

## 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. Лайкера<sup>1</sup> 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

<sup>1</sup> 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**

<b>Политика в отношении поставщиков</b>	<b>Комментарий</b>
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.