

Взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками

<p>h) Mutually beneficial supplier relationship An organization and its suppliers are interdependent and mutually beneficial relationship enhances the ability of both to create value.</p>	<p>h) Взаимовыгодные отношения с поставщиками Организация и ее поставщики взаимозависимы и взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценность.</p>
---	---

Да, конечно, производитель зависит от поставщиков и не зря среди известных пяти конкурентных сил, обозначенных М. Портером, фигурирует «диктат (давление) поставщика».

Однако, отдавая дань российской специфики, следует пояснить, что в рассматриваемом принципе под взаимовыгодностью понимается не столь привычное нам «ты – мне, я – тебе» в финансовом аспекте, сколько согласованные усилия, направленные на повышение ценности конечного продукта для потребителя. Т.е. по сути речь идет о формировании (непрерывной) цепочки создания ценности от начала до конца и проходящей через несколько организаций, в той или иной степени участвующих в создании продукции.

В этом плане показателен пример развития отношений компании Тойота со своими поставщиками.

Применение Toyota Production System (TPS) – производственной системы Тойоты – одним из базовых принципов которой является принцип «точно вовремя», быстро показало, что мало выстроить систему внутри самой компании, для действительного успеха необходимо распространить ее действие и на поставщиков. Поэтому Тойота активно занялась внедрением TPS у своих партнеров. В книге Дж. Лайкера¹ целая глава посвящена вопросам взаимодействия Тойоты с поставщиками и там описывается интересный случай, который иллюстрирует работу в критических условиях взаимосвязанной «сети Тойоты», ориентированной на конечного потребителя:

«Toyota не раз была вознаграждена за значительный вклад в создание сети высокоэффективных поставщиков, которые функционировали как единое бережливое предприятие с Toyota. Неоднократно отмечавшееся наградами качество, которое отличает Toyota и Lexus, является следствием инноваций в проектно-конструкторской работе, в производстве и в общей надежности поставщиков. На поставщиков Toyota распространяются принципы концепции «точно вовремя» — и когда работа идет гладко, и когда в системе происходит сбой.

В то время как многие компании отказываются от системы «точно вовремя» после первого же кризиса, Toyota делает свое дело, преодолевая нечастые кризисы рука об руку с поставщиками. Так, 1 февраля 1997 года на заводе Aisin случился пожар, уничтоживший предприятие. Aisin — один из крупнейших поставщиков Toyota, с которым ее связывают весьма тесные отношения. Обычно у Toyota есть два поставщика для каждого вида комплектующих, но Aisin был единственным производителем пи-клапана («p-valve»), который является важной частью тормозного механизма и используется в автомобилях Toyota по всему миру, — на тот момент времени 32 500 в день. Хваленая система «точно вовремя», практикуемая в Toyota, означала, что объем запасов в цепочке поставок рассчитан не более чем на два дня. Два дня, и произойдет катастрофа — неужели система «точно вовремя» себя не оправдала? Но Toyota не растерялась, 200 поставщиков самостоятельно организовали производство пи-клапана в течение двух дней.

Изготовление деталей взяли на себя шестьдесят три разных предприятия. Они собрали существующую конструкторскую документацию и, используя собственное оборудование, создали временные линии для производства деталей.

Они помогли Toyota продолжить работу практически бесперебойно».

Мне думается, ключевыми словами в рассматриваемом принципе являются «...взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценность». Создание ценности (для **конечного** потребителя) – вот предмет главной заботы. Смысл в том, что

¹ Лайкер Дж. Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

не только предприятие, производящее продукцию для конечного потребителя, должно стремиться создавать ценность для этого потребителя, но и поставщики этого предприятия также должны к этому стремиться, расширять свою зону ответственности вплоть до конечного потребителя, а не ограничиваться, так сказать, забором своего предприятия.

Иными словами, принцип может звучать так: организация должна устанавливать такие отношения со своими поставщиками, которые повышают их (организации и поставщиков) общую способность создавать ценность для потребителя.

Как узнать, насколько соблюдается рассматриваемый принцип на вашем предприятии?

В первую очередь изучить политику в отношении поставщиков и закупок. Я не имею в виду какой-то документ, а тот свод неписанных правил, которых руководство придерживается в области выбора поставщиков и оценки их роли в бизнесе. Ниже в таблицы приведены различные варианты, которые, конечно, не охватывают всего спектра возможных политик.

Таблица 1. Варианты политик в отношении поставщиков

Политика в отношении поставщиков	Комментарий
Приоритет тем, у кого наименьшая цена, долгосрочность отношений роли не играет – в погоне за самым дешевым готовы менять поставщиков хоть каждый день. Благополучие поставщика и устойчивость его бизнеса нас мало интересуют	Типично «магазинно-одноразовый» подход: пришел в магазин, выбрал на витрине, что подешевле, и ушел. В следующий раз все по новой. Принцип явно не выполняется
Отбираем поставщиков, делая упор на надежности и соотношении цена/качество продукции, стараемся выстраивать более-менее устойчивые связи. Им выгодно иметь постоянного покупателя, нам выгодно иметь постоянного поставщика, т.к. снижаются затраты на закупки.	Уже есть какая-никакая взаимная выгода, которая, правда, дальше финансовой сферы не идет. Объединения усилий в создании ценности для потребителя еще нет, поэтому принцип не выполняется.
Стремимся создать устойчивый пул надежных поставщиков и установить как можно более тесные контакты. Рассматриваем поставщиков как своего рода удаленные подразделения своего предприятия, стараемся помочь им в случае чего, а они нам. Мы объединены общей целью – дать потребителю ту продукцию, которую он ждет	Такая политика (при условии, что ей следуют на деле) явно свидетельствует о выполнении рассматриваемого принципа

Последний вариант политики указывает на яркий «индикатор выполнения принципа»: наличие общей цели у организации и ее поставщика, касающейся создания ценности для потребителя.

Но мы понимаем, что политика политикой, а практика может от нее отличаться. Поэтому целесообразно изучить реальное состояние дел в области сотрудничества с поставщиками. Имеет смысл обратить внимание на следующие моменты:

- кто в целом отвечает за отношения с поставщиками, какие задачи ему поставлены и как оценивается его результативность. Если главной оценкой его работы является сумма экономии на закупках, то с большой долей вероятности (очень близкой к 1) можно утверждать, что принцип не выполняется,
- как часто меняются поставщики и по какой причине. Если смена происходит всякий раз, когда находится более дешевый, то ни о каком следовании принципу и речи быть не может,
- есть ли поставщики, которыми организациями не очень довольна, и если есть, то чем организация помогла такому поставщику стать лучше. Если ничем, ограничиваясь устными и письменными рекламациями и грозными предупреждениями о санкциях, то о выполнении принципа говорить явно не приходится,
- есть ли у организации программы развития поставщиков и, если да, то как они выполняются. По крайней мере, наличие таких программ – уже хороший знак, а если они

успешно реализуются и работают на повышение создаваемой организацией и ее поставщиками ценности для потребителя, то это свидетельствует о выполнении принципа. Конечно, это не исчерпывающий перечень.

Обобщая, можно сказать, что следование принципу взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками может находить свое выражение в следующем: организация способствует

- тому, чтобы ее поставщик ориентировался не только на ее требования, но воспринимал их в связке с требованиями конечного потребителя,
- внедрению у поставщика методов менеджмента качества,
- распространению принципа ориентации на конечного потребителя «вниз» по цепочке поставщиков, создавая сквозную цепочку создания ценности.

Определенные элементы перечисленного мы можем найти в требованиях раздела 7.4 стандарта ISO 9001.