

Акционерное общество
«Северсталь Менеджмент»

УТВЕРЖДЕНО
Приказом генерального
директора
АО «Северсталь Менеджмент»

№ ОРД-П/7000-17-000082 от

« 13 » апреля 2017 г.

Положение
о разработке категорийных стратегий
для закупаемых категорий товаров и услуг

Содержание

I.	Введение.....	3
II.	Основные термины и определения.....	4
III.	Область применения.....	6
IV.	Общая схема процесса разработки и реализации категорийной стратегии.....	6
V.	Процесс разработки и реализации категорийной стратегии.....	6
1.	Определение профиля категории.....	6
2.	Анализ затрат.....	7
3.	Анализ рынка.....	8
4.	Разработка и согласование стратегии закупки.....	9
5.	Реализация стратегии.....	10
6.	Системное обновление стратегии по категориям.....	12
7.	Перечень контрольных мероприятий.....	13
8.	Приложения.....	14

I. Введение

Данный документ описывает **требования к разработке категорией стратегии** в рамках товаро – материальных ценностей (ТМЦ) и услуг, закупаемых для обеспечения регулярной деятельности управляемых предприятий АО «Северсталь Менеджмент» (далее – Общество).

Целью регламентации разработки стратегии является описание общих для Общества требований к категорией стратегии, этапов, необходимых для ее разработки и реализации, а также лиц, ответственных за данный процесс.

Объектом разработки стратегии является закупочная категория ТМЦ или услуги. Цель стратегии – выбор оптимального способа закупки, который обеспечит снижение затрат Общества при соблюдении необходимых требований к качеству закупаемых ТМЦ или услуг.

Область применения данного документа охватывает категории ТМЦ и услуг, закупаемые в рамках потребности Общества, которые отражены на схеме «Категории закупки ОАО «Северсталь»

Общая схема процесса разработки стратегии и управления ее реализацией отражена на схеме Раздела III. «Общая схема процесса».

Основными участниками процесса разработки категорией стратегии являются члены категорией команд. В состав категорией команд входят сотрудники службы снабжения и сотрудники блока функционального заказчика, закрепленные за данной категорией.

Участие сотрудников различных подразделений на всех этапах разработки, реализации и контроле категорией стратегий отражено в Приложении №2.

Ответственным за разработку категорией стратегии является категорией менеджер, который возглавляет категорией команду

Этапы процесса описаны в Разделе IV. **Процесс разработки и реализации категорией стратегии.**

Для каждого этапа в документе описываются:

- Цели;
- Участники;
- Реализация и ориентировочные сроки;
- Результаты.

II. Основные термины и определения

Категория закупок – товарные номенклатуры или группы номенклатур ТМЦ, ресурсов или услуг, имеющие ряд объединяющих признаков – общее назначение использования, технологию производства, рынок поставки либо общего конечного потребителя. Распределение номенклатур в категорию обусловлено закупочной логикой, при которой соответствующая группировка номенклатур является наиболее оптимальной для следующих целей:

- Возможности консолидации объемов и получения оптимальных предложений поставщиков или подрядчиков;
- Эффективного распределения ресурсов функции снабжения;
- Удобства учета и контроля.

Категоризация номенклатурных групп проводится службой снабжения Общества в соответствии с кодами SAP и единым номенклатурным справочником (ЕНС), утвержденным в Обществе. Перечень номенклатур, входящих в состав категории, может быть расширен или сужен ответственным за категорию закупщиком (категорийным менеджером) в случае изменения рыночной ситуации либо изменения в закупочном процессе, при котором наличие таких номенклатур в составе категории более не целесообразно.

Категорийный менеджер – сотрудник службы снабжения Общества (название позиции является условным, фактическое наименование должности по штатному расписанию определяется штатной структурой Общества / конкретного Предприятия), ответственный за закупку по одной или нескольким категориям. В ответственность категорийного менеджера входит определение и реализация стратегии закупок по категории в соответствии с целями функции закупок и целями бизнеса Общества, включая:

- Анализ данных о затратах;
- Анализ динамики исторических цен;
- Определение факторов, влияющих на образование цены, разработка ценовых формул (если релевантно), понимание структуры себестоимости поставщиков;
- Понимание требований к качеству ТМЦ и услуг со стороны функционального заказчика, систематическая работа над усовершенствованием характеристик продукта с целью оптимизации затрат;
- Определение ориентировочного годового объема по своей категории (совместно с функциональным заказчиком и планировщиком) на основе плана производства или плана потребности;
- Подготовка к проведению тендеров на отбор поставщиков;
- Формализация бизнес-кейсов по категории, включающих результаты исследования рынка, анализ предложений поставщиков, подрядчиков, предложение по подходу к закупке, частоте проведения тендеров, инициатив по оптимизации данных по категории (напр., стандартизация, закупки по каталогу и пр. – в зависимости от категории);
- Формализация стратегии закупок по категории, определение механизмов пересмотра и обновления стратегии, планов-графиков мероприятий по ее реализации;
- Выполнение целевых КПЭ по категории – экономия, оптимизационные инициативы;
- Систематическое обновление стратегии.

Категорийная команда – сформированная категорийным менеджером и согласованная руководителем службы закупок рабочая группа, целью деятельности которой является обеспечение эффективного расходования средств Общества в рамках закупок по данной категории. При необходимости для запуска работы категорийной команды оформляется Приказ о формировании указанной рабочей группы, который утверждается уполномоченным руководителем Общества.

В состав категорийной команды входят сотрудники службы снабжения Общества, осуществляющие закупки по категории, технические эксперты из служб функционального заказчика, закрепленные за данной категорией, эксперты из других функций Общества при необходимости. В ответственность сотрудников категорийной команды со стороны службы снабжения входит осуществление закупочной деятельности по категории в соответствии с регламентом Общества под руководством категорийного менеджера. В ответственность технических экспертов по категории входит:

- Предоставление необходимой технической информации о номенклатурах категории;
- Совместная работа с закупщиками по изучению и внедрению аналогов используемых номенклатур с целью получения экономической выгоды;
- Привлечение специалистов по закупкам на стадии проектирования;
- Участие в переговорных командах;
- Участие в проектных работах по стандартизации, предоставление обратной связи закупщикам о качестве закупленных номенклатур;
- Сбор и предоставление необходимых данных для расчета общей стоимости владения по категории, консультирование по техническим вопросам;
- Участие в разработке план-графика опытной эксплуатации, ввода продуктов – аналогов, новой продукции / привлечения новых поставщиков.

Заказчик – внутреннее функциональное подразделение Общества, размещающее заявку на закупку по той или иной категории.

III. Область применения

Данное Положение распространяет свое действие на категории закупки Общества и управляемых Предприятий, регулируемых Стандартом «Организация закупочной деятельности». При этом, применение данного Положения может иметь более широкое действие и применяться также в отношении других категорий с необходимой степенью адаптации отдельных разделов Положения в процессе работы над такими дополнительными категориями.

IV. Общая схема процесса разработки и реализации категорией стратегии

Общий процесс разработки и реализации категорией стратегии состоит из семи базовых шагов процесса¹. Перечень шагов приведен на рисунке 2. Подробное описание каждого шага – ниже по тексту Положения.

Рисунок 2.



V. Процесс разработки и реализации категорией стратегии

1. Определение профиля категории

Первый этап эффективного процесса закупки – описание профиля категории, ответ на вопрос: «Что мы закупаем?», включая формулирование названия категории описание номенклатур, входящих в данную категорию, и детализированное описание характеристик закупаемых материалов либо услуг и требований к их качеству.

1.1 Цель этапа

1.1.1 Определение категории и состава номенклатур.

1.1.2 Определение и анализ требований внутреннего заказчика к номенклатурам – технические и качественные характеристики материалов и услуг:

- сбор требований и технических спецификаций;
- определение наиболее оптимальных характеристик/технических требований к материалам либо услугам с учетом возможности привлечения аналогов;
- идентификация возможных технологических инноваций на рынке;
- идентификация возможных ограничений;
- идентификация потенциала оптимизации технических требований, если это приводит к снижению затрат.

1.1.3 Взаимосвязь рассматриваемой категории с прочими закупаемыми категориями материалов, оборудования либо услуг.

1.2 Участники

1.2.1 Категорийный менеджер – инициация и реализация всех действий по данному этапу, перечисленных в разделе 1.1 «Цель этапа», результатом которых станет формализованный профиль по категории.

¹ Методика AT Kearney

- 1.2.2 Эксперты по категориям в блоках функционального заказчика в составе категорийных команд – консультация по техническим вопросам, предоставление данных ТЗ / спецификаций либо требований к закупаемым услугам.
- 1.3 Реализация и сроки²
- 1.3.1 Систематизация данных по категории – 15 рабочих дней;
- 1.3.2 Сбор технических характеристик по номенклатуре – 20 рабочих дней;
- 1.3.3 Формализация профиля категории – 7 рабочих дней.
- 1.4 Результаты
- 1.4.1 Отчет³ с формализованным профилем категории - систематизированные данные по категории, отвечающие на вопрос «что закупается по данной категории и каким требованиям должно соответствовать?».

2. Анализ затрат

Анализ затрат по категории должен включать информацию о затратах на данную категорию, динамике затрат за прошлые периоды, прогнозе роста затрат, расчет доли категории в объеме закупок.

- 2.1 Цель этапа
- 2.1.1 Получение плановой или ориентировочной годовой потребности:
- для консолидации потребности предприятий группы в общую базу;
 - для последующего формирования запроса предложений потенциальным поставщикам и проведения конкурса;
 - возможности заключить рамочный договор на наиболее оптимальных условиях.
- 2.1.2 Анализ данных о затратах:
- сбор данных об исторических (2-3 года), текущих и прогнозных затратах по категории в разрезе номенклатурных групп, вида деятельности Общества (например, подземные / открытые горные работы / общепроизводственная деятельность и т.п.), географии использования;
 - анализ динамики повторяемости номенклатур / видов услуг, выделение пула стандартных, часто закупаемых номенклатур, выделение номенклатур, закупаемых для реализации инвестиционных проектов;
 - сбор данных об исторических ценах и анализ динамики цен (тенденции изменения, зависимость от количества закупки, и т.д.) с целью определения факторов, влияющих на образование цены.
- 2.2 Участники
- 2.2.1 Категорийный менеджер – инициация и реализация всех действий по данному этапу, перечисленных в разделе 2.1. «Цель этапа», результатом которых станет перечень номенклатуры по данной категории, готовый к подготовке конкурсной документации.
- 2.2.2 Подразделение планирования в блоке закупок – предоставление данных о консолидированной потребности всех ПЕ в соответствии с номенклатурным справочником.
- 2.3 Реализация и сроки
- 2.3.1 Сбор и верификация данных – 10 рабочих дней;
- 2.3.2 Анализ данных о затратах - 10 рабочих дней.

² Здесь и далее приведены базовые ориентировочные сроки. Фактические сроки зависят от плана работы по категории и согласовываются руководителем службы закупок в рамках согласования календарного плана проработки категории.

³ Форматы отчетов и других документов, на которые есть ссылки в настоящем Положении, намеренно не включаются в данное Положение, так как могут меняться в зависимости от сложности категории. В службе закупок существует отдельная библиотека шаблонов документов категорийных книг, которые разрабатывались в рамках проектов при участии внешних консультантов. Шаблоны доступны для сотрудников служб закупок по необходимости.

2.4 Результаты

- 2.4.1 Дерево затрат по категории (плюс Excel с детальной разбивкой номенклатур с указанием стандартных номенклатур, доли категории в общих затратах на материалы / оборудование / услуги, процентных долях подкатегорий в категории).
- 2.4.2 Краткий отчет по результатам анализа затрат, проведенного согласно п.2.1.2.

3. Анализ рынка

Качественный анализ рынка поставки позволяет обеспечить:

- Максимальное покрытие спроса предложением – максимальную конкуренцию между поставщиками и минимальные цены закупки;
- Понимание тенденций на рынке, что обеспечивает возможность выбора наиболее оптимальной структуры закупаемых материалов / оборудования/ услуг (условия закупки сопутствующих материалов, оборудования, гарантии, условия оплаты, возможности совместного снижения стоимости и др.);
- Оценить власть поставщика и покупателя (Общества) на рынке и определить оптимальные закупочные стратегии.

3.1 Цель этапа

3.1.1 Получить сведения о рынке поставки, собрав данные о:

- Емкости рынка в годовом выражении;
- Географических рамках рассматриваемого рынка – например, региональный/федеральный/международный рынок, в зависимости от категории закупки;
- Количестве игроков, распределении долей рынка между игроками;
- Барьерах для выхода на рынок новых поставщиков;
- Барьерах для выхода на рынок новых продуктов;
- Динамике слияний и поглощений;
- Балансе спроса и предложения.

3.1.2 Оценить власть⁴ потенциальных поставщиков и власть Общества как покупателя на рынке, определив:

- Количество надежных поставщиков на рынке, отвечающих требованиям Общества
- Простоту/сложность замены поставщиков для Общества
- Долю ОБЩЕСТВА в выручке потенциальных поставщиков
- Перспективы роста, которые Общество может предложить поставщикам
- Потенциальные выгоды либо их отсутствие для поставщиков в работе с Обществом (например, имидж надежного крупного заказчика)

3.1.3 Формализовать вывод: определить положение категории на матрице оценки рынка согласно методологии позиционирования закупочных категорий А. Т. Kearney (в Приложении №1)

3.1.4 Определить основные факторы, имеющие влияние на ценообразование по категории, включая анализ по следующим аспектам:

- Волатильность цен
- Ключевые элементы в себестоимости по категории
- Внешние и внутренние для поставщиков факторы, влияющие на стоимость
- Механизм ценообразования

⁴ Термин «власть» в контексте данного Положения подразумевает силу спроса и силу предложения – способность покупателя и поставщиков влиять на условия работы рынка конкретной категории.

- Прогноз цен на период закупки

Информация о рынке собирается из внешних аналитических отчетов и статистических баз данных. Для верификации данных категорийный менеджер может инициировать встречи с потенциальными поставщиками

3.2 Участники

- 3.2.1 Категорийный менеджер – инициация и реализация всех действий, описанных в разделе 3.2 «Цель этапа», формирование отчета о результатах анализа рынка.
- 3.2.2 Категорийная команда – поддержка реализации аналитических задач в зависимости от роли в команде.
- 3.2.3 Дирекция по экономике и финансам – предоставление данных независимых аналитических отчетов.
- 3.2.4 Технические эксперты – консультации по вопросам компетенции потенциальных поставщиков, при необходимости участие в переговорах с поставщиками.

3.3 Реализация и сроки

- 3.3.1 Систематизация данных о рынке в целом, определение сегментов рынка для подгрупп в рамках категории – 20 рабочих дней (с учетом того, что аналитика данных по рынку проводится категорийным менеджером в течение закупочного года).
- 3.3.2 Формализация отчета – 7 рабочих дней.

3.4 Результаты

Систематизированный отчет, отражающий основные тенденции рынка, баланс спроса и предложения, оценку власти потенциальных поставщиков и Общества как покупателя на рынке, прогноз динамики цен, позиционирование категории.

4. Разработка и согласование стратегии закупки

На основе анализа потребности по категории и анализа рынка поставки категорийный менеджер формулирует **стратегию закупки**, цель которой – определить наиболее оптимальный подход к закупке, который обеспечит выполнение целей Общества в части снабжения, снижения затрат и управления категориями закупок.

4.1 Цель этапа

- 4.1.1 Установить цель по экономии затрат в категории и утвердить цель в соответствии с принятыми в Обществе процедурами;
- 4.1.2 На основе результатов оценки власти спроса и предложения и позиционирования категории на рыночной матрице (результат Этапа 3) определить стратегические методы закупки;
- 4.1.3 Формализовать категорию стратегию на кратко- и долгосрочный период, которая выносится на защиту категорийной командой перед Директором по снабжению (закупкам) в соответствии с регламентом Общества;
- 4.1.4 Формализованная стратегия должна содержать резюме реализованных ранее этапов и включать следующую информацию:
 - Введение (с указанием цели и периода разработки стратегии, краткого обзора основных результатов, область применения стратегии – закупка сырья, материалов, оборудования, услуг для Общества либо закупка по соглашению с подрядчиками / поставщиками и т.п.);
 - Описание профиля категории (резюме результатов работ по Этапу 1);
 - Описание существующих практик закупки (краткий обзор текущих процедур и положения по категории: существующий процесс планирования и определения потребности, выбора поставщиков, число активных поставщиков, структура и основные особенности заключаемых контрактов

(условия фиксации цены, скидки, платежа и т.п.), процесс определения уровня плановых цен;

- Резюме анализа затрат (резюме результатов работ по Этапу 2);
- Резюме анализа рынка (резюме результатов работ по Этапу 3);
- Формулирование подхода к закупке по категории;
- Расчет прогнозируемого краткосрочного и долгосрочного экономического эффекта от внедрения разработанной стратегии;
- Краткий план-график действий по реализации стратегии;
- Информацию о сроках обновления и дополнения стратегии;
- Перечень рисков, сопровождающих реализацию стратегии по категории и мер по их снижению;
- Перечень контрольных мероприятий по внедрению стратегии с закреплением ответственных исполнителей и контрольных дат.

4.2 Участники

- 4.2.1 Категорийный менеджер – инициация и реализация всех действий, описанных в разделе 4.1 «Цель этапа», оформление категорийной стратегии;
- 4.2.2 Категорийная команда со стороны блока закупок – аналитическая поддержка в зависимости от роли в команде;
- 4.2.3 Технические эксперты в составе команды – консультации по вопросам технических требований;
- 4.2.4 Руководство Общества – утверждение целей по категории и КПЭ на основе целей для категорийной команды (блок закупок и производственный блок);
- 4.2.5 Тендерный комитет (Конкурсная комиссия) – утверждение стратегии и контроль в соответствии с перечнем контрольных мероприятий в соответствии с матрицей принятия решения об оптимальном методе закупки, предусмотренной Стандартом «Организация закупочной деятельности».

4.3 Этапы реализации

- 4.3.1 Определение метода закупки;
- 4.3.2 Формализация стратегии;
- 4.3.3 Защита стратегии и прохождение процедуры утверждения.

4.4 Реализация и сроки

- 4.4.1 Сформировать и утвердить цель по экономии – 14 рабочих дней;
- 4.4.2 Определить стратегические методы закупки – 12 рабочих дней;
- 4.4.3 Формализовать категорийную стратегию на кратко- и долгосрочный период -15 рабочих дней.

4.5 Результаты

- Формализованный документ, представленный управляющему комитету по утверждению категорийных стратегий⁵ и согласованный руководителем службы закупок, содержащий всю необходимую информацию, содержащуюся в п. 4.1.4.

5. Реализация стратегии

Для реализации стратегических методов необходимо определить план действий для внедрения стратегии, выбрать метод закупки, обеспечить передачу всей необходимой информации подразделению, ответственному за проведение тендеров.

⁵ Управляющий комитет по согласованию категорийных стратегий включает в себя не менее 3х представителей руководителей служб закупок, представителя СОБ, представителей подразделений-заказчиков (если применимо), проводится под руководством директора по продажам сырья, закупкам и логистике или лица, которому делегированы полномочия возглавить заседание управляющего комитета. Проведение управляющих комитетов координирует группа по поддержке категорийных стратегий управления централизованных закупок.

5.1 Цель этапа

5.1.1 Разработать подробный план-график реализации на основании формализованной стратегии, включая:

- Определение способа выбора поставщиков – например, сбор предложений (RFP – request for proposal) с последующим выбором по лучшему предложению, либо проведением переговоров, электронный аукцион, бесконкурсный выбор, расценка электронного каталога и т.п.
- Определение количества этапов выбора (количество итераций сбора предложений, количество раундов тендера и пр.) и ориентировочный период закупочной кампании;
- Определение степени охвата закупочной кампании – например, закупка с заключением рамочного договора/контракта и последующей отгрузкой по договору/контракту (рекомендована для категорий часто закупаемых материалов и услуг), спотовая с контрактацией ежемесячного объема (для биржевых материалов), проектная и пр. в зависимости от категории закупки;
- Детализация схемы организации операционных закупок – например, отгрузка по рамочному договору/контракту (частота, размер партии), квотирование с фиксированной схемой отгрузки объемов, применимая схема поставки (в соответствии со Стандартом по управлению материально-техническими ресурсами или уникальная схема поставок);
- Определение метода ценообразования, использование ценовых формул, расценок, способы пересмотра цены, способы фиксации цены и условий оплаты в контрактах. На этапе разработки стратегии методы ценообразования определяются как потенциально желательные, однако могут быть пересмотрены в рамках конкурсного процесса, если поставщиками или подрядчиками предложены более оптимальные условия;

5.1.2 Составить унифицированные технические задания для включения в RFP;

5.1.3 Составить длинный список поставщиков с кратким описанием компании и ассортимента предлагаемой продукции и запустить процесс RFI – сбор информации о поставщиках, целью которого является:

- Максимальный охват рынка за счет привлечения большого количества поставщиков на этапе предквалификации;
- Определение поставщиков, подрядчиков, которые заинтересованы в поставке Обществу;
- Определение поставщиков, подрядчиков, имеющих технические возможности для работы с Обществом;
- Сбор данных о финансовом состоянии поставщиков, подрядчиков и наличии необходимых квалификаций;

5.1.4 На основе анализа ответов на запросы информации (RFI) составить список заинтересованных поставщиков, подрядчиков, отвечающих требованиям Общества.

5.1.5 Провести процедуру аккредитации поставщиков в соответствии с действующими регламентами Общества (проверка уставных документов, финансового положения, аудит производственных мощностей при необходимости).

5.1.6 Составить план мероприятий по опытной эксплуатации новых ТМЦ от новых поставщиков.

5.2 Участники

5.2.1 Категорийный менеджер – инициация и реализация всех мероприятий, перечисленных в разделе 4.1. Формализация длинного и короткого списка поставщиков или подрядчиков и их аккредитация в соответствии с регламентом аккредитации поставщиков, формализация плана реализации стратегии;

5.2.2 Категорийная команда – определение условий реализации стратегии в зависимости от роли;

5.2.3 Блок функционального заказчика – формирование требований, участие в разработке плана мероприятий по опытной эксплуатации новых ТМЦ от новых поставщиков;

5.2.4 Дирекция по экономике и финансам – участие в разработке рекомендаций по ценообразованию, условиям оплаты по категории.

5.3 Реализация

5.3.1 Составление запроса RFI – 7 рабочих дней;

5.3.2 Подписание сопроводительных писем, формирование листа рассылки по длинному списку поставщиков – 5 рабочих дней;

5.3.3 Сбор и анализ информации – 15 рабочих дней;

5.3.4 Предквалификационные встречи (при необходимости) -15 рабочих дней;

5.3.5 Проведение аудита или тестирование продукции или ТМЦ при необходимости – 20 рабочих дней;

5.3.6 Прохождение процедуры аккредитации (квалификации) в соответствии с действующими регламентами Общества – 10 рабочих дней;

5.3.7 Составление короткого списка поставщиков – 3 рабочих дня.

5.4 Результаты

5.4.1 Подробный план-график мероприятий по реализации стратегий;

5.4.2 Консолидированный портфолио поставщиков, подрядчиков, длинный список поставщиков или подрядчиков, которым был отправлен запрос информации;

5.4.3 Список поставщиков или подрядчиков, которые прошли аккредитацию и будут приглашены к участию в процедурах выбора контрагента (метод закупок /тендер, запрос котировок, редукцион, гибридные процедуры/ может отличаться в зависимости от категории и выбранной стратегии закупок).

6. Системное обновление стратегии по категориям

С целью обеспечения эффективного управления реализацией стратегии в обязанности категорийного менеджера входит:

- Поддержание обновляемой актуальной базы поставщиков или подрядчиков по категории;
- Сбор информации об эффективности работы поставщика или подрядчика в течение года в соответствии с Процедурой оценки поставщиков, подрядчиков, предоставление обратной связи поставщикам;
- Системное изучение аналитических отчетов о тенденциях рынка, работа по развитию базы данных поставщиков, подрядчиков;
- Поддержание каталога по категории, в котором содержатся данные о профиле категории;
- Работа с функциональным заказчиком и техническими экспертами в части оптимизации технических требований;
- Работа с функциональным заказчиком в части повышения точности планирования, поддержка расчета нормативного уровня запасов на складе;
- Предоставление функциональному заказчику информации о появлении новых продуктов, обеспечение образцов для тестирования;
- Системная работа над организацией совместных рабочих групп с участием поставщиков, подрядчиков и кросс-функциональных команд Общества для выявления инициатив оптимизации с целью снижения затрат;
- Системная работа по развитию отношений с поставщиками, подрядчиками, в т.ч. определение потребности в техническом аудите поставщиков или подрядчиков, тренингах персонала поставщиков, подрядчиков, совместных тренингах / семинарах для повышения эффективности сотрудничества.

С целью обеспечения эффективного управления реализацией стратегии категорийный менеджер должен пересматривать и обновлять категорийную стратегию не реже 1 раза в 2 года. При этом, частота и количество изменений категорийной стратегии не ограничиваются и могут быть инициированы любым из участников процесса разработки и согласования категорийной книги.

7. Перечень контрольных мероприятий

С целью обеспечения внедрения стратегии закупок категорийный менеджер разрабатывает план-график контрольных мероприятий, в соответствии с которым отчитывается перед руководителем службы закупок и управляющим комитетом по закупкам о выполнении категорийных стратегий.

Мероприятия	Ожидаемый результат	Ответственный исполнитель	Срок исполнения

8. Приложения

Приложение №1

К Положению по разработке категорийных стратегий

Бальная оценка уровня силы (спроса / предложения)

Оценка: 1=низкая 8=высокая

Оценка позиции Общества на рынке

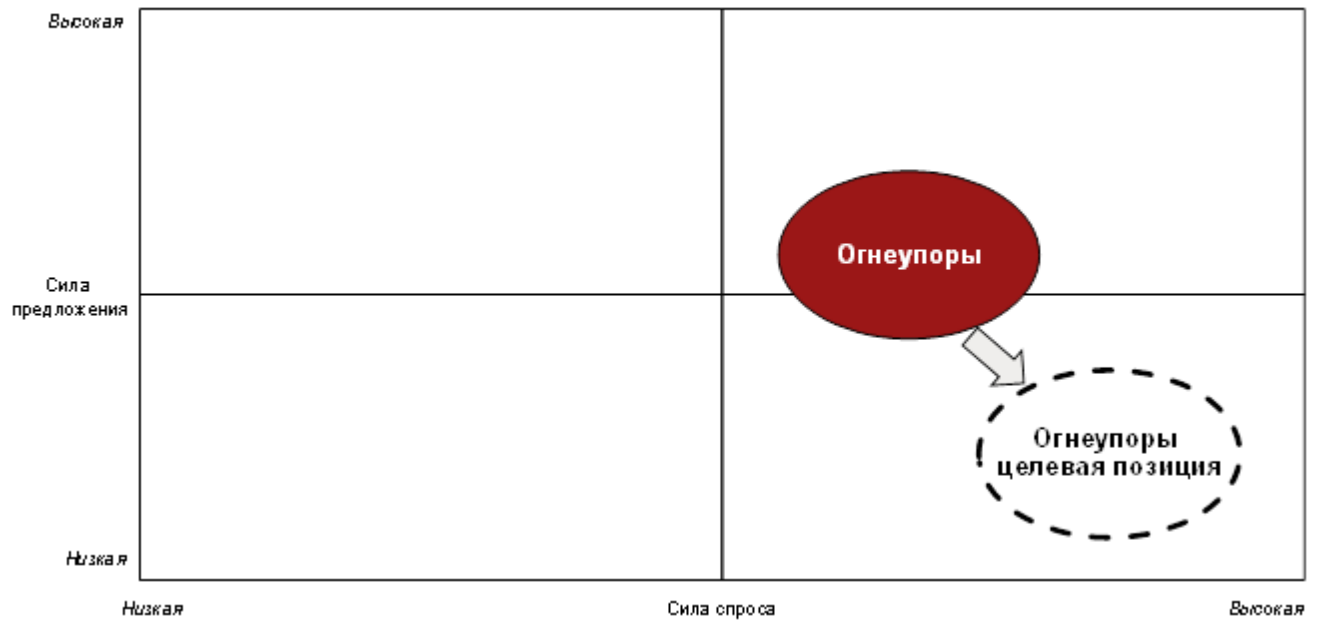
Фактор	Уровень силы спроса(выбрать)	Аргументация
Доля, которую занимает в соответствующем сегменте объем Общества	1 2 3 4 5 6 7 8	
Перспектива роста, которую Общество может предложить поставщикам	1 2 3 4 5 6 7 8	
Возможность развития поставщиков за счет сотрудничества с Обществом	1 2 3 4 5 6 7 8	
Возможность использовать положительный имидж Общества в портфеле поставщика	1 2 3 4 5 6 7 8	
Итого власть спроса:	AVERAGE(F1, F2, F3, F4)	

Оценка позиции поставщиков на рынке

Фактор	Уровень силы предложения (выбрать)	Аргументация
Количество надежных поставщиков	1 2 3 4 5 6 7 8	
Разделение долей рынка между поставщиками	1 2 3 4 5 6 7 8	
Динамика слияний и поглощений	1 2 3 4 5 6 7 8	
Барьеры входа на рынок для новых поставщиков	1 2 3 4 5 6 7 8	
Возможность замены поставщиков	1 2 3 4 5 6 7 8	
Возможность выхода на рынок новых продуктов	1 2 3 4 5 6 7 8	
Доступность продукта	1 2 3 4 5 6 7 8	
Итого власть предложения:	CP3HAЧ (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7)	

Позиционирование категорий – сила спроса и предложения

Пример



К Положению по разработке категорийных стратегий

**Блок-схема и матрица участников процесса разработки
категорийных стратегий**

Основные участники этапов процесса							
	1 Определение профиля категории	2 Анализ затрат	3 Анализ рынка	4 Разработка и согласование стратегии	5 Реализация стратегии	6 Системное обновление стратегии	7 Контроль внедрения
Категорийный менеджер	X	X	X	X	X	X	X
Технический эксперт	X		X	X	X		
Члены категорийной команды			X	X	X		
Специалист по планированию службы закупок		X					
Финансовая функция			X		X		
Тендерный комитет/ управляющий комитет по закупкам				X			X
Руководство компании				X			X
Служба обеспечения бизнеса					X		