, чем более товарная специфика удовлетворяет высшие и жизненно важные потребности людей. Книги, фильмы, детские товары, лекарства, товары для здоровья и безопасности, экологически чистые продукты питания, спортивные товары, дизайнерская одежда, стильные предметы интерьера — все это не просто нужные в быту вещи, а вещи, удовлетворяющие какие-то особые потребности. Важно не просто зарабатывать деньги на продаже такого товара (хотя бизнес есть бизнес, конечно), но и понимать, что важно для покупателей такого товара, какие у людей ценности.

В закупочной деятельности не последнее место занимает этическая сторона отношений: не все и не всегда определяют деньги.

9. **Соответствие требованиям законодательства и безопасности, а также сертификация продукции.** Наличие у поставщика всех необходимых разрешений, гигиенических, ветеринарных и пожарных сертификатов, подтверждение таможенной чистоты и законности продукции обеспечивают ретейлеру гарантию безопасной торговли. В противном случае все расходы на получение разрешений и сертификатов ложатся на наши плечи.
10. **Возможность быстрого сообщения, т. е. наличие электронных и мобильных средств связи, возможность командировок и обмена электронными данными.** Если представитель поставщика постоянно недоступен по мобильному телефону или отсутствует на рабочем месте, то все «горящие» вопросы (срочно допоставить такой-то товар или решить вопрос по браку либо возврату, сообщить о пересортице или срочно ответить, почему в инвойсе не учтена наша обычная скидка за объем) решать будет не с кем.

Рейтинг поставщиков (оценка по весу критериев)

Перечисленные в предыдущем разделе параметры являются важными, но не исчерпывающими при выборе поставщика. Существует метод, позволяющий оценить поставщика по различным критериям и придать выбору характер методики. Пользуясь данным методом, мы уходим от субъективной оценки (по типу «мне понравился этот поставщик, и я стал с ним работать»), чего не должно быть в работе менеджера по закупкам.

Порядок действий

1. Исходя из ситуации и требуемого товара выбрать **важные для работы с потенциальными поставщиками критерии**. Критерии могут быть различные, могут касаться и условий поставок, и цен, и качества товара — словом, всего, что определит успешные продажи в будущем. Важно определить роль товара, которую он будет играть в ассортименте: чем больше роль товара, тем выше требования по глубине, ценам и качеству товара. Очевидно, что критерии для выбора поставщика

плазменных телевизоров и поставщика батареек будут совершенно различны (в одном случае упор нужно сделать на гарантийные обязательства и глубину ассортимента, а также на возможности обучения персонала продажам, во втором случае важна периодичность поставок и логистические возможности). Критерии могут быть одинаковые, но они могут иметь различную степень важности для нашей компании. Возможно, что критерии после переговоров с поставщиками окажутся дополнены или изменены.

Список таких критериев приведен ниже.

Пример из практики

С одной крупной продовольственной компанией мы проводили работу по предварительной оценке потенциальных поставщиков. Критерии выбирались методом «мозгового штурма»: все менеджеры отдела закупок высказывали свои критерии, затем путем голосования выбирались наиболее значимые. Во время этой работы присутствовали менеджеры отдела логистики и маркетологи. Когда голосование дошло до них, выяснилось, что логисты и маркетологи имеют другие критерии для выбора поставщика: не только уровень цен и скорость поставки, но и упаковку, наличие штрих-кодов на товаре, электронные накладные, рекламную поддержку, поставку нужного торгового оборудования и т. д. Эти критерии тоже были учтены при оценке поставщиков, так как для данной сети крайне важна логистическая и маркетинговая составляющие при поставках товара.

Наша рекомендация: при выборе критериев лучше всего не только работать с требованиями отдела закупок, но и собрать информацию от других отделов — логистики, продаж, маркетинга. Конечно, решающий голос имеют «закупки», как хозяева данного процесса.

2. Собрать информацию о потенциальных поставщиках, проведя с ними предварительные переговоры или получив от них требуемую для принятия решения информацию (о ценах, условиях, доставках и т. д.). Переговоры с поставщиками будут иметь одну из целей — прояснение важных для нашей компании критериев, возможность их осуществления.
3. Откорректировать список критериев. Желательно из всех критериев оставить 10–12 (максимум 20) наиболее важных и каждому критерию присвоить вес. Вес определяется в процентах. Общий вес для всех

критериев — 100%, их необходимо распределить между всеми критериями. Процент присваивается эмпирически: для наиболее важного критерия — наибольший процент, для наименее важного — наименьший.

4. Всех поставщиков оценить по критериям. Можно пользоваться 3-, 5- или 10-балльной шкалой, где наибольшее соответствие критерию — наибольшая оценка (например, «Цены»: наилучшие цены у поставщика — 10 баллов, наихудшие — 1 балл). Если какой-либо критерий затрудняется оценить (например, мы не знаем, будет ли оказывать поставщик рекламную поддержку и в каких объемах), то это тема для ближайших переговоров с ним. Если такой критерий нам важен для оценки, необходимо выяснить позицию поставщика в данном вопросе, не полагаясь на свою интуицию. Задача закупщика — быть максимально объективным при оценке.
5. Вес критерия из процентов перевести в доли (например, 35% — это 0,35) и умножить на оценку поставщика. Полученные результаты сложить. Итоговая сумма покажет рейтинг поставщика: чем выше итоговая оценка, тем более поставщик отвечает нашим требованиям.

Важно: если по каким-либо причинам желаемый поставщик не набрал наибольшей оценки, возможно, мы выбрали не те критерии и неправильно их оценили или такой поставщик требует развития. Возможно, что недостаток в оценке нужного нам критерия просто требует дополнительных переговоров (*«Нам бы очень хотелось работать с вами. Но один только пункт не позволяет принять нам положительное решение. Если бы вы пересмотрели вашу кредитную политику, то мы смогли бы начать поставки вашего товара в нашу сеть...»*).

Например, так может выглядеть итоговая таблица оценки поставщиков (табл. 5.2). По итогам наибольший рейтинг имеет поставщик № 2. Поставщик № 1 может быть назначен резервным. Но если он готов пересмотреть свои цены (так как его оценка по ценам всего лишь 5 по 10-балльной шкале) и приблизиться по ценовому предложению к поставщику № 2 или улучшит кредитные условия, то может повысить свой рейтинг и стать главным поставщиком.

Таблица 5.2. Пример итоговой таблицы оценки поставщиков

Критерий	Вес критерия		Поставщик № 1		Поставщик № 2		Поставщик № 3	
	%	доли	оценка	произведение оценки на вес (доли)	оценка	произведение оценки на вес (доли)	оценка	произведение оценки на вес (доли)
Цена	35%	0,35	5	1,75	8	2,80	5	1,75
Надежность поставки	10%	0,10	7	0,70	3	0,30	6	0,60
Кредиты	15%	0,15	3	0,45	5	0,75	3	0,45
Сроки доставки	10%	0,10	8	0,80	2	0,20	3	0,30
Сервисное обслуживание	15%	0,15	8	1,20	8	1,20	7	1,05
Образцы и стенды	2	0,02	2	0,04	4	0,08	6	0,12
Гарантии	10	0,10	5	0,50	6	0,60	8	0,80
Рекламная поддержка	3	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09
Итого	100	1,00	Сумма	5,50	Сумма	5,96	Сумма	5,16

Критерии идеального поставщика

Ниже приведены возможные критерии, которые получены на основе опросов руководителей и ответственных за закупки магазинов поставщиков. Исследования проводились консалтинговым агентством «Качалов и Коллеги» в течение пяти лет, участвовали в опросе 200–300 человек ежегодно¹.

Всего можно насчитать 70 критериев оценки одного поставщика. Эти критерии можно сгруппировать в пять больших групп:

- товар и его цена — 20 критериев;
- поставки — 11 критериев;
- маркетинговый бюджет — 13 критериев;
- профессионализм персонала поставщика — 17 критериев;
- эмоциональный комфорт — 9 критериев.

¹ Приводится по: Качалов И. Успех в рознице: три взгляда с трех сторон. Взгляд 2: как правильно работать с поставщиком // www.kachalov.ru

Товар—Цена

1. Известность марки, в том числе международная.
2. Репутация марки.
3. Лояльность покупателей к марке.
4. Ликвидность товара.
5. Сертификация и комплект документов.
6. Стандарты качества, экологичность, контроль.
7. Победы и медали на выставках.
8. Широта ассортимента.
9. Дополнительный ассортимент товаров (глубина ассортимента).
10. Обновление товаров, быстрый выпуск позиций.
11. Удобная упаковка для транспортировки и хранения.
12. Сроки хранения.
13. Время, возраст компании на рынке.
14. Поставки напрямую от производителя или оптовика.
15. Специальная цена поставщика.
16. Стабильность цен на период более 3 месяцев.
17. Предупреждение об изменении цены не менее чем за 14 дней.
18. Доходность товара минимально 15%.
19. Отсрочка платежа, кредит, реализация.
20. Постоянство реквизитов для платежей.

Поставки

1. Доставка вовремя.
2. Поставки согласно оговоренному ассортименту.
3. Корректный расчет товарного запаса и товара в зале (7 + 3).
4. Бесплатная первая поставка.
5. Собственный транспортный парк.
6. Скорость поставки.
7. Возврат просроченных товаров.

8. Возврат неликвидного товара.
9. Разгрузка товара силами поставщика.
10. Эксклюзивные условия.
11. Заказ через Интернет.

Бюджет

1. Программа скидок для торговых партнеров.
2. Выделенная сумма для финансирования маркетинга.
3. Бесплатное оборудование.
4. Ремонт поставленного оборудования.
5. Мероприятия в магазине: дегустации, концерты и пр.
6. Сувениры и подарки.
7. Форма и одежда для персонала торговой точки.
8. Финансирование рекламы самого магазина.
9. Своевременное перечисление денег по договору.
10. Упоминание в собственной рекламе поставщика.
11. Конкурсы и поощрение персонала магазина.
12. Рекламное оформление магазина внутри и снаружи.
13. Рекламные материалы от поставщика.

Профессионализм персонала

1. Профессиональные советы по увеличению продаж торговой точки.
2. Знание продукта — его характеристик, способов производства, качественных параметров и т. п.
3. Экскурсии на производство.
4. Помощь в оформлении документов (санитарных сертификатов, гигиенических и т. п.).
5. Обучение и тренинги персонала поставщика, их дипломы и сертификаты.
6. Обучение и тренинги персонала магазина.
7. Помощь в выкладке товара и мерчандайзинге.
8. Осведомленность на рынке, новые тенденции.
9. Легальная информация о конкурентах.

10. Легко дозвониться и найти нужного менеджера.
11. Быстрое оформление заказа.
12. Специальное программное обеспечение от поставщика для обеспечения контроля продаж.
13. Фирменная одежда персонала поставщика.
14. Фирменное оформление машин.
15. Антидемпинговые программы — чтобы соседи не скидывали цены.
16. Постоянное информирование партнеров через Интернет, корпоративную газету и т. п.
17. Новации в реализации товара — новые типы продаж, поставок и т. п.

Эмоциональные атрибуты

1. Внимание и доброжелательность, выслушивание проблем.
2. Психологическая поддержка в трудный период.
3. Участие в корпоративных праздниках поставщика.
4. Красивый персонал.
5. Опрятность.
6. Обаяние.
7. Ровные и хорошие отношения.
8. Поздравления с праздниками.
9. Товар нравится непосредственно персоналу.

Общий вывод. Выбирая поставщика, на этапе предварительного знакомства с ним мы можем понять его статус (производитель или дилер) и оценить величину его присутствия на рынке: является ли он мелким производителем или крупным дистрибьютором. Исходя из этого можно понять, какие именно требования и ожидания будут у обеих сторон, и строить прогноз, как могут развиваться дальнейшие отношения, что является интересным для каждого из партнеров. На этом же этапе важно определиться с основными требованиями, которые мы как розничная компания будем предъявлять к своему поставщику, — ведь один раз выбрав поставщика, его достаточно сложно потом заменить. Замена поставщика потребует нового поиска, закрытия обязательств перед старым, время на согласования, ввода товара в ассортимент и, возможно, его ново-

го продвижения. Поэтому правильный выбор — это основа дальнейших прочных взаимоотношений.

Тактика взаимоотношений с поставщиками

Тактические приемы при закупке товара¹

Как было сказано выше, получение выгодных цен само по себе не является целью при закупке товара. Цель — приобрести нужный товар, который будет хорошо продаваться в магазинах нашей сети, который будет востребован покупателями. Но это общая стратегия закупки. Тактические же действия менеджера по закупкам должны быть направлены на то, чтобы, выбрав подходящий товар, достигать максимально выгодных условий при его поставке. Именно тогда закупки выполняют свою главную задачу — получение прибыли для компании путем снижения себестоимости товара. Ведь снижение себестоимости достигается и путем предоставления скидок, бонусов, и путем удешевления упаковки, и специальными условиями поставки и т. д.

Существует достаточно много тактических приемов. Некоторые приемы спорны, некоторые действительно эффективны. Задача менеджера по закупкам — выбрать те, которые максимально отвечают условиям работы с конкретным поставщиком и позволяют достичь целей, сохранив при этом рабочие отношения с поставщиком. Что толку от скидок, если поставщик не сможет работать с нами дальше и разорится?

Итак, рассмотрим основные тактические приемы при закупке товара.

Скидки

1. Фиксированные скидки с цены прайс-листа поставщика. Как правило, скидки зависят от объема. Для ретейлера эта информация о возможной глубине скидок, которую поставщик может предоставлять.
2. Получение от поставщика точечных скидок на товары или группы товаров. Если не удается получить от поставщика скидку на весь его ассортимент, необходимо получить скидку на одну или несколько позиций, которые составляют основную долю товарооборота.

¹ Используются материалы сайта www.sellwell.ru

3. Скидки при заключении долгосрочных контрактов. Дает поставщику гарантии сбыта его продукции на длительный период времени и позволяет получить взамен дополнительные скидки.
4. Получение дополнительных скидок при маркетинговых мероприятиях типа «товар месяца» или «выгодная покупка». Поставщик предоставляет скидку на наиболее хорошо продаваемые товары сроком на один (два, полтора) месяц. Скидка частично транслируется на розничных покупателей (вывешиваются желтые ценники с указанием прежней и новой цены).
5. Получение дополнительных скидок от поставщика при включении в ассортимент дополнительных позиций. Это может быть постоянная скидка или разовый бонус за расширение ассортимента.
6. Скидки за достижение условленного объема закупаемой продукции, накопительные скидки. Как правило, могут быть рассчитаны за год или за полугодие — сеть должна за год взять определенный объем и перейти на новый уровень скидок. Если за год такой объем не выбран, то скидка «сгорает». На практике удается продлить действие таких условий и на период больше года.
7. Скидки за отказ от кредитных условий (т. е. за предоплату). Это могут быть дополнительные 3–5%-ные скидки.
8. Скидки за отказ от рекламаций по товару. Компания отказывается от выставления рекламаций, если сумма бракованного товара не превышает условленный процент (обычно это 1–2% от суммы поставок или некая фиксированная сумма). Скидка за «брак» фиксированная и обычно составляет 1–2% от суммы инвойса.
9. Разовые скидки на одну-две поставки. Если нет возможности получить постоянную скидку, можно попытаться получить эту скидку в качестве разовой акции. Если такая акция приносит увеличение объемов продаж (например, за счет незначительного снижения розничной цены или за счет того, что продавцы становятся более заинтересованными в продажах товара), то компания получает статистику продаж. Эта статистика является инструментом для давления на поставщика при попытках получить эту скидку как постоянную.
10. Разовые скидки (ретробонусы) за достижение определенного объема или за закупку товара за длительный период (за год, например). В от-

личие от накопительной скидки предоставляются один раз; как правило, привязаны к объему закупленной продукции (обычно в процентах от общего объема) и могут быть предоставлены не в виде кредит-ноты, а в виде поставки товара бесплатно или с экстраскидкой (50–80% от общей цены).

Бонусы

1. Бонус за вход. Разовый бонус на ввод одной позиции в один магазин сети — от 30 до 2000 у. е.
2. Бонус за присутствие. Ежегодный бонус, пролонгация уже введенных позиций на следующий год: от 30 до 1500 у. е. за каждую позицию на один магазин сети.
3. Бонус за аренду прикассовой зоны. Выкладка товара в прикассовой зоне. От 50 до 2500 у. е. за каждую позицию на каждой полке.
4. Бонус за аренду палето-места или дополнительного места на полке. От 50 до 5000 у. е. за одно место в одном магазине сети. Палето-место предоставляется в аренду на срок от двух недель до трех месяцев. Место под дополнительную выкладку на полке можно выкупить на год.
5. Бонус за открытие нового магазина. Разовый бонус, собираемый с поставщиков при открытии сетью новых магазинов, от 30 до 6000 у. е. на один магазин за одну позицию.
6. Логистический бонус. Бонус на обработку товаров через РЦ сети — 2–6% от суммы продаж товара.
7. Бонус за оборудование. Установка фирменного оборудования поставщика в торговом зале. От 100 до 3000 у. е. на каждый магазин.
8. Бонус за мерчандайзинг. Оплата поставщикам услуг по мерчандайзингу от 30 у. е. до 7% от объемов продаж товара за месяц.
9. Бонус за промоакцию в торговом зале. От 10 до 1000 у. е. за 1 час проведения акции на магазин.
10. Бонус за расширение ассортимента. От 50 до 1000 у. е. за одну товарную позицию.

Таблица 5.3. Бонусная политика «Пятерочки»

Типы бонусов		Алгоритм расчета бонусов независимо от форматов
Бонус на вход для владельцев брендов	Разовый бонус. Этот бонус есть право входа в сеть	200–350 у. е. за один фейсинг одной позиции в одном магазине «Пятерочка» в год
Бонус годового присутствия для владельцев брендов	Ежегодный бонус. Действует со второго года сотрудничества. Поставщик оплачивает фиксированное на год количество позиций в ассортиментной матрице «Пятерочки» (т. е. квоту на год)	150–280 у. е. /один фейсинг одной позиции/1 год/1 маг
Бонус на вход и бонус годового присутствия — для дистрибьюторов	Ежегодный бонус. Действует со второго года сотрудничества. Дистрибьютор оплачивает фиксированное на год количество позиций в ассортиментной матрице «Пятерочки» (т. е. квоту на год)	200 у. е. /все позиции/1 год/1 маг. или, 0,5% от суммы закупленного за год товара. Для эксклюзивных дистрибьюторов коэффициент 3
Годовой бонус аренды прикассовой зоны	Регулярный бонус. Поставщик оплачивает фиксированное на год количество позиций в прикассовой зоне	1 полка на стороне В при покупке оптом места во всех магазинах (от 3 полок) на одной кассе — 60 у. е./год
		1 полка на стороне А и С при покупке оптом места во всех магазинах (от 3 полок) на одной кассе — 120 у. е./год
		1 полка на стороне В в случае выборочной аренды на одной кассе магазина — 180 у. е./год
		1 полка на стороне А и С в случае выборочной аренды на одной кассе магазина — 360 у. е./год
		Сигаретный Диспенсер: 120–240 у. е./1 позиция/год/магазин
		Дополнительная стойка: 500 у. е./год/магазин
Бонус за ввод новой позиции	Разовый бонус — есть оплата дополнительных (сверх оплаченной бонусом годового	75–1000 у. е. за каждый новый фейсинг одной позиции на 1 магазин

Таблица 5.3 (продолжение)

Типы бонусов		Алгоритм расчета бонусов независимо от форматов
	присутствия квоты) позиций. Гарантирует продажи введенных позиций в течение 2 месяцев; по истечению 2 месяцев, если продажи в день на магазин менее 7 у. е., то позиция выводится	
Бонус перевода позиций в большее число магазинов	Разновидность бонуса за ввод новой позиции, действует при переводе товарных позиций в большее число магазинов (например, из 2 формата в 1 формат)	75–1000 у. е. за один фейсинг одной позиции каждую новую товарную позицию на 1 магазин
Бонус на открытие магазина	Разовый бонус; оплачивается при открытии каждого нового магазина. Есть компенсация поставщиком товарных запасов, необходимых для выкладки товаров и неснижаемого товарного запаса. Пропорционален 15-дневным продажам каждого товара	От 60 до 300 у. е. за один фейсинг одной позиции на 1 магазин
Бонус на открытие магазина для дистрибьюторов	Разовый бонус; оплачивается при открытии нового магазина	1 % от средневзвешенной суммы закупок на сеть в месяц. Для эксклюзивных дистрибьюторов коэффициент 3
Бонус на оборудование	Оплата поставщиком занимаемого его товарами оборудования	Пропорционально стоимости оборудования и занимаемому месту. Рассчитывается директором направления
Логистический бонус	Поставщик оплачивает услуги «Пятерочки» за перевалку его товаров через РЦ «Пятерочки» в магазины сети «Пятерочка»	4% от суммы поставок за месяц, но не менее 30 у. е. за одно палето-место
Бонус аренды палетомест в торговом зале и прикассовой зоне	Оплата дополнительной выкладки	Не менее 400 у. е. каждого палето-места за 2 недели
Бонус на мерчандайзинг	Оплата поставщиком услуг по мерчандайзингу	Не менее 3 % от суммы закупленного за месяц товара

Бонус тем больше, чем больше:

- доля продаж товаров поставщика в объемах продаж «Пятерочки»;
- доля рынка товаров поставщика;
- сила бренда товаров поставщика;
- число товарных позиций поставщика;
- глубина переработки товаров поставщика.

Источник: официальный сайт компании «Пятерочка» www.e5.ru (информация дана на период 2006 года).

Как видно из примеров, разброс цен очень широкий и вариантов бонусов — множество. Все, что попадает в диапазон указанных сумм, — поле для торга между поставщиком и закупщиком. Некоторые поставщики, в чьих товарах заинтересованы магазины, могут вообще не платить за вход — это лишний раз доказывает «силу позиции» поставщика или ретейлера.

Закон о торговле, принятый в 2010 году, установил ограничения для бонусов. В нем сказано, что торговые сети не имеют права включать в договор поставки никакие бонусы, кроме скидки за объем поставок товара, при этом скидка за объем не может превышать 10 %. Но сети быстро нашли выход из ситуации — или снижение закупочных цен (учитывая возможные бонусы), или договора на оказание рекламно-маркетинговых услуг. За рекламу товаров от поставщиков, размещение их на новых полках, улучшение сервиса и т. п. платит поставщик.

Говоря прямо, после вступления в силу закона «О торговле» бонусы никому не делись. Сети на выбор предлагают варианты дополнительных услуг, например участие в рекламных каталогах или маркетинговых акциях.

Бонусы в стиле ретро

В свою очередь сетям также пришлось заняться переписыванием отчетности. Так, в отчетности «Магнита» за первые 6 месяцев 2009 года фигурируют **бонусы от поставщиков**, а по итогам всего 2009-го — уже **скидки за стоимость товара**. В ТД «Меридиан» говорят о том, что в договорах вместо слова «бонус» используется термин «**вознаграждение**». Существуют и более извилистые обходные пути. Например, по словам Дмитрия Потапенко, договор о поставках товара можно заключить не между сетью

и поставщиком, а между складом ретейлера и поставщиком, а склад может заключать со своими контрагентами любые договоры с любыми скидками и бонусами, он не подпадает под действие закона о торговле. Все равно те поставщики, которым важно попасть в сети, такие документы подпишут.

Источник: <http://www.retail.ru/articles/43860/>, 20.05.2010

Управляющий партнер сетей «Гастрономчикъ» и Prodeco Д. Потапенко... считает, что в России местные власти относятся к сетевикам «как к дойной корове». По его мнению, новый закон откровенно пролоббирован производителями продукции, но должного результата не последует. «Мы, с нашим опытом в бизнесе, все равно найдем способ, как стрясти с производителей входные бонусы. И проблема в сущности не в бонусах. А в том, что нашим производителям пора работать по контракту. Требования в каждом городе в магазине создавать полку с товарами местных производителей разрушают бизнес», — заключил предприниматель.

Источник: Власть и ритейл. Малый бизнес — за, сетевики — против // www.retailer.ru (7 июня 2010 г.).

Уменьшение себестоимости товара

1. Перенос стоимости доставки на поставщика. Если товар доставляется транспортом сети, то поставщик возмещает все связанные с этим расходы.
2. Удешевление упаковки у поставщика-производителя.
3. Фасовка, маркировка и нанесение штрихкодов у поставщика или за счет поставщика.
4. Выход сети напрямую на производителя или получение от дилера цен производителя с дополнительным сервисом.
5. Уход от производителя к дилеру при условии сохранения цен производителя и дополнительного сервиса (например, доставки по магазинам).
6. Ввод частной марки (*private label*). Заключение контракта с производителем на выпуск товара, аналогичного хорошо продаваемой торговой марке, с теми же качественными характеристиками, но более низкой себестоимостью. Позволяет получить инструмент для давления на поставщика-монополиста (если такой есть), привлечь новых покупателей — приверженцев этой марки и увеличить маржу.

7. Получение от поставщика эксклюзивных условий позволяет иметь самый высокий уровень рентабельности на рынке. Эксклюзивные цены (ниже оптового прайс-листа) и кредитные условия достигаются путем выхода на владельцев и генеральных директоров компании — тех, кто принимает стратегические, нестандартные решения. В таком случае в переговорах должны участвовать топ-менеджеры обеих сторон.
8. Выпуск поставщиком эксклюзивного товара для розничной сети. Это позволяет установить высокую торговую наценку, привлечь новых покупателей, так как этот товар купить больше негде, а производителю дает гарантию сбыта товара на длительный период.
9. Закупочные альянсы. Совместная закупка товара с дружественными конкурентами и партнерами позволяет получить дополнительные скидки за счет больших объемов закупки и увеличить маржу. Минус данной стратегии в том, что эти альянсы распадаются через короткое время, так как рано или поздно один из партнеров начинает нарушать обязательства или «тянуть одеяло на себя». Однако если партнеры принадлежат к разным территориальным рынкам и не имеют прямой конкуренции в одной стране, то такой союз имеет хорошие перспективы.

Фиаско закупочного союза двух крупнейших продавцов бытовой техники в России — «Эльдорадо» и «М. Видео» — не остановило их конкурента «Техносилу»: ретейлер объявил о создании аналогичного альянса с крупнейшей украинской сетью по торговле бытовой техникой и электроникой «Фокстрот». Компании рассчитывают сэкономить до 3% общих затрат на приобретение товара. Для объединения закупок двух сетей создано общее подразделение с единой командой менеджеров. На первом этапе сети объединят 15% закупок. По словам PR-директора «Техносилы» Надежды Сенюк, это будут в основном товары китайского производства и собственные марки сетей (у «Техносилы» это «Techno» и «Wellton», у «Фокстрота» — «Bravis» и «Delfa»).

Источник: Коммерсантъ, Украина. 2007. № 214. 30 ноября.

Десять российских сетей аптек сформировали первый в этом бизнесе закупочный альянс под названием United Logistics Group. Как пишет газета «Коммерсантъ», официально о создании альянса будет объявлено 4 октября.

Крупнейшей сетью аптек, входящей в альянс, является А5 — она контролирует 390 аптек. Остальные девять сетей вместе владеют 210 аптеками, по большей части в Москве. В масштабах России это немного: в альянсе

говорят, что к 2011 году расширятся до полутора тысяч аптек, что составит три процента российского рынка.

Вместе аптеки планируют получать скидку от поставщиков лекарств в объеме от трех до пяти процентов от дистрибьюторов, а часть закупок перевести на прямые поставки от производителей.

Источник: <http://lenta.ru/news/2010/10/04/apteka>, 4.10.2010.

Действия, нацеленные на управление поставщиком

1. Поднятие поставщиком отпускных цен для всех других покупателей, кроме нашей компании. Если у поставщика нет возможности снизить отпускную цену, то закупщик предлагает ему поднять отпускные цены для остальных игроков рынка.
2. В противовес товару с маленькой маржой введение в ассортиментную матрицу товаров-аналогов с высокой маржой (например, товары собственной торговой марки). Позволяет получить статистику продаж как аргумент для поставщика с целью получения от него дополнительных скидок.
3. Объявление и проведение тендеров на поставку товара в сеть. Обостряет конкуренцию между поставщиками и позволяет достичь минимальных закупочных цен и больших сроков кредита уже на начальном этапе.
4. «Качели». Получив статистику продаж для давления на поставщика № 1, проводим с ним переговоры и достигаем поставленных целей. После переговоров с поставщиком № 1 используем эту же статистику для достижения целей на переговорах с поставщиком № 2 (его конкурентом).
5. Лавирование ассортиментом. На фоне сокращения ассортимента и/или объема товаров, заказываемого у основного поставщика, все больше позиций и объемов закупается у альтернативного поставщика. Или идет снижение частоты заказов товара у основного поставщика (2 раза в неделю, 1 раз в неделю, 1 раз в 2 недели...) и при этом увеличение частоты заказов у альтернативных поставщиков. Поставщик перестает быть основным, он переходит в разряд альтернативных, теряет рынок сбыта. Появляется статистика продаж, используемая в дальнейшем для получения от поставщика скидок и необходимых условий поставок.

6. Угроза вывода и поэтапный вывод из сети. Используется как крайняя мера, позволяет добиться успеха на переговорах с «трудными» поставщиками. Обязательно надо показать поставщику все те преимущества, которые он потеряет при выводе его из сети. Затем показать альтернативного поставщика, готового работать. Следующим шагом может быть сокращение ассортимента «трудного» поставщика вплоть до полного вывода.

Особые условия договора

Чем крупнее ретейлер, тем больше вероятность того, что он будет диктовать свои условия поставщику. К сожалению для поставщиков и к счастью для розничных компаний, мировая тенденция развития рынка такова, что ретейлеры диктуют условия поставщикам, а те, нуждаясь в каналах сбыта своей продукции, вынуждены принимать не всегда выгодные для себя условия сотрудничества. Сила на стороне крупных сетей.

Пока закон о торговле, ссылки на который приведены выше, не вступил в силу, многие крупные сети включали в свои договора особые условия, направленные на достижение для себя максимальной выгоды. Мы приведем здесь выдержки из договоров, никак не комментируя их и не оспаривая права у сторон подписывать (или не подписывать) договоры на таких условиях. Приводимые ниже формулировки пунктов договоров поставки продовольственных товаров в крупные торговые сети примерно одинаковы у всех торговых сетей¹.

1. **Обязательство поставщика относительно снижения до уровня, который при условии установления сетью торговой наценки (в размере не более 20%) не превысит минимальную цену реализации аналогичного товара на других предприятиях розничной торговли.** При этом за нарушение указанного условия торговая сеть взимает значительный штраф:

«Цена, предоставляемая покупателю, должна быть приоритетна либо равна аналогичным ценам, предоставляемым продавцом другим розничным операторам».

¹ Источником информации являются выдержки из различных договоров, любезно предоставленные разными компаниями, в силу конфиденциальности информации пожелавшими остаться неизвестными.

2. **Обязательство поставщика не увеличивать цены, указанные в спецификации, до определенной даты.**
3. **Большая (до 45 дней, иногда до 90 дней) отсрочка платежей за реализованный товар, по сути представляющая собой коммерческий кредит.** При этом проценты за пользование коммерческим кредитом не начисляются.

4. **Компенсация потерь покупателя, связанных с воровством в его торговых объектах:**

«Поставщик обязуется один раз в шесть месяцев компенсировать потери покупателя, связанные с воровством товара, утратой товарного вида и т. п. путем предоставления дополнительной скидки в размере 1% от объема закупок за период шесть месяцев или перечисления денежных средств на расчетный счет покупателя в размере 0,38% от объема закупок».

5. **Изменение, расширение товарного ассортимента поставщика возможны только за дополнительную плату:**

«Поставщик обязуется компенсировать затраты покупателя в размере 30 000 руб., связанные с необходимостью изменения реквизитов поставщика... а также в размере 5000 руб. — в случае обработки (дополнительной обработки) данных о товаре, в том числе введение данных о товаре, ранее исключенных из прейскуранта...»

6. **Оплата поставщиком дополнительных торговых мест, предоставленных торговой сетью:**

«Поставщик гарантирует оплату дополнительных торговых мест в торговых комплексах покупателя... в течение 5 рабочих дней со дня выставления счета».

7. **Обязанность поставщика предоставлять дополнительные скидки на товар во время проведения акций по продвижению товара (промоакций):**

«Поставщик гарантирует покупателю проведение акций, направленных на продвижение продукции поставщика, путем предоставления дополнительной скидки на продукцию. Длительность каждой акции 15 дней».

«Поставщик обязуется в указанном месяце участвовать в течение 45 дней в акции “Товар недели” и предоставить покупателю допол-

нительную скидку на товар в размере 10% на весь проданный объем товара в согласованный период».

8. Предоставление поставщиком дополнительного оборудования для выкладки своего товара или его оплата:

«Продавец оплачивает покупателю место под выкладку товара согласно утвержденной ассортиментной матрице на торговом оборудовании...»

9. Предоставление плана проведения промоакций продавцом; часто используется завышенная стоимость промоакций:

«Продавец обязан предоставить покупателю поквартальный план проведения промоакций на продукцию, поставляемую покупателю.

Стоимость проведения промоакций и дегустаций в сети магазинов «...» составляет 20 у. е. в день, что эквивалентно 600 руб.».

«На время проведения распродажи в сети магазинов... продавец обязан предоставить покупателю дополнительные скидки в размере 10%...»

«Продавец обязан участвовать не менее 4 раз в календарный год в рекламной брошюре покупателя. Продавец оплачивает покупателю размещение рекламы товара продавца в рекламной брошюре в размере 100 у. е., т. е. 3000 руб. за 1 раз».

«В целях продвижения товара на рынке и для проведения покупателем промоакций... поставщик обязуется ежемесячно сформировывать бюджет в размере 1% от общей стоимости товара, поставленного по договору за месяц...»

10. Гарантии поставщика по поставке товаров на наилучших условиях:

«Поставщик гарантирует, что в течение всего срока действия настоящего договора он будет поставлять товар покупателю на наилучших условиях по ценам, отсрочке платежа и другим условиям по сравнению с условиями его поставок третьим лицам».

11. Обязательство поставщика по оплате услуг покупателя по обеспечению входа в сеть магазинов покупателя («входной бонус»):

«Покупатель оказывает услуги поставщику по входу в сеть магазинов покупателя, а поставщик обязуется оплатить услуги покупателя из

расчета... долларов США, включая налог на добавленную стоимость, за каждую позицию товара в каждом магазине покупателя».

12. Обязательство поставщика по оплате услуг покупателя по обеспечению присутствия товара на полках в магазинах покупателя:

«Покупатель оказывает услуги поставщику по присутствию товара на полках в магазинах покупателя в период с «_» _____ 200__ г. по «_» _____ 200__ г. включительно, а поставщик обязуется оплатить услуги покупателя из расчета _____ долларов США за каждую позицию товара в каждом магазине покупателя».

13. Обязательство поставщика по оплате услуг покупателя по вводу в спецификацию к договору новых позиций товара:

«Покупатель оказывает услуги поставщику по вводу в спецификацию к договору, далее — “Спецификация”, новых позиций товара, а поставщик обязуется оплачивать услуги покупателя из расчета... долларов США, включая НДС, за каждую новую позицию товара в каждом магазине покупателя, в срок не позднее пяти рабочих дней с момента внесения сторонами изменения в Спецификацию».

14. Обязательство поставщика по оплате услуг покупателя по переводу каждой позиции товара поставщика из одного формата магазина покупателя в другой формат по каждому магазину:

«Покупатель оказывает услуги поставщику по переводу позиции(ий) товара поставщика из одного формата магазина покупателя в другой формат, а поставщик обязуется оплачивать услуги покупателя из расчета... долларов США, включая НДС, за каждую переведенную позицию товара в каждом магазине покупателя, в которой данная позиция была переведена. Оплата производится не позднее пяти рабочих дней с момента перевода позиции товара поставщика в российских рублях по безналичному расчету; применяется курс доллара США к рублю, установленный ЦБ РФ на дату оплаты».

15. Обязательство поставщика оплачивать услуги покупателя по предоставлению информации об открытии покупателем каждого нового магазина:

«Покупатель оказывает услуги поставщику по предоставлению информации об открытии покупателем каждого нового магазина (но-

вый магазин — магазин, открывшийся после заключения сторонами настоящего соглашения), а поставщик обязуется оплачивать услуги покупателя из расчета... долларов США, включая НДС, за каждую позицию товара в каждом новом магазине покупателя».

16. **Обязательство поставщика оплачивать услуги покупателю по замене товара поставщика, имеющего низкий уровень продаж в магазинах покупателя.**
17. **Обязательство поставщика оплачивать услуги покупателя по размещению рекламы товара в средствах массовой информации (СМИ) и распространению СМИ в местах проведения акций... по снижению цен на товар поставщика.**
18. **Проведение поставщиком обязательного ежемесячного мониторинга цен на поставляемый товар на предприятиях розничной торговли города (региона) и представление данных покупателю:**

«Поставщик обязуется ежемесячно предоставлять мониторинги, содержащие информацию о цене товара на предприятиях (организациях) розничной торговли на территории... (“цене на полке”)...»

«В случае непредоставления мониторинга, а также за предоставление ложной информации поставщик может быть оштрафован на сумму 7000 руб. за каждый непредоставленный мониторинг».
19. **Право одностороннего расторжения покупателем договора поставки:**

«Настоящий договор может быть расторгнут в одностороннем порядке по требованию покупателя...»
20. **Право одностороннего невыполнения обязательств покупателем:**

«Покупатель вправе снять с себя ответственность перед поставщиком за невыполнение обязательств...»
21. **Гарантии оплаты поставщиком размещения рекламных изображений своего товара в рекламном издании покупателя в течение выпусков в год:**

«Поставщик обязуется разместить рекламные изображения на рекламных носителях внутри торговых комплексов (лайт-боксах)...»
22. **«Жесткие» требования относительно сроков годности поставляемого товара:**

«Срок годности товара в момент отгрузки покупателю должен быть... 100% от общего срока для товара с общим сроком годности менее трех месяцев».

23. Бесплатная поставка поставщиком одной упаковки товара при первой поставке нового товара, бесплатных образцов для дегустации:

«При первой поставке нового товара по ассортиментной матрице в каждый адрес доставки отгрузить безвозмездно по 1 упаковке товара (5 шт.)».

«Поставщик обязуется 2 раза в месяц предоставлять образцы продукции в количестве 10 единиц с целью проведения дегустации».

24. Высокий размер штрафных санкций за несвоевременную и некачественную поставку товара, за ошибки в отчетной документации, за ненадлежащие условия транспортировки, за несвоевременную оплату услуг, за непредоставление мониторинга:

«Поставщик обязуется своевременно оплачивать оказанные покупателем маркетинговые услуги в порядке, установленном соглашением сторон. В случае просрочки оплаты покупатель после предъявления соответствующей претензии вправе взыскать с поставщика пени в размере 0,1% в день оплаты от неоплаченной суммы».

«В случае нарушения сроков поставки товаров поставщик обязан уплатить покупателю 0,1% от стоимости входящих в релиз и не поставленных товаров за каждый день просрочки».

«...суммы штрафных санкций (убытков) подлежат начислению за весь период с момента нарушения (просрочки) исполнения обязательств по настоящему договору».

«В случае неисполнения заказа покупателя, предусматривающего срок поставки товаров, поставщик обязан уплатить неустойку в размере 10% от стоимости заказанных товаров за каждый день просрочки поставки товаров».

«В случае нарушения положений договора, предусматривающих условия обязательности релизов покупателя на поставку, а также в случае недопоставки товара поставщик обязан уплатить штраф в размере 10% от стоимости недопоставленного товара».

«Покупатель имеет право взыскать с поставщика штраф в размере 350 000 руб. за каждое наименование некачественного товара».

«При обнаружении расхождений между накладной и фактически поставленным товаром поставщик оплачивает штраф в размере 3000 руб. за каждую позицию».

«При обнаружении расхождений между релизом и накладной поставщик оплачивает штраф в размере 5000 руб. за каждую позицию».

«За невыполнение сроков поставки товара, указанных в заявке покупателя, покупатель имеет право начислить, а поставщик обязуется оплатить пени в размере 0,1% от суммы просроченной заявки за каждый час просрочки. За просрочку поставки товара более чем на одни сутки покупатель имеет право выставить поставщику, а поставщик обязуется уплатить штраф в размере 10% от стоимости товара, заказанного покупателем...»

«В случае поставки товара транспортом, не обеспечивающим надлежащие условия транспортировки и хранения товара, покупатель имеет право отказаться либо потребовать от поставщика предоставления скидки на поставленный товар в размере 10% от суммы заявки».

Общий вывод. Мы еще раз хотим обратить внимание читателей на то, что все описанные тут приемы и особые действия в отношении поставщиков сугубо индивидуальны и могут быть использованы менеджером по закупкам только после тщательного взвешивания рыночной ситуации и позиции каждого игрока. Не все приемы, описанные здесь, кажутся нам корректными — в конце концов, стратегически неправильно «выжимать» поставщика до последней капли. Но эти приемы менеджер по закупкам знать должен — хотя бы для того, чтобы принять осознанное решение не применять их. Острым ножом можно приготовить вкусную еду, а можно сильно порезаться. Все зависит от того, как применять тот или иной инструмент и умеет ли специалист им пользоваться.

Переговоры в процессе закупки

Суть деловых переговоров

Недавно был случай: с одним важным заказчиком моя компания собралась заключить выгодный контракт. Клиент показался мне очень приятным, коммуникабельным и довольно мягким человеком, и я наивно подумал, что контракт на наших условиях уже у меня в кармане. Но представьте мое

недоумение, когда этот человек в самый ответственный момент открылся с совершенно новой стороны. Он вел переговоры жестко и умело, а мою растерянность использовал в свою пользу. У меня возникло ощущение, что переговоры идут по заранее составленному им сценарию! Условия контракта, который мы в итоге заключили, были, мягко говоря, невыгодными. Подскажите, как не теряться в жестком общении и вести переговоры по своим правилам?

Из письма в редакцию журнала «Элитный персонал».

Итак, переговоры. Самый действенный и самый используемый инструмент управления своими поставщиками. По сути, у закупщика нет другого, более эффективного способа добиться своих целей, как сесть за стол переговоров с поставщиком.

Важно определиться в том, что мы подразумеваем под переговорами. Не все контакты с поставщиком можно назвать переговорами. Когда к нам приходит торговый представитель и презентует товар — это не переговоры, это всего лишь попытка продажи нам товара. Мы слушаем и принимаем решение — нужно нам это или нет. Нет процесса обмена информацией, есть только выслушивание предложения (которое при неумелом поведении продавца заканчивается стандартной отговоркой закупщика: «Оставьте ваш прайс-лист и каталоги, мы рассмотрим и вам перезвоним»).

Если кто-то в ультимативной форме ставит условия своему партнеру («или кредит, или мы не работаем с вами») — это тоже не переговоры. Это лишь выдвижение условий, которые можно принять, а можно и не принять. Нет обсуждения позиций.

Когда кто-то просит нас о чем-то, используя различные приемы (лесть, шантаж, попытку установить неформальный контакт), — это тоже не переговоры, это манипуляции, так как цели другой стороны неочевидны.

Однако сами по себе переговоры могут на различных этапах включать в себя и презентацию товара, и манипуляции, и выдвижение условий... **Переговоры — это процесс, в котором стороны решают, что каждая из них отдаст и получит в ходе взаимного обмена информацией и выгодами.**

Для менеджера по закупкам важно знать, что свое время и усилия нужно тратить именно на переговоры. Переговоры — это труд, который требует специальной подготовки.

Но не всегда переговоры возможны. Для того чтобы переговоры состоялись и были результативными, необходимо, чтобы у каждой из сторон были области допустимых решений или диапазон торга между желаемым и предельным. Если такое пересечение есть, то стороны, двигаясь навстречу друг другу от желаемого оптимального варианта к предельному, могут найти решение, которое устраивает каждую из них.

Например, мы желаем получить скидку в 20% (это та цифра, которая для нас абсолютно желательна), но при самом худшем варианте готовы довольствоваться скидкой в 15% (это наш предел, на меньшее мы не готовы). У поставщика же, наоборот, — скидка в 18% — это его предел, а скидка в 12% — это то, с чем он готов выйти на переговоры, т. е. допустимое, желательное значение)¹. В ходе взаимного обмена мнениями и информацией, аргументами и доводами стороны найдут область торга в диапазоне между 15 и 18%.

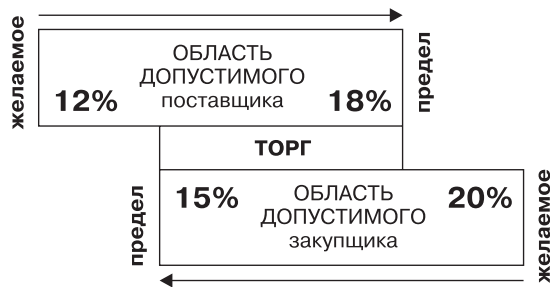


Рис. 5.3. Области допустимого каждой из сторон пересекаются, образуя область торга. Переговоры возможны

Если минимальный допустимый предел одной стороны превышает максимальный допустимый предел другой стороны, то область торга отсутствует и возникает тупик. Выйти из тупика можно, если вести

¹ Понятно, что желаемое для поставщика — это вообще не давать скидку, но нужно смотреть правде в лицо — скидку придется дать, иначе переговоры не состоятся вообще...

переговоры не по одному, а сразу по комплексу вопросов, «пакету соглашений». Ведя переговоры относительно всего «пакета», мы получаем дополнительную степень свободы, дополнительную гибкость, которая облегчает для обеих сторон выход из тупика. В «пакете» могут оказаться такие вопросы, при обсуждении которых можно безболезненно для себя пойти навстречу другой стороне. Получив желаемое в одном вопросе, оппонент может изменить свои предельные условия при обсуждении другого вопроса.

Например, поставщик готов предоставить максимальную скидку в 18%, но закупщику нужно не менее 19%. После обмена информацией стороны понимают, что говорить не о чем — нет области пересечения решений. Чтобы выйти из тупика, можно включить в переговоры другие интересующие стороны условия. Например, закупщик соглашается на скидку в 18%, но в пакет включаются кредитные условия. Или поставщик соглашается на скидку в 19%, но при этом закупщик обязуется брать определенный объем товара.

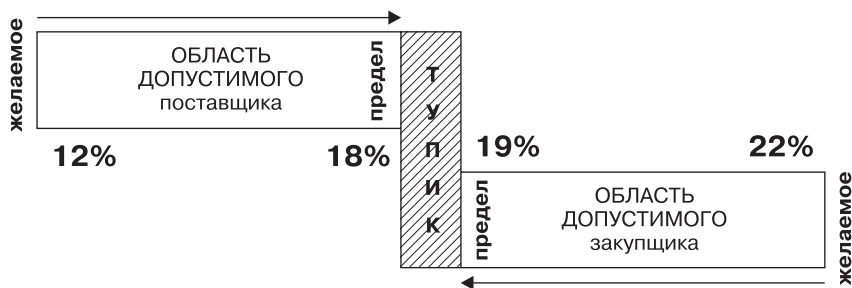


Рис. 5.4. Области допустимого каждой из сторон не пересекаются — области торга нет. Переговоры заходят в тупик

Ситуация, когда желаемое совпадает с пределом, означает отсутствие области торга и переговорам не подлежит. По сути, это ультиматум, нет возможности что-либо обсуждать. Стороны либо соглашаются с условиями, либо нет.

Например, закупщика устраивает только кредит не меньше чем на 45 дней. Это его ультиматум. Поставщик может согласиться, может не соглашаться, но вести разговор не о чем. Желаемое (45 или больше дней кредита) равно предельному (45 или больше дней кредита), поэтому остальные ва-

рианты не рассматриваются. Поставщику придется уступить, если он хочет сотрудничать.

Но важно помнить: переговоры — это торг, а не уступки! В случае же ультиматума одна из сторон должна уступить.

Итак, если у сторон есть области допустимых решений, т. е. желаемое и предел не совпадают, то переговоры возможны. И задача сторон — найти максимально допустимое и приемлемое для всех решение.

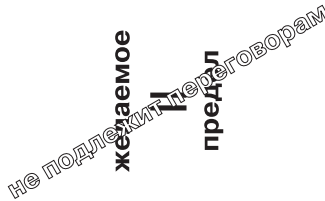


Рис. 5.5. Желаемое и предел совпадают. Переговоры невозможны

Переговоры можно назвать результативными, когда:

- в вопросах по существу было найдено действенное решение;
- рабочие отношения сохранены и улучшены;
- на них потрачено не более необходимого времени и средств.

Закупки и продажи — две стороны одной медали

Говоря о стратегии и тактике переговоров, мы не можем избежать разговора о... продажах и продавцах. «Зачем нам знать это? — спросите вы. — Ведь мы занимаемся закупками». Дело в том, что продажа и закупки — две стороны одной медали. Задача службы продаж любой фирмы — построить процесс так, чтобы получить выгоду от продажи товара, а очевидная задача отдела закупки — купить товар по минимальной стоимости и с соблюдением определенных условий поставки. И каждый день, закупая товар, мы сталкиваемся с тем, кто нам его продает. Поэтому необходимо понимать механизм продажи, чтобы принимать правильные решения и понимать своего партнера по переговорам. Практически всегда на другом конце стола переговоров будет находиться продавец или его торговый агент. Закупщику важно понимать, как работает хорошо обу-

ченный продавец или торговый представитель, когда приходит с целью продать свой товар.

1. Существует так называемая техника холодных звонков¹. Суть ее такова: «Ключ к успешным продажам — умение добиваться деловых встреч». Иными словами, 65% успеха зависит от умения продавца находить людей и оповещать их о том, что он, продавец, делает.

Формула успеха этой техники продаж: деловая встреча = контакт = продажа.

Например, торговый представитель поднял трубку 293 раза в течение 10 недель. За этот период он переговорил со 149 закупщиками. Сто звонков оказались «пустыми», но 49 были результативными. Цель звонка — не продать товар, ни в коем случае! Цель — назначить встречу. Торговый представитель назначил 49 первоначальных деловых встреч с разными компаниями. Затем он нанес 83 деловых визита (примерно по два раза для каждой компании). Итогом стали 10 сделок.

Ключом к успеху оказалось умение назначить встречу по телефону. Что это означает для закупщика? Если имеет место телефонный звонок и продавец не предлагает вам товар и не делает попыток выслать свое предложение, а только предлагает встречу, то, скорее всего, мы имеем дело с хорошо обученным продавцом, который при личной встрече сможет продать нам товар. Если мы нуждаемся в товаре, такая встреча будет полезной. Если же нет, то нет необходимости тратить свое время на переговоры.

2. Техника выявления потребностей клиента. Она носит различные названия, но суть этой техники в следующем.

Основываясь на предварительном изучении ситуации (какие у клиента могут быть сложности или какие выгоды он хотел бы получить) и предположении о возможных потребностях клиента, продавец задает вопрос для прояснения ситуации (например: «Испытываете ли вы трудности с получением товара в срок от вашего нынешнего поставщика?», «Есть ли у ваших покупателей потребность в новом товаре?»). Отвечая на этот вопрос, клиент сообщает о дополнительных проблемах, которые могут быть решены с помощью предлагаемого товара («Да, бывают сбои в поставках» или «Покупатели спрашивают модель, оснащенную ионизатором»). Собрав достаточное количество таких потребностей

¹ Приводится по: Шиффман С. Техника холодных звонков. — Нирро, 2006.

(и чем больше, тем лучше!), продавец презентует товар, показывая те выгоды, которые помогут решить проблемы клиента («Мы никогда не срываем сроков поставки, привозим сами, компенсируем простои», «Мы следим за рынком, и наша новая модель как раз с двумя (нет, тремя!) ионизаторами»). После презентации продавец выясняет, положительное или отрицательное отношение теперь у закупщика к товару. Если положительное, то сделка совершается. Если нет, грамотный продавец начинает применять технику работы с возражениями.



Рис. 5.6. Семь ступеней продажи

Данная техника позволяет показывать именно те выгоды, которые нужны покупателю. Важно еще и то, что, задавая вопросы, продавец держит инициативу в своих руках, не позволяя закупщику ее перехватить.

3. Работа с возражениями. Цель — выявить все возражения, которые могут возникнуть у закупщика. Возражения бывают различных типов, но для каждого типа у хорошо обученного продавца свой контраргумент, нацеленный на прояснение ситуации.

Например, на предложение что-то купить закупщик отвечает: «Это слишком дорого». Контраргумент: «Дорого по сравнению с чем?» Закупщик вынужден или признать свою неправоту, или ответить, что у другого поставщика цены лучше. Для грамотного продавца это материал для переговоров: «Значит, если у нас будет такая же цена, вы будете покупать?» Закупщик или соглашается, или вынужден озвучить новое возражение: «Но тот товар лучше». И снова продавец задает вопрос: «Чем именно он лучше?» И так далее до согласия закупщика или до категорического отказа покупать.

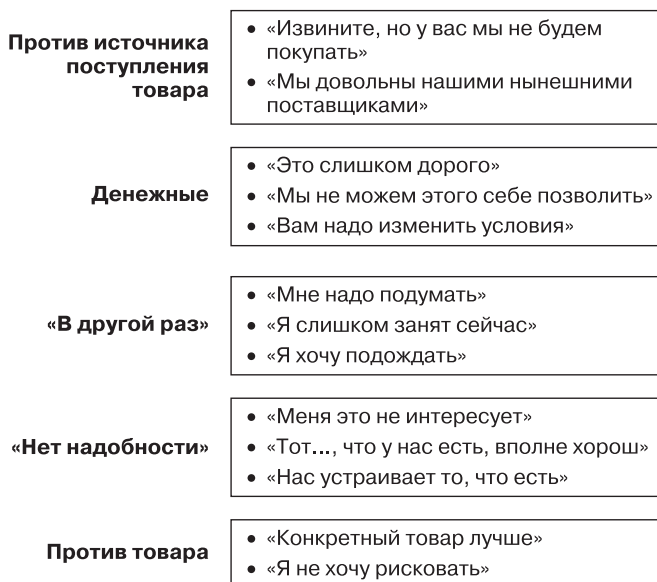


Рис. 5.7. Классификация типичных возражений

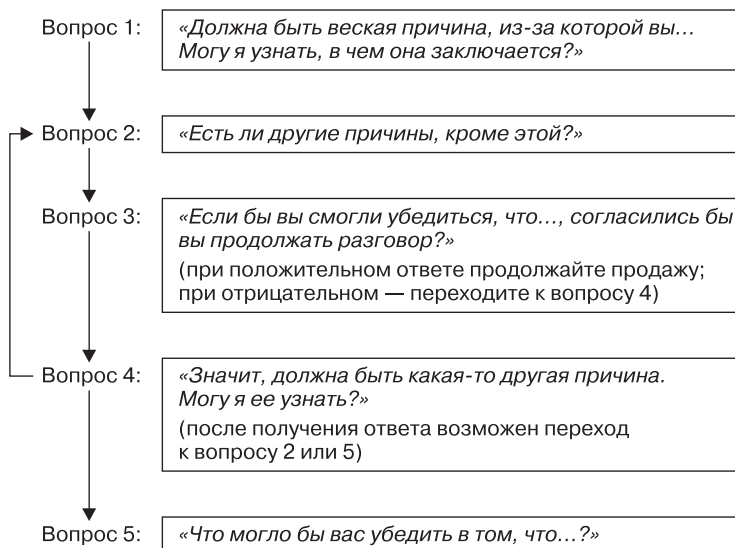


Рис. 5.8. Техника работы с возражениями

Существуют и другие приемы и техники, но все сводится к одному: грамотный продавец выясняет потребности, находит «больные» места и предлагает свой товар в качестве «болеутоляющего»¹. При этом важен личный контакт и умение преподнести товар в правильном свете. Продажа — это такая же технология, которой можно обучить, как и любому другому действию. Эффективный закупщик будет понимать, что скрывается за тем или иным вопросом продавца, и будет держать инициативу разговора в своих руках.

Стратегии переговоров. Модель «Выиграл—Выиграл» («Win—Win»)

Как мы помним, отношения с поставщиком могут строиться как партнерство (в случае равенства позиций) или как соперничество (в случае преобладания силы у одной из сторон).

В зависимости от типа отношений переговоры будут идти по различному сценарию.

Стратегия соперничества = Позиционные переговоры =
= Проиграл—Выиграл, жесткие переговоры.

Стратегия партнерства = Принципиальные переговоры =
= Выиграл—Выиграл, «Win-Win».

В 70-х годах прошлого столетия был найден ключ к решению большинства конфликтов — стремление к взаимному выигрышу. Ученые Роджер Фишер и Уильям Юри из Гарвардской школы бизнеса разработали модель переговоров «Win—Win» для того, чтобы люди смогли избежать позиционного торга.

Суть этой модели в том, что в переговорах есть два параметра — мужество в отстаивании собственной позиции и чуткость к интересам партнера. Если одна из сторон думает только о своих интересах, пренебрегая интересами другой стороны, то, вероятно, она выиграет за счет своего

¹ Мы ни в коей мере не желаем обидеть продавцов! Но техника есть техника, и суть грамотной продажи именно в этом. Главное, чтобы предлагаемый товар или услуга действительно могли решать эти проблемы.

партнера. Эта стратегия называется «Выиграл—Проиграл» и характерна для ситуации соперничества.

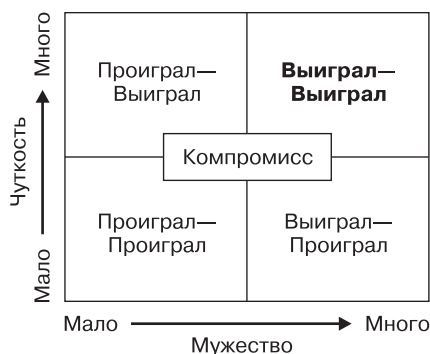


Рис. 5.9. Модель стратегии «Win—Win»

Возникает разделение сторон на «нас» и «них», личные конфликты. Каждая из сторон высказывает только свою точку зрения, не слушая другого. И что важно, акцент делается на сиюминутном решении, независимо от того, отвечает ли оно долгосрочным целям.

Такие переговоры называются позиционными, так как каждая из сторон занимает свою позицию и не рассматривает область взаимных интересов. По сути, сознательно сужается область торга, и часто переговоры заходят в тупик.

Переговоры носят жесткий характер, многое в переговорах определяется личностями. Жесткие переговорщики начинают с большого запроса, долго придерживаются своей начальной позиции и иногда идут на небольшие уступки. В такой ситуации у жестких переговорщиков больше шансов одержать победу. Но если за столом переговоров встречаются два жестких переговорщика, то переговоры могут зайти в тупик и закончиться, даже не начавшись...

Ниже приведен пример правил, которые используют в своей работе сотрудники отдела закупок одной из международных сетей. Эти правила показывают, насколько жесткие позиции занимают менеджеры при ведении переговоров. Следовать или нет этим правилам — мы советовать не можем, но нужно понимать только одно: чем жестче переговоры, тем меньше они напоминают переговоры.

«Золотые» правила сотрудников отдела закупки одной из международных торговых сетей

- Никогда не проявляйте энтузиазма с продавцом.
- Всегда реагируйте негативно на первую цену.
- Всегда просите невозможного.
- Скажите им, что придется сделать все намного лучше.
- Всегда говорите, что вам надо проконсультироваться с руководством.
- Будьте умными, но разыгрывайте дурака.
- Никогда не идите на уступки, не требуя чего-нибудь взамен.
- Всегда будьте готовы прервать обсуждение.
- Играйте в «хороших» и «плохих».
- Используйте ложные предложения.
- Всегда помните, что 80% уступок делается на последней стадии переговоров.
- Избегайте тупиков.

Источник: по материалам сайта *sellwell.ru*

Если одна из сторон слишком слаба и думает только о выигрыше для другого, пренебрегая своими интересами («Главное, чтобы мы остались партнерами...»), такая стратегия называется «Проиграл—Выиграл».

Мягкие переговорщики начинают со скромного запроса, уходят от него далеко и часто делают большие уступки. Заняв такую «мягкую» позицию, менеджер по закупкам рискует принять невыгодные для себя условия, которые затем будет трудно оспорить.

С точки зрения сиюминутной победы хорошо достигнуть своих целей, пусть даже другой стороне это будет невыгодно. Но такая ситуация может привести к тому, что проигравшая сторона начинает «отыгрываться», ставя под угрозу взаимоотношения вообще. Если стороны не находят решения, устраивающего хотя бы одну из сторон, такая ситуация ведет к разрыву, прекращению отношений. Это ситуация «Проиграл—Проиграл», т. е. «не доставайся же ты никому!». В ситуации «Проиграл—Проиграл» цели ни одной из сторон не достигнуты, долгосрочные отношения под угрозой или разрываются, стороны чувствуют разочарование в перегово-

ном процессе. Как ни парадоксально, такой стратегии ни одна из сторон специально не придерживается (ну зачем же заведомо проигрывать?), но она часто появляется как следствие двух предыдущих...

Пример из личной практики

Вспомним ситуацию, описанную выше, когда поставщик согласился поставлять товар нашей компании при условии, что мы выкупим у него партию неликвидного товара. Сила была на их стороне, так как мы остро нуждались в товаре. Сценарий переговоров был жесткий, и итоговый результат получился «Проиграл—выиграл»: наша компания вынуждена была начинать работу на заведомо невыгодных для себя условиях. Поставщик выиграл — он имел новый канал сбыта и избавился от неликвидного товара. Проблема была в том, что поставщик знал, что этот товар неликвидный, мы же об этом не знали.

За год ситуация изменилась. Будучи в ситуации проигрыша, мы получили право «отыгрываться», т. е. поступать так, как однажды поступили с нами. С человеческой точки зрения, возможно, это неправильно, но бизнес есть бизнес, ничего личного.

Через год мы заняли прочные позиции и в ходе жестких переговоров вернули поставщику его товар. Как помним, неликвидные смесители были возвращены при условии, что только так мы сможем погасить кредит. К тому моменту у нас были другие поставщики и мы могли диктовать условия на рынке.

Что же произошло дальше?

Поставщик был недоволен тем, что мы «отыграли» свои позиции. Он начал задерживать поставки товара, закрыл маркетинговую программу по совместному продвижению продукта, перестал оказывать поддержку в обучении продавцов, начал вводить квоты на поставляемый товар... Через три месяца мы поняли, что крайне неудобно и невыгодно работать дальше. Мы прекратили поставки. Поставщик был выведен из ассортимента, так как за это время мы нашли другого поставщика аналогичного товара.

Нам пришлось распродавать остатки товара, многие товары попали в неликвиды и были проданы с уценкой. Поиск поставщика занял время и усилия специалистов по закупке, пришлось тратить средства на «раскрутку» новой торговой марки, время продавцов на обучение и т. д... Но и тот поставщик потерял нас как одного из главных своих покупателей, лишился каналов сбыта в виде наших магазинов в разных регионах России, вынужден был искать новых дистрибьюторов и вновь налаживать контакты, отлаживать новую цепочку поставок...

Проиграли оба. Выигрыш одной стороны дает право другой отыгрываться, и как результат обе стороны могут проиграть...

А ведь достаточно было в начале работы не ставить жестких условий, не пытаться навязать всю партию неликвида. Возможно, со временем этот товар можно было бы продать, если обе стороны взвешенно и адекватно рассмотрели бы вопрос цены на товар, возможности его продажи по специальным условиям и т. д...

Стратегема¹ «Обман — путь войны»

Нельзя обманывать кого-нибудь, не рискуя ввязаться с ним в войну.

Милый обман вызывает милую войну.

Шуточный обман вызывает шуточную войну.

Молчаливый обман — молчаливую войну.

Готовя обман — готовься к войне.

Тот, кто обманывает вас, может воевать с вами или не на вашей стороне.

Никогда не вынуждайте обманывать вас.

Неискренность с самим собой приводит к самообману.

Самообман — к принуждению других обманывать вас.

Обман — к войне.

Война — к страданиям и жертвам.

Источник: *Тарасов В.* Технология жизни: книга для героев. М., 2006.

Суть же переговоров в том, что следует совместно искать решения, устраивающие обе стороны. Это сложно. Не всегда можно найти такое решение — в таком случае нужно найти **компромисс**, т. е. решение, подходящее обоим, хотя и не на 100% удовлетворяющее ожидания сторон.

Но если стороны являются партнерами или желают строить партнерские отношения, то необходимо двигаться навстречу друг другу, говоря о своих интересах и выслушивая интересы другого.

¹ Здесь и далее мы будем использовать китайские стратегемы как иллюстрации к некоторым понятиям. Сам термин «стратегема» восходит к древнегреческому *strategema*, что означает военное дело вообще и, в частности, военную хитрость. Понятие «стратегема» в Китае означало стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка.

Такая стратегия называется **«Выигрыш–Выигрыш»**. Ее суть в том, что стороны концентрируются на целях и слушают друг друга, а решение не является неприемлемым ни для одной из сторон и отвечает интересам обоих партнеров.

Пример из личной практики

Будучи молодым менеджером по закупкам, я однажды совершила ошибку: в заявке указала код раковины, которая имела точно такие же характеристики, как и поставляемая обычно, но стоила в два раза дороже из-за маленькой заглушки, которая шла в комплекте (и была никому не нужна). Разница в коде была всего лишь в одну цифру...

Мой руководитель, просматривая заявку, не обратил на это внимания. Представитель поставщика тоже не заметил ошибку. Менеджер на заводе, выславший подтверждение, тоже не спросил, почему мы заказываем не то, что обычно, а слишком дорогую и явно не подходящую нам продукцию. Словом, через две недели мы получили фуру, наполовину груженную этими раковинами. Я была в ужасе — этот товар невозможно будет реализовать по таким высоким ценам! Я представляла, как разницу в ценах в несколько тысяч долларов мне придется компенсировать из своего кармана (надо заметить, порядок в нашей фирме был очень жесткий).

Мой руководитель переговорил сначала со мной, выяснив, что имела место просто ошибка, без всякого злого умысла. Затем он пригласил на переговоры представителя поставщика: нам нужно было найти какое-то решение, чтобы исправить ситуацию.

Что же произошло дальше? Поставщик мог бы отказаться помогать нам: сами купили, ошиблись, сами и исправляйте ситуацию... Но мы были партнерами. Поставщик согласился, что товар не может быть реализован в том виде и по той цене, по которой мы его получили. Вот если бы не было этой заглушки, то раковина имела бы обычную цену и была бы продана как нормальный товар...

В ходе переговоров мы нашли решение: я лично, как совершившая ошибку, иду на склад и с помощью работников склада вынимаю из каждой раковины эту заглушку. Таким образом, раковина приобретает обычный вид, выправляются приходные документы, и товар поступает в продажу по обычным ценам. Заглушки же складываются в отдельную коробку и отдаются представителю поставщика. Он возвращает их на завод. После этого пересчитывается стоимость этих раковин, и выставляется кредит-нота, т. е. поставщик компенсирует нам избыточную стоимость раковин.

Самое главное было достигнуто в ходе этих переговоров — доверие и партнерские отношения. Выиграли оба — мы не потеряли деньги, поставщик приобрел преданного и благодарного покупателя. Стоит ли говорить, что наши отношения длились не один год и были практически безоблачными.

Таблица 5.4. Сравнение стратегий взаимодействия

Стратегия	Проиграл—Выиграл	Выиграл—Проиграл	Выиграл—Выиграл
Тактика ведения переговоров	Уступчивость. Стремиться к согласию любым путем	Соперничество. Угрожать, манипулировать. Настаивать на своей позиции	Сотрудничество. Анализировать интересы. Настаивать на применении объективных критериев
Цель переговоров	Согласие	Победа	Разумный результат
Участники переговоров	Друзья	Соперники	Партнеры
Сохранение отношений	Делать уступки ради отношений. Допускать односторонние потери ради согласия	Требовать уступок в качестве условия продолжения отношений. Требовать односторонних выгод в качестве платы за соглашение	Отделять людей от проблемы. Обдумывать взаимовыгодные варианты
Решение	Искать единственный ответ — тот, который устроит другого	Искать единственный ответ — тот, который устроит меня	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Отношение к людям и проблемам	Придерживаться мягкого курса в отношении людей и проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношении людей и проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношении людей, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверие	Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать делать дело независимо от степени доверия

Общий вывод. Переговоры могут строиться по различному сценарию — все будет зависеть от выбранной стратегии. Стратегия же определится силой позиций каждой из сторон и желанием (или нежеланием) развивать партнерские отношения. Партнерские отношения могут быть достигнуты

только в одном случае — если стороны двигаются навстречу друг другу, совместно ищут решения и говорят о взаимных интересах. В случае жестких переговоров можно победить за счет проигрыша другой стороны, но переговоры рискуют зайти в тупик, а отношения могут быть разорваны.

И еще один важный комментарий: по какому бы сценарию ни шли переговоры, недопустимо для переговорщика (даже в случае жесткой позиции или заведомого проигрыша) вести себя невежливо и недостойно. Стратегия есть стратегия, но правила этикета и делового общения соблюдать нужно в любом случае. Жесткие переговоры не означают крик и брань. Выслушать другого — не признак мягкости. Переговоры — это всего лишь бизнес...

Этапы процесса переговоров

Итак, мы решили начать переговоры. Что необходимо сделать в первую очередь, что — во вторую, что в третью? Переговоры не бывают одинаковыми, даже если встречаются одни и те же лица и они обсуждают один и тот же вопрос. Переговоры — это всегда некая игра, которая, однако, имеет общее правило.

Переговоры имеют этапы: все начинается с подготовки, затем идут контакт и обсуждение позиций, затем согласование и поиск совместного решения и, наконец, завершение (которое может увенчаться подписанием контракта или других обязательств).

Рассмотрим каждый этап подробнее.

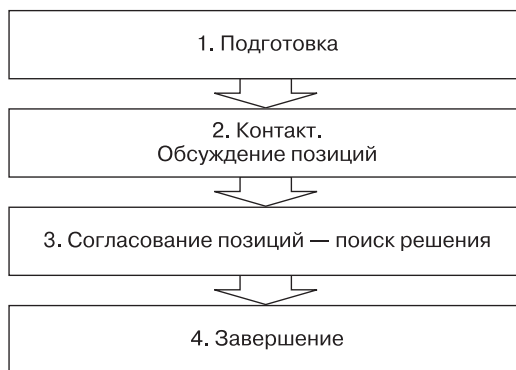


Рис. 5.10. Этапы переговоров

Первый этап — подготовка

Пример из практики

Менеджер по закупкам работает у себя в офисе, занят обычными делами. Открывается дверь, и на пороге появляется торговый представитель одного из давних и надежных поставщиков. Почти друзья. Почти. Представитель давно уже вхож в святая святых — офис отдела закупок. Тем более что он приходит всегда с новыми образцами продукции, которые оставляет «для дегустации» всему отделу. Так уж повелось. И вот торговый представитель в очередной раз привез новый продукт на дегустацию. А что ж не позвонил? Да просто мимо проезжал. «Думаю, дай заеду... Вот кстати, предлагаем новый продукт. Что скажете? Будете брать? Цена... мм... ну, смотря какую партию будете брать. Для своих скидки, конечно... Да, реклама, как обычно. Конечно. Конечно. Да. Да. Нет. Не уверен. Ну, договоримся. Ну так что, берете? Партию какую для начала? Как обычно? Ну, так я жду заказик от вас? Ну отлично, я побежал...»

Что произошло? Менеджер по закупкам по сути дал положительный ответ о введении нового товара в ассортимент, не будучи готовым к принятию такого решения. Он оказался втянут в переговоры (о новом товаре, о цене, о размере партии) без подготовки.

Правило № 1. Никогда, никогда, никогда не вступайте в переговоры, если вы к ним не готовы.

На 90% успех переговоров определяется качеством подготовки. Если вы тщательно подготовились, ваше преимущество перед оппонентом, который пренебрег подготовкой, неоспоримо.

Правило № 2 (следствие правила № 1). Готовьтесь к переговорам!

На этапе подготовки нужно определить цели свои и цели другой стороны. Насколько реалистичны цели? Что будет являться свидетельством их достижения?

Например, «получить скидку» — это не цель. Какую скидку? За какой объем? Вас устроит скидка в 1%? Нет? Но ведь формально цель достигнута — скидка-то получена...

Правильно будет сформулировать конкретную цель: получить скидку в 10% за стандартную партию, закупаемую на условиях предоплаты. Только такую цель можно будет обсуждать и считать достигнутой (или недостигнутой).

Определите области общих интересов. Например, и вам, и вашему поставщику интересен как можно больший объем продаж по данной продукции. И вам, и ему интересно познакомить покупателей с новым товаром, проведя дегустацию (вам — чтобы привлечь новых покупателей в ваши магазины, ему — чтобы закрепить в сознании покупателей мысль, что кетчуп такой-то — символ счастливой семейной жизни). Ваши интересы совпадают, вы наверняка найдете общее решение.

Главное — определить цель, которую нужно достичь в ходе переговоров. Цель должна быть сформулирована конкретно, иметь фиксированные сроки и должна быть реалистичной и измеримой (выражаться в конкретных процентах, или сумме, или величине партии и т. д.).

Продумайте, какие именно аргументы вы выскажете для обоснования своих пожеланий. Цель должна быть легитимна! Легитимна, т. е. обоснованна, законна. Например, пожелание получить скидку в 70% — нелегитимно, «незаконно», так как это слишком большой процент, который не может быть предложен. Нет таких прецедентов. Обнародование нереальной цели приведет к закрытию другой стороны, к невозможности дальнейших переговоров. Объявившему такую высокую цифру закупщику, чтобы продолжить переговоры, придется снизить свои аппетиты («ну, мы имели в виду скидку в 20%, а не в 70%...»), что выглядит нелепо и сразу же показывает несерьезное отношение к партнеру, иначе переговоры просто зайдут в тупик («Ваши требования нереальны, нам просто не о чем разговаривать...»).

Объявив свою цель, спрогнозируйте наиболее вероятную реакцию другой стороны на каждую из ваших посылок и подготовьте ответы. Спланируйте последовательность, в которой вы будете поднимать вопросы и раскрывать свои намерения. Для начала переговоров запланируйте наименее спорные вопросы.

Спланируйте регламент переговоров, состав участников, место и время переговоров.

Итак, что нужно подготовить для переговоров?

1. **Тема и цель.** Темой для переговоров могут быть:

- цены, скидки, бонусы;
- условия платежа, кредит, лимит кредита;

- основания для пересмотра соглашения;
 - доставка, место и способ;
 - время и сроки поставки;
 - партия поставки, минимальный объем;
 - упаковка;
 - рекламации, брак, уровень качества;
 - обучение, поездки персонала;
 - образцы, рекламные материалы;
 - совместные акции, специальные цены и т. д.
2. **Переговорщики.** Личность переговорщика складывается из внешних составляющих (облик, одежда, манеры, поведение) и полномочий, которыми он обладает. Чем более трудные переговоры предстоят, чем важнее результат, тем выше должен быть статус переговорщиков. О правилах этикета и внешних составляющих имиджа переговорщика мы скажем чуть ниже.
 3. **Баланс сил.** На чьей стороне сила? В чем наши преимущества, в чем их преимущества? Кто больше нуждается в этих переговорах? Определение сильных и слабых сторон.
 4. **Тактика и стратегия.** Исходя из целей и баланса сил определить, какую тактику и стратегию мы выберем. Предстоят ли нам жесткие переговоры? Или мы будем говорить о стратегии «Выиграл–Выиграл»? Или нам предстоит заключить сделку на не самых выгодных для себя условиях?
 5. **Информация.** Что открыть? Что утаить? На какие уступки можно пойти и в чем ценность этих уступок? Ценность для нас? А для них? Им это интересно? Какие факты мы имеем и какие предположения? Все предположения должны быть проверены в ходе переговоров. Нельзя свои предположения выдавать за факты.
 6. **Подготовка легитимной информации, обоснования запросов.** Сбор информации об издержках, объеме закупок, продажах, спросе и т. п. Данные для переговоров (графики, схемы, базы данных, цены на рынке, исследования, презентации и т. п.). Внешние стандарты или

прецеденты, которые способны убедить одну или обе участвующие в переговорах стороны, что предлагаемое соглашение справедливо.

7. **Альтернативы и решения.** Какие обязательства мы готовы на себя взять в ходе успешных переговоров? Если переговоры зайдут в тупик, какие у нас есть варианты? Что я могу предпринять, если уйду с переговоров без соглашения? Какая альтернатива наилучшая? Что я сделаю на самом деле?

В случае достижения соглашения мы берем на себя такие-то конкретные обязательства.

8. **Кто участвует в переговорах?** Команда или один человек? Если это будет делегация, кто будет ее возглавлять? Каков статус переговорщиков и кто какие роли играет?

Если на переговоры идет один человек, у него есть некоторые преимущества перед командой: он может принять решения оперативно, быстро, он один несет за них ответственность. Нет разногласий, невозможно ослабить команду.

Если на переговоры идет команда (например, менеджер по закупкам приглашает на переговоры логиста, специалиста по маркетингу и директора магазина), то преимущество в том, что в команду входят люди, владеющие разными вопросами. Снижается вероятность ошибок, и есть возможность обмена мнениями. Есть возможность создания более сильной оппозиции другой стороне.

Но при командных переговорах нужно соблюдать важные правила:

- все члены команды должны знать и понимать свои роли и должны быть готовы говорить, когда придет их время;
- ведущий переговорщик должен подать знак члену своей команды, когда он должен говорить;
- говорить только по одному;
- никогда не допускать разногласий в присутствии другой стороны;
- разработать способ невербального общения друг с другом (сигналы, записки и т. д.). В случае сомнений объявлять перерыв;
- независимо от поведения другой стороны не позволять ей повлиять на ваше поведение — личное и командное;

- помнить, что передаваемая вашей командой вербальная и невербальная информация должна соответствовать друг другу.

9. **Время и место переговоров.** Сколько времени займут переговоры? Лучше всего фиксировать время, чтобы ваш партнер по переговорам был максимально конструктивен. Как правило, 40–45 минут достаточно, чтобы обсудить наиболее важные вопросы. Если переговоры длятся несколько часов, это означает, что или вопрос слишком сложен и требуется перерыв, чтобы обработать информацию и выработать новую тактику, или переговоры уже зашли в тупик (или начинается беспредметный разговор, далеко ушедший от темы переговоров).

Место переговоров имеет значение. Встреча на своей территории считается более приемлемой, так как у хозяина есть психологическое преимущество (ведь это он пришел к вам, а не вы к нему. Возможно, он больше нуждается в вас?). Плюсы встречи на своей территории также в том, что есть возможность посоветоваться, заручиться одобрением и поддержкой своих коллег, экономятся время и средства на дорогу.

Но иногда у встречи на территории поставщика тоже есть преимущества: это «разведка боем», возможность увидеть многие процессы изнутри. Можно посетить склады, цеха, увидеть офис, познакомиться с людьми, от которых может зависеть скорость поставки товара к вам в магазин. К тому же можно придержать нужную информацию, сказав, что у вас ее с собой нет, сослаться на своего начальника, который «как раз сейчас ждет моего возвращения». К тому же гостем иногда быть гораздо приятнее — не нужно заботиться об организационных вопросах, ничто не отвлекает от темы переговоров.

Второй этап — контакт. Сигналы. Обсуждение

Итак, определены цели, тактика переговоров, время и место встречи. Начинаются сами переговоры — идет контакт между участниками.

Момент контакта очень краткий, но емкий: за несколько минут важно обменяться приветствиями, представиться, распределить места за столом переговоров и... понять — кто же находится перед нами? По сути, контакт — это обмен посланиями («мы сильнее, ведь вы пришли просить нас», или «мы сильно в вас нуждаемся, окажите любезность...», или же «мы равноправные партнеры и готовы вести с вами конструктивный диалог»).

Стратегема «Будь хозяином, а не гостем»

Хозяин — тот, кто может разрешить войти, а может и не разрешить. Кто может расспросить гостя. Кто не нуждается в проводниках, кто имеет запасы провизии.

Гость — тот, кто должен просить разрешения войти. Кто плохо знает дом и вынужден идти с проводником. Кто имеет запасов столько, сколько может нести с собой. Кто проделал большой путь и нуждается в отдыхе. Кто вынужден отвечать на вопросы хозяина, если не хочет с ним поссориться.

Гость и тот, по чьей инициативе состоялась встреча. Гость и тот, кто первым поднял новую тему. Тот, кому она предлагается, может расспросить и, расспросив, отказаться обсуждать ее дальше.

Гость всегда рискует — он вынужден ответить на все вопросы, хотя хозяин может дать ему от ворот поворот. Информацию же обратно не заберешь!

Выбирая время и место встречи, стремитесь оказаться в роли хозяина. Равные встречаются на нейтральной территории.

Опытный гость предпочитает поменяться с хозяином местами, даже если встреча состоялась по его инициативе. «Наверное, вы догадываетесь, почему я хотел с вами встретиться?» — спрашивает он. И если хозяин проявляет догадливость, он мгновенно превращается в гостя. Потому что бывший гость начинает задавать вопросы: а почему вы так думаете? А кто вам об этом сказал? А что вы сами ко мне не пришли?

Быть хозяином — не только внешняя позиция, но и внутренняя.

Источник: *Тарасов В.* Технология жизни: книга для героев. М., 2006.

На этапе первого контакта будут иметь значение и одежда, и манера держаться, и соблюдение сторонами основных правил делового общения.

Что нужно помнить при начале переговоров?

1. **Время.** Джентльменское опоздание — 5 минут. 7–10 минут — неприличное опоздание. Позвоните и сообщите, что задерживаетесь!

Пятнадцать минут и более — непозволительное опоздание. Только уважительная причина может вас спасти (помните: пробки на дорогах — неуважительная причина! Выезжайте заранее!).

Если вы хозяин и к вам опаздывают гости, будьте снисходительны. В конце концов, опоздавший испытывает некоторое чувство вины, что, безусловно, может быть нам на руку...

Если гость опоздал более чем на 15–20 минут и не предупредил вас о задержке, то вы имеете полное право заняться своими делами и перенести встречу на другое время (хотя на практике такое жесткое поведение практически никогда не встречается).

2. **Визитки.** При деловых контактах следует обязательно иметь при себе визитную карточку. Невежливо, получив карточку, в ответ не вручить свою (поэтому позаботьтесь о том, чтобы у вас всегда был запас карточек).

При деловой встрече с иностранными партнерами первыми визитные карточки вручают хозяева. Если же встречаются делегации или команды переговорщиков, то обмен визитками идет от руководителей и ниже по иерархической лестнице (сначала карточка подается главе делегации, затем его заместителю и т. д.).

Важно, чтобы визитка была на языке, на котором говорит ваш партнер. Хорошим тоном считается иметь визитки на разных языках, а не двустороннюю, как это часто бывает (хотя в этом мы не видим ничего недопустимого: главное — быть понятым). Получив визитку, нужно вслух прочесть фамилию и имя хозяина. Некрасиво сразу прятать визитку, лучше во время переговоров иметь ее перед собой. Недопустимо класть визитку в задний карман брюк или джинсов — это может быть расценено как неуважение. В восточных культурах принято обязательно внимательно прочесть визитную карточку, похвалить дизайн или оформление и, принимая и вручая визитку, держать ее *двумя* руками (можно сопровождать легким поклоном).

Первым карточку протягивает гость или тот, чей ранг ниже. Если у вас изменились реквизиты, то в визитной карточке разрешается написать от руки только новый номер телефона, а вписывать новую должность неприлично.

3. Представление



Первым представляется

Мужчина — женщине
 Младший — старшему
 Подчиненный — начальнику
 Низкий статус — высокому статусу
 Незамужняя женщина — замужней
 Дама без спутника — даме со спутником
 Хозяин — гостю



Первым протягивает руку для рукопожатия

Женщина — мужчине
 Старший — младшему
 Начальник — подчиненному
 Высокий статус — низкому статусу
 Замужняя женщина — незамужней
 Дама со спутником — даме без спутника

Рукопожатие в современном деловом общении принято и среди мужчин, и среди женщин. В отличие от светского деловой этикет не делит людей по половому признаку: мужчина и женщина являются прежде всего бизнес-партнерами. Бизнес не имеет пола.

Рукопожатие не должно быть слишком коротким, влажным или слишком долгим. В меру крепкое энергичное рукопожатие можно сопроводить улыбкой — это проявление дружеского расположения.

При представлении обязательно назвать свои имя и фамилию, а также должность. Называть ли отчество — зависит от положения переговорщика (чем выше статус, тем обязательнее), от возраста (в российской культуре отчество означает авторитет и признание и для людей старше 35 лет принимается как почти обязательный элемент делового общения) и от корпоративной культуры (во многих представительствах западных компаний, где работают российские сотрудники, отчество не принято, несмотря ни на возраст, ни на статус).

При встрече делегаций первым представляется ее глава, затем он представляет свою команду согласно статусу (от старшего к младшему). Затем то же должен сделать руководитель делегации гостей.

Если переговорам предстоит длиться более 30 минут, хозяева должны предложить гостям чай, кофе, воду. Такое предложение — знак особого расположения хозяев к гостям. Подают напитки сначала гостям, начиная со старшего, затем хозяевам, также начиная с главы команды.

Важный комментарий. Даже если вы или ваш гость допустили оплошность в деловом протоколе — первым подали руку, хотя должны были ждать рукопожатия, или замешкались с визитной карточкой, или заняли не по рангу место за столом переговоров, — это не смертельно. Важно намерение создать хорошую атмосферу. А воспитанный человек никогда не заметит оплошности другого...

4. Деловая дистанция

До 0,5 м (на расстоянии вытянутой руки) — интимная, личная зона. В деловом общении выглядит как нарушение личного пространства и попытка навязать неформальное общение. Осторожнее с этой дистанцией!

0,5–1,2 м — комфортная зона, дружеское общение. Говорит о том, что мы давно знакомы и общение нам приятно. Допустима только со старыми и хорошо проверенными партнерами.

1,2–3,5 м — социальная зона, деловые отношения. Подходящая дистанция для переговоров. Бизнес есть бизнес, и ничего личного.

3,5 м и более — публичная зона. На таком расстоянии можно общаться с аудиторией, но в переговорах она означает исключение контакта. Трудно будет понять друг друга на таком расстоянии.

5. Размещение за столом переговоров

Круглый стол означает равенство позиций

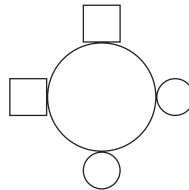


Рис. 5.11. Круглый стол

Прямоугольный стол

1. Партнерские отношения
2. Конкурирующе-оборонительные позиции
3. Независимые позиции
4. Доминирующая позиция
5. Противостояние

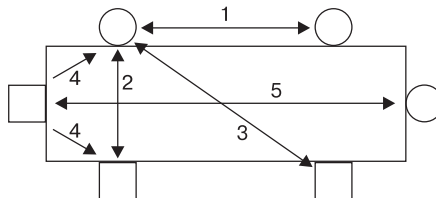


Рис. 5.12. Прямоугольный стол

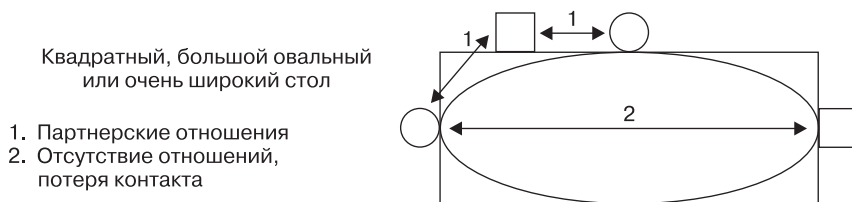


Рис. 5.13. Большие столы

От того, какие места займут стороны за столом переговоров, может зависеть расстановка сил и дальнейший ход переговоров. Хозяину надлежит занять место слева от гостя, гостей лучше всего посадить лицом к двери — так они будут чувствовать себя комфортнее.

6. **Имидж переговорщика.** Установлено, что цвет одежды, форма линий и даже фактура тканей оказывают подсознательное влияние на эмоциональную оценку внешнего облика. В деловой одежде рекомендуется прямой силуэт. Чем больше силуэт отличается от прямого, тем ниже для окружающих социальный статус владельца костюма. В костюме делового человека предполагаются аккуратность, хорошее качество материала и исполнения (строгость, удобство, практичность).

Если в компании принят свободный стиль одежды (джинсы, пуловер или жакет), то можно следовать ему — в конце концов, главное — чувствовать себя комфортно. Если корпоративная культура компании подразумевает строгий дресс-код, то при переговорах требуется его соблюдать вне зависимости от того, какую одежду предпочитает ваш оппонент. Однако при желании установить контакт и доверительные отношения лучше всего одеваться в том же стиле, что и ваш партнер.

Стандартом является принятый во всем мире бизнес-дресс-код. Нужно выбирать не обязательно марочную, но качественную одежду, подобранную в классическом стиле с использованием базовых «деловых» цветов. Деловые цвета — это черный, синий, бордовый, коричневый, бежевый и серый.

Для мужчин это классический костюм темного цвета зимой и светлый в теплое время. Рубашка чаще всего принята белого или голубого цвета. Для женщин больше выбора и в цвете костюма, и в его фасоне. Формальными считаются прямые строгие линии. Чем мягче силуэт

костюма и чем больше деталей, тем менее формальной выглядит одежда.

Деловые цвета одежды могут делиться по следующим степеням формальности:

- черный, серый, синий — наиболее формальные цвета;
- коричневый, темно-зеленый, бордовый, фиолетовый — формальные цвета;
- бежевый, пастельные оттенки зеленого, оливкового, голубой, жемчужный, лососевый и другие пастельные оттенки — менее формальные цвета;
- белый — наименее формальный цвет;
- яркие цвета, зеленый, розовый, желтый, оранжевый и т. п. — неформальные цвета.

Красный цвет как аксессуар (платок, галстук, сумочка) усиливает действие основного цвета.

Для мужского костюма существует важное правило подбора тонов одежды: рубашка должна быть светлее, чем галстук, галстук — на тон светлее или темнее костюма, носки — темнее, чем костюм и рубашка.

7. Сигналы: вербальные и невербальные. Жесты. Позы. Во время стадии обсуждения важно, какими сигналами мы обмениваемся. Мы передаем информацию словами (т. е. вербально) и жестами, интонацией, темпом речи, позой, взглядом, улыбкой, т. е. невербально.

Важно остерегаться случайных сигналов, которые мы можем послать невербально, — эти сигналы нам труднее контролировать. Ведь общение, коммуникация — это сложный процесс. Если мы можем следить за своей речью, то неуверенная поза может не всегда быть заметна нам самим. А вот наш оппонент ее наверняка заметит. На рис. 5.14 видно, что из передаваемой информации только 30% доходит до слушателя. Остальные 70% или искажаются, или просто не воспринимаются нашим оппонентом. Но есть информация, которую мы не высказываем, но тем не менее она «считывается» нашим партнером: ее передают те самые невербальные сигналы.

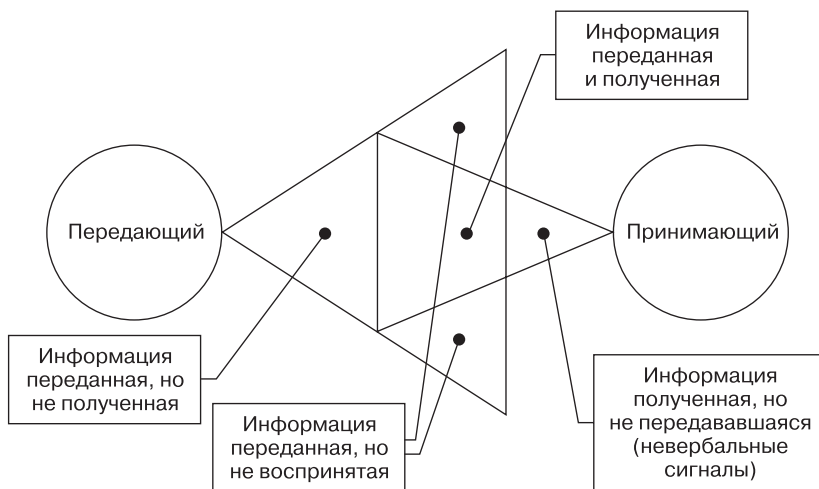


Рис. 5.14. Передача информации

Жесты и позы участников переговоров



Вертикальная жестикуляция проявляется при авторитарной (диктаторской) внутренней позиции: «Я вас научу!», «Я вам докажу!», «Я это знаю, а вы не способны этого понять!» и т. д. Такие жесты вызывают у слушателей подсознательный протест, неприятие говорящего, настраивают против сообщаемой информации



Жесты в горизонтальном направлении — это показатель рассуждения, демократической, взвешенной, совещательной позиции: «Давайте посоветуемся!», «Это бывает и так, и эдак» и т. п. Человек, которому свойственна такая жестикуляция, может рассчитывать на благожелательное отношение слушателей



Руки, прикладываемые к груди, — жест честности и открытости



Стоять подбоченясь — значит демонстрировать другим свою твердость, уверенность, превосходство. Иногда этим может маскироваться слабость и смущение. Значение позы еще более усиливается при широко расставленных ногах



Руки, заведенные за голову, означают превосходство и самолюбование



Опора руками на стол, спинку стула, трибуну — стремление к дополнительной поддержке при внутренней неуверенности



Руки, заложенные за спину:

- если это типичное для человека положение — сдержанность, вдумчивость, смущение;
- если нетипичное — кратковременная задумчивость или стеснение;
- если демонстративное — осознание своей значительности и превосходства



Одна или обе руки спрятаны в карманах — намерение скрыть затруднения, неуверенность. Часто — подчеркивание неофициальности общения для более быстрого установления контакта



Рука сжимается в кулак — попытка овладеть наступающим волнением или страхом, стремление к самоутверждению



Пальцы собраны в «щепотку», ладонь вверх, рука слегка согнута в локте, при этом совершаются частые движения от себя и к себе за счет сгибания и разгибания локтя — выражение «самого-самого», изложение ядра проблемы или мысли, важной для говорящего



Ухватиться за край пиджака, пуговицу, за другую руку — значит проявить боязнь и стыд, порождающие упрямство и желание самоутвердиться, когда человек попал в трудное положение



Стирающее движение по лбу — стирание нехороших мыслей, плохих представлений



Палец плотно прижат ко рту — подсознательный жест для предотвращения восклицания; удивление, стремление овладеть собой



Скованная, выпрямленная поза, с прижатыми друг к другу ногами. Руки, ухватившись одна за другую, образуют как бы один большой кулак, большие пальцы ритмично массируют друг друга или одна рука пощипывает кожу другой.

Эти жесты свидетельствуют о нервном ожидании



Рука у щеки — глубокое размышление о чем-то



Напряженно выпрямленное тело, ноги, плотно стоящие на полу (при отсутствии взгляде!), — отключение от проблемы с демонстрацией внимательного слушания



Подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные пальцы располагаются ниже рта — критическая оценка. Если это сопровождается наклоном тела назад, то тон оценки негативный, циничный



Склоненная было набок голова выпрямляется, плечи поднимаются, взгляд начинает блуждать по потолку, другим людям, и, наконец, тело принимает позу, направленную к выходу, — потеря мысли слушателем, отсутствие интереса. Такое поведение сигнализирует выступающему: «Достаточно! Пора кончать!»



Медленное вытирание влажных ладоней о ткань — ожидание с оттенком нервозности



Пальцы соединяются наподобие купола храма — доверительность, но при этом некоторое самодовольство, уверенность в своей правоте, эгоистичность, гордость.

При этом женщины обычно соединяют пальцы на коленях, если они сидят, или чуть выше пояса, если стоят



Посадка на краешке стула с полной обращенностью к партнеру — высокая степень заинтересованности в разговоре



Машинальное рисование на бумаге — снижение интереса к происходящему. То же значение имеют любые занятия, мешающие собеседникам смотреть друг на друга



Скрещенные лодыжки ног или руки, впившиеся в подлокотники кресла, — самоконтроль, сдерживание себя, в том числе и от того, чтобы пойти на уступки собеседнику.



Тесно сцепленные руки — подозрение и недоверие. Тот, кто пытается, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеет успеха.

Люди, сильно сцепившие руки, напряжены, общение с ними затруднено. Их можно попытаться расслабить: склониться в направлении к ним во время разговора — обычно при этом руки сразу расцепляются



Очки сняты, и человек начинает грызть или просто держать во рту конец дужки — желание от молчаться (поскольку с предметом во рту трудно говорить), поиск новой информации



Быстрое срывание и бросание очков на стол — возросшее напряжение в беседе: «Ну, это уж слишком!» В такой момент лучше оставить в стороне главный вопрос беседы. Когда партнер снова наденет очки, можно продолжать обсуждать проблему: напряжение спало, и он снова способен «видеть» разные стороны вопроса.

Этот же жест может означать и вдруг принятое твердое решение, подводящее итог размышлениям



Поглаживание шеи ладонью — защитная позиция. Рука при этом как бы оттягивается назад для удара или отдергивается от ожога, но это маскируется тем, что она кладется на заднюю часть шеи. Женщины при этом обычно поправляют прическу. Людям, попавшим в «переделку», вдруг становится «жарко под воротничком»



Почесывание подбородка — размышление, оценивание: «Дай мне прикинуть со всех сторон», — идет процесс принятия решения



Раскачивание на стуле — удовлетворение, уверенность



Локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой — кисти рук, расположенные прямо перед ртом (поза сохраняется как при слушании, так и в то время, когда человек говорит сам), — игра с партнером в «кошки-мышки», стремление приберечь главные доводы до решающего момента беседы



Посадка на стул задом наперед, при которой его спинка как щитом прикрывает грудь — несмотря на кажущуюся неформальность, на самом деле показывает стремление к превосходству и даже агрессивность



Касание носа или легкое его потирание — сомнение, затруднительное положение. На переговорах касание носа часто предшествует новому предложению или следует сразу за ним. Касание мочки уха или потирание глаза имеют то же значение (если нос просто чешется, то его трют намного интенсивнее)



Курильщик жестко раздавит сигарету в пепельнице, если вышел из себя или дает понять, что для него разговор закончен

Международные отношения

Деловой этикет решает исключительно задачи бизнеса и поэтому устанавливает не общественные, а корпоративные правила поведения. К примеру, каким должен быть внешний вид сотрудника, как ему вести себя в различных официальных ситуациях и т. д. Как только человек переступает порог офиса, он моментально оказывается в сфере норм делового этикета. Особенно важно соблюдать их при общении на международном уровне.

При общении с иностранными партнерами нужно помнить об особенностях культуры той страны, с которой ведется бизнес. Изучите деловой этикет и культуру страны своего партнера: на эту тему написано множество книг и путеводителей. В рамках данной книги мы не возьмемся пересказывать особенности той или иной национальной культуры, однако напомним, что главные различия существуют между европейской и восточной культурами (табл. 5.5).

Таблица 5.5. Различия между европейской и азиатской деловой средой

Ресурс	Европа	Восток
Отношение к переговорам	Цель — заключить сделку	Цель — создать отношения, которые, возможно, приведут к сделке
Время	Время монохронно: нужно делать дело быстро и вовремя. Опоздание недопустимо	Время полихронно: крайние сроки гибкие, отвлечения — норма, отношения между людьми важнее графиков
Группа или личность	Важны опыт и статус, решения может принять один человек	Важен пол, возраст, связи и статус. Решение принимается после встреч с несколькими лицами
Договоренности	Отношения — следствие сделки. Договоренность строго соблюдается	Сделка — следствие отношений. Уступка — проявление слабости. Слабых партнеров можно обманывать
Деловой протокол	Важны формальности, консервативный стиль, этикет. Часто имеют место деловые обеды или завтраки	Обмен небольшими подарками, долгие обеды, важны поклоны, соблюдение статусных различий. Важно следование гороскопу
Коммуникации	Прямые, открытые, вербализированные	Невербальные, закрытые; важны жесты и поведение. Смех — признак слабости и низкого статуса
Пространство	Рукопожатие, дистанция короткая, социально приемлемая (0,5–1 м)	Поклон, дистанция длинная, не любят прикосновений
Язык, эмоции	Говорить коротко и по делу. Язык — английский, за исключением Франции (там предпочтителен французский)	Максимальные подробности. Язык — своей страны. Обязательно наличие переводчика

Как вести переговоры с китайцами

Бизнес на Востоке имеет ряд особенностей культурного и психологического порядка. Японцы, корейцы, китайцы, вьетнамцы существенно отличаются от европейцев и американцев в стиле ведения переговоров, тактике и приемах изучения будущего партнера. Это просто особый мир со своими правилами, традициями и привычками, своим образом мышления и своими устоями.

Китайцы любят назначать место переговоров у себя в конторе или в переговорных залах различных публичных мест (гостиницы, рестораны,

бизнес-центры). Обычно китайские компании имеют традицию совмещать переговоры с последующим угощением. Прием пищи в Китае — часть переговорного процесса, отказ от угощения иногда воспринимается как обида или оскорбление (особенно если обед или ужин уже заранее заказаны).

Если место переговоров назначается российской стороной — это вызывает уважение у китайского партнера. Особенно если это место подобрано в чисто западном деловом стиле (специальные комнаты переговоров при гостиницах, специализированные бизнес-центры для иностранцев, российские учреждения за рубежом). От места встречи при первом знакомстве во многом зависят дальнейший ход переговоров и отношение китайской стороны. Это обязывает китайцев к серьезному настрою, дает вам дополнительные козыри в плане психологического воздействия на партнера и способствует проведению переговорного процесса в нужном для вас направлении.

Китайцы крайне недоверчивы в вопросах ведения бизнеса, и найти достойного партнера в Китае необычайно трудно, несмотря на многочисленность населения и высокую плотность различных коммерческих структур в городах. Любое предложение, исходящее от европейца, заранее воспринимается китайцем как «сюрприз с подвохом». Сплошь и рядом в Китае можно столкнуться с неприкрытой враждебностью по отношению к незнакомому европейцу. Отсюда возникает важный для условий Китая вывод: любой процесс по поиску партнера следует начинать с выбора посредника — проводника ваших мыслей. Заранее позаботьтесь о том, чтобы найти внушающего доверия посредника через консультационную фирму, туристическое агентство или личных знакомых.

Китайцы знамениты своими терпением, выдержкой, пунктуальностью и церемониальностью. Если вам незнакомо слово «выдержка», надо подумать о том, надо ли связываться с китайцами вообще. Нельзя также начинать свой бизнес с китайцами, будучи заранее уверенными в «правильности» или исключительности собственного стиля ведения бизнеса. Вежливые китайцы будут рады узнать, что представляете собой вы и ваш стиль, но они никогда не придут к тому, чтобы считать ваш стиль лучше своего.

При входе в помещение китаец обязательно предложит вам пройти первым. Вы должны в ответ предложить сделать ему то же самое, и только после того, как он откажется, вы можете проходить вперед. Подобно этому обычаю, весь процесс ведения переговоров с китайцами — это беспрерывная черед отступлений, выпадов, отвлекающих и обходных маневров, обманных движений, демаршей, блефа и даже угроз.

Наиболее распространенные приемы китайцев при ведении переговоров

- Жесткий контроль над расписанием и местом проведения переговоров. Если китайцы чувствуют, что российская сторона потратила много денег и времени на то, чтобы приехать в Китай, и не хочет уехать с пустыми руками, китайцы могут вести себя за столом переговоров нарочито безразлично к их успеху или неудаче, чрезмерно завышать цены или выдвигать жесткие условия. Иногда китайцы ведут переговоры только «для практики».
- Намеки или прямые угрозы вести бизнес где-либо или с кем-либо еще, кроме вас, если их требования не удовлетворят. Обычно подобная техника очень эффективно влияет и на китайскую сторону, как, впрочем, и все остальные приемы «китайской хитрости», обращенные против их изобретателей.
- Демонстрация гнева. Хотя по конфуцианскому этикету проявление гнева, раздражения, равно как и радости, не приветствуется, китайцы могут позволить себе изобразить контролируемый гнев с целью проверки нервов и хладнокровия противной стороны. Подразумевается, что иностранцы испугаются потери контракта и пойдут на уступки.
- Проверка на качество. Если китайцы почувствовали, что вы все просчитали до мельчайших деталей и уверены в успехе контракта на 100%, они могут намеренно совершить демарш с целью дезориентировать вас и заставить сомневаться в собственной правоте (конечная цель — дополнительные уступки с вашей стороны).
- Лесть. Иногда китайцы прибегают к грубой и неприкрытой лести — восхвалению как ваших личных качеств, так и деловых талантов. Не следует идти на поводу у собственного «эго» в ущерб собственному бизнесу.
- Знание даты вашего отъезда может стать очередным козырем в руках китайцев. Принятие окончательного решения будет откладываться под разными предложениями до последнего, пока вашему терпению не придет конец. По мнению китайцев, ваш страх, что вы так и уедете, не подписав контракт, заставит вас уступить. Противоядие — зарезервируйте несколько дат отъезда и будьте готовы оставаться дольше запланированного, если чувствуете, что есть реальные шансы на успех. Активная защита: намеренно скажите китайцам дату отъезда на день позже и в том случае, если они будут затягивать решение каких-то вопросов, сообщите им за день до реальной даты отъезда, что вы уезжаете завтра, а не послезавтра (как планировалось ранее).

- «Тактика изматывания». Затягивание переговоров с целью вызвать нетерпение и раздражение у иностранного партнера. Китайцы умело поведут вас по пути совмещения изматывающих переговоров днем и нелимитируемых развлечений вечером и ночью.
- Использование вас же против вас самих. В ходе переговоров китайцы будут тщательно конспектировать ваши слова и не упустят возможности, чтобы поймать вас на противоречии или уличить во лжи. Старайтесь быть осторожными, называя конкретные цифры даже в беседах с товарищами.
- Искусственное завышение цен. Китайцы могут заранее быть готовыми на уступки вплоть до уровня запрашиваемых вами с самого начала цен, но сначала они занижат (покупка товара китайцами) или завысят (продажа товара китайцами) цены до абсурдно неприемлемого уровня.

Приемы и методы, которые помогут вам при переговорах с китайцами

Будьте полностью подготовлены к переговорам. Садясь за стол переговоров, вы должны знать все аспекты ведения бизнеса, включая технические детали сделки. Будьте готовы к тому, что вам придется давать длинные и подробные разъяснения по поводу механизма работы с вашей стороны. Будьте осторожны: не давайте важной коммерческой или технической информации до полного подписания контракта.

Сталкивайтесь с интересом. Если переговоры идут туго, не зазорно будет напомнить противной стороне, что они не единственные претенденты на роль партнеров. Конкуренция среди китайских производителей очень сильна, и на любой товар в Китае всегда найдется альтернативный производитель или поставщик. Если проблемы в цене, вы всегда можете попытаться найти товар дешевле. Если проблема в качестве, японские или тайваньские производители могут предложить более качественный товар.

Будьте готовы смириться с затратами на поездку и вернуться домой ни с чем. Дайте понять китайцам, что отсутствие результата для вас является вполне приемлемой альтернативой невыгодной сделке.

Проработайте все детали контракта перед подписанием. Оговорите все пункты с китайской стороной. Убедитесь, что китайцы истолковывают все пункты так же, как и вы.

Внимательно относитесь ко всем ремаркам и замечаниям. Еще раз просмотрите все, что говорила китайская сторона, и попросите прояснить все двусмысленные моменты.

Торгуйтесь, как это делают китайцы. Будьте готовы к компромиссам, но не отдавайте ни одной позиции без боя.

Оставайтесь спокойными и невозмутимыми во время переговоров. Даже если вы гуляли ночью, как хорошие приятели, старайтесь заблокировать личностные моменты во время переговоров. Покажите китайцам, что на первом месте для вас хороший бизнес.

Будьте терпеливы. Китайцы уверены в том, что европейцы вечно спешат. Они попытаются вынудить вас подписать контракт, прежде чем вы изучите все нюансы сделки и оговорите все детали.

Подходите к переговорам и всему бизнесу с китайцами с точки зрения долговременной стратегии. Некоторые послабления китайцам в каких-то отдельных моментах могут обернуться значительными выгодами в долгосрочной перспективе.

Источник: *Мажаров И. В.* Как вести переговоры с китайцами // www.china-data.ru/talks.htm

Переговоры во Франции

Французы — настоящие патриоты. Во Франции нужно говорить только на настоящем «парижском» французском языке — английский язык или — не приведи господь — канадский французский здесь являются признаком недалекого и некультурного партнера. Визитная карточка должна быть только на французском языке!

Французы не склонны к риску, они предпочитают устанавливать контакты через посредников.

Принятое обращение к французам — «месье» и «мадам», причем в деловом общении к женщине так обращаются независимо от ее семейного положения. Французы спокойно относятся к значимой роли женщины в бизнесе. Излишняя фамильярность неуместна: обращаться к французам по имени можно после того, как он сам это предложит.

Во Франции довольно строгие правила поведения в обществе, и французы склонны вести себя формально и сдержанно (например, снятый пиджак после обеда — признак дурного тона). Французы часто затевают споры: они любят хорошую полемику, это признак эффективных переговоров для них. Они ничего не принимают на веру, склонны часто спорить и горячиться на переговорах. Они могут перебивать собеседника, вовсе не имея в виду ничего обидного или дурного.

Осторожно нужно использовать жесты и невербальные сигналы. Так, например жест «ОК», принятый в Америке, во Франции обозначает «нуль» (а в других культурах может считаться оскорбительным).

Французы предпочитают держать дистанцию между собеседниками, не принято касаться рук (за исключением приветствия и прощального рукопожатия).

В переговорах приняты большие перерывы и терпимое отношение к опозданиям. Во время длительного обеденного перерыва допускается разговаривать о делах, но во время званных ужинов обсуждать деловые вопросы не принято (можно говорить о делах только после кофе).

Приглашение на ужин — исключительная честь, отказываться — значит нанести обиду. На званые ужины или торжественные обеды обычно приходят с 15-минутным опозданием. Принято приходить с подарками: бутылка шампанского, дорогое вино, конфеты. Осторожно нужно дарить цветы хозяйке дома: например, розы или белые хризантемы — признак скорби. Во время ужина не стоит касаться таких тем, как вероисповедание, личные проблемы, доходы и расходы, семейное положение, политические пристрастия.

Переговоры в Америке

Американцы не делают ничего, что не приносило бы дохода. Они стараются обходиться без лишних трат, сугубо практичны: все имеет свое предназначение, разделение функций возведено в абсолют, каждый делает свое дело. Они считают, что знают все, что нужно, и всем необходимо делать бизнес по-американски. Поэтому они не приспособливаются к особенностям культуры другой страны, считая, что это должен сделать партнер.

Американцы полагают, что если вы вступили с ними в контакт, то хорошо подготовились к переговорам и обладаете всей информацией заранее. Если вы не упоминаете о своих преимуществах, они сочтут, что у вас таковых нет. Но американец никогда не станет понапрасну тратить время и деньги, если все договоренности можно обсудить по почте или с помощью факса.

Они привыкли все просчитывать, учитывая риски. Непредвиденные обстоятельства воспринимаются ими как результат некомпетентности или нечестной игры. Устные договоренности не считаются таковыми — всегда требуется документальное оформление соглашения.

Американский стиль переговоров кажется европейцам чересчур грубым и агрессивным, хотя они настроены довольно дружелюбно. Но они противники любой негативной информации (особенно личных проблем или проблем

вашей компании): им не нужны чужие заботы. По этой причине не стоит обращаться к ним за помощью — если они и согласятся, то только за плату.

Парадокс: отличное знание английского языка и осведомленность о внутренних делах США воспринимается ими как русский шпионаж... В отношении русских они мыслят штампами: плохо сшитый костюм, стакан водки и разудалое пение за столом ассоциируется у них именно с русскими! И боже упаси ругать что-либо американское! Американский патриотизм безграничен.

Нарочитая небрежность свойственна американцам. При общении комфортная дистанция больше, чем у славян (расстояние вытянутой руки, комфортное для нашей культуры, воспринимается ими как фамильярность).

По материалам книг: *Селлих К., Субхаш С. Джейн. Переговоры в международном бизнесе.* М., 2004; *Шейнов В. П. Искусство управлять людьми.* Минск, 2005.

Баланс сил, симметрия

Сигналом к началу переговоров является приглашение к ним главы делегации хозяев. После того как произошли обмен визитками и представление, подали напитки, следует обменяться короткими фразами, настраивающими переговорный процесс на позитивный лад: несколько хороших слов можно сказать о погоде, о том, как добрались гости, о впечатлении гостей о городе (офисе, компании в целом).

После этого начинается собственно стадия обсуждения: «Итак, давайте обсудим то, зачем мы с вами собрались. Мы приехали к вам затем, чтобы обсудить наше возможное сотрудничество...»

Главная задача стадии «Обсуждение» заключается в том, чтобы вскрыть позиции, рассказать о своих намерениях и понять цели другой стороны. На этой стадии устанавливается некоторый баланс позиций, или симметрия в переговорном процессе (это не зависит от силы позиции — если уж мы сели за стол переговоров, мы должны выслушивать другую сторону и давать ей информацию так же, как это делает она). Баланс позиций заключается в том, что каждый из участников переговоров:

- **задает вопросы и получает ответы.** Открытие позиций ведет в область взаимных интересов, что позволяет нам найти выигрыш для обеих сторон;

- имеет право вето, т. е. право сказать «нет». Право каждой стороны сказать «нет» выравнивает баланс сил, позволяет избежать поля «Выиграл—Проиграл».

Как мы уже говорили, не имеет значения, какую позицию — жесткую или мягкую — занимает сторона. В любом случае переговоры — это процесс *двусторонней* связи, процесс *обмена информацией*. Если нет симметрии (мы сказали что-то, теперь поставщик должен немного открыть свои карты), то одна из сторон, которая будет говорить больше другой, почувствует неравенство («Мы вам столько про себя рассказали, а вы до сих пор свои намерения не открыли») и, так сказать, закроется. Несоблюдение баланса в подаче информации может завести переговоры в тупик.

На стадии «Обсуждение» нельзя перебивать противника, нападать и угрожать ему, критиковать (сразу же вызывает защитно-оборонительный рефлекс), говорить больше другого, брать на себя какие бы то ни было обязательства — мы к ним еще не готовы!

Напротив, нужно: слушать, задавать вопросы, прояснять позиции партнера («верно ли то, что вас интересуют в первую очередь объемы продаж?»), спрашивать подтверждения предположений («Мы слышали, у вас планируется ввод новой марки? Это правда?»), максимально набирать информацию о партнере и давать ту информацию, которую считаем необходимой.

Правило № 3. Соблюдайте симметрию. Открывайте столько, сколько вам открывает ваш партнер.

Третий этап — согласование позиций. Поиск решения

После того как стороны высказали свои позиции и прояснили цели друг друга, наступает стадия *торга*. Это выглядит как поиск совместного решения, но по сути своей это и есть торг, т. е. поиск решений, устраивающих обе стороны.

1. На этой стадии стороны обмениваются взаимными уступками. Но нужно помнить: все должно быть обусловлено, и ничто не отдается «за так». Что вы требуете в обмен на вашу уступку? Не «дарите» уступок — «продавайте» их. Самой полезной фразой переговорщика

является «Если... то...». («Если вы хотите, чтобы я ввел новый продукт в наш ассортимент, то мы хотели бы получить за это (бонус, акцию, скидку, оборудование)...»)

Правило № 4. Если им что-то от вас надо, это должно им чего-то стоить. Не делайте уступок тем, кто в вас нуждается.

2. Самое худшее, что вы можете сделать, — принять первое предложение другой стороны. Фраза «наши начальные условия» означает, что вы готовы изменить свою позицию. Произнося такие слова, будьте уверены, что ваш партнер по переговорам поймет это как «мы готовы уступить».

Никогда ничего не уступайте, не получая что-либо взамен. Помните: не существует такой вещи, как фиксированная цена: «Какова будет скидка, если я заплачу наличными? Какой будет скидка, если я куплю что-то еще?»

3. Очень важно, чтобы все ваши требования были обоснованны, поддержанны какими-либо фактами (статистикой, исследованиями, данными о ценах конкурентов и т. д.). На этой стадии пригодится все, что вы так тщательно собирали на этапе подготовки: каждая мелочь может сыграть решающую роль.

Пример из личной практики

Мы вели переговоры с нашим французским партнером о компенсации большого количества бракованных чугунных ванн. На переговорах было предъявлено большое количество фотографий, актов списания, расчетов по стоимости и скидкам... Сумма претензии была \$30 000 с учетом транспортных и складских расходов. Французский директор не спорил, что брак имел место, но он хотел снизить сумму претензии. Переговоры принимали жесткий характер: мы настаивали, француз горячился. Решающим аргументом явилось наше предложение «заглянуть» на склад. Визит на склад был запланирован нашей стороной — начальнику склада заранее были даны инструкции, как встретить гостя, как в «наихудшем» свете показать эти ванны. Начальник склада постарался: самые плохие ванны были на виду, товар расставлен был так, что производил впечатление громадного пространства, «заваленного» бракованным товаром... «О-ля-ля!» — воскликнул француз, увидев масштабы поражения нашего склада его бракованным товаром. Он согласился с суммой компенсации, когда понял, что мы готовы в качестве

претензии выставить счет еще и за использование нашего складского пространства.

4. Ведите записи. Все, что говорится вашим оппонентом, каждое его предложение или условие должно быть зафиксировано. Это дисциплинирует, заставляя партнера отвечать за свои слова. Это позволяет затем сослаться на имевшие место договоренности («Позвольте, позвольте... Вы только что говорили, что сумма доставки не зависит от стоимости закупленной партии... Вот у меня записано...»). Запись означает, что вы внимательно относитесь к словам и контролируете ситуацию. К тому же запись позволяет гасить эмоции, которые могут возникнуть в ходе переговоров.

Стратегема «Твердое и пустое»

Твердое — то, чему можно верить. То, на что можно опереться. Слова или цифры. Человек, на которого можно положиться. Автомобиль, который заведется и поедет.

Пустое — то, на что нельзя опереться. Неточная информация. Трусливый солдат. Друг, который пообещает и не сделает. Некачественная продукция.

Надо отличать твердое и пустое. Комбинация из твердого и пустого всегда дает пустое. А что она еще может дать? Многие человеческие дела творятся впустую, потому что они содержат что-либо пустое.

Дедушка отдал мальчика учиться ремеслу к чужим людям. Но они не учили, а плохо к нему относились. И мальчик написал письмо дедушке, где все-все подробно рассказал, но адрес на конверте указал очень уж неконкретный: «На деревню дедушке». Не дойдет письмо с таким адресом, напрасно будет ждать мальчик дедушку...

Письмо — твердое. А вот адрес на конверте оказался пустым. Результат?

Мы бываем в положении мальчика чаще, чем признаёт наше самолюбие. Ведь если среди двадцати твердых действий одно оказалось пустым, все усилия пропали даром.

5. Будьте нейтральными. В переговорах эмоции мешают принять взвешенное решение. Поддавшись эмоциям (положительным и/или негативным), мы рискуем дать неправильное толкование нашим словам и можем принять решение под наплывом эмоций. Сохраняя нейтральную позицию, мы не можем быть истолкованы неправильно («Вам показалось, что я кричу... Я просто громко говорю... Ничего подобного, я этого не утверждал! Это вам показалось, что я согласен!»).

Некоторые приемы скрытой силовой борьбы на жестких переговорах

1. Нарушение личного пространства, выражающееся в слишком тесном приближении или даже касании.
2. Резкое ускорение или, наоборот, замедление темпа беседы.
3. Поддразнивающие высказывания вроде: «Тебя что, так легко расстроить (задеть, обмануть, заставить подчиниться)?» или «Вряд ли ты сможешь это сделать», «Эта вещь слишком дорогая, чтобы ты смог ее купить».
4. «Невинный» обман, введение в заблуждение. Например: «У нас и без вас масса выгодных предложений, в том числе со скидками».
5. Оговор и клевета, совершаемые якобы по неведению или недоразумению.
6. «Невинный» шантаж. Например, «дружеские» намеки на ошибки, промахи и нарушения, допущенные адресатом в прошлом; шутливое упоминание «старых грехов» или личных тайн адресата.
7. Преувеличенная демонстрация своей слабости, неопытности, неосведомленности, «глупости» для того, чтобы пробудить у адресата стремление помочь, сделать за манипулятора его работу, передать ему ценную или даже секретную информацию, научить его делать что-либо и т. п.

Источник: *Минтусова Е.* Почувствуйте себя авианосцем // Элитный персонал. 2004. № 21 (356).

Объединяет все эти приемы одна простая вещь — каждый из них «давит на психику». Цель каждого из приемов — переключить оппонента в эмоциональную сферу и лишить его возможности принимать взвешенные решения. В переговорах поддаться на провокацию и по-

зволить эмоциям взять вверх — значит принять неверное решение. Если хочется проявить какие-либо эмоции, они должны быть строго контролируемы вами. Хочется показать восторг? Показывайте, но не испытывайте его на самом деле! Хочется показать, что вы расстроены, — показывайте, но не поддавайтесь этим эмоциям. Холодная голова — это залог взвешенных решений.

6. В случае сомнений берите паузы. Пауза — практически всегда ваш союзник. Вовремя взятая пауза часто может изменить ход переговоров. Паузу можно взять под любым предлогом: перекур, звонок шефу, короткий отдых, посещение туалетной комнаты, наконец... Пауза особенно полезна при жестких переговорах — она снимает напряжение и дезориентирует оппонента. Пауза позволяет погасить ненужные эмоции и лишает возможности вами манипулировать.

Уловки при проведении переговоров

На этой стадии переговоров чаще, чем на других этапах, встречаются всевозможные уловки и манипуляции. Оно и понятно: стороны уже сели за стол переговоров, выяснили, кто есть кто, прояснили интересы друг друга... Самое время добиваться своего...

Манипуляции и уловки — всегда признак жестких переговоров со стратегией «Выиграл–Проиграл». Мы хотим выиграть любой ценой — блефуя, подкупая, играя, давя, затягивая...

Все это — суть манипуляции.

Манипуляция — попытка получить преимущество недобросовестным путем с использованием чувств другого человека.

Если мы открыто предлагаем сделку: «Сделайте мне то-то, а я в ответ вам сделаю вот это» или «Сделайте, а я заплачу за это», — это не манипуляция, так как здесь имеют место договорные обязательства, здесь нет принуждения. А манипуляция отличается тем, что при манипулировании *всегда* задействованы чувства другого человека с попыткой получить для себя максимальную выгоду. Можно давить на жалость, использовать тщеславие, жадность, испуг, желание нравиться, нежелание усложнять ситуацию и т. д.

— Ну как такой импозантный мужчина может отказать красивой женщине в маленькой скидочке всего в три процента...

— Что значит для вашей огромной компании каких-то пять процентов...

— Но ведь мы с вами партнеры, почти родные люди... Мы же не можем отказать друг другу в такой мелочи... Я бы для вас нашел возможность и пошел навстречу...

— Что скажет ваше начальство, когда узнает, что вы отказались от такой сделки из-за такой мелочи, как упаковка товара?

— Вы единственный, кто может это сделать! Вы незаменимы! Таких больше нет... Смотрите, мы все глядим с надеждой на вас...

Как распознать манипуляцию?

Во-первых, к ней надо быть готовым. Подготовка к переговорам нужна еще и для того, чтобы понять, с каким партнером (или противником?) нам придется иметь дело. Будут ли они вести честную игру или склонны к уловкам? Что за личности будут на переговорах? Что известно об этих людях, каков их переговорный стиль?

Во-вторых, если во время разговора вы начинаете чувствовать дискомфорт, неудобство (вроде и отказать неудобно, и согласиться трудно... ну да, мы же почти друзья... что подумают мои коллеги...), — скорее всего, имеет место манипуляция. Внимательно слушайте все, что вам говорят, не торопитесь с ответом — иначе можно не почувствовать, как вы стали жертвой умелой манипуляции.

В-третьих, вы начинаете делать то, что не собирались и не планировали делать. Это означает, что вы действуете непродуманно, скорее всего — под влиянием эмоций. Эмоции — это проявление манипуляции (страх, жалость, нервозность, самолюбование, желание понравиться и т. д.).

Манипуляций множество, и мы считаем неправильным кого бы то ни было учить манипуляциям. Вам нравится, когда вами манипулируют? Но распознавать и противостоять манипуляциям менеджер по закупкам как переговорщик должен.

Уход от манипуляции

1. Конструктивный. «Мне кажется, вы мной манипулируете. Чего вы добиваетесь? Вы понимаете, что это звучит как шантаж (подкуп, запугивание, угроза...)? Что вы на самом деле хотите?» Это вскрытие манипуляции. Вскрытая, манипуляция теряет силу — противник вынужден оправдываться, изворачиваться: «Вы меня не так поняли... Я совсем не собирался вам угрожать...» Или же он вынужден будет признать манипуляцию со своей стороны, что опять же лишает ее силы (ведь сила манипуляции — в скрытом воздействии). «Вы что, даете мне взятку?» — «Да... Мы хотим, чтобы вы закупили наш товар...» Согласитесь, это уже не манипуляция, а попытка совершить сделку: здесь нет скрытых мотивов, все названо своими именами.
2. Деструктивный:
 - игнорирование: все понимаю, но продолжаю играть в эту игру. Манипуляция перестает быть такой, если она становится вскрытой, очевидной. Соглашаться играть в эту игру или нет — это уже решение, причем в каждом случае свое;
 - уход: прекращение переговоров под любым незначительным предлогом. Пауза как вариант ухода также может разрушить манипуляцию: противник сбивается с ритма, упускает возможность играть на чувствах;
 - ответная манипуляция. В таком случае побеждает сильнейший — тот, кто лучше умеет манипулировать, или тот, кто более подготовлен. Неумелая манипуляция покажет вашу несостоятельность, вызовет усмешки или недоумение. Если вы не уверены в своих талантах манипулятора, то лучше не браться;
 - ограничение ответственности. «Стоп. Это сделать я не могу. Это вне моей компетенции» или «Я соглашусь, только если вы...» Это эффективный прием, но нужно быть готовым к тому, что переговоры могут зайти в тупик;
 - техника «заезженная пластинка»: всегда говорить одну и ту же фразу как отказ: «Нет, мы не согласны на эти условия. Мы покупать не будем». Рано или поздно действует на любого, даже самого настойчивого продавца.

Стратегема «Говори о том, что есть»

«Если я вас правильно понимаю, вы сейчас пытаетесь дать мне взятку?»

«Простите? Вы пытаетесь меня шантажировать?»

«Вы хотели мне что-то сказать? Скажите это сейчас, при всех».

Люди, которые произносят такие фразы, резко меняют течение всего разговора. Умение правильно назвать то, что происходит в этот момент на самом деле между этими людьми, — сильный ход.

Надо уметь это делать. Надо уметь задавать такие вопросы не только другим, но и самому себе.

Но и этого недостаточно. Нужно пребывать в таком состоянии, чтобы такой вопрос по отношению к вам был бы неуместен, — он ничего не изменит.

Это и есть прямота. Прямота проникает сквозь броню человека, не нанося ему вреда, но делая чище, честнее, великодушнее.

Источник: *Тарасов В.* Технология жизни: книга для героев. М., 2006.

Таблица 5.6. Наиболее часто встречаемые манипуляции

Наиболее часто встречаемые манипуляции	Как выглядит	Как распознать или противостоять
Ограничение времени на принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> • Скидка действует только сегодня. • Ответ нужен немедленно. • Через час у нас самолет, нужно срочно получить от вас ответ. • Время есть только до завтра. • Ну что, берете или нет? Или я отдаю конкуренту за углом? • Переговоры назначены на вечер пятницы... 	<p>Нельзя поддаваться уловке и принимать решение немедленно. Любой крайний срок тоже может быть предметом для переговоров. Максимально постараться отодвинуть сроки принятия решения.</p> <p>«Что случится, если я не отвечу до завтра?»</p>
Пакетирование в нагрузку	<p>Вместе с выгодными условиями в качестве неотделимого пакета предлагается невыгодное (например, лежалый или дорогой товар или ненужная услуга)</p>	<p>Бороться можно, если есть возможность расформировать «пакет». Если «пакет» фиксирован, то это уже ультимативная форма сделки — или принимать, или нет</p>

Таблица 5.6 (продолжение)

Наиболее часто встречаемые манипуляции	Как выглядит	Как распознать или противостоять
Саями	Выжидательная стратегия — информация подается малыми порциями (как нарезается колбаса саями). Полагается выслушать мнение партнера, затем осторожно высказать свое	Открыто призывать партнера делиться информацией для соблюдения баланса сил в переговорах
Затягивание	Преднамеренное затягивание в надежде, что наступит крайний срок принятия решения. Слишком долгое чаепитие, разговоры ни о чем, обеды, экскурсии, что не является переговорным процессом. Часто используется в международной практике, особенно на Востоке	Вскрытие, конструктивное предложение ограничения во времени, расстановка приоритетов. Но на Востоке требуется другая тактика: не показывать крайние сроки своего отъезда, не высказывать нетерпения
Выдвижение требований в последнюю минуту	— Да, обо всем договорились... — Отлично. По рукам? И доставка за ваш счет...	Не поддаваться на провокацию (Стоп! Этого не было в наших договоренностях!). При необходимости быть готовым начать переговоры заново. Фиксировать ход переговоров на бумаге
Ссылка на несуществующие договоренности или третьих лиц	— А ваш секретарь сказал, что скидка 15 процентов... — Вы вроде обещали, что груз будет упакован и промаркирован за ваш счет...	В случае с третьими лицами нужна проверка информации (минуточку, я позвоню и спрошу, была ли такая договоренность). Если договоренности не было, то возможно признать это как недоразумение и предложить начать все заново. Возможно вскрытие уловки: этого не было и не могло быть. Какие цели вы преследуете, выдавая это за правду?
Добрый и злой полицейский	Два переговорщика — один придерживается жесткой позиции, кричит, горячится, другой — по контрасту с ним — мягкий и вежливый.	Манипуляция при неумелом ее проведении может быть легко разоблачена. Можно вскрыть манипуляцию (Это вы с нами играете? Какова цель вашей игры?)

Наиболее часто встречаемые манипуляции	Как выглядит	Как распознать или противостоять
	<p>— Ну не дадим мы вам эту скидку! Никогда!</p> <p>— Погоди, ну зачем мы так поступаем с молодым человеком... Давай подумаем, может можно чуть уступить...</p> <p>(И хочется довольствоваться малым, лишь бы избежать давления)</p>	<p>Заставить нас согласиться на меньшее?)</p> <p>Можно игнорировать, но при этом сохранять свои требования. Выключите эмоции, не поддавайтесь на давление и желание уступить «хорошему полицейскому»</p>
Подкуп, взятка, шантаж	<p>Это вид грубой манипуляции, на грани уголовной ответственности. Обычно выглядит как завуалированное предложение о «взаимовыгодном сотрудничестве» или открытое предложение: «Вы же не хотите, чтобы об этом узнало ваше начальство?»</p>	<p>Единственный способ — вскрытие манипуляции: «Вы мне даете взятку?» «Вы меня шантажируете?»</p>
Неформальные отношения	<p>Приглашение в ресторан, кафе, на рыбалку, домой в гости, показ фотографий детей, домашних питомцев, мелкие сувениры и письма личного характера. Compliments, признание заслуг, лесть, попытки помочь обустроить личные дела</p>	<p>Решения должны приниматься вне зависимости от степени дружеских отношений и основываться на фактах, а не на эмоциях. Если попытки «подружиться» внезапны и кажутся неискренними, то игнорировать</p>
Блеф, расстановка ложных акцентов	<p>Подача заведомо ложной информации в надежде, что разоблачения не будет.</p> <p>— Это лучшее предложение... Другого не будет.</p> <p>— Есть и другие компании, готовые покупать у нас.</p> <p>— За этим товаром очередь на полгода вперед... Но для вас, так и быть...</p> <p>— Для нас главное — соблюсти равновесие на рынке по цене. Нам не важно, какие объемы вы собираетесь брать...</p>	<p>Только вопросы «в лоб», направленные на прояснение ситуации. Сбор доказательств и фактов. «Правда ли это, что за этим товаром очередь на полгода вперед? Как можно это доказать?» «Кто может это подтвердить?» «Если вы не можете это доказать, то мы будем относиться к этому, как к гипотезе, а не как к реальному факту».</p> <p>Хорошо подготовленный блеф трудно поддается открытию</p>
Невербальное давление.	<p>Грубые манипуляции, направленные на причинение физических неудобств гостям. Служат целью</p>	<p>Попросить сменить место, включить кондиционер, выйти на перерыв и т. д. Требовать то, что</p>

Таблица 5.6 (продолжение)

Наиболее часто встречаемые манипуляции	Как выглядит	Как распознать или противостоять
Неудобное место. Ограничение физиологических потребностей (жара, жажда и пр.)	сбить партнера с делового ритма и заставить его испытывать негативные эмоции. При ограничениях (жарко, душно, неудобно, нет воды) партнер быстро согласится на лю-бые условия	должно быть вам предоставлено по праву гостя. Если это невозможно, отнестись к этому спокойно, не позволять себе поддаться негативным эмоциям и пытаться скорее закончить
Мнимое отсутствие полномочий	— Я не уполномочен решать такой вопрос... Только Иван Иванович... А он в отпуске...	Ответная реакция другой стороны: «Какие вопросы вы полномочны обсуждать? Если вы не можете это решить сами, значит, будем ждать Иван Иваныча...»
Завышение требований	Изначальные условия — высокие. Уступки — небольшие. Изматывающая тактика, используемая обычно с позиции силы. Опасность тактики в том, что при сильно завышенных требованиях переговоры могут быстро зайти в тупик	Требование уступок, терпение и желание добиться своего. Плавный нажим: «Озвучьте ваше предложение с учетом наших пожеланий еще раз». «Ваши условия очень высокие. Если вы хотите продолжить переговоры, то нужно пересмотреть эти условия»

Четвертый этап — завершение переговоров

После того как стороны придут к какому-либо соглашению, наступает этап подведения итогов. Здесь важно зафиксировать то, о чем уже договорились. Пока договоренность полностью не осознана обеими сторонами, вопрос нельзя считать окончательно урегулированным. Предлагайте письменное закрепление договоренностей: устные договоренности могут иметь неоспоримую силу, только если они заключены высшими руководителями.

Не расслабляйтесь! На этом этапе могут иметь место манипуляции «выдвижение требований в последнюю минуту» и «пакетирование в нагрузку»: когда стороны уже обо всем договорились и готовы ударить по рукам, в состоянии эйфории от удачной сделки можно пропустить дополнительное условие, которое оппонент «под шумок» попытается добавить к общему пакету. *«Да-да, отлично... Договорились. Итак: поставка в срок*

такой-то, партия такая-то, цена со скидкой такой-то и доставка за ваш счет...» — «Позвольте, о доставке речи не было... Давайте проясним этот вопрос». Даже на этом этапе нужно психологически быть готовым начать переговоры заново или продолжить их до выяснения всех моментов.

Не показывайте радость, даже если условия сделки вас полностью устраивают: во-первых, это может насторожить вашего партнера (возможно, он рассчитывал на бóльшие уступки, а ваша радость покажет, что уступить больше не нужно); во-вторых, договоренность еще не означает, что сделка будет совершена.

Пример из практики

Мы договорились о поставке крайне интересного для нас товара. Практика компании на тот момент позволяла заключить сделку устно, не подписывая никакого контракта. Нами были получены хорошие цены, сделан заказ, просчитана вся логистика, подготовлены места в магазине и на складе... Со дня на день мы ожидали подтверждения заказа. Неделю ждем... вторую... После двух недель ожидания подтверждения мы попытались выяснить причину такой задержки. Однако поставщик не выходил на контакт, уклоняясь под разными предлогами (важная встреча, не работает почта, все уехали в командировку...). Чуть позднее мы узнали, что поставщик заключил эксклюзивный контракт с нашим конкурентом на гораздо более выгодных условиях и ему неловко было сказать нам об этом.

Правило № 5. Сделка не совершена до тех пор, пока сделка не совершена.

Подписание договора или контракта

Предусмотрите санкции, если у вас есть сомнения, что договоренность будет выполнена, и зафиксируйте их в контракте.

Контракт или договор, оформленный юридически правильно, гарантирует его исполнение. Взыскать претензии по неисполнению договора можно только в том случае, если он законодательно признан юридически правомочным, т. е. правильно оформленным. Иногда бывают случаи, когда невозможно взыскать какие-либо претензии по договору только потому, что суд отказывается его принимать к рассмотрению из-за неграмотного оформления. Неправильно оформленный договор признаётся юридически неправомочным, а сделка — недействительной. Если же договор оформлен правильно, то в случае нарушения или невыполнения

условий договора правоохранительная система (суды, налоговая полиция, милиция, судебные приставы и т. п.) сделает все возможное, чтобы обеспечить выполнение договора.

Поэтому важно соблюсти при подписании контракта не только свои интересы, но и юридические нюансы. Их состав и содержание определяются прежде всего Гражданским кодексом РФ (ст. 422 ГК РФ).

Чтобы контракт был юридически правомочным, он должен содержать следующие положения.

1. Название договора (например, «Договор о поставке № 77»). Стороны, их названия и основные параметры. Лица, их представляющие, должны иметь право подписи (по уставу или доверенности от организации или по приказу первого лица о праве заключения сделок).
2. Предмет соглашения и обязательства сторон. Важно: именно «обязательства»! Не обязанности! Формулировка «обязанности» сразу делает договор юридически неправомочным (ст. 432 ГК РФ)¹.

Важно указать существенные условия договора, без которых невозможно соглашение сторон:

- согласованный ассортимент: наименование продукции (например, продукты питания), групповой ассортимент (например, бакалея, кондитерские изделия, выпечка). Ассортимент может быть указан в приложениях к договору (прайс-листы, спецификации, заказы);
- количество (может определяться спецификациями, являющимися неотъемлемой частью договора);
- качество продукции (стандарты, технические условия, ГОСТы и пр.);
- сроки поставки (также по спецификациям, если поставка идет партиями в течение определенного периода);
- цена (валюта платежа, курс пересчета). Избегайте указания цены в у. е. — это неконкретное условие.

¹ Велик и могуч русский язык! «Обязанности» — это правила, которые устанавливаются не самим лицом, а вышестоящей инстанцией. «Обязательства» — это то, что мы берем на себя добровольно. Договор подписывается на добровольной основе — это всегда равенство сторон.

3. Гарантии исполнения договора. Порядок и форма расчетов. Штрафные санкции за неисполнение условий.
4. Пункты общего назначения:
 - форс-мажор (должно быть указано подробно, что входит в эти обстоятельства и каков порядок уведомлений и дальнейшие действия сторон);
 - отказ в выполнении условий контракта, права и юрисдикции (ссылки на законы и акты);
 - дата подписания, дата начала действия, срок действия и условия окончания действия договора;
 - судебные инстанции и место судебного разбирательства — место заключения договора. Важно: к договорным обязательствам применяется право той страны или места (федерации, города), на чьей территории договор был оформлен. Если местом заключения договора будет указан Стокгольм, то судиться придется по шведским законам!
 - количество экземпляров и язык договора. Договор должен быть составлен на языке одной из сторон и на языках, понятным обеим сторонам.

Пример юридически грамотного договора приводится в приложении 5.

Итоги главы 5

И в заключение хотелось бы привести тест, который поможет вам лучше понять последнее правило: **в бизнесе нет единого решения!**

Есть варианты развития событий — хуже или лучше, но волшебной таблетки, которая позволила бы победить на переговорах, — нет. Каждый раз — это сочетание личностей, обстоятельств, удачи... Только подготовка, внимательное отношение к словам и действиям партнера и контроль собственных эмоций могут помочь принять верное решение. Верным будет то решение, которое позволит достигать своих целей в будущем. Победить сегодня — недостаточно. Важно не проиграть всю битву...

Итак, тест. Выберите один вариант решения.

1. Подошло время продлевать действие контракта на обслуживание вашего холодильного оборудования. Компания, предоставляющая вам эти услуги, занимает сильные позиции: только она имеет своих технических сотрудников во всех регионах, где находятся магазины вашей сети. Вы ожидаете, что компания запросит 15%-ное увеличение цены на свои услуги. Что вы сделаете:
 - а) предложите 7,5%;
 - б) попросите уменьшения цены;
 - в) предложите руководствоваться нормами, принятыми на рынке;
 - г) перечислите все недостатки в обслуживании, требующие устранения?
2. Вы связались с крайне необходимым вам производителем соков. Благодаря значительным усилиям вы получили согласие на 10-минутную встречу с руководителем коммерческого отдела. Он заставляет вас 8 минут ждать в приемной, затем приглашает и говорит: «У меня мало времени до начала следующей встречи, поэтому позвольте сразу перейти к делу: сколько вы готовы закупать в месяц?» Что вы сделаете:
 - а) назовете среднюю партию: в конце концов, такая возможность может быть единственной в жизни;
 - б) назовете очень крупную партию;
 - в) оставите свою карточку, сказав: «Пожалуйста, позвоните мне, когда у вас будет возможность для более продолжительного обсуждения этого вопроса»;
 - г) назовете среднюю партию и диапазон плюс-минус 20%;
3. Вы — закупщик крупной сети магазинов женской одежды — получили по факсу запрос о встрече от потенциально интересного вам поставщика одежды. Вы уже давно имеете намерение провести переговоры с компанией подобного рода. Что вы сделаете:
 - а) попросите выслать вам предварительное предложение;
 - б) скажете, что ваша потребность в товаре составляет всего лишь 1000 шт. в месяц;
 - в) запросите низкую цену, дополнительные услуги по обслуживанию, большой пакет, выгодный для вас, и предложите встречу на вашей территории?

4. Вы ведете переговоры с интересным для вас производителем бытовой техники, который очень хочет подписать с вами долгосрочный контракт на поставку. Вы запросили цену за партию товара 40 000 евро. Он предложил 43 000 евро. Что вы сделаете:
 - а) примете предложение;
 - б) скажете, что вас это не устраивает;
 - в) предложите включить в поставку дополнительный пакет;
 - г) скажете: «Спасибо, до свидания!»?
5. Суть переговоров заключается в том, чтобы:
 - а) давать и брать;
 - б) добиваться компромисса;
 - в) быть справедливым и честным;
 - г) совместно принимать решения?
6. Транспортная компания, которая возит для вас грузы, объявляет о внезапном 15%-ном повышении цен в связи с подорожанием топлива. Что вы сделаете:
 - а) будете настаивать на сохранении цен, утверждая, что такое повышение в сжатые сроки неприемлемо;
 - б) проанализируете рыночную ситуацию с топливом и рассмотрите возможные варианты экономии средств за счет снижения простоев и сокращения длины пути;
 - в) выясните, каков реальный размер подорожания топлива, и согласитесь с повышением, если оно действительно имеет место и колеблется в пределах 10–15%?
7. К вам для предложения своих безалкогольных напитков приехала руководительница отдела маркетинга и продаж известной фирмы производителя. Она водит спортивный Mercedes, носит безукоризненный костюм от Yves St Laurent и аксессуары от Gucci. В такой ситуации вы:
 - а) сочтете, что товары этой фирмы должны быть слишком дорогими;
 - б) сделаете вывод, что имеете дело с перwokлассной компанией;
 - в) будете рассматривать то, на чем она ездит и во что одевается, как вещи, не имеющие никакого отношения к предстоящим переговорам.

8. Ваша оптово-розничная компания выиграла тендер на поставку стройматериалов в известнейшую государственную компанию. Однако сделка по тендеру не будет прибыльной, если закупочная цена партии не снизится на 3%. Вы звоните поставщику, с которым давно работаете. Он выпускает эти стройматериалы и давно поставляет их в вашу сеть. Обычно ваш поставщик охотно шел вам навстречу и предлагал выгодные условия для поставки по тендерам, однако сейчас после небольшой паузы ваш партнер говорит: «Видите ли, я не думаю, что смогу дать вам необходимую скидку...» Однако это не звучит как окончательный отказ. Что вы сделаете:
- а) откажетесь от попытки получить скидку — в конце концов, этот проект очень важен стратегически;
 - б) скажете, что у вас есть очень веские причины, чтобы просить об услуге;
 - в) скажете, как важен для обеих ваших компаний этот проект;
 - г) спросите о причинах неуверенности партнера и о том, какие у него есть идеи?

Ответы

1:

- а) вы рискуете прийти к 10–12%-ному компромиссу, т. е. повышение неизбежно;
- б) сильная заявка, которая, однако, нуждается в поддерживающих аргументах (см. «Г»);
- в) ставит под сомнение вашу способность к принятию решений. Кто определяет, что есть норма?
- г) отлично: перехватываете инициативу, это хорошая платформа для «б».

2:

- а) вы можете не получить максимальной скидки. Вы идете у него на поводу;
- б) вы подписываетесь под обязательствами, которые не сможете выполнить. Вы блефуете. Это опасно;
- в) впечатляет, особенно если вы скажете, что тем временем поговорите со своими коллегами. Но это может сорвать сделку, если они в вас не заинтересованы;

- г) вы перехватили инициативу и вынуждаете его вступить в реальные переговоры. Если вы ему интересны, он найдет время для переговоров.

3:

- а) отлично — вы получаете больше информации и начинаете диалог;
- б) вы отдаете инициативу в их руки. Возможно, такая партия не кажется им интересной;
- в) немного рискованно, но, если вы им нужны, они согласятся.

4:

- а) вы слишком податливы. Нельзя принимать первое предложение, даже не торгуясь!
- б) после этого покажите путь к решению. Такое заявление должно быть поддержано аргументами;
- в) это позитивный ход. Неплохо, вы вынуждаете их вступить в переговоры;
- г) никогда не хлопайте дверью!

5:

- а) это только для неопытных переговорщиков;
- б) да, если вы не нацелены на поиск выигрыша для обеих сторон. Но компромисс лучше, чем проигрыш;
- в) вы можете считать это справедливым, другая сторона — нет. Что означает «справедливое» решение?
- г) приводит к выигрышу для обеих сторон.

6:

- а) хорошее начало, за которым, возможно, последует «б»;
- б) удачный способ выхода из тупика; хорошее продолжение для «а», но не очень подходит для начала;
- в) вы теряете инициативу. Почему же подорожание должна полностью компенсировать ваша компания? Не сдавайтесь без боя!

7:

- а) вы делаете предположения, которые могут не быть правдой;
- б) вы очень впечатлительны;
- в) отлично — вы судите по содержанию, а не по «обертке».

8:

- а) неизвестно, хочет ли этого ваш руководитель. Вы создадите прецедент, когда вам можно не предлагать особых условий для тендеров;
- б) то, что для вас хорошая причина, для вашего собеседника может не быть таковой;
- в) вы пытаетесь найти общую область интересов. Возможно, если их продукция будет участвовать в обслуживании государственной компании, это может принести им выгоду;
- г) хорошо — может быть, ваш собеседник имеет намерения, которые можно совместить с вашими. Вы вынуждаете его вступить в переговоры.

6

Этика закупочной деятельности

Юридическая сторона дела

Этическая сторона дела

Итоги главы 6

Мы недолго думали, принимая решение посвятить этой теме отдельную главу. Пусть даже такую короткую. Именно потому, что не сказать об этом нельзя. Работа такая...

Не только в технологиях работы и в профессиональном опыте дело. Должность сама по себе предусматривает принятие решений — и есть множество соблазнов на этом пути. Один из них — бич всех закупщиков — откат.

Давайте называть все своими именами: откат — это взятка; просто слово «взятка» уж совсем плохое, а откат — вроде почти и не взятка, а так... премия, бонус. Почти хорошее слово, узаконенное в коммерческих структурах. Мы не имеем в виду профессиональные бонусы, получаемые от поставщика открыто. Такие бонусы получает компания на условиях соглашения, и они направляются непосредственно в бюджет. Речь об откатах — о том, что закупщик кладет себе в карман в обход всех официальных оплат и контрактов.

Мы не будем подробно описывать технологию дачи отката — при желании такой материал легко можно найти в Интернете и в специальной литературе. А вот об этической и юридической стороне дела хотелось бы сказать.

Юридическая сторона дела

Взятка, коммерческий подкуп — это уголовно наказуемые деяния. Причем это преступление носит двойной характер — наказываются тот, кто берет, и тот, кто дает, — ст. 204 «Коммерческий подкуп» Уголовного кодекса РФ.

Тому, кто дает (поставщику в нашем случае), грозит штраф или лишение свободы до двух лет. Но если он докажет, что его вынудили давать деньги и/или подарки его руководитель и вымогатель-закупщик, это послужит смягчающим обстоятельством. У закупщика такой лазейки нет, нет смягчающих обстоятельств, есть огромный штраф или лишение свободы на 2–4 года.

Уголовный кодекс РФ. Статья 204. Коммерческий подкуп

1. Незаконная передача лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой или иной организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, а равно незаконное оказание ему услуг имущественного характера за совершение действий (бездействия) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением наказываются штрафом в размере от двухсот до пятисот минимальных размеров оплаты труда¹ или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от двух до пяти месяцев, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до двух лет, либо ограничением свободы на срок до двух лет, либо лишением свободы на срок до двух лет.
2. Те же деяния, совершенные неоднократно либо группой лиц по предварительному сговору, или организованной группой, наказываются штрафом в размере от пятисот до восьмисот минимальных размеров оплаты труда или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от пяти до восьми месяцев, либо ограничением свободы на срок до трех лет, либо арестом на срок от трех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до четырех лет.
3. Незаконное получение лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, а равно незаконное пользование услугами имущественного характера за совершение действий (бездействия) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением наказываются штрафом в размере от пятисот до восьмисот минимальных размеров

¹ Штраф составит 2,5–7 млн руб. (по данным на май 2014 г., в Москве МРОТ более 12 тыс. руб.).

оплаты труда или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от пяти до восьми месяцев, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до двух лет, либо ограничением свободы на срок до трех лет, либо лишением свободы на срок до трех лет.

4. Деяния, предусмотренные частью третьей настоящей статьи, если они:

- а) совершены группой лиц по предварительному сговору или организованной группой;
- б) совершены неоднократно;
- в) сопряжены с вымогательством, — наказываются штрафом в размере от семисот до одной тысячи минимальных размеров оплаты труда или иного дохода осужденного за период от семи месяцев до одного года, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до пяти лет, либо лишением свободы на срок до пяти лет.

Примечание. Лицо, совершившее деяния, предусмотренные частями первой или второй настоящей статьи, освобождается от уголовной ответственности, если в отношении его имело место вымогательство или если это лицо добровольно сообщило о подкупе органу, имеющему право возбудить уголовное дело.

Источник: Уголовный кодекс Российской Федерации (1996 года).

Разграничения передачи коммерческого подкупа и дачи взятки

Критерии	Передача коммерческого подкупа	Дача взятки
Статья	Части 1 и 2, ст. 204 УК РФ	Ст. 291 УК РФ
Субъект преступления	Любое вменяемое, достигшее 16-летнего возраста лицо, в интересах которого совершаются либо должны быть совершены обусловленные подкупом действия либо бездействие лица, выполняющего управленческие функции в коммерческой или иной организации	Любое вменяемое, достигшее 16-летнего возраста лицо, в пользу которого (в пользу представляемых им лиц) совершаются либо должны быть совершены обусловленные взяткой действия либо бездействие должностного лица
Объект преступления	Отношения в области управленческой деятельности коммерческих и иных негосударственных организаций	Отношения в сфере деятельности органов государственной власти и управления, органов местного самоуправления и муниципальных учреждений

Продолжение

Критерии	Передача коммерческого подкупа	Дача взятки
Предмет подкупа или взятки	Деньги, ценные бумаги, иное имущество, а равно незаконное оказание услуг имущественного характера	Деньги, ценные бумаги, иное имущество или выгоды имущественного характера
Соотношение со ст. 575 ГК РФ	Согласно п. 4 ст. 575 ГК РФ о допустимости дарения обычных подарков, стоимость которых не превышает 5 МРОТ, в отношениях между коммерческими организациями не вступает в противоречие с ч. 1 и 2 ст. 204 УК РФ	П. 3 ст. 575 ГК РФ допускает дарение обычных подарков, стоимость которых не превышает 5 МРОТ, государственным служащим и служащим органов муниципальных образований в связи с их должностным положением или в связи с исполнением ими служебных обязанностей, в то время как ст. 291 УК РФ запрещает передачу подобных подарков под угрозой наказания
Специальное основание освобождения от уголовной ответственности	Лицо, давшее предмет коммерческого подкупа, освобождается от уголовной ответственности, если в отношении его имело место вымогательство или если это лицо добровольно сообщило о подкупе органу, имеющему право возбудить уголовное дело	Лицо, давшее взятку, освобождается от уголовной ответственности, если имело место вымогательство взятки со стороны должностного лица или если это лицо добровольно сообщило органу, имеющему право возбудить уголовное дело, о даче взятки
Определение вымогательства применительно к указанным преступлениям	Под вымогательством применительно к обоим указанным составам преступлений понимается требование должностного лица (лица, выполняющего управленческие функции в коммерческих и иных организациях) дать ему взятку (подкуп) под угрозой совершения действий, которые могут причинить ущерб законным интересам субъекта указанных преступлений либо поставить последнего в такие условия, при которых он вынужден дать взятку для предотвращения вредных последствий для его охраняемых законом интересов	
Отношение уголовного закона к провокации взятки, либо коммерческого подкупа (ч. 3 и 4 ст. 204 УК РФ и ст. 290 УК РФ), либо шантажа	Уголовный закон признает одинаково недопустимым и запрещает под угрозой наказания провокацию как взятки, так и коммерческого подкупа, то есть попытку передачи должностному лицу либо лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческих и иных организациях, без их согласия предмета взятки либо коммерческого подкупа в целях искусственного создания доказательств совершения преступления либо шантажа. Данные деяния влекут привлечение к уголовной ответственности по ст. 304 УК РФ «провокаторов» и освобождение от уголовной ответственности лиц, в отношении которых имела место провокация	

Критерии	Передача коммерческого подкупа	Дача взятки
Отягчающие обстоятельства	Передача коммерческого подкупа: <ul style="list-style-type: none"> • неоднократно; • группой лиц по предварительному сговору; • организованной группой 	Дача взятки: <ul style="list-style-type: none"> • за совершение заведомо незаконных действий (бездействие); • неоднократно
Ответственность	До 2 лет лишения свободы (до 4 лет с отягчающими обстоятельствами)	До 3 лет лишения свободы (до 8 лет с отягчающими обстоятельствами)

Источник: Справочник кадровика. 2001. № 7 (приложение к статье «Коммерческий подкуп»).

Этическая сторона дела

Хотелось бы поговорить об этической стороне дела, напомнив прописные истины. Кажется нам, что в деле дачи взятки спрос определяет предложение. Спрос со стороны работника розничной компании на чужие деньги, деньги поставщика или производителя. «Не знаю, не знаю... — говорит такой закупщик. — Ваши условия, конечно, привлекательны, но... меня за это по голове не погладят... надо будет с начальником вопрос улаживать...» Достаточно быстро поставщик догадывается, что скрывается за колебаниями закупщика. И реагирует «правильно» — удовлетворяет спрос на дополнительный нелегальный заработок. И быстро затем разносится весть по поставщикам, что с закупщиком таким-то нужно работать на условиях «взаимовыгодного соглашения».

Работает простой рыночный механизм: есть спрос — будет и предложение. Предложение будет всегда — хотя бы для того, чтобы пойти по пути наименьшего сопротивления. Зачем садиться за стол переговоров, тратить время, прилагать усилия по поиску совместного решения, когда проще всего заплатить.

Форма предложения отката зависит от мотивов закупщика. Один и тот же продавец при общении с разными партнерами может использовать очень отличающиеся друг от друга приемы.

Женщины до 35 лет поддаются под влияние постепенно, в ходе неформальной беседы, когда продавец говорит, например: «Наша компания сейчас проводит маркетинговую акцию для клиентов. После прохождения сделки — мобильный телефон в подарок. Леночка, а какой телефон вам нравится?»

Для того чтобы развеять у женщин постарше опасения по поводу несправедности подобных действий, искуситель упоминает: «Все сейчас так работают» и рассказывает историю (без имен и названий) о такой же женщине в похожей компании, работающей по «откатной» схеме.

Мужчинам чаще всего предлагают откат за пределами его служебного кабинета и под видом предложения совместного перекура или похода на обед, когда беседа протекает менее формально. После этого менеджер по продажам произносит фразу вроде: «Мы можем предоставить скидку в любом удобном для вас виде» или, уточняя для непонятливых: «...10% в вашу пользу». Или произносит тоном заговорщика: «А вы лично получите небольшую денежную комиссию со сделки!»

Если закупщик никак не проявляет личной заинтересованности и даже непонятна его реакция, то, внимательно наблюдая за реакцией собеседника, продавец говорит примерно такой текст: «Мне вчера забавный анекдот рассказали: "Вы в каком виде коньяк предпочитаете: в жидком или бумажном?"»

После положительной реакции он переходит к сделке, а после негативной — оправдывается: «Я пошутил». Но иногда закупщик сам переводит намеки в выгодное предложение и прерывает анекдот или описание «подарочной акции» словами: «Давайте деньгами, я сам решу».

Если опытный продавец получает отказ, он поднимает этот вопрос позже, выясняет причины отказа, ищет другие рычаги воздействия.

Источник: *Горбачев М., Ткаченко Д.* Откат: «запрещенный» прием переговоров в действии // www.gorstka.ru

Вероятно, каждый закупщик рано или поздно сталкивается с возможностью коммерческого подкупа в той или иной форме. Кто в конвертике приносит, кто говорит о «взаимовыгодном сотрудничестве», а некоторые даже рассылают письма с завуалированным предложением отката под видом «специальной поощрительной программы» и «персонального бонуса», тем самым априори занося всех, кто в этой компании работает, в список мздоимцев. Для кого-то открываются счета в банке, которые исправно пополняются при каждом заказе. Кому-то борзыми щенками приносят. Но необходимо понимать: в какой бы форме такие предложения ни поступали, суть от этого не меняется.

Последствия

Конечно, платит поставщик, а не компания. Но компания несет убытки за закупку ненадлежащего товара или ненадлежащего количества этого товара. Менеджер лично, может, и не ворует, но его деятельность, организованная таким образом, не позволяет оптимизировать ассортимент, так как оттягивает на себя оборотные средства всей компании. И это еще самое малое из многих зол.

Будучи купленным, такой закупщик не может более добиваться своих требований от поставщика. По сути, он перестает выполнять свою работу, за которую ему платят зарплату: что может решить человек, который обязан проводить политику взяточдателя? Закупщик более не ответственное лицо, а лишь исполнитель чьих-то интересов. И хорошо еще, если эти интересы не противоречат в общем целям компании. До поры до времени...

Получение отката — это почва для манипуляции. Как только белый конверт перекочевал в руки закупщика, менеджером можно манипулировать. Потому что каждый человек с детства знает — воровать нехорошо. Брать чужое — нехорошо. Брать взятки — нехорошо. И как бы там ни было, прикрываясь умными фразами вроде: «Цель оправдывает средства», «С волками жить — по-волчьи выть», «Кто не без греха...», «Почему одним можно, а мне нельзя?», «Я не себе, я детям...» и т. д., мы лишь ищем оправдания собственной алчности. А поставщик получает право манипулировать человеком, играя на его чувстве вины и на совести: «Ну, ведь ты же не за спасибо работаешь... Мы с тобой одно дело делаем, у нас и интересы теперь общие...»

Важно понимать еще одну вещь: об «откатных» деньгах известно как минимум двоим — тому, кто дал, и тому, кто взял. А далее — данные о выплаченных бонусах заносятся в скрижали поставщика, и никто не знает, в какой момент эта информация станет доступна всему рынку. Не надо скромничать и тешить себя надеждой, что никто не узнает. Нет более быстрого и надежного источника информации, чем сарафанное радио. И вот уже перешептываются между собой сослуживцы: «Ну понятно... То-то я смотрю — машину купил, дачу строит... теперь понятно, почему к нам столько ерунды завозится...» И тут не вопрос даже, что «это надо еще доказать». Вопрос в самоуважении: придется

в первую очередь себе доказывать право на то, чтобы людям честно смотреть в глаза.

Сколько стоит откат?

Проработав 12 лет в закупках и начав работу в должности младшего менеджера, я не раз на своем опыте имела возможность убедиться, что очень много закупщиков (да и не только их), которые *не берут*. Ни под каким предлогом. Никакую сумму. Ни в каком виде. Несмотря на то что предлагают. Мысли о том, чтобы взять любую сумму, не возникает ни разу — просто потому, что раз и навсегда этот вопрос для себя решен. Не имеют значения ни сумма, ни форма «благодарности».

«Нет. Я это не практикую. Ваше предложение я рассмотрю на общих основаниях» — человек уважает в первую очередь себя. Он не берет.

Можно назвать это честностью. Нельзя быть честным наполовину: я у одних беру, а у других не беру. Или беру только крупные суммы, а мелкие — нет-нет, ни в коем случае. Я до обеда честный, а после обеда — в конвертике, пожалуйста. Честность и честь — однокоренные слова и очень близкие между собой понятия. Честь — она или есть, или ее нет.

Можно не сделать первый шаг ко взяточничеству. Это просто. Просто не брать никогда и ни под каким предлогом. Предложение станет совершенно бессмысленным, только если спрос будет отсутствовать сам по себе.

Известная поговорка гласит: «Деньги не пахнут». Так ли это?

В одном профессиональном интернет-сообществе темой для дискуссии стала фраза участника форума, который открыто заявил: «Поставляю оборудование и расходные материалы для ***. *Очень* хорошо вознаграждаю закупщиков». Примечательно то, что практически никто не обратился по этому объявлению (по словам самого заявителя, к нему обратилось лишь 2,3% от просмотревших тему), зато многие высказали свое отношение к откатам и взяткам.

Вот примеры самых ярких высказываний:

«Я согласна с мнением, что откат — неотъемлемая часть бизнеса и в целом его существование зависит не от з/п, а от мировоззрения закупщиков.

Такие фразы, как цель оправдывает средства, — это жизненная позиция определенного человека...»

«А вообще, хотите — берите откаты, хотите — не берите! Дело ваше, вам отвечать за ваши поступки! Будьте ответственны!»

«Так что не стоит прикрываться лозунгами о социальной справедливости, говорите прямо: *хочу денег больше, чем могу заработать!* Я не осуждаю, у каждого из нас своя дорога в ад, просто давайте будем хотя бы честными на этом пути».

«...Откаты берут люди неквалифицированные, случайно попавшие на эти вакансии, с заниженной самооценкой, которых не взяли в компании с большой зарплатой и которые по старой советской психологии пытаются что-то урвать на своем рабочем месте, вместо того чтобы учиться и повышать свою квалификацию, повышая тем самым свою стоимость на рынке труда».

Деньги — это прекрасно. Материальные блага — это здорово. А репутация? А имя? А возможность самому принимать решения — причем свои решения, те, которые ты сможешь обосновать, а не будешь пожимать плечами, стыдливо опуская глаза?

Прямо смотреть в глаза людям. Спать ночами. Знать, что твоя совесть чиста. Право сказать: «Нет, я это не практикую». Сколько это стоит? Сколько стоит репутация, имя, возможность честно строить карьеру и отношения со своими партнерами?

Итоги главы 6

Практический совет, который мы хотели бы вам дать, один: не берите. Это так просто — не брать. Гораздо проще, чем придумывать себе оправдания в виде пухнувших с голоду детей и собственной близкой голодной смерти. Проще, чем бояться, что узнает начальство, проще, чем оглядываться на шепот сослуживцев.

Жадность — это порок, и этот порок очень быстро становится виден у профессионального откатчика. Мздоимство всегда написано на лице.

Кроме того, это уголовно преследуемое деяние — от двух лет лишения свободы...

Прежде чем рука сама возьмет белый безымянный конверт, задумайтесь об этом.

И в заключение хотелось бы привести искренние стихи, которые прислал один из членов профессионального закупочного сообщества www.zakup.ru

Здорово, когда люди гордятся своей работой!

Неподкупным профессионалам-закупщикам посвящается

Мы привыкли терпеть
Цепь претензий, упреков и шуток.
Мы всегда на виду,
Под прицелом стоим во весь рост.
Мы — элита торговли!
Ведь мы — департамент закупок!
Для своих и чужих
Мы как в горле застрявшая кость.

Нас не любят свои, полагая,
Что все мы — продажны,
Нас не любят чужие
За то, что не могут купить.
Мы — элита торговли!
Ведь мы — департамент закупок!
Несмотря на проблемы,
Всегда успеваем шутить!

Прислал Tim

Источник: www.zakup.ru

Заключение

Вопросы управления ассортиментом пронизывают всю компанию насквозь: нет ни одного подразделения, которого бы не касались ассортиментная политика и управление товаром. Это и продажи, и маркетинг, и бухгалтерия, и склады, и, конечно, закупки. Закупки формируют ассортимент компании — это источник поступления товара и источник информации о товаре. Именно от четкой работы закупок зависят прибыль и доля компании на рынке. Суть деятельности отдела закупок — уметь правильно, выгодно и вовремя закупать нужный для компании и покупателя товар.

Закупки не работают сами по себе. Каждый шаг процесса закупки требует согласования с другими отделами. Все звенья логистической цепочки (транспорт, склад, отдел операционного учета) должны быть увязаны в единую систему, контролировать работу которой — одна из задач менеджера по закупкам.

Но закупки — это не только логистика. Это и контакты с поставщиками, и аналитика, и переговоры, переговоры, переговоры...

Самое главное, что еще хотелось бы сказать: работа менеджера по закупкам очень интересная, живая и творческая. Работа, где каждый день приносит новые задачи и где каждый день надо искать новые ответы и решения. Потому что готовых решений не бывает. Несмотря на то что весь процесс может быть отлажен, продуман и согласован, все равно каждый раз может произойти любая неожиданность: может опоздать машина, на складе могут забыть часть груза, документы могут быть неправильно оформлены... «И вечный бой, покой нам только снится». Но это же и самое интересное — держать руку на пульсе, предугадывать трудности и находить неожиданные и нестандартные решения. Невозможно быть закупщиком и не любить эту работу — или отдаваться ей полностью, или не работать вообще. Вот такая это работа...

Удачи!

Екатерина Бузукова

Книгой «Закупки и поставщики» мы заканчиваем «Курс управления ассортиментом в рознице». Мы будем благодарны читателям за обратную связь — пишите и высказывайте свои пожелания, делитесь опытом, критикуйте — все это поможет сделать нам «Курс управления ассортиментом в рознице» лучше и глубже!

Искренне ваши, авторы курса

Глоссарий

Архив — сохранение данных (архив каталогов, архив предложений, архив документов по поставкам) поможет проанализировать собственную работу и восстановить историю поставок. Крайне необходим в работе закупщиков.

Баланс — обычно употребляется в значении «Баланс с поставщиком»: сведение воедино заказов и оплат поставщику. Как правило, это электронная таблица, показывающая текущее состояние долга поставщику.

Байер (англ. *buyer* — закупщик) — менеджер по закупкам. Чаще этот термин используется в сетях, торгующих одеждой, обувью.

База данных — личный рабочий инструмент закупщика, документ, чаще всего оформленный в таблице Excel, куда закупщик вносит всю информацию о товаре поставщика, ценах, скидках (всех возможных, полученных и не полученных), характеристиках, упаковке, комплектности, сроках годности и т. д.

Бездokumentный груз — груз, принадлежность которого можно установить по маркировке, но у которого отсутствуют товаросопроводительные документы.

ВЭД — внешнеэкономическая деятельность (импорт, экспорт, таможенное оформление и другие операции).

Грузоотправитель — лицо, сдавшее груз к перевозке и указанное в качестве отправителя в транспортном документе.

Грузополучатель — лицо, которому по указанию грузоотправителя должен быть выдан груз в пункте назначения. Грузополучатель не является стороной в договоре перевозки, однако имеет права и обязанности, обусловленные этим договором.

ГТД — номер грузовой таможенной декларации. Присваивается партии товара, ввозимой на территорию России, после таможенной очистки.

Запрос — потребность в товаре, сигналы о которой поступают от какого-либо отдела компании, устно или в виде документа.

Заявка на товар — документ или устная просьба поставщику отгрузить тот или иной товар.

Жесткая упаковка — деревянный каркас, предназначенный для защиты хрупких грузов от повреждения при их транспортировке.

Импорт — ввоз в страну товаров, технологий, услуг, капитала (в форме предоставления кредитов и займов) иностранного происхождения непосредственно из страны-производителя или из страны-посредника для реализации на внутреннем рынке, а также для транзита в третьи страны. Различают импорт видимый (ввоз материальных ценностей) и импорт невидимый (затраты на перевозку импортируемых грузов, пассажиров, туризм, страхование, услуги, а также денежные переводы юридических и физических лиц за границу).

Инвойс (англ. *invoice*) — в международной коммерческой практике документ, предоставляемый продавцом покупателю и содержащий перечень товаров, их количество и цену, по которой они будут поставлены покупателю, условия поставки и другие сведения.

Инкотермс (INCOTERMS) — изданный Международной торговой палатой сборник международных торговых терминов. В словаре приводятся термины по базисным условиям поставок, касающиеся перевозочного процесса, оформления поставок и др.

Коносамент — один из грузовых документов. Выполняет три функции: является доказательством наличия договора перевозки, распиской в приеме груза от отправителя и товарораспорядительным документом. Применяется на водном транспорте и на других видах транспорта.

Консолидированный, сборный груз — груз любых размеров и объемов, который перевозится одним автотранспортным средством и состоит из нескольких партий товаров, представленных разными фирмами и предназначенных разным получателям.

Кредит-нота (англ. *credit-note*) — документ, выставляемый поставщиком покупателю в случае возвращения покупателю части стоимости

товаров. По сути, кредит-нота сродни скидке с цены товара, полученной задним числом, после поставки.

КРО — контрольно-ревизионный отдел. Обычно входит в финансовую дирекцию или бухгалтерскую службу. Является внутренним фискальным органом компании, служащим для проведения политики учета и контроля ресурсов.

Мягкая упаковка — бумага, картон, коробки, скотч, полиэтилен.

Негабаритный груз — в случае, если сумма измерений сторон одного места (длина + ширина + высота) составляет 6 м и более, груз считается негабаритным. При расчете стоимости перевозки данного места обычно учитывается надбавка за негабаритность в размере 15% или более.

Накладная — документ, которым оформляется отпуск и прием различных товаров, а также перевозка грузов. Регулирует отношения между отправителем, перевозчиком и получателем груза.

Оборачиваемость — это число оборотов в разгах или днях среднего товарного остатка за некий отчетный период (месяц, неделю).

Объем груза — характеристика груза, необходимая для расчета стоимости перевозки. Рассчитывается путем умножения следующих параметров: длина × ширина × высота.

Остатки — данные информационной системы, показывающей состояние складского запаса на текущий момент. Иногда говорят «складские остатки».

Оприходование (или приходование) — оформление поступившего на склад товара, занесение данных о товаре в информационную систему.

ООУ — отдел оперативного учета (он же ОУДТ — отдел управления движением товаров, или ОУТ — отдел управления товародвижением) — подразделение, ответственное за точность и своевременность занесения данных о товаре и ценах в систему.

Оферта — письменное предложение поставщика о заключении сделки, официальные условия.

Плотность груза — вспомогательная характеристика груза. Рассчитывается по формуле: вес/объем. При плотности груза 200 кг/м³ и более груз считается тяжелым, и расчет стоимости перевозки производится по весу. При плотности менее 200 кг/м³ груз считается легким.

Партионность — способность груза отправляться какой-либо партией. Под партией груза понимается его масса, переданная для перевозки по одному транспортному документу. Мелкопартионными принято считать перевозки, когда партия груза составляет от 10 до 2000 кг.

Партионный учет — учет по партиям товара.

Претензия — то же, что рекламация, кредит-нота.

Рекламация — счет, претензия, выставляемая от покупателя к поставщику за бракованный, недопоставленный или неправильно поставленный товар. Аналог — кредит-нота.

Ретейл, ретейлер (от англ. *retail* — розница) — предприятие розничной торговли. Чаще применяется при обозначении крупной розничной сети.

РЦ — распределительный центр. Центр, консолидирующий и обрабатывающий грузы, откуда затем идет распределение товаров по магазинам.

Сертификат качества — официальный документ, выданный специально уполномоченной организацией и удостоверяющий, что качество товаров, услуг и т. п. соответствует стандартам, образцам и др.

Счет-фактура — документ строго установленного образца, который выписывается продавцом на имя покупателя после того, как покупатель принял товар. Счет-фактура состоит из перечня поставленных товаров или услуг, их цен, номера отгрузочного документа, суммы счета, иных реквизитов.

CMR (от англ. *cargo movie requirement*) — международная дорожная накладная, транспортный документ, выдаваемый для перевозки товаров автомобильным, железнодорожным или речным транспортом. Используется при международных перевозках.

Товарно-транспортная накладная (ТТН) — счет-фактура с обязательным указанием страны происхождения товара, номера ГТД, сертификата качества (если товар подлежит сертификации).

Упаковочное место — единица груза, которую можно переместить (палета, пакет, коробка и т. п.).

Формула оптимального заказа (формула Уилсона, или Вильсона), она же «экономически обоснованный заказ» (ЭОЗ или E_{QO}). Помогает найти оптимальное для заказа количество товара, при котором издержки на его поставку и хранение минимальны.

Форс-мажор — обстоятельства непреодолимой силы, при наступлении которых ответственность перевозчика или ответственность хранителя носит ограниченный характер или исключается полностью. К таким обстоятельствам относятся, например, пожары, стихийные бедствия и т. п.

Штрихкод — система условных символов зашифровки информации об основных параметрах продукции в виде чередующихся темных и светлых полос (штрихов и пробелов) разной ширины.

Электронный заказ (*Electronic Data Interchange, EDI*) — разновидность размещения заказов поставщику на базе электронного обмена данными, а также использование электронных каталогов и синхронных данных о товарном запасе.

Экспедитор — 1) специализированная организация, выполняющая операции с транспортируемыми грузами: хранение и подготовка грузов к транспортировке, оформление сдачи грузов к перевозке, переупаковка, сортировка, маркировка; оформление транспортной, таможенной и прочей документации и т. п.; 2) сотрудник предприятия, получающий, сопровождающий, сдающий его грузы, товары, оформляющий транспортные документы.

АВС-анализ — это ранжирование ассортимента по разным параметрам (обороту и прибыли).

JIT (*just in time*) — «точно в срок» — система поставок, которая подразумевает, что товар поступает на склад тогда, когда стра-

ховой запас приближается к нулю. В России этой системы придерживаться трудно по некоторым характерным причинам — плохие дороги, ветхость транспортных парков, капризы погоды и дорожной полиции.

OOS (*out of stock*) — отсутствие товаров на складе, дефицит.

XYZ-анализ — математически-статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж и колебания уровня потребления тех или иных товаров.

Список использованной литературы

1. *Афанасьев А.* Как управлять запасами // Финансовый директор. 2004. № 2.
2. *Беленкова А. А.* Успешные переговоры. — М., 2005.
3. *Бодряков Р.* Методика проведения ABC-анализа // www.rombcons.ru
4. *Боутеллер Р., Корстен Д.* Стратегия и организация снабжения. — М., 2006.
5. *Бузукова Е. А.* Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы. — СПб., 2006.
6. *Гаджинский А. М.* Логистика. Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. 5-е изд., перераб. и доп. — М., 2002.
7. *Гаджинский А. М.* Практикум по логистике. 4-е изд. — М., 2005.
8. *Катрич С. В., Катрич Ю. С.* Правовые основы менеджмента в России: Технология использования законодательства в деловом администрировании: Учебное пособие. 2-е изд. — М., 2006.
9. Книга директора магазина / Под ред. С. В. Сысоевой. 2-изд., улучш. и доп. — СПб., 2006.
10. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под ред. В. И. Сергеева. — М., 2005.
11. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Введение в маркетинг. 5-е изд. — М., 2000.
12. *Кулинич А.* Несколько практических вопросов о прогнозировании продаж // Управление сбытом. 2006. Февраль.
13. *Курганов В. М.* Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров. — М., 2005.
14. *Лайсонс К., Джиллингем М.* Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. — М., 2005.

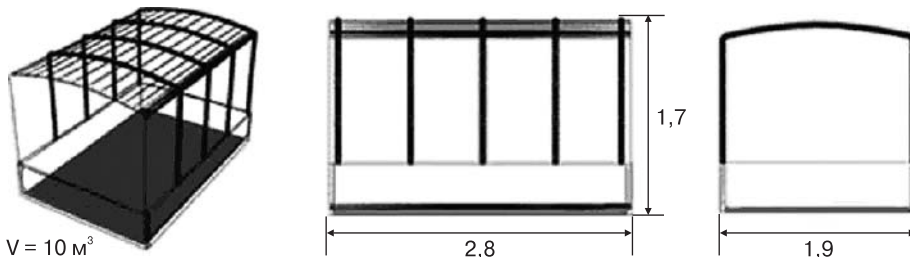
15. *Мадера А. Г.* Как рассчитать величину страхового запаса // www.logist.ru
16. *Пиз А.* Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. — М., 2007.
17. *Поташев А. И.* Оборачиваемость товарных запасов // Складской комплекс. 2004. № 4.
18. *Сарычев Д.* Внедренческий центр Сарычева // www.vcs.ru
19. *Селлих К., Джейн С.* Переговоры в международном бизнесе. — М., 2004.
20. *Стерлигова А. Н.* О сугубой практичности формулы Вильсона // Логистик & система. 2005. № 4, 5.
21. *Стерлигова А. Н., Семенова И. В.* Оптимальный размер заказа, или Загадочная формула Вильсона // Логистик & система. 2005. № 2, 3.
22. *Сысоева С. В., Бузукова Е. А.* Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице. — СПб., 2008.
23. *Тарасов В. К.* Технология жизни: книга для героев. — М., 2003.
24. *Тутицын А.* Управление запасами: ABC- или XYZ-анализ? // Коммерческий директор. 2006. № 1.
25. *Чеботарев А. А.* Логистика и маркетинг (Маркетингологистика). — М., 2005.
26. *Чудаков А. Д.* Логистика: 500 вопросов и ответов: Учебное пособие. — М., 2005.
27. *Шейнов В. П.* Искусство управлять людьми. — Минск, 2005.
28. *Шрайбфедер Дж.* Эффективное управление запасами. — М., 2005.

Приложения

Приложение № 1 Технические характеристики основных типов грузовых автомобилей

Ниже приводятся технические характеристики основных типов грузовых автомобилей: длина, ширина, высота, объем, грузоподъемность.

«Газель»



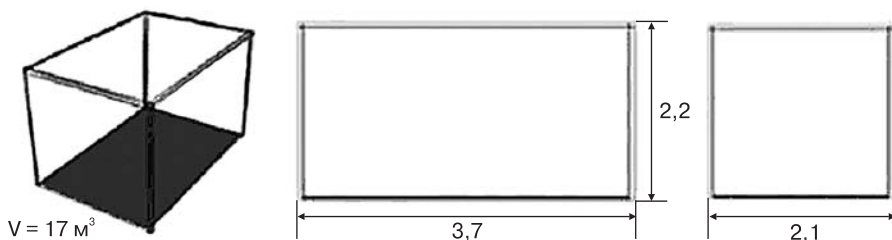
Приблизительные характеристики грузового отсека автомобилей класса «Газель»:

- длина 2,8–3,2 м (существуют удлиненные варианты до 4,5 м);
- ширина 1,8–1,9 м;
- высота 1,7–2 м;
- объем 9–11 м³;
- грузоподъемность 1,5–1,7 т.

Автомобили данного класса активно используются на внутригородских и междугородних маршрутах малой и средней дальности (500–700 км). Тентованный вариант грузового отсека предполагает возможность расстентоваться и получить открытый грузовой отсек. Автомобиль может

быть оборудован крепежными ремнями и другим дополнительным оборудованием (лифтом, жесткими бортами).

«ЗИЛ-бычок»

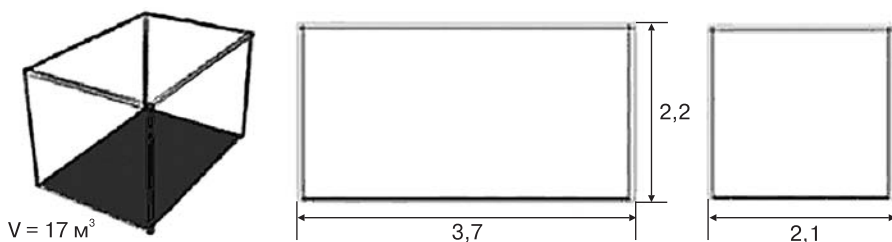


Приблизительные характеристики грузового отсека автомобилей класса «ЗИЛ-бычок»:

- длина 3,7 м;
- ширина 2,1 м;
- высота 2,2 м;
- объем 17 м^3 ;
- грузоподъемность 3,5 т.

Автомобили данного класса активно используются на внутригородских и междугородних маршрутах малой и средней дальности (500–700 км). Небольшая нагрузка на ось позволяет этому автомобилю беспрепятственно ездить по территориям с ограничениями на въезд грузового автотранспорта.

ЗИЛ



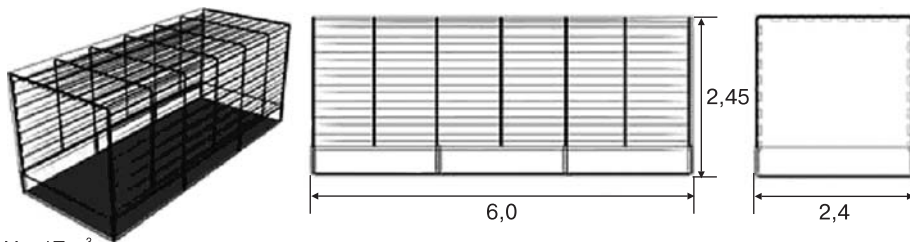
Приблизительные характеристики грузового отсека автомобилей класса «ЗИЛ»:

- длина 3,5–4 м;
- ширина 2–2,3 м;
- высота 2,45 м;
- объем 14–21 м³;
- грузоподъемность 5 т.

Автомобили данного класса активно используются на внутригородских и междугородних маршрутах малой и средней дальности (500–700 км).

10-тонник тентованный

Класс можно разбить на несколько подклассов:



$$V = 17 \text{ м}^3$$

- автомобили грузоподъемностью до 5 т с объемом кузова, близким к объему 10-тонного автомобиля (36 м³);
- автомобили грузоподъемностью до 10 т с объемом кузова до 56 м³;
- автомобили грузоподъемностью до 15 т с объемным (50–60 м³) и длинным кузовом (до 8 м).

Приблизительные характеристики грузового отсека автомобиля грузоподъемностью 10–15 т:¹

- длина 5,0–8,0 м;
- ширина 2,4–2,5 м;

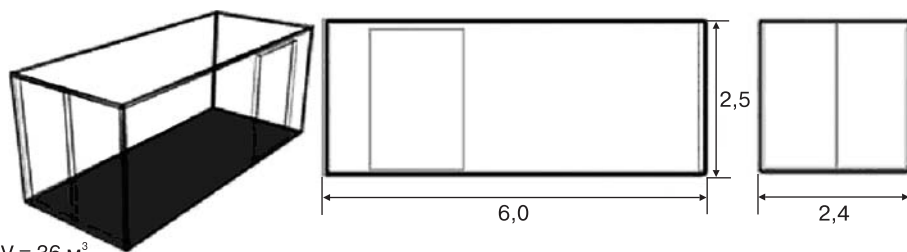
¹ Значительный разброс в параметрах объясняется большим количеством вариантов грузовых отсеков.

- высота 1,8–3,0 м;
- объем 25–60 м³;
- грузоподъемность 5–15 т.

Грузовики данного класса активно используются на междугородних и международных направлениях. В стандартной комплектации машина комплектуется крепежными ремнями (до 6 шт.). Грузовой отсек приспособлен к различным вариантам погрузки/разгрузки (верх, бок). Импортные модели грузовиков могут комплектоваться пневмоподвеской, что существенно улучшает плавность хода и обеспечивает лучшую сохранность легкобьющегося груза.

10-тонник термический

Класс можно разбить на несколько подклассов:



$V = 36 \text{ м}^3$

- автомобили грузоподъемностью до 5 т с объемом кузова, близким к объему 10-тонного автомобиля (36 м³);
- автомобили грузоподъемностью до 10 т с объемом кузова до 56 м³;
- автомобили грузоподъемностью до 15 т с объемным (50–60 м³) и длинным кузовом (до 8 м).

Приблизительные характеристики грузового отсека автомобиля грузоподъемностью 10–15 т:¹

- длина 5,0–8,0 м;
- ширина 2,4–2,5 м;

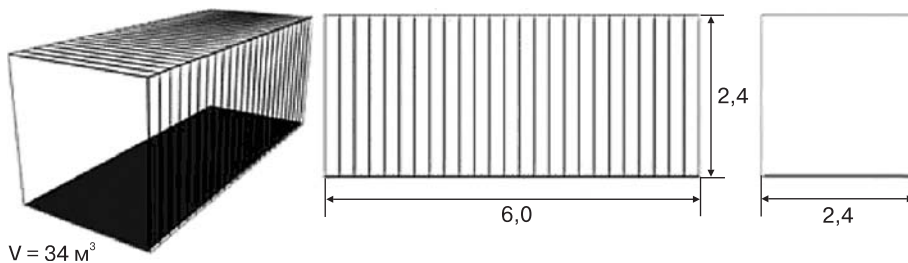
¹ Значительный разброс в параметрах объясняется большим количеством вариантов грузовых отсеков.

- высота 1,8–3,0 м;
- объем 25–60 м³;
- грузоподъемность 5–15 т.

Отличительной особенностью грузового отсека типа «термофургон» является способность сохранять в течение длительного времени (10–20 часов) температуру, при которой производилась загрузка, при условии внешней температуры от –10 до +20 °С. Кроме того, на некоторых моделях существует возможность подогрева грузового отсека, что позволяет на более длительное время и при более низких внешних температурах сохранять внутреннюю температуру. Борты грузового отсека изготовлены из пенопласта, обшитого жестью. Двери грузового отсека оборудованы уплотнителем. Существуют вентиляционные отверстия. Как правило, грузовой отсек оборудован дополнительной боковой дверью, облегчающей погрузку/выгрузку.

Импортные модели грузовиков могут комплектоваться пневмоподвеской, что существенно улучшает плавность хода и обеспечивает лучшую сохранность легкобьющегося груза.

10-тонник с 20-футовым контейнером



По потребительским качествам автомобиль с установленным 20-футовым морским контейнером близок к 10-тонному автомобилю с тентованным или изотермическим кузовом.

Существуют различные виды морских 20-футовых контейнеров (подробнее см. основные характеристики крупнотоннажных контейнеров). Наиболее часто использующиеся типы приведены ниже. Обычный 20-футовый контейнер:

- 20-футовый термоконтейнер (аналогичен изотермическому фургону);
- 20-футовый рефконтейнер (изотермический фургон со встроенной холодильной установкой);
- 20-футовый контейнер с тентованной крышей;
- 20-футовая площадка с крепежными стойками.

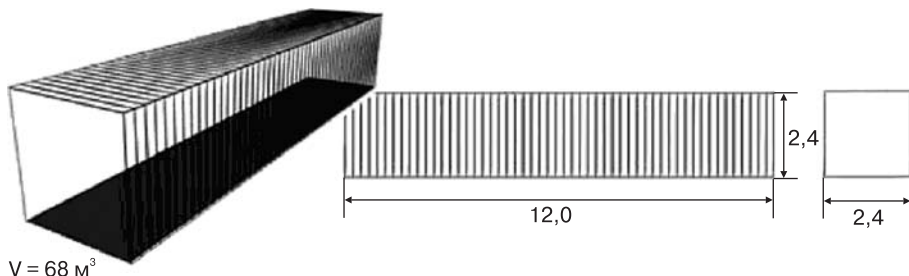
Все типы морских контейнеров используются, как правило, для перевозки грузов в смешанном сообщении (с использованием различных видов транспорта). Все контейнеры имеют унифицированные внешние габаритные размеры.

В России существует категория машин с установленными на рамную площадку контейнерами различных типов для постоянного использования в автомобильных перевозках.

Габаритные размеры 20-футового контейнера:

- длина 6,0 м;
- ширина 2,4 м;
- высота 2,4 м;
- объем 34 м³;
- грузоподъемность 10–20 т (ограничена грузоподъемностью автомобиля).

20-тонник с 40-футовым контейнером



По потребительским качествам автомобиль с установленным 40-футовым морским контейнером близок к 20-тонному автомобилю с тентованным или изотермическим кузовом (евротент).

Существуют различные виды морских 40-футовых контейнеров. Наиболее часто использующиеся типы приведены ниже.

Обычный 40-футовый контейнер:

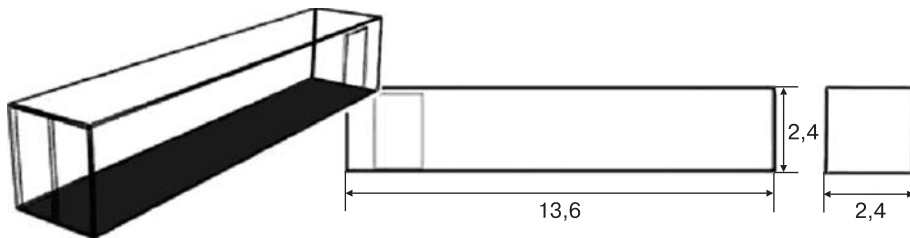
- 40-футовый термоконтейнер (аналогичен изотермическому фургону);
- 40-футовый рефконтейнер (изотермический фургон со встроенной холодильной установкой);
- 40-футовый контейнер с тентованной крышей;
- 40-футовая площадка с крепежными стойками.

Все типы морских контейнеров используются, как правило, для перевозки грузов в смешанном сообщении (с использованием различных видов транспорта). Все контейнеры имеют унифицированные внешние габаритные размеры.

Габаритные размеры 40-футового контейнера:

- длина 12,0 м;
- ширина 2,4 м;
- высота 2,4 м;
- объем 68 м³;
- грузоподъемность 20–28 т.

20-тонник с изотермическим полуприцепом



$$V = 82 \text{ м}^3$$

Изотермический полуприцеп объемом 82 м³ имеет схожие потребительские свойства с изотермическими фургонами меньшего размера.

Эталонными для данного типа полуприцепа можно считать следующие габаритные размеры.

Габаритные размеры изотермического полуприцепа объемом 82 м³:

- длина 13,6 м;
- ширина 2,45 м;
- высота 2,45 м;
- объем 82 м³;
- грузоподъемность 20–25 т.

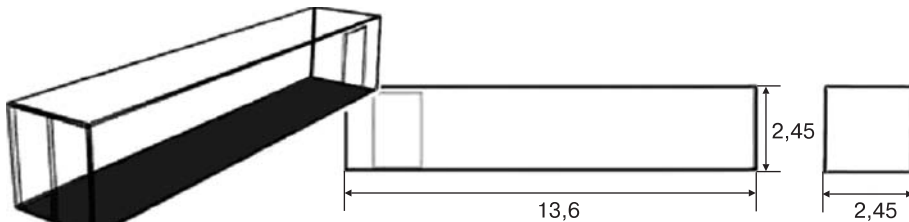
Наиболее часто встречающиеся полуприцепы объемом 76–78 м³ имеют меньшую длину (12,5–13 м) и полуприцепы, имеющие стандартную или большую длину, ширину и высоту (13,6, 2,5, 2,7 м).

Основной потребительской характеристикой данного полуприцепа является объем или количество палет, которые можно загрузить.

Подвеска полуприцепов выполняется в рессорном или пневматическом варианте. Пневматическая подвеска гарантирует автопоезду плавный ход, обеспечивающий сохранность легкобьющегося груза.

Отличительной особенностью грузового отсека типа «Термофургон» является способность сохранять в течение длительного времени (10–20 часов) температуру, при которой производилась загрузка, при условии внешней температуры от –10 до +20 °С. Кроме того, на некоторых моделях существует возможность подогрева грузового отсека, что позволяет на более длительное время и при более низких внешних температурах сохранять внутреннюю температуру. Борта грузового отсека изготовлены из пенопласта, обшитого жестью. Двери грузового отсека оборудованы уплотнителем. Существуют вентиляционные отверстия. Как правило, грузовой отсек оборудован дополнительной боковой дверью, облегчающей погрузку/выгрузку.

20-тонник рефрижератор



$$V = 82 \text{ м}^3$$

Рефрижераторный полуприцеп представляет собой грузовой полуприцеп, температура в котором может изменяться от минусовой ($-7-12\text{ }^{\circ}\text{C}$) до плюсовой ($0-10\text{ }^{\circ}\text{C}$) независимо от внешней температуры. Данная способность грузового отсека обеспечивается автономной холодильной установкой. Современные холодильные установки имеют различные уровни защиты от аварийного изменения температуры, что обеспечивает сохранность груза. Установки могут иметь возможность записи температурного режима на специализированные «болванки». Основная сфера применения данных полуприцепов — перевозка скоропортящихся продуктов или грузов, требующих особого температурного режима (см. температурный режим при перевозке скоропортящихся продуктов автотранспортом). Полуприцеп имеет следующие габаритные размеры.

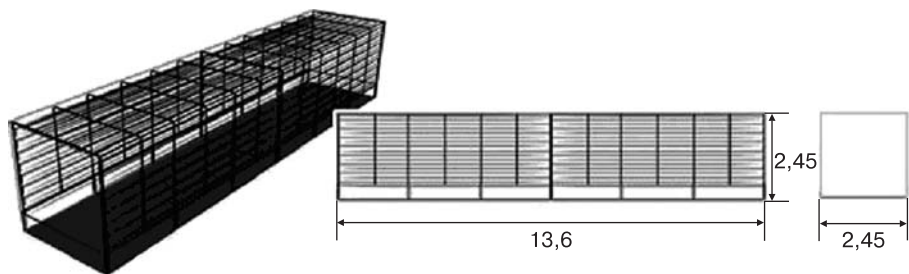
Габаритные размеры рефрижераторного полуприцепа объемом 82 м^3 :

- длина 13,6 м;
- ширина 2,45 м;
- высота 2,45 м;
- объем 82 м^3 ;
- грузоподъемность 20–25 т.

Существует большое количество модификаций полуприцепов, среди которых можно выделить наиболее часто встречающиеся: полуприцепы объемом $76-78\text{ м}^3$ — имеют меньшую длину ($12,5-13\text{ м}$) и полуприцепы, имеющие стандартную или большую длину, ширину и высоту (соответственно 13,6; 2,5; 2,7 м).

Основной потребительской характеристикой данного полуприцепа является объем или количество палет, которые можно загрузить.

Евротент



$$V = 82 \text{ м}^3$$

«Евротент» – условное понятие, обозначающее грузовой автомобиль с полуприцепом, имеющим габаритные размеры, близкие к указанным характеристикам. В еврофуру, как иначе называют евротент, вмещаются по ширине поставленные поперек два европоддона длиной 120 см каждый.

Габаритные размеры «Евротента»:

- длина 13,6 м;
- ширина 2,45 м;
- высота 2,45 м;
- объем 82 м³;
- грузоподъемность 20–22 т.

Существует большое количество модификаций полуприцепов, среди которых встречаются полуприцепы объемом 76–78 м³ с меньшей длиной (12,5–13 м) и полуприцепы, имеющие стандартную или большую длину, ширину и высоту (соответственно 13,6–15; 2,5; 2,7 м).

Конструкция полуприцепа позволяет убирать тент и тем самым дает возможность производить погрузку/выгрузку сбоку или сверху. Кроме того, полуприцеп без тента позволяет использовать полуприцеп как открытую площадку с высотой бортов от 35 до 50 см.

Источник: <http://www.alfatrans.ru/pages/gabariti.html>

Приложение № 2 Типы контейнеров

Примечание. Внутренние размеры и вес порожнего контейнера могут незначительно изменяться (зависит от производителя). Размеры также указываются в дюймах и футах.

20-футовый стандартный контейнер



Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	20' = 6096 мм	7' 9,25" = 2370 мм	8' 6" = 2591 мм
Внутренние	19' 5,75" = 5935 мм	7' 8" = 2335 мм	7' 9,75" = 2383 мм
Двери	7' 8" = 2335 мм	7' 6.25" = 2292 мм	

Вес:

макс. брутто 24 000 кг;

тара 2080 кг;

макс. загрузка 21 920 кг.

Объем (грузовместимость) 33,9 м³.

40-футовый стандартный контейнер



Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	40' = 12192 мм	8' = 2438 мм	8' 6" = 2591 мм
Внутренние	39' 3,25" = 12022 мм	7' 5,625" = 2352 мм	7' 10,25" = 2395 мм
Двери	7' 8,25" = 2343 мм	7' 5,75" = 2280 мм	

Вес:

макс. брутто 30 480 кг;

тара 3900 кг;

макс. загрузка 26 580 кг.

Объем (грузовместимость) 67,7 м³.

40-футовый high cube контейнер (увеличенной емкости)

Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	40' = 12192 мм	8' = 2438 мм	9' 6" = 2895 мм
Внутренние	39' 5,25" = 12022 мм	7' 8,5" = 2352 мм	8' 10,25" = 2700 мм
Двери	7' 5,75" = 2340 мм	8' 5,75" = 2585 мм	

Вес:

макс. брутто 30 480 кг;

тара 4150 кг;

макс. загрузка 26 330 кг.

Объем (грузовместимость) 76,4 м³.

45-футовый high cube контейнер (увеличенной емкости)

Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	45' = 13716 мм	8' 0" = 2438 мм	9' 6" = 2896 мм
Внутренние	44' 4" = 13513 мм	7' 7" = 2311 мм	8' 8" = 2642 мм
Двери	7' 7" = 2311 мм	8' 5" = 2565 мм	

Вес:

макс. брутто 34 934 кг;

тара 4494 кг;

макс. загрузка 30 440 кг.

Объем (грузовместимость) 82,5 м³.

20-футовый рефрижераторный контейнер



Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	20' = 6096 мм	7' 9,25" = 2370 мм	8' 6" = 2591 мм
Внутренние	17' 9" = 5455 мм	7' 4,15" = 2260 мм	7' 4,64" = 2275 мм
Двери	7' 3,39" = 2237 мм	7' 4,15" = 2260 мм	

Вес:

макс. брутто 27 000 кг;

тара 3050 кг;

макс. загрузка 23 950 кг.

Объем (грузовместимость) 28,0 м³.

40-футовый рефрижераторный контейнер

Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	40' = 12 192 мм	8' = 2438 мм	8' 6" = 2591 мм
Внутренние	37' 9,1" = 11 555 мм	7' 5" = 2286 мм	7' 4,8" = 2280 мм
Двери	7' 4,97" = 2285 мм	7' 3,65" = 2245 мм	

Вес:

макс. брутто 30 480 кг;

тара 4370 кг;

макс. загрузка 26 110 кг.

Объем (грузовместимость) 60,2 м³.

40-футовый high cube рефрижераторный контейнер (увеличенной емкости)

Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	40' = 12192 мм	8' = 2438 мм	9' 6" = 2895 мм
Внутренние	37' 9,3" = 11560 мм	7' 5" = 2286 мм	8' 2,02" = 2500 мм
Двери	7' 5" = 2286 мм	8' 1,3" = 2478 мм	

Вес:

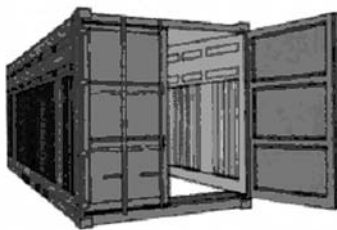
макс. брутто 30 480 кг;

тара 4200 кг;

макс. загрузка 26 280 кг.

Объем (грузовместимость) 66,1 м³.

20-футовый вентилируемый контейнер



Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	19' 9,1" = 6068 мм	7' 9,99" = 2438 мм	8' 5,01" = 2591 мм
Внутренние	19' 3,6" = 5900 мм	7' 6,21" = 2323 мм	7' 7,66" = 2367 мм
Двери	7' 4" = 2256 мм	6' 10" = 1859 мм	

Вес:

макс. брутто 24 000 кг;

тара 2650 кг;

макс. загрузка 21 350 кг.

Объем (грузовместимость) 32,44 м³.

Вентиляция top: 9000 см³ × side base: 1000 см³ × side.

20-футовый контейнер с открытым верхом (open top)



Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	20' = 6096 мм	8' = 2438 мм	8' 6" = 2591 мм
Внутренние	19' 4,3" = 5902 мм	7' 6,21" = 2323 мм	7' 7,66" = 2367 мм
Двери	7' 4" = 2256 мм	7' 8,5" = 2352 мм	

Вес:

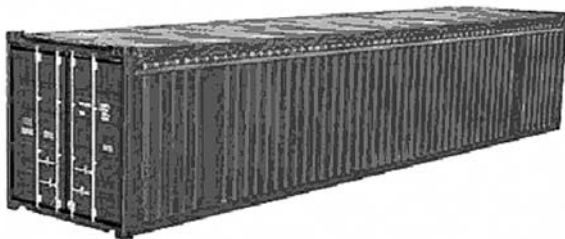
макс. брутто 24 000 кг;

тара 2440 кг;

макс. загрузка 21 560 кг.

Объем (грузовместимость) 32 м³.

40-футовый контейнер с открытым верхом (open top)



Размеры	Длина	Ширина	Высота
Внешние	40' = 12192 мм	8' = 2438 мм	8' 6" = 2591 мм
Внутренние	39' 5,2" = 12021 мм	7' 8,4" = 2350 мм	7' 7,7" = 2367 мм
Двери	7' 8" = 2338 мм	7' 3,8" = 2234 мм	

Вес:

макс. брутто 36 000 кг;

тара 4430 кг;

макс. загрузка 31 570 кг.

Объем (грузовместимость) 66,7 м³.

Источник: www.openexport.biz

II. ТРАНСПОРТНЫЙ РАЗДЕЛ

Срок доставки груза « » _____ 20 ____ г.

Организация _____ наименование, адрес, номер телефона _____ банкские реквизиты _____ Автомобиль _____ Государственный номерной знак _____

Заказчик (плательщик) _____ наименование, адрес, номер телефона _____ банкские реквизиты _____

Водитель _____ фамилия, имя, отчество _____ Удостоверение № _____

Лицензионная карта/ча _____ стандартная, ограниченная _____ Вид перевозки _____ Код _____

Регистрационный № _____ серия _____ № _____ Пункт разгрузки _____ Маршрут _____

Пункт погрузки _____ адрес, номер телефона _____ 1. Прицеп _____ Государственный номерной знак _____

Передресовка _____ наименование и адрес нового грузополучателя _____ номер расфасовки _____ марка _____ Государственный номерной знак _____

_____ подпись ответственного лица _____ СВЕДЕНИЯ О ГРУЗЕ _____ марка _____ Государственный номерной знак _____

Краткое наименование	С грузом следуют документы	Вид упаковок	Количество мест	Способ определения массы	Код груза	Номер контейнера	Класс груза	Масса брутто, т
1.		3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
2.								
3.								

Указанный груз с исправной пломбой, тарой и упаковкой _____ Количество _____

Массой брутто _____ т к перевозке _____ пропись _____

Сдал _____ должность _____ подпись _____ расшифровка _____

Принял водитель _____ должность _____ подпись _____ расшифровка _____

Принял экспедитор _____ должность _____ подпись _____ расшифровка _____

Принял _____ должность _____ подпись _____ расшифровка _____

Итого: масса брутто, т _____

Отметки о составленных актах _____

Транспортные услуги _____

операция	исполнитель (автомобиль, получатель, отправитель)	дополнительные операции (наименование, количество)	механизм, грузоподъемность, емкость кузова	способ ручной, механизированный, неплыв, самосвал	код	дата (число, месяц), время, ч, мин.		подпись ответственного лица	
						прибытия	убытия		
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
погрузка									
разгрузка									

Прочие сведения (заполняется организацией, владельцем автотранспорта)				
расстояние перевозки по другим дорогам, км	код вида груза	за транспортные услуги	поправочный коэффициент	время простоя, ч, мин.
всего	I тр.	II тр.	III тр	под погрузкой
20	21	22	23	24
	25	26	27	28
				29
				30
				31
				32

Расчет стоимости	За тонны-км	За тонны-км	Сверхнормативный простой, ч, мин. при перевозке		Прочие доплаты	Всего
			погрузке	разгрузке		
33	34	35	36	37	38	39
					40	41
					42	43

Выполнено _____

Расценна, руб. коп. _____

Копия, руб. коп. _____

Таксиrowщик _____ подпись _____ расшифровка подписи _____

Таксиrowщик _____ подпись _____ расшифровка подписи _____

Приложение № 4

Бланк CMR

1. Отправитель (наименование, адрес, страна)		Международная товаро-транспортная накладная Данная перевозка, несмотря ни на какие прочие договоры, осуществляется в соответствии с условиями КДПГ						
2. Получатель (наименование, адрес, страна)		16. Перевозчик (наименование, адрес, страна)						
3. Место разгрузки груза		17. Последующий перевозчик (наименование, адрес, страна)						
Место								
Страна								
4. Место и дата погрузки груза		18.						
Место								
Дата								
Страна								
5. Прилагаемые документы		CMR						
6. Знаки и номера	7. Количество мест	8. Наименование груза	9. Наименование груза	10. Статист. №	11. Вес брутто, кг	10. Статист. №		
Класс		Цифры	Буква	ДОПОГ				
13. Указания отправителя (таможенная и прочая обработка)			19. Подлежит оплате	Отправитель	Валюта	Получатель		
			Ставка					
			Скидки					
			Разность					
			Надбавки					
			Доп. сборы					
			Прочие					
Объявленная стоимость груза			Ит. к оплате					
14. Возврат								
15. Условия оплаты		20. Особые согласованные условия						
франко								
нефранко								
21. Составлено в		Дата		19		24. Груз получен дата		
22. Прибытие под погрузку		23. Путевой лист № от				Прибытие под разгрузку		
Убытие		« _____ » 19				Убытие		
Подпись и штамп отправителя		Фамилии				Подпись и штамп получателя		
		Водителей						
		Подпись и штамп перевозчика						
25. Регистрационный номер	26. Марка	27. Тариф I за 1 км	Тарифное расстояние	% за использование	Поясной тариф	Прочие доллары	Сумма	
28. Тариф II за 1 км	Тарифное расстояние	Схема	Тарифный вес	Тариф за 1 т.	Надб.	Скидки	Прочие доллары	Сумма
Тариф III за 1 км								Оплачено заказчиком
								К оплате
								Валюта
								Код платяльщика

Приложение № 5

Пример юридически грамотного договора поставки товаров¹

Договор поставки товаров

г. Москва

№

«__» _____ 200__ г.

1. Стороны Договора

ОАО «Варфоломей», именуемое в дальнейшем Поставщик, в лице директора Сидоровой Н. И., действующей на основании Устава, с одной стороны, и ООО «Татьяна», именуемое в дальнейшем Получатель, в лице генерального директора Школьников О. Ю., действующего на основании Устав, с другой стороны, заключили Договор о нижеследующем.

2. Предмет Договора

2.1. Поставщик обязуется поставить товар Получателю в количестве, ассортименте и в сроки, согласованные сторонами и указанные в Заказе, и по ценам, соответствующим протоколу согласования цен на день Заказа, которые становятся неотъемлемой частью Договора после подписания Сторонами Договора.

2.2. Получатель обязуется принять товар в соответствии с условиями, указанными в Заказе.

2.3. Право собственности на поставленный товар переходит к Получателю после оплаты им товара.

2.4. Любое изменение цены товара Поставщиком допускается только после письменного согласования с Получателем и не позднее чем за три дня до даты предполагаемой поставки.

¹ Катрич С. В., Катрич Ю. С. Правовые основы менеджмента в России: Технология использования законодательства в деловом администрировании: Учебное пособие. 2-е изд. М., 2006. С. 647–651.

3. Обязательства Сторон Договора

3.1. Наряду с обязательствами, указанными в п. 2.1 и 2.4 настоящего Договора, Поставщик обязуется:

3.1.1. Предоставить Получателю на каждую партию поставленного товара счет-фактуру, оформленную в соответствии с действующим законодательством РФ.

3.1.2. Передать Получателю вместе с доброкачественным товаром сертификаты качества товара, выданные уполномоченными организациями или имеющие юридическую силу после заверения установленным образом копии сертификатов.

3.1.3. Обеспечить сохранность товара и его защиту от атмосферного воздействия при транспортировке любым видом транспорта до склада Получателя, а также индивидуальную упаковку каждого изделия в отдельности, наличие маркировки товара в соответствии с нормативно-техническими документами РФ.

3.1.4. Передать товар со штрихкодом и указать в документах и прайс-листах артикул товара.

3.1.5. Доставить товар на склад Получателя в сроки, согласованные Сторонами и указанные в Заказе. Не допускать срочной поставки товара, а также незаказанного товара. В случае отгрузки незаказанного товара или товара, поставленного с нарушением срока поставки, в течение десяти дней после получения об этом информации произвести вывоз этого товара со склада Получателя за свой счет.

3.1.6. В день поставки товара совместно с уполномоченным представителем Поставщика принять поступивший на склад Получателя товар по количеству и внешнему виду.

3.1.7. Произвести по согласованию с Получателем обмен некачественного товара на качественный либо осуществить возврат товара за свой счет при обнаружении товара несоответствующего качества в течение десяти дней со дня обнаружения этого факта.

3.1.8. При обнаружении скрытых дефектов, а также в случае обоснованного возврата Получателю гражданами приобретенного ими товара заменить товар на качественный.

3.2. Наряду с обязательствами, указанными в п. 2.2 настоящего Договора, Получатель обязуется:

3.2.1. В срок, указанный в п. 3.1.5 настоящего Договора, принять поступивший на его склад товар по количеству и внешнему виду.

3.2.2. Обеспечить сохранность товара во время нахождения на его складе до даты реализации товара населению.

3.2.3. Оплатить поставленную партию товара в течение 90 дней с даты поступления товара на склад по мере реализации товара населению. Производить плату за реализованный товар не реже двух раз в месяц. Первую оплату произвести не позже 30 дней после поступления товара на склад, вторую — не позже 60 дней и последнюю — не позже указанного выше срока полной оплаты товара. Датой платежа является дата снятия денежных средств с банковского счета Получателя.

3.3. Обеспечить таможенную очистку и ввоз товара на территорию РФ с соблюдением всех правил таможенного контроля, установленных ТК РФ и законами РФ. В случае осуществления проверки хозяйственной деятельности Получателя со стороны контролирующих органов государства по требованию Получателя в течение трех дней предоставить Получателю на поставленный товар копии грузовых таможенных деклараций, заверенные печатью Поставщика.

3.4. В случае передачи товаров, которые подпадают под действие законодательства о лицензировании, предоставить Получателю копию лицензии на право поставки товара.

4. Гарантии выполнения Договора

4.1. Стороны Договора несут имущественную и иную предусмотренную законодательством Российской Федерации ответственность за невыполнение принятых на себя по настоящему Договору обязательств в порядке и размерах, установленных законами и подзаконными актами.

4.2. Наряду с предусмотренной законодательством имущественной ответственностью Стороны имеют право заявить претензии друг другу и устанавливают санкции за невыполнение предусмотренных настоящим Договором обязательств.

4.3. Претензии предъявляются в течение 30 дней с момента неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства одной из Сторон в письменной форме и подписываются руководителем или заместителем руководителя организации, предъявляющей претензию. На товары со скрытыми производственными дефектами или на товары, не выдержавшие гарантийного срока, претензия направляется в течение семи дней с момента их возврата гражданами-покупателями.

4.4. Претензия направляется заказным или ценным письмом, к которому прилагаются сопроводительные документы, подтверждающие требования заявителя: акт, возвратная накладная, счет-фактура, копия приходной накладной. В претензии указываются требования заявителя, сумма и обоснованный расчет. В каждой претензии по количеству, качеству и другим основаниям должны быть указаны наименование товара, количество, по которому предъявлена претензия, номер настоящего Договора.

4.5. Претензии рассматриваются в течение 30 дней со дня их получения. Ответ на претензию дается в письменной форме и подписывается руководителем или заместителем руководителя организации, дающей ответ, с приложением соответствующих документов, обосновывающих ответ на данную претензию.

4.6. При отсутствии ответа на претензию в установленные сроки претензия считается признанной. Указанное обстоятельство является основанием в случае направления претензии Получателем в адрес Поставщика удержать сумму указанной претензии при очередном платеже за товар.

4.7. За несвоевременный вывоз товара со склада Получателя, а также за нарушение сроков, предусмотренных в п. 3.1.5, Поставщик выплачивает Получателю неустойку в размере 0,5% стоимости несвоевременно доставленного товара за каждый день просрочки.

4.8. Получатель не несет ответственности перед Поставщиком в случае конфискации товара компетентными органами государственной власти из-за неправильно оформленных или ошибочно заполненных Поставщиком счетов-фактур на этот товар, а также недостоверности изложенных в них сведений. Если в процессе реализации товара, поступившего по настоящему Договору, у Получателя в результате неправильно оформленных или ошибочно заполненных Поставщиком счетов-фактур

на этот товар возникают убытки, Поставщик добровольно возмещает их в пятидневный срок с момента получения от Получателя письменного извещения.

4.9. Уплата Стороной Договора неустойки (штрафа, пени), а также возмещение убытков не освобождают ее от выполнения обязательств по Договору.

4.10. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по настоящему Договору, если его неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы, возникших после заключения настоящего Договора либо запретительных мер российского государства.

4.11. Сторона Договора, узнавшая о возникновении данных обстоятельств, обязана проинформировать другую Сторону в течение одного дня. Если любое из таких обстоятельств непосредственно повлияло на исполнение обязательства в срок, установленный в настоящем Договоре, то этот срок соразмерно отодвигается на время действия соответствующего обстоятельства.

5. Срок действия Договора

5.1. Настоящий Договор вступает в силу с момента подписания его Сторонами и действует до _____ г.

5.2. После вступления настоящего Договора в силу все предыдущие переговоры, предварительные документы по нему недействительны.

5.3. Настоящий Договор может быть продлен по письменному соглашению Сторон.

5.4. Невыполнение одной из Сторон своих обязательств является основанием для его расторжения по инициативе Стороны, исполняющей свои обязательства. При этом исправная Сторона Договора предупреждает другую Сторону за 30 дней до даты его расторжения. Если после предупреждения не будет устранена причина конфликта, то Договор прекращает свое действие после истечения указанного выше срока, в течение которого Стороны обязаны произвести все взаимозачеты и выполнить обязательства, согласованные Сторонами Договора на дату поступления предупреждения от исправной стороны.

6. Дополнительные условия Договора

6.1. Поставщик не несет имущественной ответственности за действия, совершенные Получателем с превышением предоставленных ему правомочий, равно как противоречащие законодательству, так же как и Получатель не несет ответственности за противоправные действия Поставщика.

6.2. Каждая из Сторон Договора обеспечивает сохранность и неразглашение информации, которая одной из Сторон Договора была признана конфиденциальной.

6.3. Стороны Договора согласовывают свои финансовые и иные действия только по обязательствам и условиям, предусмотренным настоящим Договором. В иных видах деятельности Стороны действуют самостоятельно. При этом не допускается контроль за финансовой деятельностью одной Стороны Договора по отношению к другой Стороне, а также какое-либо вмешательство одной стороны Договора в хозяйственную деятельность другой Стороны.

6.4. Стороны Договора при наличии договоренности могут выполнять услуги на основе взаимозачетов.

6.5. Ни одна из Сторон Договора не имеет права без письменного согласия другой Стороны передавать обязательства по настоящему Договору третьему лицу.

7. Документационно-юридические реквизиты Договора

7.1. Договор составлен на русском языке в двух экземплярах. Оба экземпляра имеют одинаковую юридическую силу. Один экземпляр хранится у Поставщика, другой – у Получателя.

7.2. Любые изменения и дополнения Договора имеют юридическую силу только в случае их письменного оформления в форме дополнительных к Договору соглашений, которые после подписания представителями Сторон Договора становятся его неотъемлемой частью.

7.3. Отношения Сторон, не урегулированные настоящим Договором, регламентируются действующим законодательством РФ.

7.4. В случае возникновения разногласий Стороны принимают все меры по их разрешению путем переговоров между собой, а в случае не-

достижения соглашения Стороны вправе передать спор на разрешение Арбитражного суда г. Москвы.

7.5. Юридические адреса и банковские реквизиты Сторон:

ООО «Татьяна»

Адрес: _____

ИНН _____

Р/счет _____

К/счет _____

БИК _____

Тел. _____

За получателя

Генеральный директор

ООО «Татьяна»

Школьников О. Ю.

М. П.

(подпись)

ОАО «Варфоломей»

Адрес: _____

ИНН _____

Р/счет _____

К/счет _____

БИК _____

Тел. _____

За поставщика

Директор

ОАО «Варфоломей»

Сидорова Н. И.

М. П.

(подпись)



Бузукова Екатерина Анатольевна — независимый консультант по вопросам управления ассортиментом, бизнес-тренер.

С 1994 года работала в оптово-розничных торговых компаниях на должностях закупщика, затем начальника отдела закупок, категорийного менеджера в крупном торговом холдинге.

Образование: высшее педагогическое, степень MBA по специальности «Маркетинг и продажи» при АНХ Правительства РФ, а также повышение квалификации в области стратегического управления предприятием (Институт Тренинга, СПб.).

С 2004 года — автор и ведущая семинаров по теме управления ассортиментом, категорийному менеджменту, закупочной деятельности и мерчандайзингу.

Более 300 корпоративных клиентов: сети супермаркетов «Спар», «Азбука вкуса», гипермаркеты Castorama, сеть АЗС «Лукойл», «Роснефть», компания «Комус», компания Beiersdorf (Nivea), производственные компании «Солнечные Продукты» (МЖК), «Шатура-Мебель», региональные сети «Молния», «Монетка», «Чибис», «О'Кей», компания «Милавица», сети магазинов электроники и бытовой техники, сети магазинов одежды, обуви и многие другие.

Более 50 проведенных консалтинговых проектов, таких как:

- сеть «Спар» — консалтинг по построению системы категорийного управления;
- компания «Лукойл» — консалтинг по системе управления ассортиментом;
- сеть супермаркетов «Виват» (Пермь), сеть одежных магазинов эконом-класса «Суперцена» (Екатеринбург) — диагностика системы управления мерчандайзингом, консультации по ассортиментной политике;
- гипермаркеты строительных-отделочных материалов «МегаСтрой» (Казань), «А-Мега» (Тюмень), «СтройДвор» (Тюмень) - оценка системы мерчандайзинга и управления ассортиментом

и многие другие компании

Адрес электронной почты: buzukova@assorts.ru, buzukova@mail.ru

Сайт: www.assorts.ru

Е. Бузукова

Закупки и поставщики.
Курс управления ассортиментом в рознице

2-е издание

Под ред. С. Сысоевой

Заведующий редакцией
Ведущий редактор
Художник
Корректор
Верстка

Е. Базанов
Е. Маслова
С. Маликова
Н. Витько
Л. Егорова

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), 3, литер А, пом. 7Н.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 — Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Подписано в печать 25.12.14. Формат 70х90/16. Усл. п. л. 30,420. Тираж 700. Заказ 0000.

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография» Филиал «Чеховский Печатный Двор»
142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, 1.

Сайт: www.chpk.ru. E-mail: marketing@chpk.ru
факс: 8(496) 726-54-10, телефон: (495) 988-63-87