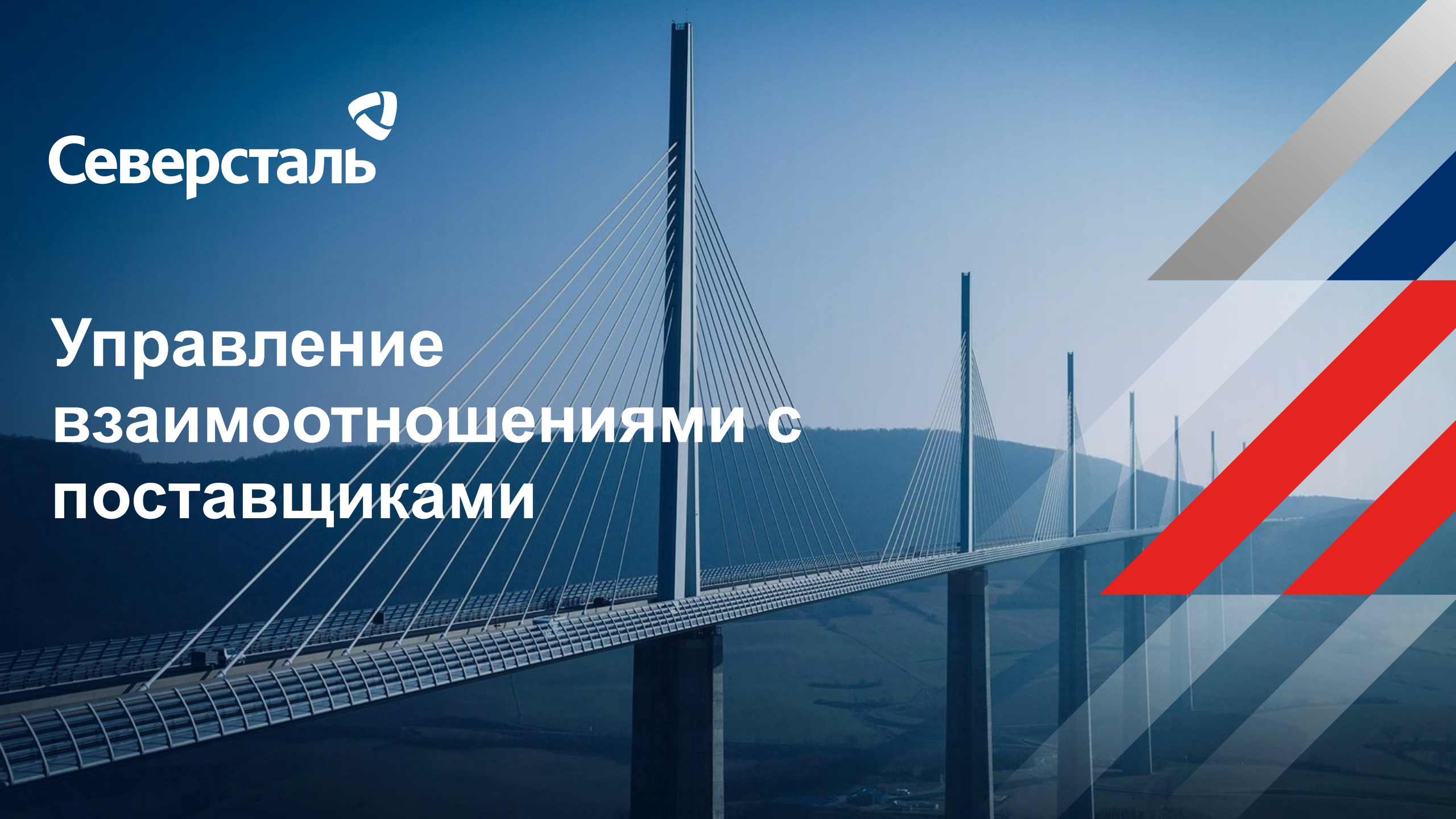




Северсталь

# Управление взаимоотношениями с поставщиками





## Что такое управление взаимоотношениями с поставщиками?

❑ **Управление взаимоотношениями с поставщиками** – скоординированная программа действий между Поставщиком и Покупателем, направленная на повышение эффективности общих показателей функционирования и снижение издержек цепи поставок

❑ **Цели:**

- ✓ Повышение прозрачности работы с поставщиками
- ✓ Сокращение сроков поставки/выполнения работ
- ✓ Совместная инновационная деятельность
- ✓ Рост общей эффективности бизнеса
- ✓ Минимизация рисков для сторон
- ✓ Повышение качества
- ✓ Обмен знаниями



# Выстраивание стратегических и долгосрочных отношений с поставщиками ТМЦ и услуг требует системного подхода



Управление взаимоотношениями с поставщиками включает в себя следующие этапы:





# Оценка деятельности поставщиков



# Этап оценки является одним из основных, поскольку ложится в основу дальнейшей стратегии сотрудничества



## Разделы оценки



### Операционные показатели работы поставщика

- Исполнение поставщиками договорных обязательств по поставкам (качество, количество, сроки)
- Динамика цен на продукцию/услуги в сравнении с рынком
- Показатели тендерной активности
- Общие показатели работы поставщика с группой компаний, в том числе по документообороту

### Экспертные показатели работы поставщика

- Экспертная оценка работы поставщика различными подразделениями компании:
- эффективность
- безопасность
- клиентоориентированность
- командная работа
- уважение к людям



### Предквалификация поставщика

Оценка:

- производственных возможностей поставщика
- персонала компании
- применяемых подходов к управлению качеством
- клиентоориентированности поставщика
- потенциала поставщика

### Аудит Поставщика

Оценка:

- производственных возможностей поставщика
- квалификации персонала
- систем менеджмента качества
- системы взаимодействия с клиентами
- потенциал развития



# Оценка деятельности - эффективное развитие взаимоотношений с поставщиком



## ДЛЯ ВСЕХ ПОСТАВЩИКОВ

**Операционная оценка:** как поставщик взаимодействует с нами в рамках договорных отношений.

Операционная оценка формируется автоматически на базе данных SAP (поставки, оплаты, претензии, проблемы прихода). Выводится в личном кабинете поставщика в SRM в виде процентного значения каждый месяц.

## Что оцениваем

1. Своевременность поставок
2. Поставки в полном объеме
3. Предоставление продукции соответствующего качества
4. Предоставление полного пакета документов; отсутствие проблем прихода

## ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫХ ПОСТАВЩИКОВ

**Комплексная** оценка деятельности поставщика складывается из оценки операционных показателей поставщика и экспертной оценки.

- ✓ **Операционная оценка** формируется автоматически на базе данных SAP (поставки, оплаты, претензии, проблемы прихода). Выводится в личном кабинете поставщика в SRM в виде процентного значения каждый месяц
- ✓ **Экспертная оценка – инструмент** оценки текущей деятельности поставщика на основе экспертного мнения и опыта оценивающих специалистов, учитывающего аспекты взаимодействия с поставщиком и потенциальные возможности развития отношений с ним.



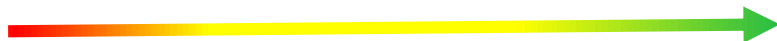
## Кластеризация

- ✓ Целевые
- ✓ Перспективные
- ✓ Рядовые
- ✓ Проблемные



Ненадежный поставщик

Надежный поставщик



Поставщик с оценкой <60 - ненадежный поставщик

## Что считаем важным

1. Стратегический потенциал
2. Предоставление инновационных решений
3. Предоставление расширенного сервиса
4. Гибкость, клиентоориентированность

# Основные показатели автоматической оценки операционной деятельности



№	Раздел	Показатель	Вес показателя в %
1	Показатели исполнения договорных обязательств	OTIF поставщика за месяц (этап «Приход от поставщика»), %	45
2	Претензии	Поставки без сформированных нарушений по кач-ву, %	30
		Доля урегулированных нарушений по качеству % в зависимости от скорости урегулирования претензии после выставления	7
		Доля урег претензий по просрочке поставки %	8
3	«Проблемы с документами»	«Проблемы с документами» за месяц, %	10



После проведения оценки каждый поставщик получает на электронную почту информационное письмо с результатами оценки

Уважаемый партнер, настоящим уведомляем, что на основании стандарта предприятия «Закупки. Оценка и развитие поставщиков» компанией Северсталь была проведена оценка поставщиков услуг за .

По итогам оценки компания "Современная промышленность и инновации Тест\_27.01." отнесена к сегменту С.

Буквенное обозначение сегмента определяется на основании экспертной оценки сотрудников закупочных и производственных подразделений на основе их опыта взаимодействия с поставщиком. Оценка рассчитывается согласно вышеуказанному СТО и обозначает следующее:

- А: свыше 90 баллов. Поставщик с высокими результатами работы, уровнем клиентоориентированности и потенциалом для разработки инновационных идей, обладающий способностью создавать возможности для обоюдного роста
- В: свыше 50 баллов. Поставщик демонстрирует средние результаты работы, имеются незначительные недостатки; отмечается средний потенциал для разработки инновационных продуктов/услуг
- С: До 50 баллов. Поставщик на регулярной основе испытывает проблемы с качеством, взаимодействием, гибкостью в работе; отсутствует или отмечается низкий потенциал для разработки инновационных продуктов/услуг

С подробной информацией о показателях оценки, о сильных сторонах и зонах для развития Вашей компании вы можете ознакомиться, связавшись с ответственным сотрудником (ОТВЕТСТВЕННЫЙ СОТРУДНИК).

Предлагаем Вам в срок до ЗАПОЛНИТЬ разработать и направить на электронный адрес указанного сотрудника план корректирующих мероприятий по выявленным зонам для развития (при их наличии).

Обращаем внимание, что итоговая оценка позволяет вам своевременно получать объективную информацию о работе Вашей компании, а также непосредственно указывает на Ваш статус как партнера, способного соответствовать требованиям компании Северсталь. Полученный результат влияет на принятие решения о выборе поставщика в тендерных процедурах группы компаний Северсталь.



# Также информация об оценке доступна в личном кабинете поставщика в SRM



Управление > Ведение данных поставщиков > Оценка

Оценка операционных показателей по группе компаний Северсталь, %

ТМЦ

Ракурс: [Стандартный раку...]

[Посмотреть актуальную оценку ежемесячно подробно](#)

Год/месяц	Оценка ежемесячно	Полугодовая оценка
2021/10	82.75	
2021/09	78.47	
2021/08	82.38	
2021/07	73.40	

Услуги

Ракурс: [Стандартный раку...]

[Посмотреть актуальную оценку ежемесячно подробно](#)

Год/месяц	Оценка ежемесячно	Полугодовая оценка
2020/06	70	
2020/02	55	
2021/07	50	

Приложения

- Данные предприятия
- Сертификаты

Оценка

Сотрудники

Квалификации

Подписки

Сегментация

ТМЦ

Ракурс: [Стандартный раку...]

[Что это значит?](#)

Год/месяц	Наименование сегментации
2020/10	Целевой
2019/07	Целевой

Услуги

Ракурс: [Стандартный раку...]

[Что это значит?](#)

Год/месяц	Наименование сегментации
2020/06	Проблемный
2019/07	Рядовой

Экспертная оценка

	Рейтинг	Период	<a href="#">Что это значит?</a>
ТМЦ	40	01.01.2020 – 30.06.2020	<a href="#">Что это значит?</a>
Услуги	50	01.07.2020 – 31.12.2020	<a href="#">Что это значит?</a>

## Уважаемые партнеры!

Общий балл по экспертной оценке, который вы видите в Личном кабинете, рассчитывается как среднее значение всех полученных оценок по критериям, перечисленным ниже. За подробным разъяснением об оценке того или иного критерия вы можете обратиться к менеджеру по категории, с которым сотрудничаете по поставкам/Dear Partners! Expert review overall score, the one you can see in your Personal e-account, is calculated as the average of all reviews as per criteria mentioned below. For detailed explanation on review of specific criteria you can refer to the manager in a domain with whom you cooperate with regard to deliveries

1	Клиентоориентированность: оперативное реагирование на запросы, предоставление обратной связи в требуемый срок; применение клиентоориентированных подходов в работе/Customer-oriented approach: Prompt customer response, timely feedback; customer-orienteted approaches
2	Гибкость и способность реагировать на изменяющиеся условия: готовность вносить изменения в заказ на любом этапе изготовления и поставки; готовность организовать поставки в соответствии со специфичными требованиями и подстроиться под изменившиеся условия/Flexibility and ability to response to changing conditions: The readiness to introduce changes into the order at any stage of manufacture or delivery; the readiness to perform deliveries in accordance with specific requirements and the ability to fit into changing conditions
3	Тестирование/испытания: готовность предложить на испытания на безвозмездной основе/на выгодных условиях для компании "Северсталь" высокотехнологичные, инновационные продукты, обеспечение сопровождения испытаний; доработка продукта по результатам испытаний/Testing/checkouts: The readiness to offer testing free of charge/hi-tech innovative products on terms favourable for Severstal company, testing follow-up, product finalization as per testing results
4	Управление запасами: ваше участие в снижении запасов "Северстали", в управлении запасами; предоставление услуги консигнации по запросу; выкуп неликвидов и невостребованной продукции/Inventory management: Your participation in Severstal inventory reduction, and inventory management

Переходя по ссылкам, вы можете найти информацию о сегментации и более детальное пояснение по оценке

# Информацию о сегментации также можно просмотреть в личном кабинете поставщика в SRM



В зависимости от результатов оценки операционных показателей и оценки стратегического потенциала поставщик относится к одному из 4 сегментов

## Целевой поставщик

1. Безупречные результаты работы, потенциал в сфере инноваций, сервиса, автоматизации и пр., способность создавать возможности для обоюдного роста
2. Фокус на совместном создании стоимости
3. Развитие долгосрочных отношений
4. Разработка совместных планов развития в зависимости от сильных сторон компании (сервис, инновационность, автоматизация, др.)

## Рядовой поставщик

1. Средние результаты и по операционной деятельности, и по стратегическому потенциалу, незначительные недостатки
2. Важно поддержание эффективности и улучшение результатов, т.к. изменение условий рынка может привести к смещению в категорию «Проблемные»
3. Фокус на повышении качества и уровня обслуживания

## Проблемный поставщик

1. Не выполняет и половины требований по договорным обязательствам (постоянные проблемы с поставкой, качеством, документацией и пр.), возможно, демонстрирует низкий стратегический потенциал, отсутствуют перспективы сотрудничества
2. Фокус на рисках взаимоотношений
3. Открытость, гибкость и адекватные корректирующие мероприятия позволят перейти из сегмента «Проблемные» в более высокие сегменты

## Перспективный поставщик

1. Почти идеально предоставляющий продукты/ услуги, с потенциалом для инноваций и совместной разработки новых продуктов
2. Фокус на взаимодействии, совместном создании стоимости, важно не упустить новые возможности и дополнительные источники обоюдного развития
3. Развитие долгосрочных отношений
4. Необходимо улучшение показателей для перехода в разряд партнеров (в сегмент «Целевые»)





# План корректирующих мероприятий

**! Если ваша оценка < 60 баллов, вам Обязательно необходимо**

- Предоставить План Корректирующих Мероприятий по устранению замечаний в течение 14 дней с момента получения уведомления об оценке вашему категорийному менеджеру с указанием срока и ответственных за его реализацию
- Стремиться к положительной динамике и не допускать повтора выявленных ранее замечаний
- Отслеживать динамику своих результатов самостоятельно и уточнять информацию у вашего категорийного менеджера

## Шаблон плана корректирующих мероприятий

№	Ответственный кат.менеджер	Подрядчик	Зона для развития	Текущее значение	Целевое значение/эффект для Компании	Описание инициативы, мероприятия	Срок реализации мероприятия	Ответственные от поставщика	Критично для сохранения в пуле поставщиков (только для ПКМ)	Фактически достигнутое значение	Фактическая дата завершения	Комментарий
---	----------------------------	-----------	-------------------	------------------	--------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---	---------------------------------	-----------------------------	-------------



ПКМ\_шаблон



**Спасибо  
за внимание**

