

Копина Дарья Евгеньевна
Бакалавр менеджмента, выпускница
Санкт-Петербургский государственный университет,
г. Санкт-Петербург
kopinad73@gmail.com

Оптимизация методов оценки текущих и потенциальных поставщиков

В данной статье проанализированы наиболее распространенные методы оценки поставщиков, выделены основные преимущества и недостатки, а также предложены рекомендации по их усовершенствованию: описан алгоритм расстановки приоритетов при анализе поставщика по нескольким параметрам, а также альтернативный способ сбора статистической информации о поставщике, с которым компания ранее не сотрудничала.

Ключевые слова: выбор поставщика, методы оценки поставщиков, теория игр, оптимизация.

Daria Y. Kopina
Bachelor of Management
Saint-Petersburg State University

Optimization of Methods for Assessing the Current and Potential Suppliers

The article presents an analysis of the main vendor assessment methods, describes its benefits and drawbacks. According to it, there was suggested some recommendations in order to improve given tools: the algorithm to estimate

priorities during supplier's several factor analysis. Also, there was suggested an alternative way to get statistical data about potential suppliers.

Keywords: supplier selection; vendor assessment methods; game theory; optimization.

В настоящее время число компаний, которые предпочитают развивать долгосрочные отношения с одним/двумя поставщиками вместо сотрудничества с множеством поставщиков, растет. В связи с этим, значение процесса выбора поставщиков также увеличивается. Важно уже на этапе отбора максимально снизить возможные риски посредством учета большего количества факторов, поэтому компании используют все более и более сложные методы отбора и оценки потенциальных партнеров.

Качество итогового изделия, которое продают конечным потребителям, напрямую зависит от материалов, из которых оно сделано, поэтому значение оценки потенциальных поставщиков огромно.

Потенциальные поставщики оцениваются по ряду факторов как количественных (цена, процент опозданий, процент срывов поставок, товарооборот, прибыль и пр.), так и качественных (репутация, способность компании-поставщика соответствовать реализуемой компанией-производителем (или ритейлером) стратегии и т.д.). Одна из самых больших проблем при оценке – это поиск информации, особенно, если производится оценка поставщика, с которым раньше производитель не сотрудничал.

Рассмотрим четыре наиболее часто встречающихся метода оценки поставщиков: метод категорий предпочтения, рейтинговая оценка, метод доминирующих характеристик и метод оценки затрат.

В случае если поставщик – давний партнер компании-производителя, часто применяется метод категорий предпочтения. Сотрудники из разных

подразделений предоставляют лицу, принимающему решение (ЛПР) о выборе поставщика, данные о результатах работы с партнером. Такой подход позволяет оценить поставщика в разных областях, с нескольких точек зрения. Важно отметить, что из множества рассматриваемых факторов выбирается приоритетный, которому отдается предпочтение при анализе. Результаты во многом зависят от исходной информации и экспертов, которые проводят оценку, поэтому не совсем объективны. Кроме того, принято считать, что одним из недостатков данного метода является огромный объем данных, который необходимо проанализировать. [1] Однако, чем полнее будет представление о поставщике у ЛПР, тем больше будет вероятность того, что отношения с поставщиком будут соответствовать ожиданиям менеджмента компании.

Разновидность предыдущего метода и один из наиболее распространенных методов выбора поставщика – рейтинговая оценка соответствия потенциальных поставщиков некоторому набору критериев. Перечень критериев в каждой компании определяется индивидуально. Основные факторы, по которым оценивают поставщиков – это цена, качество продукции и надежность поставок. Данный метод, несмотря на свою простоту, имеет ряд недостатков. Цена – параметр, который может измениться: возможность получения скидки или снижение стоимости, как результат переговоров между сторонами, поэтому может уступать по важности другим параметрам. При построении долгосрочных отношений критерии «качество» и «надежность» выходят на первый план. Однако, оценить их гораздо сложнее, поэтому пока далеко не во всех российских компаниях это принято (из-за нехватки оборотных средств). [1]

Метод доминирующих характеристик, с одной стороны, наименее энергозатратен в плане поиска информации и проведении расчетов. С другой, учет одного фактора не дает полного описания возможностей поставщика.

Поставщик может доставлять продукт или материалы бесперебойно, но качество товара может быть недостаточным для обеспечения необходимого уровня сервиса компанией для потребителей.

Метод оценки затрат позволяет оценить возможные доходы и издержки при работе с каждым из потенциальных поставщиков, наглядно определить «стоимость» поставщика. Главный недостаток: необходимость собрать и проанализировать большой объем информации. Данный метод больше подходит для крупных компаний, обладающих необходимыми ресурсами для полноценного анализа.

Нельзя выбрать оптимальный метод, который подходил бы всем компаниям. В расчет необходимо принимать средний оборот компании, стратегию в области управления снабжением, маркетинговую стратегию, принципы работы, важность товара или материалов, на которых специализируются поставщики, в работе компании. Важно просчитать заранее как можно больше возможных ситуаций.

Учитывая тенденцию перехода от диверсификации рисков через взаимодействие с множеством поставщиков к минимизации рисков путем работы с небольшим числом проверенных, надежных компаний, можно предположить, что методы, ориентирующиеся на несколько факторов, становятся более актуальными, т.к., как уже было замечено выше, значение этапа оценки поставщиков возросло.

Безусловно, экспертная оценка важна, особенно при анализе качественных показателей, таких как имидж, отношения поставщика с другими компаниями и пр. Компетентный сотрудник может иметь представление о ситуации на изучаемом рынке необходимой продукции, получая информацию из неофициальных источников, и такие данные также важно иметь в виду. Кроме того, во многих компаниях неформальное общение – основной источник информации, на основании которого

менеджеры принимают решения при выборе поставщиков. [2] Определение веса критерия – тот этап, который можно заменить на стандартный алгоритм. Например, расставлять приоритетность в соответствии со степенью влияния критерия на «стоимость» поставщика. При оценке поставщиков можно рассчитать примерные доходы и издержки, затем рассчитать долю каждого денежного потока, отдельно рассматривая входящие и исходящие потоки. Для иллюстрации рассмотрим пример: поставщик W может повести себя следующим образом:

- доставка качественной продукции вовремя
- доставка качественной продукции с опозданием
- доставка некачественной продукции вовремя
- доставка некачественной продукции с опозданием

В первой ситуации компания вовремя получает необходимое количество материальных ресурсов требуемого качества, благодаря чему товар был произведен в соответствии с производственным планом и доставлен конечному потребителю. Допустим, компания W получила прибыль 100 у.е.

Во второй ситуации товар поступил на производство с опозданием, из-за чего оборудование простаивало некоторое время. Упущенная прибыль – это убытки. Кроме того, из-за задержки, конечные потребители не получили товар вовремя и часть из них ушла к конкурентам. Вместо 100 у.е. компания получила 80 у.е. и плюс 5 у.е. штрафа, который выплатил поставщик. Стоит учесть, что ушедшие к конкурентам клиенты могут не вернуться, а значит – это еще одна причина недополученной прибыли в будущем, но оценить её в денежном эквиваленте крайне сложно.

В третьей ситуации поставщик приехал вовремя, но часть товара была забракована и возвращена. Возможны два варианта развития событий: брак был обнаружен сразу при приемке товара или уже в готовом изделии. Во

втором варианте вина будет лежать на компании W, т.к. служба контроля качества материалов, которая входит в состав департамента снабжения большинства крупных компаний, обязана своевременно обнаруживать некачественный товар. Компания W может понести издержки в размере 7 у.е.

Последняя ситуация – самая неблагоприятная, при которой и производственный процесс останавливается, и часть материалов возвращается поставщику. Компания теряет 30 у.е.

Нам необходимо определить степень влияния на прибыль «качества» (в данной ситуации оценивается количеством доставленных партий, состояние которых не было забраковано службой проверки качества) и «надежности» (оценивается количеством поставок без опозданий). Параметр «надежность» можно оценить весом равным:

$$w_n = -\frac{15}{100} = -0,15$$

По аналогии можно рассчитать степень влияния параметра «качество» на «стоимость» поставщика:

$$w_k = -\frac{7}{100} = -0,07$$

Для наиболее точных результатов следует рассчитать среднее значение за несколько поставок. Данный подход позволяет избежать субъективизма при расстановке приоритетов, однако требует сбора большего объема информации. Кроме того, возникает вопрос: как определить количество опозданий, если компания ранее с поставщиком не работала?

Возможное решение: заключать договор в два этапа - сначала заключить договор на небольшой период времени, затем либо его продлить, либо прекратить сотрудничество. Первый этап необходим для сбора статистической информации о поставщике. По завершении в распоряжении отдела снабжения будет информация, по которой можно определить

вероятность срыва поставки, вероятность получения бракованной продукции и пр. Продолжительность первого этапа может варьироваться от месяца до трех - в зависимости от частоты поставок.

Как правило, в договоре поставки в параграфе «Срок действия договора, порядок изменения условий и расторжение договора» учитывается возможность обеих сторон расторгнуть договор в случае нарушений со стороны партнера. Однако если договор изначально будет действовать определенный период времени, компания – поставщик в случае не продления партнерских отношений сможет сохранить репутацию в деловой среде. Кроме того, для поставщика также немаловажно оценить компанию, которой поставляется продукция. Если рассматривать взаимоотношения поставщик-ритейлер, то первому необходимо определить устраивает ли его способ продвижения его продукции, скорость, с которой продукция попадает в магазины или к клиентам (в случае, если доставка товара поставщиком осуществляется на склад ритейлера), профессионализм сотрудников компании-ритейлера и пр.

Экономическое обоснование данного решения сложно определить. По аналогии компании подбирают сотрудников – при первичной оценке практически невозможно определить, насколько эффективен будет потенциальный сотрудник в работе. Если перед компанией не стоит задачи оставить только одного поставщика, то при сегментации поставщиков в зависимости от результатов анализа можно разработать план взаимодействия с каждым партнером, нацеленный на улучшение текущих показателей.

После сбора всех необходимых статистических данных можно построить дерево решений и, проанализировав его, принять окончательное решение. Сравнение можно производить как с другими потенциальными поставщиками, так и с уже имеющимися.

Рассмотрим ситуацию, в которой компания выбирает поставщиков, в рамках теории игр. Предположим, что компания D решила продолжить сотрудничество только с одним из трех своих поставщиков (А, В, и С) товара Х (стандартный товар, не являющийся биржевым).

Так как нам необходимо изучить последовательность действий нескольких игроков (в нашем случае – компании А, В, С, D), рассмотрим игру в развернутой форме. Построим дерево решений.

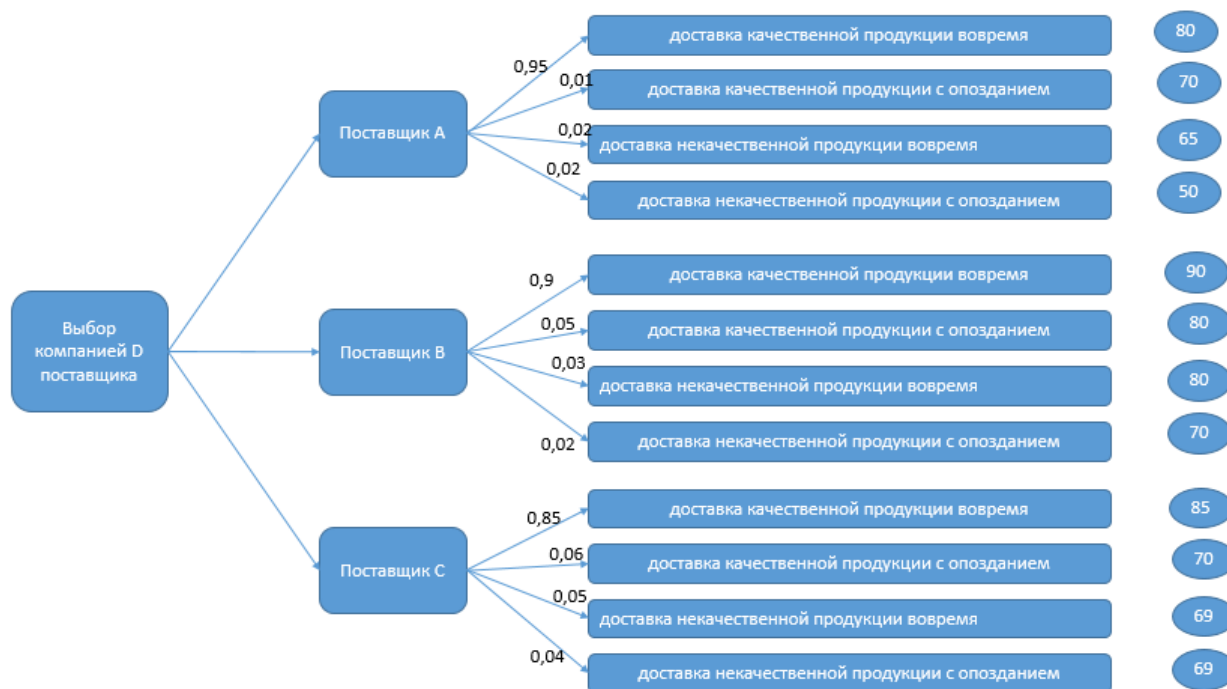


Рисунок 1 – Дерево решений

Первый ход: компания D выбирает одного из поставщиков. Затем, выбранный поставщик выполняет свои обязательства либо полностью, либо с нарушениями. Каждый вариант либо приносит прибыль компании D, либо потери, что и отражено на рис. 1. Так, в случае, если будет выбран поставщик А и вся продукция будет доставлена вовремя и хорошего качества, прибыль компании составит 80 у.е. В случае опоздания прибыль уменьшается на 10 у.е.

Рассчитаем возможную прибыль по каждому поставщику:

$$P(A) = 0,95 \times 80 + 0,01 \times 70 + 0,02 \times 65 + 0,02 \times 50 = 78$$

$$P(B) = 0,9 \times 90 + 0,05 \times 80 + 0,03 \times 80 + 0,02 \times 70 = 88,8$$

$$P(C) = 0,85 \times 85 + 0,06 \times 70 + 0,05 \times 69 + 0,04 \times 69 = 82,66$$

По результатам расчетов наиболее выгодно компании D продолжить сотрудничество с поставщиком В.

Данный пример иллюстрирует только одну поставку. При анализе следует рассматривать несколько поставок для получения более реалистичной картины. Можно применить имитационное моделирование и рассчитать вероятность того или иного исхода посредством специальной программы (например, AnyLogic).

В данной работе были рассмотрены наиболее распространенные методы оценки поставщиков и выделены их слабые стороны. Предложенный способ расстановки приоритетов между параметрами требует сбора значительного количества статистической информации, однако он не подвержен чьему-либо субъективному мнению, как это может произойти при экспертной оценке. Профессиональный эксперт за меньшее время может верно проанализировать ситуацию за более короткий промежуток времени, благодаря имеющимся знаниям и опыту, однако хороших экспертов по рынку поставщиков определенной продукции найти сложно. В тоже время остается ряд параметров, оценить которые может только специалист: соответствие бизнес-стратегии компании-производителя, способность к изменениям (гибкость бизнес-процессов) поставщика, уровень профессионализма сотрудников, отношение к охране окружающей среды. Также часть факторов может быть изменена в ходе обсуждения условий сотрудничества, поэтому необходимо учитывать уступки, на которые готовы пойти поставщики.

Список литературы:

1. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика – М.: Эксмо, 2008. – 944 С.
2. Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика. – СПб.: Полигон, 1999. – 768 С.

Выходные данные статьи:

Копина Д.Е. Оптимизация методов оценки текущих и потенциальных поставщиков // <http://portal-u.ru>: Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2016. URL: http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=1845:optimizatsiya-metodov-otsenki&Itemid=1431 (дата обращения).