



# МИРОВОЙ ОПЫТ

## В ФОРМИРОВАНИИ ОТНОШЕНИЙ ПОСТАВЩИК–ПОТРЕБИТЕЛЬ

В современном мире рыночных отношений предприятия постоянно сталкиваются с глобальной конкурентностью, более строгими требованиями потребителей к качеству продукции, а также времени ее поставки. Поэтому предприятия вынуждены добиваться конкурентных преимуществ в областях своей деятельности. Для обеспечения конкурентных преимуществ и наиболее полного удовлетворения потребителей качеством производимой продукции предприятие-изготовитель должно уделять большое внимание своим поставщикам, качеству поставляемой ими продукции, ее стоимости, времени поставки, внешнему виду и т.д. А все это невозможно сегодня представить без «плотной работы» между поставщиком и потребителем. Как сегодня обстоят дела в мире в отношении цепочки поставщик–потребитель, автор попытается отразить в этой статье.

В большинстве организаций менеджеры по закупкам специализируются по видам сырья или комплектующих. Поэтому их первоочередная задача – проанализировать структуру себестоимости продукции, выпускаемой организацией, и определить долю в ней закупаемого сырья, материала и комплектующих. Это дает возможность оценить целевую цену для их закупок, по верхней границе которой определяется порог себестоимости производимой продукции. Далее провести мониторинг рынка и сравнить цены. Поставщики, себестоимость продукции которых равна или выше верхней границы целевой цены, – это не их поставщики. А все дальнейшие усилия направляются на то, чтобы сделать целевую закупочную цену как можно ниже без ущерба для качественных характеристик. К сожалению, наш современный российский рынок в основном руководствуется принципом: «числом поболее, ценою подешевле», большей частью даже в ущерб качеству.

Несмотря на то что поставщик и потребитель имеют разнонаправленные интересы, тем не менее потребители вынуждены согласиться с тем, чтобы цена превышала реальную себестоимость продукции поставщика.

Здесь всплывает один интересный нюанс. Выходит, что для построения конструктивных отношений в цепочке поставщик–потребитель от поставщика

требуется полная информация о структуре себестоимости его продукции. Выглядит это как-то непривычно и вызывает ощущение дискомфорта. Но для построения долговременных отношений на основе взаимной выгоды необходимо взаимное доверие и постоянство. Как поставщику невыгодно терять постоянного потребителя, так и потребителю часто имеет смысл сохранять верность поставщику, даже перед лицом выгодных, но временных предложений конкурентов. Здесь дело в здравом коммерческом расчете: «свой» поставщик в конечном счете гораздо выгодней.

Себестоимость играет решающую роль в цене, но менеджер по закупкам должен интересоваться и другими ее компонентами. Важное место среди них занимает анализ логистических схем, то есть речь идет об анализе организации и оптимизации потоков материалов, информации и людей. В этом контексте при выборе поставщиков важно учитывать:

- взаиморасположение поставщика и потребителя (их географические координаты);
- возможные транспортные маршруты (с учетом видов транспорта, тарифов, траекторий, времени доставки);
- периодичность доставок;
- месторасположение складов;
- наличие страховых запасов и продукции на складах;
- варианты упаковок;
- способы защиты грузов в дороге (включая, если надо, коррозионную защиту);
- механизмы оплаты;
- формы и способы решения взаимных претензий и многое другое.

Конечная цель логистического анализа заключается в обеспечении суммарного снижения расходов, а не в выигрыше одной стороны за счет другой.

Следующая забота менеджера по закупкам – дисциплина. Вопрос о дисциплине поставок тянет за собой анализ системы организации производства у поставщика, поскольку ритмичное снабжение за счет создания больших запасов – это путь к большим экономическим потерям. Рациональный объем запасов зависит от надежности поставок или от рисков непо-

лучения очередной поставки вовремя. При четкой ритмичной работе поставщика объем запасов можно минимизировать, вплоть до их ликвидации. Сокращение объема запасов ведет к уменьшению объемов помещений, требуемых для хранения, и к снижению издержек от самого процесса хранения. Поэтому ищется компромисс между расходами на приобретение и хранение запасов, а также затратами, связанными с риском для производства и нарушением условий контракта при различных состояниях «внешней среды».

Помимо явных преимуществ сокращения запасов есть еще и «скрытые», которые гораздо важнее. Дело в том, что с запасами связано «замораживание» оборотных средств предприятия. Рубль, вложенный в запасы, вернется лишь после того, как эти запасы пойдут в производство, превратятся в товарную продукцию и будут проданы. Если не покупать на этот рубль никаких запасов, а просто положить его в банк под разумный процент, то можно заработать больше, причем без всяких усилий со стороны предприятия, то есть при создании запасов необходимо всегда помнить, что деньги имеют еще и «временную стоимость» [1].

В настоящее время существуют два основных типа производства: выталкивающий и вытягивающий. При выталкивающем типе производства продукция вначале производится, а затем реализуется. Такой тип производства характерен для традиционного подхода к рынку. А если поставщик и потребитель создают систему, направленную на снижение запасов, отталкивающуюся от заявок потребителя, то получится вытягивающий тип производства.

При принятии решений о стратегическом партнерстве важную роль играет гибкость поставщика, которая бы позволяла ему быстро и экономно перестроиться с одного вида родственной продукции на другой.

Таким образом, для формирования взаимоотношений поставщик–потребитель большое значение имеют следующие аспекты:

- ожидаемая себестоимость;
- логистическая схема;
- возможность организации работ по системе «точно вовремя»;
- гибкость поставщика;
- система качества.

Непрерывное отслеживание конкурентов – обязательное условие для поставщика. Регулярный мониторинг рыночных ниш в сегменте рынка в физическом и денежном выражении, отслеживание рейтингов фирм, работающих в данном сегменте рынка, – это та повседневная работа, которая должна вестись на предприятии. Текущий статус и динамика этих показателей позволяют выявлять среди участников рынка «лучших в классе».

С помощью построения динамических кривых развития ведется сравнение конкретных показателей фирмы-поставщика и фирмы-эталона. При сравнении таких кривых в прошлом и настоящем определяется зазор между достигнутыми показателями фирмы-эталона и фирмы-поставщика. Потом дела-

ется реалистичный прогноз дальнейшего развития эталона и строится план мероприятий для достижения более высокого уровня.

Поставщиков обычно делят на четыре категории. Предел мечтаний – наивысший **рейтинг А**. Он создает поставщику режим наибольшего благоприятствования. Следующий **ранг В** – это одобренный поставщик, к которому у потребителя остались некоторые второстепенные претензии. Потребитель надеется, что в ближайшее время такой поставщик снимет оставшиеся претензии и начнет претендовать на повышение рейтинга. Этот процесс называется «развитием поставщика». О следующих категориях говорить нечего. **Рейтинг С** сохраняет потенциальному поставщику надежду на повторный контакт. Ну а **ранг D** – это неудачник, у которого практически нет шансов даже в отдаленном будущем.

Стремление повысить свой статус должно быть естественным стремлением поставщика. Однако все ли зависит только от него? Должен ли в этом процессе участвовать потребитель? Как сегодня развиваются отношения в цепочке поставщик–потребитель в современном мире и есть ли распространенные модели таких отношений? Сформулированы ли принципы работы такой цепочки? И т.д.

Цивилизованный мир давно задумался над этой проблемой, и одним из решений является модель, где отношения строятся по принципу «общее дело» и характеризуются партнерскими связями между производителем и потребителем, рассчитанными на длительное время и простирающимися во все области совместных интересов. Кроме того, предоставляется возможность для регулярной ротации (обмена) специалистов между предприятиями. Это и есть тот идеал отношений, к которому надо стремиться в отношении поставщик–потребитель.

Следующей областью совместной деятельности потребителя и поставщика является приложение общих усилий по снижению себестоимости у поставщика, которая ведет к уменьшению себестоимости готовой продукции у потребителя. Эффективным средством для постоянного давления на себестоимость является внедрение у поставщика системы качества. Успешное проведение совместной работы в данной области ведет к появлению свободных денежных средств у двух сторон, которые можно направить на увеличение фонда оплаты труда или на снижение продажной цены, или на развитие предприятия. Для потребителя дополнительным направлением вложения может быть увеличение закупочной цены за продукцию поставщика. Таким образом, потребитель поощряет поставщика за отличную работу и может рассчитывать на дальнейшее долгосрочное совместное сотрудничество.

Поставщик, готовый выполнять все прихоти потребителя, имеет право требовать, чтобы он оставался единственным поставщиком данного вида продукции. Именно на таком подходе и основан принцип «общее дело». Но на практике это условие редко осуществляется из-за ненадежности современного рынка.

Описанный выше механизм положительной обратной связи создает предпосылки для непрерывного совершенствования всех аспектов деятельности цепочки поставщик–потребитель.

Из всего перечисленного можно сделать ряд обобщений. Первое обобщение очевидно. В народном хозяйстве производители и потребители обычно образуют не пары, а скорее цепочки последовательных поставок. В этих цепочках непрерывно нарастает добавленная ценность для конечного потребителя. Как только конечный потребитель начинает строить со своими непосредственными поставщиками отношения по принципу «общее дело», возникает процесс, напоминающий круги, расходящиеся на воде от брошенного камня. Непосредственный поставщик начинает вовлекать в этот процесс своих поставщиков. Этот процесс продолжается, пока не завершится цепь поставок. Выходит: «Поставщик моего поставщика – мой поставщик».

Следующее обобщение заключается в налаживании тех отношений, которые формируются с поставщиками, внутри собственной организации, даже внутри проекта. Бизнес-процесс и технологический процесс имеют алгоритмическую структуру. Они выполняются шаг за шагом, и каждый, кто пользуется результатами предыдущего шага для добавления ценности и продвижения дальше, будет потребителем. Вот ему-то и надо установить со своим внутренним поставщиком отношения по принципу «общее дело». От этих внутренних отношений и зависит успех предприятия, а значит, выигрывают и внутренние, и внешние потребители.

В настоящее время для конкурентоспособности предприятия полезно рассматривать совокупность поставщиков как целостную цепочку, учитывая, что деятельность отдельных поставщиков вдоль цепочки поставок оказывается неэффективной. Из-за этой неэффективности предприятие несет существенные затраты, а при улучшении этой цепочки удастся значительно сэкономить.

Рассмотрим следующую модель, применяемую к цепочке поставщиков, построенную на критериях, используемых для присуждения Национальной премии США в области качества им. Малкольма Болдриджа 2002 года [2].

Критерии этой премии могут быть использованы для устранения препятствий к хорошему качеству и улучшению общей эффективности единой цепочки поставщиков.

Критерии премии позволяют сформулировать **одинадцать взаимосвязанных положений, составляющих основу для интегрирования ключевых бизнес-требований** в деятельности любой системы, ориентированной на результат. Эти положения важны для организации и также для цепочки поставщиков:

1. Лидирующая роль руководства. Руководители цепочки поставок должны установить ценности, направления и цели для всех компаньонов по цепочке, сориентированные на потребителя как единое целое.

2. Успех определяет потребитель. Единая цепочка поставщиков должна быть чувствительной к изменениям требований потребителя и рынка, равно как и к другим факторам, влияющим на удовлетворенность потребителя и его удержание.

3. Обучение персонала и организации в целом. Цепочка поставщиков должна непрерывно улучшаться как маленькими шагами, так и скачкообразно. Ее участники должны постоянно обучаться. Поскольку организации и технологии меняются, цепочка поставщиков должна поддерживать квалификацию персонала и общую способность цепочки выдерживать давление со стороны других цепочек поставщиков. Требования конкурентоспособности для цепочки заставляют постоянно наращивать способность персонала осваивать новые подходы для продвижения вперед каждой компании, являющейся членом цепочки.

4. Взаимопонимание сотрудников и партнеров. Сила цепочки поставщиков заключается в ее способности установить такие взаимоотношения с партнерами, которые могут обеспечить эффективное удовлетворение требований конечных потребителей данной цепочки.

5. Быстрая реакция. Цепочка поставщиков должна быть готовой быстро реагировать на изменение потребностей ее конечного потребителя.

6. Нацеленность на перспективу. Успех цепочки поставщиков основывается не на краткосрочных проектах, а на долговременном сотрудничестве.

7. Инновационный менеджмент. Цепочки поставщиков должны постоянно совершенствоваться, чтобы создавать ценности для конечных пользователей и всех компаньонов.

8. Управление на основе фактов. Цепочка поставщиков должна осуществлять свою деятельность на основе сбора и распространения соответствующих данных и информации. Управление цепочкой поставщиков требует, чтобы каждая из компаний в цепочке получала информацию о деятельности цепочки в целом.

9. Социальная и гражданская ответственность. Цепочка поставщиков должна рассматривать продукцию с точки зрения не только ее использования, но и дальнейшего обращения с ней, включая хранение, переработку и управление отходами. Объединенные в цепочку поставщики должны нести коллективную ответственность за возможное отрицательное влияние на экологию.

10. Нацеленность на результаты и создание дополнительной ценности. Для цепочки поставщиков в сегодняшнем конкурентном мире главным являются результаты. При этом рассмотрению и анализу подлежат результаты деятельности цепочки в целом. Цепочка должна обеспечить получение ценности у конечных потребителей. Результаты должны обеспечить также прирост ценности для всех компаньонов и других заинтересованных сторон.

11. Связи внутри системы. Управление цепочкой поставок должно учитывать взаимосвязи внутри своей системы. Процесс вдоль цепочки поставщиков

должен быть горизонтальным и интегрированным. Партнеры в цепочке должны действовать как одна организация, вырабатывать решения на основе объединенных усилий, чтобы достичь превосходных результатов в бизнесе для всей цепочки в целом [2].

Ключевые положения и концепции, положенные в основу данной модели, объединены в систему из семи категорий (рис. 1).

Цепочка поставщиков периодически должна проводить самооценку собственных процессов и объединенной деятельности на соответствие модифицированным критериям. Результаты же данной самооценки послужат основой для уточнения стратегических планов, направленных на непрерывное совершенствование.

Таким образом, цепочка может стать прекрасной единой бизнес-единицей только тогда, когда все входящие в нее партнеры будут демонстрировать прекрасную бизнес-деятельность. Ведь цепочка действует настолько хорошо, насколько хорошо действует ее самое слабое звено.

Следующая модель – система QS-9000 базируется на американских стандартах качества, принятых в автомобилестроении, и рассматривает все процессы создания автомобиля в рамках кооперации с поставщиками и субпоставщиками [3]. Эта концепция включает три составные части:

- 1) концепцию Деминга;
- 2) концепцию стандартизации требований к системам качества и создание системы мультипли-

кативного распространения на основе требований к поставщикам в части сертификации по стандартам ИСО серии 9000 третьей стороной;

3) модернизированную концепцию Тейлора, касающуюся спецификаций (технических условий, технических требований).

Концепция Деминга опирается на статистический подход к управлению качеством, но кроме этого также затрагивает человеческий фактор. Главный путь непрерывного совершенствования качества как внутри фирмы, так и во взаимоотношениях с поставщиками – это партнерство ради общей цели.

QS-9000 содержит шесть приложений (справочных руководств), включающих подробные рекомендации по применению современных методов менеджмента качества:

- процесс согласования производственной части (в автомобильной промышленности – процесс одобрения производства автомобильных компонентов) (PPAP);
- планирование качества (в автомобильной промышленности – при разработке и производстве автомобильных компонентов (APQP);
- анализ видов и последствий отказов (FMEA);
- анализ измерительных систем (MSA);
- статистическое управление процессами (SPC);
- оценку системы качества (QSA).

На сегодняшний день в России внедряется аналогичный стандарт, и прежде всего PPAP (процесс согла-



Рис. 1. Система взаимосвязей в модели премии им. М. Болдриджа

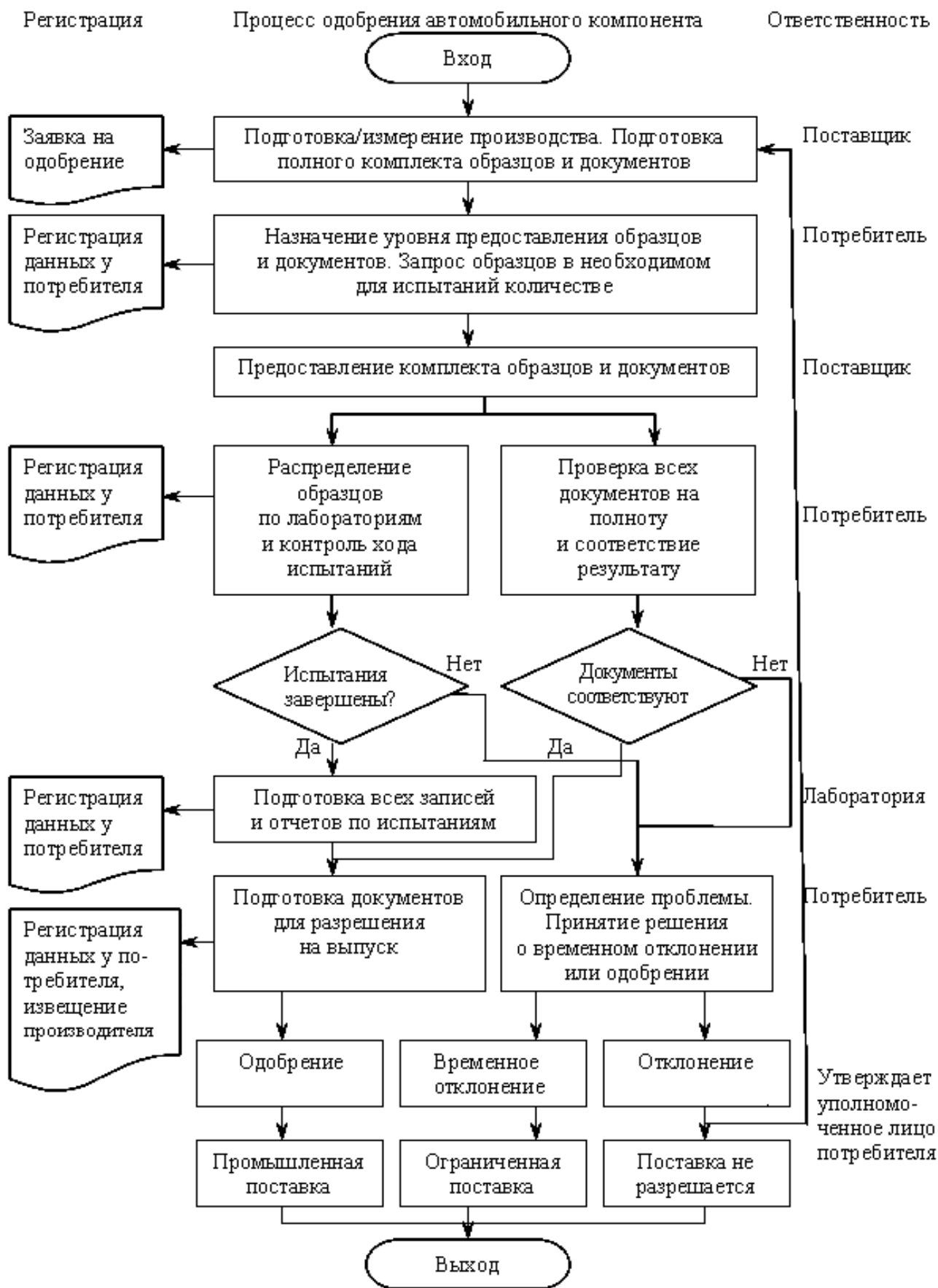


Рис. 2. Схема действий по согласованию автомобильного компонента

Таблица

## Использование приложений QS-9000 при поэтапном внедрении PPAP

Приложения QS-9000	Этапы внедрения PPAP			
	1	2	3	4
Процесс согласования производственной части (одобрение производства автомобильных компонентов) – PPAP	применяется частично	применяется частично	применяется частично	применяется в полном объеме
Планирование качества при разработке и производстве автомобильных компонентов – APQP	не применяется	не применяется	не применяется	применяется в полном объеме
Анализ видов и последствий отказов – FMEA	не применяется	применяется в полном объеме	применяется в полном объеме	применяется в полном объеме
Анализ измерительных систем – MSA	не применяется	применяется в полном объеме	применяется в полном объеме	применяется в полном объеме
Статистическое управление процессами – SPC	не применяется (применяется по усмотрению поставщика)	не применяется (применяется по усмотрению поставщика)	применяется при оценке возможностей производственного процесса поставщика	применяется при оценке возможностей производственного процесса поставщика
Оценка системы качества – QSA	не применяется	не применяется	не применяется	применяется в полном объеме

сования производственной части), однако в масштабе отрасли его внедрение и развитие сдерживается тем, что многие поставщики и отечественные предприятия-потребители не готовы к применению этого метода.

PPAP регламентирует систему, при помощи которой поставщик обеспечивает потребителю уверенность в том, что все проектные технические данные и требования спецификаций потребителя поняты надлежащим образом и что поставщик способен производить продукцию, соответствующую этим требованиям. Справочное руководство PPAP содержит типовую методологию одобрения производства автомобильного компонента, а также некоторые стандартизованные формы, используемые потребителем и поставщиком в процессе одобрения. Освоение данного процесса поставщиком и потребителем служит базой для внедрения в отечественную практику проверенных многолетним зарубежным опытом современных методов менеджмента качества.

Для ускорения освоения современных методов менеджмента качества наилучшим вариантом будет внедрение в отечественную практику процедуры PPAP в четыре этапа (см. таблицу). Данное освоение опирается на проект ГОСТ Р «Системы менеджмента качества в автомобилестроении. Одобрение производства автомобильных компонентов».

Начиная с первого этапа, вместе с существующими требованиями по качеству необходимо включать в контракт на поставку автомобильных компонентов требование о реализации процедуры PPAP. Общая последовательность действий поставщика и потребителя по согласованию автомобильного компонента на всех этапах внедрения представлена на рис. 2. На первом этапе внедряется облегченная процедура

PPAP, по завершении четвертого этапа применяемая поставщиком и потребителем процедура должна полностью соответствовать требованиям стандарта.

В дальнейшем потребитель может поэтапно повышать свои требования, вплоть до требования сертификации системы качества поставщика, соответствующей требованиям ISO/TS 16949:2000.

Включение в контракт на поставку требований в соответствии с первым этапом не является невыполнимым и не требует дополнительного обучения сотрудников предприятий потребителя и поставщика.

Такова общая обстановка на мировом уровне в формировании отношений поставщик–потребитель и в освоении современных методов менеджмента качества. Для того чтобы соответствовать современным требованиям, российским предприятиям необходимо перенимать передовой опыт и внедрять модели взаимоотношений поставщик–потребитель. Без этих шагов невозможно улучшение деятельности и повышение конкурентоспособности предприятий.

### ЛИТЕРАТУРА



1. Адлер Ю.П. Возлюбите своих поставщиков! // Поставщик и потребитель: Сборник статей / Составитель И.В. Матвеева. М.: Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000. Вып. 5. С. 6–26.

2. Алексеев В.А. Как оценить и повысить эффективность цепочки поставщиков // Стандарты и качество. 2003. № 10. С. 106–110.

3. Диомидов И.Г., Шестаков А.Л. Современные методы управления качеством поставок // Методы менеджмента качества. 2003. № 10. С. 30–35.