

## Управление поставщиками: как повысить эффективность деятельности поставщиков

На курсе слушатели познакомятся с лучшими практиками работы с поставщиками, узнают, где искать поставщиков, как выбрать надежного поставщика, как применять различные стратегии и тактики в ходе переговоров с поставщиками для получения выгодных условий, как выстраивать взаимоотношения с разными поставщиками, что необходимо предусмотреть в договоре поставки для более качественного его исполнения сторонами.

**Дата проведения:** Открытая дата

**Вид обучения:** Курс повышения квалификации

**Формат обучения:** Дневной

**Срок обучения:** 3 дня

**Продолжительность обучения:** 24 часа

**Место проведения:** г. Санкт-Петербург, Лиговский проспект, 26бс1, Бизнес Центр Премьер Лига (3 очередь), 4 этаж, из лифта направо. Станции метро «Московские ворота», «Технологический институт», «Обводный канал».

**Для участников предусмотрено:** Методический материал, кофе-паузы.

**Документ по окончании обучения:** По итогам обучения слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 24 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

### Для кого предназначен

Руководителей компаний, коммерческих директоров, руководителей и менеджеров отделов закупок и снабжения, руководителей и менеджеров по логистике, категорийных менеджеров.

### Результат обучения

**В результате обучения на курсе слушатели узнают:**

- методы и способы поиска поставщиков;
- систему критериев для выбора и оценки поставщиков;
- стратегии работы с разными типами поставщиков;
- освоят техники управления переговорами;
- отработают способы обсуждения цены, условий и заключения сделки;
- методы ведения претензионных переговоров;
- основные требования к содержанию договора поставки;
- механизмы защиты исполнения обязательств поставщиком.

**Что это даст в итоге компании:**

- надежную базу поставщиков;
- непрерывность процессов производства и продаж;
- увеличит доход компании за счет продуктивно выстроенной системы управления поставщиками.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

# Программа обучения

## День 1.

**Наши поставщики – кто они?** Признаки поставщика и его базовые характеристики. Направления и методы поиска поставщиков с учетом нынешней ситуации. Алгоритмы поиска новых источников поставок. Импортозамещение: меры, принимаемые в России. Появление новых компаний. Критерии и подкритерии выбора ТМЦ и поставщиков. Формирование базы поставщиков. Оптимизация номенклатуры закупаемых ресурсов. Создание новых процессов и путей их внедрения. Стратегия нашей компании и поставщики. Миссия, видение, цели. Различные стратегии закупок и снабжения. Инструменты интеграции стратегии, тактики, мероприятий и конкретных результатов.

**Практикум:** Выбор поставщика (на примере одной из компаний – участниц).

**Практикум:** Оптимизируем номенклатуру закупаемых ТМЦ.

**Практикум:** Согласование стратегии компании с правильным выбором поставщиков (на примере одной из компаний – участниц).

**Процедуры выбора поставщиков.** Квалификация, выбор и внедрение поставщика в процесс «от договора до поставки». Прозрачные и непрозрачные процедуры выбора поставщика. Конкурентные и неконкурентные. А может единственный поставщик? Основные принципы выбора.

**Практикум:** Лучшая форма закупки для данной ТМЦ или услуги.

**Договорная работа с поставщиками.** Заключение договоров. Преддоговорные споры. Правовые последствия нарушения порядка заключения договора и не заключения договора. Существенные и важные условия договора поставки. Договоры, нарушающие требования закона. Императивные и диспозитивные требования закона. Последствия нарушения закона договором. Рамочный договор (ст.429.1 ГК): порядок заключения. Опционный договор и опцион на заключение договора (ст.429.2-429.3 ГК): различия между этими конструкциями, цели использования, отличия от предварительного договора. Особенности договоров поставки, смежные виды договоров. Отраслевая специфика договоров, связанных с передачей имущества в собственность (договоры купли – продажи, поставки). Трехсторонние договоры. Внесение требований стандартов, руководящих документов в договор. Внесение в договор экономических рычагов по возмещению убытков, дополнительных опций. Условия договоров о качестве и количестве товара и услуг. Переход права собственности на товар и риск его случайной гибели. Исполнение обязательств по оплате. Исполнение обязательств по передаче товара. Исполнение договора уполномоченным лицом. Доверенности. Нарушение и неисполнение договора. Ответственность за нарушение договора поставки поставщиком. Ответственность за нарушение договора поставки покупателем. Типовые ошибки, возникающие в процессе заключения договоров.

**Практикум от «противного»:** Заключаем договор с проблемами для компании и себя.

## День 2.

**Управление поставщиками.** Договор заключен, что дальше? Модель «Управление поставщиками». Цели управления поставщиками. Основные инструменты и методы управления поставщиками. Стратегия работы с различными типами поставщиков. Сегментация и ранжирование поставщиков. Цели и задачи сегментирования. Критерии сегментирования. Три уровня взаимоотношений "поставщик - потребитель". Построение выгодных взаимоотношений. Управление эффективностью поставщиков и управление взаимоотношениями с ключевыми поставщиками. Оценка поставщика и переоценка поставщика. Использование методики в контрактных ситуациях. Оценка приемлемого уровня качества. Определение степени доверия к поставщику. Традиционный подход и методика OTIF. Оценка возможностей поставщика по А. Робертсону. Как распределить объем закупок среди поставщиков? Выявление нарушений договорных условий. Договоренность о механизме контроля поставок и взаимодействия по договору. Способы защиты от обмана поставщиков. Как исключить недобросовестность поставщика по браку, недопоставкам, излишкам товара и по срокам. Где обманывают поставщики? Как не дать себя обмануть? Спецификация на ТМЦ и техническое задание. Слабые места, которое используют в своих интересах недобросовестные поставщики. Оценка поставщиков – инструмент повышения эффективности поставок и развития отношений с поставщиками. Аудит поставщиков. Инструменты воздействия на поставщика. Карта процесса «Управление внешними поставками» в рамках СМК. План контроля поставщика и планы контроля уровня качества. Оценка рисков поставщика и потребителя. Формирование партнерских отношений.

**Практикум:** Разделяй и властвуй! Сегментируем поставщиков и выстраиваем отношения.

**Практикум:** Оценка поставщика по А. Робертсону.

**Практикум:** Разработка карты процесса «Оценка и управление внешними поставками».

**Развитие поставщиков.** Аудит, аттестация, координация и контроль. Цели и задачи аудита. Участники аттестации и методы проведения. Постановка совместных целей и направлений. Контроль мероприятий. Обратная связь с поставщиками. Воспитание поставщиков. Кодекс для поставщика. Интеграция поставщиков в систему своих интересов. Комплекс мероприятий по улучшению взаимного сотрудничества. Стимулы, мотивация и программы развития.

**Практикум:** Аудит поставщика.

**Деловая игра:** Наш любимый поставщик.

**Претензионная работа, как средство управления поставщиком.** Управление рекламациями. Алгоритмы и практика. Разработка и применение стандарта по управлению претензиями. Анализ актов и документов, устанавливающих факты невыполнения договорных обязательств. Ошибки и недостатки в оформлении и ведении претензионных дел. Способы их устранения. Правовые последствия несоблюдения установленного претензионного порядка. Определение имущественного вреда и упущенной выгоды.

**Деловая игра:** Поставщик нарушил обязательства. Готовим претензию.

**День 3.**

**Переговоры с поставщиками.** Технологии коммуникаций. Политики коммуникаций с поставщиками в компании. Психология общения. Ключевые правила достижения нужных условий у поставщика. Какие подходы использовать в переговорах со сложными поставщиками и монополистами? Работа с возражениями. Методы аргументации и способы убеждения. Приемы влияния на поставщика в партнерских и жестких переговорах. Ценовые стратегии в закупках. Способы защиты от повышения курса валюты закупки. Телефонные переговоры. Групповые переговоры. Методология «Лидер, наблюдатель, резюмирующий». Стратегия поведения, если поставщик не идет на ваши требования. Заблуждения менеджеров по продажам. Как их использовать в свою пользу. Распознавание истинного смысла, увиденного и сказанного. Как «читать» собеседника по «невербалике» - жестам, мимике и позе. Способы повышения уверенности в себе и убеждения в трудных переговорах. Как уступить так, чтобы выиграть. Приемы манипуляций, которыми пользуются поставщики. Как им противостоять? Способы повышения уверенности в себе и шаги для убеждения в трудных переговорах. Наилучшая альтернатива обсуждаемого соглашения. Основы стресс-менеджмента: повышение психологической устойчивости в сложных и конфликтных ситуациях. Способы повышения уверенности в себе. Сохранение спокойного эмоционального настроя.

**Практикум:** Переговорные поединки (на конкретных ситуациях компаний – участниц).

**Ключевые показатели эффективности работы с поставщиками.** Мотивация сотрудников на улучшение работы с поставщиками: материальная, нематериальная, нестандартная. KPI компании и личные KPI сотрудников. Выделение ключевых факторов успеха. Анализ закупок и снабжения: причины несоответствий и перекосов. «Что делать?» Этапы и методика анализа. Анализ сильных и слабых сторон работы с поставщиками в нынешней ситуации. Возможные изменения. Анализ новых возможностей. Анализ действий конкурентов.

**Практикум:** Разработка KPI и мотивации закупщика (на примере одной из компаний - участниц).

**Лучшие методики совершенствования работы с поставщиками.** «Бережливые закупки». Три группы действий в процессе. Восемь типов потерь. Технология «5С». Система защиты от ошибок. Причины брака поставщика и в нашей работе. Матрица развертывания политики перехода к «бережливым закупкам». Особенности перехода, типичные проблемы и ошибки. «Бережливые закупки» и Теория ограничения систем. А может «узкие места» есть и у нас? Четырнадцать принципов непрерывного совершенствования работы с поставщиками.

**Практикум:** Узкие места в наших закупках. Найти и обезвредить!

**Практикум:** Новые идеи на основе 14 принципов DAO непрерывного совершенствования работы с поставщиками.

## Преподаватели

### СТАРЧЕНКО Виктор Михайлович

Специалист по логистике. Бизнес-тренер. Основная специализация: логистика производственной и торговой компаний: прогноз спроса, закупки, управление запасами, производство, склад, транспортное обеспечение, распределительная логистика, управление цепями поставок компании (supply chain).

**Имеет большой опыт** руководства логистическими структурами и реализации консалтинговых проектов, в компаниях «национального масштаба»: Юнайтед Бейкерс («Хлопушка Любято», Молвест («Вкуснотеево»), а также Мираторг, Тяжмехпресс, Юмикс, студия ТриДаВинчи, Фосфорель, Промтекстиль, Натол, АПК Зареченский, Плитстройторг, интернет-магазин МотоЙ и других.-

**Является автором и ведущим тренинговых программ:** закупочная деятельность. Пути сокращения затрат на содержание запасов; прогноз спроса на будущие периоды; логистический сервис – низкозатратный путь повышения конкурентоспособности; управление цепями поставок компании (supply chain); оптимизация процессов складской обработки; транспортное обеспечение логистики; производственная логистика (TOC, lean production, SS); распределительная логистика.-

**Ведет курс тренингов и семинаров** «Логистический подход к деятельности компании».

**Окончил курсы:** Логистический менеджмент (г. Берлин); Складская логистика (г. Москва, Гаджинский А. М.); Эффективное управление запасами (г. Москва, Омельченко И.Н.); Транспортная логистика (МАДИ, Курганов В.М.) Разработка и внедрение системы менеджмента безопасности пищевого продукта на основе стандартов ISO 22000:2005 и PAS 220: 2008; Система

Менеджмента Качества в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000-2001. Имеет высшее военное образование.