

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 или 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 — нечего 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 (КИС).

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 остав-

шаяся 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.

Приведенный ниже пример (табл. 1.1) показывает, как сокращение закупочных расходов на 4% приносит такой же вклад в прибыль, как и увеличение оборота на 20%. Можно увеличить дополнительную прибыль на 2 тыс. у. е. двумя путями: увеличивая продажи (при сохранении закупочных цен завозить больше товаров и активнее их продавать) или получая лучшие закупочные условия (что не требует дополнительных складских площадей, затратных рекламных акций, нужны лишь подготовленные и правильно проведенные переговоры отдела закупок).

Таблица 1.1. Сравнение способов увеличения прибыли

	Было	Стало	Изменение	Дополнительная прибыль
Способ увеличения прибыли — стимулирование оборота:				
Товарооборот	100000	120000	+20%	
Торговая наценка	≈11%	≈11%		
Себестоимость товара	90000	108000		
Общая прибыль	10000	12000		2000
Способ увеличения прибыли — улучшение закупочных условий:				
Закуплено товаров на	50000	48000	-4%	2000

Посмотрите внимательно. Увеличение оборота на 20% не всегда гарантирует увеличение прибыли. Почему? Чтобы увеличить оборот на 20%, нужно провести рекламную кампанию, существенно стимулировать работу продавцов и, может быть, снизить цены. Есть, конечно, идеальные случаи. Например, в районе, где расположен наш продуктовый магазин, построили десять многоэтажных домов, и количество покупателей резко увеличилось. Или в ассортимент ввели новый товар, который продается на ура. Но идеалы в розничной практике встречаются редко. Поэтому в лучшем случае мы сохраним прежний уровень торговой наценки и за счет роста товарооборота, **может быть**, получим дополнительную прибыль.

Если же после удачно проведенных переговоров закупщикам удастся снизить закупочные цены на 4% (всего лишь! — по сравнению с ростом

товарооборота на 20%, конечно), то дополнительная прибыль будет весьма и весьма ощутима.

По оценкам американских специалистов,¹ 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.**

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

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 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 перешедшая 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 проведению 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. 1.2).

Таблица 1.2. 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 администраторы магазинов ↓ Товароведы	Категорийный менеджер № 1 ↓ Менеджер по закупкам, мерчандайзер, ассистент	Категорийный менеджер № 2 ↓ Менеджер по закупкам, мерчандайзер, ассистент	Категорийный менеджер N ↓ 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
Оперативный контроль продаж и работы торгового персонала	Функции менеджера по закупкам: планирование заказов товаров, договора с поставщиками. Контроль товародвижения товара до поступления на склад компании			Товародвижение и хранение товаров внутри компании Транспортная и складская логистика	Общие вопросы 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 прочитайте дополнительно первую книгу «Курса управления ассортиментом» «Категорийный менеджмент», заменив в ней понятие «категорийный менеджер» на «менеджер по закупкам» (табл. 1.3).

Таблица 1.3. 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 ком- пании 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	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

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,

Продолжение табл. 1.3

Система Деятельность	Менеджер по закупкам в системе категорийного менеджмента	Категорийный менеджер в системе категорийного менеджмента (он же менеджер по закупкам в ком- пании с традиционной системой управления ассортиментом)
	контроль за правильностью внесе- ния данных (если есть отдел оперативного учета) Самостоятельные решения по определению кондиции товара	за правильностью внесения данных (если есть отдел оперативного учета) Самостоятельные решения по опреде- лению кондиции товара и по способам его распродажи/утилизации/переоценке
Взаимодей- ствие	Транспортный отдел (если есть в компании, то и таможенный отдел) — по вопросам поставки товара и его перемещения на склады компании Склады и РЦ — по вопросам хранения и внутреннего переме- щения товара (отбраковки, списания и т. п.) Отдел оперативного учета — по вопросам перемещения товара в информационной системе, занесения данных о товаре в систему Бухгалтерия или финансовая служба — по вопросам оплаты поставок 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	Транспортный отдел (если есть в ком- пании, то и таможенный отдел) — по вопросам поставки товара и его перемещения на склады компании Склады и РЦ — по вопросам хранения и внутреннего перемещения товара (отбраковки, списания и т. п.) Отдел оперативного учета — по во- просам перемещения товара в ин- формационной системе, занесения данных о товаре в систему Бухгалтерия или финансовая служ- ба — по вопросам оплаты поставок Отдел розничных продаж (и/или опто- вых, если компания имеет разные каналы сбыта) — информация о вво- де новых товаров, промоакциях и пр., решение проблем с текущим браком или некондиционным товаром, единич- ные заказы от продающих отделов Информация о представлении и спо- собах продажи товара в магазинах, наличии необходимых площадей и оборудования, расстановке товара Маркетинг — по вопросам согласо- вания акций (оплата от поставщиков, количество товара для акции и т. п.). Информация по себестоимости (для решения вопросов ценообразования) IT — по вопросам формирования/из- менения и настройке программного обеспечения

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 рассказано в главе 3.

Окончание табл. 1.3

Система Деятельность	Менеджер по закупкам в системе категорийного менеджмента	Категорийный менеджер в системе категорийного менеджмента (он же менеджер по закупкам в ком- пании с традиционной системой управления ассортиментом)
		Юридический отдел (или бухгалтерия, если эта функция возложена на нее) — консультации при подготовке договоров с поставщиками
Уровень подчиненности	Подчиняется категорийному менеджеру. Своих подчиненных, как правило, нет В редких случаях может иметь помощников по внесению оперативных данных в систему	Подчиняется коммерческому директору или начальнику отдела закупок. В малых компаниях подчинен непосредственно директору компании 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. 1.4).

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.

Таблица 1.4. Функциональные обязанности менеджера по закупкам

<p>Функциональные обязанности менеджера по закупкам в системе категорийного менеджмента. Менеджер по закупкам подчиняется категорийному менеджеру</p>	<p>Функциональные обязанности категорийного менеджера в системе категорийного менеджмента (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)</p>
<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 менеджера предложений о вводе и выводе товаров из ассортимента; ■ постоянный анализ конкурентной среды, рынка товаров и круга поставщиков, розничных продаж и прочих показателей, необходимых для поддержания ассортимента 	<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; ■ 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 соответствию 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

Продолжение табл. 1.4

<p>Функциональные обязанности менеджера по закупкам в системе категорийного менеджмента. Менеджер по закупкам подчиняется категорийному менеджеру</p>	<p>Функциональные обязанности категорийного менеджера в системе категорийного менеджмента (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)</p>
	<p>договорным; выполнение ими всех требований компании по своевременному предоставлению необходимых сопроводительных документов, правильность их юридического оформления;</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 поставщику, 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 скидки 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, 	<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;

Продолжение табл. 1.4

Функциональные обязанности менеджера по закупкам в системе категорийного менеджмента. Менеджер по закупкам подчиняется категорийному менеджеру	Функциональные обязанности категорийного менеджера в системе категорийного менеджмента (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)
<p>скидки с закупочных цен, упаковка, 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"> ■ ведение собственной базы данных по товару (описание товаров, цены, скидки с закупочных 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, сравнительные анализы (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, сравнительные анализы (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; ■ осуществление оперативного учета итогов реализации товаров, составление отчетов по продажам для поставщиков и для внутреннего пользования (отчет по выручке магазинов, отчет о прибыль-

Окончание табл. 1.4

Функциональные обязанности менеджера по закупкам в системе категорийного менеджмента. Менеджер по закупкам подчиняется категорийному менеджеру	Функциональные обязанности категорийного менеджера в системе категорийного менеджмента (он же менеджер по закупкам в компании с традиционной системой управления ассортиментом)
	<p>ности товаров, отчет о маргинальном доходе, отчет о динамике продаж и т. п.);</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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)

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 на закупаемую 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;