

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Торговля всегда была важнейшим продуктом жизнедеятельности любого общества. Еще в древности те страны, которые содействовали развитию продаж на своей территории, не только укрепляли могущество, но и дополнительно создавали общее богатство всего без исключения населения. Первая торговля заключалась в обмене излишками своей продукции, в этот момент не было никаких стандартов, поэтому все происходило просто в одинаковом количестве. Постепенно главной идеей таких взаимоотношений стали индивидуальные потребности человека. В современном мире появилась розничная и оптовая торговля, которая ориентировалась не только на разное количество покупателей, но и на специфические особенности видов бизнеса.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что данная проблема часто усугубляется отсутствием общеэкономической стратегии фирмы, что осложняет возможности разработки и реализации стратегий по отдельным сферам деятельности, в том числе и в сфере организации ассортиментной деятельности на предприятии.

Целью данной курсовой работы является определение управления ассортиментом на предприятии розничной торговли. В соответствии с целью необходимо решить следующие задачи:

- Определить понятие и виды ассортимента;
- рассмотреть методологию управления закупками товаров;
- рассмотреть показатели и методы оценки эффективности управления закупками товаров;
- оценить управление закупки на предприятии;
- дать рекомендации по улучшению управления закупками ассортимента товаров.

Структура курсовой работы соответствует поставленным задачам.

Глава 1. ПОНЯТИЕ АССОРТИМЕНТА И ЗАКУПОК ТОВАРОВ

1.1 Понятие ассортимента

Одной из важнейших товароведных характеристик товаров является ассортиментная характеристика, которая определяет принципиальные различия между товарами разных видов и наименований. Ассортимент товара - перечень товаров, объединенных по какому-либо признаку и удовлетворяющие потребности человека.

Ассортимент потребительских товаров подразделяется на группы: По месту нахождения:

1) торговый - перечень товаров, находящийся в торговой сети и в сфере обращения (ГОСТ 51303-99).

В отличие от промышленного торговый ассортимент включает как правило, товары разных производителей. Исключение составляют фирменные магазины организаций- изготовителей;

2) промышленный - ассортиментный перечень товаров, выпускаемый определенной отраслью промышленности или отдельным промышленным предприятием (ГОСТ 51303-99);

По широте охвата:

1) простой-ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются не более чем по трем признакам; Такой ассортимент представлен небольшим количеством групп, видов и наименований товаров, которые удовлетворяют ограниченное число потребителей;

2) сложный - ассортимент товаров, предоставленный такими видами, которые классифицируются более чем по трем признакам;

Данный ассортимент характеризуется значительным количеством групп, видов, наименований товаров, которые удовлетворяют разнообразные потребности в товарах;

3) марочный - набор товаров одного вида, но разных торговых марок. Такие товары могут удовлетворять как физиологические потребности, так и социальные, психологические.

Это престижные марки автомобилей, одежды, обуви, духов;

4) развернутый - набор товаров, который включает подгруппы, виды, разновидности, относящиеся к 1 группе, но различающиеся между собой индивидуальными признаками;

5) сопутствующие - набор товаров, который выполняют вспомогательные функции и не относящиеся для данной группы товаров;

6) смешанный - набор товаров разных групп.

По степени удовлетворения потребностей:

1) рациональный - набор товаров, удовлетворяющих реальные потребности, которые зависят от уровня жизни населения, достижений науки и техники;

2) оптимальный - набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для производителя; Но: с максимальной пользой для потребителя при минимальной затрате на производство и доведение до потребителя.

По характеру потребностей:

1) реальный - действительный набор товаров, имеющийся в конкретной организации изготовителя или продавца;

2) прогнозируемый - набор товаров, который должен будет удовлетворять покупателя;

Показатели ассортимента:

1) широта - количество видов, разновидностей, наименование товаров однородных и разнородных групп;

2) полнота - перечень товаров различных видов, разновидностей однородной группы;

3) устойчивость - способность товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары;

4) обновление (новизна) - способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров;

5) ассортиментный перечень - минимально - допустимые количества видов товаров повседневного спроса.

Ассортимент товаров — набор товаров, формируемый по определенным признакам и удовлетворяющий разнообразие, аналогичные индивидуальные потребности.

1.2 Значение закупки товаров для ассортимента в магазине

Закупка товаров является первым этапом такого существенного процесса, как товароснабжение. В коммерческой деятельности в ходе закупки организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг, выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и поставщиков.

Закупка товаров — это приобретение товаров для дальнейшего целевого использования. Закупка — это форма размещения заказа на поставку товаров и услуг. Закупку проводит заказчик с помощью конкурентных или неконкурентных способов отбора поставщиков.

Закупочная работа дает возможность выработать наилучший ассортимент товаров торговых предприятий, воздействовать на производителей товаров. Именно закупки обеспечивают результативную работу торгового предприятия.

Закупки товаров можно соединить в две большие группы: традиционные и нетрадиционные виды закупок.

Традиционные виды закупок:

- сырье - так называемые «подвижные товары»;
- особые товары - товары и сырье, которые нужны для конкретного производства;

- стандартные товары - включают метизные изделия, стальные профили, трубы, т. е. товары, цены на которые относительно стабильны и определяются на основе «прайс-листа со скидкой»;
- малоценные предметы - товары относительно небольшой стоимости, приобретаемые для содержания и ремонта.

Нетрадиционные виды закупок:

- основные товары - относятся к группе основных активов (основных средств) организации;
- услуги - эта категория закупок довольно широка и включает многие виды услуг, в частности, рекламу, аудиторские услуги, архитектурный дизайн, юридические услуги, услуги по страхованию, туристические услуги и т. д. Главные отличия приобретения услуг от приобретения товаров:

1) невозможность хранения - это означает, что время оказания услуги должно совпадать со специфическими потребностями покупателя и что последствия несвоевременности могут быть очень серьезными и дорогими;

2) трудность в оценке качества;

- товары для перепродажи - эта категория подразделяется на две группы:

1) комплектующие изделия, которые ранее изготавливались в организации, а теперь заказываются у внешних источников (например, крупный производитель бытовой техники, который продает микроволновые печи, но уже не производит данную продукцию, покупает микроволновые печи в сборке под своей маркой);

2) товары, реализуемые через розничную сеть, такие как одежда, продаваемая в крупных универмагах, продукты питания, продаваемые в супермаркетах, и т. п.

Такие закупки обычно осуществляются мерчендайзерами, которые предварительно обязаны рассчитать дальнейший спрос на предоставленную продукцию, на основании чего принимаются решения о закупке.

Отдельно выделяют:

- международные закупки (как правило, главная причина закупок у зарубежных поставщиков - более приемлемая цена, чем у внутренних поставщиков);
- государственные закупки - все бюджетные закупки. К бюджетным средствам следует относить средства государственного и местного бюджетов, а также

средства государственных целевых, государственных внебюджетных и инновационных фондов.

В настоящее время для проведения госзакупок в России получил распространение электронный аукцион.

Рассмотрим виды закупок, по способам отбора поставщика:

Неконкурентные способы закупок - закупки, в ходе которых не используется состязательность предложений независимых участников.

Закупка у единственного поставщика - способ отбора, при котором заказчик вправе обратиться в процессе закупки к поставщику по своему выбору.

Конкурентные способы закупок - закупки, в ходе которых используется состязательность предложений независимых участников (конкурс, запрос цен, запрос предложений, конкурентные переговоры)

Аукцион - способ отбора, при котором сначала подаются заявки без ценового предложения, потом проводится аукцион, в ходе которого участники озвучивают ценовые предложения и устанавливается лучшая цена.

Лучшая цена зависит от типа аукциона:

- Аукцион с повышением начальной цены. Заказчик объявляет начальную цену лота, а участники торгов повышают цены каждый раз на шаг аукциона. Победителем становится участник с наивысшей ценой. Встречается в торгах имущества банкротов.
- Аукцион с понижением начальной цены. Заказчик объявляет максимальную начальную цену лота, а участники торгов понижают цены каждый раз на шаг аукциона. В некоторых случаях заказчик может задать нижнюю границу цены. Победителем становится участник с наименьшей ценой

Конкурс - Способ отбора, при котором подаются заявки на участия вместе с ценовыми предложениями, и победитель выбирается по нескольким критериям.

Итак, можно сказать, что закупки товаров имеют множество форм и видов – в зависимости от желаемой закупки, от формы приобретения и масштабов.

Глава 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ НА ПРИМЕРЕ МАГАЗИНА «ПЯТЕРОЧКА» Г. ПЕНЗА

2.1 Общая характеристика магазина «Пятерочка»

В Пензе магазин «Пятерочка» представлен несколькими адресами. Проанализируем один из магазинов «Пятерочка».

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

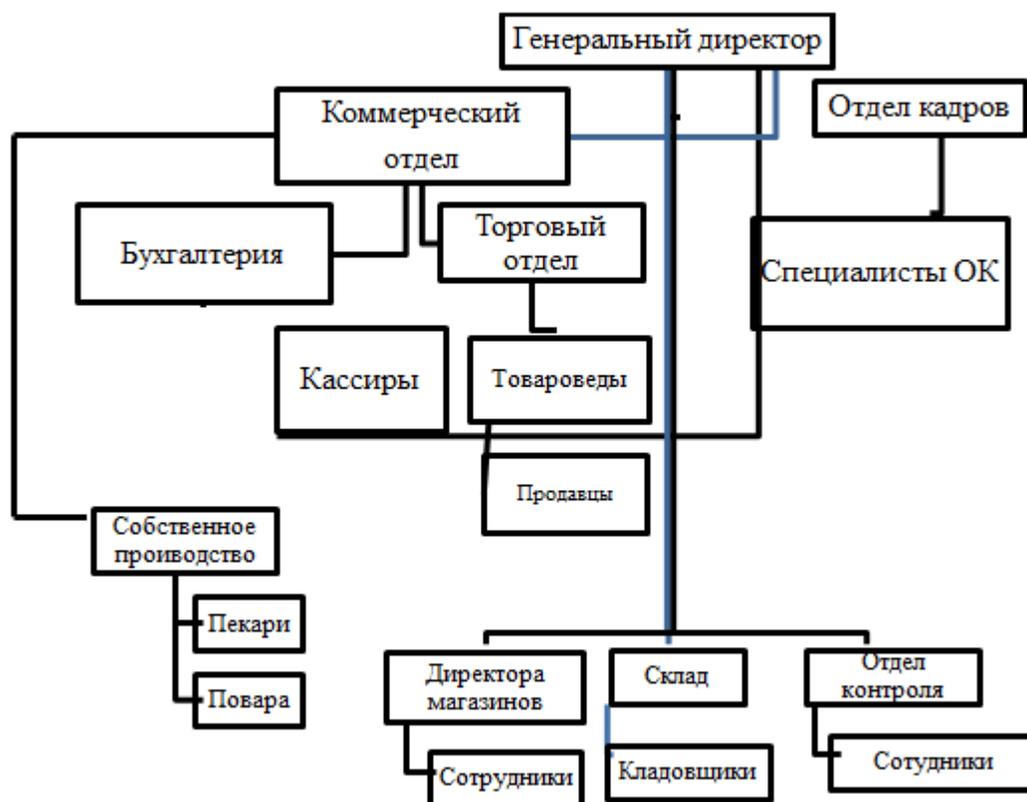


Рисунок 1 - Организационная структура магазина «Пятерочка»

Все сотрудники предприятия работают на основании должностных инструкций, при приеме на работу сотрудники пишут заявление, составляется трудовой договор, заполняется личная карточка, личное дело, пишется автобиография.

В должностных инструкциях четко сформулированы права, обязанности сотрудников предприятия. Рассмотрим не некоторые из них.

Директор магазина в своей работе должен:

- управлять деятельностью магазина;
- планировать оборота по торговым группам и категориям;
- разрабатывать и внедрять мероприятия, которые будут направлены на повышение рентабельности магазина;
- проводить анализ финансовых результатов;
- управлять коллективом, помогать в адаптации и обучении персонала на местах работы.

Не менее важной для работы является профессия товароведа.

Товаровед должен:

- проводить контроль качества, реализации, формирование и отслеживание заявок на продукцию;
- работать с поставщиками;
- составлять установленную отчетность для директора магазина.

В каждом магазине «Пятерочка», в том числе и в анализируемом магазине, есть специалист по вводу данных. В его обязанности входит:

- своевременное оформление перемещения приходных, расходных накладных;
- ежедневное составление установленной отчетности.

Продавец кассир торгового зала должен в процессе рабочего дня выполнять следующее:

- качественно и своевременно выкладывать товар;
- работать за кассой, работать с терминалом, обслуживать покупателей;
- отслеживать вместе с товароведом сроки реализации и ценники;

- консультировать покупателей.

Для определения конкурентов магазина «Пятерочка», проведено исследование розничного торгового пространства.

В радиусе 2 км предприятие имеет трех конкурентов, представляющих аналогичные услуги.

Основными конкурентами в районе для магазина «Пятерочка» - являются следующие предприятия: магазин хозяйственных товаров два Супермаркета и магазин Пятерочка

Для определения конкурентов магазина «Пятерочка» проведено исследование розничного торгового пространства.

Данные анализа конкурентов магазина «Пятерочка» представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Расчет радиуса торгового пространства

Торговые площади основных конкурентов магазина «Юный техник»

Название предприятия	Форма обслуживания	Торговая площадь, кв.м.
Магнит	самообслуживание	225
Магнит	самообслуживание	165
Пятерочка № 42	самообслуживание	160
Пятерочка	самообслуживание	210
Итого:		760

Расстояние (L) от магазина «Пятерочка, до каждого конкурента (по карте)

Пятерочка	670м.
Магнит	435 м.
Пятерочка	1850 м.

Равновесные точки (Д) от магазина «Пятерочка» до каждого из конкурентов

Наименование	Формула	Результат
от «Пятерочка » до ООО «Магнит»	$D=L/(1+\sqrt{S_6/S_M})$	312 м.
от «Пятерочка»до «Магнит»	S_6 - торговая площадь большего предприятия	367м.
от «Пятерочка»до магазина «Пятерочка»	S_M - торговая площадь меньшего предприятия	763 м.

Площади получившихся треугольников

S_1	219310кв.м.
S_2	571978кв.м.
$S_{\text{общ.}}$	81288кв.м.

Радиус торгового пространства	Формула	Результат
-------------------------------	---------	-----------

$$R = \sqrt{S_{\text{т.пр.}}} / \Pi$$

$S_{\text{т.пр}}$ - площадь торгового пространства 436м.

П-число пи(3,14)

По расчетным данным таблицы 12 построим геометрическую модель дислокации магазина «Пятерочка» и его конкурентов. Равновесные точки откладываются по направлению от предприятий с меньшей торговой площадью к большей и просчитывают площади получившихся треугольников.

Магазин «Юный техник»

Магнит

Магнит

Пятерочка

D=3677м

D=763м

D=312м

Магазин «Пятерочка»

Рисунок 2 – Дислокация магазина «Пятерочка » и его конкурентов

Из данных таблицы 2 видно и рисунка 2, что данный магазин «Пятерочка» относится к первичной зоне (ближней), радиус доступности которой составил 4536 метров, время 10-15 мин, корректирует зону, т.е. покупатели преодолевают расстояние до данного магазина в условиях насыщенного конкурентного рынка главное – удовлетворить покупателей лучше, чем делают это конкуренты. Магазин «Пятерочка» реализует товары группы А.

Проведем анализ потребителей магазина на основании пола, возраста, образования, семейного положения.

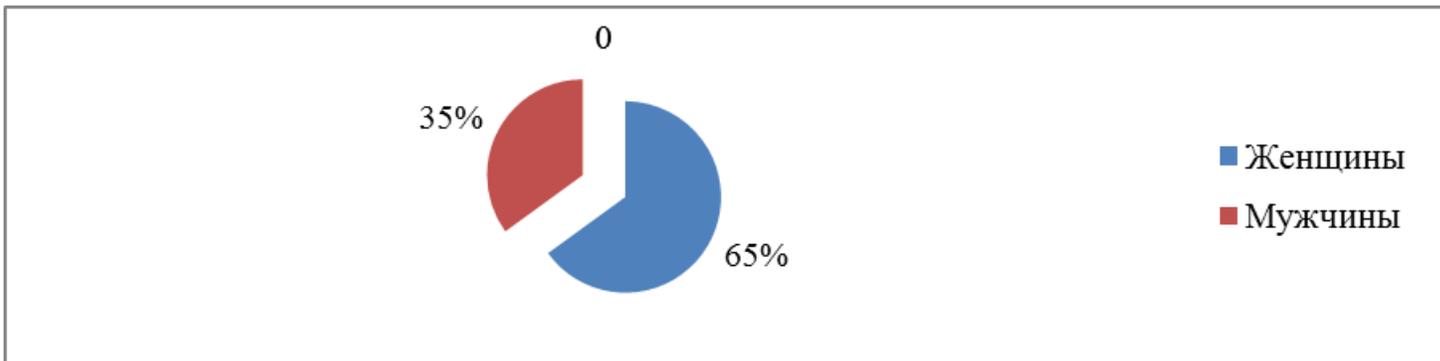


Рисунок 3 – Анализ потребителей «Пятерочка» по полу, %

Итак, на основании рисунка сделаем выводы, что большая часть потребителей предприятия – женщины – 65%, 35% – мужчины, что связано с тем, что большая часть покупателей женщин ходит за покупками в то время, когда мужчины на работе.

При анализе потребителей по семейному положению можно сделать выводы, что 55% потребителей – замужем (женаты), 35% – не замужем (не женаты), 9% потребителей – вдова или вдовцы, и к сожалению 1% – ни когда не были в магазине.

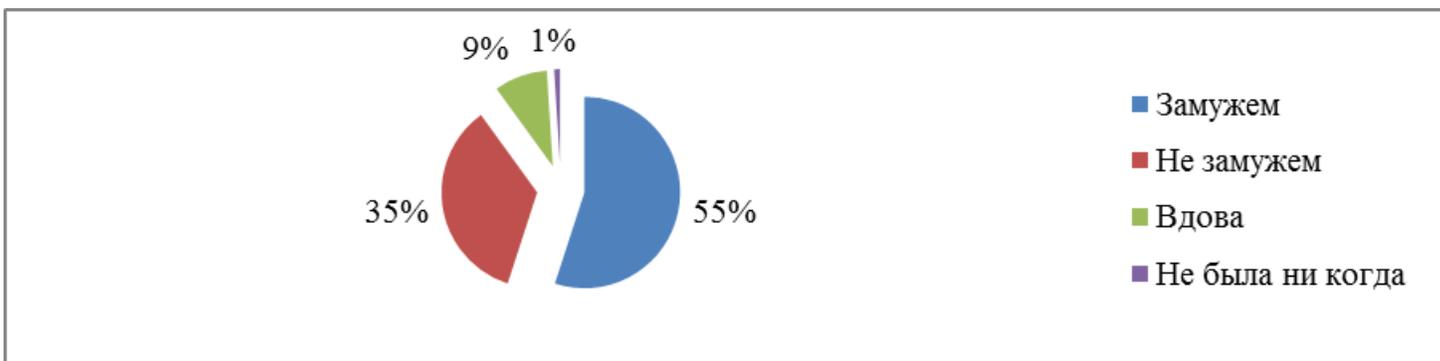


Рисунок 4 – Анализ потребителей «Пятерочка» по семейному положению, %

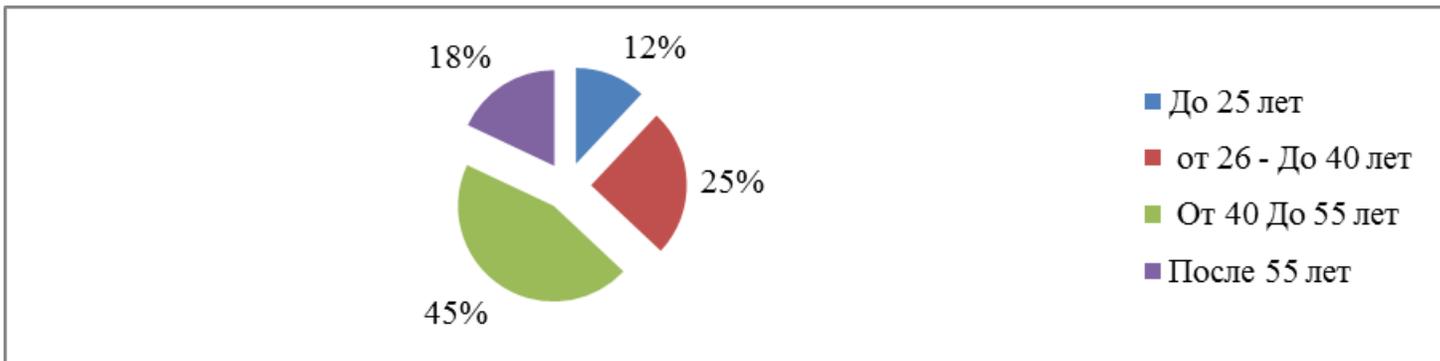


Рисунок 5 – Анализ потребителей по возрасту, %

Итак, на основании рисунка сделаем выводы, что большую часть потребителей магазина составляют потребители от 40 до 55 лет – 45%.

Следующим этапом будет анализ этапов процесса принятия решения о покупке, что отражает рисунок 6.



Рисунок 6 – Анализ этапов принятия решения о покупке

Так же сделаем выводы, о том, как часто посещают магазин.

70% покупателей ходит за чем - ни будь в магазин каждый день.

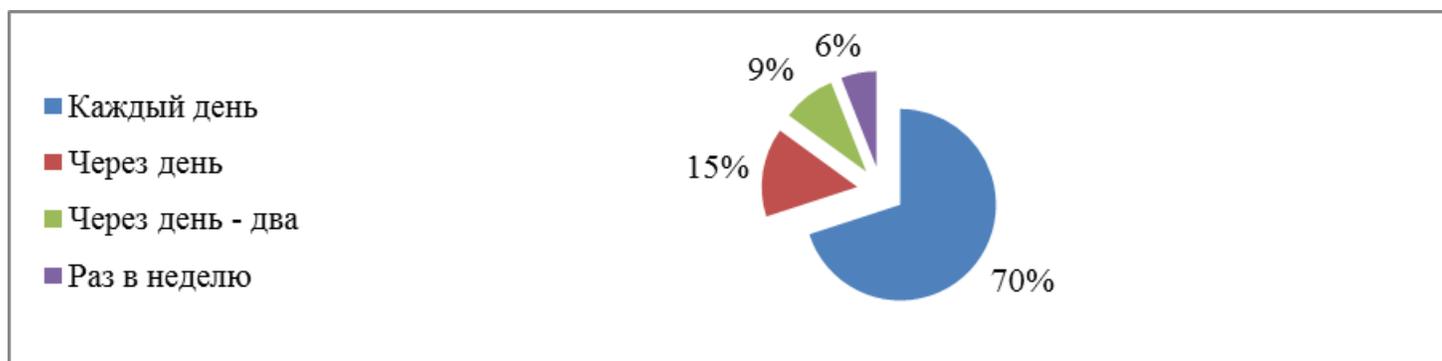


Рисунок 7 – Анализ покупателей ООО «Пятерочка» по частоте покупок, %

Итак, на основании выше сказанного сделаем выводы, что руководству магазина рекомендованы следующие мероприятия, которые помогут повысить лояльность покупателей:

1. проведение акций
2. проведение различных праздничных мероприятий на праздники;
3. проведение дегустаций;
4. выдачу подарков.

Ассортимент магазина можно разделить на следующие группы товаров, которые отражает рисунок 8.

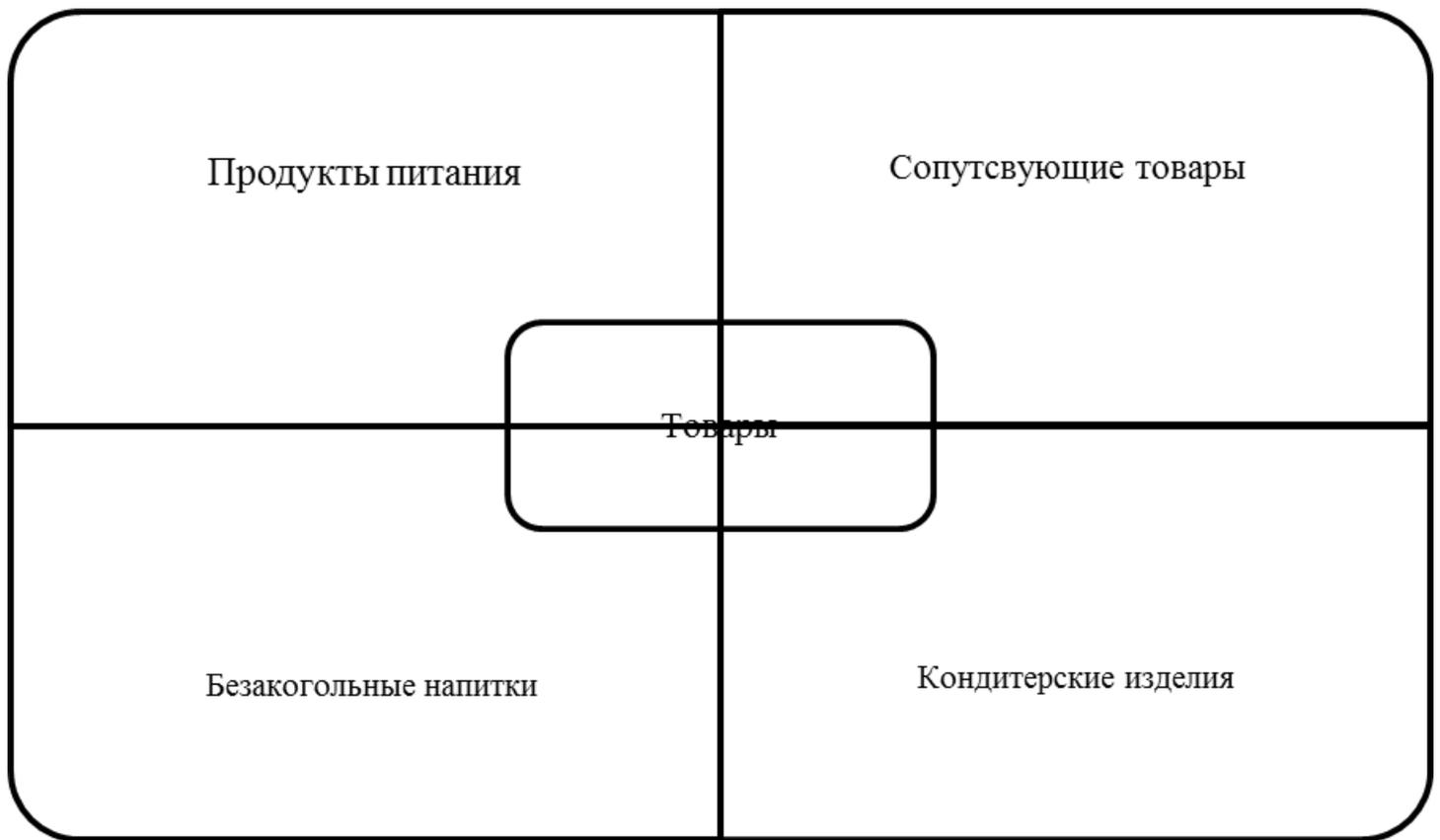


Рисунок 8 – Ассортимент «Пятерочка»

На формирование ассортимента «Пятерочка» повлияли следующие факторы» среди которых: необходимость, каждодневная, к таким товарам относят хлеб, молочные продукты.

Раз в неделю покупатели покупают чай, сахар, соль, мясо, сыр, колбасу, рыбу, макаронные изделия, крупы, пиво, конфеты.

Также на цену товаров влияет качество товаров, цена

Рисунок 9 отражает категории товаров.



Рисунок 9 – Категории товаров

Проведем анализ ассортимента товаров магазина по известным признакам. Данные признаки являются общими.

- половозрастным группам (женская одежда, мужская одежда);
- образу жизни, проведению досуга населению (товары для юного техника);
- торжественным событиям (товары для свадебных подарков);
- традициям и привычкам покупателей (вязанье, шитье и рукоделие);
- сезонности спроса (зимняя одежда и осенняя одежда):
- по предпочтениям в продуктах (молочные изделия и т.д.)

К основной группе товаров в магазине относят товары первой необходимости, которые приносят постоянную прибыль: хлеб ржаной, хлеб белый, батон, хлеб «Бородинский», молоко, сливки, сметана, яйца, кефир, картошка, макаронны не дорогих сортов, не дорогой чай, йогурты, творог.

Поддерживающие товары: безглагольные напитки, кетчуп, майонез, конфеты, сахар, алкогольные напитки, кофе, порошок стиральный, средства для мытья посуды, мыло, шампуни, крема для рук и лица, пакеты, мешки для мусора, средства при стрике по уходу за бельем, станки для бритья, средства по уходу после бритья.

Уходящая группа товаров: корма для кошек, корма для собак, туалет для животных, колбасные изделия, дорогие сыры и макаронные изделия, подгузники,

мука.

Стратегическая группа товаров – дорогой чай, дорогое кофе, дорогие консервы, дорогие сыры, дорогие конфеты, дорогие мясные изделия, дорогое шампанское, дорогое вино, креветки, морепродукты.

Тактическая группа товаров - соки, фрукты, собственное производство, колбасы, сыры, краски для волос, расчески, средства по уходу за волосами, средства по уходу за лицом.

Не приносят прибыль магазину салфетки, туалетная бумага и средства по уходу за кухней и ванными и туалетными комнатами.

Итак, для того, чтобы магазин увеличил свою прибыль, необходимо разработать мероприятия, которые смогут сократить перечень уходящей группы товаров.

Таблица 2 – Технологическая карта торгово – технологического процесса

Исходные обстоятельства	Исполнители	Содержание работы	Какие документы оформляются	Что запрещается или не допускается
Приемка товаров по количеству	Кладовщик, товаровед	Прием товара, оценка количества	Накладные	Не допоставка по количеству
Приемка товаров по качеству	Кладовщик, товаровед	Прием товара, оценка по качеству	Сертификаты, сроки годности	Отсутствие просроченные сроки годности
Организация хранения товаров в магазине	Директор магазина, склад	Оценка качества и количества	Сертификаты, сроки годности, сопроводительные документы	Отсутствие просроченные сроки годности

Подготовка товаров к продаже (в том числе размещение и выкладка)	Товаровед, продавец - кассир	Оценка качества и количества	Сертификаты, сроки годности, сопроводительные документы	Отсутствие сертификатов, просроченные сроки годности
Обслуживание покупателей и продажа товаров	Продавцы - кассиры	Оценка качества и количества	Сертификаты, сроки годности, сопроводительные документы	

Таблица 3 - Сервисная политика предприятия

Этап оказания услуги	Услуга	Необходимость оказания услуги
До реализационные услуги	Реклама акций в магазине	
Услуги, оказываемые в процессе реализации	Выкладка товаров, консультации, фасовка товаров	Необходима
После реализационные услуги	Упаковка	Необходима
Внереализационные услуги		

При оценке сервисной политики предприятия были сделаны выводы, что на предприятии не оказываются услуги - до реализационные и внереализационные услуги.

2.2 Методы управления ассортиментом

Большинство российских управленцев всех уровней под управлением ассортиментом понимает планирование и контроль поступления товара на склад предприятия розничной торговли. Перечислим и прокомментируем наиболее важные цели закупочной деятельности на предприятиях розничной торговли: - Минимизация закупочных цен. Вряд ли кто-то усомнится в важности этой цели. Одна беда: сложность планирования соответствующего показателя. На практике менеджеры по закупкам стремятся преувеличить, иногда не бескорыстно, проблемы улучшения этого показателя и руководителю, реально заинтересованному в снижении закупочных цен, приходится досконально разбираться в отношениях с поставщиками [19, с. 117].

- Повышение оборачиваемости товарного запаса

- Улучшение кредитных условий от поставщиков

Различают 2 показателя, связанных с этой целью - теоретический и практический. Первый рассчитывают на основе условий контрактов с поставщиками, второй - как фактическую оборачиваемость кредиторской задолженности. Конечно, планировать и стимулировать нужно теоретический показатель, так как делать ставку на нарушение договорных обязательств не перспективно.

- Совместно с логистами - соблюдение сроков и стоимости поставки товара на склад. Возможность влияния менеджеров по закупкам на эти показатели определяется тем, как построены бизнес-процессы компании. Однако, как правило, такая возможность имеется и заключается в оптимизации даты и объёма закупки.

- Точное выполнение спецификации заявки поставщиками

- Улучшение работы по претензиям к поставщикам

Ответственность закупщиков за достижение этих целей сомнений не вызывает: тот, кто заказывает товар, имеет реальное влияние на поставщика.

2. Планы мероприятий

Разумеется, для достижения плановых значений показателей нужно сформировать и контролировать планы мероприятий. Во многих предприятиях розничной торговли по сложившейся традиции оперативные планы деятельности закупки

ограничиваются действиями по обеспечению своевременности поставок. Функция, конечно, важная, но не единственная. Для того чтобы убедиться в этом, достаточно проанализировать представленный выше базовый набор показателей.

Прежде всего, для того, чтобы обеспечить достижение целей, связанных с повышением эффективности использования оборотных средств, закупщики должны регулярно анализировать товароборот, товарные запасы и корректировать номенклатурные планы закупок. Подробнее об этой процедуре написано в вышеупомянутых статьях [5, с. 187].

Прежде всего, нужно составить список значимых для предприятия розничной торговли поставщиков. Определить цели переговорного процесса по каждому из них. Исходя из перечисленных выше показателей, целями могут быть: снижение цены, увеличение отсрочки платежа и кредитного лимита, точное выполнение спецификаций поставки, быстрая и полная компенсация по предъявленным претензиям. Конечно, цели должны удовлетворять SMART-требованиям, то есть быть амбициозными, достижимыми, измеримыми, конкретными. На основании этих целей сформировать план работы с поставщиками.

Спрос рождает предложение. Вероятно поэтому львиная доля методического обеспечения переговоров посвящена работе с покупателями, но не с поставщиками. Общие принципы переговорного процесса неизменны, будь то продажа или закупка, но вряд ли кто-то усомнится в том, что положение покупателя даёт переговорщику дополнительные возможности, которыми грех не воспользоваться. Аналогичная ситуация с инструментальной поддержкой. Системы CRM всё более широко внедряются на российском рынке, но при этом само название свидетельствует об их назначении - поддержке отношений с клиентами. По счастью большинство CRM-систем при лёгкой доработке или просто настройке могут быть использованы для информационного обеспечения управления отношениями с поставщиками.

3. Система стимулирования. Если решили развивать систему управления закупками на основе показателей, логично стимулировать участников закупочной деятельности на выполнение плановых значений показателей, за которые они отвечают. Приведём здесь принципы такой системы стимулирования:

Для того чтобы на всех этапах соблюдались основные требования эффективности, предприниматель имеет возможность использовать два мощных регуляторных рычага:

- создать и утвердить Положение о закупочной деятельности предприятия;
- приобрести и внедрить программный продукт, позволяющий вести оперативный и финансовый учет всех закупочных мероприятий и их результатов.

Такой комплексный подход позволяет сэкономить от 10 до 20% оборотных средств и пустить их на модернизацию производства или на реализацию дополнительных программ [9, с. 287].

Идея урегулировать закупочный процесс на частном предприятии взята из государственного сектора экономики, в котором практически каждое направление отношений между субъектами жестко регламентировано либо законодательными, либо локальными нормативными актами. Основные требования к такому Положению для казенных структур закреплены в Федеральном законе о контрактной системе. Предпринимателю есть смысл на них ориентироваться при составлении собственного Положения, поскольку государственные структуры, имеющие большой опыт в закупочной деятельности и в составлении актов, регулирующих те или иные общественные отношения, максимально полно и основательно раскрывают весь процесс закупки и определяют механизмы регулирования отдельных закупочных процедур.

В этих условиях предпринимателю не составит труда:

- наладить управление качеством в процессе закупки;
- своевременно выявлять наиболее выгодные предложения на рынке; оптимизировать процесс заключения и исполнения хозяйственных договоров;
- вовремя выявлять и устранять ошибки в снабженческих процессах.

В некоторых случаях предприниматели объясняют отсутствие работы над повышением эффективности закупок тем обстоятельством, что хозяйствующий субъект достаточно мал, не имеет своей службы снабжения, и поэтому нет необходимости вводить дополнительные регуляторы. Это ошибочное мнение, поскольку как раз те предприятия, в которых отсутствуют службы, отвечающие за снабжение, более других страдают от отсутствия системного подхода к закупкам. Организовать этот процесс не составляет особого административного труда и не требует затрат. Достаточно распределить и зафиксировать полномочия и обязанности между определенными работниками и обеспечить систему контроля надлежащего исполнения этих функций.

2.3 Показатели и методы оценки эффективности управления закупками товаров

Прежде чем перейти непосредственно к оценочным показателям деятельности отдела закупок автор предлагает вспомнить виды работ, связанных с закупками (Таблица 4).

Таблица 4 – Виды работ, связанные с закупками

Анализ рынка поставщиков

Выбор поставщиков

Контроль качества работы поставщиков (их оценка)

Контроль качества поступающей продукции

Прогнозирование потребности

Нормирование запасов (аналитика)

Управление запасами (операционная деятельность)

Оценка результатов закупочной деятельности

Далеко не все из выше перечисленных видов работ выполняются непосредственно отделом закупок. Здесь все зависит от размера компании, возраста, и соответственно организационной структуры (рисунок 1). Но все эти направления деятельности в разной степени оказывают влияние на общий успех в закупках.

Так очень часто анализ рынка поставщиков отдается в функционал отдела маркетинга. Это связано с несколькими причинами, главными из которых можно

назвать:

1. контроль и уменьшение откатов в закупках
2. анализ рынка в целом и влияние на него рынка поставщиков.

Вопрос выбора поставщиков довольно часто является стратегическим, а соответственно решение здесь принимает высшее или среднее звено компании.

Данные о качестве работы Поставщиков аккумулируются у того подразделения, которое непосредственно выполняет текущие операционные операции с поставщиками, то есть отдел закупок.

Контроль качества поступающей продукции, как правило, возлагается на складской персонал либо на отдельное подразделение «отдел качества». Но работа с поставщиками по спорным партиям осуществляется непосредственно отделом закупок.

Прогнозирование потребности – функция отдела маркетинга и отдела продаж. Нормирование запасов, как функция, включает в себя несколько видов работ:

1. Определение страхового запаса.
2. Определение максимального запаса.
3. Определение среднего запаса.
4. Выбор и разработка системы управления запасами.
5. Определение нормативной оборачиваемости.
6. Разработка бюджета на закупки

Для реализации всех этих функций необходима дифференциация ассортимента, то есть разделение на группы в зависимости от степени важности и стабильности поведения. Как правило, этим занимается непосредственно отдел закупок. А вот вопрос ассортимента (расширение или сокращение) является прерогативой маркетинговой службы, но в сотрудничестве с закупщиками.

Управление запасами - это операционная деятельность по реализации ранее разработанных систем управления запасами, То есть функция, которая нацелена на контроль за состоянием запасов и своевременную, и оперативную реакцию на их состояние. Соответственно эта функция отдела закупок.

А вот с оценкой результатов закупочной деятельности обычно возникает ряд вопросов:

- На кого возложить эту функцию?
- На сколько качество закупок зависит непосредственно от отдела закупок?
- По каким параметрам оценивать?
- Сколько должно быть параметров?
- Как часто собирать и анализировать данные?
- В какой форме данные должны быть представлены?

Один из самых интересных и распространенных инструментов, который позволяет достаточно наглядно представлять данные об эффективности работы является Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Как известно, система сбалансированных показателей (далее ССП) позволяет, используя декомпозицию показателей, сформировать данные, отражающие не только финансовую сторону деятельности, но и качественную. В этом и заключается основное преимущество ССП.

Методика достаточно молода, и изначально разрабатывалась для оценки деятельности компании в целом, на соответствие результатов стратегическим целям. Но что мешает применять ССП для каждого отдела, для руководителей подразделений, для каждого сотрудника или для видов деятельности, как в нашем примере – для закупочной деятельности? А мешает этому лишь два фактора – степень развития информационных технологий и осознание значимости информации, получаемой благодаря ССП.

Основная идея ССП заключается в разработке стратегической карты, в которой будут отражаться лишь те показатели, которые позволят компании достичь стратегических целей. Именно поэтому ССП будет работать лишь в том случае, если компания не просто озвучивает свои цели, задачи, миссии и стратегии развития, но и действительно их придерживается и стремится реализовать. Если это условие выполняется, то на основании финансовых и нефинансовых показателей ССП принимаются управленческие решения. Ведь показатели нам необходимы не для того, что бы компания имела большое количество отчетов, как самоцель, а для того, что бы была возможность оперативно принимать меры по достижению стратегических целей.

Кроме этого на основе ССП достаточно просто построить систему мотивации, поскольку это лучший инструмент, который демонстрирует роль каждого сотрудника в реализации стратегии.

Стратегическая карта представляет собой некую схему, которая описывает стратегию в виде набора целей с помощью причинно следственных связей. Этот набор целей обычно разделяется на 4 направления:

- Финансовое положение компании;
- Внешняя среда, то есть клиенты компании и рынок сбыта;
- Внутренние бизнес процессы;
- Развитие компании и ее персонал.

На рисунке 3 представлена взаимосвязь направлений (или перспектив) сбалансированной системы показателей.

Разрабатывая стратегическую карту необходимо начинать сверху, то есть сначала руководство компании разрабатывает стратегию развития на следующий год, затем определяются финансовые цели компании. Далее исследуются проблемы, связанные с потребителями или внешним окружением компании. Следующий этап разработка мероприятий по улучшению восприятия компании на рынке (продукции или услуг). После этого разрабатываются мероприятия по усовершенствованию внутренних процессов, а это в свою очередь зависит от уровня квалификации персонала компании. То есть показатели по этим четырем направлениям позволяют понять, насколько деятельность самой компании соответствует сформулированным и описанным ранее стратегическим целям.

Возвращаясь к проблемам эффективности осуществления закупочной деятельности, ранее обозначено, что участвует в этом процессе не одно, а несколько подразделений компании: отдел продаж, отдел маркетинга, отдел закупок, отдел качества и непосредственно руководство компании. С одной стороны получается, что непосредственно отдел закупок не в состоянии влиять на сто процентов на эффективность закупочной деятельности. С другой стороны кроме эффективности работы самого отдела закупок, руководителей должно интересовать качество закупочной деятельности в целом.

Следовательно, есть возможность разработать стратегическую карту для функции управления закупками в целом, в которой будут отражаться показатели для нескольких отделов компании.

Для разработки ССП при данных условиях на первом этапе необходимо принять стратегически важную цель, которую необходимо будет достигать на протяжении отчетного периода (года). Что является основной целью функции закупок? Первое, что приходит в голову – это сокращение затрат. Но, как правило, применение

такого показателя в целом по всей компании и в закупках в частности, как стратегического приводит к понижению уровня логистического сервиса. В закупках такой подход приводит к возрастанию дефицита, понижению качества закупаемого сырья или товаров и работа с менее надежными поставщиками при более низких закупочных ценах.

Поэтому необходим такой критерий, который в результате увеличит успех компании в целом. И в таком случае можно выбрать параметр, который с одной стороны позволит контролировать затраты, а с другой увеличивать объем продаж, то есть параметр «Рентабельность продаж». Далее на рисунке 3 представлена стратегическая карта для функции закупок.

Рентабельность активов, как известно, зависит от двух показателей: объем продаж и размера затрат. В связи с тем, что рентабельность может вырасти в связи с изменением одного из вышперечисленных факторов, в финансовом блоке указываем их оба. То есть финансовый блок будет состоять из двух модулей – «Увеличение объема продаж» и «Оптимизация структуры затрат».

Увеличение объема продаж мы можем оценивать с помощью показателя «Динамики продаж».

Блок «Оптимизация структуры затрат» может оцениваться по следующим показателям:

- Оборачиваемость активов;
- Затраты по статьям (транспорт, хранение, административные расходы, и т.д.)
- Потери, порчи.

Далее вступает в силу следующий этап – «Клиенты и внешнее окружение». То есть встает вопрос: «В каких показателях работы с клиентами и поставщиками мы должны преуспеть, чтобы достичь желаемых финансовых показателей?». Итак, «Увеличение объема продаж зависит от «Ценностей для клиента». А «Оптимизация структуры затрат на этом этапе зависит от функции «Развитие поставщиков».

Под ценностями для клиентов мы понимаем все те показатели, от которых зависит репутация компании на рынке, как поставщика товаров или услуг:

- Общее время выполнения цикла заказа
- Среднее время задержки выполнения заказа
- Полностью выполненные заказы

Ни один отдел полностью не в состоянии повлиять на наилучшие показатели по этому модулю. Так общее время выполнения заказа в равной степени зависит от отдела продаж, отдела закупок и склада. Поэтому в данном случае есть возможность ввести весовые показатели. Например, на 40 процентов за время выполнения заказа отвечает склад, на 30 – отдел продаж, и еще на 30 отдел закупок. В данном случае пропорции могут меняться, но смысл сохраняется.

Оценка развития поставщиков проводится по следующим показателям:

- Доля просроченных доставок и отказов поставки
- Доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции
- Доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией
- Необоснованное изменение цен
- Уровень послепродажного сервиса (в том числе решение вопросов по конфликтным партиям)
- Упаковка

Для чего компаниям необходимо контролировать качество работы своих поставщиков? В чем основные цели этого контроля? Во-первых, когда учитываются все аспекты работы с поставщиками, как положительные, так и отрицательные, у компании есть аргументированные доводы о том, стоит ли вообще работать с конкретным поставщиком или стоит искать ему замену. Во-вторых, ведя структурированную базу поставщиков, есть возможность сформировать так называемый портфель поставщиков, в котором отражается весь массив данных о поставщиках и условиях работы с ними, формируется точный, весьма ограниченный список поставщиков. По отношению к каждому из поставщиков, представленных в портфеле сформирована политика и стратегия дальнейших взаимоотношений. И, в-третьих, и самое важное, имея всю полноту информации о поставщиках, есть возможность на них влиять в той или иной форме. В данном случае степень влияния на поставщика зависит от уровня конкуренции на этом рынке и важности компании для поставщика.

Ранее было уточнено, что контроль качества поступающей продукции контролирует отдел качества, а вопросы с поставщиками по конфликтным партиям решает отдел закупок. Кроме этого за качество товаров при поставках несет ответственность то должностное лицо, которое принимает решение о выборе и дальнейшей работе с поставщиками. Поэтому модуль контроль качества поступающих материальных ценностей будет относиться к двум - трем отделам.

Отдел качества также должен участвовать в процессе выбора поставщика и оценивать контрольную партию закупок на соответствие по качеству. Чтобы отдел качества максимально выполнял свои функции стоит оценивать его работу по двум параметрам:

1. «Объем бракованной продукции, возвращенной от клиентов». В этот показатель не должны включаться случаи возникновения брака и порчи по вине транспортной службы и склада. То есть учитывается только тот брак, который пропущен при поступлении товара на склад.
2. «Общий объем бракованной продукции». От отдела качества этот параметр зависит процентов на 20-30, не более. Так как на этапе выбора поставщика от отдела качества зависит только анализ контрольной партии поставок. Отдел качества выносит вердикт о качестве продукции, а решение о выборе поставщика принимает соответствующее руководящее лицо (пусть в нашем примере данное лицо будет принимать Руководитель компании).

Соответственно за оставшиеся 70-80 процентов по показателю «Общий объем бракованной продукции» отвечает непосредственно Руководитель компании.

Отделу закупок в рамках этого модуля присваивается показатель «Сроки решения вопросов по конфликтным партиям».

Перейдем к следующему блоку – «Внутренние процессы». Возвращаясь к модулю «Ценность для клиента», необходимо проанализировать, от чего зависит возможность достижения выше перечисленных показателей функции закупок из этого модуля. А зависит их достижимость от того, как непосредственно осуществляются закупки, то есть какова система управления запасами, какие методики в данном направлении применяются. То есть следующий модуль будет «Управление запасами».

Ниже перечислены те показатели, которые стоит применять при анализе качества управления запасами:

- Доля страховых запасов в общем объеме;
- Стоимость расчетного необходимого уровня запасов;
- Оборачиваемость запасов;
- Объем дефицита;
- Объем неликвидов.

В свою очередь модуль «Развитие поставщиков» зависит от такого, каков подход в компании к анализу рынка поставщиков. Как он осуществляется, кто за него отвечает и в какой степени? Если говорить о качественных или количественных показателях, то в данном модуле («Анализ рынка поставщиков») их подобрать достаточно сложно. Но при этом необходимо обладать информацией по следующим направлениям:

- объем/развитие рынка;
- уровень/изменение цен;
- структура поставщиков;
- структура получателей.

Как мы ранее рассматривали, эту функцию реализует отдел маркетинга.

Переходим к следующему блоку – «Обучение и рост». На этом этапе необходимо определить от чего зависит качество управления запасами, то есть от чего зависит, на сколько отдел закупок обеспечивает потребности отдела продаж и других подразделений компании – от качества прогноза. Это связано с тем, что отдел закупок самостоятельно не занимается прогнозированием спроса, он лишь удовлетворяет потребности других отделов в соответствии с прогнозами, которые к ним спускаются. Поэтому показатель точности прогноза закрепляется за отделом маркетинга и (или) отделом продаж. Соответственно в модуле «Качество прогноза» будет присутствовать один показатель: точность прогноза.

И, наконец, выполнение на должном уровне всех вышеперечисленных модулей зависит от тех технологий, которые применяются в компании, от бизнес-процессов. А они в свою очередь зависят от «Квалификации персонала» - последнего модуля. Параметры по которым можно оценивать «Квалификацию персонала»:

- Текучка кадров;
- Стоимость найма нового персонала;
- Затраты на повышение квалификации.

Последним этапом в разработке стратегической карты будет модернизация стратегической карты в соответствии с разнесением и закреплением модулей за каждым отделом.

В заключении хотелось бы добавить, что количество показателей в каждом модуле не должно превышать 5. Обычно применяют 3-5 показателей. Желательно для наглядности формат отчетности представлять в виде таблиц, диаграмм, графиков.

Такая подача увеличивает восприятие информации. Достичь результатов по системе сбалансированных показателей возможно лишь при рассмотрении функции закупок в комплексе, а не изолированно. Так достаточно часто в компаниях возникает ситуации, когда во всех проблемах, связанных с поддержанием конкурентного преимущества выбирается один отдел (как правило – отдел продаж), а у того в свою очередь проблемы якобы возникают из-за другого подразделения компании (отдела закупок). Хотя на самом деле успех компании зависит от комплексного подхода. А задача ССП в данном случае выявить зависимости между подразделениями компании.

Глава 3. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ ТОВАРОВ В МАГАЗИНЕ «ПЯТЕРОЧКА» Г. ПЕНЗА

3.1 Мероприятия совершенствования

Проанализировав закупочную деятельность предприятия в сфере ассортимента, можно предложить ряд рекомендаций, которые помогут улучшить некоторые процессы закупочной деятельности. Прежде всего, необходимо поставить на предприятии единую комплексную программу, информационного обеспечения, в управлении материальными потоками и тем самым минимизировать затраты предприятия. Это позволит держать в единой системе всю информацию, которая находилась раньше на нескольких разных программных комплексах.

Программа позволит следить за:

- определением объемов и направлений материальных потоков;
- организацией складского хозяйства;
- организацией перевозок.

Программа повысит эффективность взаимодействия, позволит избежать ненужных бумажных работ, автоматизировав их, поможет вывести логистическую деятельность на новый, более совершенный уровень обслуживания, как потребителей товаров, так и внутреннего обеспечения материалами и ресурсами.

Облегчить работу склада можно с помощью использования системы штрих-кодирования. Штрих-кодирование дает следующие преимущества, маркировку товара, можно производить на всех этапах прихода товара, хранения, отпуска товара, значительно снижать вероятность ошибок и увеличивать скорость обработки данных. Маркировку (нанесение штрих-кода) можно наносить путем использования принтеров для печати этикеток с штрих-кодом с последующей наклейкой их на упаковку.

Считывание информации с продукции производится специальными сканерами, подключенными непосредственно к компьютеру. Информация передается в виде последовательности цифр. Таким образом, очевидно, что данная система обеспечит значительное повышение качества учета движения товара на всех этапах как складской, так и взаимосвязанными с ней закупочной и сбытовой логистики – погрузке, разгрузке, приемке и отпуске, хранении, внутрискладском перемещении.

Взаимодействие напрямую с заводами, без посредников, влечет за собой определенные затраты, которые можно сократить, наладив взаимоотношения с посредниками, поставляющими данную продукцию с заводов. Зачастую цены на продукцию у посредников ниже, чем у основных производителей, при этом, при наличии долгосрочного контракта, обычно предоставляются скидки на цену партии продукции. Поиском данных посредников должен заниматься отдел снабжения. Который должен правильно рассчитать затраты на доставку продукции напрямую от производителя и от поставщика и сравнить их, выбрав наиболее эффективный для предприятия – это и есть экономическая выгода использования посредников. А так же то, что посредники могут укрупнять партию и формировать груз так, как это необходимо предприятию. Существующие на предприятии и используемые им основные показатели эффективности закупочной деятельности могут не полностью отражать оценку поставок товаров. Поэтому необходимо внедрить показатели дисциплины поставок, отвечающие за данный аспект. Характеристика дисциплины поставок – это показатели, характеризующие объем, структуру и ритмичность поставок. Рассчитывается путем сопоставления количества, комплектности и качества фактически поставленной продукции, а также фактических сроков поставок с соответствующими обязательствами по договору.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий

Дисциплина поставок определяется с помощью ряда показателей:

1. Наличие в поставленной партии дефектного товара.
2. Наличие в поставленной партии товара, который покупатель не заказывал.
3. Отсутствие в поставке полного комплекта заказанных покупателем товаров.
4. Наличие поставок с опозданием.
5. Наличие преждевременных поставок.

Таким образом, все предложенные мероприятия позволят улучшить не только закупочную деятельность предприятия магазина «Пятерочка», но и складскую и сбытовую, позволяя оптимизировать их деятельность так, чтобы снизить затраты, и получить желаемую прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ моделей управления закупками сводится к установлению последовательности процедур снабжения и пополнения запасов, при которой обеспечиваются минимальные суммарные затраты, связанные с заготовками, хранением продукта и убытками из-за неудовлетворенного спроса.

Товароснабжение должно осуществляться на основе использования на всех его этапах прогрессивных технологических решений. Большую роль здесь играют модульные таротранспортные системы, являющиеся основой индустриализации товароснабжения розничной торговой сети.

Значительная часть товаров завозится в розничную торговую сеть с оптовых предприятий. Продовольственные товары повседневного спроса поступают на предприятия розничной торговли непосредственно с производственных предприятий – хлебозаводов, пищекомбинатов и т.п. В крупные универсальные специализированные магазины транзитом с промышленных предприятий могут поступать и другие товары, в том числе и сложного ассортимента. В основной же массе товары сложного ассортимента (одежда, обувь и т.д.) завозят в магазины со складов оптовых торговых баз.

Таким образом, компании «Вкусный дом» для того, чтобы улучшить свое положение на рынке, необходимо:

Расширить ассортимент предлагаемых товаров. Для этого лучше всего основываться на анализе рынка (емкость, темпы роста рынка), анализе потребителей (сегментация и выбор целевых сегментов; оценка частоты и состава покупок; оценка популярности брендов), конкурентов (товарная политика; структура ассортимента; ценовая политика) и внутренней информации магазина (ABC-, XYZ-анализ; темпы роста и прироста прибыли; темпы роста и прироста объема продаж; оборачиваемость и т.д.).

Улучшить качество предлагаемых товаров. Этого можно достичь в результате систематического проведения мероприятий по устранению товаров с истекшим и истекающим сроком годности с прилавков магазинов.

Улучшить качество обслуживания. Для этого необходимо: увеличить скорость обслуживания; обеспечить необходимое количество касс; организовать работу в «час пик» только опытного персонала; провести работу с персоналом по обеспечению этичного обращения с клиентами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аникин Б.А. Управление закупками / Аникин Б.А // М.: ИНФРА-М, 2015.- 124-125с.
2. Альбеков, А.У. Коммерческая деятельность / А.У. Альбеков, В.П. Федько, О.А. Митько. – Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 2013. – с. 135-136.
3. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015.-173 с.
4. Афонин, А.М. Промышленная логистика: Учебное пособие / А.М. Афонин. – М.: Форум, 2013. – 304 с.
5. Бродецкий, Г.Л. Системный анализ в логистике: выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. – М.: Академия, 2015 – 162-163 с.
6. Горемыкин, В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия / В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомоллов. – М.: Инфра-М, 2012. – 74 с.
7. Дыбская, В.В. Логистика складирования для практиков: производственно-практическое издание / В.В. Дыбская. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 208 с.
8. Дубровский, В.Ж. Экономика и управление предприятием / В.Ж. Дубровский, Б.И. Чайкин. – Екатеринбург: ИНФРА-М, 2013. – 139 с.
9. Диксон, П. Управление маркетингом / П. Диксон. – М.: Бином, 2012. – 101 с.
10. Курганов, В.М. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: учебно-практическое пособие для студентов высших учебных заведений / В.М.

- Курганов. – М.: Книжный мир, 2012. – 512-513 с. Лавров С.Н., Фролов Б.А. Валютно-финансовые отношения предприятий и организаций с зарубежными партнерами, М., 2012.-135с.
11. Ланкастер, Дж. Закупочная деятельность предприятия: учебное пособие / Дж. Ланкастер. – Минск: Изд-во Амалфея, 2013. – 379 с.
 12. Леви, М. Основы розничной торговли / Б.А. Вейтц, М. Леви. – СПб.: Изд-во Питер, 2014. – 448 с.
 13. Миротин, Л.Б. Логистика для предпринимателя / Л.Б. Миротин, И.Э. Тышбаев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 142 с.
 14. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2012.-213с.
 15. Николаева, М.А. Товароведение потребительских товаров / М.А. Николаева. – М.: НОРМА, 2013. – 197 с.
 16. Новиков, О.А. Логистика: учебное пособие / О.А. Новиков, С.А. Уваров. – СПб.: Изд-во Бизнес-пресса, 2012. – 208 с.
 17. Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. – М.: Бином, 2013. – 217 с.
 18. Стаханов, В.Н. Теоретические основы логистики / В.Н. Стаханов, В.Б. Украинцев. – Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 2012. – 103 с.
 19. Сидоров, И.И. Логистическая концепция управления предприятием / И.И. Сидоров. – СПб.: Изд-во Питер, 2012. – 62с.
 20. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 178 с.
 21. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 215 с.
 22. Иванов, Д.А. Управление цепями поставок / Д.А. Иванов. – Спб.: Издательство Политехнического университета, 2013. – 659 с.