

зарубежный учебник

М. Линдерс, П. Джонсон,  
А. Флинн, Г. Фирон

# УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И ПОСТАВКАМИ

13-е издание





СЕРИЯ «ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК»

# Управление закупками и поставками

# Purchasing and Supply Management

With 50 Supply Chain Cases

Thirteenth Edition

**Michiel R. Leenders, D.B.A.,  
PMAC Fellow**

*Leenders Purchasing Management  
Association of Canada Chair, Professor  
of Purchasing Management Emeritus  
Richard Ivey School of Business  
The University of Western Ontario*

**P. Fraser Johnson, Ph.D.**

*Associate Professor, Operations  
Management, Richard Ivey School  
of Business  
The University of Western Ontario*

**Anna E. Flynn, Ph.D., C.P.M.**

*Vice President  
Institute for Supply Management  
(formerly NARM)*

**Harold E. Fearon, Ph.D., C.P.M.**

*The National Association of Purchasing  
Management Professor Emeritus and  
Founder and Director Emeritus  
Center for Advanced Purchasing Studies  
Arizona State University*



Boston Burr Ridge, IL Dubuque, IA Madison, WI New York San Francisco St. Louis  
Bangkok Bogotá Caracas Kuala Lumpur Lisbon London Madrid Mexico City  
Milan Montreal New Delhi Santiago Seoul Singapore Sydney Taipei Toronto

Майкл Линдерс Фрейзер Джонсон  
Анна Флинн Гарольд Фирон

# Управление закупками и поставками

Тринадцатое издание

Перевод с английского  
под редакцией доктора экономических наук,  
профессора *Ю.А. Щербанина*

*Рекомендовано Учебно-методическим центром  
«Профессиональный учебник» в качестве учебника  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по специальностям экономики и управления (080100),  
«Коммерция» (080300), «Логистика» (080506)*



Москва • 2015

УДК 658.7(075.8)  
ББК 65.291.33я73-1  
У67

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,  
кандидат юридических наук, доктор экономических наук,  
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Редактор *Т.М. Дубович*

**У67** **Управление** закупками и поставками: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (080100), «Коммерция» (080300), «Логистика» (080506) / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон; пер. с англ. под ред. Ю.А. Щербанина. — 13-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 751 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

**И. Линдерс, Майкл.**

ISBN 0-07-287379-5 (англ.)  
ISBN 978-5-238-01235-3 (русск.)  
Агентство СІР РГБ

За многие годы существования эта книга стала одним из лидеров учебной литературы, посвященной вопросам управления закупками и поставками. Служба поставок и поставщики должны вносить заметный вклад в работу организации, чтобы она добивалась своих целей и реализовывала свои стратегии.

Примеры, приведенные в тексте, и более 50 кейсов, где описываются разные ситуации в цепях поставок, дают хорошую возможность применить знания, в основе которых лежат последние исследовательские и теоретические разработки, к реально встречающимся в жизни вопросам, возможностям, ситуациям и проблемам.

Для студентов и аспирантов экономических вузов, слушателей факультетов повышения квалификации, преподавателей, руководителей, менеджеров и специалистов служб поставок.

**ББК 65.291.33я73-1**

ISBN 0-07-287379-5 (англ.)  
ISBN 978-5-238-01235-3 (русск.)

PURCHASING & SUPPLY MANAGEMENT: WITH 50 SUPPLY CHAIN CASES  
Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.  
Copyright © 2006, 2002, 1997, 1993, 1989, 1985, 1980, 1975, 1970, 1962, 1957, 1952, 1948 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.  
Russian language edition, Copyright © 2007 by UNITY-DANA Publisher. All rights Reserved.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2007

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.



## Предисловие научного редактора перевода

---

Российскому читателю представляется возможность ознакомиться с книгой Майкла Линдерса, Фрейзера Джонсона, Анны, Флинн, Гарольда Фирона «Управление закупками и поставками», имеющей свою достойную историю. Впервые эта книга вышла в свет в 1948 г. и с тех пор переиздавалась двенадцать раз. За прошедшее после первого издания время изменился состав авторского коллектива, в текст были внесены добавления и корректировки — послевоенная экономика и экономика периода глобализации существенно различаются. Произошли серьезные изменения в самом характере рынка: если послевоенный рынок характеризовался как рынок производителя, то на рубеже 1960—1970-х годов он трансформировался в рынок потребителя. Не зря именно в 1960-е годы бизнес стал все больше обращать внимание на такие дисциплины, как логистика, маркетинг, стратегический менеджмент. Начиная с 1970 г. книга переиздавалась раз в пять лет. Это говорит о ее большой востребованности на рынке специализированной литературы по логистике.

В настоящее время в России интерес к логистике, логистическим технологиям, управлению цепями поставок постоянно растет, что обусловлено многими факторами, характеризующими в том числе и продвижение российской экономики к реальным рыночным отношениям.

Сегодня можно выделить тенденции и направления развития логистики и управления цепями поставок в России. Так, отмечается достаточно быстрый рост числа компаний, которые создали специальные организационные структуры для управления логистикой, в России начинает развиваться логистический аутсорсинг — рынок 3PL-провайдеров, развивается логистическая инфраструктура промышленных и торговых компаний и международных транспортных коридоров, растет интерес руководителей компаний к внедрению концепций и технологий управления цепями поставок, интенсивно внедряются информационные системы и программные приложения, поддерживающие логистику и управление цепями поставок.

Существуют определенные препятствия, не позволяющие в полной мере воспользоваться современными логистическими технологиями. Это и недостаток инвестиций (в том числе иностранных) в логистическую инфраструктуру компаний и в транспортную инфраструктуру, и наличие морально и физически изношенной складской сети, терминалов и пакгаузов, недостаточный уровень квалификации персонала компаний в области логистики и управления цепями поставок, неотработанная нормативно-правовая база в области логистики, отсутствие действенной системы сертификации логистических услуг, в том числе на основе ISO.

И тем не менее в России растет спрос на качественные логистические услуги, существует потребность в комплексных логистических решениях, в решениях по управлению цепями поставок. Объективно возрастает роль информационных технологий в логистике и управлении цепями поставок, под влиянием внешних факторов растут требования по сертификации качества логистического сервиса, к стандартизации логистических технологий.

Именно поэтому студенты, аспиранты, специалисты компаний, эксперты, консультанты могут найти ответы на многие интересующие их вопросы в этой книге североамериканских авторов, изданной помимо США и Канады еще в пятнадцати странах. Книга оказалась полезной для специалистов Индии и Австралии, Великобритании и Италии, Португалии, Чили, Кореи и других стран. Это говорит о том, что она содержит положения, соображения, полученный и проверенный на практике опыт, если не универсальные, то вполне приемлемые в странах с переходной экономикой, там, где логистике начинают уделять должное внимание.

Книга состоит из двадцати глав. Излагаемые теоретические положения логично иллюстрируются 50 кейсами из практической деятельности компаний, консалтинговых фирм.

Управлению закупками и поставками авторы уделяют особое внимание с самых первых страниц. В первой главе рассматриваются ключевые вопросы закупок и поставок, технологии управления цепями поставок. Далее авторы рассматривают цели управления поставками, организационные структуры, используемые для управления поставками и сам процесс управления. Интерес представляют некоторые разделы третьей главы, где речь идет о том, как оформляются различные документы, сопровождающие закупку и поставки грузов. В настоящее время многие российские предприятия активно выходят на внешние рынки, и с вопросами отчетности, документооборота, безусловно, читателю будет полезно ознакомиться.

Авторы возвращаются к вопросам поставок в главе о выборе поставщика. Надо сказать, что авторский подход к данному, весьма важному вопросу интересен: анализируются и предлагаются решения по оценке потенциальных источников, технические, инженерные, производственные и распределительные показатели, оцениваются управленческие и финансовые характеристики, методы оценки поставщиков и т.д. Выделен специальный параграф, посвященный оценкам риска при выборе поставщика. Это важный аспект при организации поставок, и теоретические подходы авторы обильно иллюстрируют практическими примерами.

Не забывают авторы и о вопросах правового и этического содержания при организации поставок. В связи с переходом к электронной торговле, появлением электронной коммерции рассматриваются унифицированный коммерческий кодекс, закон об унификации электронных трансакций, о защите интеллектуальной собственности, вопросы коммерческого арбитража. Книга завершается главой, посвященной стратегии управления закупками и поставками.

Вместе с тем отметим одно важное обстоятельство. Помимо вынесенной в название книги темы, авторы рассматривают и другие вопросы, которые, собственно, и составляют, как правило, классический учебник логистики. Так, шестая глава посвящена по существу логистике запасов, седьмая — транспортной логистике, шестнадцатая — производственной.

С интересом воспринимаются материалы, изложенные в пятой главе, затрагивающие проблемы качества. Конечно, в специализированной литературе активно обсуждались и обсуждаются проблемы качества через призму стандартизации, стандартов качества. В главе акцент делается на удовлетворение потребителя через строгое выполнение заявленных им потребительских качеств. Наверное, это не всегда относится к функциям «чистых» логистов, тем не менее соображения авторов интересны и полезны.

В четырнадцатой главе рассматриваются вопросы глобальных поставок или, точнее говоря, вопросы международной логистики. Эта проблематика в настоящее время пока не нашла должного освещения в учебниках и учебных пособиях по логистике в силу сложности анализа материала, необходимости охвата вопросов не только национальной экономики, но и международной. Правда, в этой главе авторы несколько отклоняются от заявленной цели и, скорее, рассматривают сферу таможенного дела, некоторые технологии международных торговых операций, нежели чисто логистические аспекты.

Некоторые материалы скорее отражают дух и букву документов, принятых на Уругвайском раунде ГАТТ, родившем Всемирную торговую организацию. Так, авторы в семнадцатой главе достаточно подробно рассматривают проблематику, связанную с услугами, в пятнадцатой — управление поставками для государст-



## VIII

венных органов. Конечно, с ними можно согласиться в том отношении, что закупочные технологии, особенно при выполнении военных заказов, несколько отличаются от коммерческих закупок. Но здесь можно было бы дать более полное экономическое обоснование природе этих явлений. Суть управления цепями поставок не так уж и различается.

Отдельная глава посвящена проблемам цен. Рассматриваются ценообразование и влияние государства на цены, использование расценок, конкурентных предложений и форвардных закупок, деятельность товарных бирж. На наш взгляд, такой подход показывает стремление авторов шире осветить процессы закупки и поставок, но к логистике прямого отношения не имеет.

Также в отдельной главе рассматриваются вопросы организации исследований в области поставок. Подобные размышления не всегда встречаются в учебниках или в профильных изданиях по логистике. На наш взгляд, молодым компаниям следует учесть те моменты, на которых заостряют внимание авторы. Дело в том, что в компаниях пока еще не везде и не всегда приветствуется исследовательская деятельность, и эту работу трудно оценить в долларах или тоннах. В главе делается попытка дать количественные показатели для оценки эффективности, производительности и т.д. Вообще очень сложно оценить работу аналитика, исследователя. Научные исследования дают результат не сразу и не быстро. Результат может проявиться через какой-то промежуток времени и зачастую вовсе не тот, что ожидали. Но при правильной его трактовке и умении найти должное проявление получается синергический эффект. Не зря авторы задаются вопросом, как фирма должна организовать исследования поставок, каковы в этом преимущества и недостатки для малых, средних и крупных компаний.

Авторы не обходят вниманием и такие достаточно распространенные ныне технологии, как аутсорсинг, много рассуждают о том, стоит ли производить самим или пользоваться услугами другой стороны. В выводах по этой главе подчеркивается, что сделать самому или воспользоваться аутсорсингом — ключевой стратегический вопрос для каждой компании. Авторы отнюдь не призывают везде и всюду использовать только аутсорсинговые технологии, включая логистический сегмент.

Для логистов-практиков интерес представляет вторая глава, в которой рассматриваются вопросы управления поставками. Авторы имеют достойный послужной список в практической деятельности, все они либо работали какое-то время в известных компаниях, либо и поныне оказывают консалтинговые услуги. Глава полезна практикам, потому что там можно найти ответы на такие вопросы, как, например, структура и штатные обязанности сотрудников отделов закупок и поставок в компаниях, межфункциональные обязанности работников, обязанно-

сти руководителей служб. Это важно знать, так как на первых порах молодые компании зачастую создают в своей структуре маркетинговые и логистические службы, обязанности которых не всегда четко определены, что вызывает путаницу и излишние напряжения во взаимоотношениях персонала. Здесь можно найти для себя много интересного.

Практики не будут практиками, если не зададутся вопросом, как организовать возврат сделанных капиталовложений, повысить отдачу от вкладываемых инвестиций. В одиннадцатой главе на некоторые эти вопросы авторы дают ответ, на некоторые — нет. Впрочем, североамериканские читатели их наверняка сразу поймут. Речь в главе идет о североамериканских подходах, что, впрочем, не снизит интереса российских читателей.

Книга североамериканских ученых, представляющих университеты Западного Онтарио и Аризоны, полезна и нужна и вполне может быть использована студентами и аспирантами российских вузов по специальности «Логистика». Она будет полезна и практикам, работникам компаний и консалтинговых фирм.

Профессор, доктор экономических наук *Ю.А.Щербанин*



## Об авторах

---

**Майкл Линдерс** (Michiel R. Leenders) — председатель совета директоров Leenders Purchasing Management Association of Canada и почетный профессор Richard Ivey School of Business при University of Western Ontario. Он получил степень бакалавра по специализации горный инженер в University of Alberta, степень MBA в University of Western Ontario, степень доктора — в Harvard Business School. Он автор множества статей, опубликованных в самых разных газетах и журналах. Его работы переведены на десять языков, среди них *Закупки на основе ценности: ключевые шаги процесса приобретения* (Value-Driven Purchasing: The Key Steps in the Acquisition Process), в соавторстве с Анной Флинн [Anna E. Flynn], опубликована Irwin Professional Publishing; *Обратный маркетинг: новые взаимоотношения покупателя и продавца* (Reverse Marketing, The New Buyer-Supplier Relationship) в соавторстве с Дэвидом Бленкхорном (David Blenkhorn), опубликована Free Press; *Повышение эффективности закупок на основе развития поставщика* (Improving Purchasing Effectiveness through Supplier Development), опубликована Harvard Division of Research; *Обучение с помощью кейсов, составление кейсов и преподавание с помощью кейсов* (Learning with Cases, Writing Cases, and Teaching with Cases) в соавторстве с Джеймсом Эркином (James A. Erskine) и Луизой Моффетт-Линдерс (Louise Mauffette-Leenders), опубликована Richard Ivey School of Business. Он соавтор девяти изданий книги *Управление закупками и поставками* (Purchasing and Supply Management), опубликованных McGraw-Hill/Irwin. Линдерс преподает и консультирует как в Канаде, так и в других странах. С 1961 по 1994 г. он был консультантом по вопросам образования в Purchasing Management Association of Canada. В 1975 г. получил награду PMAC's Fellowship Award, в 1993 г. стал председателем совета директоров PMAC, в 1997 г. — награду Financial Post Leaders за высокие достижения в области преподавания (менеджмента), в 2001 г. — награду Hans Ovelcenne Purchasing Research Award. В настоящее время он директор Ivey Purchasing Managers Index и ING Bank of Canada.

**Фрейзер Джонсон** (P. Fraser Johnson) — выпускник Richard Ivey School of Business при University of Western Ontario, которую он закончил по программе бизнес-администрации. После окончания бизнес-школы работал в отрасли производства запасных деталей для автомобилей, где занимал должность старшего менеджера как в финансах, так и на производстве. В 1991 г. вернулся в Richard Ivey School of Business, где получил степень MBA и доктора (PhD), специализи-

руясь на управлении поставками. После получения докторской степени начал работу на факультете коммерции в University of British Columbia, где читал курс управления цепями поставок, логистики, транспортировки и операций. В 1998 г. он снова вернулся в школу бизнеса, где он теперь адъюнкт-профессор, читает курсы управления операциями, управления закупками и поставками, логистики; получил несколько наград за достижения в области преподавания. Фрейзер активный исследователь в области управления закупками и поставками. Он автор многих статей, которые были опубликованы в самых разных газетах и журналах, и разработчик многих кейсов для учебных целей. В знак признания его достижений в области исследований в июне 1999 г. Фрейзер получил грант в National Association of Purchasing Management. Фрейзер преподает и консультирует в Канаде и Соединенных Штатах. Он выступал на многих семинарах по вопросам управления и активно взаимодействует с Purchasing Management Association of Canada по разработке материалов для программы аккредитации РМАС.

**Анна Флинн** (Anna E. Flynn) — вице-президент и адъюнкт-профессор Institute for Supply Management (в прошлом NAPM). Благодаря своему огромному опыту она вносит большой вклад в работу команды, занимающейся разработкой образовательных продуктов в ISM, преподает на семинарах и курсах по управлению поставками. С января 1993 по май 2000 г. Анна была старшим преподавателем и директором программы Управление цепью поставок (Supply Chain Management, SCM) в Arizona State University. В эти годы она была консультантом в области образования и карьеры для студентов и читала курсы управления закупками и поставками и проведения исследований и ведения переговоров. Программа SCM постоянно получала высокие рейтинги при опросах студентов в колледже бизнеса. Высоко ценятся и ее рекомендации по обучению и карьере, то есть по тем участкам, за которые Анна непосредственно отвечает. В течение трех лет подряд Анна была одной из одиннадцати педагогов, выбранных из 2000 преподавателей, которые получили Faculty Appreciation Award. Это награда педагогов за вклад в деятельность ASU (Совета американских студентов). Анна соавтор работы *Процесс лидерства при управлении поставками* (The Supply Management Leadership Process, 2000), которая вошла в серию книг, выпускаемых по программе «Знания, необходимые для управления поставками» (Supply Management Knowledge Series); соавтор книги *Закупки на основе ценности: ключевые шаги процесса приобретения* (Value-Driven Purchasing: The Key Steps in the Acquisition Process, 1995) и участвовала в трех предыдущих изданиях этой книги (Управление закупками и поставками). Она получила степень бакалавра по международным исследованиям в University of Notre Dame, степень MBA и доктора в Arizona State University.

**Гарольд Фирон** (Harold E. Fearon) — почетный профессор National Association of Purchasing Management, в прошлом — декан факультета закупок, транспортировки и операций Arizona State University. Был основателем Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) и его директором в течение первых девяти лет. В настоящее время член попечительского совета CAPS. Он выпускник Indiana University (бакалавр наук с отличием и MBA) и университета Michigan State University (доктор делового администрирования). Был учредителем и редактором научного журнала *The Journal of Supply Chain Management*, который выходит еже-

квартально и посвящен вопросам управления закупками и материалопотоками. В настоящее время он почетный редактор этого журнала. Опубликовал более 450 статей в деловых и научных журналах. Один из главных редакторов пятого издания *Справочника по закупкам* (The Purchasing Handbook), опубликованного McGraw-Hill, автор и соавтор большого числа книг, в том числе *Исследования в области закупок в американской промышленности* (Purchasing Research in American Industry), опубликованной American Management Association; пяти изданий *Основ управления производством/операциями* (Fundamentals of Production/Operations Management), опубликованных West Publishing Company, и семи изданий *Управления закупками и поставками*, опубликованных McGraw-Hill/Irwin. Активный лектор и консультант как в США, так и в других странах. В 1991 г. получил награду President's Award ассоциации National Association of Purchasing Management, в 1992 г. — золотую медаль J. Shipman, высшую награду NAPM. В 2000 г. получил награду Hans Ovelgunne Purchasing Research Award, которую International Federation of Purchasing and Materials Management вручает в знак общемирового признания вклада в эту отрасль.



## Предисловие

---

Важность управления закупками и поставками стала особенно очевидной в мире, где поставки во многом определяют выживание корпорации и ее успех. Эффективность цепи поставок влияет не только на операционный и финансовый риск компании, но и на ее репутацию. Современные глобальные масштабы цепей поставок, их выход в развивающиеся страны налагают дополнительные обязательства на поставщиков, и это касается не только мониторинга экологических, социальных и политических аспектов и вопросов безопасности, но и влияния на эти стороны. Поэтому работа менеджера, отвечающего за поставки, выходит за пределы обеспечения эффективности цепи поставок и получения ценности за деньги, которые затрачены компанией на создание конкурентного преимущества. В этой работе менеджер встречается с двумя проблемами: ограничением затрат и совершенствованием деятельности, с одной стороны, и повышением доходности — с другой. Поэтому служба, занимающаяся поставками, должна не только непосредственно влиять на показатели финансовых отчетов, но и повышать показатели работы остальных членов корпоративной команды. Чтобы гарантированно удовлетворять будущие операционные и стратегические запросы организации на будущих рынках, требуются отличные внутренние взаимоотношения и умелое управление знаниями, согласованные с внешними условиями, в которых работает сеть поставок. Специалисты, занимающиеся управлением закупками и поставками, сталкиваются с трудностями самого разного масштаба, препятствующими достижению целей, но они имеют возможности добиваться значительного вклада в общие результаты и получают огромное удовлетворение как профессионалы, когда им удается эти возможности реализовать.

За более чем шестьдесят лет существования эта книга, как и ее предшественники, стала одним из лидеров учебной литературы, посвященной вопросам управления закупками и поставками. Служба поставок и поставщики должны вносить заметный вклад в работу организации, чтобы она добивалась своих целей и реализовывала свои стратегии, и поэтому и это, и предыдущие издания повышенное внимание уделяют тому, чтобы эта миссия стала реальностью, и показывают, каким образом этого можно добиться.

Примеры, приведенные в тексте, и более 50 кейсов, где описываются разные ситуации в цепях поставок, дают читателю хорошую возможность применить

знания, в основе которых лежат последние исследовательские и теоретические разработки, к реально встречающимся в жизни вопросам, возможностям, ситуациям и проблемам. Постоянное улучшение управленческих информационных систем и все более совершенные технологии показывают новые пути повышения эффективности и производительности службы поставок. Новые требования по обеспечению безопасности, защите окружающей среды и открытости деятельности, а также поиски полезных показателей, адекватно описывающих поставки, усложнили задачи менеджеров по поставкам во всем мире.

В это издание добавлены новые главы по внутреннему сорсингу и аутсорсингу, управлению затратами, ведению переговоров и формированию взаимоотношений с поставщиками. Все остальные главы сделаны более сжатыми.

Начиная с шестого издания этой книги, которое вышло более 25 лет назад, автором этого учебника был Харольд Фирон. Как основатель группы по работе с цепями поставок в Arizona State University, первый редактор *International Journal of Supply Chain Management*, разработчик концепции Center for Advanced Purchasing Studies и первый директор этого центра, Хэл Фирон в течение нескольких десятилетий остается одним из основных первопроходцев в этой области. В этом издании Хэл решил отказаться от роли активного автора, хотя его рекомендации и прошлый вклад по-прежнему чувствуются на протяжении всей книги.

Содержание книги и приведенные в ней кейсы отражают работу многих людей, чьи исследования и практика приводят к углублению знаний, относящихся к данному виду деятельности. Поэтому мы выражаем нашу благодарность коллегам за то, что они раздвигают теоретические границы управления поставками. Благодарны и многим практикам за то, что они на деле показывают, что работает, а что — нет, и присылают нам свои истории, ставшие кейсами в этой книге. Свой вклад внесли и многие авторы кейсов, благодаря которым в этом издании около половины кейсов обновлены. Авторы кейсов в этой книге: Saud Abbasi, Kersi Antia, Collin Ashton, Louis Beaubien, Larry Berglund, Kathryn Brohman, Daniel Campbell, Maxime Charlebois, Yasheng Chen, Jorge Colazo, Nancy Dai, Joerg Dietz, Dev K. Dutta, Tony Francolini, Mobina Hassan, Niki Healey, Margot Huddart, Basil Kalymon, Marshall King, Ari Kobetz, David Koltermann, Kristina Krupka, Manish Kumar, Matthew D. Lynall, Louise Mauffette-Leenders, Leane Morfopoulos, Elizabeth O'Neil, Peruvemba Sundaram Ravi, Suhaib Riaz, Frank Tang, Tim Tattersall, Michelle Theobalds, Rob Turner, Sarah Tremblay, Mike Wade и Asad Wali.

Мы получаем много полезных откликов от студентов, коллег и лиц, применяющих идеи нашей книги на практике в течение многих лет ее издания, что помогает все время уточнять ее содержание. Хотя далеко не все предложения включены в это новое издание, мы хотели бы поблагодарить всех людей, обратившихся к нам, за их время и усилия, которые они затратили, чтобы связаться с нами, и очень это ценим. Особенно мы благодарны Patrick Penfield из Syracuse University, O. Karl Mann из Tennessee Technological University, Udayan Nandkeolyar

из The University of Toledo и Timothy S. Vaughan из University of Wisconsin-Eau Claire за их развернутые комментарии и предложения по этому, 13-му изданию.

Техническая сторона работы с любым текстом более сложна, чем обычно готовы признать большинство авторов. Первоначальный текст в основном готовила Elaine Carson, которую, очевидно, эта трудность во время предыдущих изданий не испугала. Чтобы наши усилия получили удобную для чтения форму, свой полезный вклад внесли Dick Hercher, Lee Stone и многие другие сотрудники издательства McGraw Hill/Irwin.

Мы благодарим Mary Fisher-Smith за ее ценные комментарии по вопросам поставок для общественного сектора.

Мы очень ценим поддержку декана Carol Stephenson и наших коллег из Richard Ivey School of Business.

Также мы благодарны за помощь Purchasing Management Association of Canada и Institute for Supply Management.

**Майкл Линдерс  
Фрейзер Джонсон  
Анна Флинн  
Гарольд Фирон**





## Оглавление

---

Предисловие научного редактора перевода	V
Об авторах	X
Предисловие	XIII
<b>Глава 1</b>	
<b>Управление закупками и поставками</b>	<b>1</b>
Управление закупками и поставками	4
Масштабы расходов организации	
и их финансовая значимость	8
Вклад поставок	11
Принятие решений, связанных с управлением поставками	17
Различия между коммерческими и потребительскими	
закупками	19
Квалификационные характеристики служб поставок.	
Профессиональные ассоциации	20
Проблемы управления поставками	
и закупками следующего десятилетия	23
Структура учебника	25
Выводы	26
Вопросы и темы для обсуждения	26

	XVII
Реферативная литература	26
Кейсы	27
1.1 Custom Equipment	27
1.2 Роджер Грей	31
1.3 Cottrill Inc.	32
<b>Глава 2</b>	
<b>Служба поставок</b>	<b>37</b>
Цели управления поставками	39
Организационные структуры для управления поставками	43
Организация группы поставок	54
Деятельность и участки ответственности службы поставок	57
Команды, занимающиеся поставками	61
Выводы	69
Вопросы и темы для обсуждения	69
Реферативная литература	69
Кейсы	70
2.1 Duchess University	70
2.2 Роджер Хэскетт	74
<b>Глава 3</b>	
<b>Процессы поставок</b>	<b>78</b>
Процесс управления поставками	80
1. Осознание потребности	83
2. Описание потребности	83
3. Определение возможных источников поставок	87
4. Отбор поставщиков и определение условий	89
5. Подготовка и размещение заказа на закупку	89
6. Контроль выполнения и ускорение	95
7. Получение и проверка груза	97

## XVIII

8. Проверка счетов и совершение платежей	99
9. Ведение отчетной документации и взаимоотношения	101
Схема процесса поставок	103
Срочные и небольшие заказы	103
Руководство по политике и процедурам поставок	108
Выводы	109
Вопросы и темы для обсуждения	110
Реферативная литература	110
Кейсы	111
3.1 Майк Уэсли	111
3.2 UIL Inc.	114
3.3 Университет Southeastern	117

## Глава 4 Информационные системы и технологии 120

Управление информацией	122
Технологии информационных систем, используемые при управлении поставками	125
Наиболее популярные технические средства	127
Электронные коммуникации	129
Онлайновые аукционы	135
Последствия для службы поставок	140
Выводы	142
Вопросы и темы для обсуждения	143
Реферативная литература	143
Кейсы	144
4.1 Cable and Wireless plc (A)	144
4.2 Стандарты электронного бизнеса в Deere & Company	147
4.3 Hemingway College	151

<b>Глава 5</b>	
<b>Качество, спецификации и обслуживание</b>	<b>154</b>
Определение потребности	155
Методы описания потребности	158
Стандартизация и упрощение	165
Качество, пригодность и лучшая покупка	166
Стандарты качества ISO 9000 и премия Malcolm Baldrige	174
Управление всеобщим качеством	175
Структурирование функции качества	176
Контроль и тестирование	177
Управление процессом	181
Сертификация поставщика	187
Обслуживание	188
Выводы	189
Вопросы и темы для обсуждения	189
Реферативная литература	189
Кейсы	190
5.1 Bright Technology International	190
5.2 Air Quality Systems Inc.	192
5.3 Synergy Metals Inc.	194
<b>Глава 6</b>	
<b>Количество и запасы</b>	<b>197</b>
Управление запасами	199
Запасы: функции и виды	200
Классификация ABC	207
Затраты, связанные с запасами	209
Прогнозирование	212
Определение размеров заказа и уровней запасов	214

XX

Планирование потребностей в ресурсах	220
Бережливые поставки и система «точно в срок»	223
Выводы	228
Вопросы и темы для обсуждения	229
Реферативная литература	229
Кейсы	229
6.1 Connecticut Circuit Manufacturers	229
6.2 Эбби Пакетт	233
6.3 Sedgman Steel	235

## Глава 7

### Транспортировка и доставка

238

Порядок принятия логистических решений	240
Термины FOB и Incoterms	241
Транспортировка	243
Транспортные перевозчики	246
Тарифы и ценообразование	251
Другие провайдеры транспортных услуг	252
Документы, необходимые при перевозке грузов	253
Ускорение перевозки заказов и отслеживание грузов	256
Разработка транспортной и логистической стратегии	256
Выводы	258
Вопросы и темы для обсуждения	258
Реферативная литература	259
Кейсы	259
7.1 The Great Western Bank	259
7.2 Geo Products	260
7.3 Penner Medical Products	262

<b>Глава 8</b>	
<b>Цена</b>	<b>264</b>
Как затраты и цены соотносятся друг с другом	265
Влияние государства на ценообразование	270
Типы закупок	272
Использование расценок и конкурентных торгов	277
Резерв изменения цен	282
Прекращение действия контракта	285
Форвардные закупки и производственные товары	286
Выводы	293
Вопросы и темы для обсуждения	293
Реферативная литература	294
Кейсы	294
8.1 MasTech Inc.	294
8.2 Chevron Corporation: команда по отбору персональных компьютеров	296
8.3 Игровое задание: закупка промышленных товаров	302
8.4 Упражнение по прогнозированию цен	311
<b>Глава 9</b>	
<b>Управление затратами, скидки и переговоры</b>	<b>313</b>
Управление затратами	315
Скидки	322
Переговоры	328
Выводы	334
Вопросы и темы для обсуждения	334
Реферативная литература	335
Кейсы	335
9.1 Управление затратами в Deere	335

9.2 McMichael Inc.	337
--------------------	-----

## Глава 10 Выбор поставщика 340

Решение по выбору поставщика	342
Поиск потенциальных источников	343
Оценка потенциальных источников	350
Методы оценки поставщиков	354
Связь сорсинга со стратегией	359
Выводы	377
Вопросы и темы для обсуждения	377
Реферативная литература	378
Кейсы	378
10.1 Quotech Inc.	378
10.2 Оценка заявок	381
10.3 Somers Office Products Inc.	387

## Глава 11 Возврат инвестиций 389

Североамериканские природоохранные инициативы	391
Стандарты экологического менеджмента ISO 14000	392
Преимущества эффективной утилизации	394
Категории утилизируемых материалов	396
Ответственность за утилизацию материалов	400
Механизмы рентабельной утилизации	402
Каналы утилизации	402
Процедуры утилизации	405
Выбор партнеров по утилизации	406
Выводы	408
Вопросы и темы для обсуждения	408

Реферативная литература	408
Кейсы	409
11.1 Miltec Inc.	409
11.2 Ornex	410

## Глава 12

### Правовые и этические аспекты поставок

# 413

Юридические полномочия	414
Личная ответственность	416
Полномочия представителей поставщика	418
Единый торговый кодекс	418
Общее право и покупка услуг	429
Электронная коммерция и закон	430
Законы о защите интеллектуальной собственности	434
Ответственность производителя	437
Альтернативы разрешения споров	438
Закон Сарбанеса-Оксли	441
Этика	441
Социальная ответственность	450
Выводы	452
Вопросы и темы для обсуждения	452
Реферативная литература	453
Кейсы	454
12.1 Brassco	454
12.2 Lancaster Life Insurance Co.	456



## Глава 13

### Исследования и показатели 459

Организация исследований в области поставок	461
Возможности исследований в области поставок	464
Процесс планирования поставок	474
Смета поставки	475
Системы измерения	476
Выбор показателей	480
Выводы	486
Вопросы и темы для обсуждения	486
Реферативная литература	486
Кейсы	487
13.1 Городская администрация Грэнстона	487
13.2 Industrial Products Corporation (IPC)	490

## Глава 14

### Глобальные поставки 496

Важность глобальных поставок	497
Участки возможных проблем	501
Incoterms	509
Информационные источники для поиска и оценки международных поставщиков	513
Глобальные сорсинговые организации	514
Посредники	516
Встречная торговля	517
Зоны свободной торговли	520
Соглашения о свободной торговле	524
Выводы	525
Вопросы и темы для обсуждения	525
Реферативная литература	526

	XXV
Кейсы	526
14.1 Global Pharmaceuticals Ltd.	526
14.2 Эндрю Мортон	530
<b>Глава 15</b>	
<b>Управление государственными поставками</b>	<b>532</b>
Характеристики государственных поставок	534
Процедура закупок	541
Военные поставки	547
Региональные, территориальные и муниципальные поставки	549
Модель кодекса закупок	551
Изменения в государственных поставках	553
Выводы	555
Вопросы и темы для обсуждения	556
Реферативная литература	556
Кейсы	557
15.1 Трисити	557
15.2 Совет школьного района Фэйервью	561
<b>Глава 16</b>	
<b>Средства производства</b>	<b>563</b>
Трудности при закупках средств производства	565
Новые технологии — новое оборудование	566
Сорсинг и вопросы поставок	570
Причины покупки использованного оборудования	576
Лизинг оборудования	577
Приобретение технологий	582
Приобретение строительных объектов	584
Выводы	590

Вопросы и темы для обсуждения	591
Реферативная литература	591
Кейсы	592
16.1 Марк Апплетон	592
16.2 Casson Construction	592

## Глава 17

### Услуги 597

Услуги	598
Модель для анализа услуг	602
Процесс приобретения услуг	607
Аутсорсинг и управление провайдерами услуг третьей стороны	620
Усиление вовлеченности службы поставок	620
Выводы	622
Вопросы и темы для обсуждения	622
Реферативная литература	623
Кейсы	623
17.1 Эрика Карсон	623
17.2 Совет школьного региона Кабот	624
17.3 Hampton Manor	626

## Глава 18

### Производить или покупать. Инсорсинг и аутсорсинг 633

«Производить или покупать»	634
Субподряд	638
Инсорсинг и аутсорсинг	640
Инсорсинг	640
Аутсорсинг	641

	XXVII
Закупки и логистика по аутсорсингу	643
Отдел закупок и аутсорсинг	645
Выводы	646
Вопросы и темы для обсуждения	646
Реферативная литература	646
Кейсы	647
18.1 B & L Inc.	647
18.2 Rondot Automotive	649
18.3 Huson Manufacturing	651
<b>Глава 19</b>	
<b>Отношения с поставщиками</b>	<b>656</b>
Отношения покупатель — поставщик	659
Матрица удовлетворенности покупателя и поставщика	660
Ранжирование поставщиков	665
Партнерства	666
Стратегические союзы	671
Обратный маркетинг/развитие поставщика	673
Управление цепью поставок	676
Выводы	680
Вопросы и темы для обсуждения	680
Реферативная литература	680
Кейсы	681
19.1 Plastic Cable Clips	681
19.2 Loren Inc.	687
<b>Глава 20</b>	
<b>Стратегия управления закупками и поставками</b>	<b>694</b>
Уровни стратегического планирования	695

## XXVIII

Основные трудности определения целей и стратегий поставок	697
Стратегическое планирование при управлении закупками и поставками	698
Основные области стратегии поставок	698
Управление рисками	699
Стратегические компоненты	702
Что происходит в управлении закупками и поставками	707
Выводы	711
Вопросы и темы для обсуждения	711
Реферативная литература	712
Кейсы	713
20.1 Spartan Heat Exchangers Inc.	713
20.2 Sabor Inc.	716
20.3 Iowa Elevators	719



## Управление закупками и поставками

---

Управление закупками и поставками

*Определения*

*Поставки и логистика*

Масштабы расходов организации  
и их финансовая значимость

Вклад поставок

*Оперативный или стратегический*

*Прямой и косвенный*

Принятие решений, связанных  
с управлением поставками

Различия между коммерческими  
и потребительскими закупками

Квалификационные характеристики  
служб поставок. Профессиональные  
ассоциации

Проблемы управления поставками  
и закупками следующего десятилетия

*Технология*

*Управление цепями поставок*

*Измерения*

*Рост и влияние*

*Эффективный вклад в успех  
компании*

Структура учебника

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 1.1 Custom Equipment*

*Кейс 1.2 Роджер Грей*

*Кейс 1.3 Cottrill Inc.*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- пересмотреть, как поставки могут более эффективно способствовать целям и стратегии организации?
- попытаться понять, сколько наша организация на самом деле в целом тратит на поставщиков?
- вычислить, какое влияние на доходность активов оказывают разные уровни экономии на закупках?

Как можно:

- добиться, чтобы другие поняли, почему управление закупками и поставками влияет на прибыль?
- определить приемлемые уровни заработной платы для персонала, работающего в отделе закупок?
- показать, как поставки могут повлиять на конкурентную позицию компании?

Любая организация нуждается в поставщиках. Ни одна организация не может без них выжить. Конечно, каждой организации также нужны потребители. Поэтому все организации действуют между поставщиками и потребителями (рис. 1.1). Основное внимание в этой книге уделяется той деятельности организации, которая связана с поставщиками и поставками. В основном за эту сторону деятельности каждой организации отвечает служба закупок и поставок, в то время как за результаты взаимодействия с потребителями ответственность несет прежде всего служба маркетинга.

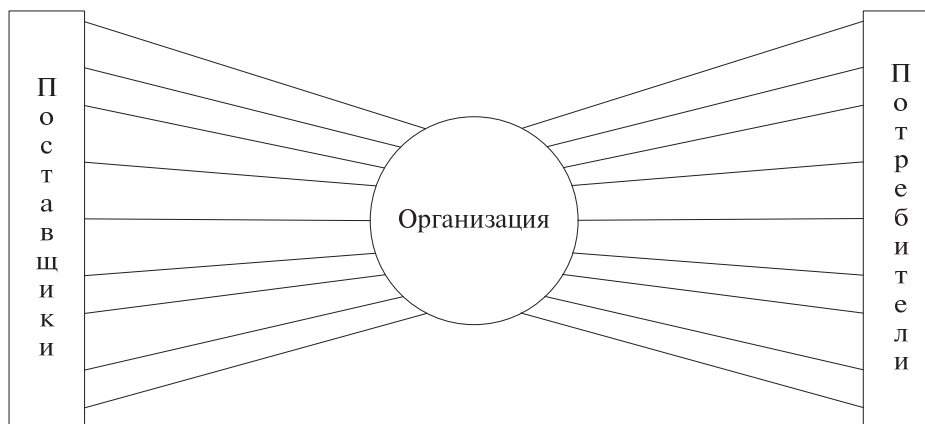


Рис. 1.1  
Взаимосвязь организации с поставщиками и потребителями

За 70 с лишним лет эта книга и ее предшественники показывали значимость функции поставок и поставщиков как важнейшей составляющей, необходимой для успеха организации, получения конкурентного преимущества и удовлетво-

ния запросов потребителей. Если в 1930-х годах это была новая идея, то за последние несколько десятилетий интерес к управлению цепями поставок и его влиянию на стратегические задачи и цели постоянно возрастает.

Чтобы повышать долгосрочную акционерную стоимость, компания должна увеличивать доходы, снижать затраты или одновременно добиваться и того и другого. Вклад службы поставок не следует воспринимать только исключительно в свете затрат. Службы поставок могут и должны также заниматься и повышением доходности. Что могут поставки и поставщики сделать, чтобы помочь организации повысить доходы или снизить затраты? Этот вопрос любой менеджер по поставкам должен регулярно себе задавать.

Поскольку технология и конкурентная среда в масштабах всего мира требуют инновационных подходов, функция поставок продолжает все время эволюционировать. Например, с тенденцией перехода на единственный источник поставок прежние представления, что множество источников повышают безопасность поставок, стали подвергаться сомнению. Результаты более тесных взаимоотношений с поставщиками и сотрудничества с поставщиками ставят под сомнение целесообразность традиционных коммерческих сделок, совершаемых между представителем отдела закупок и поставщиком. Сейчас все больше внимания уделяется переговорам, а не установлению цен в условиях конкуренции, долгосрочные контракты заменяют приемы совершения краткосрочных покупок. Инструменты электронной коммерции позволяют получать быстрее и с меньшими затратами нужную информацию, причем не только связанную с транзакционной стороной поставок, но и необходимую для поддержки управленческих решений. Все эти тенденции — логический результат возросшего внимания к ценности и увеличению активности при снабжении при взаимодействии с поставщиками, чтобы удовлетворить конкретные цели по поставкам, связанные с количеством, качеством, условиями доставки, ценой, обслуживанием и постоянным совершенствованием.

Эффективное управление закупками и поставками вносит заметный вклад в успех организации. В этой книге анализируется природа этого вклада и управленческие требования, обеспечивающие эффективную и производительную деятельность. Приобретение материалов, услуг и оборудования нужного качества в нужных количествах по приемлемым ценам, доставляемого своевременно и постоянно, давно уже привлекает внимание менеджеров, работающих как в частных, так и в общественном секторах. В настоящее время повышенное внимание уделяется общему процессу управления поставками в контексте организационных целей и управления цепями поставок. Очень динамично меняющаяся обстановка, в которой осуществляются поставки, с ее циклами избытка и дефицита, варьирующимися ценами, временем выполнения заказов и наличием продукции, создает среду постоянного вызова для тех организаций, которые хотели бы получить максимальный вклад от этой деятельности. Более того, дополнительную сложность в обеспечении конкурентного преимущества при помощи поставок и поставщиков вносят требования органов, регулирующих вопросы экологии, безопасности и финансов.



## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И ПОСТАВКАМИ

Хотя широкий интерес к деятельности службы закупок/поставок стал очевидным уже в начале XX века, многие железнодорожные компании стали считать ее отдельной независимой и важной функцией задолго до 1900 г.

Традиционно большинство компаний рассматривали закупочную функцию в основном как офисный вид деятельности. Тем не менее в периоды Первой и Второй мировых войн успех компании зависел не от того, что она могла продать, поскольку рынок был практически неограниченным. В большей степени важна была способность получить от поставщиков сырье, расходные материалы и услуги, необходимые для работы предприятий и шахт, и умелые поставки стали ключевым фактором успеха организации. Поэтому должное внимание уделяли структуре службы поставок, ее политике и применяемым процедурам, и это направление все больше стали признавать управленческим видом деятельности. На протяжении 1950-х и 1960-х годов управление поставками продолжало набирать вес и все больше людей проходили профессиональную подготовку и становились компетентными, благодаря чему число взвешенных решений, связанных с поставками, возрастало. Многие компании повысили статус начальника службы закупок до уровня топ-менеджера, в результате чего он стал называться вице-президентом по закупкам, директором по материалам и сырью или вице-президентом по закупкам и поставкам.

В начале 1970-х годов организации столкнулись с двумя тяжелыми проблемами: международной нехваткой почти всего основного сырья, необходимого для их операций, и высокой скоростью повышения цен, намного превышающей ту, что установилась после Второй мировой войны. Эмбарго стран Среднего Востока на поставки нефти летом 1973 г. усилило и нехватку ресурсов, и резкий рост цен. Эти события были непосредственно связаны с поставками, поскольку способности отделов закупок получать необходимые ресурсы от поставщиков по реалистическим ценам в этих условиях очень быстро приводили либо к успеху, либо к неудаче бизнеса. Эти события еще раз подчеркнули ту важнейшую роль, которую играют службы поставок и поставщики в деятельности организации. В начале 90-х годов XX века стало ясно, что организации должны иметь эффективную и производительную действующую службу поставок, если они хотят успешно конкурировать с национальными и международными компаниями. В начале XXI столетия вопрос стоит так: в какой степени технологии изменят управление поставками и на операционном, и на стратегическом уровнях?

В крупных организациях-поставщиках с большими объемами поставок профессионалы, занимающиеся поставками, часто разделены на две категории: тактики, которым необходимы мощные компьютерные и информационные навыки и умения, и стратеги аналитики, умеющие заниматься анализом и планированием. Степень, в которой структура, процессы и люди в конкретной организации отражают эту тенденцию деления, в каждой организации и в каждой отрасли может быть своя.

В будущем мы столкнемся с постепенным переходом от в основном оборонительных стратегий, вызванных необходимостью меняться, чтобы оставаться конкурентоспособным, к агрессивным, при которых компании будут использовать

творческие подходы для достижения целей по поставкам, чтобы удовлетворять свои как краткосрочные, так и долгосрочные организационные цели<sup>1</sup>. Теперь сфокусированность на стратегии включает повышенное внимание к управлению процессами и знаниями. В этой книге также анализируется, что организации должны делать в настоящее время, чтобы остаться конкурентоспособными, а также на чем будет завтра фокусироваться стратегическое интегрированное управление закупками и поставками.

Растущий интерес руководства организаций, вызванный более полным пониманием тех возможностей, которые существуют в области поставок, привел к появлению новых различных организационных концепций, хотя такие термины, как *закупки*, *снабжение*, *материальная часть*, *управление материальным потоком*, *логистика*, *сорсинг*, *управление поставками* и *управление цепью поставок*, используются почти полностью взаимозаменяемо. Пока нет никакой договоренности в отношении строгого толкования каждого из этих терминов, поэтому менеджеры, работающие в общественных и частных структурах, могут нести примерно одинаковую ответственность, но их должности будут называться совершенно по-разному. Возможно, приведенные ниже определения помогут более одинаково понимать разные термины.

## Определения

Некоторые ученые и практики считают, что термин *закупки* (*purchasing*) относится только к процессу приобретения, где можно выделить следующие составляющие: выявление потребности (в товаре или услуге), поиск и выбор поставщика, ведение переговоров по цене и другим основным условиям контракта, последующие действия по обеспечению условий поставок, платежи. В этой книге термины *закупки* (*purchasing*), *управление поставками* (*supply management*) и *снабжение* (*procurement*) мы считаем взаимозаменяемыми (синонимами), чтобы показать интеграцию взаимосвязанных функций, на которые возложена обязанность эффективного и производительного обеспечения организации материалами и услугами. При таком толковании управление закупками или поставками связано не только со стандартными этапами процесса снабжения: (1) выявлением потребности; (2) трансформацией этой потребности в коммерчески эквивалентное описание; (3) отысканием потенциальных поставщиков; (4) выбором подходящего источника поставок; (5) заключением соглашения о заказе или деталях контракта; (6) получением товаров или услуг; (7) оплатой поставщикам. Дополнительные функции отдела закупок могут включать получение, проверку, хранение, грузопереработку материалов, составление графиков работ, внутренние и внешние транспортные потоки и переработку отходов. Закупочная функция также может обеспечивать взаимодействие с другими участниками цепи поставок: заказчиками-органи-

---

<sup>1</sup> Michiel R. Leenders and David L. Blenkhorn, *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship* (New York: The Free Press, 1988), p. 2.

зациями, заказчиками их заказчиков (заказчиками второго уровня) и поставщиками, обслуживающими их поставщиков (поставщиками второго уровня). Такое расширенное взаимодействие отражается термином *управление цепью поставок* (*supply chain management*); здесь внимание уделяется минимизации затрат и скорости прохождения продукции через цепь поставок с учетом интересов конечного пользователя в цепи. Идея заключается в том, что конкуренция поднимается с уровня отдельных компаний до уровня цепей поставок, что отражает суть следующего этапа эволюции конкуренции.

Термины *бережливые закупки* (*lean purchasing*) или *управление бережливыми поставками* (*lean supply management*) отражают прежде всего производственный контекст и применение инструментов и приемов «точно в срок» (*just-in-time*, JIT), гарантирующих, что каждый шаг, выполняемый в ходе процесса поставок, добавляет ценность, что уровень запасов минимален, что расстояния и временные задержки между этапами процесса настолько возможно коротки. Здесь важна мгновенная информация о текущем состоянии с заказами, и поэтому она оперативно доводится до всех заинтересованных лиц.

Множество физических перемещений, выполняемых при любой закупочной деятельности или в любой цепи поставок, приводит к повышению роли логистики и, как следствие, к более пристальному вниманию к этому направлению. По формулировке Council of Logistics Management, CLM (Совета логистического менеджмента США), логистика — «та часть цепи поставок, которая планирует, реализует и контролирует эффективный и производительный поток и хранение товаров, услуг и связанной с ними информации начиная от точки производства до точки потребления продукции, так, чтобы удовлетворить требования потребителей»<sup>1</sup>. Это определение включает перемещение продукции в границах организации и за ее пределами — внутреннее и внешнее. Логистика не ограничивается лишь производственными организациями. Она применяется также в сервисных организациях и в частном и государственном секторах бизнеса.

Активные сторонники логистики применяют термин *интегрированная логистика* (*integrated logistics*) как эквивалент нашего определения управления закупками и поставками. Предпочитает или нет организация отделить логистику от управления поставками — в любом случае обе функции, несомненно, важны для ее функционирования и работы полностью интегрированной системы поставок.

Привлекательность логистической концепции объясняется тем, что в ней анализируется процесс материального потока как законченной системы, от первоначальной потребности в материалах до доставки готового товара или услуги потребителю. Здесь делается попытка обеспечить коммуникации, координацию и контроль, необходимые, чтобы избежать возможных конфликтов между функциями физической дистрибуции и управления материальным потоком.

---

<sup>1</sup> Council of Logistics Management (CLM), «Definition of Logistics», <http://www.clml.org>, March 2001.

## Поставки и логистика

Поставки влияют на ряд видов деятельности, связанных с логистикой, такие, например, как, сколько покупать и как осуществлять входящую перевозку. При повышенном внимании к контролю за материальными потоками служба поставок не должна ограничиваться выбором поставщика и ценой закупаемой продукции. При более широком подходе некоторые компании объединяют закупки и логистику в одну структурную единицу.

Именно так поступила Texas Instruments (TI) в 1999 г. У нее были отдельные складские помещения для входящих и выходящих продуктов, расположенные по всему миру. Бенчмаркинг с ведущими компаниями, например с Wal-Mart, выявил более рациональные варианты, в том числе аутсорсинговые, и поэтому было решено сократить общее число распределительных центров до четырех: в Утрехте (Нидерланды), возле Далласа, в Сингапуре и возле Токио. Решение в основном было принято для того, чтобы все центры стали частью общемировой организации снабжения и логистики. Последний шаг в ходе этой консолидации произошел в Японии в конце 1999 г. Здесь TI пользовалась собственными грузовиками, но было решено передать эту функцию по аутсорсингу. К. Бала (K. Bala), старший вице-президент TI, так обобщил трансформацию логистических видов деятельности в TI: «Мы ушли от ситуации, когда транспортировки на входе и на выходе управлялись отдельно от снабжения. Склады были под местным контролем. Мы объединили наши логистические виды деятельности, чтобы создать однородный процесс, при котором контроль над провайдерами логистических услуг осуществляет отдел закупок»<sup>1</sup>.

Управление цепью поставок требует системного подхода к управлению всеми потоками информации, материалов и услуг от поставщиков сырья, проходящими через предприятия и склады до конечного потребителя. The Institute for Supply Management, ISM (Институт управления поставками), в своем глоссарии дает следующее определение *управления цепью поставок (supply chain management)*: «Проектирование однородных, добавляющих ценность процессов, выходящих границы организации для удовлетворения реальных потребностей конечного потребителя и управления этими процессами. Важнейший фактор, необходимый для успешной интеграции цепи поставок, — развитие и интеграция человеческих и технологических ресурсов»<sup>2</sup>.

Для отслеживания товаров или услуг, находящихся на различных этапах трансформации, и выявления добавленных затрат на каждом последующем шаге используется термин *цепочка ценности (value chain)*.

---

<sup>1</sup> Michiel R. Leenders and P. Fraser Johnson, *Major Changes in Supply Chain Responsibilities* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2001).

<sup>2</sup> Institute for Supply Management, «Glossary of Key Purchasing and Supply Terms», <http://www.ism.ws>

Некоторые ученые и практики считают, что термин «цепь» не в полной мере передает то, что реально происходит в цепи поставок или цепочке ценности, и поэтому предпочитают пользоваться терминами *сеть поставок (supply network)* или *паутина поставок (supply web)*.

Использование концепций закупок, снабжения, поставок и управления цепью поставок в каждой организации свое. Содержательное наполнение этих терминов зависит от: (1) этапа их развития и/или улучшения; (2) отрасли, в которой они действуют; (3) конкурентной позиции организации.

Важный фактор, определяющий, каким будет внимание руководства к функции поставок, — относительная важность этой функции по сравнению с другими основными функциями организации. Поэтому одна из целей этой книги — продемонстрировать то, как можно оценить материалы и услуги, необходимые для конкретной организации, в общем контексте ее деятельности. Чтобы лучше разобраться с самыми разными ситуациями, возникающими в реальной жизни, и показать, как на практике решаются управленческие проблемы в этой области, в книге приводится более 50 кейсов.

## МАСШТАБЫ РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ФИНАНСОВАЯ ЗНАЧИМОСТЬ

Количество денег, которые организации расходуют на поставщиков, может ошеломить. Совместно частные и государственные организации в Северной Америке тратят приблизительно в полтора раза больше, чем ВВП Соединенных Штатов, Канады и Мексики вместе взятых, — не менее 18 трлн долл. Деньги, затраченные на поставщиков, как процент общих доходов, — хороший индикатор финансового влияния поставок. Почти во всех производственных организациях поставки — самая крупная категория затрат: от 50 до 85% доходов. Для сравнения: на заработную плату обычно уходит от 10 до 20%.

Вот что говорит по этому поводу Дейв Нельсон (Dave Nelson), в прошлом вице-президент по закупкам Honda of America: «Одна из причин, по которой Honda признает важность закупочной функции, связана с тем, что 80% себестоимости машины приходится на закупки. Поэтому результаты закупок в значительной степени определяют результаты деятельности Honda»<sup>1</sup>. Когда производитель автомобилей продает новую машину дилеру за 18 000 долл., он к этому времени уже истратил более 10 800 долл. (около 60%), чтобы купить сталь, шины, стекло, краску, ткань, алюминий, медь и электронные приборы, необходимые для производства этой машины.

Очевидно, процент доходов, который выплачивается поставщикам, зависит от отрасли и от конкретной организации. Все более активное использование аутсор-

---

<sup>1</sup> Cherish Karoway, «The Power of Influence: Do We Have It?» *Purchasing Today*, January 1998, p. 32.

синга в последние десять лет существенно повысило долю расходов на поставщиков. Если в сервисных организациях, где активно используется труд персонала, она может достигать до 30%, у производственных компаний — в среднем близка к 65%.

Финансовое воздействие корпоративных расходов часто показывают при помощи прибыли—левередж и влияния доходности активов.

### ***Эффект прибыль—левередж***

Эффект прибыль—левередж при поставках измеряется повышением прибыли, полученной при снижении затрат на закупки. Например, у организации с доходами в 100 млн долл., закупающей продукцию на 60 млн и имеющей прибыль перед уплатой налогов 8 млн, снижение расходов на закупки на 10% приведет к повышению прибыли на 75%, что дает левередж, равный 7,5. Для сравнения: чтобы повысить прибыль на 6 млн за счет увеличения продаж при неизменных всех прежних процентных соотношениях, потребуется повысить объем продаж на 75 млн долл., то есть на 75%! Какой из этих двух вариантов (повышение продаж на 75% или снижение расходов на закупки на 10%) можно с большей вероятностью реализовать?

Из сказанного вовсе не следует, что снизить общие затраты на закупки на 10% легкая задача. Компании, которая уделяет повышенное внимание функции поставок в течение многих лет, сделать это будет сложно, а может быть, и невозможно, так как она уже выбрала основные резервы. Но в компании, где к функции поставок относились с небольшим вниманием, такая задача вполне реальна. Из-за эффекта прибыль—левередж при поставках усилия по снижению общих затрат на закупки намного ниже усилий на повышение объема продаж настолько, чтобы в конечном счете получить тот же самый конечный результат. Другими словами, в процентном отношении объем продаж надо увеличить намного больше, чем снизить затраты на поставки. К тому же во многих компаниях продажам уже уделяется большое внимание, и теперь поставки остались последним источником прибыли, который используется очень слабо.

### ***Эффект доходности активов***

Финансовых экспертов все больше интересует доходность активов (ROA) как показатель, свидетельствующий о деятельности компании в целом. На рис. 1.2 показана стандартная модель ROA, в которой применяются те же самые соотношения, что в предыдущем примере, и делается допущение, что на запасы приходится 30% общих активов. Если затраты на закупки сократить на 10%, это вызовет дополнительное преимущество — сокращение запасов как составляющей базы активов на 10%. Числа в блоках показывают первоначальные значения, при которых была получена  $ROA = 16\%$ .

Числа под блоками получены в результате снижения общих закупочных цен на 10%, благодаря чему мы имеем совершенно другой конечный результат:  $ROA = 28,9\%$ , или повышение доходности активов на 80%.



Рис. 1.2  
Факторы, влияющие на доходность активов

### Снижение инвестиций в запасы

Чарльз Дехелли (Charles Dehelly), старший исполнительный вице-президент Thomson Multimedia (штаб-квартира в Париже), как-то заявил: «Одна из самых моих крупных задач — добиться, чтобы закупочные отделы интересовались цифрами, которые приводятся в балансовом отчете компании». Г-ну Дехелли поручили сократить инвестиции в запасы, а не только снизить закупочные цены, как это показано в примере на рис. 1.2, а также добиться, чтобы поставщики взяли на себя ответственность за запасы и владение ими, благодаря чему можно снизить средства, выделяемые на активы, при расчетах доходности активов и избавиться от риска устаревания продукции в запасах и затрат на их содержание и утилизацию<sup>1</sup>. Так как бухгалтеры оценивают единицы хранения в закупающей организации по закупочной цене с учетом транспортировки, а запасы у поставщика — по производственным затратам, одна и та же единица продукции, хранящаяся у поставщика, как правило, имеет более низкие показатели инвестиций в запасы и затрат на ее содержание.

<sup>1</sup> Здесь и далее термин «утилизация» понимается в самом широком смысле — как все возможные действия с материалами, деталями, оборудованием после того, как они перестали быть необходимы организации: их продажа или безвозмездная передача другим лицам, переработка, уничтожение и т.д. — *Примеч. перев.*

С учетом сказанного понятно, почему одна из основных задач службы поставок — управлять процессом поставок так, чтобы иметь минимально необходимый уровень запасов. Поэтому два основных показателя работы цепи поставок — оборачиваемость запасов и их уровень.

Из этого следует, что двумя ключевыми индикаторами, свидетельствующими о финансовом «здоровье» компании, которыми пользуются менеджеры, аналитики, финансовые институты и инвесторы, служат показатели балансового отчета и отчета о прибылях и убытках, отражающие поставки. Хотя финансовое влияние расходов на поставки, очевидно, значительное, это не единственное воздействие поставок на способность организации конкурировать и добиваться успеха.

## ВКЛАД ПОСТАВОК

Хотя финансовое воздействие поставок — очень важный фактор, поставки вносят свой вклад в организационные цели и стратегии организаций и другими способами. На рис. 1.3 показаны три основных вида влияния поставок:

- 1) оперативный или стратегический;
- 2) прямой и косвенный;
- 3) отрицательный, нейтральный и положительный.

### Оперативный или стратегический

Поставки можно рассматривать в двух контекстах: оперативном, для которого характерно *избежание трудностей*, и стратегическом, характеризующемся созданием благоприятных *возможностей*.

Многим специалистам лучше знаком оперативный (текущий) контекст. Многие люди в организации в той или иной степени испытывают неудобства, когда поставки не удовлетворяют их минимальных ожиданий. Низкое качество, не то количество, опоздание с поставками — эти и иные затруднения могут существенно осложнить жизнь пользователя товаром или услугой. Все это относится к базовым понятиям и настолько очевидно, что индикатором хорошей работы службы поставок стало отсутствие жалоб. При таком толковании есть своя проблема: в этом случае многие пользователи ничего больше и не ожидают и поэтому ничего, кроме «никаких жалоб», и не получают.

Оперативная сторона поставок — это транзакционные повседневные действия, которые традиционно относят к закупкам. Оперативную сторону можно упростить и организовать так, чтобы многие транзакции перевести в рутинный, автоматический режим и тем самым освободить время менеджера по поставкам, чтобы он мог сосредоточиться на стратегических вопросах.

Стратегическая сторона поставок — это ориентация на будущее и поиск новых возможностей, которые позволят получить конкурентное преимущество. В отличие от оперативной стратегическая сторона фокусируется на новых и более совершенных решениях вызовов, с которыми сталкивается организация в целом и функция закупок в частности. (Более подробно стратегическая сторона деятельности службы поставок рассматривается в гл. 20.)





1. Источник: Michiel R. Leenders and Anna E. Flynn, *Value-Driven Purchasing Managing the Key Steps in the Acquisition Process* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995), p. 7.

Рис. 1.3

Операционные и стратегические вклады в функции закупок

### Прямой и косвенный

Следующий канал влияния связан с тем, что поставки обладают потенциалом непосредственного или косвенного вклада в достижение организационных целей.

Экономия на закупках, эффект прибыль-левередж и эффект доходности активов могут обеспечить прямой вклад поставок в итоговые данные финансовых документов компании. Хотя заявление, что экономия на закупках непосредственно

влияет на конечные финансовые результаты, кажется очевидным, опыт свидетельствует, что это не всегда так. Руководители, отвечающие за смету, при знакомстве с путями экономии могут выбрать вариант расходов, когда появившиеся в результате экономии деньги идут не в прибыль, а на закупку других требующихся организации товаров и услуг. Чтобы этого не допустить, некоторые поставщики нанимают финансовых контролеров, задача которых состоит в том, чтобы реализовать экономию на закупках в виде конечных финансовых результатов.

Привлекательная сторона прямого вклада поставок в том, что и снижение запасов, и экономию на закупках можно измерять численно, а это свидетельствует о вкладе службы поставок в результаты компании.

Закупочная функция вносит и некоторые косвенные вклады за счет улучшения показателей функционирования других отделов и сотрудников организации. Это позволяет включать представителей службы поставок в управленческую команду организации. Как и в спорте, цель такой команды — добиться победы. При таком подходе показатели отдельных ее членов менее важны, чем общие результаты команды. Например, более высокое качество может сократить объем повторных работ, снизить затраты на гарантийный ремонт, повысить степень удовлетворения потребителей и/или возможности продавать больше продукции или по более высокой цене. Альтернативы, предлагаемые поставщиками, могут привести к более продуманным проектным разработкам, более низким производственным издержкам и/или к более быстрому циклу идея — проектирование — производство — завершающие операции — доставка потребителю. Каждый из этих шагов может повысить конкурентоспособность организации. Можно назвать и некоторые другие косвенные вклады службы поставок: повышение качества информационного источника; влияние на эффективность, конкурентную позицию, риск и имидж компании; помощь в тренинге управленческой команды по вопросам поставок; участие представителей службы поставок в разработке управленческой стратегии и социальной политики. Значимость косвенного вклада может иногда перевесить вес прямого вклада, но измерять эти преимущества труднее, поскольку по своей природе они могут быть «мягкими» или нематериальными, то есть теми составляющими, которые трудно представить в численном виде.

### ***Информационный источник***

Контакты службы поставок на рынке позволяют ей быть полезным источником информации для других функций организации. Информация службы поставок о целях, наличии товаров, новых источниках поставок, новых продуктах и новых технологиях интересует многие другие службы организации. Например, новые маркетинговые приемы и системы дистрибуции, применяемые поставщиками, могут быть интересны для маркетинговой службы. Новости о крупных инвестициях, слияниях, кандидатах на поглощение, международных политических и экономических событиях, приближающихся банкротствах, крупных кампаниях продвижения и назначениях, а также о нынешних и потенциальных заказчиках — все это интересно для маркетинговой, финансовой, исследовательской служб, а также для топ-менеджеров. Уникальная позиция службы поставок на рынке приводит к тому, что возникает широкий круг лиц, готовых внимательно и постоянно ее выслушивать.

### ***Влияние на эффективность***

Степень эффективности исполнения процессов, связанных с поставками, проявляется в ряде других оперативных результатов, а бухгалтерская система компании может оказаться не в состоянии выявлять участки с низкой эффективностью, появившиеся в результате плохих решений закупающей функции. Если отдел закупок выберет поставщика, который не способен обеспечить сырьем или деталями, соответствующими согласованным стандартам качества, это может привести к более высокой доле отходов или дорогостоящим повторным работам, что потребует излишне высоких расходов на труд основных работников. Невыполнение поставщиком обязательств по срокам поставок может потребовать дорогостоящего изменения графика производства, снижения общей эффективности производства, а в худшем случае — остановки производственной линии, постоянные издержки которой сохраняются даже в том случае, если никакой продукции с нее не сходит. Многие менеджеры по поставкам считают другие отделы и подразделения организации своими внутренними потребителями или клиентами и основное внимание уделяют повышению эффективности и производительности своей функции, ставя себе важную цель: обеспечить отличное обслуживание внутренних потребителей.

### ***Влияние на конкурентную позицию/ степень удовлетворения потребителей***

Компания не может быть конкурентоспособной, если она не выпускает готовые товары или услуги для своих потребителей в том виде, в каком они хотят их получить, с желательным качеством и по цене, которую они считают справедливой. Если служба поставок не выполняет правильно и в полном объеме своего предназначения, компания может не получить требуемые материалы или услуги в нужное время, с нужным качеством или по цене, которая позволяет сохранять себестоимость готовой продукции конкурентоспособной и держать эту себестоимость под контролем.

Способность службы поставок обеспечивать требования по более высокому качеству, более оперативным поставкам и более низким, чем у конкурентов, ценам не только улучшает конкурентную позицию организации, но и позволяет ей лучше удовлетворять запросы своих потребителей. Более высокая гибкость позволяет организации динамично приспосабливаться к изменяющимся запросам потребителей. Поэтому служба поставок с отличными показателями функционирования — это крупный актив любой корпоративной команды.

Приведем пример. Крупный производитель химических веществ смог изыскать путь значительного снижения затрат по основному виду сырья, перейдя на продукт-субститут, доказав, что он не только не вредит окружающей среде, но и имеет более высокое качество. Продавая более совершенный конечный продукт по более низкой цене, этот производитель смог удвоить свою рыночную долю, существенно улучшил свое финансовое здоровье, упрочил конкурентную позицию и смог лучше удовлетворять запросы своих заказчиков.

### ***Влияние на риски, с которыми сталкивается организация***

Организации все больше внимания уделяют проблемам управления рисками. Функция поставок, несомненно, влияет на уровень рисков организации, связан-

ных с ее оперативными, финансовыми параметрами и репутацией. Перерывы в поставках электроэнергии, неполучение важных услуг или невыполнение прямых или косвенных требований могут повлиять на выполнение организацией запланированных действий, а это порождает операционные риски.

Отдельная закупочная организация не может контролировать влияние товарных и финансовых рисков на цены, но соглашения по долгосрочным поставкам требуют указания цен, поэтому функция продаж может стать сильным рычагом, влияющим на финансовый риск. К тому же этически неприемлемые, сомнительные приемы поставок или взаимодействие с сомнительными поставщиками могут значительно повысить репутационный риск организации.

### *Влияние на имидж*

Действия сотрудников, занимающихся поставками, напрямую влияют на публичный имидж и имидж компании. Если бизнес организации с имеющимися и потенциальными поставщиками основан не на деловом общении, об этой организации может сформироваться плохое впечатление, которое станет известно другим участникам рынка. Плохой имидж негативно влияет на взаимодействие с новыми видами бизнеса и поиск новых поставщиков с более высокими показателями. И наоборот, разумная и этически правильная политика компании, реализуемая на практике, укрепляет доверие общественности к ней.

Крупные расходы любой организации всегда привлекают внимание. Заинтересованных лиц интересует, как она выбирает поставщиков, каким образом, каковы этические стороны процесса поставок и степень соответствия требованиям, которые задают регулирующие органы. Выбираете ли вы «чистых» поставщиков с точки зрения использования детского труда, влияния на окружающую среду и их общей репутации? Прозрачен и правилен ли процесс получения материалов с точки зрения законодательных, этических, стратегических и операционных положений? Соответствуют ли действия службы поставок экологическим, финансовым и другим требованиям регулирующих органов, в том числе и в обеспечении безопасности страны?

За сохранение должного корпоративного имиджа отвечает каждый член команды, и представитель службы поставок в данном случае не исключение.

### *Профессиональная подготовка*

Сфера поставок — отличная область для профессиональной подготовки новых менеджеров. Потребности организации могут быстро меняться. Принятие решений в условиях неопределенности, грозящей потенциально серьезными последствиями, позволяет оценивать способности и готовность отдельных лиц принимать взвешенные решения и брать на себя ответственность. Взаимодействие со множеством людей, работающих на разных уровнях и выполняющих разные функции, позволяет лучше понять, как организация работает. Многие компании посчитали для себя полезным сделать сферу поставок частью формальной системы ротации работ для сотрудников с высоким потенциалом.

Можно привести примеры руководителей старшего корпоративного уровня, которые имеют большой опыт работы в области поставок: Томас Сталлкэмп (Thomas T. Stallkamp), вице-председатель совета директоров и главный исполни-

тельный директор MSX International, Inc., в прошлом президент Chrysler; Реймонд Штарк (Raymond C. Stark), вице-президент по производительности и программам Шести сигм в Honeywell; Ричард Вагонер (G. Richard Wagoner), президент General Motors' North American Operations.

### ***Управленческая стратегия и социальная политика***

Поставки также могут использоваться как инструмент управленческой стратегии и социальной политики. Хочет ли организация внедрить и стимулировать конкуренцию? Хорошо ли представлены интересы бизнеса в разных географических регионах, учитывают ли они интересы меньшинств, экологические и социальные проблемы? Может быть, бизнес предпочитает поставки из социально значимых источников? Будут ли ресурсы тратиться на поддержку компаний, которыми владеют представители меньшинств? Как часть общей организационной стратегии, функция поставок может внести большой вклад в решение этих и многих других задач. Например, гарантия поставок важных материалов или услуг в периоды общего дефицита может стать крупным конкурентным преимуществом. Также и доступ к товарам или услугам более высокого качества или продаваемых по более низкой цене может помочь компании получить дополнительное преимущество. Занять стратегические позиции на рынке позволит активное использование международных и национальных рынков, новейших технологий, инновационных систем управления и творческое использование корпоративных ресурсов. При управлении поставками всегда учитывались и учитываются и другие составляющие, например вертикальная интеграция и выбор: инсорсинг или аутсорсинг.

Потенциальный вклад функции поставок в стратегию очевиден. Достижения в этой области зависят как от того, насколько хорошо руководители высшего уровня понимают этот потенциал, так и от их способности использовать корпоративные ресурсы для этой цели. В то же время ответственность за этот вклад возложена на руководителей службы поставок, которые должны отыскивать стратегические возможности во внешней среде и привлекать к ним внимание топ-руководителей. Для этого необходимо хорошо знать цели организации, ее стратегию и долгосрочные планы, а также возможности влиять на них с учетом новой информации. Потенциальные вклады поставок в бизнес-стратегию и основные стратегические участки, лежащие в сфере деятельности функции поставок, обсуждаются в гл. 20.

Один из важных шагов в успешно действующих организациях — повышение статуса менеджера по поставкам до уровня топ-руководителей. Хотя названия должности не всегда в полной мере согласуются со статусом и положением в организации, в большинстве организаций они тем не менее передают определенную символическую информацию, которая воспринимается как в ней самой, так и в других организациях. В настоящее время во многих организациях службой поставок руководит вице-президент, далее следуют должности директора и менеджера.

Повышение статуса руководителя службой поставок до исполнительного руководителя в сочетании с большой численностью подчиненных, соответствующими этому статусу полномочиями и ответственностью во многих компаниях привело к эмоциональному насыщению и полезной реализации потенциала функции поставок.

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С УПРАВЛЕНИЕМ ПОСТАВКАМИ

Разнообразие и природа принимаемых решений — один из привлекательных аспектов функции поставок для специалистов-практиков. Следует ли организации производить какие-то детали самим или целесообразнее их купить? Следует ли иметь запасы материалов, и если да, то сколько? По какой цене следует платить? Где разместить этот заказ? Каким должен быть объем этого заказа? Когда потребуется этот материал? Какие альтернативные подходы более эффективны? Какой транспорт и какого перевозчика лучше всего использовать? Следует ли заключать долгосрочный или краткосрочный контракт? Следует ли прекратить какие-либо контракты? Как избавиться от излишков материала? Каков состав команды, которая будет участвовать в переговорах с поставщиком, и какой должна быть ее стратегия? Как следует защитить себя на будущий период? Надо ли изменять операционные системы? Следует ли воспользоваться обратным аукционом?<sup>1</sup> Какой должна быть стратегия электронной коммерции? Следует ли подождать или лучше действовать немедленно? Какое решение лучше с учетом компромиссов? Как относиться к заказчикам, которые хотят быть и поставщиками? Соответствуют ли стандартам операции и технологии? Оправдано ли применение системных контрактов? Следует ли нам пользоваться услугами одного или нескольких поставщиков? Решения вопросов, подобных перечисленным выше, оказывают сильное влияние на организацию и на ее конечных потребителей. Особый интерес в этих решениях объясняет тот факт, что почти все они принимаются в условиях неопределенности и поэтому сопровождаются риском.

Наработки, накопленные в сфере управления знаниями в последние годы, в значительной степени расширили число методов анализа решений, принимаемых в области поставок. Основное решение по выбору поставщика можно принимать на основе классической модели дерева решений (рис. 1.4). В этом случае выбор альтернативы осуществляется в условиях неопределенности. В этом примере неопределенность связана с нашим собственным спросом: уверены ли мы в том, каким он будет: высоким, средним или низким. Интересующие нас результаты определяются как ценой, так и наличием поставок. Хочет ли лицо, принимающее решение, совершать сделки по более высокой цене и иметь гарантии поставок при любых условиях? Все эти составляющие и их последствия трудно представить в числовом виде, поэтому потребность в разумном обосновании ключевых решений возрастает. То, как лицо, принимающее решение, воспринимает риски, само может стать ключевой переменной, определяющей конечный результат. Поэтому появляется возможность объединить мнение руководителя, которое является результатом его предыдущего опыта и профессиональной подготовки, и концепций и приемов принятия решений.

---

<sup>1</sup> Аукцион, в котором участвует один покупатель и несколько конкурирующих друг с другом продавцов. — *Примеч. ред.*

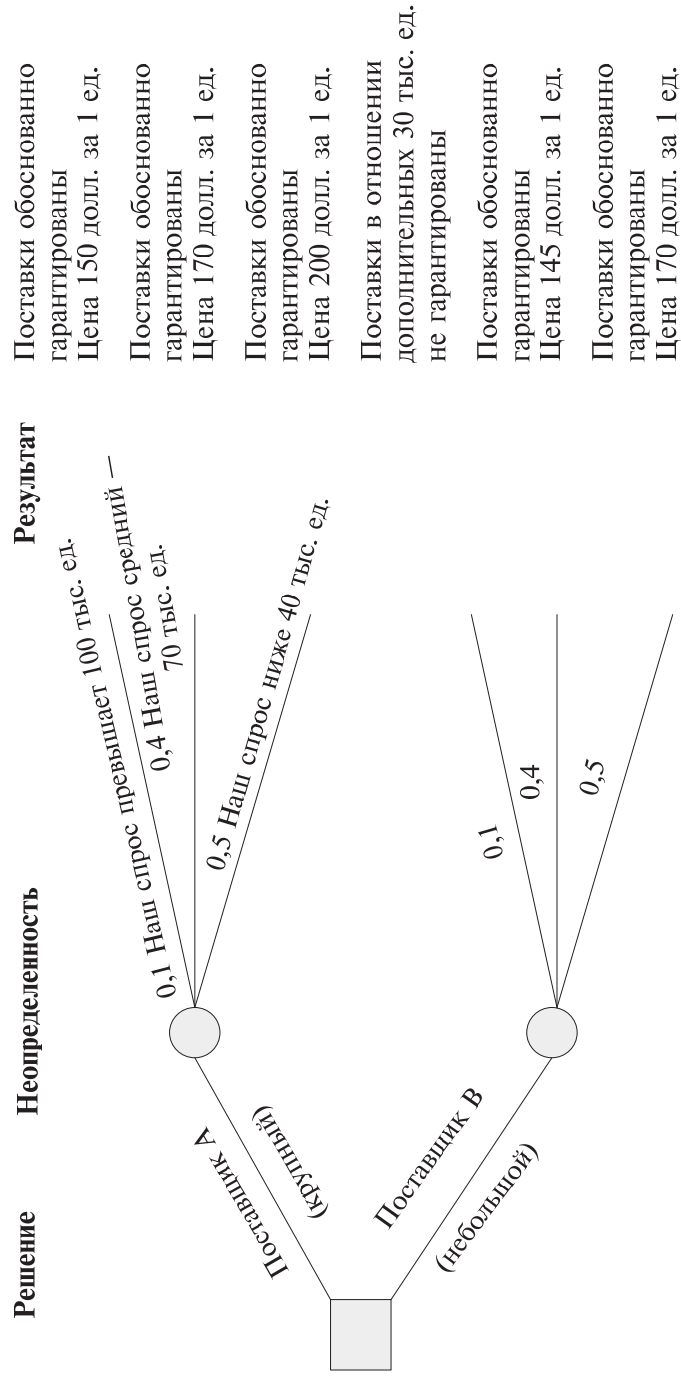


Рис. 1.4 Упрощенное дерево решений, показывающее, как принимается решение по выбору поставщика

## РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КОММЕРЧЕСКИМИ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМИ ЗАКУПКАМИ

Поставки — трудная для понимания функция, в том числе и потому, что почти каждый из нас знаком с другими разновидностями покупок, в частности личными. По этой причине кто-то может очень легко посчитать, что он знаком с функцией закупок или даже имеет опыт в этой области. Для потребительской точки зрения в этом случае характерна философия «корзины для покупок». Она предполагает розничный тип маркетинговой среды, где много поставщиков, предлагающих относительно однотипные продукты. В основе покупок каждого индивидуального потребителя — свои текущие потребности, и он и есть конечный пользователь тех товаров или услуг, которые он приобрел. Поставщики могут предлагать свои цены в зависимости от того, какую маркетинговую стратегию они выбрали. Потребитель свободен в выборе природы, количества и качества требуемых ему продуктов — и подходящего поставщика. За некоторыми исключениями индивидуальный потребитель не имеет возможности влиять на цену, метод маркетинга или выбранного производителя. Все сделки отдельного потребителя составляют очень небольшую долю в общих продажах поставщика.

Управление коммерческими поставками в этом отношении представляет совершенно другую картину. Потребности большинства организаций часто специализированны, а объемы закупок, как правило, большие. Число потенциальных источников поставок может быть небольшим, а всего на общем рынке заказчиков может быть немного. Многие покупающие организации крупнее своих поставщиков и могут исполнять самые разные роли в отношении своих источников поставок. Из-за больших сумм денег, участвующих в сделках, каждый индивидуальный заказчик для поставщиков — крупный партнер, поэтому поставщики прибегают к самым разным способам, чтобы сохранить желательный для себя бизнес. В такой среде возможность осуществлять сделки или отказаться от них становится по-настоящему мощным механизмом влияния. Чтобы гарантировать удовлетворение корпоративных запросов, с одной стороны, и наличие необходимых систем и процедур — с другой, постоянные эффективные и приемлемые поставки, требуются опытные квалифицированные специалисты.

Поставщики ежегодно тратят большие суммы на поиски способов и средств, убеждающих заказчиков покупать именно у них. Покупательная сила должна быть соизмерима с маркетинговой, чтобы гарантировать, что запросы покупающей организации и теперь, и в будущем будут удовлетворяться должным образом. Поэтому служба поставок должна укомплектовываться персоналом, способным осуществлять сделки на равных основаниях со специалистами службы маркетинга. В таких обстоятельствах недостаточно только противодействовать, реагируя на внешнее давление поставщиков. Важно уметь предвидеть развитие событий и исходить из долгосрочного планирования так, чтобы учитывать будущие потребности и удовлетворять их на основе заранее разработанных планов.



## КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СЛУЖБ ПОСТАВОК. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ АССОЦИАЦИИ

Понимая, что способности заниматься поставками должны соответствовать трудностям этого профессионального направления, частные и государственные организации, а также ассоциации специалистов по поставкам принимают все необходимые меры, чтобы укомплектовывать службы поставок хорошо подготовленными в этой области профессионалами.

### *Образование*

Хотя единых образовательных требований к видам работ в области поставок начального уровня нет, большинство крупных организаций требуют обучения в колледже по специальности бизнес-администрирование или менеджмент. Существует несколько крупных образовательных учреждений, таких, как Arizona State University, Bowling Green State University, George Washington University, Miami University, Michigan State University и Western Michigan University, где можно получить степень бакалавра по специализации: закупки, материалы, поставки, цепи поставок, управление логистикой. Кроме того, многие учебные заведения предлагают сертифицированные программы или некоторые курсы, связанные с закупками как для студентов очного отделения, так и заочного. Ряд учебных заведений, в том числе Arizona State, Michigan State и Howard University, предлагают специализацию по управлению цепями поставок как часть специализации «мастер бизнес-администрирования».

В Канаде Richard Ivey School of Business уже более 50 лет предлагает курс по закупкам и поставкам как для выпускников с высшим образованием, так и с более высокими уровнями подготовки. Ряд других университетов, в частности НЕС, Laval, York Queens и Victoria, последовали этому примеру и учитывают научный интерес к управлению цепями поставок, поэтому сейчас в них можно получить высшее образование по этим специальностям.

Хотя университетское образование, очевидно, не дает гарантии ни высоких показателей работы конкретного выпускника, ни его успехов, профессионалы хорошего уровня в области поставок так же хорошо разбираются в инжиниринге, бухгалтерии, маркетинге, информационных технологиях, человеческих ресурсах или финансах. С учетом той роли, которую профессионалы в области поставок играют в организационной команде, это очень важно.

### *Программы профессиональной подготовки*

Более крупные фирмы в настоящее время предлагают постоянные образовательные и подготовительные курсы для профессионалов, специализирующихся на закупках. Проводятся семинары с официальной программой, в которых можно участвовать в течение нескольких сессий каждый год, или выбрать комбинацию семинаров и учебных курсов, предлагаемых университетами, ассоциациями или частными организациями, специализирующимися на профессиональной подготовке. Подготовка по курсу поставок дополняется другими курсами и семинарами, связанными с общим менеджментом.

### ***Заработная плата***

Как известно, заработная плата специалистов, занимающихся поставками, варьируется очень широко и зависит от обязанностей и сферы ответственности, опыта, квалификации и типа организации. Профессиональные журналы, такие, как *Purchasing*, издаваемый в Соединенных Штатах, ежегодно проводят обзоры уровней заработной платы для разных должностных позиций и публикуют эти данные в специальном издании. Если судить по их публикациям, уровни заработной платы могут варьироваться приблизительно от 30 тыс. долл. для начальной позиции специалиста без университетского образования и без бонусов до 1 млн долл. у старшего вице-президента крупной организации, который к тому же получает большой бонус. По результатам этих обзоров видно, что заработная плата выпускников университетов и лиц с технической квалификацией в области инжиниринга, или МВА, как правило, намного больше, чем у остальных.

### ***Профессиональные ассоциации***

По мере того как любая профессия становится все более зрелой, появляются профессиональные ассоциации, вокруг которых объединяются все заинтересованные лица, желающие совершенствовать профессиональные навыки и поведение. В Соединенных Штатах основной профессиональной ассоциацией является Institute for Supply Management (ISM), основанный в 1915 г. (ранее назывался National Association of Purchasing Agents — Национальная ассоциация закупщиков). Это образовательная и исследовательская ассоциация, насчитывающая более 40 тыс. членов, которые в Соединенных Штатах входят в ISM более чем через 180 аффилированных с ней организаций.

Помимо проведения региональных и национальных конференций ISM спонсирует проведение семинаров для специалистов по закупкам. Он выпускает множество книг и монографий, в том числе с 1965 г. — ведущий профессиональный журнал в этой области *International Journal of Supply Chain Management*. С начала 1930-х годов ISM готовит ежемесячный отчет о бизнесе — ISM Report on Business, один из наиболее признанных современных барометров деловой активности в производственном секторе. В 1998 г. ассоциация инициировала составление аналогичного обзора в непроизводственном бизнесе — Nonmanufacturing ISM Report on Business. Обычно результаты этого обзора появляются на второй рабочий день каждого месяца на первой странице журнала *The Wall Street Journal*. В январе 2001 г. ISM и Forrester Research начали выпускать отчет в состоянии электронного бизнеса — Report on e-Business, который издается каждые три месяца. Кроме того, ISM и ее канадский партнер РМАС сотрудничают с колледжами и университетами, финансово поддерживая обучение управлению закупками и поставками и исследования докторантов.

В 1974 г. National Association of Purchasing Management (Национальная ассоциация менеджеров по закупкам) начала программу Certified Purchasing Manager (СРМ, Сертифицированный Менеджер по Закупкам), цель которой — протестировать профессиональную подготовку специалистов по маркетингу. При успешном завершении программы обучаемый получает сертификат СРМ, свидетельствующий, что он прошел необходимую подготовку, обладает нужными знаниями и его опыт соответствует заданным стандартам.

В 1986 г. в соответствии с соглашением между ISM и Колледжем бизнеса при Arizona State University был учрежден Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS, Центр углубленных исследований в области закупок). Перед Центром поставлены три основные задачи, которые он должен решить при помощи своих исследовательских программ: (1) повысить эффективность и производительность закупок; (2) улучшить общие характеристики закупочной деятельности; (3) повысить конкурентоспособность компаний США в глобальной экономике. CAPS проводит бенчмаркинг-исследования по вопросам закупок в масштабе отраслей; ежеквартально публикует документ о лучших приемах, который называется *Practix*; ежегодно проводит круглые столы с приглашением руководителей, отвечающих за закупки в Соединенных Штатах, Европе и Азии; целенаправленные исследования в области закупок, вызывающие интерес у специалистов различных отраслей, и публикует результаты этих исследований.

В Канаде профессиональная ассоциация — Purchasing Management Association of Canada (РМАС, Ассоциация канадских менеджеров по закупкам), созданная в 1919 г. В ее состав входят более 7000 членов, организационно разделенных на 10 региональных и территориальных институтов, охватывающих всю страну. Основная цель ассоциации — образовательная. Помимо спонсирования национальных конференций и издания журнала ассоциация предлагает программу аккредитации, выполнив которую человек получает CPP (Certified Professional Purchaser) — сертификат профессионального закупщика. Программа аккредитации РМАС началась в 1963 г.

Канадским эквивалентом отчета о бизнесе, составляемого ISM, но охватывающего всю канадскую экономику, служит Ivey Purchasing Managers Index (Ivey PMI), совместно спонсируемый РМАС и Richard Ivey School of Business.

Помимо ISM и РМАС существуют и другие профессиональные ассоциации специалистов по закупкам: National Institute of Governmental Purchasing (NIGP, Национальный институт для государственных органов и учреждений), National Association of State Purchasing Officials (NASPO, Национальная ассоциация специалистов по закупкам для органов власти и учреждений штатов), National Association of Educational Buyers (NAEB, Национальная ассоциация покупателей образовательных учреждений), American Society for Health Care Materials Management (Американское общество управления материалами,купаемыми для учреждений здравоохранения).

Некоторые из этих ассоциаций предлагают собственные программы сертификации. В большинстве промышленно развитых стран есть свои профессиональные ассоциации специалистов по закупкам, например Institute of Purchasing and Supply Management (Институт менеджеров по закупкам и поставкам) в Австралии, Chartered Institute of Purchasing and Supply (Институт сертифицированных специалистов по закупкам и поставкам) в Великобритании, Indian Institute of Materials Management (Институт Индии по вопросам управления материальным потоком) и Japan Materials Management Association (Ассоциация японских специалистов по вопросам управления материальным потоком). Все эти национальные ассоциации на свободной основе объединены в International Federation of Purchasing and Materials Management, IFPMM (Международную федерацию менеджеров по закупкам и материалам), цель которой — способствовать сотрудни-

честву, образованию и исследованиям в области закупок в масштабах всего земного шара. В IFPM входят более 40 национальных ассоциаций, представляющих более 200 000 профессионалов в области поставок.

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВКАМИ И ЗАКУПКАМИ СЛЕДУЮЩЕГО ДЕСЯТИЛЕТИЯ

Можно выделить по крайней мере пять крупных проблем, с которыми в течение следующего десятилетия неизбежно столкнутся специалисты в области поставок: технология, управление цепью поставок, измерение, рост и влияние, эффективность вклада в корпоративные успехи.

### Технология

Одним из направлений, вызывающих наибольшие эмоции и одновременно порождающих значительные трудности, которые заметно влияют на управление поставками, в последние годы стало появление электронной коммерции бизнес — бизнес (B2B). Новые технологии предлагают привлекательные возможности для повышения эффективности и производительности управления поставками. К тому же динамичность технологических изменений создает значительные трудности при их оценке и реализации.

### Управление цепями поставок

Успех таких компаний, как Wal-Mart и Dell, в использовании возможностей цепей поставок помог понять диапазон возможностей управления цепями поставок. Тем не менее в этой области остаются серьезные трудности: если гигантские компании в автомобильной и электронной отраслях и в розничной торговле могут влиять на самые разные участки цепей поставок своими предложениями, у небольших фирм таких рычагов нет. Поэтому каждая организация должна решить, насколько далеко она может распространить свое влияние в масштабах цепи поставок и как она будет реагировать на инициативы других участников этой цепи. Конечно, возможности снижения запасов, сокращения времени выполнения заказов и расстояний, разработка более проработанных планов, устранение неопределенностей и снижение объема отходов, генерируемые в цепи поставок, по-прежнему многочисленны. Поэтому поиск дополнительной ценности в цепи поставок продолжится еще долгое время.

### Измерения

Существует значительный интерес к более полному и точному измерению поставок. Это объясняется не только тем, что старшим менеджерам надо получить более качественную информацию о вкладе поставок, но и необходимостью оценивать преимущества разных экспериментов с поставками. Скорее всего, какой-то

один набор показателей вряд ли сможет удовлетворить запросы всех организаций, занимающихся поставками. Поэтому важной частью задачи, связанной с измерениями, становится выбор показателей, в наибольшей степени соответствующих конкретной организации и обстоятельствам, в которых она действует.

## Рост и влияние

Рост и влияние поставок и их ответственность внутри организации можно представить в виде четырех областей, выявленных в недавнем исследовании центра CAPS<sup>1</sup>. Во-первых, поставки могут расти в процентном отношении в общих расходах организации, для которой они целенаправленно осуществляются. Так, в категорию расходов традиционно не включали такие закупки, как недвижимость, страхование, энергия, неденежные вознаграждения персонала, помощь временным работникам, услуги при переезде работников к другому месту работы, консалтинг, маркетинговые расходы на оплату услуг рекламных и медийных агентств, затраты на деловые поездки, управление зданиями и сооружениями, информационные технологии, телекоммуникации и логистику. Теперь в наиболее передовых корпорациях за все эти составляющие ответственность возложена на службы закупок.

Во-вторых, увеличение сферы ответственности службы поставок можно рассматривать через масштабы видов деятельности, выполняемых в цепи поставок, которые осуществляются по инициативе службы закупок или поставок. К недавним добавлениям здесь относятся счета к оплате (дебиторская задолженность), юридические вопросы, профессиональная подготовка и наем персонала, программы поддержки потребителей, участие в разработке новых видов деятельности.

В-третьих, росту может способствовать и привлечение службы поставок к приобретаемым активам и участкам ответственности в цепи поставок. Разумеется, на самом низком уровне привлечения службы поставок не требуется. Ступенью выше эта служба осуществляет транзакции или занимается ведением документов. Следующий уровень — привлечение профессионального опыта сотрудников, которые занимаются поставками на важнейших этапах процесса приобретения. На самом высоком уровне целенаправленного участия (*meaningful involvement*) — термин, который первым предложил д-р Иен Стюарт (Ian Stuart) из University of Victoria — представитель службы поставок получает статус действительного члена команды высших руководителей. Поэтому при любом принятом крупном решении в организации вопрос, каковы будут последствия этого решения для поставок, так же естествен и стандартен, как и вопрос, каковы будут финансовые последствия этого решения.

В-четвертых, важность службы поставок может возрастать за счет активизации корпоративных видов деятельности, к которым в свое время ее представители не допускали. Хотя привлечение к решениям дилеммы «производить самим или купить», составлению экономических прогнозов, встречной торговле (когда

---

<sup>1</sup> Michiel R. Leenders and P. Fraser Johnson, *Major Changes in Supply Chain Responsibilities* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2001).

продавец принимает от покупателя товар или услуги в счет стоимости товара), инсорсингу и аутсорсингу, участию в конференциях с поставщиками, возможно, и ожидалось, другие виды деятельности, в частности стратегическое планирование, слияния и поглощения, умелое использование «сил быстрого реагирования» и первоначальное планирование проектов, можно считать хорошими примерами более широкой корпоративной стратегической интеграции.

Каждая из перечисленных четырех областей, где имеются возможности для роста, позволяет службе поставок действовать более активно, сильнее влиять на свои структуры в организации и тем самым повышать важность своей деятельности.

## Эффективный вклад в успех компании

Измерение вклада службы поставок должно свидетельствовать о том, что она сделала для успеха организации в целом. Поскольку эти вклады осуществляются на оперативном и стратегическом уровне, непосредственно и косвенно, а также через позитивное влияние на деятельность других участников, задача службы поставок формулируется так: стать полезным членом команды. Привлечение службы поставок целесообразно, если ее деятельность одобряется всеми членами организации.

Насколько довольны другие члены корпоративной команды привлечением сотрудника службы поставок в общую команду? Считают ли они роль службы поставок критичной для успеха команды? Для этого надо добиться признания не только старших менеджеров, но и менеджеров из других функций, которые по своему должностному положению занимают в организации аналогичный уровень, а эту задачу до конца не решить ни профессионалам в области поставок, ни ученым.

## СТРУКТУРА УЧЕБНИКА

Первые четыре главы вводят в тему и показывают, как организуют поставки, какие используют стандартные процессы закупок, информационные системы и технологии применительно к поставкам. В следующих пяти главах объясняются стандартные понятия, связанные с качеством и обслуживанием, количеством и запасами, доставкой и транспортировкой, ценами, затратами и переговорами. Все эти первые девять глав вводные, но необходимые, чтобы заниматься выбором поставщиков, задачами утилизации и юридическими и этическими вопросами, связанными с закупками и поставками.

Следующие пять глав посвящены системе показателей, глобальным и городским поставкам и двум крупным специальным категориям приобретаемых продуктов: средствам производства и услугам. В трех последних главах рассматриваются крупные стратегические вопросы: изготовление или покупка, инсорсинг, аутсорсинг, взаимоотношения с поставщиками и стратегические поставки.

**Выводы** Если главный исполнительный директор и все члены управленческой команды могут сказать: «Благодаря нашим поставщикам и тому, как мы с ними взаимодействуем, мы можем обогнать конкурентов и лучше удовлетворять запросы потребителей», значит, служба поставок полностью реализует свой потенциал.

Именно это и составляет цель книги — помочь лучше разобраться тем, кто хотел бы понять деятельность службы поставок, независимо от того, работают они в ней непосредственно или нет.

**Вопросы  
и темы для  
обсуждения**

1. В чем заключается эффект прибыль-левередж службы поставок? Одинаков ли он во всех организациях?
2. «Закупки не приводят к прибыли, более того, они снижают прибыль, поскольку приходится тратить организационные ресурсы». Вы согласны с этим утверждением?
3. Какие решения обычно принимает менеджер по закупкам?
4. «В долгосрочной перспективе успех в любой организации зависит от ее способности находить и сохранять потребителя». Вы согласны с этим утверждением? Какое отношение оно имеет к управлению закупками и поставками?
5. Можно ли считать, что закупки — это отдельная профессиональная деятельность? Если нет, то почему? Если да, как в течение следующего десятилетия изменятся содержание этой профессии и люди, занимающиеся ею?
6. В чем разница между закупками, снабжением, управлением материальным потоком, логистикой, управлением поставками и управлением цепями поставок?
7. Каким образом электронная коммерция может повлиять на роль менеджеров по поставкам в организациях? Менеджеров цепи или сети поставок?
8. В отрасли нефтехимических и угольных продуктов соотношение общих закупок и продаж составляет 80%, а в отрасли продуктов питания — около 60%. Объясните, что значат эти данные. Насколько они важны для менеджера по поставкам в компании, работающей в каждой из этих отраслей?
9. Как управление поставками влияет на доходность активов (ROA)? Как можно повысить ROA через управление поставками?

**Реферативная  
литература**

- Ballou, Ronald H. *Business Logistics/Supply Chain Management*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004.
- Burt, David N.; D. W. Dobler; and Stephen L. Starling. *World Class Supply Management*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2003.
- Chopra, Sunil, and P. Meindl. *Supply Chain Management*. 2th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004.

---

Handfield, R. B., and E. L. Nichols Jr, *Introduction to Supply Chain Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

Hughes, Jon; Mark Ralf; and Bill Michells. *Transform Your Supply Chain*. London: Thomson, 1998.

Leenders, M. R., and A. E. Flynn. *Value-Driven Purchasing: Managing the Key Steps in the Acquisition Process*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing, 1995.

Monczka, R.M., and R. J. Trent. *Purchasing and Sourcing Strategy: Trends and Implications*. Tempe, AZ: Centre for Advanced Purchasing Studies, 1995.

Monczka, R.M.; R. J. Trent; and R. Handfield. *Purchasing and Supply Management*. 2th ed. Mason, OH: South-Western, 2002.

Neef, Dale. *e-Procurement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

Nelson, Dave; Patricia E. Moody; and Jonathan Stegner. *The Purchasing Machine*. New York: The Free Press, 2001.

Rozemeijer, Frank, *Creating Corporate Advantage in Purchasing*. Eindhoven, The Netherlands: Technische Universiteit Eindhoven, 2000.

---

## Кейс 1.1

### Custom Equipment

Сейчас, 2 июля, Мэтт Робертс (Matt Roberts) только что получил свое первое задание от менеджера по закупкам Custom Equipment Inc., расположенной в Атланте, — заняться программой управления проволочной продукцией (Wire Management Program, WMP). Цель WMP — сократить базу поставок компании по проводам и кабелям. Закупщика Мэтта, недавно принятого на работу, очень беспокоило, как он справится с задачей.

### CUSTOM EQUIPMENT

Custom Equipment Inc. (CE) — относительно новое подразделение Custom Equipment Global, мультинациональной электротехнической и технологической компании. За предыдущий год объем продаж CE составил 66 млн долл., и по ее прогнозам за каждый из последующих четырех лет он должен расти на 25%.

Продукция CE — оборудование для конвейерных линий и прессов-автоматов. К продукции конвейерных линий относятся устройства подачи рам транспортного средства на производственную линию и сварки в определенных точках. К продукции для прессов-автоматов относятся устройства для перемещения рам транспортных средств, дверей и капотов между станками в процессе сборки. Станки выпускались в Атланте, тестировались, принимались, разбирались на отдельные части и отправлялись на предприятие заказчика, где собирали их заново.



Все станки в Custom Equipment созданы с применением ручного труда. Большинство единиц оборудования из-за требований производителя и целевого назначения оборудования уникальны. Каждый станок состоит из стальных, механических, электрических и гидравлических деталей. Провода и кабели закупают барабанами и прокладывают по оборудованию в тех местах, где это необходимо. В результате автоматизированного проектирования, которое на предприятии проводится ежегодно, СЕ постоянно занимается реконструкцией старых линий и введением новых. В СЕ гордятся тем, что способны удовлетворять запросы заказчиков. В автоматизированной отрасли ключевой фактор — своевременная доставка оборудования, необходимого, чтобы начать производство.

## ОТДЕЛ ЗАКУПОК В СЕ

В отделе закупок в СЕ работают шестеро закупщиков и менеджер. Их обязанности распределены на основе товарных групп: электрики, гидравлики; пневматики, сварочного оборудования, других требующихся для производства деталей; готовых компонентов и стали; других металлов. Мэтта взяли на работу недавно, так как два прежних закупщика ушли на пенсию.

## МЭТТ РОБЕРТС

Мэтт закончил курс бизнеса в хорошо известной бизнес-школе. По окончании он проработал год аналитиком запасов в мультинациональной производственной компании. Мэтт подал заявление в СЕ, когда посетил ее стенд на местной выставке производителей. С самого начала работы на новом месте Мэтту хотелось внести свой вклад в деятельность СЕ, и ему казалось, что WMP дает для этого отличную возможность.

## ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ ПРОВОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИЕЙ

Менеджер Мэтта недавно начал реализацию программы WMP, уверенный, что СЕ могла бы повысить требования ко всей проволочной и кабельной продукции за счет левереджа. Рационализация базы поставщиков смогла бы также сэкономить время, которое сейчас затрачивается на обработку инвойсов, поступающих от многочисленных поставщиков. С выбранным поставщиком можно было бы установить более прочные взаимоотношения, что могло бы повысить приоритетность заказов СЕ и выявить дополнительные возможности для экономии на затратах. К тому же возможно сократились бы и транспортные издержки, поскольку все заказы пребывали бы из единственного источника. И наконец, работа с единственным поставщиком позволила бы закупщику фокусироваться на финансово более важных проблемах.

Менеджер дал понять Мэтту, что программа WMP должна быть выполнена до конца октября.

## ПРОИЗВОДИМЫЕ КОМПОНЕНТЫ

За предыдущий год общие закупки компонентов в СЕ составили 32 млн долл. Общая потребительская база компании насчитывает 3000 поставщиков, из которых постоян-

ные составляют менее 5%. Поставщиков так много, во-первых, потому, что вновь нанятые на работу закупщики обычно имеют уже установившиеся взаимосвязи с какими-либо поставщиками и переносят их в СЕ. Во-вторых, некоторые поставщики специализируются только на конкретных продуктах.

Когда СЕ сама получает заказ, ей сначала требуется получить тщательный проект и протестировать предлагаемый вариант при помощи системы автоматизированного проектирования (computer-aided design CAD) из инженерного отдела. Этот процесс, помимо прочего, включает определение каждого компонента, который потребуется для выполнения заказа. Требуемые компоненты — гидравлические, механические и электрические — вносятся в спецификацию материалов. Спецификация становится основой для запроса на конкретные детали в компьютерной системе Custom Equipment. Закупщики определяют, какие запросы относятся к их товарным группам, и отправляют заказы на закупку. Из-за этого между фактическими требованиями и первоначальными ожиданиями обычно возникают некоторые отклонения. Если компонентов заказано больше, чем надо, требуется их вернуть поставщику или отправить в запас. Возврат продуктов обычно требует больших затрат времени и, очевидно, не добавляет продукту никакой ценности. С другой стороны, содержание лишних компонентов связывает деньги компании. Если необходимые детали заказываются в меньшем количестве или если их вообще забывают заказать, приходится размещать на них срочный заказ. Еще недавно поток деталей с пометкой «срочно» создавал проблемы для закупщиков, заставляя решать их как можно быстрее.

Каждая сборочная линия и продукция автоматизированных прессов разделены на секции, содержащие многочисленные компоненты. На 98% заказы, связанные с компонентами, относятся к конкретным видам работ. Некоторые виды работ должны быть выполнены более чем в 10 отдельных секциях. Некоторые детали в секциях одинаковые, однако время нахождения в секциях разное. За день может пройти множество заказов на 10 футов одного и того же вида проволоки, что вызывает ненужные затраты на их размещение и обработку, потому что каждую строчку в заказе на закупку надо вводить отдельно, а полученные материалы обрабатывать индивидуально. Часто это приводит к административным проблемам, потому что заказ на закупку электрических деталей может содержать более 100 наименований.

Каждая поступившая по проекту деталь остается в упакованном виде на участке приема до тех пор, пока не потребуются для конкретной работы. Ежегодные затраты Custom Equipment на содержание этих запасов достигают 15% ее общих расходов. Бывают случаи, когда работники «занимают» детали, требующиеся для их работ, которые они не заказывали или которые по их заказу еще не прибыли. Из-за этого возникают напряженные отношения, хотя никто конкретно за это ответственности не несет. Кроме того, в крайнем случае можно получить недостающую деталь из поставки для выполнения другой работы, хотя в этом случае разрешение на выдачу должен дать менеджер проекта.

Наличие материалов здесь — важнейшее условие работы, поскольку каждая рабочая секция может начать работать лишь после того, как заканчивает свою часть предыдущая. Поэтому отсутствующие компоненты могут серьезно затруднить производственную деятельность последующих секций.

## ПРОВОДА И КАБЕЛИ

Провода и кабели — важные товарные продукты в электрической отрасли. Провода изготавливаются из медных прутков, которые в процессе волочения доводятся до

нужного диаметра, затем на них наносится защитное покрытие. Кабели — это комбинация двух или нескольких изолированных медных проводов с внешним покрытием. Провода отличаются от кабелей прежде всего числом проводников, покрытием, изоляцией и степенью устойчивости к внешним факторам.

Время от времени спецификацию на продукт задает конечный пользователь. В этих случаях инженерам СЕ приходится использовать продукт со спецификацией, который иногда можно получить только у отдельных продавцов нестандартного оборудования. Чаще всего подобные ситуации возникают с кабелями к моторам и режее из-за проводов.

Хотя процессы поставок в целом были приемлемы, Мэтт чувствовал, что программа WMP дает идеальную возможность проанализировать потенциальные изменения. Вместе с тем он понимал, что на какие-либо крупные изменения потребуются согласие основных потребителей.

## ПОСТАВЩИКИ

Необходимые Custom Equipment кабели и провода по одному виду работ обычно покупаются у трех—шести разных поставщиков. В основном продуктовые линии этих поставщиков дублируются, что вызывает естественное желание сократить их базу до единственного источника. Объем приобретенных в прошлом году кабелей и проводов в денежном исчислении составил приблизительно 700 тыс. долл. По прогнозам, закупки кабелей и проводов будут увеличиваться с той же скоростью, что и общефирменные продажи.

Мэтт порасспрашивал работников цехов о шести поставщиках СЕ. Люди с удовольствием сообщали свои и положительные, и отрицательные мнения по всем поставщикам. Мэтт отнесся к этим высказываниям как к неофициальному обзору показателей, достигнутых после выполнения операций. У него сложилось впечатление, что отдельные работники, по-видимому, предпочитают продукцию некоторых поставщиков, может быть, из-за дружеских отношений с кем-то из их представителей, а может быть, из-за того, что там работают люди той же национальности. Поэтому он критически отнесся ко всем комментариям, учитывая, что они могут быть необъективными.

Мэтт узнал, что приемщик вел отчеты о показателях поставок поставщиков за последние 30 месяцев, поскольку это предусматривается требованиями сертификата ISO 9001, который получила СЕ. Благодаря этому такие критерии, как доставка, возврат продукции и общие услуги поставщика, отслеживались и вносились в отчетные формы. По этим отчетам и данным приемщика Мэтт решил, что сможет дать объективную оценку результатов прошлой деятельности поставщиков. По утверждению приемщика с некоторыми поставщиками СЕ не было серьезных проблем, связанных с качеством. Поэтому он знал, что эти поставщики предлагают продукцию примерно одинакового качества.

## СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Руководитель Мэтта разработал программу управления проволочной продукцией, чтобы добиться преимуществ за счет снижения числа поставщиков кабелей и проволоки. Сначала Мэтт считал, что переход к единственному поставщику поможет СЕ добиться лучших цен. Однако затем он понял, что были аргументы как в пользу этого подхода, так и против него. Ему потребовалось проанализировать характеристики и управлен-

ческие способности каждой компании-поставщика, чтобы в конце концов принять решение.

Мэтт начал анализировать возможные способы снижения числа поставщиков кабелей и проводов. У СЕ сложились хорошие взаимоотношения с некоторыми поставщиками, но он хотел, чтобы все заинтересованные компании высказали свои предложения в равных условиях. Какой бы вариант он ни выбрал, ему придется обосновать свои рекомендации менеджеру, инженерам и другим работникам в СЕ.

---

## Кейс 1.2

### Роджер Грей

В конце рабочего дня 23 августа Роджер Грей (Roger Gray), менеджер по закупкам компании Anderson Plastics, наблюдал, как его босс сердито выходил из помещения. Уже во второй раз за неделю Роджера обвинили в том, что на предприятии не хватает сырья, и поэтому сейчас его сильно заботило решение проблем, периодически возникающих с управлением материальным потоком на калифорнийском заводе.

#### ANDERSON PLASTICS INC.

Anderson Plastics Inc. — крупный мультинациональный поставщик пластиковых компаундов — сырья для ряда самых разных пластмассовых материалов: пропиленов, полиэтиленов, стиролов и нейлонов. Эти компаунды применяются для производства самых разных продуктов, в частности автомобильных бамперов, приборных панелей, шлемов, упаковочных материалов и пластиковых чемоданов.

Последние десять лет компания реализует стратегию роста, в основном прибегая к поглощениям. В настоящее время Anderson Plastics управляет тринадцатью производственными предприятиями в Северной Америке, Европе, Латинской Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе, имея общий объем продаж порядка 1 млрд долл. На предприятиях компании по всему миру трудятся около 2200 человек.

#### ANDERSON PLASTICS

Калифорнийское производственное предприятие имеет производственную площадь в 110 000 кв. футов и участок размером 14 акров, на который подведена железнодорожная ветка. Всего на предприятии работают 74 человека.

За последнее десятилетие Anderson Plastics и ее заказчики перешли на систему «точно в срок» (just-in-time), что требует от Anderson тесного взаимодействия с заказчиками при составлении графиков поставок сырья. Из-за этого стала наблюдаться тенденция постепенного сокращения запасов в цепях поставок. Однако это одновременно повышает риск дефицита, из-за чего у заказчиков Anderson Plastics могут быть дорогостоящие простои.

#### УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И МАТЕРИАЛАМИ

Примерно два года назад закупки в Anderson Plastics осуществлялись децентрализованно, т.е. каждое подразделение самостоятельно отвечало за заказ необходимого ей

сырья. Из-за проблем, связанных с управлением материальным потоком, в частности избыточных запасов некоторых продуктов при частом дефиците других, руководство предприятия решило пойти на преобразования. Поэтому Роджер Грей, супервизор производства, проработавший на предприятии 16 лет, получил новую должность: ему поручили заниматься вновь созданной централизованной службой закупок для всего предприятия.

Система управления материальным потоком в Anderson Plastics на тот момент не была должным образом интегрирована с другими частями Anderson Plastics и с ее поставщиками. Роджер выяснил, что система управления материальным потоком ненадежна, из-за чего часто возникают дефициты. Хотя в нормальном режиме она позволяла обрабатывать регулярные поставки, но с неожиданными требованиями не справлялась. Кроме того, фактически применялась параллельная система «ручной записи», которая требовала, чтобы Грей от двух до трех часов в день заполнял различные формы. В течение первого года Грей разработал серию прикладных программ на основе электронных таблиц, помогающих ему в автоматизированном режиме решать повторяющиеся задачи и проверять их на наличие ошибок.

По мере того как предприятие расширялось, число продуктов, которые должен был отслеживать Роджер, возросло с 250 до 550. Даже с его новыми прикладными программами Роджеру становилось все труднее точно управлять запасами.

Из-за дефицитов Роджера несколько раз серьезно критиковали, хотя он считал, что чаще всего это происходило не по его вине. Обычно система управления материальным потоком на два дня отставала от реального времени и поэтому не отражала текущих уровней запасов. В другие периоды возникали транспортные проблемы, особенно ненадежность демонстрировала железнодорожная система США, из-за чего грузы нередко доставлялись с задержками. У предприятия были только 10 бункеров для хранения сырья и использованные железнодорожные вагоны: их применяли как временные склады, заполняя по мере необходимости. Роджер чувствовал, что уровни запасов были высоки, однако за излишние запасы его никогда не критиковали.

## ДВА ПОСЛЕДНИХ ИНЦИДЕНТА

Оба случая дефицита на этой неделе были типичными. Первый произошел из-за того, что производственники не сообщили Роджеру, что основной заказчик неожиданно заказал обычную партию на неделю раньше, и к тому же не учли в своей ведомости объемы сырья, которое они забрали из запасов. Поэтому учетные документы Роджера на данный момент показывали достаточный объем запасов.

Сегодняшний инцидент был связан с грузом, доставляемым по железной дороге из Техаса, который должен был прибыть четыре дня назад, но каким-то таинственным образом задерживался. Поставщик отправил его вовремя, и поэтому никакой вины за эту задержку не нес.

---

## Кейс 1.3

### COTTRILL INC.

12 ноября Джуди Стивенс, супервизор закупок на предприятии Cottrill Inc. в Колумбусе, шт. Огайо, анализировала предложение, полученное от Saxton Wireless. Джуди

была недовольна пейджинговыми услугами их провайдера и обратилась к Saxton, решив, что, может быть, надо сменить провайдера услуг. Она знала, что торговые представители Saxton ожидают ответного письма в этот день, и поэтому ей было необходимо определиться со своим решением.

## COTTRILL INC.

Cottrill начала работать в середине XIX века и стала одной из крупнейших компаний по переработке зерна в Северной Америке. В компании действуют шесть предприятий мокрого помола, четыре в Соединенных Штатах и два в Канаде. Cottrill стала отраслевым лидером и сохраняет свои ведущие позиции за счет постоянной разработки новых продуктов, технологий и производственных процессов. Предприятие в Колумбусе действует более 20 лет. На нем работают более 100 человек. Оно производит кукурузный сироп с высокой долей фруктозы, крахмала и глюкозы, который используется как сырье в разных отраслях, в том числе в кондитерской промышленности, для производства кондигофрированного картона и бумаги и продуктов питания, подвергающихся обработке. Cottrill в основном конкурирует в сегменте бизнес—бизнес и понимает, что их заказчикам требуются надежность и стабильность показателей.

## ОТДЕЛ ЗАКУПОК

Отдел закупок в Cottrill должен гарантировать эффективность работы предприятия. Он отвечает за обеспечение предприятия самыми разными ресурсами — от химических веществ до коммуникационного оборудования. В настоящее время в Cottrill реализуется программа, особую роль в которой выполняет отдел закупок; цель программы — сокращение оборотного капитала. Отдел закупок целенаправленно занимается этой программой в течение двух лет; его цель — снижение затрат за год на 300 тыс. долл.

Джуди Стивенс работает супервизором по закупкам на предприятии в Колумбусе. Ей непосредственно подчиняется один сотрудник. В целом отдел закупок большинство решений принимает автономно, его сотрудники не должны каждый раз обращаться за разрешением к начальнику Джуди, контролеру предприятия.

## ПЕЙДЖИНГОВАЯ СИСТЕМА

Большая часть продуктов Cottrill производится в ходе постоянных поточных процессов. Поэтому любые простои на предприятии в Коламбусе очень дорогостоящи: по оценкам, час простоя здесь стоит 200 тыс. долл. В попытке минимизировать простои предприятия руководство 12 лет назад внедрило автоматизированную программу и электронную пейджинговую систему. Компьютерная программа Production Messaging (сообщение о ходе производства) отслеживает работу оборудования, применяемого в Cottrill. Если складываются какие-то необычные условия, например выявляется сбой из-за повышения температуры, система автоматически отправляет предупреждающее сообщение на пейджер. Пейджеры сгруппированы по процессам, и поэтому в случае неправильного функционирования об этом извещаются только те техники и суперви-

зоры, которых эта проблема непосредственно касается. На предприятии в целом установлено 20 пейджеров самых разных моделей.

Если судить по прошлому опыту, одно предупреждение обычно поступает раз в неделю. В зависимости от характера поступившего сообщения пейджеры могут учитывать сбои оборудования или просто информировать персонал о потенциальных аномалиях в обычной работе оборудования.

## ИСПОЛЬЗУЕМАЯ СИСТЕМА

Первоначально Cottrill обратилась к Tallant, крупной международной компании беспроводной связи, 12 лет назад, поскольку в то время только они предлагали пейджинговую услугу, способную работать согласовано с программой Production Messaging. Сейчас контракт с Tallant заканчивается, и за 30 дней до его завершения их необходимо предупредить, хочет ли Cottrill вообще его завершить. Tallant не предоставила Cottrill отдельного сотрудника, занимающегося обслуживанием. Вместо этого при возникновении проблемы можно позвонить по телефону, начинающемуся на 1—800, после этого подождать, пока ответит сотрудник службы работы с заказчиками. Этот процесс может затянуться, что особенно тревожно, когда Cottrill надолго попадает в чрезвычайную ситуацию.

Несколько последних событий привели к тому, что Джуди совершенно разочаровалась в работе с Tallant. В июне Джуди обратилась в Tallant с обычным запросом — заменить сломанный пейджер. Но она была недовольна их обслуживанием, подсчитав, что ей пришлось ждать слишком долго, чтобы разместить заказ по телефону, после чего Tallant отправила пейджер на замену лишь через месяц.

Джуди снова говорила с сотрудником Tallant в сентябре, когда возникла необходимость заменить другой пейджер. Ей сообщили, что Tallant больше не работает с этой моделью и что аренда прежнего пейджингового оборудования в ближайшем будущем прекратится. Джуди заказала сопоставимый по цене продукт приблизительно за 150 долл., но новая информация ее немного расстроила. Бюджет Cottrill был жестким, и она предпочитала арендовать такое оборудование, вместо того чтобы покупать его, что объяснялось финансовыми обстоятельствами в их компании. Хотя и раздраженная неудовлетворительным уровнем обслуживания Tallant, Джуди должна была решать другие, более важные вопросы и поэтому не смогла уделить достаточного внимания обоим инцидентам.

## ПРЕДЛОЖЕНИЕ SAXTON

В конце октября торговый представитель Saxton Натали Хопкинс обратилась к Джуди с выгодным для Cottrill предложением перейти на услуги Saxton. Saxton предлагала простую структуру оплаты, и в целом затраты на работу с этой компанией были ниже, чем у Tallant (таблица). Кроме того, переходя на услуги Saxton, Джуди могла непосредственно взаимодействовать с Натали через электронную почту или по телефону в случае возникновения любых проблем с услугами.

Сравнение сервисных условий на единицу оборудования у Saxton и Tallant

	Tallant	Saxton
Ежемесячная оплата за использование (в расчете на пейджер), долл.	16,95	13,95
Ежемесячная оплата за телефонный номер (в расчете на пейджер), долл.	1,95	Нет
Ежемесячная оплата за аренду оборудования (в расчете на пейджер), долл.	11,90	Нет
Годовые эксплуатационные затраты (в расчете на пейджер), долл.	60,00	Нет
Предоставляемые услуги (без дополнительных затрат)	Линия помощи 1—800	Выделенный торговый представитель

Хотя Saxton была крупной компанией, специализирующейся на предоставлении услуг беспроводной связи, у нее еще не сложилась репутация в области систем беспроводной связи для внутривзаводского использования, и у нее не было опыта предоставления местных услуг, как у Tallant. Джуди задала вопрос о заказчиках Saxton, к тому же ей было неясно, имеется ли у Saxton достаточный опыт работы, чтобы выполнить технологические требования, предъявляемые Cottrill. Tallant также требовала сообщить, будет ли контракт с ними закончен, и Джуди понимала, что из-за этого ограничения сроки пейджингового обслуживания могут стать жесткими, что заставило бы Cottrill в течение переходного периода платить за пейджинговые услуги обеим компаниям. Кроме того, если Cottrill сменит провайдера, все пейджинговые номера придется изменить и потребуются сообщить об этом персоналу предприятия.

Поскольку начало переговоров прошло хорошо, Джуди и Натали согласились продолжать сотрудничать и назначили график испытания оборудования Saxton. Этот тест был необходим, чтобы подтвердить, что пейджеры Saxton совместимы с Production Messaging. После того как Джуди переговорила с группой системщиков из Cottrill, испытание было назначено на первую неделю ноября.

Джуди не смогла сама присутствовать при испытаниях, но, переговорив с сотрудниками группы системщиков, получила от них рекомендации. К сожалению, пейджеры сразу же оказались несовместимыми с программным обеспечением Production Messaging. Однако после нескольких попыток группа системщиков Cottrill устранила сбой в компьютерах и изменила программу и порядок стыковки. Создалось впечатление, что теперь проблема под контролем, однако Джуди беспокоило, как легко система Saxton будет внедрена. К тому же она не знала, насколько серьезно группа системщиков отнеслась к проблемам функциональности и не возникнет ли этот вопрос снова.

## КРИТЕРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Для принятия решений по закупкам в Cottrill Джуди часто пользовалась структурированным набором критериев. Хотя именно она принимала окончательное решение по



данному вопросу, она понимала, что переход на другого провайдера должна поддерживать группа системщиков. Эту группу в первую очередь волновали вопросы функциональности. Учитывая, что продукция Saxton могла выйти на тот же уровень функционирования, что Tallant, они не возражали против смены поставщика.

Джуди интересовало, какие критерии наиболее важны для принятия решения о выборе провайдера и как их можно отранжировать. Она знала, что, прежде чем давать какие-то рекомендации, ей придется воспользоваться своей системой оценивания и критериями для выбора альтернативы.

Сейчас утро понедельника, и Джуди имеет возможность какое-то время обдумывать результаты тестирования оборудования Saxton, которое прошло в предыдущую пятницу. Она надеется, что испытание прошло без инцидентов, и думает, будет ли решение о смене поставщика на самом деле таким простым, как она думала сначала. Джуди хочет удостовериться, что учла все последствия, связанные со сменой поставщика, прежде чем примет окончательное решение. Она знает, что, переход на Saxton — приемлемый вариант, но понимает, что Cottrill может и остаться с Tallant. Более того, она не была бы удивлена, если бы вдруг появились какие-то другие альтернативы. Однако Джуди понимает, что прошла почти неделя с того момента, когда торговый представитель Saxton сделала свое предложение, и теперь ожидает ответа Джуди к концу этого дня.



# Служба поставок

---

Цели управления поставками  
Организационные структуры для  
управления поставками

*Небольшие и средние службы*

*Специализация в службе поставок*

*Крупные организации*

*Централизованная структура  
поставок*

*Децентрализованная структура  
поставок*

*Гибридная структура поставок*

*Структуры, отвечающие за прямые  
и косвенные затраты*

*Управление организационными  
преобразованиями в службе поставок*

Организация группы поставок

*Руководитель службы поставок*

*Профиль СРО*

*Тенденции в работе СРО*

*Взаимоотношения подчиненности*

Деятельность и участки  
ответственности службы поставок

*Что приобретается*

*Виды деятельности в цепи поставок*

*Типы участия*

*Участие в корпоративных видах  
деятельности*

*Влияние сектора рынка  
на виды деятельности, связанные  
с поставками*

Команды, занимающиеся поставками

*Руководящие и управляющие  
команды*

*Межфункциональные команды  
по поставкам*

*Команды с участием поставщика*

*Команды с участием потребителя*

*Размещение службы поставок*

*рядом с внутренними потребителями*

*Размещение поставщиков*

*в закупающей организации*

*Советы поставщиков*

*Советы служб поставок*

*Консорциумы*

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 2.1 Duchess University*

*Кейс 2.2 Роджер Хэскетт*

### Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- делить ответственность по управлению сорсингом и товарами?
- использовать межфункциональные команды, чтобы принимать более взвешенные решения по поставкам?
- двигаться в сторону большей централизации?

Как можно:

- лучше согласовать структуру службы поставок со структурой всей организации?
- получить максимальные преимущества от организационной структуры?
- структурировать команды и управлять ими так, чтобы добиться эффективности и высокой производительности?

Каждая организация, государственная или частная, в той или иной степени зависит от материалов и услуг, поставляемых ей другими организациями. В этом отношении ни одна организация не самодостаточна в полной мере. Даже самому маленькому офису требуются помещение, тепло, свет, электроэнергия для различных целей, коммуникационное и офисное оборудование, мебель, канцелярские товары и самые разные другие элементы, чтобы заниматься своей деятельностью. Поэтому управление поставками и закупками — один из ключевых бизнес-процессов в каждой организации. Почти в каждой компании существует служба поставок как часть общеорганизационной структуры. Одна из важных управленческих целей — достижение эффективного использования ресурсов и возможностей службы поставок, цепей или сетей поставок, чтобы добиться максимального вклада от поставок в достижение целей организации.

Управление равновесием конкурентной среды, корпоративной стратегии и организационной структуры — это процесс, постоянно продолжающийся в каждой компании. Старшие менеджеры выбирают стратегии, предназначенные для преодоления конкурентных вызовов, и подходящую корпоративную организационную структуру, позволяющую реализовать эти стратегии. Поэтому структура поставок должна соответствовать общей структуре компании. Руководитель службы поставок (chief purchasing officer, CPO) должен управлять ею так, чтобы добиваться максимальных преимуществ, которые может обеспечить выбранный вариант структуры. Например, главный исполнительный директор может решить, что для гибкого реагирования на запросы потребителей более подходит децентрализованная организационная структура. В этом случае служба поставок также будет децентрализована, т.е. разделена по бизнес-единицам, чтобы соответствовать корпоративной организационной модели. Организационная структура службы поставок влияет и на то, как эта служба выполняет свои обязанности, как взаимодействует с другими подразделениями компании и какие навыки, умения и способности требуются ее сотрудникам. Независимо от принятой структуры работы должны распределяться так, чтобы гарантировать эффективную и производительную доставку товаров и услуг, нужных организации. Для этого необходимо управление сотрудниками и делегирование сфер ответственности. Конечно, управление персоналом службы

поставок, позволяющее в полной мере раскрыть его потенциал, — очень трудная задача.

В этой главе будут рассмотрены три вопроса: (1) каковы цели поставок? (2) как можно организовать службу поставок, чтобы она решала свои задачи эффективно и производительно? (3) в чем заключается деятельность и ответственность управления поставками?

## ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВКАМИ

В обычном заявлении о целях службы поставок говорится, что она должна как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе получать *необходимые материалы* (удовлетворяющие требованиям по качеству) в *нужном количестве* и так, чтобы они доставлялись в *требуемое время* и в *нужное место* из *нужного источника* (поставщика, который действует надежно и выполняет свои обязательства, в том числе и по временным параметрам) с *нужным объемом* услуг (как до продажи, так и после нее) и по *разумной цене*. Лицо, принимающее решение по вопросам поставок, вероятно, можно сравнить с жонглером, который пытается одновременно работать с несколькими мячами, находящимися одновременно в воздухе, так как этому руководителю нужно в одно и то же время обеспечивать семь перечисленных выше требующихся характеристик (качества, своевременности и т.д.). Какая польза от приобретения товаров по самой низкой цене, если они неудовлетворительны по качеству или другим показателям или если они пребывают на две недели позже запланированного срока? С другой стороны, разумная цена может быть выше обычной, если требуемая продукция срочно необходима и когда расчет на обычное время выполнения заказа в итоге приведет к общим более высоким затратам. Таким образом, *разумная цена* (right price) — это лишь один из аспектов самой низкой полной себестоимости владения продукцией. Поэтому лицо, принимающее решение по вопросам поставок, пытается уравнивать часто противоречивые цели и выбирать компромиссный вариант, чтобы получить оптимальное соотношение семи необходимых качеств. Достижение этого равновесия, сохраняющегося не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе, требует, чтобы менеджеры по поставкам учитывали и тактические, и стратегические аспекты.

Существует и более широкое заявление об общих целях поставок, в которое включены следующие девять целей.

1. *Улучшение конкурентной позиции организации.* Как менеджер стратегического уровня руководитель службы поставок должен целенаправленно добиваться более значительного вклада службы в общеорганизационные стратегию, цели и задачи. Менеджеры по поставкам должны выявлять и использовать возможности, имеющиеся в цепи поставок, чтобы повышать доходность организации, управлять ее активами и снижать затраты. В частности, служба поставок может обеспечить взаимодействие с самым низким по издержкам источником поставок, получить доступ к новым технологиям и договориться о гибких условиях поставок, кратком времени реагирования на запросы организации, доступе к товарам и услугам высокого качества и получении помощи при проектировании новых про-

дуктов и ведении инженерных работ. Компании, которые хотят добиться долгосрочного успеха, должны постоянно искать новые возможности в цепях поставок, чтобы предлагать более высокую ценность своим потребителям, особенно учитывая тот факт, что поставки — это основной участок, где такие возможности имеются. Долгосрочное выживание и благополучие организации во многом зависят от стратегических поставок. Поэтому в своей работе организации в значительной степени ориентируются на то, как принимаемые решения влияют на итоговые финансовые показатели отчета о прибылях и убытках и баланса. Потенциальные роли управления закупками и поставками для общей стратегии организации и конкретные внутренние стратегии поставок для упрочения конкурентной позиции организации обсуждаются в гл. 20.

2. *Обеспечение беспереывного потока материалов, ресурсов и услуг, требующихся для деятельности организации.* Любые дефициты или опоздания в поставках материалов, компонентов и услуг могут привести к большим затратам организации: упущенной выгоды, снижения доходов и прибыли и ухудшения репутации организации в глазах ее потребителей. Например, (1) производитель автомобилей не может закончить производство машины, не получив закупленных шин; (2) авиалиния не может отправить свои самолеты по расписанию без получения закупленного топлива; (3) больница не может выполнить операцию, не получив закупленные хирургические инструменты; (4) офисом нельзя пользоваться, если в нем не прошли подготовительные работы, за которые организация заплатила.

3. *Минимум убытков и затрат на запасы.* Один из способов, гарантирующих бесперебойный поток материалов, — наличие больших запасов. Но активы в запасах требуют капитала, который в этом случае нельзя инвестировать в другие направления бизнеса. К тому же затраты на содержание запасов могут составлять от 20 до 50% их себестоимости за год. Например, если служба закупок может обеспечивать производственные операции с инвестициями в запасы, расходуя на это 10 млн долл. вместо 20 млн, при годовых затратах на содержание запасов, равных 30%, то сокращение запасов на 10 млн долл. эквивалентно экономии в 3 млн, при этом обеспечивается высвобождение 10 млн долл. оборотного капитала.

4. *Поддержание и повышение качества.* Для каждого поступающего материала и каждой требуемой услуги необходим определенный уровень качества, так как в противном случае конечные товары или услуги не будут удовлетворять ожидания потребителей или приведут к слишком высоким затратам. Расходы на корректировку низкого, не соответствующего стандартам качества поступающих ресурсов могут быть огромными. Например, пружина, устанавливаемая при сборке в тормозную систему дизельного локомотива, стоит меньше 5 долл. Однако если эта пружина окажется бракованной, но это выяснится только в ходе эксплуатации локомотива, затраты на ее замену составят тысячи долларов — из-за демонтажных работ, требующихся для замены пружины, упущенной выгоды железной дороги из-за простаивания локомотива и возможных убытков из-за изменения заказов на ее услуги, где используется этот локомотив. Способность организации эффективно конкурировать в общемировых масштабах непосредственно зависит от того, насколько умело она занимается постоянным совершенствованием процессов работы с поставщиками.

5. *Поиск лучших или совершенствование поставщиков.* Успех службы поставок напрямую зависит от ее способности стыковать решения по базе поставок с организационной стратегией, а также наличием у ее сотрудников навыков и умений искать и совершенствовать поставщиков, анализировать их характеристики и возможности, отбирать подходящих поставщиков и добиваться постоянного совершенствования. Только если окончательный отбор приводит к тому, что поставщики становятся ответственными и оперативными, компания сможет своевременно получать нужные материалы и услуги.

6. *Стандартизация там, где это возможно, закупаемых ресурсов и процессов, применяемых для снабжения.* Стандартизация относится к процессу согласования общих спецификаций или процессов. Спецификации и процессы могут быть стандартизированы в масштабах организации, отрасли, страны и всего мира. Служба поставок должна постоянно стремиться к стандартизации своего капитального оборудования, материалов, товаров для содержания, ремонта и эксплуатации (maintenance, repair and operation MRO) оборудования и зданий, а также всех остальных закупаемых услуг везде и всегда, когда это возможно. В отношении материалов стандартизация часто приводит к снижению риска действий на рынке, более низким ценам, получаемым благодаря соглашениям о закупках в больших объемах, снижению запасов и отслеживанию затрат при сохранении требуемых уровней обслуживания. Если говорить о средствах производства, стандартизация приводит к снижению запасов для MRO, а также к сокращению затрат на профессиональную подготовку персонала, занимающегося обслуживанием оборудования и работой на нем. В отношении услуг стандартизация приводит к снижению базы поставок, более низким операционным затратам, более стабильному уровню обслуживания и более низким ценам. Стандартизация процессов управления поставками также может привести к сокращению времени цикла, транзакционных затрат и к расширению возможностей обмена знаниями, не ограничиваясь отдельными функциональными и организационными границами. Поскольку стандартизация затрагивает многих заинтересованных лиц, она обычно требует межфункциональной, а иногда и межорганизационной командной работы.

7. *Закупки товаров и услуг по самой низкой совокупной стоимости владения.* На закупаемые товары и услуги в обычной организации приходится самая большая доля общих затрат этой организации. Эффект прибыль-левередж, обсуждавшийся в гл. 1, может быть значительным. Наиболее удобно сравнивать конкурирующие предложения поставщиков по цене. Однако служба поставок должна отыскать необходимые товары и услуги по самой низкой совокупной стоимости владения, т.е. учитывая помимо цены и другие факторы, в частности качество, послепродажное обслуживание, гарантийные затраты, запасы и требования по запасным частям, простои и т.д., которые в долгосрочной перспективе могут оказать более сильное влияние на затраты организации, чем первоначальная закупочная цена.

8. *Гармонизация и продуктивность внутренних взаимосвязей.* Менеджеры по поставкам не могут эффективно добиваться своих целей и решать поставленные перед ними задачи без хорошего взаимодействия с представителями из других функций. Поэтому полезно изучить взаимосвязи, которые складываются между службой поставок и ее основными внутренними партнерами по бизнесу.

*Технология поставок и проектирования.* До 70% стоимости любого требования задаются на первых нескольких этапах стандартного процесса приобретения —

этапах выявления и описания потребностей. Поэтому, чтобы получить необходимые спецификации, необходимо тесное взаимодействие технологий поставок и проектирования. Проект должен определяться требованиями конечного потребителя с учетом его ценности и степени удовлетворения и быть разработан так, чтобы обеспечить удобное производство и снабжение. Очевидно, что подобная тесная связь требует активного привлечения работников маркетинговой, производственной, финансовой/бухгалтерской служб, так как без этого выявить основные возможности и ограничения очень сложно. Именно на этапе проектирования необходимо учесть интересы разных службы, что вряд ли произойдет, если эксперты из разных функциональных направлений не представят заранее свою точку зрения и не будут по-настоящему работать в составе команды. Слишком часто отсутствие работника службы поставок или неучет его мнения на этапах проектирования впоследствии приводит к низкой эффективности товара или услуги, дорогостоящим задержкам, повторным работам и неудовольствию конечного пользователя.

*Поставки и операции.* В большинстве организаций оперативное преимущество во многом определяется тесным взаимодействием между службой поставок и производственным процессом. Особенно это проявляется в производственных компаниях, где общая задача интеграции логистики — удовлетворение запросов конечного потребителя, с одной стороны, и использование сетей поставок — с другой, при одновременном управлении потоками материалов и информации, оборудованием, персоналом и площадями, — действительно очень сложная задача. Удовлетворение целей по качеству, времени доставки, количеству, затратам, гибкости и стабильности так, чтобы добиваться рентабельности и конкурентоспособности, требует стратегических и тактических знаний и умений как у менеджеров производства, так и у менеджеров по поставкам.

*Поставки и маркетинг/продажи.* Так как поставки и маркетинг зеркально отражают друг друга, поскольку обе эти службы связаны с переговорами и обслуживанием потребителей, более высокая интеграция этих двух функций позволит добиться дополнительных преимуществ. Хотя исследования показывают, что служба поставок, как правило, не привлекается к планированию маркетинга, службы поставок и маркетинга часто выделяют своих сотрудников в команды, занимающиеся разработкой новой продукцией. Служба поставок часто может предлагать информацию о текущих и перспективных рыночных условиях и опыт ведения переговоров, а маркетологи могут постоянно информировать службу поставок о маркетинговых кампаниях, специальных программах стимулирования и прогнозах продаж, а также привлекать сотрудников службы поставок ко встречам с конечными потребителями, что помогает им лучше разобраться в потребительских запросах. Во многих организациях используют стратегический сорсинг для влияния на категории затрат, в частности на рекламу и медиа. Эти усилия требуют тесного сотрудничества служб поставок и маркетинга.

*Поставки и бухгалтерия/финансы.* Служба поставок и бухгалтерия/финансы взаимодействуют на таких участках, как счета к оплате, планирование и составление смет. Отсутствие согласования целей на горизонтальном уровне часто приводит к ситуациям, когда действия на одном участке вступают в конфликт с действиями на другом. Например, финансовый/бухгалтерский отдел может исполь-

зывать политику платежей, которая не полностью соответствует условиям оплаты, предусмотренным в контрактах с поставщиками. Это во многом объясняется разными взглядами. С точки зрения финансистов, внести вклад в достижение финансовых целей организации хорошо помогают наличные средства, и их следует хранить в таком виде как можно дольше. С точки зрения службы поставок, на финансовых показателях прекрасно сказывается формирование прочных и взаимовыгодных связей с основными поставщиками. Менеджеры по поставкам часто утверждают, что бухгалтерский отдел слишком сильно фокусируется на краткосрочных результатах, полученных за счет наличных средств, вместо того чтобы стремиться к долгосрочным выгодам, в основе которых лежат тесные связи заказчиков и поставщиков, на которые влияет система оплаты в соответствии с контрактными условиями. Более совершенные коммуникации между службой поставок и бухгалтерской/финансовой службой и более полное соответствие их целей могут помочь устранить подобные проблемы или хотя бы их ослабить. Работники службы поставок могут помочь решить финансовые проблемы, представив надежные прогнозы по потокам наличных средств, а также уделяя повышенное внимание минимизации запасов и получению нужной рыночной информации.

9. *Достижение целей службы поставок с минимальными эксплуатационными расходами.* Для получения поставок требуются средства: заработная плата сотрудников, расходы на коммуникации, расходные материалы, транспортные затраты, компьютерные затраты и начисляемые накладные расходы. Цели службы поставок должны достигаться как можно эффективнее и экономнее. Неэффективные участки процесса приводят к отходам, избыточным эксплуатационным расходам и избыточно высокой совокупной стоимости владения. Менеджеры по поставкам должны постоянно стремиться к совершенствованию, улучшая там, где можно, процессы, методы, процедуры и приемы закупок и поставок. Например, снизить операционные издержки можно, если воспользоваться системами электронного снабжения для анализа всего процесса от запроса до оплаты, а также картами закупок и электронными каталогами, которыми можно пользоваться для закупок продукции в небольших объемах. Компании с эффективными процессами поставок могут добиваться конкурентного преимущества за счет снижения затрат, повышения гибкости, ускорения времени выхода на рынок и более высокой согласованности, что помимо прочего позволяет сотрудникам службы поставок уделять больше времени деятельности, добавляющей ценность.

Цели службы поставок в конечном счете должны вносить свой вклад в достижение краткосрочных и долгосрочных организационных стратегий, целей и задач. Процесс и служба поставок могут быть организованы самыми разными способами, обеспечивающими максимальную эффективность и производительность.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВКАМИ

### Небольшие и средние службы

Опыт показывает, что поручение функций поставок профессионалам, имеющим необходимую подготовку, получившим конкретные участки ответственности и



необходимые полномочия, позволяет более эффективно и производительнее добиваться организационных целей и реализации ее стратегий, чем поручение этих задач людям, для которых поставки — не основной участок ответственности. Тем не менее на отдельных предприятиях, особенно небольших, нередко ответственность за поставки возлагается на самых разных сотрудников, не имеющих опыта работы в этой области, которые делают закупки ресурсов у местных ритейлеров или оптовиков. По мере того как размер предприятия растет, идея поручения ответственности за поставки профессионалам становится более очевидной, и в конце концов в организации появляется отдельная служба.

Размер и деятельность службы поставок отдельного предприятия зависят от ряда факторов, в частности размера компании и природы ее бизнеса. Пример типовой службы поставок предприятия обычного среднего размера приведен на рис. 2.1. Очевидно, в небольших компаниях, где персонал службы поставок состоит всего из одного или двух человек, ожидается, что они могут действовать гибко и обладают всеми необходимыми навыками, умениями и способностями. Конечно, когда организация становится более крупной и может позволить себе нанимать дополнительный персонал, начинается специализация.



Рис. 2.1

Пример типовой службы поставок в компании средних размеров, расположенной в одном месте

## Специализация в службе поставок

Если служба поставок должна вносить высокий вклад в достижение организационных целей, ее необходимо укомплектовать профессионалами и четко определить для них сферы ответственности. Специализация сотрудников службы поставок помогает им накапливать опыт работы на конкретных участках и может потребовать создания в общей структуре специализированных групп. Большинство крупных служб поставок состоят из четырех общих направлений: управления сорсингом и товарами; управления материальным потоком; административных задач; исследований, связанных с поставками<sup>1</sup>.

### *Управление сорсингом и товарами*

Сотрудники, занимающиеся этим направлением, разрабатывают товарные стратегии, выявляют потенциальных поставщиков, анализируют их возможности, отбирают их и определяют цены, условия и пункты для включения в соглашения с поставщиками; они готовят контракты и заказы на закупку. Это направление обычно дополнительно специализируется по типам закупаемых товаров, например сырью (которое, в свою очередь, может дополнительно подразделяться на категории), различным видам топлива, средствам производства, офисному оборудованию и расходным материалам, поставкам для MRO. На рис. 2.2 представлено описание работы специалиста по товарам в Deere & Company.

Один из видов управления товарами — закупки для выполнения проекта, где специализация по закупочной деятельности и ведению переговоров определяется конкретными видами готовой продукции или содержанием проекта. Это требует от закупщика хорошего знания всех особенностей проекта от начала до конца. Общей закупочной деятельностью по проекту может заниматься служба поставок крупного подрядчика, при этом закупки по каждой конкретной работе остаются в ведении отдельных временных структур. По завершении проекта закупщик получает новое задание и переключается на другой проект. Университет The United States Defense Acquisition University готовит специальных менеджеров проекта, отвечающих за закупки и разработки программ новой техники, предназначенной для оборонных целей. Подобные проекты могут быть рассчитаны на 20 лет.

### *Управление материальным потоком*

Эта группа управляет контрактом после его подписания, направляет поток материалов и услуг от поставщика и отслеживает, как поставщик выполняет свои обязательства по поставкам и качеству продукции, чтобы избежать каких-то неопределенностей.

---

<sup>1</sup> При обсуждении деятельности, связанной с закупками компании, термины «закупки», «снабжение» и «сорсинг» часто используются взаимозаменяемо. Однако это не синонимы. «Закупка» относится к транзакционным функциям, выполняемым при приобретении товаров и услуг по самой низкой из всех возможных цене. «Снабжение» — более широкое понятие, включающее помимо закупочных функций управление материальными потоками и услугами. Сорсинг — понятие еще более общее. Это деятельность, сфокусированная на создании каналов закупок, которые обеспечивают самые низкие общие затраты для компании, а не только самые низкие закупочные цены. — *Примеч. ред.*

данностей, отрицательно сказывающихся на работе организации. При возникновении проблемы группа управления материальным потоком включается в ее решение и помогает поставщику справиться с ней. Деятельность по управлению материальным потоком чаще всего осуществляется на уровне отдельного предприятия или офиса и требует регулярных коммуникаций с поставщиками по конкретным видам продукции, в частности размеру заказа и срокам поставки. Описание работы специалиста по планированию в службе поставок приведено на рис. 2.3.



## JOHN DEERE

Должность:	специалист по товарам
Подразделение:	служба поставок
Рабочая функция:	определять источники поставок материалов, продуктов, расходных материалов и услуг, обеспечивать получение товаров, необходимых для деятельности предприятия, управлять взаимоотношениями с поставщиками

### Основные обязанности

1. Управлять отбором источников и их развитием при помощи процесса, выполняемого в составе команды и включающего оценивание затрат, качества и производственных систем.
2. Формировать внешние и внутренние связи поставщиков и потребителей и управлять ими; создавать там, где это целесообразно, стратегические союзы.
3. Руководить работой совместных инженерных команд или участвовать в их работе; помогать интеграции поставщиков в процесс доставки продукции (product delivery process, PDP).
4. Оценивать эффективность разработок, механизмов снабжения и процессов подготовки, чтобы гарантированно добиваться удовлетворения спецификации по продуктам.
5. Предоставлять рекомендации по изменению проектов и/или влиять на проекты личным участием или участием поставщика.
6. Разрабатывать и реализовывать стратегии управления поставками, чтобы влиять на затраты и качество и добиваться постоянного совершенствования.
7. Разрабатывать способы контроля материалов и задавать логистические цели.
8. Осуществлять основные коммуникации между тактическими и стратегическими службами закупок и предприятиями; принимать участие в деятельности команд.

Рис. 2.2

Описание работы специалиста по товарам в Deere & Company



# JOHN DEERE

Должность:	специалист по планированию поставок и управлению ими
Подразделение:	служба поставок
Рабочая функция:	обеспечивать ускоренное выполнение заказов, заниматься составлением графиков работ и/или анализом требований по покупаемым материалам в соответствии с заданными требованиями и критериями контроля запасов. Может взаимодействовать с поставщиками при разработке соглашений процедурного характера, добиваться от них выполнения обязательств по поставкам и решать проблемы, связанные с качеством

#### Основные обязанности

1. Управлять конкретными показателями поставщика и установить с ним обратную связь, управлять выполнением бизнес-плана и взаимосвязями с поставщиком.
2. Планировать достижение целей по запасам в разбивке по продуктам/поставщикам или планировать/выполнять работы системы доставки, обеспечивать контроль за материалами (например, доставки JIT, P.O.U.D., электронный обмен данными).
3. Составлять графики работ с материалами на основании требований и срочных доставок, которые не выполняются или в отношении которых есть опасения, что они не будут выполнены.
4. Анализировать результаты применяемых систем для определения единиц продукции, требующих последующих взаимодействий с поставщиками, чтобы заказанные материалы гарантированно прибыли в установленный срок.
5. Участвовать в решении повседневных проблем и корректирующих действиях при работах с отходами, возвратом, рекламациями, заменой непринятых материалов. Нести ответственность за соответствие продуктов спецификациям.
6. Осуществлять основные коммуникации между тактическими и стратегическими службами закупок и предприятиями; принимать участие в деятельности команд.
7. Проводить текущую ревизию затрат и комплектующих изделий в ходе подготовки принимаемых решений. Участвовать в анализе технологических решений.
8. Проводить анализ цен/экономически обоснованного размера запасов и сравнивать различные нормы, в том числе цен за единицу продукции, условия фрахта, обязанности, функционирование и рейтинг поставщиков. Изучать ценовые ошибки в инвойсах.

Рис. 2.3

Описание работы специалиста по планированию в службе поставок Deere & Company

### *Административные функции*

Эта группа занимается подготовкой и отправкой официальных документов, связанных с закупками, управляет бюджетом службы, анализирует данные, необходимые для ее работы, готовит отчеты для топ-менеджеров и менеджера по поставкам. Эти сотрудники часто управляют операциями на основе информационных систем, в том числе систем электронного снабжения, электронной коммерции B2B и электронного обмена данными.

### *Исследования в области поставок*

Исследователи из службы поставок работают над конкретными проектами, связанными со сбором, классификацией и анализом данных, необходимых для принятия более точных решений по закупкам. К видам деятельности на этом участке относятся: изучение вариантов использования альтернативных материалов, анализ долгосрочного спроса, составление прогноза по ценам и поставкам, анализ затрат на производство и доставку товара или услуги для эффективного поставщика.

Эта группа также занимается проведением бенчмаркиговых исследований. Например, группа в Cable and Wireless plc., отвечающая за процессы и системы глобальных закупок в Великобритании, проводит бенчмаркинг закупочных процессов, чтобы совершенствовать системы поставок <sup>1</sup>.

## Крупные организации

В крупных компаниях структура поставок разделяется на централизованную и децентрализованную части. Основу структуры службы поставок задает общая корпоративная структура. Структурные варианты — от полной централизации до полной децентрализации. О централизации говорят, когда решения о затратах принимаются не там, где географически действует персонал, занимающийся закупками и поставками. Поэтому степень централизации можно установить по объему расходов, которыми управляет корпоративная служба поставок или которые она контролирует. Здесь можно выделить три общие организационные модели:

1) централизованная, когда полномочия и ответственность за большинство функций, относящихся к поставкам, передаются центральной службе;

2) гибридная, когда ответственность и полномочия распределяются между центральной службой поставок и бизнес-единицами, подразделениями и действующими предприятиями. Гибридные структуры могут быть более централизованными или децентрализованными, что зависит от распределения полномочий по принятию решений. Один из вариантов гибридной структуры поставок — «ориентация на центр», когда стратегические решения принимают централизованно, а выполняют их децентрализованно;

3) децентрализованная, когда ответственность и полномочия за функции, относящиеся к поставкам, распределяются по всей организации.

CAPS Research проводит бенчмаркиговые исследования по показателям функции закупок (Purchasing Performance Benchmarking Studies) в широком диа-

---

<sup>1</sup> Michiel R. Leenders and P. Fraser Johnson, *Major Changes in Supply Chain Responsibilities* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2001).

пазоне отраслей. Одним из таких бенчмаркинг-показателей служат результаты применения компаниями-респондентами централизованных, децентрализованных и гибридных структур. Чтобы познакомиться со структурой, типичной для конкретной отрасли, посетите веб-сайт CAPS по адресу <http://www.capsresearch.org>.

## Централизованная структура поставок

Преимущества и недостатки централизованной структуры поставок в обобщенном виде приведены в табл. 2.1<sup>1</sup>.

Таблица 2.1

Потенциальные преимущества и недостатки централизации

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическая сфокусированность</li> <li>• Более сильная специализация по вопросам закупок</li> <li>• Способность оплачивать хорошо подготовленных специалистов</li> <li>• Консолидация требований — <i>удар (clout)</i></li> <li>• Координация приемов и процедур и управления ими</li> <li>• Эффективное планирование и исследования</li> <li>• Общие поставщики</li> <li>• Тесный контакт с основными лицами, принимающими решения в организации</li> <li>• Критическая масса</li> <li>• Признание бренда компании и ее положения</li> <li>• Подотчетность — <i>полномочия (power)</i></li> <li>• Низкая себестоимость закупок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие сфокусированности на работе бизнес-единиц</li> <li>• Узкая специализация и монотонность работ</li> <li>• Намного более высокие затраты централизованной единицы</li> <li>• Обычно завышенная численность персонала в корпоративной службе на местах</li> <li>• Склонность минимизировать разумные различия в требованиях к продукции</li> <li>• Отсутствие учета уникальных запросов бизнес-единиц</li> <li>• Сфокусированность на корпоративных требованиях, а не на стратегических требованиях бизнес-единиц</li> <li>• Большая часть обмена знаниями происходит в одностороннем порядке</li> <li>• Разное поведение даже общих поставщиков на разных географических и рыночных сегментах</li> <li>• Дистанцированность от пользователей</li> <li>• Склонность создавать замкнутые организационные «силосные башни», silos</li> <li>• Потребительская сегментация, требующая большей приспособляемости к уникальным ситуациям</li> <li>• Невозможность тратить много времени на поставщиков</li> <li>• Высокие затраты на закупки</li> </ul>

<sup>1</sup> Michiel R. Leenders and P. Fraser Johnson, *Major Structural Changes in Supply Organizations* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2000).

## Децентрализованная структура поставок

Преимущества и недостатки децентрализованной структуры поставок в обобщенном виде приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Потенциальные преимущества и недостатки децентрализованной структуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более легкая координация/коммуникация с операционным подразделением</li> <li>• Более высокая скорость реагирования</li> <li>• Эффективное использование местных источников</li> <li>• Автономность, характерная для бизнес-единицы</li> <li>• Простота линий подчиненности</li> <li>• Индивидуальные полномочия и сферы ответственности</li> <li>• Учет предпочтений сотрудников службы закупок</li> <li>• Широкое определение должностных обязанностей</li> <li>• Большой учет географических, культурных, политических, экологических, социальных, языковых и валютных особенностей</li> <li>• Закрытость затрат, связанных с поставками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большие трудности для осуществления коммуникаций между бизнес-единицами</li> <li>• Поощрение пользователей не заниматься планированием заранее</li> <li>• Ставка на оперативный, а не на стратегический подход</li> <li>• Слишком большое внимание местным источникам, игнорирование более подходящих возможностей для поставок</li> <li>• Отсутствие критической массы в организации, обеспечивающей наглядность/эффективность — «синдром целостной личности»</li> <li>• Отсутствие удара</li> <li>• Субоптимизация</li> <li>• Предпочтения бизнес-единиц, не совпадающие с корпоративными</li> <li>• Преувеличение небольших отличий</li> <li>• Составление отчетных документов на нижнем уровне организации</li> <li>• Ограниченные возможности карьерного продвижения</li> <li>• Игнорирование некоторых вопросов, интересующих организацию в целом</li> <li>• Ограниченный опыт в области требований</li> <li>• Отсутствие стандартизации</li> <li>• Затраты на поставки относительно высоки</li> </ul>

## Гибридная структура поставок

В организации с большим числом бизнес-единиц разные подразделения или бизнес-единицы часто продают разные товары и услуги, требующие разного ассортимента закупаемых ресурсов. Часто подразделения или бизнес-единица стано-

вятся центром прибыли, в то время как менеджер подразделения, получающий полную ответственность за управление этим подразделением, фактически выполняет функции президента независимой компании, а его деятельность оценивается по прибыли подразделения. Поскольку закупки — самая крупная отдельная составляющая контролируемых затрат, которые нужны при управлении подразделением, оказывающая непосредственное влияние на эффективность и конкурентоспособность, менеджер центра прибыли может настаивать на предоставлении ему полной автономии в вопросах закупок. Это побуждает компании выбирать и децентрализованные и централизованные закупки, т.е. гибридную организационную структуру, в которой функция поставок частично централизована на корпоративном уровне или штаб-квартире, а частично децентрализована на уровне бизнес-единиц.

Часто корпоративная служба поставок взаимодействует с отделами поставок бизнес-единиц, оставляя для себя задачи, которые более эффективно решаются на корпоративном уровне: (1) определение используемых приемов, процедур, контрольных функций и систем; (2) наем и подготовка персонала; (3) координация закупок товаров общего пользования, для которых необходима более сильная консолидация требований; (4) аудит деятельности службы поставок; (5) разработка корпоративных стратегий поставок. Таким образом, гибридные организационные структуры пытаются объединить преимущества как централизованной, так и децентрализованной структуры, создавая организационную структуру, которая полностью не относится ни к одной из них (рис. 2.4).

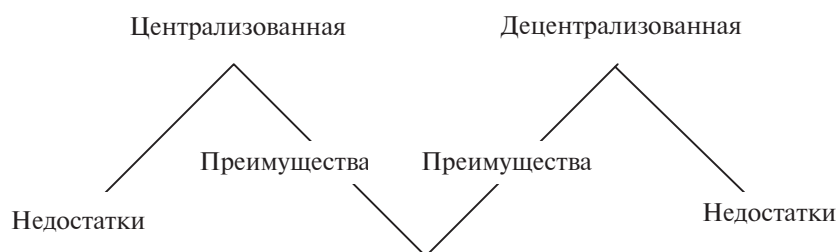


Рис. 2.4  
Потенциальные преимущества гибридной структуры

Любая структура обязательно влияет на применяемые процессы, процедуры, системы и взаимосвязи. Будет ли служба поставок централизованной, децентрализованной или гибридной, — в любом случае ее персонал должен максимально стремиться к реализации преимуществ существующей структуры и к минимизации ее недостатков. Менеджеры службы поставок могут разрабатывать и реализовывать стратегии, направленные на преодоление препятствий, и в полной мере использовать возможности и организационной структуры, и структуры службы поставок.



## Структуры, отвечающие за прямые и косвенные затраты

Прямые затраты включают любые товары, которые применяются для создания конечного продукта; косвенные затраты — это товары и услуги, необходимые для обеспечения работы организации. К косвенным затратам относятся расходы на такие составляющие, как профессиональные услуги, коммунальное хозяйство, поездки, вознаграждения сотрудников и расходные материалы, необходимые для работы офиса. Во многих организациях основное место контроля над прямыми затратами — группа поставок, работающая с высокой степенью централизации. Это вполне понятно, потому что все, что в конечном счете затрагивает интересы конечного пользователя, требует опыта.

С другой стороны, косвенные затраты часто формируются вне структурированного сорсинга, т.е. вне сферы полномочий и ответственности службы закупок, так как нередко ими занимаются сами внутренние пользователи. Например, менеджер по маркетингу, которому необходимо нанять сотрудника лишь на какое-то время, сам занимается всем процессом покупки его труда. Такой очень децентрализованный подход приводит к фрагментированным затратам на временных работников, в том числе и на взаимодействие с многочисленными поставщиками этих услуг, особенно с учетом разных ставок оплаты труда и разных контрактных условий. Это частично объясняется тем, что такие закупки требуют определенных знаний и опыта, которыми, как считают специализированные отделы и подразделения, обычная служба закупок не обладает.

Повышенное внимание к управлению стратегическими затратами побуждает многих старших менеджеров больше внимания уделять косвенным затратам, чтобы самим понять, имеются ли возможности для экономии на них, можно ли добиваться их сокращения, а в некоторых случаях и вообще отказаться от некоторых составляющих. Чтобы лучше управлять косвенными затратами, некоторые организации применяют теперь и для них общий процесс закупок. Другие ожидают, что менеджеры по поставкам убедят внутренних пользователей в пользе структурированного процесса сорсинга. В некоторых случаях служба поставок проводит анализ предложений и дает рекомендации, но окончательное решение о таких закупках принимает владелец средств. Ответственность за затраты здесь может быть возложена на межфункциональные команды, состоящие из внутренних пользователей (часто в масштабах нескольких бизнес-единиц) и закупщиков или менеджеров по товарам. Вопросы сорсинга, оценивания и выбора поставщиков по статьям косвенных затрат более подробно обсуждаются в гл. 10. Любые средства, затраченные на закупки, которыми не управляют при помощи структурированного процесса сорсинга, могут стать целью экономии затрат, их сокращения или вообще предотвращения.

## Управление организационными преобразованиями в службе поставок

Нередко компании вносят крупные изменения в организационную структуру своей службы закупок. В ход исследования, проведенного в 2000 г. центром CAPS,

помимо прочего было включено два вопроса. Почему так много структурных изменений в службах поставок крупных компаний? Если гибридная организационная структура теоретически так привлекательна, почему так много крупных компаний отказываются от нее?<sup>1</sup> Во-первых, исследователи установили, что изменения организационной структуры — это результат изменения общекорпоративной организационной структуры, и ни в одной из ситуаций СРО не имеет возможности создавать такую структуру службы поставок, которая, как он считает, была бы самой подходящей для текущих обстоятельств. Вместо этого он вынужден выбирать соответствие общекорпоративной структуре. Поэтому руководители служб поставок должны решить сложную задачу: в максимальной степени реализовать преимущества выбранной организационной структуры и минимизировать ее недостатки.

Во-вторых, есть ряд вопросов, касающихся реализации, которые надо учесть при осуществлении крупных изменений структуры службы поставок. Крупные преобразования влияют на жизнь многих людей и часто порождают у персонала мрачные предчувствия в отношении своего будущего. Реализация изменений оказывает значительное давление на СРО, который не только должен заниматься управлением повседневными делами службы поставок, но и успешно осуществлять организационные преобразования. Связанные с этим трудности часто вносят свой вклад в общее положение дел, и поэтому при реализации крупных структурных преобразований нередко нужна помощь консультантов.

### *Изменения в направлении централизации*

При общих изменениях в направлении централизации особенно заметны две особенности: профессионалы, работающие в службе поставок, и информационные технологии. В переходный период поиск специалистов по поставкам для всех уровней функции поставок становится очень сложной задачей. Опытных старших специалистов по поставкам корпоративного уровня у самой компании может просто не быть. Как и где готовить служащих такого уровня — серьезная реализационная задача. Некоторые компании в этом вопросе прислушиваются к мнению СРО, что резко отличается от предыдущей практики функции поставок. В других компаниях назначают новых СРО из тех, кто имеет опыт работы в этой области, и поручают им заниматься процессом преобразований. На среднем и начальном уровнях требуются дополнительные специалисты, имеющие навыки и умения во многих областях, в частности по заключению контрактов. Очень часто прежние специалисты по поставкам, которые работали в децентрализованной структуре, считают, что у них нет требуемой профессиональной подготовки или опыта, необходимых для работы в новой централизованной среде.

### *Изменения в направлении децентрализации*

В ходе исследования CAPS был выявлен еще один реализационный аспект, уникальный для всех местностей, которые изучались в ходе исследования изменений

---

<sup>1</sup> Leenders and Johnson, *Major Structural Changes in Supply Organizations*.

в направлении децентрализации: интерес к тому, как эффективно разделить централизованную службу поставок на составляющие. Например, в Ontario Hydro создали общую функцию обслуживания, которая отвечает за переговоры по соглашениям, заключаемым любой структурной единицей корпорации, формулирует и отслеживает выполнение правил корпоративных закупок, а бизнес-единицы отвечают за виды деятельности, связанные с управлением материальным потоком. Можно использовать и другой вариант: Hoeschst решила создать отдельное юридическое лицо Hoeschst Procurement International, которое будет помимо прочего предлагать услуги, связанные с закупками, другим компаниям на основе комиссионных. Ключевая задача в обеих ситуациях — по крайней мере сохранить основные характеристики и специалистов организации, работавших в службе поставок, и в то же время адаптироваться к новым структурным требованиям, заданным в компании.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ГРУППЫ ПОСТАВОК

После того как общекорпоративная организационная структура задана, какой бы ее вариант ни был выбран, начинается распределение полномочий внутри нее. Независимо от того, что лежит в основе организационной структуры: функции, продукты или бизнес-процессы, — по-настоящему важна работа, которая должна распределяться и выполняться в соответствии со стратегическими планами и организационными задачами. Из этого логически следует, что важны для стратегических целей и организационных проектов организационное планирование и делегирование полномочий.

В следующем параграфе описываются ключевые аспекты организационной структуры службы поставок, в том числе роль руководителя отдела закупок, статус службы поставок в организации, ее место в общей схеме полномочий и внутренние взаимоотношения. Хотя основное внимание уделяется крупным службам поставок, многие комментарии в полной мере относятся и к небольшим.

### Руководитель службы поставок

В одной исследовательской работе, выполненной центром CAPS, руководитель службы поставок (СРО) определяется как «самый старший» или «высшего уровня» руководитель «корпоративного офиса компании (исполнительный уровень) или крупного подразделения, такого, как стратегическая бизнес-единица, имеющий официальные полномочия и наделенный ответственностью за управление функциями закупок, приобретения или сорсинга в компании (или для стратегических бизнес-единиц) у внешних поставщиков»<sup>1</sup>. Этот руководитель может делегировать свои полномочия подчиненным и отделам, однако функциональная ответственность остается на нем. Более того, функциональность предполагает, что

---

<sup>1</sup> Thomas E. Hendrick and Jeffrey A. Ogden, *Chief Purchasing Officers' Compensation Benchmarks and Demographics: A 2001 Study of Fortune 500 Firms* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2002).

СРО должен отвечать за все участки, обоснованно включенные в состав функции поставок и содержащие все относящиеся к этому направлению виды работ, сеть поставок, а также весь диапазон организационных вопросов. Основной принцип здесь таков: существует ряд универсально признанных обязанностей, присущих этой функции, и поэтому эти обязанности должны быть сведены в отдельную группу, которая по статусу должна быть такой же, как у других крупных функций организации.

Изменения в области управления поставками повлияли практически на все, что включает эта функция: от названий должностей до задач, которые они решают. Единого общего названия высшей позиции в службе поставок в крупной организации в Северной Америке не существует. В зависимости от роли, которую играет эта служба в организации, и места в общей иерархической структуре эта должность может называться: руководитель отдела закупок, вице-президент, директор, менеджер. Сама служба может называться отделом поставок, закупок или снабжения, отделом управления поставками, сорсинга, службой стратегического сорсинга или отделом управления цепью поставок. Самое обычное дело, когда СРО называется вице-президентом по стратегическому сорсингу и поставкам, вице-президентом по закупкам, вице-президентом по управлению цепями поставок; директором по глобальному снабжению.

Должности в кейсах этой книги наглядно показывают широкий диапазон возможных вариантов, которые в настоящее время применяются на практике.

## Профиль СРО

Приведенный ниже профиль обычного СРО появился в результате исследования CAPS<sup>1</sup>. «Средний» СРО — это хорошо образованный, 49-летний мужчина, который работает в организации 12 лет и занимает должность СРО чуть меньше трех лет. У него более 14 лет опыта работы в области закупок, а его компенсационный пакет, включающий заработную плату, бонусы и надбавки на лечение, составляет 282 тыс. долл. Он обычно называется вице-президентом, чаще всего с добавлением слов «по закупкам» или «по снабжению» плюс какие-то прилагательные, учитывающие специфику его работы. В результате это выглядит примерно так: вице-президент по глобальному снабжению. Как правило, между СРО и СЕО (главным исполнительным директором) есть один или два промежуточных властных уровня. Нередко СРО подчиняется человеку, чье должностное название звучит как вице-президент или старший вице-президент плюс характеристика основной функциональной обязанности, например по финансам, по административным вопросам или операциям. На СРО могут быть возложены общие управленческие обязанности, не относящиеся к традиционным аспектам закупок: корпоративные деловые поездки, услуги, связанные с питанием сотрудников, недвижимостью и печатными работами. Кроме того, СРО может отвечать за логистику (включая входную и выходную транспортировку, управление парком транспортных средств, складские работы, грузопереработку материалов, выполнение заказов,

---

<sup>1</sup> Thomas E. Hendrick and Jeffrey A. Ogden, *Chief Purchasing Officers' Compensation Benchmarks and Demographics: A 2001 Study of Fortune 500 Firms* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2002).

управление запасами, планирование спроса и предложения, управление логистическими провайдерами категории третья сторона (аутсорсинговыми провайдерами)), качество, счета к оплате, управление документами/контрактами, руководство процессами поставок, материалами, производством, дистрибьюцией, управление зданиями и сооружениями.

## Тенденции в работе СРО

За последние 10 лет проявилось несколько тенденций.

- Возрос образовательный уровень. Почти все СРО имеют степень бакалавра; около половины из них более высокую степень, как правило, мастер бизнеса.
- Отсутствует разнообразие. СРО по-прежнему в основном мужчины, которым около 50 лет.
- Меняются линии подчиненности: все больше СРО подчиняются старшим вице-президентам.
- СРО все чаще нанимают не из самой организации.
- СРО все чаще нанимают из работавших до этого в других функциональных областях, а не в закупках.
- Наблюдается переход от специализации бакалавра в бизнесе к бакалавру инженерного профиля, дополняемого степенью MBA. Степень доктора в настоящее время имеют лишь немногие СРО, но их число устойчиво растет.
- Во многих организациях роль СРО по-прежнему нова.
- Когда новый СРО сменяет прежнего, прежний СРО часто увольняется.

## Взаимоотношения подчиненности

Руководитель, которому подчиняется СРО, служит хорошим индикатором статуса службы поставок и того, как эту службу воспринимают в организации. Если начальник отдела закупок имеет статус вице-президента и подчиняется главному исполнительному директору, это свидетельствует, что поставки признаны основной управленческой функцией. Если служба поставок подчиняется руководителю более низкого уровня, ее влияние на корпоративную стратегию, скорее всего, меньше.

Когда службе поставок не придается тот же статус, что и другим функциям в иерархической структуре, она должна подчиняться кому-то из старших функциональных руководителей. Во многих случаях служба поставок подчиняется заместителю директора по финансовым вопросам, что объясняется немедленным влиянием решений, связанных с поставками, на потоки денежных средств, размер годовых затрат и объем денег, связанных в запасах. Организационный фокус на управление стратегическими затратами также способствует тому, чтобы служба поставок подчинялась финансистам. В организациях, где большая процентная доля годовых расходов связана с товарами и услугами, необходимыми производству, поставки часто подчиняются директору по производству. В модели общих

услуг поставки, наряду с юридическими, бухгалтерскими и кадровыми направлениями, а также с другими функциями, могут подчиняться вице-президенту по административным вопросам. В компании с повышенным акцентом на инженерных проблемах отношения подчиненности могут предусматривать вариант, при котором руководитель инженерной службы отвечает за более тесные коммуникации с остальными функциями, чтобы лучше координировать спецификации продуктов и осуществлять контроль качества.

На уровень размещения функции поставок в организационной структуре могут влиять самые разные факторы. Укажем наиболее важные из них.

1. Объем закупаемых материалов, внешних услуг и затраты на них как доля в общих затратах или в общих доходах организации. Высокий показатель свидетельствует о важности эффективного функционирования службы поставок.
2. Природа приобретаемых товаров и услуг. Приобретение сложных компонентов или активное использование субподрядчиков вызывает существенные проблемы в области поставок.
3. Степень, в которой служба поставок и поставщики могут обеспечивать конкурентное преимущество.

При определении того, кому должна подчиняться служба поставок, важно установить, кто наиболее эффективен при реализации ее вклада в достижение организационных целей. Чтобы основные аспекты поставок, связанные со стратегическими управленческими решениями, были в должной степени учтены, служба поставок должна подчиняться руководителю, вес которого в организации достаточно высок.

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И УЧАСТКИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СЛУЖБЫ ПОСТАВОК

Управление поставками можно описать как совокупность видов деятельности, которыми необходимо управлять эффективно, чтобы организация производила для конечных потребителей высокую ценность. Если судить по отчету CAPS Research *Основные изменения в сфере ответственности цепей поставок*<sup>1</sup>, изменяющиеся роли и сферы ответственности службы поставок разделяются на четыре общие категории: (1) что приобретается; (2) виды деятельности в цепях поставок; (3) характер участия в категориях 1 и 2; (4) участие в корпоративных видах деятельности.

### Что приобретается

Продукция, приобретаемая группой поставок, варьируется от организации к организации, а ассортимент увеличивается или сокращается в зависимости от положения дел закупающей организации. Среди приобретаемых товаров включают

---

<sup>1</sup> Leenders and Johnson, *Major Changes in Supply Chain Responsibilities*.

сырье, стандартные и особые виды продукции, товары для MRO, капитал, услуги и перепродаваемые продукты. К нетрадиционным относятся категории затрат, управление которыми, как правило, осуществляется за пределами процесса управления закупками и поставками. В некоторых организациях закупочные виды деятельности ограничиваются лишь материалами и услугами, связанными с производством, а ответственность за приобретение непроизводственных или второстепенных материалов и услуг возлагается на конечных пользователей. Объем годовых затрат организации, которые осуществляются за пределами управления или контроля службой поставок, составляет от 2 до 40%. Сюда часто относятся большие суммы, выделяемые на приобретение капитального оборудования, оплаты коммунальных услуг, страховые выплаты, компьютеры и программное обеспечение, деловые поездки, недвижимость и услуги строителей. Однако во многих организациях старшие менеджеры хорошо поняли, насколько крупными могут быть выигрыши при применении навыков и умений их групп поставок и какими могут быть преимущества структурированного процесса при приобретении нетрадиционных товаров и услуг.

### Виды деятельности в цепи поставок

Считается, что служба поставок отвечает за множество участков, в том числе и за те, которые в прошлом не относились к сфере ее ответственности, так как компании все больше стараются использовать возможности по получению прибыли и добиваться конкурентного преимущества за счет отработанных приемов поставок. У современной службы поставок гораздо больше участков ответственности, чем у традиционных «закупающих» видов деятельности, связанных с этой функцией. Виды деятельности, выполняемые службой поставок, варьируются от компании к компании и могут быть разными даже в одной отрасли. Однако независимо от размера компаний есть ряд видов деятельности, общих для всех служб поставок (табл. 2.3).

Таблица 2.3  
Виды деятельности, относящиеся к функции поставок

Участок ответственности	Виды деятельности
Закупки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка контрактов и соглашений по поставкам материалов, услуг и средств производства</li> <li>• Управление основными закупочными процессами, связанными с отбором поставщика, оценением возможностей поставщика, подготовкой и ведением переговоров и управлением контрактами</li> </ul>
Исследования, связанные с закупками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск более совершенных приемов и подходов для управления поставками, в том числе при помощи бенчмаркинга процессов и систем</li> </ul>

Контроль за запасами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поиск средне- и долгосрочных изменений, происходящих на рынке, и разработка наиболее подходящих товарных стратегий, способных удовлетворить будущие потребности</li> <li>Поиск трендов и возможностей в цепи поставок для получения более качественных материалов и услуг</li> <li>Управление запасами и более срочной доставкой материалов</li> <li>Создание систем запасов, управляемых продавцом, и мониторинг их работы</li> </ul>
Транспортировка	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление транспортными услугами на входе и выходе, выбор перевозчиков</li> </ul>
Действия по восстановлению окружающей среды и возврату инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление видами деятельности, связанными с цепями поставок, в соответствии с правовыми и регулируемыми положениями и с политикой компании в отношении окружающей среды</li> <li>Управление излишними материалами и ненужным оборудованием</li> </ul>
Составление прогнозов и планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование производства и прогнозирование кратко-, средне- и долгосрочных потребностей</li> </ul>
Аутсорсинг и работа с субпоставщиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценивание потенциальных поставщиков и ведение с ними переговоров по условиям контракта</li> <li>Поддержка перехода от собственного производства к внешним поставкам, и наоборот</li> </ul>
Непроизводственные/нетрадиционные закупки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление эффективной по затратам доставкой непроизводственных и нетрадиционных закупок, таких, как офисные расходные материалы, услуги службы безопасности, услуги по уборке помещений и территории, реклама и страховые услуги</li> </ul>
Управление цепью поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>Установление взаимосвязей с ключевыми поставщиками и партнерами по поставкам и управление ими, в том числе развитие партнеров и участие в работе межфункциональных и межорганизационных команд</li> <li>Разработка стратегий, в которых для обеспечения ценности конечным потребителям используются сети поставок, и участие в достижении организационных целей</li> </ul>

Добавление или прекращение каких-то видов деятельности в любой организации может происходить по причинам как внутреннего, так и внешнего рода. К видам деятельности, ориентированным на внутренние задачи, относятся работа



со счетами к оплате, централизованная координация закупок, управление затратами, решения юридических проблем, управление материальным потоком и логистика, планирование производства, качество, составление смет на поставки и управление финансами. Внешне сфокусированные виды деятельности могут фокусироваться на поставщиках либо на потребителях. К видам деятельности, сфокусированным на поставщиков, относятся логистика на входе, развитие и снабжение поставщиков сырьем, оценивание поставщиков и коммуникации с ними, электронное снабжение, аутсорсинг и взаимодействие с субподрядчиками. Виды деятельности, сфокусированные на потребителей, включают логистику на выходе, участие в разработке новых видов бизнеса и продукции, поддержку программ и систем подачи заявок заказчиками.

### Типы участия

Служба поставок может не участвовать в подготовке и ведении документации, не использовать свой профессиональный опыт в некоторых закупках или в осуществлении ряда видов деятельности, выполняемых в цепи поставок. Это означает, что служба поставок полностью исключается из данного вида деятельности. Документарное участие требует, чтобы служба поставок была регистратором, отправителем заказов на покупку или получателем предложений, однако важные решения, связанные с поставками, принимаются другими отделами и подразделениями. Специалисты службы поставок имеют возможность использовать свой опыт на важнейших этапах процесса приобретения. Участие считается целенаправленным, если работники, не входящие в группу поставок, охотно воспринимают предложения специалистов по поставкам и могут их использовать при управлении своими участками ответственности. Для этого они регулярно и активно запрашивают помощь персонала службы поставок и, в свою очередь, принимают участие в решениях этой службы, которые традиционно считаются прерогативой службы поставок. Одним из показателей активного участия служит степень, в которой служба поставок, как ожидается, примет участие в крупных корпоративных видах деятельности.

### Участие в корпоративных видах деятельности

К крупным стратегическим корпоративным инициативам относятся слияния и поглощения, планирование новых зданий и сооружений, разработка новых продуктов, аутсорсинг, повышение доходности, планирование используемых технологий, проекты по корпоративной электронной коммерции, проекты по сокращению затрат в масштабах всей организации.

### Влияние сектора рынка на виды деятельности, связанные с поставками

Сектор рынка товаров оказывает влияние на ответственность службы поставок. Компании, производящие потребительскую продукцию, такую, как автомобили,

бытовая электроника, одежда и мебель, сталкиваются с многочисленными динамичными давлениями на их продукты, которые влияют на функцию поставок и которые с меньшей вероятностью проявляются в производственных отраслях. К давлениям этого рода относятся изменяющиеся потребительские предпочтения, инновации продукции и относительно короткие жизненные циклы продуктов. К тому же у компаний, выпускающих потребительские товары, большая процентная доля стоимости продаваемой продукции приходится на закупаемые материалы и услуги. Например, на закупаемые материалы и услуги может в среднем приходиться 80% стоимости автомобиля. Поэтому компании, работающие в секторах потребительских товаров, скорее всего, имеют службы поставок, играющие важную роль на каждом шаге цикла работ с материалами, от разработки продукции до ее производства.

Роль службы поставок в компаниях в процессных отраслях, в частности производящих нефтегазовые продукты, химические вещества, стекло и сталь, как правило, заметно отличается от их роли в компаниях, выпускающих потребительские продукты. Большинство производственных компаний имеют две службы поставок: группу, отвечающую за специализированные поставки, например отдел сделок, который обычно занимается закупками важнейшего сырья, и закупочную группу, отвечающую за приобретение материалов, расходных материалов и услуг, обеспечивающих благоприятные условия деятельности предприятия. Например, в большинстве крупных интегрированных нефтяных компаний покупкой нефти-сырца обычно занимается специально выделенная для этого группа, в то время как другими закупками — служба поставок. В результате, хотя на стоимость закупаемых материалов и услуг может приходиться значительная доля себестоимости продукции, в производственных компаниях служба поставок часто исключается из процесса приобретения самого важного сырья.

В государственном, некоммерческом и сервисных секторах большинство закупок для конечного пользования выполняют сами организации, за исключением закупок для перепродажи, как в дистрибуции и розничной торговле. В динамично растущих организациях приобретение капитала может потребовать значительной доли общих расходов на все закупки.

## КОМАНДЫ, ЗАНИМАЮЩИЕСЯ ПОСТАВКАМИ

В настоящее время корпоративные организационные структуры становятся более плоскими, более линейными, более адаптивными и более гибкими, чем в прошлом. Жесткие функциональные структуры теперь часто заменены межфункциональными командами, благодаря чему право на принятие решения передается на более низкие организационные иерархические уровни. Команды нередко объединяют работников самых разных функциональных областей, которые совместно решают общую задачу. Считается, что командный подход в результате объединения самых разных навыков, умений, знаний и возможностей членов команд позволяет получать более высокие результаты по сравнению с суммой индивидуальных усилий их членов. К тому же они способствуют межфункциональному взаимодействию и улучшению коммуникаций, что может помочь добиться единого понимания в масштабах всей организации. Командный метод используют са-

мые разные службы, и они делают это по самым разным причинам, например, решая проблемы качества, затрат или доставки, занимаясь разработкой новых продуктов, инжинирингом процессов, управлением технологиями. Команды могут работать в постоянном режиме или формироваться только для работы над отдельным проектом. В последнем случае проектные команды создаются на определенное время, в течение которого они должны добиться конкретных результатов, например завершения капитального проекта или реализации программы электронной коммерции. Постоянные команды работают без ограничения времени, как, например, команда, занимающаяся товарными закупками, которая постоянно управляет этим процессом и взаимосвязями с поставщиком.

## Руководящие и управляющие команды

Многим командам не удается выйти на тот уровень своей деятельности, который от них ожидали. Переход к рабочим местам, создаваемым на командной основе, требует значительного уровня ответственности и подготовки как менеджеров, так и отдельных членов команды. К критическим факторам успеха здесь относятся:

- способствующие командной деятельности организационная культура, структуры и системы;
- общее предназначение, измеряемые цели и обратная связь, получаемая и отдельными членами, и командой в целом;
- структура команды, в первую очередь предназначенная для удовлетворения запросов потребителей, а не для достижения успеха отдельной функции;
- участие всех функциональных областей, принимающих участие в деятельности команды, в планировании, совместное исполнение руководящей роли и гибкое отношение к своим ролям;
- наличие необходимых сотрудников (с необходимой квалификацией) в нужном месте (там, где требуются их навыки и умения) и в нужное время (когда эти навыки и умения требуются);
- заранее согласованный общий подход к работе и инвестициям при высоком уровне коммуникаций;
- умение добиваться требуемых показателей и принимать решения на своем уровне;
- интеграция всех необходимых функциональных областей и разных команд на всем протяжении цикла выполнения проекта.

Старшие менеджеры часто пытаются объединить гибкость децентрализованного подхода к поставкам и покупательной мощи и возможностей обмена информацией централизованной службы поставок, используя для этого команды. Могут использоваться разные типы команд, занимающихся управлением, закупками и поставками, в том числе межфункциональные команды, команды с участием представителей поставщиков или заказчиков, с участием представителей и поставщиков и заказчиков, команды с консультантами от поставщика (ключевых поставщиков); команды с консультантами от службы закупок (только из представителей службы закупок); команды по управлению закупками (только из пред-

ставителей службы закупок) и консорциумы (закупочные пулы с другими компаниями).

## Межфункциональные команды по поставкам

Межфункциональные команды состоят из работников самых разных функций и занимаются задачами, связанными с поставками. Широко распространено мнение, что межфункциональные команды с хорошими специалистами добьются более высоких результатов при решении поставленных перед ними задач и обеспечат организации более высокие выгоды в целом при меньших затратах, быстрее и так, что заинтересованные лица с большим желанием воспримут их результаты. Эффективные межфункциональные команды экономят время за счет использования не последовательного, а параллельного подхода. Например, если к разработке нового процесса, его проектированию, наращиванию и реализации привлечены работники основных групп заинтересованных лиц, этот процесс с самого начала будет встречаться с меньшими трудностями, его примут более охотно и быстрее адаптируют. Время цикла может быть меньше, чем без команд, однако в этом случае в самом начале процесса потребуются более сконцентрированная работа всех участников.

Очень важны три вида межфункциональных команд по поставкам: снабжения, разработки новых продуктов и управления товарами.

### *Сорсинговые команды*

В состав межфункциональных сорсинговых команд включаются работники службы поставок и других связанных с этим направлением функциональных областей. Такая команда может заниматься широким набором проектов, включающих разработку стратегии по снижению затрат, стратегий сорсинга для отдельных предприятий, бизнес-единиц и организации в целом; оценивание показателей функционирования поставщиков и выбор из них наиболее подходящих; проведение анализа ценностей, расходов, выявление консолидированных возможностей.

### *Команды по разработке новых товаров/услуг*

Эффективная разработка новых товаров или услуг может улучшить конкурентную позицию организации. Межфункциональные команды способны сократить цикл времени разработки, повысить качество продукции и снизить затраты на разработку, ведя работы параллельно, а не последовательно, как в других случаях. Вместо того чтобы каждый функциональный участок выполнял свою задачу, после чего передавал проект следующему функциональному участку, ключевые функциональные группы (обычно это работники проектного и инженерного отделов, производства, отдела контроля качества, закупок и маркетинга) работают над разработкой нового продукта одновременно. Поскольку значительная доля себестоимости продукта приходится на покупаемые материалы, часто уже на ранних этапах разработки требуется привлечение поставщиков. При проведении исследований многие опрошенные менеджеры по поставкам сообщили, что они все более активно участвуют в проектировании и разработке новых товаров и услуг.

Harley-Davidson, производитель мотоциклов, успешно использует межфункциональные команды по снабжению и разработке новых продуктов. Команды формируются на основе базовой модели, или базовой линии, мотоциклов Harley-Davidson и отвечают за жизненный цикл конкретной линии. Каждая команда, работающая над базовой платформой, состоит из менеджера программы — обычно работника проектного отдела, а также ведущих специалистов — производственников, закупочной функции и маркетинга. Эта команда анализирует информацию, поступающую из многих источников, и принимает решение по общей конструкции и стилю мотоцикла. После этого проект передается в инженерный центр компании на экспертизу, где им также занимается межфункциональная команда, состоящая из работников службы поставок, инженеров, поставщиков и других специалистов, которые совместно работают, чтобы повысить эффективность по затратам и качеству. После того как проект завершен, команда, отвечающая за базовую платформу, должна передать готовый продукт в руки потребителей, собрать и проанализировать отчеты с мест, провести обзоры степени удовлетворения владельцев модели и обобщить маркетинговую информацию<sup>1</sup>.

### ***Команды по управлению товарами***

Команды по управлению товарами формируются, если расходы на эту составляющую высоки и если такой товар по своей природе сложен и важен для обеспечения успеха организации. Как правило, такие команды работают постоянно, благодаря чему ее члены накапливают опыт работы с такими товарами, обеспечиваются более высокая межфункциональная координация и коммуникации, осуществляется более полный контроль над программами стандартизации и устанавливаются более активные коммуникации с поставщиками. Такие команды разрабатывают и реализуют товарные стратегии, предназначенные для получения минимальных общих затрат. Они выполняют ряд видов деятельности, в том числе сокращение базы поставок, консолидацию требований, сертификацию качества продукции поставщика, управление поставками и выполнением заказов, а также занимаются проектами по снижению затрат и управлению взаимосвязями с поставщиками.

Cessna Aircraft Company в ходе масштабного преобразования своих подходов к поставкам создала постоянные межфункциональные товарные команды. В каждую команду входят работники семи различных функциональных областей: закупок, производства, инженерной службы, инженерного проектирования продукции, инженерного обеспечения надежности, поддержки продукции и финансов. Товарным командам поручено заниматься улучшением работы поставщиков и привлечением их к проектированию и производству в Cessna. Каждая команда, управляющая отдельным товаром, разрабатывает годовые стратегические планы, согласованные со стратегическими целями компании. План задает долгосрочные задачи, кратко- и долгосрочные цели, определяет ключевые процессы и дополняется картами ресурсных процессов<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> «How Harley-Davidson Uses Cross-Functional Teams», *Purchasing*, November 4, 1999, p. 144.

<sup>2</sup> James P. Morgan, «Cessna Charts a Supply Chain Flight», *Purchasing*, September 7, 2000, pp. 42—61.

## Команды с участием поставщика

Целесообразность участия поставщика в межфункциональных командах по снабжению зависит от природы решаемых задач. Например, есть смысл включать поставщиков в команды, которым поручено разрабатывать характеристики и возможности поставщиков или добиваться их более высокой оперативности, но вряд ли это нужно делать, если команде поручается оценивание новых поставщиков и выбор из них наиболее приемлемых. Участие поставщиков на этапе проектирования продукта может привести к значительным преимуществам. Эта практика обычна в отраслях, выпускающих потребительские товары, такие, как автомобили и бытовая электроника. Разработка самолета Boeing 777, предназначенного для коммерческих целей, сопровождалась активным участием поставщиков в деятельности межфункциональных команд, что позволило успешно спроектировать и начать производить его в рекордные сроки. Производители автомобилей периодически передают поставщикам основную ответственность за разработку крупных компонентов, в частности систем сидений.

Возможно, самыми крупными препятствиями, мешающими поставщикам участвовать в таких командах, особенно когда речь идет о разработке новых продуктов, становятся вопросы индивидуальной собственности и конфиденциальности. Некоторые компании, чтобы минимизировать потенциальное влияние подобного препятствия на эффективность работы команды, просят поставщиков подписать соглашение о конфиденциальности.

## Команды с участием потребителя

В своих попытках стать по-настоящему ориентированными на потребителя некоторые организации включают конечных потребителей в состав своих команд. Например, когда производитель фюзеляжей для коммерческих самолетов разрабатывал новый пассажирский самолет, руководство посчитало целесообразным включить в состав проектной команды потенциальных заказчиков. Они лучше всего знают, с какими характеристиками нужен самолет авиалинии с учетом ожидаемых грузопотоков и числа пассажиров, структуры маршрутов, планов эксплуатации и стратегии обслуживания пассажиров. Если в команды с участием конечных потребителей также включаются работники службы поставок, появляется хорошая возможность создавать для потребителей самую высокую ценность за самое короткое время цикла.

## Размещение службы поставок рядом с внутренними потребителями

Размещение покупателей с внутренними потребителями, например инженерной службой, может помочь сломать барьеры между отдельными функциями, так как сотрудники лучше узнают друг друга и учатся работать вместе. Такая близость

способствует более полному пониманию целей, стратегий и вызовов, с которыми сталкивается каждая группа. Кроме того, внутренние потребители с большей готовностью будут привлекать работников службы поставок к принятию решений при возникновении каких-то вопросов. Покупатели могут «продавать» другим отделам и службам свою полезность, поставляя информацию о рынке, в том числе о наличии там товаров и услуг, о поставщиках и конкретных видах продукции. Лучшей точкой отсчета при определении полезности такого размещения служат измеряемые результаты в виде сокращения издержек, более высокого качества или более совершенных спецификаций.

### Размещение поставщиков в закупающей организации

Организации ищут новые способы выполнения большого объема работы при меньшей численности персонала и повышения производительности и конкурентоспособности, поэтому они все чаще обращаются к поставщикам за опытом и помощью. Наличие представителей основных поставщиков, которые работают непосредственно в закупочной организации, выполняя функции покупателя, планировщика или торгового представителя, может улучшить коммуникации и процессы между покупателем и продавцом. К тому же это сокращает административные и торговые затраты.

### Советы поставщиков

В ряде крупных компаний, например General Motors и Boeing, для управления взаимоотношениями с поставщиками созданы советы поставщиков. Как правило, они состоят из 10—15 старших руководителей поставщиков, приоритетных для компании-заказчика, а также включают 6—8 топ-менеджеров закупающей компании. Советы поставщиков обычно встречаются два — четыре раза в год и разбирают проблемы политики поставок закупающей компании с точки зрения целей формирования взаимосвязей и улучшения коммуникаций с базой поставщиков. Советы поставщиков позволяют поставщикам более активно участвовать в видах деятельности закупающей компании по вопросам поставок и могут стать полезным механизмом для доведения стратегий до ключевых поставщиков на раннем уровне выявления проблем, возникающих в базе поставок, и согласования конкурирующих целей по затратам, качеству и доставке.

### Советы служб поставок

Советы по поставкам в основном состоят из старших руководителей службы поставок и предназначены для улучшения координации между бизнес-единицами, подразделениями или предприятиями. Многие компании используют такие советы как механизм обмена информацией между децентрализованными подразделениями или для координации видов деятельности, предназначенных специально

для решения каких-то проблем, для чего требуется совместное участие нескольких групп, занимающихся поставками. Цели этого совета — правильно управлять взаимосвязями покупателей и поставщиков и постоянно совершенствоваться.

Например, Wellman, производитель и дистрибьютор химических волокон и смол, имеет децентрализованную структуру закупок, при которой отделы закупок на предприятиях подчиняются менеджеру этого предприятия. Корпоративный закупочный совет состоит из руководителей отделов закупок на местах. Он занимается стандартизацией процессов закупок, товаров и услуг на местах, агрегированием требований и использованием объемных закупок для снижения цен, а также упрощением процесса работы с материалами. Этот совет также формулирует годовые бизнес-планы и задачи по закупкам.

## Консорциумы

Закупочные консорциумы — это разновидность структур, создаваемых для совместных закупок как в государственном, так и частном секторе. Это средство получения более широкого ассортимента услуг с более низкими общими затратами. Закупочные консорциумы могут применяться в нескольких формах, от неформальных групп, которые встречаются регулярно, чтобы обсудить аспекты закупок, до создания формального и централизованного консорциума, назначение которого — управлять поставками для его членов. Консорциумы часто создают некоммерческие организации, особенно в областях образования и здравоохранения. Интерес коммерческого сектора к этой концепции вызван способностью создать консорциум на основе Интернета. Эти объединения называют электронными биржами или торговыми площадками. Их появлению в этих секторах способствует и отсутствие препятствий в виде антитрестовского законодательства (электронные рыночные площадки более подробно обсуждаются в гл. 4 и при разборе антитрестовской политики в гл. 12).

Основная мотивирующая сила для созданиякупающих консорциумов и участия в них — экономия за счет снижения цен. Другие выгоды — преимущества, получаемые за счет сокращения персонала, стандартизации товаров и услуг, более высокое качество управления поставщиками, специализация персонала и лучшее обслуживание потребителей.

Несмотря на преимущества, из-за ряда сдерживающих факторов некоторые организации не торопятся участвовать в консорциумах<sup>1, 2</sup>.

- *Антитрестовские результаты.* Подобное сотрудничество контролирующие органы могут рассматривать как механизм, препятствующий конкуренции.
- *Бюрократия.* Консорциум может стать бюрократической организацией, которой трудно управлять и чью деятельность дорого координировать.

---

<sup>1</sup> T.E. Hendrick, *Purchasing Consortiums: Horizontal Alliances among Firms Buying Common Goods and Services* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1997).

<sup>2</sup> P. Fraser Johnson, «The Pattern of Evolution in Public Sector Purchasing Consortia», *International Journal of Logistics: Research and Applications* 2, no. 1 (1999), pp. 57—73.



- *Сложность*. Существует опасение, что «открытое участие» привлечет покупателей со слишком разными потребностями, что может привести к ненужной сложности и дисфункциональности.
- *Конкуренты*. Существует опасение, что к консорциуму, возможно, будет разрешено присоединиться конкурентам.
- *Конфиденциальность*. Существует необходимость раскрывать важную информацию. Поэтому большинство продуктов, закупаемых через консорциум, относятся к нестратегическим, в частности товары для MRO и рутинные услуги.
- *Сопrotивление поставщиков*. Мощные поставщики могут отрицательно относиться к участию их заказчиков в консорциумах.
- *Каналы дистрибуции*. Некоторые компании считают, что их дистрибьюторы вполне обеспечивают адекватные цены и услуги.
- *Равенство*. В настоящее время компания может создать предпочтительные связи с поставщиками или предпочесть свободный поиск. Разный размер организаций, входящих в консорциум, может породить трудности при распределении преимуществ.
- *Неопределенность*. Некоторых участников беспокоит, что снизятся не затраты, а уровень услуг.
- *Стандартизация и соответствие*. Появляется необходимость в унификации требований и затрат на стандартизацию товаров и услуг.
- *Вопросы управления и руководства*. Контроль и подчиненность в консорциуме теряются.

Успешные консорциумы способны преодолевать такие затруднения, добиваясь реализации следующих шести целей<sup>1</sup>.

1. Снижение общих затрат у членов консорциума через более низкие цены, более высокое качество и более полные услуги.
2. Устранение всех реальных или воспринимаемых такими услуг, связанных с антитрестовским регулированием, а также предотвращение новых.
3. Установка достаточно сильных защитных устройств, позволяющих избежать реальных и воспринимаемых услуг, связанных с распространением конфиденциальной и частной информации.
4. Взаимное и на равных условиях распределение рисков, затрат и преимуществ по всем заинтересованным лицам, в том числе закупающим компаниям/членам консорциума, поставщикам и заказчикам.
5. Поддержание высокой степени доверия и профессионализма у лиц, заинтересованных в деятельности консорциума.
6. Поддержание равных условий для работы всех членов консорциума и обеспечение согласованности их потребностей, возможностей, политики и корпоративной культуры.

---

<sup>1</sup> Hendrick, *Purchasing Consortiums*.

---

**Выводы**

Какой-то единой, полностью совершенной организационной структуры службы поставок не существует. Ее организационная структура задается и определяется общекорпоративной структурой. Цель, которая стоит перед руководителями службы поставок, — добиться максимальных преимуществ, которые имеет любая организационная структура: централизованная, децентрализованная или гибридная. Крупные исследования организационных аспектов, проведенные за последние десятилетия, позволили хорошо разобраться с инновационными попытками более эффективно интегрировать функцию поставок и поставщиков в организационные цели и стратегии. Независимо от места функции поставок в организации каждый сотрудник службы поставок имеет возможность улучшить связи с внутренними потребителями и поставщиками более высоким вкладом в достижение организационных целей.

---

**Вопросы и темы для обсуждения**

1. Покажите цели службы поставок: (1) компании, выпускающей автомобили; (2) крупной сети ресторанов быстрого питания; (3) финансового института.
2. С какими вызовами сталкивается менеджер по поставкам, работающий в сильно централизованной структуре?
3. Чем отличается специализация сотрудников в крупных и небольших службах поставок?
4. Какие причины объясняют, почему должность СРО называют по-разному с той же подчиненностью, что и в маркетинговой, инженерной и других ключевых бизнес-функциях?
5. Что свидетельствует о важности службы поставок в деятельности всей организации?
6. Какие вызовы появляются при расширении роли СРО?
7. Какие реализационные факторы следует учесть при изменении службы закупок и преобразовании ее структуры из централизованной в гибридную? Какие факторы следует учитывать при переходе от децентрализованной структуры к централизованной?
8. Как закупочные команды скорее всего повлияют на функцию закупок/поставок в течение следующего десятилетия?
9. Как и почему создается консорциум по закупкам топлива, мебели, гофрированного картона или офисных расходных материалов?

---

**Реферативная литература**

Fearon, Harold E., and Michael R. Leenders. *Purchasing's Organizational Roles and Responsibilities*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1995.

Giunipero, Larry C., and Dawn H. Percy. «World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation.» *Journal of Supply Chain Management*, Fall 2000, pp. 4—13.

Hendrick, Thomas E. *Purchasing Consortiums: Horizontal Alliances among Firms Buying Common Goods and Services*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1997.

Johnson, P. Fraser. «Supply Organizational Structures». Critical Issues Report, CAPS Research, August 2003.

Johnson, P. Fraser. «The Pattern of Evolution in Public Sector Purchasing Consortia». *International Journal of Logistics: Research and Applications* 2, no. 1 (1999), pp. 57—73.

Leenders, Michiel R., and Fraser Johnson. *Major Changes in Supply Chain Responsibilities*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2002.

Murphy, David J., and Michiel E. Heberling. «A Framework for Purchasing and Integrated Product Teams». *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer 1996, pp. 11—19.

---

## Кейс 2.1

### Duchess University

В апреле служба закупок Duchess University лишилась трех из четырнадцати своих сотрудников. Джим Хейвуд, глава службы закупок, воспринял эти неожиданные изменения своего штата как возможность решить проблему, которая беспокоила его: следует ли реорганизовать структуру отдела и если да, то как?

#### ОБЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В DUCHESS UNIVERSITY

Duchess University — государственный институт, где работают 3000 штатных преподавателей и других сотрудников и учатся около 25 тыс. студентов, получающих высшее образование по всем основным научным дисциплинам. Общий бюджет университета составляет около 500 млн долл., из которых на закупки приходится приблизительно 120 млн. В настоящее время университет сталкивается с рядом крупных проблем: повышенным спросом на университетское образование; значительной частью преподавателей близкого к пенсионному возрасту, сложностью их замены при приемлемых затратах. К тому же правительство в последние годы сократило свои гранты и наложило ограничения на увеличение оплаты за образование — 2% в год в течение следующих пяти лет, тем самым ограничив основной механизм получения университетом прибыли.

#### Служба закупок

На веб-сайте отдела закупок приведена их миссия: «Наша задача — заботиться о ваших потребностях. Мы хотим постоянно обеспечивать вас необходимыми товарами и услугами в необходимое время и в нужном месте». Чтобы решить эту задачу, отдел:

(1) закупает товары и услуги, в частности компьютеры и сопутствующие товары, материалы для лабораторий, фотокопиры, мебель, организует поездки сотрудников университета; (2) управляет централизованными оптовыми поставками, которые хранятся и при необходимости перераспределяются; (3) отвечает за экономную и своевременную доставку товаров и услуг; (4) поддерживает запас активов в должном состоянии; (5) управляет переработкой ненужных товаров.

На илл. 1 показана организационная структура отдела. Младшие закупщики при совершении одной покупки ограничены суммой 2 тыс. долл., для старших закупщиков эта сумма составляет 25 тыс. Менеджеры по закупкам могут принимать решения в пределах 50 тыс. Хейвуд обратил внимание на то, что структура состоит из «заплат», поставленных за последние четыре года, когда деятельность отдела была особенно напряженной. Помимо повседневных задач отдел должен был заниматься постоянным внедрением систем программного обеспечения. Постоянная избыточная загруженность не позволяла Хейвуду заниматься чем-либо еще, помимо повседневных обязанностей, в том числе и регулярно анализировать структуру отдела.



Илл. 1  
Структура отдела закупок

## ДЖИМ ХЕЙВУД

Джим Хейвуд получил должность директора по закупкам шесть лет назад, после того как 17 лет проработал в университете в отделе финансовых услуг. Как директор по закупкам он подчиняется директору по финансовым услугам, с которыми у него хорошие отношения. Когда Джим принял отдел закупок, тот был в полном беспорядке. Предыдущий директор рано ушел на пенсию, после того как старшие менеджеры выступили против его методов управления отделом, а закупщики резко сопротивлялись изменениям, направленным на повышение эффективности работы отдела. К тому же отдел был разделен, и его сотрудники работали в двух зданиях.

Когда Джим занял эту должность, среди поставленных перед ним целей были следующие: сокращение среднего управленческого слоя (то есть менеджеров по закупкам), внедрение онлайн-системы закупок, объединение отдела в одном месте, бенчмаркинг показателей работы отдела. В основном на сегодняшний день цели, поставленные перед Джимом, достигнуты. К январю этого года из-за внутренних перестановок в университете, программ раннего выхода на пенсию и сокращения штатов число закупщиков с шести снизилось до двух, а общая численность сотрудников составила 14 человек (для сравнения: шесть лет назад их было 20). Для работы стали использовать программный пакет PeopleSoft, однако до сих пор он лишь поддерживал рабочие процессы, а реинжиниринг по оптимизации PeopleSoft еще надо было закончить. Теперь все сотрудники отдела работали в одном месте. И наконец, Джим внедрил бенчмаркиговую систему, разработанную центром Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS).

## ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

В конце апреля Джим Хейвуд столкнулся со следующей ситуацией.

- В апреле один менеджер по закупкам умер, еще одна сотрудница, старший закупщик, уволилась, после того как ее мужа перевели на другое место работы, а младший закупщик ушла из-за того, что ее муж уволился. Джим нанял старшего закупщика, но тот сможет начать работать только в конце мая. Джим еще не решил, что делать с появившимися двумя вакансиями. На сегодняшний момент численность его персонала снизилась до 10 человек.
- Данные CAPS показывали, что результаты отдела закупок за последние шесть лет значительно улучшились. Например, общие доходы в расчете на сотрудника составили 50 млн долл., что было намного выше бенчмаркингового показателя, равного 30 млн. Общие объемы закупок на закупщика, достигшие 12 млн долл., устойчиво повышались и теперь соответствовали бенчмаркинговому показателю. Однако данные CAPS свидетельствовали, что показатели работы отдела по-прежнему отставали по времени цикла выполнения заказа и числу поставщиков в расчете на сотрудника.
- После значительной переработки и избыточной рабочей нагрузки в течение предыдущих четырех лет наконец-то появилась возможность провести заново оценивание работы отдела и заняться не только повседневными обязанностями. Среди других дел Джим решил пересмотреть цели отдела и задачи по его реструктуризации.

«Во-первых, я хочу вернуться к кадровым вопросам в нашем отделе. Мне необходимо отыскать способ улучшения карьерных воз-

возможностей моих подчиненных. Они давно со мной работают, знают, что надо делать, и заслуживают признания. Во-вторых, я все еще ищу возможности повысить «добавленную ценность». Мы выполняем слишком много работы, но далеко не вся она повышает нашу эффективность. В-третьих, мы должны реагировать на текущее снижение бюджета на 2% и ожидаемое в будущем сокращение бюджетных средств на 3—5%».

<b>Duchess University</b> <b>Анализ организационной структуры и сфер ответственности отдела закупок</b>	
<b>Задачи</b>	<b>Ожидаемый результат</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Исключить повторную обработку данных</li> <li>• Анализировать данные по закупкам</li> <li>• Анализировать данные по основным поставкам</li> <li>• Регулярно изучать основной файл по поставщикам</li> <li>• Устранить бумажные формы</li> <li>• Модернизировать системы выдачи разрешений и ограничений</li> <li>• Участвовать в подготовке новых сотрудников университета</li> <li>• Улучшить веб-сайт, интегрировав применяемые на нем решения с программами обеспечения</li> <li>• Провести подготовку сотрудников отдела по работе с программой PeopleSoft</li> <li>• Увеличить число контрактов по системам</li> <li>• Пересмотреть контракты по системам, которые перестали использоваться</li> <li>• Стандартизировать процессы закупок</li> <li>• Отделить виды снабжения от других видов деятельности</li> <li>• Заново сформулировать функциональные обязанности сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширить возможности для персонала, снизить затраты</li> <li>• Добиться максимальной эффективности при закупках</li> <li>• Добиться максимальной эффективности при закупках</li> <li>• Снизить затраты за счет более быстрых платежей</li> <li>• Сократить издержки</li> <li>• Гарантировать правильное функционирование отдела</li> <li>• Использовать ресурсы, не принадлежащие отделу, для процессов закупок</li> <li>• Снизить затраты и ускорить выполнение процессов</li> <li>• Повысить производительность работы сотрудников</li> <li>• Снизить затраты</li> <li>• Снизить затраты</li> <li>• Добиться унификации лучших приемов</li> <li>• Улучшить выполнение повседневных операций</li> <li>• Проанализировать прошлые изменения. Добиться карьерного продвижения лучших сотрудников</li> </ul>

Илл. 2  
Список задач для отдела закупок

Чтобы получить дополнительную информацию по этим целям, Джим уже встречался со своим начальством. Кроме того, он провел совещание со своими тремя оставшимися старшими сотрудниками, Тео Васлоу, Риком Уотерсом и Питером Джакобсом, и по отдельности, и в группе, а затем — со всеми сотрудниками.

- На этих совещаниях разбирали несколько аспектов. Джим и менеджер по закупкам Тео Васлоу чувствуют, что им приходится слишком много заниматься контрольными функциями. Несмотря на сокращение численности персонала, общая атмосфера в отделе остается нормальной. Большинство сотрудников трудятся здесь более 10 лет, привязаны к своему отделу, а начальство ценит их работу. В целом Джим считает своих подчиненных хорошими специалистами, которые делают все возможное, чтобы отдел закупок нормально работал в чрезвычайно напряженный период внедрения программного обеспечения. Некоторые сотрудники на должностях младших закупщиков, впрочем, высказывают обеспокоенность из-за отсутствия возможности продвижения, так как, скажем, переход на должность старшего закупщика позволяет получать зарплату на 25% выше.
- После совещаний Джим составил список задач для достижения целей, который представлен на илл. 2. Джим чувствует, что на сегодня эти цели и список задач полные, однако до конца не уверен, как их следует добиваться и решать. Поэтому его в первую очередь интересует, в какой степени реструктуризация отдела повлияет на вопросы, указанные в списке задач.
- В сентябре отдел закупок будет заниматься модернизацией программы PeopleSoft. К тому же отдел должен переходить на электронные закупки, поскольку этот способ начнет применяться в следующем году, уже с января. Джим утверждает: «Как и в предыдущие годы, ситуация останется напряженной. Нам придется работать очень упорно, чтобы при внедрении новых систем не сойти с рельсов».

## ЧТО ДАЛЬШЕ?

Джим хочет закончить реструктуризацию отдела до сентября. Поэтому он задает себе вопросы: «К чему приведет реструктуризация отдела? Если я займусь изменением структуры, что мне следует делать?»

---

## Кейс 2.2

### Роджер Хэскетт

Сегодня, 26 июня 2004 г., Роджер Хэскетт, директор по закупкам Morrow University в Сан-Антонио, шт. Техас, занимается анализом предложения, по поводу которого у него были переговоры с профессором Касеем с инженерного факультета по модернизации компьютерного оборудования. Роджера беспокоит, что предложение предусматривает пункт о лизинге капитального оборудования, и хотя в университете нет ограничения на использования лизинга, как правило, это учебное заведение подобных соглашений не заключает.

## MORROW UNIVERSITY

При штате более 1100 преподавателей и почти 30 тыс. студентов разных уровней Morrow University считается национальным лидером, чему во многом способствуют высокий уровень обучения и активное проведение научных исследований. На своих 12 факультетах и школах и четырех колледжах университет предлагает более 60 программ по получению степеней и дипломов.

Основная задача, стоящая перед отделом закупок, формулируется так: максимально полезно тратить средства, выделяемые на расходные материалы, оборудование и услуги; при закупках руководствоваться этическими правилами; быть гибкими с поставщиками; гарантировать выполнение своих задач в полном соответствии с законодательством, определяющим размер налогов, применяемые бухгалтерские процедуры и другие приемы, связанные с деятельностью университета. Отдел закупок отвечает за приобретение всех товаров и услуг для университета, но не занимается строительными контрактами, материалами для чтения (это направление возложено на библиотечную систему), товарами для продажи в книжном магазине на территории студенческого городка, и закупки для отдела услуг, связанных с питанием.

Большинство преподавателей и сотрудников университета обычно самостоятельно занимаются закупками дешевых предметов, что стало в последнее время делать гораздо легче благодаря применению онлайн-программ. По закупкам дороже 100 тыс. долл. отдел закупок выделяет старшего закупщика, который отслеживает весь процесс приобретения и оказывает помощь другим лицам. Старшие закупщики распределены по трем функциональным участкам: бизнес-статьям; науке; мебели и другим продуктам для функционирования здания. Процедуры при этом нацелены на получение максимальной ценности от закупок и минимизацию проблем с продавцами. На приобретение товаров и услуг стоимостью дороже 7,5 тыс. долл. должно быть два письменных разрешения. Для покупок дороже 10 тыс. этих разрешений нужно три, к тому же политика штата требует, чтобы все покупки дороже 100 тыс. долл. совершались в электронном виде, а все потенциальные продавцы имели возможность показать свои цены.

## ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПО ЛИЗИНГУ ОБОРУДОВАНИЯ

22 июня отдел закупок получил от профессора Касея предложение взять в лизинг восемь новых процессоров Curtis для их технологической лаборатории у компании Meanard Leasing (Meanard). Схема платежей предусматривала первоначальную выплату до 1 сентября 2004 г. 115 тыс. долл., три годовых платежа по 90 тыс., которые должны быть проведены до 1 марта каждого из последующих трех лет; и до 28 февраля 2008 г. оплату опциона по покупке процессоров в размере 90 тыс. долл. Общая стоимость оборудования составляет 475 тыс. долл., включая выплаты по процентам. Учитывая природу и сумму запроса, Роджер решил сам заняться этим предложением.

Хотя в университете лизинг оборудования не запрещен, обычно он не используется. В целом отдел закупок считает лизинг капитального оборудования дорогостоящим и чреватым потенциальными проблемами и поэтому старается прибегать к нему редко. На илл. 1 показано различие между капитальным и оперативным видами лизинга.

При последующих обсуждениях с профессором Касеем Роджер выяснил, что профессор договорился об этом капитальном лизинге, потому что у них недостаточно средств, выделяемых на годовой оперативный бюджет, чтобы сразу оплатить эту покупку. Роджер попросил профессора Касея заменить лизинг соглашением о покупке.



Роджер хотел заплатить наличными по чистой приведенной стоимости лизинга — приблизительно 425 тыс. долл. Однако профессор Касей настаивал на покупке оборудования из бюджета факультета, считая, что любые задержки отрицательно скажутся на нескольких важных исследовательских проектах. Он добавил: «Это единственный способ остаться в рамках сметы и получить оборудование вовремя. Мы должны подготовить важные документы для международной конференции, а вы тормозите научный прогресс».

### Капитальный лизинг

Если любой из следующих критериев удовлетворяется, лизинг должен классифицироваться как капитальный.

1. Право на владение объектом лизинга в конце срока соглашения передается арендатору.
2. В соглашении по лизингу предусматривается пункт о покупке объекта лизинга по цене ниже справедливой рыночной стоимости.
3. Срок действия лизингового соглашения составляет не менее 75% ожидаемого экономического срока службы объекта лизинга.
4. Приведенная стоимость лизинговых платежей превышает 90% обоснованной рыночной стоимости объекта лизинга.

### Оперативный лизинг

Любой лизинг, который не подпадает под категорию капитального, считается оперативным.

Илл. 1

Капитальный и оперативный виды лизинга

## РЕШЕНИЕ

26 июня Роджер все еще не подписал соглашение о лизинге, хотя профессор Касей и Памэла Суистцер, представитель Meanard, настаивают, чтобы он одобрил этот контракт (рис. 2). Однако Роджер чувствует себя неважно, когда вспоминает условия этого соглашения, и продолжает анализировать действия, которые он мог бы предпринять.

### MEANARD LEASING

Роджеру Хэскетту

Мы рады предложить как основу для последующего обсуждения по вопросу финансирования компанией Meanard Leasing приобрести запланированное Вами оборудование. Мы ценим возможность сделать Вам это предложение. Meanard Leasing с удовольствием будет работать с Вами, чтобы успешно закончить эту сделку.

Наниматель Оборудование	Morrow University (2) Модуль Curtis CV1 плюс (4) процессоры 2.1 FJLOP плюс полная гарантия обслуживания до 28 февраля 2008 г. (см. прилагаемый прайс).
Условия	42 месяца, с начала 1 сентября 2004 г. или через 15 дней после доставки процессоров.
Планируемые условия платежа	Выплата 115 тыс. долл. 1 сентября 2004 г., затем три годовых платежа по 90 тыс. долл., 1 марта каждого из последующих трех лет, начиная с 1 марта 2005 г., выплаты в долларах США с учетом всех полагающихся налогов.
Фактические выплаты	Ожидаемые месячные платежи на основе стоимости финансирования Meanard Leasing на дату этого письма. Если эти платежи будут осуществляться ежемесячно, они будут скорректированы вверх или вниз, чтобы учесть изменения в процентных ставках.
Окончание лизинговых условий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покупка оборудования за 90 тыс. долл. 28 февраля 2008 г.</li> <li>2. Отсутствие каких-то отрицательных изменений финансового положения или кредитоспособности арендатора до даты окончания финансирования.</li> <li>3. Оформление, заполнение и доставка стандартной формы Meanard Leasing по основному лизингу/соглашению о лизинге, сертификата о доставке и принятии оборудования и других документов, которые Meanard может обоснованно запросить; все эти документы должны удовлетворять всем установленным критериям Meanard; после подписания договора и доставки компьютеров эти документы по значимости будут считаться более важными, чем это письмо.</li> <li>4. Согласие арендатора с этим предложением к 28 июня 2004 г.</li> <li>5. Арендатор соглашается на установку и принятие набора оборудования в течение 10 (десяти) дней после доставки или извещает лизинговую фирму о любых проблемах, связанных с оборудованием, в течение этих десяти дней. Принятие должно осуществляться на основе тестирования базового оборудования и диагностики программного обеспечения. Кроме того, арендатор соглашается принять частичную отгрузку оборудования, полностью понимая, что она включает работающую систему.</li> </ol>
<p>Согласовано ____ июня, 2004</p> <p>Meanard Leasing Памэла Суистцер Памэла Суистцер</p> <p>Morrow University подпись фамилия / должность</p>	

Илл. 2  
Контракт о продаже с условиями



## Процессы поставок

---

### Процесс управления поставками

*Согласование стратегии и целей*

*Обеспечение соответствия процесса*

*Шаги процесса поставок*

1. Осознание потребности
2. Описание потребности
  - Типы требований*
  - Поток заявок*
  - Привлечение службы поставок и поставщиков на ранних этапах*
3. Определение возможных источников поставок
  - Отправка документов RFx*
  - Связь организационной стратегии и стратегии категорий*
4. Отбор поставщиков и определение условий
5. Подготовка и размещение заказа на закупку
  - Форма и маршрут заявки*
6. Контроль выполнения и ускорение
  - Затраты и преимущества*
7. Получение и проверка груза
  - Снижение масштабов или отказ от контроля*
8. Проверка счетов и совершение платежей

*Согласование поставок и счетов к оплате*

*Скидки при оплате наличными и задержанные счета*

*Упрощение процессов получения заказа, выставления счетов и совершения платежей*

9. Ведение отчетной документации и взаимоотношения

*Использование данных для принятия решений*

*Управление взаимоотношениями с поставщиками*

Схема процесса поставок

Срочные и небольшие заказы

*Срочные или чрезвычайные заказы*

*Заказы небольшой стоимости*

*и инструменты повышения эффективности*

Руководство по политике и процедурам поставок

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 3.1 Майк Уэсли*

*Кейс 3.2 UIL Inc.*

*Кейс 3.3 Университет Southeastern*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- более эффективно использовать такие инструменты, как карты снабжения, для упрощения и улучшения закупочного процесса?
- адаптировать систему платежей без счетов-фактур?
- рассматривать программу управления поставщиком запасом товаров для MRO?

Как можно:

- более эффективно управлять закупками дешевых продуктов?
- упростить процесс настолько, чтобы менеджеры по поставкам привлекались уже на первых этапах процесса?
- повысить эффективность коммуникаций с внутренними бизнес-партнерами?

Во многих организациях руководство уделяет большое внимание выявлению и упрощению ключевых бизнес-процессов, чтобы в конечном счете снизить издержки, повысить доходы и улучшить использование активов. К бизнес-процессам, в частности, относятся процессы закупки, маркетинга, работы со счетами к оплате (кредиторской задолженностью), исследования и разработки. Процесс — это набор видов деятельности, имеющих начало и конец, выполняемых в установленной последовательности, имеющих вход и выход. Человек, ориентированный на процесс, рассматривает потоки информации, материалов, услуг и капитала, проходящие через весь процесс, независимо от того, сколько самых разных функций или отделов имеют отношение к этому процессу. В функционально ориентированной организации теми частями процесса, за которые отвечает подразделение, занимаются выделенные для этого сотрудники. Например, в этой главе процесс управления поставками начинается с выявления потребности пользователя и заканчивается мониторингом деятельности поставщиков и взаимоотношениями с ними. В этом процессе имеется ряд отдельных шагов, в том числе описание потребности, идентификация потенциальных источников, выбор источника и определение условий, последующие действия по обеспечению условий поставок и экспедиторские операции, получение продукции, оплата и мониторинг. В функционально ориентированной организации, где сотрудники службы поставок, как правило, не включаются в процесс до этапа выявления потенциальных источников, их внутренние бизнес-партнеры могут игнорировать возможности службы поставок и поставщиков по добавлению ценности на этапах выявления потребностей и их описания, из-за чего в процессе появляются дополнительные отходы — ненужные издержки, затянутые периоды выполнения заказов и упущенные возможности, поскольку замкнутая, «силосная» закупающая организация управляет процессом, скорее, последовательно, чем параллельно.

В этой главе основное внимание уделяется критичным аспектам процесса управления стабильными поставками. Для этого процесс должен быть структурирован и выполняться целенаправленно. При разработке или улучшении процесса управления закупками/поставками следует получить ответ на следующий важный вопрос: где, как и когда персонал службы поставок может внести свой вклад в достижение краткосрочных и долгосрочных целей и реализацию стратегии орга-

низации? После того как сущность базового процесса выяснена, можно искать возможности для использования прикладных технологий, чтобы повысить эффективность. Это можно сделать за счет упрощения процесса, не принося в жертву эффективность. В гл. 4 рассматриваются применяемые для этого механизмы, в частности компьютеризированные системы закупок, электронное снабжение и электронные системы «бизнес—бизнес» (B2B). Однако следует помнить, что на первом месте должен быть процесс и лишь затем технология.

## ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВКАМИ

Процесс управления поставками требует широкого диапазона стандартизированных операционных процедур решения обычных повседневных задач. Неотъемлемыми характеристиками службы поставок и основными причинами для создания надежного процесса считаются большое число поставляемых единиц продукции, большой объем связанных с этим денежных средств, необходимость аудиторских проверок, серьезные последствия низкой эффективности и потенциальный вклад в эффективность организационных операций. Процесс приобретения товаров и услуг тесно связан почти со всеми остальными бизнес-процессами, выполняемыми в организации, а также с внешней средой, что требует наличия информационных систем и межфункционального сотрудничества. На процесс закупки нужной продукции и управление им в значительной степени повлияли Интернет и возможность приобрести интегрированные пакеты программного обеспечения. Менеджерам по поставкам необходимо хорошо знать последние технологические разработки и уметь оценивать, насколько хорошо каждый новый инструмент соответствует целям и стратегии организации. Конечно, чтобы эффективность работы постоянно была высокой, требуются отличные управленческие навыки и умения.

## Согласование стратегии и целей

Первый шаг в оптимизации процесса поставок — достижение консенсуса в организации по поводу возможностей, повышающих ценность ее деятельности. Это требует вертикального и горизонтального согласования стратегии и целей. Если, например, стратегия бизнес-единицы не совпадает со стратегией всей компании, решения, принимаемые на уровне этой бизнес-единицы, могут быть полезны для нее, но не идут на пользу стратегии и организации в целом. Также необходима и горизонтальная согласованность между отдельными функциональными участками. Так, для достижения цели по рентабельности финансовая группа может установить цели, связанные с потоком наличных средств, которые противоречат политике платежей группы поставок, направленной на установление долгосрочных партнерских отношений с ключевыми поставщиками, так как предписываемое финансистами требование платежей становится мощным отрицательным фактором. Персонал, работающий в организации на всех уровнях, должен в полном объеме понимать стратегии и цели и согласовывать их как вертикально, так и горизонтально.

В процессе приобретения товаров и услуг приносят пользу сотрудники многих функций, благодаря которым этот процесс становится успешным. Часто потребители и специалисты, которые готовят спецификации товаров и услуг, считаются внутренними потребителями службы поставок. Их роль в выявлении и описании потребностей очевидна: именно они служат первичными источниками информации для составления технических описаний, требований по объему, качеству, времени доставки и сервисным целевым показателям. К тому же именно они распоряжаются выделенными им бюджетными средствами. В некоторых случаях информация имеется с самого начала, когда внутренние потребители сами четко и полностью задают требования. В других ситуациях сотрудники, занимающиеся закупками/поставками, поставляют подробную рыночную информацию, связанную, в частности, с наличием на рынке требуемой продукции, ценовыми трендами, новыми технологиями, и другие данные, позволяющие выявлять потребности и описывать их на первых стадиях общего процесса.

В гл. 2 мы обсудили межфункциональные сорсинговые команды, команды, занимающиеся проектированием новых товаров и услуг, и команды, управляющие товарами. Это деление отражает три ситуации, когда внутренние потребители и служба поставок должны взаимодействовать как можно раньше. Однако часто ведущую роль в анализе и выборе поставщика или поставщиков и определении цен играет служба поставок, прежде всего при формулировании условий сделок, особенно таких, как платежи, доставка, качество, обслуживание и т.д. Часто представители других функциональных участков, например из отделов экспедиции, грузоотправки и получения продукции, юридического, маркетингового, информационных технологий, технологического, подключаются уже на этом этапе и исполняют свои роли в этом процессе, хотя каждый из этих функциональных участков имеет свою структуру подчинения, которая отличается от структуры подчинения службы закупок. У каждой из этих групп свои цели и задачи, связанные с закупками, и если между ними возникают конфликты, общие расходы, объем потребления приобретаемых товаров и услуг и их использования из-за неопытных составляющих могут в значительной степени возрасти. Многие старшие менеджеры в настоящее время стараются перейти от функциональной ориентации на процессную. Один из инструментов, помогающих добиваться процессной ориентации, — межфункциональная команда (см. гл. 2). Общие или известные всем цели, задачи и показатели также поощряют и мотивируют заинтересованных лиц из разных функций к согласованной работе на всем протяжении процесса.

## Обеспечение соответствия процесса

Во многих организациях возрастающие масштабы внутреннего согласования процесса поставок приводят к тому, что эта задача сохраняется и решается постоянно. Команда управляющих поставками должна установить базовые причины, вызывающие сбои при поставках, и разработать стратегию, позволяющую либо ослабить эти причины, либо вообще их устранить. Процесс приобретения должен разрабатываться так, чтобы он соответствовал структурам и организации в целом и службы поставок в частности, о чем говорилось в гл. 2, так как организацион-

ная структура заметно влияет на степень соответствия процесса. Если организация в значительной степени децентрализована, тогда решения по поставкам принимаются на уровне бизнес-единицы, предприятия, завода или подразделения, а степень надежности процесса во многом зависит от выбранной структуры. В этом случае общая атмосфера во многом улучшится, если будут созданы советы по поставкам, состоящие из руководителей отдельных предприятий. Такой совет занимается стандартизацией товаров, услуг и процессов на всех предприятиях, агрегирует требования и повышает объемы закупок для снижения цен; упрощает и отлаживает процесс управления потоками материалов; формулирует годовые бизнес-планы и устанавливает цели для службы поставок. Без совета по поставкам и добровольного участия в его работе руководителей отделов поставок отдельных предприятий организация может прийти к взаимодействию со множеством поставщиков одним и тем же товаром и услуг, пользуясь для этого самыми разными ценами и условиями и получая разное качество и обслуживание.

Впрочем, даже в очень централизованных организациях степень несоответствия может быть значительной, если там закупки совершаются не в соответствии с установленными процедурами. Группа, занимающаяся поставками, может повысить степень соответствия, используя для этого совершенствование процесса и постоянно сообщая получаемые результаты внутренним бизнес-партнерам. Технологические инструменты, при помощи которых можно добиваться более полного соответствия, обсуждаются в гл. 4. На степень соответствия процесса в определенной степени влияет и культура организации. В некоторых ситуациях распоряжения топ-менеджеров по процессам поставок останавливают несанкционированные закупки. В других случаях подобные распоряжения в реальной жизни оказываются не столь строгими, из-за чего сотрудники службы поставок безуспешно продолжают убеждать пользователей, что общая политика закупок в их интересах.

## Шаги процесса поставок

Процесс поставок в основном коммуникационный. Сердцевина эффективного и производительного процесса управления поставками — определение потребностей, о которых необходимо сообщить, того, кому это надо сообщить, в каком виде и когда. Поэтому для специалистов по поставкам важно определить, где, когда и как они могут добавить ценность и когда, где и как они могут покинуть процесс, который дальше смогут лучше провести другие люди или технологии. К основным шагам процесса закупок относятся следующие:

- 1) осознание потребности;
- 2) описание потребности;
- 3) определение возможных источников поставок и их анализ;
- 4) отбор поставщиков и определение условий;
- 5) подготовка и размещение заказа на закупку;
- 6) исполнение и/или ускоренные прохождения заказов;
- 7) получение и проверка товаров;
- 8) проверка счетов и совершение платежей;
- 9) ведение документации и поддержание взаимоотношений.

Ниже эти фундаментальные шаги, выполняемые в строгом процессе управления покупками и поставками, описываются более подробно и обоснованно.

## 1. ОСОЗНАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Любая закупка начинается с осознания определенной потребности, возникшей у сотрудников или у какой-то системы организации. Человек, отвечающий за конкретный вид деятельности, должен знать требования по своему участку: что, сколько и когда это необходимо. Эта информация может появиться после получения каких-то материалов из запасов. Иногда такие требования можно удовлетворять за счет лишних запасов, передавая их из одного подразделения в другое. Конечно, через какое-то время потребуются закупка новых расходных материалов. Некоторые требования появляются в пользовательских отделах, таких, как маркетинговый, продаж или технологический. Часто в бланках на заявку источник указывают в явном виде; в других случаях для обозначения каждого отдела может использоваться его код.

Служба поставок должна помогать отделам-потребителям предвидеть их потребности. Менеджер по поставкам должен добиваться не только того, чтобы требования были по возможности близки к стандартам и минимизировать подачу специальных или нетрадиционных заказов, но и чтобы о потребностях информировали как можно раньше, чтобы не было потока срочных заказов. Кроме того, поскольку служба поставок внимательно отслеживает ценовые тенденции и общие рыночные условия, в некоторых случаях может оказаться целесообразным разместить форвардные заказы, чтобы защитить предприятие от нехватки какого-то материала или повышения цен в будущем. Это означает, что служба поставок должна информировать отделы-потребители об обычных сроках выполнения заказов и о любых крупных изменениях в отношении всех обычно закупаемых товаров и услуг. Этому помогает привлечение службы поставок на ранних этапах (early supply involvement, ESI), часто в качестве членов команды по разработке новых продуктов, так как они владеют информацией, благодаря которой можно снизить отдельные виды затрат или вообще их избежать, быстрее выйти на рынок или добиться высокой конкурентоспособности. Как обсуждалось в гл. 2, многие организации стали использовать межфункциональные команды, чтобы работники разных функциональных участков и поставщики начинали заниматься процессом как можно раньше. Поскольку самые большие возможности, влияющие на ценность, имеются на этапах осознания потребности и ее описания (создания концепции продукта и его разработки), менеджер по поставкам и поставщик могут внести больший вклад, чем в ходе процесса приобретения необходимых материалов (см. гл. 5, где приводится дополнительная информация по созданию ценности).

## 2. ОПИСАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Ни один специалист по закупкам в обычных условиях не станет ничего покупать, не зная точно, чего хотят внутренние потребители. По этой причине важно иметь точное описание потребности, материала, товара или услуги. За точное описание



необходимого материала или услуги совместно отвечают служба закупок и потребитель или межфункциональная сорсинговая команда. Если пользователь/закупщик дает нечеткое или вообще искаженное описание или излишне уточняет спецификацию материалов или качества, это приводит к ненужным затратам.

Во многих компаниях процесс управления поставками разделяется на отдельные мини-процессы, за которые в организации отвечают разные функциональные участки, которые и управляют ими. Например, внутренние пользователи, как правило, выявляют и описывают потребность, а после того как они завершат этот шаг, передают спецификацию или описание закупщику. К этому времени большая часть аспектов затрат и качества уже установлены. Например, если покупатель автомобиля формулирует свою потребность так: «мне необходимо купить новый автомобиль», а описывает ее так: «двухместная пятискоростная гибридная модель Honda, работающая на бензине и электричестве», из этого следует, что он уже определился с качеством и большей частью затрат, которые понесет в течение всего срока службы автомобиля. В значительной степени снизить затраты или заметно повлиять на качество на оставшихся шагах процесса трудно. Но, если покупатель начинает с более широкого определения и описания своей потребности и готов принять рекомендации разных заинтересованных лиц, в конце концов он может прийти к решению, более подходящему для его целей и задач. То же самое справедливо и в организации. Последовательный процесс управления поставками, в ходе которого потребность уточняется в ходе многочисленных итераций, часто приводит к увеличению времени цикла и ненужным затратам.

## Типы требований

Можно выделить несколько типов запросов на закупку, включающих стандартные учетные карточки, а также и спецификации материалов.

### *Стандартная заявка*

В стандартную заявку должны включаться следующие сведения.

1. Дата
2. Номер (идентификационный)
3. Запрашивающее подразделение
4. Заказчик, на которого должны быть отнесены запрашиваемые материалы или услуги
5. Полное описание необходимых материалов или услуг, их количество
6. Дата, к которой необходимы материал или услуга
7. Любые специальные инструкции по перевозке или предоставлению услуги
8. Подпись уполномоченного лица

Некоторые организации включают в заявочную форму поля для указания «предполагаемого поставщика» и «предполагаемой цены».

### *Учетные карточки*

Со временем люди адаптируют новые технологии к своим бизнес-процессам. Одной из первых новинок в рассматриваемой здесь области стало появление учет-

ных карточек для повторно размещаемых заказов, например на стандартные детали, чтобы снизить операционные расходы. Это карточки простой формы, в которых содержится полное описание конкретной единицы продукта. Отправитель отправляет карточку в отдел закупок, когда ему требуется повторная поставка, указывая необходимое количество и дату получения. Отдел закупок выписывает заказ на закупку, вносит данные для поставщика, цену, указывает номер заказа на всех сопровождающих документах и отправляет карточку обратно отправителю, который хранит ее до тех пор, пока не потребуются повторная поставка. Учетные карточки все еще применяются в некоторых организациях, которые не автоматизировали процесс закупки. Но важно понять, какая продукция подходит для заказа по учетным карточками и в какой степени имеющийся поток информации полезен для перевода в автоматизированный процесс.

### *Спецификация материалов*

Еще одна разновидность требования — спецификация материалов (Bill of Materials, BOM). Ее используют компании, изготавливающие стандартную продукцию относительно долго, как быстрый способ извещения отдела закупок о производственных потребностях. Скажем, в спецификации на производство тостера, который выпускает производитель бытовых приборов, перечисляется общее число материалов, требующихся для производства одного тостера, например на два ломтика. После этого отдел производственных графиков извещает отдел закупок, что на следующий месяц запланировано производство 18 000 ед. данной модели. После этого отдел закупок разбивает спецификацию (обычно применяя компьютеризованную систему) на отдельные составляющие, умножает количество отдельных элементов на 18 000, чтобы определить общий объем материалов, необходимый для удовлетворения запросов производства на следующий месяц. Сравнение полученных данных с объемами материалов и деталей, имеющихся в запасах, позволяет отделу закупок определить объемы, которые необходимо закупить. В компании, которая создала у себя полностью интегрированную, компьютеризованную систему работы с материалами, в базу данных вводятся долгосрочные соглашения с информацией по поставщикам и приемам ценообразования. Использование системы спецификаций упрощает работу с требованиями в тех ситуациях, когда необходимо обработать большие объемы часто повторяющихся материалов и деталей.

### **Поток заявок**

Необходимо, как минимум, подготовить две копии заявки: оригинал, передаваемый в отдел поставок, и дубликат, остающийся у лица или подразделения, отправившего заявку. В электронной системе закупок потребность в отслеживании заказа и получении разрешения на его выполнение остается, но, очевидно, теперь эти операции выполняются по-другому. Сейчас общей практикой стало включение только одного вида товара или услуги в заявку на закупку, особенно если говорить о стандартизированных единицах. В ситуациях с некоторыми специализированными единицами, такими, как фитинги, которые не часто имеются в за-

пасях, в одном требовании могут быть указаны несколько видов единиц при условии, что они должны быть поставлены одновременно. Такой подход упрощает учет, так как специализированные единицы заказываются у разных поставщиков, предусматривают разные даты поставок и требуют подготовки отдельных заказов на закупку и отдельной их последующей обработки. Если компании используют компьютерные системы планирования потребностей в ресурсах (material requirements planning, MRP), такие требования компьютер готовит автоматически.

Для отдела закупок важно определить, кто имеет полномочия подавать заявки. Ни при каких обстоятельствах отдел закупок не должен принимать их от тех лиц, у которых нет на это права. Так же важно, чтобы весь персонал поставщика понимал, что запрос на какой-то продукт еще не заказ.

Все запросы необходимо тщательно проверять, прежде чем по ним будут предприниматься какие-то действия. Запрашиваемые количества должны определяться на основе прогнозируемых потребностей и сравниваться с экономически обоснованными размерами. Запрашиваемая дата поставок должна учитывать время, необходимое для проверки котировок и образцов, если это необходимо, и для отправки заказа на закупку и его получения. Если указанный срок недостаточен или требует дополнительных расходов, об этом сразу же необходимо предупредить лицо, подавшее заявку. Часто недостаток времени для выполнения заказа свидетельствует о наличии проблем в процессе, которые необходимо проанализировать и устранить.

Процедура работы с заявками на закупку важна, и поэтому здесь целесообразно привести пример. После указания времени поступления заявки к нему прикрепляется карточка со спецификацией. Если контракт уже действует, закупщик отмечает все единицы продукции, поставляемые по условиям данного контракта, добавляет к заявке слово «контракт», название компании, в которую необходимо отправить заказ, цену, условие, пункт FOB (см. гл. 10 *Выбор поставщика*), общую стоимость, дату оплаты, чтобы проинформировать контролера. После этого готовится заказ на закупку, содержание которого тщательно сверяется с карточкой спецификаций, ценой, условиями и т.д., после чего он отправляется по почте, по факсу или в электронном виде выбранному поставщику.

### Привлечение службы поставок и поставщиков на ранних этапах

В отношении закупок стратегических или для закупающей организации очень важных целесообразно управлять процессом при помощи межфункциональной сорсинговой команды. При закупках дешевых элементов закупщик должен проверить спецификацию, особенно если он считает, что организация от этого выиграет. Например, при нехватке на рынке желательного товара или возможности использовать более дешевый товар или с другими характеристиками закупщик может порекомендовать продукт-субститут. Поскольку будущие рыночные условия играют очень важную роль, отделу закупок и группе по спецификациям имеет смысл активно взаимодействовать уже на ранних этапах формулирования потребности. Это объясняется последствиями неточного описания потребности: в

лучшем случае оно может привести к потере времени, в худшем могут возникнуть серьезные финансовые последствия и перерывы в поставках, сложные отношения внутри организации, окажутся утраченными возможности по улучшению товара или услуги, будет потеряно доверие поставщика.

Понятия, используемые для описания требующихся продуктов или услуг, должны быть унифицированными. Важность правильных номенклатурных названий как способа, позволяющего избежать разного толкования, вряд ли можно преувеличить. Наиболее эффективный способ обеспечения такой унификации — наличие базы данных по обычно закупаемым единицам продукции. Такие файлы могут храниться в общем каталоге, где перечисляются все применяемые виды продукции, или в каталоге хранения, где содержится список всех видов продукции, имеющихся в запасах. В зависимости от технологического оснащения организации подобные каталоги могут вестись в электронной форме, в виде форм с вкладками или в виде указателя карточек. Если такие каталоги внимательно продуманы и правильно ведутся, они обычно способствуют унификации описания, снижают число нестандартных размеров или других параметров у заказанной продукции, упрощают процедуры учета и хранения. И наоборот, если такие каталоги не подготовлены должным образом, ведутся небрежно или неточно, они могут стать дополнительной причиной сбоев и затрат, перевешивающей любые преимущества. Удовлетворение первоочередных потребностей внутренних пользователей и уверенность, что стандартная единица вполне их устроит, — это задача, которую персонал службы поставок решает постоянно.

### 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПОСТАВОК

Важная часть функции поставок — выбор поставщиков, определение подходящих источников поставок и оценивание вероятности своевременной поставки необходимых товаров и услуг в приемлемом состоянии, а также необходимого обслуживания как до продажи, так и после нее. Подробно этот шаг обсуждается в гл. 6 и 7.

#### Отправка документов RFx

Если заказанные изделия не оговорены в контракте, у закупщика есть три пути обеспечения предприятия у потенциальных поставщиков. Он может отправить: (1) запрос о расценках (request for quotation, RFQ); (2) запрос о предложениях (request for proposal, RFP); (3) запрос об участии в торгах (request for bid, RFB)<sup>1</sup>. Поскольку общепринятых формулировок этих терминов нет, важно, чтобы закупщики при общении с потенциальными поставщиками четко довели до них содержание процесса, который будет использоваться для анализа и отбора поставщиков. Многие организации используют разные инструменты проверки, вы-

---

<sup>1</sup> Поскольку все английские аббревиатуры начинаются с букв RF, их в целом называют документами RFx. — *Примеч. перев.*

бирая их в зависимости от сложности закупки, ее стоимости в денежном исчислении и той степени риска, которую они хотят, чтобы на себя взял поставщик.

### *Запрос о расценках*

Как правило, RFQ отправляется в ситуациях, когда закупщик и внутренний пользователь могут четко и без всяких искажений описать потребность, например, чтобы сорт материала был таким-то, чтобы единица хранения (stock-keeping unit) была такой-то, а могут воспользоваться и общепринятой терминологией. В этих ситуациях RFQ в основном предусматривает их сравнение только по цене. В отношении многих товаров, которыми организация постоянно пользуется, особенно тех, для которых существует открытый свободный рынок, где можно получить прайс практически в любой час суток, никаких проблем не возникает. RFQ рассылается на стандартных бланках запросов, специально подготовленных для этой цели. В тех случаях, когда запрашиваются цены, на обратной стороне запросов указывается список потенциальных поставщиков. Стандартные формы запросов подготавливаются, проверяются, подписываются и отправляются потенциальным поставщикам по почте, факсу или в электронном виде. Полученные от разных поставщиков расценки вносят в прайс-лист, и закупщик определяет поставщика, у которого целесообразно разместить заказ. После этого готовится заказ на закупку и отправляется выбранному поставщику.

### *Запрос о предложениях*

Когда закупщик сталкивается с более сложным запросом и хочет воспользоваться опытом поставщика в разработке и предложении варианта решения, направляется RFP. Если закупщик планирует для определения цены и условий провести переговоры, то и в этом случае целесообразно воспользоваться RFP.

Запрос о предложениях, как правило, включает подробное описание, где указываются потребности покупающей организации, а потенциальным поставщикам предлагается представить свои предложения. Например, закупщик может отправить RFP на фотокопировальное оборудование для всей организации, включая обычные копиры для каждого отдела и высокоскоростные копиры с большим объемом обрабатываемых документов, с которыми будут работать либо подготовленные собственные сотрудники, либо сотрудники поставщика. В RFP может быть указано, что потенциальный поставщик может предложить несколько решений.

### *Запрос об участии в торгах*

Запрос об участии в торгах аналогичен RFP в том смысле, что готовится пакет спецификаций по торгам, который затем отправляется поставщикам. Если закупщик планирует использовать процесс торгов без ведения переговоров после принятия заявок, более приемлемым может оказаться RFB. Здесь важно сообщить поставщикам, как будет проходить окончательный выбор. Будет ли это вариант закрытых торгов, когда контракт будет заключен с тем поставщиком, который предложит самую низкую цену? Или предложения лишь будут исходной точкой, после которых пройдут переговоры?

## Связь организационной стратегии и стратегии категорий

Стратегия организации должна определяться требованиями конечного потребителя. Это, в свою очередь, определяет характер разработки стратегий для каждой категории продукции или товаров. В процессе поиска потенциальных источников сорсинговой команде необходимо учесть ряд аспектов. Насколько важно требование в краткосрочной или долгосрочной перспективе? Насколько рискованно его выполнение на рынке? Следует ли работать с единственным источником или с несколькими? Откуда лучше выбирать поставщика: из своей страны, из страны заказчика, за ее пределами? Какие желательны взаимоотношения заказчика и поставщика? Какие базовые требования должен уметь удовлетворять поставщик, чтобы выбрали именно его? Ответы на эти и подобные вопросы в конечном счете и определяют решения, принимаемые конечными потребителями в соответствии со стратегией организации.

## 4. ОТБОР ПОСТАВЩИКОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСЛОВИЙ

После анализа цен и предложений и выбора поставщика переходят к размещению заказа. Поскольку анализ предложений и цен и выбор поставщика в какой-то степени включают и субъективную составляющую, необходимо соблюдать и последовательность процесса поставок. Приемлемые для этого инструменты варьируются от простого анализа предложений до сложных переговоров. Методы отбора поставщиков обсуждаются в гл. 7, а вопросы определения цен и условий при помощи самых разных приемов подробно разбираются в гл. 8 и 9.

## 5. ПОДГОТОВКА И РАЗМЕЩЕНИЕ ЗАКАЗА НА ЗАКУПКУ

Размещение заказа обычно предусматривает подготовку формы заказа (пример такой формы, применяемой в компании Honeywell Flight System, приведен на рис. 3.1), если только с поставщиком не используется соглашение о продажах или отпуск материалов в варианте общего заказа. Ошибки при выборе наиболее подходящих форм контракта могут привести к серьезным юридическим последствиям. Более того, сделка, оформленная подобным образом, может быть учтена неправильно. Поэтому даже если первоначально заказ размещается по телефону, после этого необходимо отправить подтвержденный заказ в письменном виде. Иногда случается, что в сложной ситуации организации может потребоваться отправить грузовик, чтобы забрать какую-либо продукцию без обычной предварительной процедуры затребования и отправки заказа на закупку. Однако в обычных обстоятельствах, если речь не идет о дешевых товарах в небольших объемах, оплачиваемых наличными, материалы не должны закупаться без документов, подготавливаемых как при помощи компьютера, так и в ручном виде.

<table border="1"> <tr> <th>PURCHASE ORDER NO.</th> <th>CO. NO.</th> <th>DATE</th> </tr> <tr> <td>T425671-03A</td> <td></td> <td>3-23-92</td> </tr> </table>			PURCHASE ORDER NO.	CO. NO.	DATE	T425671-03A		3-23-92	<b>Honeywell</b>		<b>SHIP TO:</b> HONEYWELL INC. SPERRY COMMERCIAL FLIGHT SYSTEMS 21111 N. 19TH AVENUE PHOENIX, ARIZONA 85027-2708		<b>MAIL INVOICE TO:</b> HONEYWELL INC. SPERRY COMMERCIAL FLIGHT SYSTEMS P.O. BOX 52006 PHOENIX, ARIZONA 85072-2006		COMPLETE PURCHASE ORDER NUMBER BUYER PART NUMBER AND NUMBER OF COPIES OF SUPPLIER FORMS BEAR ON ALL ADDRESS LABELS, PACKING SLIP, INVOICE AND SHIPPING LABEL																																																																																															
PURCHASE ORDER NO.	CO. NO.	DATE																																																																																																												
T425671-03A		3-23-92																																																																																																												
34624B-30-31			<b>PURCHASE ORDER</b>		<table border="1"> <tr> <th>TERMS</th> <th>F.O.B.</th> <th>TAX CODE</th> <th>PRECISION CODE</th> <th>DIVISION</th> </tr> <tr> <td>2-10-30</td> <td>ORIGIN</td> <td>1</td> <td></td> <td>CM CM</td> </tr> </table>		TERMS	F.O.B.	TAX CODE	PRECISION CODE	DIVISION	2-10-30	ORIGIN	1		CM CM	1. NONTAXABLE—FOR RESALE CERT NO. 07-001640 2. NONTAXABLE—SERVICES 3. NONTAXABLE—PRODUCTIVE EQUIP. 4. TAXABLE—NONPRODUCTIVE GROUP 5. TAXABLE—RENTALS CONSUMABLES																																																																																													
TERMS	F.O.B.	TAX CODE	PRECISION CODE	DIVISION																																																																																																										
2-10-30	ORIGIN	1		CM CM																																																																																																										
ADMIRAL GEAR & INSTRUMENT 2287 W. 9TH STREET SAN MATEO, ARIZONA 85382					SHIP TO: ABOVE ADDRESS UNLESS OTHERWISE NOTED																																																																																																									
QCS 210 CODES PLUS CODE 12 GPSH100 CODES PLUS CODE 988					Quality Control Requirements of QCS 210 apply as well as codes noted.																																																																																																									
					General Packaging and Shipping instructions GPSI-100 apply as well as specific supplier packaging codes noted																																																																																																									
ITEM	QUANTITY	BUYER PART NUMBER	REVLIR	DESCRIPTION	PRICE	UNIT OF MEASURE	DESTINATION	ACCOUNT CONT. SUB	COMM CODE	PRCD CODE	J.O. A.O. NO.	DEPT																																																																																																		
1	150	4682777	B	ACCELEROMETER	1214.00	EACH	4232C	17412	450	562		3230																																																																																																		
PER REVISION LETTER SHOWN CONFIRMED ORDER 3/20/92 THIS ORDER PLACED IN ACCORDANCE WITH A PRICING AGREEMENT BETWEEN BUYER AND SELLER.																																																																																																														
<b>TOTAL PRICE \$182,100.00</b>																																																																																																														
This Purchase Order or Change Order including all provisions set forth hereon and any continuation sheets and addendums and Buyer's then current Purchase Order General Terms will be deemed as being accepted by the Seller upon the initiation of performance hereunder. Unless specifically requested on the face hereof acknowledgement by the seller is not required.																																																																																																														
<b>Honeywell</b> By <i>J. Jones</i> AUTHORIZED SIGNATURE																																																																																																														
ADDRESS ALL INQUIRIES TO: HONEYWELL INC., SPERRY COMMERCIAL FLIGHT SYSTEMS GROUP, AIR TRANSPORT SYSTEMS DIVISION, P.O. BOX 21111, PHOENIX, ARIZONA 85026-1111																																																																																																														
<table border="1"> <tr> <th>ITEM 1</th> <th>REQUISITION NO. (S)</th> <th>WEEK</th> <th>QTY.</th> <th>WEEK</th> <th>QTY.</th> <th>WEEK</th> <th>QTY.</th> <th>WEEK</th> <th>QTY.</th> <th>WEEK</th> <th>QTY.</th> <th>WEEK</th> <th>QTY.</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>8920</td> <td>15</td> <td>8925</td> <td>15</td> <td>8930</td> <td>15</td> <td>8932</td> <td>15</td> <td>8935</td> <td>15</td> <td>8937</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td colspan="2">                 ITEM 1 DELIVERY REQUIRED AT DESTINATION             </td> <td></td> <td></td> <td>8940</td> <td>15</td> <td>8942</td> <td>15</td> <td>8945</td> <td>15</td> <td>8950</td> <td>15</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">                 ISSUER -- MAIL STATION             </td> <td>21</td> <td></td> <td>55</td> <td></td> <td>43</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">                 ITEM 2 REQUISITION NO. (S)             </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">                 ITEM 2 DELIVERY REQUIRED AT DESTINATION             </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">                 ISSUER             </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>													ITEM 1	REQUISITION NO. (S)	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.			8920	15	8925	15	8930	15	8932	15	8935	15	8937	15	ITEM 1 DELIVERY REQUIRED AT DESTINATION				8940	15	8942	15	8945	15	8950	15			ISSUER -- MAIL STATION		21		55		43								ITEM 2 REQUISITION NO. (S)														ITEM 2 DELIVERY REQUIRED AT DESTINATION														ISSUER													
ITEM 1	REQUISITION NO. (S)	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.	WEEK	QTY.																																																																																																	
		8920	15	8925	15	8930	15	8932	15	8935	15	8937	15																																																																																																	
ITEM 1 DELIVERY REQUIRED AT DESTINATION				8940	15	8942	15	8945	15	8950	15																																																																																																			
ISSUER -- MAIL STATION		21		55		43																																																																																																								
ITEM 2 REQUISITION NO. (S)																																																																																																														
ITEM 2 DELIVERY REQUIRED AT DESTINATION																																																																																																														
ISSUER																																																																																																														
UNLESS NOTED OVERSHIPMENTS UNACCEPTABLE																																																																																																														
IF GOVERNMENT CONTRACT NUMBER IS SHOWN THIS IS A RATED ORDER CERTIFIED FOR NATIONAL DEFENSE USE, AND YOU ARE REQUIRED TO FOLLOW ALL THE PROVISIONS OF THE DEFENSE PRIORITIES AND ALLOCATIONS SYSTEM REGULATION (15 CFR PART 350)																																																																																																														

Рис. 3.1  
 Форма заказа на закупку компании Honeywell Flight System

Все компании разрабатывают и применяют свои формы заказов на закупку; однако на практике далеко не все закупки осуществляются на условиях, записанных в заказе, так как многие определяются торговыми соглашениями, подготовленными продавцом. Поскольку каждая компания, естественно, стремится защитить себя настолько, насколько это возможно, ответственность за то, что форма заказа на закупку доставлена источнику поставок в виде торгового соглашения, часто возлагается на закупщика. Обычно компания старается воспользоваться своей формой соглашения при продаже своей продукции и собственной формой заявки на закупку при покупке. Юридические вопросы, связанные с этими формами, обсуждаются в гл. 12.

### Форма и маршрут заявки

Формы заявки на закупку очень сильно отличаются друг от друга, как и маршрут их прохождения по организации. Основные требования к любой приемлемой форме заказа на закупку — наличие регистрационного номера и даты подготовки, название и адрес поставщика, количество и описание заказываемой продукции,

дата поставки, инструкции по перевозке, цена, условия платежа и условия, определяющие выполнение заказа.

Эти пункты очень важны, поэтому вопрос о том, что следует включить и чего не следует включать в форму заявки, требует внимательного обсуждения. Конкретное содержание каждой формы заявки на закупку в каждой компании обычно определяется ее предыдущим опытом. Так, к включаемым условиям могут относиться следующие.

1. Пункты, защищающие покупателя от исков, связанных с возмещением вреда, из-за нарушения патентного права.
2. Пункты, касающиеся цен, вроде следующих: «Если цена по этому заказу не указана, материалы не должны оцениваться выше, чем по последней цене, без нашего уведомления и нашего согласия».
3. Пункт, поясняющий, что никакая дополнительная плата за предоставление ящиков, упаковку в ящики и за местные (безрельсовые) перевозки не взимается.
4. Пункт, предусматривающий прием материалов только после проверки их состояния и качества.
5. Пункт, требующий в случае отказа заказчиком от полученной продукции, чтобы поставщик принял новый заказ от заказчика до осуществления замены.
6. Точное описание требований к качеству и методы, обеспечивающие гарантию и контроль качества.
7. Пункт, предусматривающий возможность отказа от заказа, если его доставка осуществляется не в срок, указанный в заявке.
8. Пункт, предусматривающий, что покупатель вправе отказаться принимать переводные векселя, выставяемые против него.
9. Порядок действий при завышении или, наоборот, занижении поставленного объема по сравнению с указанным. В некоторых отраслях контролировать объем, получившийся после производства, сложно, например в типографских работах, и в подобных случаях, как правило, возможно завышение или занижение в приемлемых и заранее согласованных пределах.
10. Аспекты, особенно интересующие компанию, в том числе арбитраж и порядок утилизации инструментов, которые необходимы для производства деталей.

Число копий заказа на закупку и методы работы с этими копиями для разных компаний могут очень сильно отличаться. Обычно оригинал отправляется поставщику; иногда он сопровождается дубликатом, который поставщик должен вернуть, если согласен выполнить этот заказ.

Одна из копий подшивается в папку с РО, которая ведется в отделе закупок; другая может сохраняться в папке документации, которая ведется по конкретному поставщику. Одна копия отправляется в бухгалтерию для работ со счетами к оплате, еще одна — в отдел хранения, чтобы запланировать работу с получением материалов. Отдельная копия может отправляться в отдел получения (если полу-



чением и хранением в организации занимаются разные службы) для учета фактически поступивших материалов. Если полученный груз при поступлении должен пройти входной контроль (например, сырье и детали для производства), копия может быть отправлена в отдел, который занимается этим контролем. Очевидно, что компьютерная система упрощает ведение отчетов и доступ к ним.

Отправка или получение заявки на закупку, до тех пор пока она не принята, не является контрактом. Обычная форма принятия заявки — отправка подтверждения поставщиком в отдел закупок заказчика. Что именно определяет взаимное согласие и принятие предложения — это по своей природе юридический вопрос. Общее толкование аспектов принятия предложения, как скажет любой юрист, может касаться лишь общих положений, и к тому же имеется много исключений, которые под них не подпадают.

Еще одна причина, объясняющая важность принятия заявки на закупку, связана с тем, что, помимо всех других юридических вопросов, пока заявка не принята, покупатель может только предполагать, что ее выполнение будет осуществлено к запрошенной дате. Если даты выполнения не определены, если покупатель планирует выполнение операции, для него очень важна любая точная информация, которую он может получить заранее.

### ***Общие и бессрочные заказы***

Затраты на подготовку и обработку заявок на закупку могут быть снижены, если условия позволяют сделать общий или бессрочный заказ. Общие заказы обычно охватывают широкий круг продукции. Бессрочные заказы позволяют добавлять в список продукцию и получать ее в течение продолжительного срока. Скажем, таким образом в течение нескольких месяцев могут приобретаться товары для MRO и материалы для производственных линий, используемые в больших объемах и закупаемые периодически.

Все условия, учитываемые при закупках планируемых объемов, которые должны быть поставлены в течение какого-то периода, уточняются в ходе переговоров и включаются в первоначальный заказ. Поставки конкретных объемов осуществляются в соответствии с заказом. В некоторых случаях можно состыковать подготовку заказа на отправку с составлением графика производственных работ и пересылать заказы в отдел закупки, чтобы он отправлял их поставщику. В других ситуациях заявки на отгрузку могут отправляться непосредственно поставщику сразу же из отдела планирования производственных процессов. Обычно бессрочный заказ остается в силе в течение года или до тех пор, пока не будут внесены изменения в конструкцию, спецификацию материалов, условия, влияющие на цены и сроки поставок, и тогда желательно или обязательно проведение новых переговоров. На рис. 3.2 показана форма, применяемая для разрешения отпуска материалов по общему заказу.

RAYTHEON		RAYTHEON COMPANY SORENSEN OPERATION ЮЖНЫЙ ПОРУОЛІК, ШТ. КОННЕКТИКУТ				ЗАЯВКА НА ОТПРУЗКУ ПО ОБ- ЩЕМУ ЗАКАЗУ			
Номер запроса		Запрос отправлен (кем)		Подразделение		Дата выпуска		Этот номер должен быть указан на всех документах и упаковках	
Кому				Доставка через UPS		Заказ на закупку №		Заявка на отгрузку №	
Доставка к месту назначения		Кодовый номер про-давца 620393		Код материала		Налогообла-гаемый		№ исключения	
Получено		Вид про-дукции		Описание		Номер продукта		Итоговая цена за единицу	
Дата		Количество		Заказанное количество				Количество	
Указывается подтвержденный заказ		Кто		Применяются условия общего заказа				Итого	
Дата									
Только для заполнения отделом получения									
Источник: Raytheon Company									

Рис. 3.2  
Форма на отпуск материалов по общему заказу компании Raytheon

### ***Запасы, управляемые поставщиком или продавцом, покупки без запасов, системные контракты***

В настоящее время существуют и более современные пути объединения функций размещения заказов и хранения, чем общие заказы, например запасы, управляемые поставщиком или продавцом (supplier-managed inventory, SMI/vendor-managed inventory, VMI), покупки без запасов, системные контракты. В основе системных контрактов лежат периодически выполняемые процедуры выставления счетов, что позволяет сотрудникам, не входящим в службу закупок, отправлять заказы на поставку продукции, использовать специальные каталоги, поддерживать минимальный уровень запасов. Но, как правило, они не уточняют объемы продукции, поставляемой по контрактам, что улучшает коэффициент оборачиваемости запасов.

Этот прием активно применяется при закупке канцелярских принадлежностей и офисных расходных материалов, регулярно приобретаемой другой продукции, а также товаров для MRO. Для этого последнего вида закупок характерно наличие многих составляющих, каждая из которых стоит относительно дешево, но требуется немедленно, если на предприятии произошла какая-то поломка оборудования или сооружения. В основе этого лежат общие заказы, которые подробно разработаны для приблизительных количеств, установленных сроков, цен, условий корректировки цен, ежедневной комплектации заказа и доставок в течение короткого срока (обычно 24 часа), упрощения процедур выставления счетов и составления каталога на все единицы продукции, указанные в контракте.

Обычно хранение всех единиц, указанных в таком контракте, осуществляет поставщик, благодаря чему заказчику не надо вкладывать средства в складские помещения. Требование по виду продукции, указанной в контракте, отправляется непосредственно поставщику и не обрабатывается сотрудниками отдела закупок. Поставщик на основе этого запроса забирает часть хранящейся продукции, пакует ее, составляет на нее счет-фактуру и талон доставки. Упрощенная процедура сокращает затраты покупателя и продавца на обработку документов и помогает в решении других небольших проблем, связанных с заказами.

Некоторые организации при заключении контрактов пользуются электронными системами. В этом случае заказчик просто указывает каждую единицу продукции, которая ему необходима, и требуемое ее количество, после чего эти данные в электронном виде передаются на компьютер поставщика.

В некоторых компаниях с большим объемом требований, удовлетворяемых отдельным поставщиком, поставщик хранит продукцию на заводе заказчика, как на собственном складе. Контакты покупателя с поставщиком осуществляются при помощи компьютера через модем. Система работает следующим образом.

1. Покупатель размещает общий заказ на группу продуктов, например на крепящие элементы, по твердым ценам.
2. Поставщикставляет заказанный объем на участок хранения, выделенный на предприятии заказчика. Однако пока эта продукция принадлежит поставщику.
3. Заказчик проверяет продукцию после ее поставки.
4. Отслеживание мест хранения поступившей продукции по емкостям или полкам с помощью компьютера.

5. Покупатель размещает заказы на закупку в электронном виде, тем самым упрощая поставщику учет запасов.
6. Компьютер готовит отборочные листы. На их основе покупатель физически перемещает продукцию из запасов поставщика.
7. Ежемесячно поставщик отправляет заказчику один счет-фактуру на все виды продукции, который тот забрал у него за это время.
8. Бухгалтерия покупателя осуществляет единый месячный платеж за все использованные материалы и продукты.
9. Компьютер готовит обобщенный отчет в заранее установленные сроки, где показаны виды продукции, их количество, для анализа, выполняемого покупателем и поставщиком, планирования работ и пополнения запасов.

Системные контракты становятся все более популярной формой и в непроизводственных организациях. К тому же они уже не ограничиваются только товарами для MRO и могут включать ряд более дорогих товаров. Сокращение времени от запроса до доставки приводит к существенному снижению запасов, поэтому организации с большей готовностью прибегают к такой системе поставок. К тому же минимальным становится объем канцелярской работы. Поскольку пользователь обычно точно описывает свои требования и несет ответственность за неточность прогнозов, риски поставщика при инвестиции в запасы заказчика незначительны. Тесное взаимодействие и большой обмен информацией между покупателем и поставщиком при системных контрактах часто приводят к более тесным взаимосвязям, чем при традиционных дистантных отношениях.

### ***Сторонние поставщики товаров для MRO***

Некоторые компании заключили контракты со сторонними поставщиками товаров для MRO, закупаемых для всей компании или ее крупного подразделения.

## **6. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ И УСКОРЕНИЕ**

После того как заявка на закупку отправлена поставщику, покупатель, возможно, захочет проконтролировать сроки исполнения или добиться срочности прохождения заказа. В момент отправки заказа указываются приемлемые для него контрольные сроки выполнения. Для этого в некоторых компаниях в отделе закупок специально выделяются сотрудники, которые занимаются контролем сроков исполнения.

*Контроль выполнения заказа (follow-up)*— это рутинные операции по отслеживанию заказа, гарантирующие, что поставщик сможет выполнить свои обещания по поставкам. При возникновении проблем, например по качеству или срокам, покупателю необходимо узнать об этом как можно быстрее, чтобы предпринять корректирующие действия. Контроль сроков выполнения, предусматривающий частые запросы поставщика о текущем положении дел, а возможно, и посещения предприятия поставщика, требуется только по критичным, дорогим и/или долгосрочным закупкам. Часто эти проверки выполняются по телефону, чтобы немедленно получить информацию. Некоторые компании, чтобы запросить информацию об ожидаемом сроке отгрузки или процентной доли выполнения производственного процесса на определенную дату, готовят на компьютере простую форму. Пример такой формы приведен на рис. 3.3.

APS

**Форма для контроля сроков и условий исполнения заказа на закупку**  
(*Пожалуйста, срочно верните*)

Отдел закупок, почтовый ящик 21666 Феникс, Аризона 85036

Дата

Наш запрос № \_\_\_\_\_

Просим ответить немедленно

Дайте ответ по единицам продукции, помеченным ниже

В этой форме По телеграфу По телефону

Номер нашего заказа на закупку	Номер коммерческого предложения	Номер вашего счета	Дата	Объем	Ваш код
<p>1. Срочная отправка. Укажите самый ранний из возможных сроков</p> <p>2. Когда отправка будет сделана? Если груз уже отправлен, сообщите как</p> <p>3. Пожалуйста, отслеживайте отpravку</p> <p>4. Если груз отправлен, вышлите сегодня счет</p> <p>5. Отправьте почтой полученный вами счет за перевозку</p> <p>6. Почему вы не отправили груз, как обещали? Сообщите, когда он будет отправлен</p> <p>7. Отправите ли вы груз в срок, указанный в заявке на закупку?</p> <p>8. Пожалуйста, отправьте груз в соответствии с указанными условиями</p> <p>9. Пожалуйста, пришлите нам копию согласия или наш заказ на закупку</p> <p>10. Пожалуйста, подтвердите наш заказ</p> <p>11. Пожалуйста, уточните дату вашей отгрузки</p> <p>12. Когда будет отгружена оставшаяся часть заказа?</p> <p>13. Когда вы сообщите цены? Пожалуйста, сделайте это срочно</p> <p>14. Пожалуйста, отправьте почтой наряд на отгрузку</p> <p>15. Пожалуйста, укажите наш номер заказа на закупку во всех документах, которые вы прикрепляете к грузу или на которые ссылаетесь</p>					
<p>16. У нас нет в учетной документации транзакции, указанной в инвойсе. Сообщите дату отгрузки, фамилию лица, разместившего заказ, и пришлите копию подписанной расписки о приеме доставленного груза</p> <p>17. При этом прилагается возвращаемый счет</p> <p>18. Счет запрашивается в _____ копиях</p> <p>19. Цена или размер скидки не соответствует копировке</p> <p>20. Условие инвойса не соответствует заказу на закупку</p> <p>21. Приложенный инвойс, который вы отправили нам, содержит ошибки</p> <p>22. Различие в количестве</p> <p>23. Цена за единицу продукции указана неправильно</p> <p>24. Сроки пролонгации указаны неправильно</p> <p>25. Номер заказа на закупку отсутствует или неверный</p> <p>26. Налог на продажу не учтен. См. обратную сторону заказа на закупку</p> <p>27. Счет должен быть выставлен на условиях FOB</p> <p>28. Собираетесь ли вы выполнить заказ?</p> <p>29.</p>					
<b>Ответить</b>					
<b>Продавец</b>					
Отправьте белую и розовую копии с листком применявшейся при их составлении копировальной бумаги					

Отдел закупок

Белая копия возвращена с ответом

Рис. 3.3

Форма, применяемая для контроля сроков и условий исполнения заказа в компании Arizona Public Service

*Ускорение (expediting)* заказа — это побуждение поставщика выполнить заказ в срок или с опережением графика либо ускорить доставку задерживаемого заказа. Ускорение может предусматривать угрозу отмены заказа или отказа от будущих сделок, если поставщик не сможет выполнить соглашение. Эту меру следует применять только в отношении небольшой доли отправленных заявок на заказы, так как, если покупатель хорошо проанализировал возможности поставщиков и определил среди них надежных, способ может понадобиться нечасто. Другими словами, если компания точно спланировала потребности в материалах, ей не придется просить поставщика ускорить поставки, если, конечно, не возникнут какие-либо непредвиденные обстоятельства. Разумеется, в периоды жесткого дефицита важность деятельности по ускорению выполнения заказов существенно возрастает.

## Затраты и преимущества

Одна из составляющих затрат заказчика на ведение бизнеса с поставщиком (и наоборот) — расходы, связанные с контролем исполнения и ускорением заказов. Поэтому одна из разновидностей оценивания риска — сопоставление видов деятельности, выполняемых при контроле, с важностью конкретной закупки для организации. Контроль сроков исполнения, который не приводит к повышению ценности, — это всего лишь еще одна форма отходов, от которых необходимо избавляться. То же самое можно сказать и о времени специалистов, потраченном на ускорение прохождения заказа. Эти затраты должны включаться в совокупные расходы. Если организация тратит большие средства на ускоренное выполнение заказов, этот участок может стать основной целью анализа причин сбоев для последующего сокращения или устранения необходимости в ускорении выполнения заказа. Часто такой анализ показывает, что потребность в ускорении вызывается не до конца продуманными решениями закупающей организации, а не поставщика.

## 7. ПОЛУЧЕНИЕ И ПРОВЕРКА ГРУЗА

Правильный прием материалов и других поступающих продуктов для организации очень важен. Многие компании на основе опыта своей работы централизовали все приемные операции в специально созданном для этой цели отделе; исключения здесь составляют крупные организации, имеющие множество предприятий. Получение настолько тесно связано с закупочной деятельностью, что во многих компаниях отдел получения прямо или косвенно подчиняется службе поставок. В компаниях, где используются системы управления запасами «точно в срок», поставки от сертифицированных поставщиков, поставщиков-партнеров не проходят через этапы получения или контроля, а сразу же отправляются на участки, для которых они предназначены. Более подробно эти вопросы разбираются в гл. 6 *Количество и запасы*. Обойти этап получения могут и закупки в небольших объемах.

Основные цели получения:

- 1) подтвердить, что размещенный заказ действительно поступил;
- 2) проверить, в каком состоянии прибыл груз;
- 3) проверить, что прибывший груз по качеству соответствует заказу;
- 4) отправить груз в следующую точку, где он будет храниться, проверяться или использоваться;
- 5) проверить правильность заполнения и передачи приемочной документации назначенной стороне.

При проверке прибывшего груза иногда выявляется недостача, причиной которой может быть либо утрата части материала в пути, либо неполная отправка поставщиком. Время от времени при получении груза выясняется, что в ходе перевозки он был поврежден. Во всех подобных ситуациях от поставщика запрашивается полный отчет.

Обычно при получении используется копия формы заявки о закупке, часто с незаполненной графой данных о количестве, чтобы сотрудники отдела приемки заполнили ее сами. Информация по полученным материалам затем должна быть передана в отдел закупок, чтобы закрыть заказ, в отдел хранения, чтобы уточнить учетные файлы, и в отдел счетов к оплате. Некоторые организации вместо копий используют отрывные листы, на которых отдел получения фиксирует дату получения, наименование поставщика, описание материала и количество прибывших материалов. В организациях с интегрированной компьютерной системой работы с материалами отчет, выполненный сотрудниками службы приемки, вносится непосредственно в компьютерный файл данных.

### Снижение масштабов или полный отказ от контроля

Разумеется, закупающая организация хочет как можно меньше заниматься входным контролем. Для этого необходимо задать нужное качество еще на этапе проектирования и обеспечивать его сохранение во всем процессе, используемом поставщиком, чтобы отказаться от входных проверок или сократить их. Вопросы качества и решения, связанные с качеством, разбираются в гл. 5, а в гл. 8 обсуждаются взаимоотношения между покупателем и поставщиком и такие программы, как сертификация, в первую очередь предназначенная для гарантии качества и снижения рисков, возникающих при отказе от входных проверок или снижении их объемов. При использовании системы «точно в срок» детали, используемые для производства, отправляются сразу же с участка получения непосредственно на производственные участки. Это возможно только в том случае, если поставщик способен обеспечивать требуемый уровень качества постоянно, а перевозчик может все время укладываться в график. В других ситуациях, когда качество не гарантируется, проводится входящий контроль, и закупающая организация должна постоянно оценивать необходимость проведения проверок, определять их приемлемый тип и выполнять их наиболее эффективным способом. Входящий контроль также может вызываться повреждениями в пути. Подобные ситуации влияют на выбор перевозчика, на определение качества и его оценку на всем протяжении логистического процесса.

## 8. ПРОВЕРКА СЧЕТОВ И СОВЕРШЕНИЕ ПЛАТЕЖЕЙ

Счет — это требование, предъявляемое к покупателю, и поэтому требует к себе самого внимательного отношения. Как правило, счета запрашиваются с дубликатом. Часто в счете должны указываться номер заказа и цена каждой единицы поставленной продукции.

Процедуры, связанные с контролем счетов, не унифицированы. На практике не ясно, к функциям какого отдела относятся проверка и одобрение счетов: службы поставок или бухгалтерии. Конечно, счета надо проверять и контролировать. Основные аргументы в защиту того, чтобы этой работой занимались бухгалтеры, следующие: освободить службу поставок от выполнения задачи, не добавляющей ценности; выполнять все бухгалтерские работы в одном офисе; что при таком подходе работа по закупкам и оплате работы поставщика уравнивается. Основной довод в пользу того, чтобы проверкой счетов занималась служба поставок, состоит в том, что именно эта служба заключает первоначальное соглашение. Поэтому, если выявляются какие-то разногласия, можно более оперативно принять корректирующие меры.

В тех случаях, когда счетами занимается бухгалтерия, как правило, применяется следующая процедура.

1. Все счета с дубликатом отправляются поставщиком непосредственно в отдел счетов к оплате, где на них тут же указывают срок прибытия. После этого их проверяют и дают разрешение на оплату, за исключением тех случаев, когда между заказом на закупку и счетом выявляются различия.

2. Если данные в счете отличаются от заказов на закупку по цене, условиям или другим параметрам, их отсылают в службу поставок для подтверждения и одобрения.

Поскольку время, требующееся службе поставок для устранения небольших отклонений, может быть для организации более ценным и важным параметром, чем оспариваемая денежная сумма, многие организации пользуются следующим правилом принятия решения: выставляют счета к оплате как утвержденные, если разница не превышает установленных пределов, например плюс минус 5% или 25 долл. в случае небольших закупок. Конечно, отдел счетов к оплате должен учитывать отклонения по счетам поставщиков, которые преднамеренно занижают объемы поставок.

Если какой-то необходимой информации в счете нет или если информация в нем не согласуется с заказом на закупку, счет возвращается поставщику для исправления. Обычно покупатель настаивает, чтобы при расчетах дисконтов даты, связанные с периодом, исчислялись со времени получения правильного счета, а не от даты его первоначального получения.

В каждом случае отмены заказа на закупку, предусматривающего выплату неустойки за это другой стороне, бухгалтерия требует от службы поставок «извещения об изменениях», связанного с заказом и определением размера платежа, который по нему должен быть сделан, прежде чем передавать такой счет на оплату.

В ситуациях, когда проверкой счетов занимается служба поставок, применяется следующая процедура. После проверки и необходимых корректировок первоначальный счет передается в бухгалтерию для хранения там до тех пор, пока



служба поставок не разрешит его оплату. Дубликат счета остается в службе поставок. Как только служба поставок получает отчет от отдела приемки, она проверяет этот отчет на соответствие со счетом. Если отчет о принятых продуктах и счет совпадают, служба поставок сохраняет оба документа до тех пор, пока не получит гарантию службы контроля, что продукция соответствует требованиям. После этого служба поставок передает дубликат счета и отчет отдела приемки в бухгалтерскую службу, где уже хранится первоначальная копия счета.

### Согласование поставок и счетов к оплате

Во многих организациях между поставками и счетами к оплате нет согласования. С точки зрения службы поставок, поставщики считаются ценными для успешной работы организации. Поэтому взаимодействие с поставщиками должно развиваться. Один из основных индикаторов готовности обеих сторон выполнять свои обязательства — соблюдение условий контракта. Когда закупщики обговаривают условия платежа, а после этого организации не выполняют условий, это следует рассматривать как серьезное нарушение функций. Тем не менее часто условия платежей не соблюдаются. Основная причина задержек с платежами, как правило, объясняется одной из двух причин: медленным циклом процесса счетов к оплате или конфликтом между финансовой политикой и практикой поставок. В некоторых организациях счетами к оплате и поставками занимается одно подразделение, чтобы через такую структуру и взаимоотношения подчиненности добиться согласования целей. В других ситуациях, чтобы устранять разногласия между двумя группами и обеспечить единый подход к процессу, работников, занимающихся счетами к оплате и поставками, объединяют в одну команду.

### Скидки при оплате наличными и задержанные счета

Иногда поставщики задерживают счета на отгруженные товары, и поэтому заказчику приходится запрашивать счет, чтобы закончить сделку. С другой стороны, поставщики нередко требуют оплатить счет до получения материалов, и в этом случае возникает вопрос: если в счете предусмотрены скидки, надо ли оплачивать его в течение срока действия скидки, хотя заказанные материалы к этому времени еще могут не поступить, или можно задержать платеж до прибытия материалов даже под угрозой утраты права на скидку.

Аргументы в пользу целесообразности задержки оплаты счетов до поступления материалов следующие.

1. Часто счета не поступают к покупателю в течение срока действия скидок, а иногда могут прибыть уже после его завершения. Такие ситуации возникают из-за того, что поставщики отправляют счета неоперативно.

2. Было бы неразумно прибегать к практике закупок с оплатой неполученного и непроверенного товара. До тех пор пока материал или деталь фактически не принята, сделка не считается законченной, и поэтому до этого момента оплата будет преждевременной. Более того, с юридической точки зрения право на товар не может быть передано до тех пор, пока покупатель его не принял.

3. В любом случае обычное датирование счетов по отгрузке должно быть уточнено, чтобы период действия скидочных начался с момента получения заказчиком или счета, или товара, в зависимости от того, какой из этих сроков наступил позднее.

Аргументы в пользу оплаты счетов до прибытия материалов и их проверки и принятия следующие.

1. Финансовые последствия задержки оплаты могут быть существенными.
2. Неспособность воспользоваться скидками отрицательно сказывается на кредитоспособности покупателя.
3. При закупках у поставщиков с прочным положением на рынке взаимные соглашения, касающиеся кондиции груза, могут быть легко достигнуты даже после оплаты счета.

### Упрощение процессов получения заказа, выставления счетов и совершения платежей

Некоторые организации, особенно имеющие интегрированные компьютерные системы закупок, ставят под сомнение, нужно ли им вообще получать счет, так как он не содержит какой-либо новой информации, но остается лишь еще одним бумажным документом, для обработки которого требуются деньги. Эти организации извещают своих поставщиков, что платеж на согласованных условиях будет осуществлен в установленный срок после получения продукции удовлетворительного качества (к тому же они могут уточнить, что платеж будет сделан только после получения всего груза). Поэтому они просто сравнивают в своей компьютерной системе заказ на закупку, отчет отдела получения и отчет отдела проверки; если эти документы согласуются, компьютер печатает чек с датой приемки и согласованными условиями платежа. Очевидно, это требует, чтобы отчет отдела получения был точным, чтобы в заказе на закупку все цены были указаны полностью, в том числе налоги и условия скидочных; чтобы закупки были выполнены на условиях франко-борт с указанием места назначения, так как другого способа, позволяющего учитывать оплату транспортных услуг, не существует. После этого заказ становится документом, на основе которого осуществляется контроль. Дополнительно все более активно применяется система электронного перевода денежных средств (electronic funds transfer, EFT), при помощи которой покупатель передает информацию, связанную с платежом, со своего компьютера на компьютер банка, после чего средства перечисляются на банковский счет поставщика с учетом номера счета и номера заказа.

## 9. ВЕДЕНИЕ ОТЧЕТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

После выполнения описанных выше шагов все, что остается сделать для завершения сделки, — уточнить учетные документы. Эта операция включает сбор и подшивку копий документов, относящихся к заказу, и перенос информации в

отчетные документы. Первая часть в основном выполняется одинаково. Вторая связана с принятием решений о том, какого вида должна быть отчетность и в течение какого срока хранить отчетные документы.

Большинство компаний разделяют различные формы и ведомости в зависимости от их важности. Например, заказ на закупку — это свидетельство контракта с внешней стороной и в этом качестве может храниться гораздо дольше (обычно семь лет), чем запрос — документ внутренний.

Укажем минимальные базовые отчеты, которые должны вестись в организации.

1. Журнал учета заявок на закупку, где заявки нумеруются и указывается, закрыты они или нет.
2. Файл заказов, содержащий копии всех пронумерованных заказов.
3. Файл товаров, показывающий все закупки по каждой крупной группе товаров или единиц (дата, поставщик, количество, цена, номер заказа).
4. Файл прошлых сделок с поставщиком, где показываются все закупки у крупных поставщиков с общим объемом сделок.
5. Действующие контракты, по которым при необходимости размещаются заказы.
6. Классификация закупаемой продукции по видам товаров.
7. База данных поставщиков.

Можно вести и дополнительные учетные файлы.

1. Контракты с персоналом, учитывая контракты с профсоюзами (дата их завершения) по всем крупным поставщикам.
2. Учет закупок инструментов с указанием полезного срока службы (или объема выпущенной с их использованием продукции), истории применения, цены, владельца и места размещения. Эта информация может помочь закупщику не приобретать один и тот же инструмент дважды.
3. Закупки у предприятий малого бизнеса с указанием объема в денежном исчислении с каждым из таких поставщиков.
4. Файл прошлых контрактов, показывающий поставщиков, участвовавших в торгах, их основные предложения, число случаев, когда предложений от них не было, поставщиков, признанных победителями торгов дифференцированно по основным видам продукции. Такая информация может выявить типовые случаи участия поставщиков и возможные случаи сговора между ними.

## Использование данных для принятия решений

На протяжении всего описываемого процесса происходит сбор данных по поставкам. Трансформация данных в полезные знания — это задача, которая решается постоянно. В гл. 4 описывается ряд электронных инструментов, разработанных для принятия более полных решений, связанных с управлением информацией. Для процесса важно тщательно продумать, какие решения необходимо принять, выделить важную информацию, целенаправленно взаимодействовать с ис-

точниками данных, получить, проанализировать и довести информацию до лиц, принимающих решения. Слишком часто проблема возникает не из-за отсутствия информации, а наоборот, из-за информационной перегрузки, что ведет к параличу при анализе и, как результат, к задержке процесса. Первый вопрос, на который надо получить ответ, — что вам необходимо знать и почему? Более подробно данные обсуждаются в гл. 13.

## Управление взаимоотношениями с поставщиками

В ходе всего процесса поставок определенному воздействию подвергаются взаимоотношения и в самой организации, и вне нее: они могут начинаться, развиваться, ухудшаться или восстанавливаться. На всем протяжении процесса повышенное внимание в первую очередь следует уделять внутренним и внешним группам заинтересованных лиц, входящим в ключевую цепь поставок, чтобы создавать более прочные и более продуктивные взаимосвязи. Также важно периодически оценивать статус взаимоотношений с основными лицами. Необходимые для этого данные разбираются в гл. 13.

## СХЕМА ПРОЦЕССА ПОСТАВОК

Способ, при помощи которого процесс поставок переводится на оперативный уровень, частично зависит от природы закупки. На рис. 3.4 показана схема того, как организация может индивидуализировать процесс поставок исходя из различных категорий закупок. В приведенном здесь примере первое разделение связано с определением того, имеет ли закупка стратегическое значение. Хотя точное определение стратегической значимости у каждой организации может быть своим, можно воспользоваться следующей общей формулировкой: к стратегическим относятся закупки, важные для миссии организации. Это определение подходит и для дорогостоящих, и для дешевых покупок, важных для миссии. На процесс этих закупок целесообразно тратить больше денег, времени и ресурсов. Для нестратегических закупок (правая колонка схемы) первое следующее разделение проводится по стоимости покупки: дешевые и дорогие. Второе деление происходит по наличию или отсутствию заранее известного поставщика. Остальные способы категоризации закупок обсуждаются в гл. 6.

## СРОЧНЫЕ И НЕБОЛЬШИЕ ЗАКАЗЫ

При управлении поставками в любой организации на практике всегда встречаются две ситуации. Первая — поставки срочные или осуществляемые в чрезвычайных обстоятельствах. Вторая — большое число небольших заказов, на которые неизбежно приходится самая крупная доля общей потребности в закупках, причем самая крупная не в денежном исчислении, а в количественном.

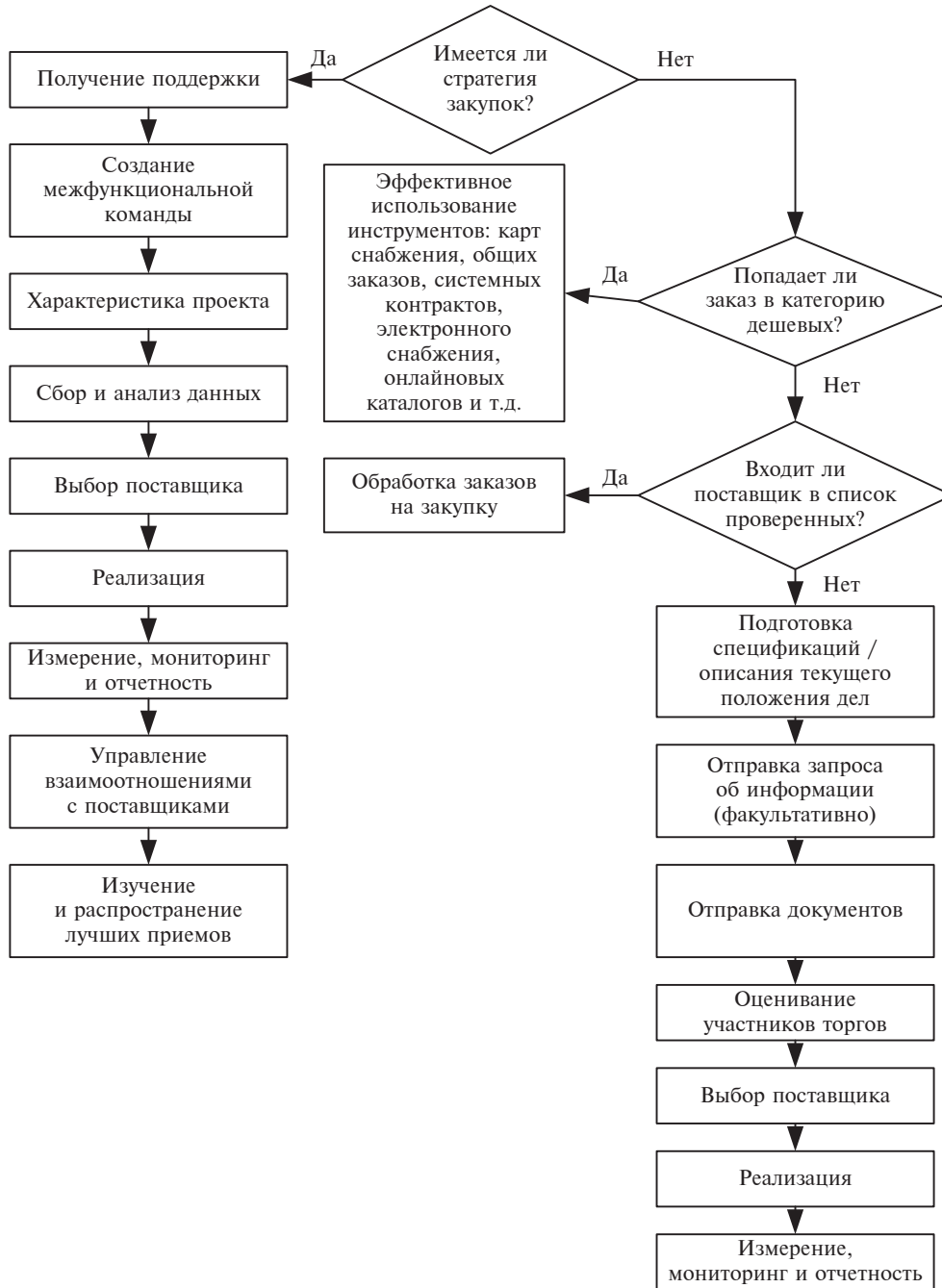


Рис. 3.4  
Схема процесса поставок

## Срочные или чрезвычайные заказы

Часто огромное количество запросов, которые получает служба поставок, помечены как «срочные». Этой категории заказов не всегда можно избежать, так как порой действительно возникают чрезвычайные ситуации, оправдывающие их появление. Неожиданное изменение стиля или дизайна или неожиданные изменения рыночных условий могут нарушить даже тщательно спланированный график работы с материалами. По-видимому, те или иные перерывы в работе неизбежны, поскольку возникает потребность в деталях или материалах, которых нет в запасах.

Однако существуют так называемые срочные заказы, которые нельзя оправдать ни по какой причине. К ним относятся запросы, возникающие из-за (1) сбоев в контроле за запасами, (2) плохого планирования производства или неправильного составления сметы, (3) неверия в то, что материалы будут поставлены в нужное время, (4) сложившейся привычки пометить запросы словом «срочно». Какой бы ни была фактическая причина, подобные заказы для организации всегда стоят дорого. Это частично объясняется и повышением вероятности ошибки, так как работа с таким заказом выполняется в условиях избыточного давления. Кроме того, срочные заказы добавляют нагрузку на продавца, которая прямо или косвенно может быть выражена в цене, которую платит покупатель.

Что можно сделать, чтобы ослабить серьезность этой проблемы? Для подавляющего числа срочных заказов, которые на самом деле не оправданы чрезвычайными ситуациями, решением будет обучение пользователей тому, как им следует правильно оформить запрос. Скажем, в одной компании, когда отправляется запрос с пометкой «срочно», отдел, отправивший этот запрос, должен объяснить генеральному менеджеру причины такой срочности и получить его одобрение на такой заказ. Более того, даже если запрос одобрен, дополнительные затраты в той мере, в которой их можно определить, начисляются на отдел, заказывающий материал срочно. Результатом такой политики стало заметное сокращение числа подобных заказов. Использование поставщиков, которые заранее прошли отбор и одобрены, электронных каталогов и систем электронного снабжения также может ослабить проблему, прежде всего за счет сокращения времени выполнения заказов, и позволит пользователям отправлять запросы под имеющиеся контракты сразу же поставщику.

## Заказы небольшой стоимости и инструменты повышения эффективности

Каждая организация регулярно размещает заказы небольшой стоимости. Большинство запросов соответствуют закону Парето, который гласит, что приблизительно на 70% всех запросов в целом приходится около 10% общей стоимости всех заказов. (Закон Парето, также известный как анализ ABC, подробно обсуждается в гл. 6 *Количество и запасы*.) Когда организации анализируют свои закупки, многие из них обнаруживают, что приблизительно на 70—80% сделок приходится 10—15% денежной стоимости. Большая часть этих трат приходится на приобретение расходных материалов для обслуживания и ремонта, а также на общие

и административные затраты, где каждая сделка в среднем стоит недорого. Многие организации на обработку закупки товара или услуги стоимостью 50 долл. затрачивают столько же, сколько при покупке продукта стоимостью 5000 долл. Здесь важно соотношение затрат на систему, созданную для обработки небольших заказов и стоимости заказываемой продукции. Поскольку отсутствие небольшой единицы может вызвать сбой, совершенно не соответствующий по значимости ее денежной стоимости, прежде всего необходимо гарантированное обеспечение поставок.

Для этого могут применяться самые разные подходы. Как правило, предусматривается упрощение или автоматизация процесса или объединение закупок, чтобы снизить время цикла приобретения (время от выявления потребности до платежа за ее удовлетворение), снижение административных расходов и освобождение времени закупщика на работу с более дорогими или более важными закупками. Приведем несколько примеров этого рода.

1. Могут использоваться запасы, управляемые продавцом/поставщиком, покупки без создания запасов или системные контракты. Это особенно широко применяется при закупках товаров для MRO (объяснение см. выше в этой главе).

2. Карта снабжения (закупочная карта или Р-карта) — это кредитная карта, которая выдается внутренним потребителям для того, чтобы они использовали ее для закупок непосредственно у выбранных ими поставщиков.

3. Служба закупок размещает общие заказы, в соответствии с которыми внутренние потребители отправляют заявки на поставку очередной партии непосредственно поставщику; поставщики выставляют заказчику обобщенный счет за какой-то период.

4. Электронные связи, установленные с крупными поставщиками либо через интернетную систему электронного снабжения, либо через систему электронного обмена данными. Размещение первичных и повторных заказов происходит автоматически при достижении точки возобновления заказа (см. гл. 4).

5. При обратных аукционах покупатель заранее определяет подходящих поставщиков и приглашает их участвовать в онлайн-аукционе, в ходе которого участники подают свои заявки, а покупатель заключает контракт на заранее установленный список товаров и услуг, которые он должен получить в определенный период времени.

6. Уровни полномочий и способы участия в торгах корректируются; для обработки заказов используется разнообразная техника.

7. Для получения широкого ассортимента поставок используются интегрированные поставщики.

8. Размещение заказов на продукцию небольшой стоимости передается по аутсорсингу «третьей стороне».

9. Для повышения объема заказа стандартизированных продуктов можно провести разъяснительную работу с внутренними пользователями и убедить их в более активном их использовании.

10. Запросы на дешевые товары и услуги накапливаются до тех пор, пока их не наберется на достаточно крупную сумму.

11. Используется календарь заявок, в котором выделяются отдельные дни для подачи конкретных видов заявок, благодаря чему все запросы на конкретный вид

продукции поступают в один и тот же день. Этот календарь можно скорректировать таким образом, чтобы практически все поставки конкретной продукции запрашивались в один и тот же день.

12. Оплата без счета.

13. Пользователи размещают заказы непосредственно, минуя службу поставок.

14. Выписывается открытый чек для оплаты заказа, который в подписанном виде отправляется вместе с заявкой на закупку. Поставщик отгружает полный заказ, вносит все причитающиеся ему суммы в чек и обналичивает его. Такой вариант сокращает объем бумажной работы (получение отчетов, регистрацию в документах на хранение и платежных документов), экономит на почтовых расходах, часто обеспечивает значительные скидки за оплату наличными и экономит время отдела счетов к оплате.

### ***Корпоративные закупочные карты***

Корпоративные закупочные (или карты снабжения, Р-карты) — это кредитные карты, которые выдаются внутренним потребителям или пользователям покупающей организации. Такие карты могут объединяться с технологиями, применяемыми для электронной коммерции и для обработки данных, что позволяет организациям получать важную информацию. Карты снабжения применяются в первую очередь для снижения административных затрат и времени цикла для совершения покупок дешевых, неосновных, непроизводственных расходных материалов, а также услуг. Для владельцев таких карт устанавливается денежное ограничение и список предпочтительных поставщиков, с которыми служба закупок уже провела переговоры по ценам и услугам. Р-карты автоматизируют многие виды работ и тем самым устраняют необходимость в отправке заказов на закупку и отдельных счетов и гарантируют поставщикам оперативную оплату через два — три дня в отличие от тридцати дней в обычной системе. За счет перевода деятельности по закупкам в пользовательские отделы сокращается время цикла закупок и снижаются затраты на обработку сделок. К тому же закупщики (и сотрудники отдела оплаты счетов) освобождаются от выполнения повседневных закупок дешевых товаров и услуг и могут сконцентрироваться на закупках более дорогой продукции и вопросах управления поставками.

На первый взгляд, основной риск, связанный с этим, — утрата контроля. Менеджерам нужны гарантии того, что такие карты получают только те лица, которым это разрешено, и что закупки будут совершаться у предпочтительных поставщиков. В ответ на эти сомнения организации, использующие такие карты, отреагировали установлением контрольных механизмов, которые: (1) определяют в месте продажи, удовлетворяет ли запрашиваемая закупка максимальному денежному ограничению, установленному для этого вида карты; (2) ограничивает число сделок, выполняемых за день; (3) ограничивает стоимость одной сделки; (4) определяет, осуществляется ли покупка у выбранного поставщика. Хотя структуры розничной торговли принимают закупочные карты по всему миру, отраслевые поставщики гораздо медленнее включаются в такие программы. Тем не менее потенциал оперативных платежей и повышение объемов сделок побуждают и отраслевых поставщиков все активнее переходить на этот вариант взаимодейст-



вия с заказчиками. Имеющиеся данные свидетельствуют, что пока в большинстве отраслей оплата через Р-карты составляет очень небольшой процент.

Самые современные программы работы с такими картами способны: (1) отслеживать и указывать в отдельном отчете информацию по налогам на продажи, что необходимо для аудиторских целей; (2) идентифицировать ситуации, когда поставщиком стал владелец миноритарного пакета акций; (3) учитывать информацию по каждому виду продукции; (4) определять, на какой центр затрат следует отнести расходы, связанные с конкретной закупкой; (5) работать с разными типами закупок, в том числе с деловыми поездками, развлечениями и расходами на транспортные средства.

## РУКОВОДСТВО ПО ПОЛИТИКЕ И ПРОЦЕДУРАМ ПОСТАВОК

Политика и процедуры, применяемые в компании, изложены в тщательно подготовленном заявлении организации, где описываются обязанности самых разных категорий персонала, процедуры и системы работы с данными (включая примеры заполнения применяемых форм с полным их пояснением). Это руководство служит важным инструментом реализации хорошо продуманных программ профессиональной подготовки персонала. Кроме того, это добавляет элемент гибкости, помогая переводить сотрудников с одной работы на другую в случае отпусков, болезней, временной рабочей перегрузки и возникновения других сложностей. Такое руководство также полезно для объяснения коллегам, не работающим в службе поставок, сущности некоторых операций и того, как они осуществляются. Скажем, требования закона Сарбанеса—Оксли (более подробно см. о нем в гл. 12) повышают важность внутреннего контроля, приводят к стандартизации процессов и постоянно применяются на практике.

Некоторые менеджеры считают, что, поскольку их отделы не настолько крупны, как в ведущих компаниях, никакой особой потребности в таких руководствах у них нет. Они считают, что все их сотрудники хорошо знают, о чем будет говориться в таком руководстве, и поэтому тратить время на его написание нецелесообразно. Такой аргумент не учитывает преимуществ, получаемые при подготовке такого руководства.

Конечно, подготовка любого руководства требует значительного времени, и порой это утомительное занятие, но в итоге оно себя полностью оправдывает. Чтобы четко сформулировать, зачем оно нужно, важно тщательно разработать его содержательную сторону, правильно расставить акценты и умело выбрать общий подход. В результате можно определить объем руководства, его форму и содержание.

Авторы руководства должны решить, будет ли в нем раскрыта только политика организации или также даны ее процедуры, а если да, то насколько подробно. Начинать надо с тех руководств, которые уже имеются. К счастью, сейчас можно получить руководства самых разных организаций, которые могут послужить отличным примером для написания собственного.

После того как общая схема наставления определена, можно приступить к самой работе. Ее не обязательно выполнять всю сразу, а можно идти по разделам, отслеживая конкретные ситуации и описывая их. Также целесообразно все-сторонне обсудить предлагаемый материал, тщательно его проверить, причем с привлечением не только сотрудников своего отдела, но и из других подразделений и служб, в частности инженерных и производственных, поскольку содержание руководства непосредственно повлияет на характер выполняемых там операций. Когда очередной параграф закончен, его можно передать для обсуждения персоналу отдела, и не только для выявления ошибок и внесения предложений, прежде чем материал будет отпечатан, но и для того, чтобы проверить, насколько понятно для читателей он изложен. Эта часть должна быть сделана до издания. Если предпринимается повторное издание, возможно, следует использовать вставные листы, поскольку в этом случае можно легко исправить ошибки. Еще один полезный шаг — попросить главного исполнительного директора организации написать короткое предисловие с изложением политики и приемов службы поставок и показать сферу ее полномочий.

Хотя в этом руководстве могут быть затронуты самые разные темы, наиболее общие следующие: кто может подавать запросы на закупки; как организуются конкурентные торги; как осуществляется работа с выбранными и одобренными поставщиками; как устанавливаются контакты с поставщиками и ведется работа с ними; каковы полномочия разных лиц; как осуществляются закупки для сотрудников; как следует относиться к подаркам; как и в каких случаях подаются общие заказы на закупки; конфиденциальные данные; срочные заказы; взаимоотношения с поставщиками; время выполнения заказов; определение объема закупки; процедуры изменения размеров скидок; местные закупки; капитальное оборудование; закупки, связанные с обслуживанием персонала; закупки, связанные с обслуживанием оборудования; полномочия по отбору поставщиков; подтверждение заказов; заказы на закупки без установления цены; документация по решениям, связанным с закупками; контроль счетов и платежей; расхождения в счетах; счета за перевозку; изменение заказов; работа с образцами; возврат; устранение отходов и излишков; определение цены; работа с небольшими заказами; собеседование с торговыми представителями и составление отчетов.

---

## Выводы

Процесс управления поставками становится все более отработанным во многом благодаря постоянной сфокусированности на управлении затратами и пониманию того, что стандартизированные процессы и внутренняя и внешняя интеграция могут помочь компании получить конкурентное преимущество. Основу для успешной деятельности службы поставок составляют стабильные процессы. Без структурированных процессов поставки даже самые крупные расходы на технологию могут привести к тому, что в организации будет слишком много инструментов, но использоваться они будут мало или разрозненно.

---



---

Вопросы  
и темы для  
обсуждения

1. В каком этапе процессе поставок заложена самая большая возможность для добавления ценности и почему?
2. Каковы шаги стабильного процесса управления поставками?
3. Какой вклад в повышение эффективности закупок можно получить при получении: корпоративной закупочной карты; спецификации материалов; запасов, управляемых поставщиком?
4. Какие подходы, помимо стандартных процедур закупок, можно использовать для минимизации проблем, возникающих при заказах дешевых материалов?
5. В каких случаях предпочтительнее отправлять запрос о предложениях, чем запрос о ценах, и почему?
6. Какие учетные документы необходимы для эффективного выполнения закупочной функции? Как сбор данных в течение всего процесса может помочь улучшить взаимоотношения между покупателем и поставщиком или ухудшить их?
7. Каковы затраты и преимущества контроля сроков и ускорение прохождения заказов? Имеются ли на этом этапе процесс возможности для снижения общих затрат?
8. Какие темы следует включить в руководство по политике поставок?
9. Оправданы ли в каких-либо случаях срочные заказы? В каких? Как такие заказы должны обрабатываться?
10. Где и как должна осуществляться в организации проверка счетов для последующей оплаты?

---



---

Реферативная  
литература

- Bovet, David, and Joseph Martha. *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profit*. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- Heijboer, Govert. *Quantitative Analysis of Strategic and Tactical Purchasing Decisions*. Enschede, The Netherlands: Twente University Press, 2003.
- Hughes, Jon; Mark Ralf; and Bill Michels. *Transforming Your Supply Chain: Releasing Value in Business*. London: International Thomson Business Press, 1998.
- Institute for Supply Management. *Glossary of Key Purchasing and Supply Terms*. <http://www.ism.ws>, 2000.
- Rozemeijer, Frank, *Creating Corporate Advantage in Purchasing*. Eindhoven, The Netherlands: Technische Universiteit Eindhoven, 2000.
- Simchi-Levy, David; Philip Kaminsky; and Edith Simchi-Levy. *Designing and Managing the Supply Chain*. 2th ed. New York: McGraw-Hill / Irwin, 2003.

## Кейс 3.1

### Майк Уэсли

В апреле Майк Уэсли, менеджер по закупкам в Wesley Printing, анализировал проблему, с которой столкнулась их компания при выполнении последнего типографского заказа. Опоздания с доставкой продукции важному заказчику удалось избежать только в результате специально принятых мер. Однако подобные действия, хотя и были необходимы при сложившихся обстоятельствах, привели к значительному перерасходу средств. Майкл знал, что компания не сможет позволить себе сталкиваться с подобными проблемами в будущем.

### WESLEY PRINTING

Wesley Printing — типография, специализирующаяся на производстве самоклеящихся этикеток для продуктов питания и напитков. Основанная в 1905 г., компания последовательно принадлежала нескольким поколениям семьи, которые и управляли ею.

Wesley Printing конкурирует на основе качества продукции и обслуживания заказчиков. На предприятии создан профсоюз, поэтому ее затраты выше, чем у многих ее конкурентов. Несколько более крупных конкурентов Wesley предпочитают заказы с большими объемами и такие, где решение определяется в основном ценой. Небольшие типографии не имеют либо опыта, либо ресурсов для различных типографских процессов. Wesley сделала ставку на высокий уровень обслуживания своих клиентов, тесно взаимодействуя с ними по достижению их целей, стараясь максимально удовлетворить их запросы и действуя гибко, чтобы выполнять заказы в максимально короткие сроки.

Для заказчиков Wesley очень важно не выходить за предельные сроки. Нехватка этикеток на производственной линии заказчика может привести к остановке производственной линии или к дорогостоящим повторным работам. Затраты, вызванные подобными задержками, начисляются на типографию, а нарушение производственных графиков приводит к тому, что повторных заказов от такого клиента, скорее всего, не будет.

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА WESLEY

Wesley Printing организована на основе функциональных групп. На административном участке выделены отделы продаж, финансов и бухгалтерии, закупок и калькуляции. На производственном участке созданы художественный отдел, где идет работа с эскизами, представленными клиентами; фотоотдел, занимающийся съемками оригиналов, чтобы сделать пленки; цех допечатной подготовки, где пленки используются для создания печатных форм; печатный цех, где фактически происходит печать; переплетный цех, где крупные листы с упаковками разрезаются или доводятся до требуемого размера и формы, и, наконец, отдел доставки. Заказ клиента движется последовательно через эти отделы в соответствии с графиком, составленным менеджером по производ-

ству. Составление такого графика иногда затруднительно, поскольку в типографии нередко случаи, когда клиенты в последнюю минуту вносят изменения.

## ЗАКАЗ FINE FOODS

### Понедельник, 14 апреля

В понедельник, 14 апреля, служащий торгового отдела, работающий с Fine Foods, получил запрос на расценки по одной нестандартной работе. Вместо одной обычной плоской этикетки Fine Foods хотела заказать 60 тыс. небольших складных буклетов с отверстием в одном углу, через которое следовало пропустить петлю, за которую этот буклет можно было бы повесить на горлышко бутылки с приправой. Работа была срочной, и требовалось, чтобы она была закончена к 19.00 вторника на следующей неделе, чтобы клиент смог представить образцы нового продукта на торговой выставке. Никакие задержки в графике не допускались.

Торговый представитель передал заказ и также образец буклета на калькуляцию. Калькулятор знал, что типографский пресс может сфальцевать буклет в необходимом месте, но в Wesley не было оборудования, позволяющего проделать отверстие и вставить шнурок, и поэтому ему пришлось запросить расценки других предприятий на эти два вида работы, и одна переплетная мастерская согласилась выполнить эту работу к утру следующего понедельника, если к ним заказ поступит вовремя.

В конце концов готовые расценки вернулись к торговому представителю, и копия была подшита в папку. Торговый представитель передал расценки менеджеру по производству на составление графика работ, чтобы заказ был выполнен к полудню пятницы и оставалось бы время передать его в переплетную мастерскую. Менеджер по производству согласился с тем, что эту работу можно выполнить в срок.

### Вторник, 15 апреля

Торговый представитель вернул калькуляцию Fine Foods во вторник утром, и клиент поручил эту работу Wesley, согласившись передать образцы в среду. После того как калькуляция была принята, копия файла с расценками и спецификацией работ была запрошена и передана менеджеру по производству, который спланировал работу и выдал общие инструкции каждому отделу. При передаче файла образца буклета в нем уже не было. Менеджер по производству связался с менеджером по закупкам, чтобы тот подготовил заказ на работы, которые должна выполнить мастерская. Менеджер по закупкам отправил заказ в мастерскую, считая, что в данном случае речь идет об обычных этикетках.

### Среда, 16 апреля

Рисунки прибыли и были обработаны в художественном и фотографическом отделах. Когда готовые пленки прибыли к копировщику, он разложил их таким образом, что буклет уже нельзя было бы правильно сфальцевать. Теперь для этого понадобилось бы специальное оборудование, которого у Wesley нет.

## Четверг, 17 апреля

Формы были отправлены в печатный цех в четверг в полдень для прогона, который был запланирован на ночную смену. Когда оператор печатной машины, работающий в ночную смену, установил формы, он учел последующую фальцовку, так как полученный вариант раскладки не позволял этого делать. Он посчитал, что для фальцовки был принят какой-то другой вариант.

## Пятница, апрель 18

Полный печатный прогон был завершен к утру и отправлен в переплетный цех Wesley, где большие листы разрезали в соответствии с заданным размером, упаковали в пачки и вложили в картонные ящики для отправки в мастерскую. Грузоотправитель, который готовил этот заказ к отправке, собрал бумажные инструкции для мастерской, не обратив внимания, что еще не сфальцованные буклеты не сопровождались никакими инструкциями для мастерской о том, как их следует фальцевать. Упаковки с этикетками были отправлены в мастерскую в пятницу в полдень.

Ближе к вечеру в пятницу менеджеру по закупкам позвонил менеджер мастерской, который заявил, что этикетки не сфальцованы, эта операция не указана в контракте, а поскольку у них нет фальцевальных машин, он собирается вернуть заказ. Майк и торговый представитель в это время были единственными сотрудниками в офисе, и оба понимали, что если это произойдет, то выполнить заказ к крайнему сроку, установленному клиентом, будет невозможно.

Майк попытался убедить менеджера мастерской отыскать какой-нибудь способ, чтобы выполнить хотя бы часть заказа. Менеджер мастерской пошел на это при условии, что он сможет найти достаточно работников, которые согласятся заняться этим заказом в выходные. Тогда к вечеру понедельника можно будет сложить четверть всех этикеток вручную. Торговый представитель позвонил в Fine Foods и сообщил им, что из-за производственных трудностей они не смогут отправить полный заказ вовремя, спросив, согласны ли они на получение четверти заказа. Заказчик ответил, что четверти будет недостаточно, но он готов согласиться на треть. Майк позвонил менеджеру мастерской, и ему с трудом удалось убедить того увеличить объем работы до трети.

Всем работникам мастерской пришлось работать круглые сутки, чтобы вручную сложить 20 тыс. небольших буклетов. После этого в них были просверлены отверстия и вставлены шнурки, и та часть работы, о которой договорились стороны, была завершена к вечеру понедельника. Представитель отдела продаж Fine Foods забрал буклеты из мастерской и сам отвез их на производственную линию Fine Foods, которая располагается за 150 миль, едва успев к семи утра — началу следующей смены.

## После штурма

Теперь, когда ситуация больше не требовала поспешных действий, Майк чувствовал, что необходимо отыскать причины, из-за которых все пошло кувырком. Он чувствовал, что необходимо уверить и Fine Foods, и мастерскую, что Wesley Printing знают не только из-за чего произошли сбои, но и как предотвратить их в будущем. Это был единственный способ уверить заказчика и поставщика, что они больше не столкнутся с подобными трудностями при работе с Wesley. Для Wesley Printing было важно не

допустить подобных ошибок еще и потому, что их исправление вылилось в кругленькую сумму, из-за которой данный заказ стал убыточным.

Теперь Майк анализировал, почему все так произошло. Исчезнувший образец буклета потом обнаружился на рабочем столе калькулятора, но Майк чувствовал, что в данном случае обвинить лишь этого человека было бы неправильно. Практически на всех участках подразделения были совершены какие-то ошибки, которые никто не заметил и не исправил. В настоящее время, стараясь отыскать более эффективные способы работы, Wesley переходит на меньшую численность сотрудников, чем в прошлом. Майка интересует очень важный вопрос: может быть, производственная нагрузка больше не оставляет времени на поиск ошибок или упущений? Недавно Wesley закончила подготовку документов на получение сертификата ISO 9000, однако это не решило проблемы. Майка сильно беспокоит, что нужно сделать, чтобы проблемы, с которыми они столкнулись только что, в будущем не повторялись.

---

## Кейс 3.2

### UIL Inc.

В октябре Джим Синклер, управляющий запасами в UIL Inc., был озабочен теми сроками, которые им требуются на выполнение срочных заказов. Поэтому он вернулся к идее цеховых запасов, от которых они отказались несколько лет назад, и сейчас обдумывает, создать их снова в той или иной форме или, может быть, попробовать что-то совершенно иное.

### UIL

UIL выпускает оборудование на заказ для самых разных отраслей по всему миру. UIL Inc. — дочернее предприятие Margin Inc., крупной холдинговой компании. UIL действует как независимый центр прибыли, самостоятельно отвечающий за свои закупки, производство и продажи. Капитал выделен UIL родительской компанией на условии, что доля использованного капитала будет вычитаться из прибыли. Другими словами, деятельность менеджеров измеряется их способности получать максимально высокую конечную прибыль после вычета платежей за использование капитала родительской компании. В остальном менеджеры могут по своему усмотрению принимать решения, касающиеся повседневных операций.

### СИСТЕМА ТЕКУЩИХ ЗАПРОСОВ НА МАТЕРИАЛЫ

Производственному цеху UIL необходимы самые разные материалы, начиная от тех, которые они потребляют постоянно, до отдельных, закупаемых лишь время от времени, к тому же некоторые требуются только в единичных случаях. При существующей системе, когда работникам цеха необходимы дополнительные поставки, они отправляют запросы через Джима, управляющего запасами. После этого Джим, чтобы получить все необходимое, должен отправить заказ на закупку поставщику.

Самые большие объемы заказов требуются сварочному участку, участку металлообработки и отделу обслуживания, ремонта и эксплуатации (MRO). На этих участках отдельные единицы заказываемых продуктов обычно очень дешевы, порой меньше доллара. В настоящее время эти продукты хранятся в запасах в нормативных объемах, т.е. выше минимального, но ниже максимального. Для отслеживания числа единиц в запасах и, как предполагается, для указания тех ситуаций, когда уровень запаса опускается ниже минимального уровня, чтобы подать команду на размещение заказа, менеджер использует компьютерную систему.

### РОСТ ЧИСЛА ЗАКАЗОВ НА ЗАКУПКУ

Единицы продукции, хранящиеся в запасах в трех группах, многочисленны, но дешевы, и поэтому, к сожалению, у работников нет мотивации постоянно отслеживать состояние этих запасов, из-за чего нередко возникают дефициты. Эти единицы, хотя на них обращают мало внимания при их наличии, могут остановить работу участка, если они отсутствуют. Из-за этого управляющий запасами вынужден отправлять срочный заказ, чтобы пополнить запасы. В последнее время, однако, доля таких заказов стала слишком крупной в общем числе заказов на закупку, и к тому же они требуют все больше времени на работу с ними. В целом из-за увеличения доли срочных заказов в общем числе заказов на закупку ситуация ухудшается. Анализ Джима показал следующие результаты.

Процент общих затрат	Процент расходов, приходящихся на отправленные заказы
Менее 1	25
Менее 4	60
Менее 8	73
Менее 30	94

### ОТКАЗ ОТ ЦЕХОВЫХ ЗАПАСОВ

В прошлом для хранения запасов крупных, но дешевых изделий использовались специальные выгородки, прямо в цехе. Для работы с этими запасами выделялся отдельный работник, который находился в зоне хранения управляющего запасами — «клетке», обнесенной небольшим забором, откуда производственные работники могли получать необходимые детали. Менеджер «клетки» отвечал за поддержание запасов всех хранящихся там единиц, своевременно извещая управляющего запасами о том, какие поступают заказы, в каком размере. Менеджер «клетки» также контролировал динамику использования материалов.

Несколько лет назад Джим решил отказаться от «клеток», посчитав, что затраты на выделение отдельного работника, отвечающего за запасы, слишком велики, особенно учитывая, что материалы, за которые он отвечает, обходятся компании относительно дешево. К сожалению, вскоре после того, как от «клеток» отказались, все чаще стали отправлять срочные заказы, чтобы справиться с дефицитом. Джим чувствовал, что проблема возросла настолько, что он больше не мог выделять достаточно времени на остальные закупки, и к тому же дешевые материалы в общих расходах получали все более высокую долю.



В конце концов он пришел к выводу, что в той или иной форме «клетки» придется восстанавливать.

## АУТСОРСИНГ КАК АЛЬТЕРНАТИВА

В октябре Джим начал изучать альтернативный вариант — разрешить поставщикам поддерживать уровень запасов материалов, входящих в три группы продуктов, которые потребляются в самых больших объемах: для сварки, металлические изделия и для MRO. Этот вариант можно было реализовать, ежемесячно отправляя общий заказ на закупки по всем требующимся единицам каждого класса. Все единицы в классе заказывались бы у одного поставщика в одном заказе на закупку, благодаря чему оплата проводилась бы на основе единого счета в конце месяца. Это сократило бы общее число подобных заказов на закупку до двенадцати в год на каждую группу, то есть всего до 36 сделок. Скажем, за период с января по октябрь это устранило бы необходимость в совершении 637 сделок из 3454 за восьмимесячный период.

Однако Джим обнаружил несколько недостатков такой системы. В настоящее время единицы продукции, входящие в каждый класс, закупались у множества разных поставщиков, благодаря чему их можно было выбирать на основе качества и цены. В предложенной предлагаемой системе все единицы будут закупаться у одного и того же поставщика данного класса продуктов. К тому же поставщик периодически будет контролировать запасы на территории компании. Это представляет определенный риск, так как у поставщика мог появиться стимул завязать размер запасов или плохо управлять запасами, или даже управлять ими так, чтобы часть запасов устарела. Плохое управление запасами было еще более вероятно из-за того, что вопросы ответственности предусматривали, что запасы становятся собственностью UPL в момент их поступления на предприятие, после чего само предприятие несло расходы на их содержание. Джим полагал, что этот риск можно минимизировать, если установить, как и в прошлом, максимальные и минимальные уровни запасов, и был уверен, что сможет отслеживать закупки, даже если это будет происходить через месяц после оплаты счета.

Самый большой плюс, по мнению Джима, — экономия, поскольку не надо было нанимать работников, которые отвечали бы за «клетку». Эту ответственность на себя возьмет поставщик, и хотя объем услуг его повысится, поставщики уже подтвердили, что на ценах это не отразится. Однако был риск, что со временем цены все равно повысятся из-за дополнительных расходов, связанных с обслуживанием материалов. Джим мог бы поставлять все необходимое по аутсорсингу, и даже если бы отношения с одним из выбранных поставщиков ухудшились, он всегда смог бы заменить его другим. Однако его немного беспокоила зависимость от линии продукции одного поставщика, из-за чего переход к другому поставщику станет более сложным.

## РЕШЕНИЕ

Джим уже провел переговоры с рядом потенциальных поставщиков по трем продуктовым группам и чувствовал, что этот вариант ему в целом нравится. Тем не менее он не был до конца уверен, что передача работы с материалами по аутсорсингу — хорошая идея. Он знал, что привычный «клеточный» метод работы более приемлем, чем эта система, но ему нужно было понять, снизятся ли затраты, если он выберет аутсорсинг.

## Кейс 3.3

### Университет Southeastern

Хетер Сломан, закупщик в отделе закупок университета Southeastern, готовилась к встрече со своим начальником Гленом Меридитом, которая должна была состояться в этот день. Двумя днями раньше, 6 апреля, Глену позвонил Уолтер Шарбонно, менеджер регистрационного офиса университета. Хетер была удивлена, когда узнала от Глена, что Уолтер только что купил новое оборудование для своего отдела в обход стандартной политики закупок, принятой в университете. Глен попросил Хетер разобраться с ситуацией и представить ему свои рекомендации.

### ОТДЕЛ ЗАКУПОК

Университет Southeastern — один из крупнейших университетов штата, где учатся более 25 тыс. студентов и аспирантов и работают приблизительно 3500 сотрудников и преподавателей. В университете двенадцать факультетов, свыше двадцати образовательных программ и три аффилированных колледжа. Закупки в университете централизованы, директор по закупкам Блейк Хаятт подчиняется вице-президенту университета по административным вопросам.

Отдел закупок отвечает за переговоры с поставщиками, подписание с ними контрактов и контролирует выполнение контрактов. Закупки на небольшие суммы, менее 100 долл., могут осуществляться по статье небольших расходов. Недавно отдел закупок внедрил систему закупочных карточек, по которым можно приобретать разрешенные товары и услуги стоимостью не выше 1000 долл.

Процесс закупок начинается с заявки на закупку, передаваемой в отдел закупок. Сотрудник отдела ставит регистрационный номер на заявку с указанием даты и времени ее получения и проверяет ее: подписана ли заявка именно тем лицом, которое имеет на это разрешение. В некоторых случаях необходимо одобрить заявку в бухгалтерии, входящей в финансовый отдел. Кроме того, в отделе закупок в заявку вносится дополнительная информация, в частности по налогообложению, таможенным вопросам, классификации продукта и статуса поставщика.

Хотя форма запроса на закупку позволяет лицу, подающему заявку, указать предпочтительного поставщика, в университете действует правило, предусматривающее получение по крайней мере двух расценок на закупки стоимостью дороже 7500 долл. и не менее трех, если стоимость закупки дороже 15 тыс. долл. Один из закупщиков готовит запросы о ценах (RFQ) и общается с одобренными поставщиками. В форме RFQ уточняются детали, в частности описание товара или услуги, количество, пункт доставки на условиях франко-борт и условия платежа. Недавнее распоряжение правительства требует, чтобы любые RFQ дороже 100 тыс. долл. отправлялись через Интернет. После того как все предложения от поставщиков получены и оценены, закупщик выбирает поставщика и отправляет ему заказ на закупку.

Отдел по закупкам ведет список приблизительно 1200 выбранных поставщиков. Этот список каждые три—пять лет корректируется. Критерии отбора продавцов следующие:

- цена — 50%;
- соответствие спецификациям — 25%;
- услуги — 20%;
- партнерство — 5%.

В отделе закупок три закупающие группы, каждая за день обрабатывает примерно двадцать запросов. Организационная диаграмма отдела представлена на рис. 1. Кроме того, каждый год проводятся торги примерно по 250 контрактам продолжающихся закупок, например, услугам по уборке снега или поставке расходных материалов для копиров. Ежегодная сумма закупок составляет около 75 млн долл.

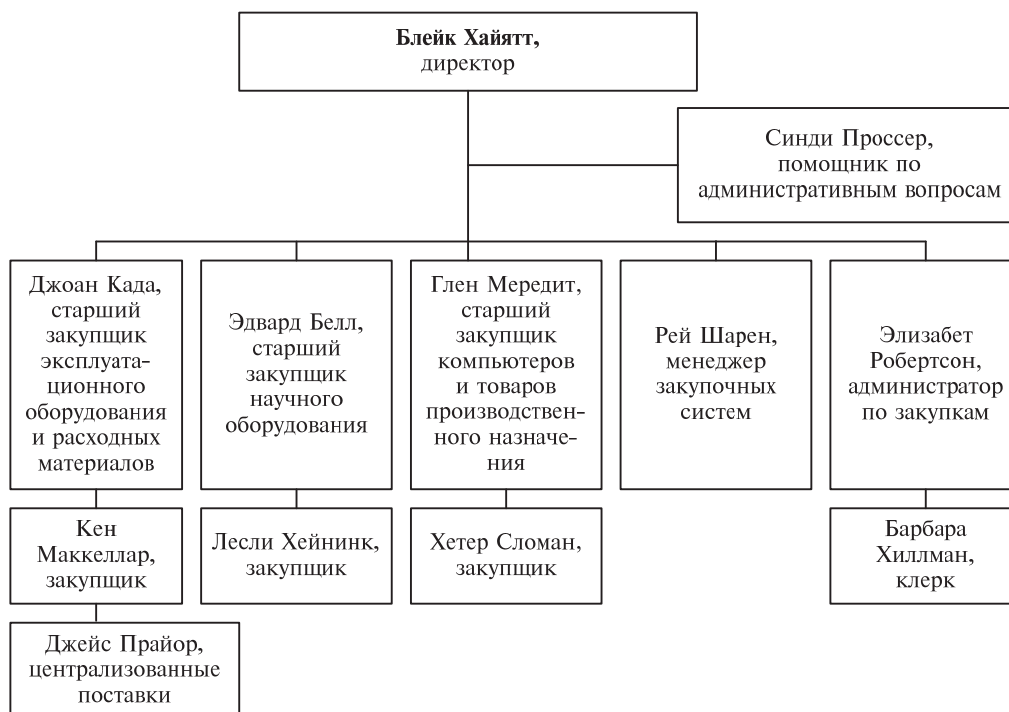


Рис. 1  
Организационная диаграмма отдела закупок

По словам Хетер Сломан, основная цель отдела закупок — добиться максимальной экономии на затратах. Она так комментирует роль отдела закупок в университете: «Наша подготовка в области закупок позволяет нам в ходе переговоров заключать самые выгодные для университета сделки и помогает избежать напрасных трат денег университета».

Хотя в университете принято, прежде чем соглашаться на какие-то обязательства поставщиков, получить одобрение отдела закупок, достаточно распространена практика, когда сотрудники университета взаимодействуют с поставщиками напрямую. Каждый год примерно 275 раз контракты с поставщиками подписываются без необ-

ходимого одобрения отдела закупок. Вот что говорит Хетер по поводу подобных ситуаций: «Чаще всего единственное, что мы можем сделать в подобных случаях, — позвонить им и попросить дать данные по закупке. Обычно к этому времени закупка уже сделана, и ничего больше сделать нельзя».

## ВОПРОС О КРОМКОГИБОЧНОЙ МАШИНЕ

Служба регистрации каждый год обрабатывает приблизительно 163 тыс. почтовых сообщений. Каждый год наблюдается четыре крупных пика их поступлений: при оплате обучения, при поступлении заявлений о приеме, при отправлении отчетов и учебный ведомостей и при рассылке документации по стипендиям. Обычно с этим потоком работают 50—60 человек, которые два дня в месяц вручную готовят конверты к отправке. Для выполнения этой работы привлекаются как штатные, так и временные работники.

Уолтер Шарбонно увидел рекламу в одном из буклетов, где предлагалась автоматизированная кромкогибочная машина, позволяющая устранить часть ручной работы при обработке массовых почтовых сообщений. Позже он связался с представителем компании и разместил заказ на оборудование по цене 14 000 долл. Глена проинформировали вскоре после того, как оборудование прибыло, так как Уолтеру было необходимо выполнить все операции, требующиеся для оплаты этой покупки. Насколько Хетер знала, оборудование прибыло всего лишь несколько дней назад и еще не было установлено.

Хетер выяснила, что этот поставщик кромкогибочного оборудования не входил в список одобренных. Поэтому она связалась с тремя известными ей поставщиками и получила их расценки на аналогичное оборудование: 10, 11 и 15 тыс. долл. Третья сумма предусматривала один год бесплатного обслуживания.

## ВОЗМОЖНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ХЕТЕР

Хетер знала, что некоторые сотрудники время от времени игнорируют политику закупок, установленную в университете, и поэтому ей следовало подготовиться к действиям в подобных ситуациях. Конечно, если персонал университета не ценит преимуществ продуманных приемов закупок, это отрицательно скажется на работе всей централизованной системы закупок. Когда она разговаривала с Гленом Мередитом о ситуации два дня назад, он сказал ей: «Дай мне знать, что мы можем сделать с этим оборудованием в службе регистрации. Однако подумай, что мы еще можем сделать, чтобы предотвратить повтор. Эти неудачные сделки стоят университету каждый год слишком много денег. Кроме того, как общественная организация мы должны очень тщательно следовать установленным у нас процедурам».

В отношении оборудования, о котором здесь идет речь, у Хетер есть ряд альтернативных вариантов. Первый — просто сохранить оборудование и заплатить за него поставщику. Однако она чувствовала, что оборудование можно вернуть, и если необходимо, она могла бы обговорить условия штрафа с поставщиком в случае отказа от контракта. Был еще один вариант: Хетер могла бы вернуться к переговорам с поставщиком этого оборудования и использовать полученные расценки, чтобы снизить цену. До встречи с Гленом у нее оставалось около четырех часов. Она уселась поудобнее, чтобы обдумать, как избежать в будущем подобных проблем.





## Информационные системы и технологии

---

Управление информацией

*Информационные системы*

Технологии информационных систем, используемые при управлении поставками

*Программное обеспечение*

Наиболее популярные технические средства

Электронные коммуникации

*Электронный обмен данными*

*Расширяемый язык разметки*

*Интранеты и экстранеты*

*Электронные торговые площадки*

*Электронные или онлайн-каталоги*

*Радиочастотная идентификация*

Онлайн-аукционы

*Обратные аукционы*

*Когда использовать обратные аукционы*

*Проведение и основные элементы обратного аукциона*

*Этические аспекты обратных аукционов*

*Возможные проблемы онлайн-аукционов*

Последствия для службы поставок

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 4.1 Cable and Wireless plc (A)*

*Кейс 4.2 Стандарты электронного бизнеса*

*в Deere & Company*

*Кейс 4.3 Hemingway College*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- использовать инструменты электронного снабжения для некоторых, а может быть, и для всех закупок?
- применять интранет или экстранет в управлении закупками?
- заменить EDI-системы на XML?

Как можно:

- решить, какие технологические инструменты наиболее подходят для закупок, характерных для организации?
- более полно использовать информационную технологию и Интернет для упрощения и улучшения закупочных систем и сокращения затрат?
- использовать обратные аукционы так, чтобы не испортить взаимоотношений с важными поставщиками?

За последние 25 лет в области информационных технологий, применяемых в учете, передаче данных, анализе и ведении отчетности в организациях и в их сетях поставок, удалось достичь огромных результатов. Хотя здесь по-прежнему осталось множество вопросов, на которые пока не получены ответы, например, как электронная коммерция и Интернет меняют нашу экономику, понятно, что все бизнес-процессы и информационные системы, применяемые для управления бизнесом, в том числе для управления поставками, также из-за этого изменяются.

Интернет, первоначально предназначенный для обмена информацией, сейчас обладает огромным потенциалом для ведения электронной коммерции. По результатам исследования, выполненного ISM/Forrester, было установлено, что 89% респондентов, ответивших на вопросы исследователей, используют Интернет для приобретения неосновных материалов, а 72% — для основных. Несмотря на высокий коэффициент адаптации интернетовских закупок, это исследование также показало, что средний процесс общих закупок, совершаемых через Интернет, в этих компаниях обеспечивает только 12% неосновных материалов и 13% основных. Неудивительно, что уровень адаптации закупок с интернет-поддержкой в небольших компаниях, как показали результаты исследования, оказались еще ниже<sup>1</sup>.

Большинство специалистов понимают стратегическую важность информации и управления знаниями и признают, что технологические инструменты могут повысить технологичность и производительность, если их правильно применять, бизнес-процессов. Поэтому лица, принимающие решения, должны тщательно оценивать процессы, чтобы правильно определить, когда и где применение технологии наиболее полезно и какую технологию для процесса следует выбрать. Если процесс сам по себе не отработан, то до его автоматизации необходимо применить программу его совершенствования.

Эта глава начинается с изучения роли информационных систем в организации и закупок способов того, как технология и прикладные инструменты с веб-

---

<sup>1</sup> Andrew Bartels, «ISM/Forrester Report on Technology in Supply Management: Q3 2003», Forrester Research Inc., 2003.

поддержкой могут внести свой вклад в эффективность и производительность процесса закупок. Здесь также обсуждаются последствия внедрения технологий и электронной коммерции для управления поставками. И наконец, приводится краткий глоссарий ключевых терминов и подробное описание доступных в настоящее время технологий.

## УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

Если говорить об информации с точки зрения поставок, то в этой области выделяются четыре основных информационных потока. Первый идет в организации: информация отправляется поставщику, включая заявления о потребностях в материалах и услугах, которые она хочет получить от него. Второй поток: существуют большие запросы на получение информации о поставках, которые необходимы другим службам и подразделениям в организации; такие запросы могут включать самую разную информацию, начиная от ценообразования компании поставщика до прогнозов закупок, которые используются для учета в сметах потока наличных денежных средств. Третий информационный поток идет от внешних источников к службе поставок. Эта информация может идти от поставщиков (например, о ценах и условиях поставок) или из других источников (например, об общих условиях рынка или пошлинах на импорт). Четвертый информационный поток идет от службы поставок к внешним источникам, например информация поставщику о требованиях на материалы и услуги. В нашем взаимосвязанном и взаимосвязанном мире служба поставок должна уметь эффективно управлять информационными потоками, охватывающими как внутренних, так и внешних партнеров.

### Информационные системы<sup>1</sup>

Информационные системы — это комбинация взаимосвязанных компонентов, которые собирают, обрабатывают и хранят исходные данные и распределяют информацию так, чтобы с ее помощью принимать решения, контролировать их выполнение и координировать деятельность организации. Хотя информационные системы могут быть ручными (например, на бумажном носителе), большинство современных информационных систем построено на основе инфраструктур информационных технологий, включающих компьютеры и программное обеспечение, необходимое для работы информационной системы.

Технологии, применяемые в информационных системах, позволяют организации стыковаться с важными партнерами по работе в сети цепей поставок. Для улучшения показателей функционирования цепей поставок необходимо надежно

---

<sup>1</sup> Адаптировано на основе работы К. С. Laudon, J. P. Laudon, and M. E. Brabston, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, pp. 40—47.



обмениваться информацией с этими партнерами и делать это быстро и с наименьшими затратами.

Информационные системы можно классифицировать по четырем типам, каждый из которых предназначен для удовлетворения запросов и потребностей организации на разном уровне управления и для разного числа функций (рис. 4.1). На стратегическом уровне выделяются системы поддержки руководителя (executive support systems, ESS), системы управленческого уровня состоят из управленческих информационных систем (management information systems, MIS) и систем поддержки решений (decision support systems, DSS); к системам уровня знания относятся системы, использующие цифровые технологии для анализа и обработки информации (knowledge work systems, KWS), учрежденческие автоматизированные системы автоматизации работ в офисе (office automation systems, OAS); на оперативном уровне применяются системы обработки сделок (transaction processing systems, TPS).

Системы оперативного уровня обрабатывают данные, которые необходимы для повседневных операций, выполняемых компанией. К системам оперативного уровня для функции поставок относятся, например, системы подготовки заказов на закупку, изменения размещенных заказов, подготовки запросов о ценах, уточнения списков поставщиков, отслеживания цен на товары и файлы с историей взаимодействия с поставщиками. Как правило, системы обработки сделок работают с большими объемами повторяющихся данных. Эти системы лежат в основе иерархической информационной системы компании, и поэтому их остановка даже на несколько часов может привести ко многим проблемам.

Управленческие информационные системы (MIS) разработаны для обеспечения управленческого уровня организации отчетами и информацией, которые используются для поддержки деятельности, связанной с планированием, контролем и принятием решений. К системам MIS функции поставок относятся системы, которые работают с информацией о сметах на уровне подразделения, применяемой для анализа расходов на поставщиков, составления отчетов о показателях функционирования поставщиков и подготовки прогнозов потребностей в сырье.

Как и MIS, DSS часто работают на управленческом уровне и применяются для обработки данных, помогая принимать решения. Они ограничиваются не только обеспечением данными или даже их анализом; чаще DSS объединяют информацию в аналитическую модель, применяя такие приемы, как математические зависимости, моделирование и другие алгоритмы. Результат такого подхода понятен и позволяет представлять итоговые данные либо в определенном, либо в вероятностном виде. Как правило, DSS отбирает альтернативные действия; менеджеры в этом случае учитывают рекомендации, полученные на основе такой модели, наряду с другими переменными (которые не обязательно могут быть количественного вида), чтобы прийти к окончательному решению. Примером этого рода можно назвать анализ расценок, модели ценовых скидок, ценообразование, прогнозирование, модели форвардных закупок и фьючерсных торгов.



\* АРМ — автоматизированное рабочее место.

Рис. 4.1  
Информационные системы

Если разбирать ситуацию на уровне знания, АРМ закупщика интегрирует ряд составляющих в общий пакет систем, наличие которого может повысить перспективность и производительность. Идеальное АРМ включает следующие технические компоненты: (1) автоматизированную систему сделок (транзакций), состыкованную с базами данных компании, которая выполняет повседневные виды деятельности, связанные с закупками; (2) доступ к программному обеспечению, которое используется для поддержки принимаемых решений; (3) элемент экспертной системы; (4) индивидуальное программное обеспечение для повышения производительности труда, текстовый редактор, электронные таблицы, программную работу с графическими документами и управление базами данных.

Компании с активно выполняемыми международными операциями могут выиграть, если создадут *глобальные базы данных*, позволяющие им консолидировать

объемы продукции и стратегию сорсинга. Разработка подобных баз данных трудное дело, так как требует значительных вложений, работы в условиях использования ненадежных информационных сетей в некоторых странах (а порой они вообще отсутствуют), учета разных технических стандартов в разных странах; препятствий, созданных регулируемыми органами в самой организации. Если рассмотреть трудности координации усилий, с которыми столкнулись множество предприятий, работающих только в Северной Америке, легко представить, насколько положение дел становится сложнее, когда речь заходит о координации предприятий в разных странах, учете разных языков, культур и деловых обычаев. Некоторые компании при разработке глобальных процессов в качестве основного первого шага адаптировали и установили единую систему планирования бизнес-ресурсов (enterprise resource, planning system, ERP), которой они пользуются при выполнении всех глобальных операций.

## ТЕХНОЛОГИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПОСТАВКАМИ

Технологии информационных систем могут дать организации семь основных преимуществ.

1. Снижение затрат и повышение эффективности за счет упрощения процессов закупок и высвобождения времени сотрудников службы закупок, в результате чего они могут заниматься работой, добавляющей более высокую ценность. В некоторых организациях, например в Raytheon, внедрены автоматизированные процессы закупок, благодаря чему снижается стоимость сделки за счет сокращения числа людей, участвующих в этом процессе, и времени цикла от появления потребности до получения необходимого товара или услуги. По оценкам Raytheon, после реализации систем автоматизированного заказа дешевых и неосновных материалов ее экономия за первый год составила 7 млн долл.<sup>1</sup>
2. Быстрый, легкий доступ к наиболее важным данным в режиме реального времени помогает принимать обоснованные решения, легче и быстрее обнаруживать проблемы, связанные с поставками, и обеспечивать полезной информацией, которая необходима при переговорах с поставщиками.
3. Более быстрые коммуникации с поставщиками способствуют повышению эффективности и производительности работы цепи поставок, особенно при взаимодействии с международными поставщиками. Более краткое время воздействия сторон может помочь организации увеличить свою рыночную долю и снизить объем запасов.
4. Благодаря сокращению времени на административную и тактическую деятельность в процессе поставок работники могут уделять больше времени стратегическим инициативам и более сфокусированной работе с важными поставщиками и основными проектами по поставкам.

---

<sup>1</sup> A. E. Flynn, «Raytheon's Buyerless Tools», *Practix* 6, CAPS Research, March 2003.

5. Переход с ручных систем на автоматизированные повышает точность информации. Следствием этого может быть снижение запасов (например, резервного запаса), сокращение случаев дефицитов, снижение затрат на ускорение выполнения заказов и повышение степени удовлетворения запросов потребителей.
6. Интеграция систем с системами других подразделений, поставщиков и заказчиков может своевременно обеспечивать точной информацией, что помогает принимать решения по вопросам, относящимся к планированию производства и планированию потребностей в ресурсах.
7. В масштабах всего предприятия системы позволяют контролировать расходы. В IBM ERP-система применяется для ввода информации в ее сеть баз данных и показывает все данные, связанные с расходами. Пользователи могут работать с этими данными. Онлайн-инструменты IBM, применяемые для отслеживания расходов, помогают добиваться соответствия приемов, применяемых службой поставок, установленной в компании политике, в том числе соответствия условий контрактов, в результате чего резко сокращается объем расходов на закупки, которые осуществляются не по установленным правилам<sup>1</sup>.

Конечно, решить, сколько инструментов смогут помочь организации добиться достижения ее цели, — задача трудная, особенно с учетом динамичного изменения технологий.

## Программное обеспечение

Чтобы работать на компьютере, требуются два типа программного обеспечения. Первое — *системное программное обеспечение*, т.е. группа программ от производителя компьютера, которые управляют работой компьютера, запускают его и согласуют работу всех компонентов. В частности, они выполняют такие задачи, как копирование информации с одного диска хранения на другой или запускают принтер в работу. Имеющееся в настоящее время системное программное обеспечение в полной мере позволяет решать нынешние задачи.

Второй тип — *прикладное программное обеспечение*, т.е. те программы, которые используют имеющиеся данные для конкретной цели, в частности для работы с файлом, где хранится информация по открытому заказу, или получения статистических данных о показателях поставщика и форматирования их в виде, удобном для анализа, с последующим составлением отчета. В настоящее время в продаже имеется множество пакетов подобного вида программного обеспечения. Этот вид программного обеспечения постоянно изменяется и улучшается, часто появляются рекомендации на основе новых предлагаемых программ этого рода. Подобные компьютерные программы могут разрабатываться для эксклюзивного использования только службой поставок, в других случаях они служат отдельным модулем в системе планирования ресурсов предприятия, которая разрабатывается

---

<sup>1</sup> «IBM Tracks Benefits of Centralized Sourcing Data», *Purchasing*, March 21, 2002, pp. S2 — S6.

так, чтобы состыковать друг с другом все бизнес-процессы, выполняемые в организации.

Сейчас в организациях имеется множество самых разных информационных систем, разработанных для поддержки запросов каждой функции. Поскольку все эти системы разработаны для решения конкретных задач, они часто не «разговаривают друг с другом», из-за чего происходит фрагментизация данных, т.е. использование данных только в отдельных системах. В качестве общекорпоративной платформы для информационных технологий используются системы программного обеспечения ERP, предлагаемые на рынке SAP, Oracle, J. D. Edwards и PeopleSoft, в состав которых входят как финансовые, так и операционные приложения. Системы, работающие в масштабах всей организации, собирают данные от основных бизнес-процессов и хранят их в одном хранилище данных, где к ним обеспечивается удобный доступ. На рынке прикладных программ общекорпоративного назначения также предлагаются программы управления взаимоотношениями в масштабах всей организации, управления цепями поставок и электронной коммерции. Большинство ERP-систем предлагают наборы для функции снабжения, которые иногда называются *системами управления взаимоотношений с поставщиками (supplier relationship management systems)*. Однако некоторые компании предпочитают устанавливать лишь нужные им модули, а не использовать весь пакет такого программного обеспечения.

Для решения задач снабжения можно воспользоваться не только ERP-системами, но и решениями ряда других компаний, в частности Ariba, i2 и FreeMarkets, разработчики которых предлагают множество прикладных компьютерных систем. Эти системы можно разделить на следующие семь подгрупп: анализ расходов, оценивание показателей функционирования поставщиков, идентификация возможностей поставщиков, управление контрактами в течение всего срока их существования, снабжение, отслеживание хода выполнения заказов и работы со счетами. Некоторые продавцы предлагают варианты программы, предназначенные для поддержки лишь одной или нескольких указанных подгрупп<sup>1</sup>.

Вместо того чтобы приобретать дорогие программы, некоторые компании предпочитают обращаться к провайдеру прикладных услуг. Пользователи могут применять программное обеспечение, имеющееся у провайдера, оплачивая свои операции по подписке или за каждую сделку. Однако и этот путь имеет свои проблемы, в частности высокие затраты на оплату услуг провайдера по сравнению с покупкой программного обеспечения и трудности интеграции онлайн-ового обеспечения с собственным программным обеспечением.

## НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА

Для повседневных операций, выполняемых службой поставок, применяются самые разные технические средства, в том числе факс-аппараты, факс-модемы,

---

<sup>1</sup> A. Bartels, «Market Overview 2004: E-Procurement and E-Sourcing — What Will it Take to Break the Glass Floor in Demand?» Forrester Research, Inc., December 12, 2003.

электронная и голосовая почта. Хотя эти средства так же широко применяются в других службах, целесообразно прокомментировать некоторые их аспекты.

- **Факсимильные передачи.** Хотя электронная почта, возможно, уже заставила отказаться от передачи факсов на большинстве АРМ, факс-аппараты остаются быстрым и удобным методом передачи документов и других видов корреспонденции на бумажной основе.

- **Факс-модем.** Компьютерная карта факс-модема позволяет пользователю быстро передавать данные, графику и изображение, используя компьютер и обычные телефонные линии. Его можно использовать для обмена с поставщиками факсами и электронными сообщениями и для передачи файлов, содержащих данные, которые можно загружать в электронные таблицы и текстовые процессоры без повторного набора, как это требуется для обычных факс-аппаратов, и работать с ними. Факс-модемы более эффективны, чем факс-аппараты, поскольку скорость передачи данных в этом случае выше.

- **Мультифункциональные продукты (multifunction product, MFP).** MFP объединяют возможности факс-аппарата с функциями печати, сканирования и стыковки с компьютерными сетями. Один из типов MFP — интернет-факс, который прикрепляет изображение в теговом формате файлов изображения (Tagged Image File Format, TIFF) к сообщениям, отправляемым по электронной почте. Сообщения можно рассматривать, применяя графическое программное обеспечение, а поскольку оно передается в электронном виде, его можно изучать, хранить, извлекать и переадресовывать. Благодаря этому можно отказаться от бумажной копии, если только получатель не захочет распечатать присланные ему документы, и пользоваться преимуществом относительно низких платежей за местные телефонные услуги провайдера интернетовских услуг.

- **Электронная почта.** Электронная почта (e-mail) позволяет пользователям передавать и получать сообщения как внутри организации, так и вне ее. Электронную почту можно использовать для коммуникаций с поставщиками, а в некоторых случаях они становятся средством, при помощи которого поставщики получают доступ к объявлениям компаний, предлагающих подавать предложения (RFP), и реагируют на них.

- **Голосовая почта.** Голосовая почта — еще одно коммуникативное средство, которое может, если им пользоваться правильно, экономить время, обеспечивать точной информацией, улучшать коммуникации между заказчиками и внутренними потребителями и поставщиками и сокращать время на телефонные переговоры. При умелом использовании голосовая почта позволяет звонящим передавать подробную информацию, на которую получатель может затем подробно ответить или отреагировать без ответа. В худшем случае голосовая почта превращает обе стороны в получателей информации, которые тратят время на копирование телефонных сообщений, после чего снова обращаются к телефону.

- **Штрих-кодирование.** Штрих-код — это последовательность параллельных прямоугольников и промежутков между ними, расположенных в виде заранее установленного типа закодированных букв, цифр и специальных знаков. Устройство оптического распознавания символов или сканер считывает информацию, направляя луч света на штрих-код, определяя ширину прямоугольника и перед-

ресуа затем полученную информацию в компьютер, который производит декодирование. Информация, содержащаяся в штрих-коде, может включать широкий диапазон данных: код продукции, дату, место ее размещения и другие идентификационные данные. Штрих-кодирование, или система автоматической идентификации, заменяет ввод данных через клавиатуру в точке совершения сделки и обеспечивает прямую передачу информации в компьютер или устройство хранения. В службе поставок штрих-кодирование особенно полезно при получении материалов внутри организации и при подготовке заказов. Преимущество определяется быстротой и точностью ввода данных и более быстрой проверкой и приемом на ее основе полученных грузов. Автоматическое отслеживание грузов в системе упрощенное, а участок получения работает по системе «точно в срок». Потенциальные преимущества штрих-кодирования следующего поколения — экономия труда, сокращение числа ошибок и исправлений, меньшее число прерываний процессов из-за нехватки материалов и меньшая потребность в резервных запасах. Некоторые крупные организации, например Wal-Mart и Target, объявили о своем намерении использовать технологию радиочастотной идентификации (radio frequency identification, RFID) при взаимодействии с крупными поставщиками с использованием некоторых прикладных программ, где вместо штрих-кодирования будет применяться радиочастотная идентификация.

## ЭЛЕКТРОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

### Электронный обмен данными

Электронный обмен данными, или EDI, позволяет осуществлять компьютерный обмен данными между двумя организациями, применяя для этого согласованные стандарты структурирования передаваемых данных. Примерами документов, которыми можно обмениваться через EDI, могут быть заказы на закупку, извещения об отгрузке и счета. EDI уже широко используется в секторах производства, транспортировки, розничных продаж, поскольку он обеспечивает преимущества быстрой передачи крупных объемов данных, снижения административных затрат и сокращения числа ошибок в данных за счет устранения повторного набора данных, а также за счет надежной передачи.

Несмотря на преимущества и растущую популярность EDI, у этой технологии есть две проблемы. Большинство EDI-сетей традиционно строятся на передачах через телекоммуникационные линии, для чего пользуются услугами сетевых провайдеров, или специализированными сетями, или сетями, добавляющими ценность (Value-Added Network, VAN). Сети VAN выбирают маршруты EDI-сообщений для потребителей и управляют их прохождением, преобразовывая сообщения таким образом, чтобы торговые партнеры могли их прочитать. Высокие затраты инвестиций в технологии EDI, расходы, связанные с оплатой услуг VAN, и телекоммуникационные расходы затрудняют применение EDI-технологий большинством небольших и средних предприятий, так как они не могут оправдать такие инвестиции. Более того, хотя были предприняты некоторые попытки стандартизации, на практике по-прежнему применяется несколько разных коммуникационных архитектур EDI.

Фирмы пытаются вести часть сделок, а иногда и все, через Интернет, поскольку стоимость этой технологии относительно низкая и ее относительно легко реализовать, что позволяет компаниям, не обладающим возможностями для использования EDI, обмениваться информацией с теми предприятиями, которые применяют EDI, и с теми, у кого EDI нет. Вместо того чтобы полностью отказаться от имеющихся у них EDI-систем, компании могут воспользоваться интернетными коммуникационными протоколами для отправки электронных сообщений. Эти протоколы могут отправлять файл независимо от его формата, а поскольку файл отсылается через Интернет, время его передачи сокращается, и компании не нужно оплачивать телекоммуникационные услуги. Интернетный вариант EDI также более доступен для небольших компаний, так как затраты на него низкие и инвестиции в сложные IT-инфраструктуры не нужны. Компании могут реализовать интернет-EDI, не прибегая к услугам VAN и провайдера интернет-EDI по аутсорсингу. Некоторые мощные сети VAN, в частности GEIS и Harbinger, разработали собственные интернет-продукты, позволяющие их подписчикам просматривать файлы при помощи собственных веб-браузеров. Использование интернет-EDI получило огромный дополнительный импульс, после того как в августе 2002 г. Wal-Mart обязала всех своих поставщиков к концу 2003 г. получать и принимать EDI-данные только через Интернет, используя для этого технологию Applicability Statement 2 (AS2)<sup>1</sup>.

## Расширяемый язык разметки

Когда Интернет только создавался, для упорядочивания текстов и изображений на веб-браузерах применялся язык HTML (стандартный язык, используемый для создания страниц WWW). Однако HTML не может различать представление компьютерных данных и сами данные. Это означает, что HTML хорошо подходит для отправки электронных документов, но не способен обеспечивать прямой обмен данными между компьютерами в Сети. Расширяемый язык разметки, предназначенный для создания страниц WWW (XML), разработанный в 1998 г., использует теги (дескрипторы), которые позволяют вести обмен информацией без попытки переформатировать данные при их извлечении и просмотре. Разработанный для обмена данными с веб-поддержкой, XML позволяет компьютерам автоматически манипулировать данными и интерпретировать их.

Считается, что XML, который заменит EDI, — это будущее компьютерных коммуникаций B2B среди торговых партнеров, входящих в цепь поставок. Хотя некоторые компании уже адаптировали XML, пока он распространен относительно мало. Многие организации обеспокоены первоначальными установочными затратами, безопасностью, а также отсутствием стандартов тегов и описаний шаблонов документов (Document Type Definition, DTD), которые применяются для определения элементов данных, относящихся к конкретной отрасли, и необходимы для выполнения конкретных транзакций. К тому же многие крупные ор-

---

<sup>1</sup> А. Bednarz, «Internet EDI: Blending the Old and New», *Network World* 21, no. 8, February 23, 2004, pp. 29–30.



ганизации вложили большие средства в EDI и поэтому не торопятся отказываться от уже имеющейся проверенной системы и переходить на другую.

Вполне вероятно, что в ближайшем будущем параллельно будут использоваться два стандарта: XML и EDI. Большинство компаний продолжат пользоваться EDI-системами там, где они показывают хорошие результаты, и адаптировать XML там, где появятся возможности для снижения затрат или улучшения показателей функционирования.

## Интранеты и экстранеты

Профессионалы, работающие в области поставок, считают Интернет очень важным инструментом. Они могут использовать его для проведения поиска, извлечения компьютерных файлов в масштабах всего мира и прочтения их; глобального обмена электронными сообщениями; поиска базы данных; выхода на источники органов власти; поиска необходимых видов продукции в электронных каталогах у поставщиков и дистрибьюторов и покупки у них.

*Интранет* — это отдельная и широко доступная (для тех пользователей, которые имеют разрешение) сеть, созданная для обмена информацией и коммуникациями с персоналом компании. Это частная, защищенная внутренняя сеть, созданная на основе интернет-технологий. У интранетов есть преимущество в том, что их масштабы легко менять, они менее дороги и не так неудобны в работе, как сети клиент-сервер, которые использовались два десятилетия назад.

Интранеты могут применяться для передачи информации и облегчения коммуникаций персонала. Специалисты службы поставок могут применять интранеты для передачи информации и внедрения технологий с веб-поддержкой в процесс поставок. Их можно использовать для демонстрации каталогов поставщиков, например поставщиков офисного оборудования и списков, одобренных продавцом; для отправки сообщений о политике компании в области поставок. Процессы поставок могут быть усилены благодаря тому, что заказы можно получать через веб-браузеры, отправлять подтверждения о закупках в электронном виде и в электронном виде готовить заявки на закупки. Основные преимущества интранетов, применяемых для поставок, — низкие транзакционные издержки и более короткое время выполнения заказов.

*Экстранет* — это частный интранет, который расширен так, что пользоваться им за пределами компании могут лица, которым это разрешено, в частности поставщики. Экстранеты могут применяться для повышения координации работы цепи поставок и обмена информацией с ключевыми бизнес-партнерами. Через интерфейс с веб-поддержкой поставщики могут стыковаться с системами заказчика и выполнять некоторые виды деятельности, в частности вести проверки уровня запасов, отслеживать текущее состояние счетов-фактур и расценки. Поскольку обмен информацией происходит в электронном виде, специалисты по поставкам освобождают время на виды деятельности, добавляющие ценность, вместо того чтобы вводить данные или проверять текущее состояние груза или платежи поставщикам.

Чтобы помочь решать проблемы, возникающие при использовании бизнес-систем при оплате счетов и снабжении, Microsoft разработала удобные системы

обеспечения поставок с веб-поддержкой, согласующиеся с системой SAP. Первой такой системой, предложенной Microsoft, стала MS Market (MSM), которая появилась на рынке в конце 1996 г. Она направляет запросы заранее отобраннным поставщикам, осуществляет оценивание отдельных их характеристик; готовит заявки на закупки и ведет финансовый учет, пользуясь для этого онлайн-процессом подтверждения. К тому же MSM оказывает помощь при размещении заказов, благодаря чему пользователи с конкретными запросами могут быстро размещать заказы, сравнивать счета-фактуры с заказами и готовить электронные платежи поставщикам. За период с 1997 по 2003 г. в инструменты на основе программного обеспечения были внесены дополнения, а в набор программ для снабжения включены дополнительные системы. Так, MS Spend позволяет получать данные по затратам и анализировать их в разбивке по поставщикам, заказчикам, товарам, денежным суммам, размещению сторон и еще примерно по сорока другим категориям. MS Inquire разрешает конечным пользователям и поставщикам отслеживать процесс оплаты через Интернет и позволяет конечным пользователям заниматься проверкой и одобрением счетов. MS Vendor измеряет показатели функционирования поставщиков и информирует лиц, отправляющих запросы, о компетенции продавцов и их рейтинге. MS Contract отслеживает контрактные обязательства с поставщиками, вычисляет размер роялти и других обязательных платежей. В 1996 г. работники могли ожидать до четырех недель, чтобы им оплатили компенсации. MS Expense упрощает процесс выплат компенсации персоналу и позволяет обходиться без ресурсов, отслеживающих счета к оплате, за счет онлайн-одобрения и кодирования отчетов о расходах. В результате запросы выплат компенсации персоналу решаются в течение нескольких дней.

Программное обеспечение для снабжения, применяемое в Microsoft, предоставляет ценную информацию, необходимую для контроля за расходами компании и реализации инициатив, направленных на экономию, за счет снижения затрат, упрощения и стандартизации снабжения и процессов, связанных со счетами к оплате, повышения скорости наглядности транзакций и уточнения ролей, исполняемых в этих процессах пользователями, лицами, дающими разрешения, и поставщиками. К тому же инструменты электронного снабжения в значительной степени снижают транзакционные затраты. В частности, число сотрудников, работающих в отделах счетов к оплате и работы со счетами, снизилось соответственно более чем на 25 и 50%. К тому же около 20 сотрудников службы поставок поменяли направление своей работы: если раньше они занимались транзакционными видами деятельности, то теперь стратегическим снабжением. По оценкам компании, затраты на обработку одной заявки на закупку снизились приблизительно с 60 долл. на транзакцию в 1996 г. до менее 5 долл. в 2002 г. Экономия на транзакционных затратах оказала существенное влияние и на финансовые показатели. В 2002 финансовом году Microsoft отправила приблизительно 50 тыс. заказов на закупки и обработала около 800 тыс. счетов поставщиков<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> M. R. Leenders, and P. F. Johnson, *Major Changes in CPO and CPO Reporting Line*, CAPS Research, готовится к печати.

## Электронные торговые площадки

Электронные торговые площадки «бизнес—бизнес» — это веб-сайты, на которых компании-участники покупают и продают свои товары и обмениваются информацией. В отчете The ISM/Forrester о применении технологий при управлении поставками за третий квартал 2003 г. указывается, что треть всех респондентов, участвующих в обзоре, приобретали какие-либо материалы через онлайн-торговые площадки<sup>1</sup>.

Независимые организации создают общественные электронные торговые площадки, которыми они владеют. К тому же существуют биржи «многие многим», к числу которых, в частности, можно отнести Global Healthcare Exchange и Theoilsite.

Два и больше отраслевых участника могут создавать и владеть торговыми площадками с отраслевым спонсорством. Такие площадки могут быть предназначены для деятельности в цепях поставок, в частности прогнозирования, пополнения запасов, выработки отраслевых стандартов, отыскания цен и осуществления клиринговых операций. Здесь также существуют биржи «многие многим», в число которых входит Pantellos и Quadrem.

За последние десятилетия появились самые разные формы e-торговых площадок, некоторые из которых, впрочем, так же быстро и исчезли. В настоящее время есть прогнозы, что крупные отрасли смогут поддерживать только одну или две подобные площадки. Кроме того, электронные торговые площадки поменяли бизнес-модели. Первоначально сфокусировались главным образом на поиске лучших цен и контроле, сейчас эти организации обеспечивают программные решения и консалтинговые услуги. С учетом этого большинство электронных торговых площадок позиционируют себя как организации, предоставляющие услуги для цепей поставок.

## Электронные или онлайн-каталоги

Онлайн-каталог — это цифровая версия обычного каталога поставщика, которая позволяет покупателю детально рассматривать закупочную и дополнительную информацию о товарах или услугах, предлагаемых поставщиком, на своих компьютерах. Продуктовые каталоги включают информацию двух типов: (1) данные по спецификации продуктов; (2) транзакционные данные. Данные о спецификации продуктов — это вся информация, описывающая продукт; транзакционные данные — это цена, информация об отгрузке и счетах, а также дисконтные скидки за количество приобретаемого товара. Если данные по продуктовой спецификации одни и те же для всех покупателей, то транзакционные данные должны быть индивидуализированными, чтобы учесть цену и другие условия, которые заказчик обговорил в ходе переговоров с поставщиком. Например,

---

<sup>1</sup> Andrew Bartels, «ISM/Forrester Report on Technology in Supply Management: Q3 2003», Forrester Research, Inc., 2003.

Business Depot, Dell Computer и Cisco составляют индивидуализированные версии своих каталогов для каждого покупателя, заключающего с ними контракт.

Чтобы программа электронного снабжения работала успешно, необходимо иметь гарантированный доступ к онлайн-каталогам. Вопрос доступности каталогов может стать определяющим фактором при выборе поставщика. Перед покупателем встает проблема, если существующий поставщик не предлагает цифрового каталога. В этом случае покупателю придется решать, хочет ли он продолжать вести с ним бизнес. Если его ответ на этот вопрос будет положительным, то покупателю придется учитывать время, которое потребуется поставщику, чтобы отправить каталог в онлайн-режиме. Если у покупателя в настоящее время не сформировались отношения с каким-то поставщиком, решение о выборе поставщика может приниматься с учетом того, способен ли этот поставщик заключать электронные сделки. Однако у лучшего поставщика таких возможностей пока может не быть, и тогда покупатель может совершить ошибку, выбирая только по этому критерию.

У поставщиков есть несколько возможностей перевести свои каталоги в цифровую форму. Можно получить каталог поставщика в ручном или электронном виде и трансформировать его в подходящий формат. Или поставщик может приобрести готовый пакет программного обеспечения и обработать свой каталог или купить для этих целей услуги провайдера программного обеспечения. Если у покупателя в настоящее время нет взаимоотношений с поставщиком и он не хочет их развивать, в качестве приемлемого решения можно предложить агрегирование данных. Организации, занимающиеся подобным агрегированием, создают библиотеки продуктовых спецификаций самых разных поставщиков, а затем продают организациям право на ознакомление с продуктовыми спецификациями при разработке данных по сделкам. Есть еще один подход: использовать сеть каталогов, в которой хост-компания собирает все каталоги и индивидуализирует транзакционные данные для каждого покупателя. Покупатель может либо вывести каталог на свой сервис, либо получить доступ к нему через хост-компанию. В некоторых случаях продавец разрешает покупателю проводить дополнительные операции с каталогом или предоставляет доступ к каталогу, имеющемуся у поставщика.

В качестве альтернативного варианта использования каталогов поставщика служба поставок может создавать каталоги, контролируемые своими закупщиками, в которых может объединяться самая разная информация, в частности цены и спецификации, предлагаемые одним или многими продавцами. В настоящее время даже простые пакеты программного обеспечения с подобными базами данных позволяют создавать такие каталоги, а у большинства ERP-систем имеются характеристики, пользуясь которыми можно разрабатывать индивидуализированные каталоги. Ответственность за уточнение каталогов и поддержание их в рабочем состоянии возлагается на службу поставок. Создаваемые в организациях каталоги позволяют пользователю индивидуализировать их содержание (контент) в параметрах вариантов поставок и цен (или, наоборот, ограничивать некоторые варианты закупок); этот каталог может быть интегрирован в общую систему компании, чтобы сократить время процесса и отслеживать типы расходов, благодаря

чему пользователю не нужно сравнивать варианты покупок, и он может осуществлять стандартизированные и масштабные покупки у выбранных поставщиков.

## Радиочастотная идентификация

Радиочастотные метки содержат чип и антенну, которая подает сигнал, используя для этого энергию считывающего устройства. Этот сигнал содержит информацию об упаковке или ее содержании. Существуют самые разные типы электронных меток, которые варьируются по параметрам памяти, частоте, источнику энергии и себестоимости. Наиболее широко применяются метки пассивного типа, используемые только для считывания информации, приблизительно по 0,50 долл. за штуку, хотя ожидается, что в ближайшие годы себестоимость этой технологии существенно снизится.

Технология радиочастотной идентификации, уже применяемая в ряде областей нашей повседневной жизни, например идентификационных бейджах и устройствах для оплаты проезда на платных дорогах, а также при управлении поставками. В ожидании снижения себестоимости этих устройств несколько крупных ритейлеров, в частности Wal-Mart, Tesco и Target, уже объявили о своем намерении применять RFID-технологии в своих цепях поставок. Среди возможных преимуществ этой технологии — устранение ручного подсчета и штрихкодирования поступающих и отправляемых материалов; автоматическое отслеживание уровня запасов; более мелкая, быстрая и точная идентификация и отбор продукции запасов; сокращение брака.

Хотя многие крупные компании побуждают своих поставщиков инвестировать в RFID-технологии, внедрение подобных систем сталкивается с большими трудностями, дорого стоит и требует нескольких лет для полной реализации. Конечно, RFID позволит перейти на следующий уровень информационного обеспечения, поэтому информационные системы компании должны быть способны получать, обрабатывать и анализировать собираемые таким образом данные. Внедрение подобных систем связано с дополнительными инвестициями в информационные технологии и приглашением консультантов и специалистов по системному инжинирингу. К тому же внедрение RFID-технологии должно сопровождаться определенным контролем процессов.

## ОНЛАЙНОВЫЕ АУКЦИОНЫ

Для совершения коммерческих сделок уже в течение нескольких лет проводят аукционы. Существует несколько разных типов аукционов. В целом аукционы можно классифицировать на основе конкуренции между продавцами или между покупателями, а также на основе повышения или снижения цен. Например, голландские цветочные аукционы — это пример аукциона со снижением цены в результате конкуренции между покупателями, в то время как традиционные аукционы в английском стиле, которые часто проводятся при продажах оборудования или мебели, — это аукционы, в ходе которых многочисленные покупатели повышают цену. Эти различные модели аукционов теперь объединены с интер-

нет-технологиями, благодаря чему закупщики получили новые приемы для определения цены, качества и скидок.

В отчете об управлении поставками, проведенном в октябре 2003 г. ISM/Forrester, сообщалось, что 25% респондентов покупают товары или услуги на онлайн-аукционах. Исследователи, готовившие этот обзор, установили, что в выборке организаций, прибегающих к онлайн-аукционам, соотношение крупных организаций с небольшими составляет четыре к одному<sup>1</sup>.

На практике интернет-аукцион может проводиться самыми разными способами, в том числе как аукцион с открытым предложением, с частным предложением, справочных цен и как обратный аукцион.

На аукционах с открытым предложением поставщики могут выбирать продукцию, по которой могут сделать предложение, видеть конкурентные предложения других поставщиков и вносить сколько угодно предложений до установленного момента прекращения аукциона. На аукционах с частным предложением закупочная организация предлагает целевые цену и количество. Поставщики выбирают продукцию, по которой готовы вносить свои предложения к установленному сроку. После этого покупатель оценивает предложение каждого поставщика и присваивает ему статус по каждому виду продукции. Статус может быть следующим: *приемлемый* — поставщик получает контракт при условии его соответствия общей квалификации; *закрывается* — поставщик может больше не вносить своих предложений по обсуждаемой продукции; *окончательное предложение* (best-and-final-offer, BAFO) — поставщик, который получает по электронным средствам статус лучшего, может подать еще одно предложение по данной продукции; *открыто* — поставщик может отправлять следующее предложение. Подача заявок может продолжаться в течение стольких раундов, сколько потребуется для принятия решений по всем видам продукции. На аукционах на основе справочных цен покупатель указывает приемлемую цену, и первый поставщик, который готов предложить эту цену, получает контракт.

## Обратные аукционы

Обратный аукцион — это онлайн-аукцион в режиме реального времени на основе снижающихся цен, в котором с одной стороны участвует покупающая организация, а с другой — группа заранее выбранных поставщиков. Процесс торгов динамичен, поставщики конкурируют за контракт, предлагая свои варианты и конкурируя друг с другом в он-лайне, используя для этого специализированное программное обеспечение. Поставщикам предоставляется информация о статусе их предложений в режиме реального времени, и, как правило, контракт получает поставщик с заявкой самой низкой цены (или с самыми низкими общими затратами).

---

<sup>1</sup> Bartels, «ISM/Forrester Report on Technology in Supply Management: Q3 2003», Forrester Research Inc., 2003.

## Когда использовать обратные аукционы

Обратные аукционы — не единственный метод сорсинга товаров и услуг. Поэтому опытные профессионалы в области поставок оценивают целесообразность этого метода, сравнивая его с другими приемами сорсинга, в частности с RFP/RFQ, открытыми торгами, прямыми переговорами с поставщиками или покупками за наличные на рынках. Для того чтобы обратный аукцион оказался успешным, следует учесть, как минимум, следующие условия.

1. Наличие четко сформулированных спецификаций товаров и услуг, включая технологические, логистические и коммерческие требования.
2. Наличие конкурентного рынка и достаточного числа квалифицированных поставщиков, готовых принять участие в аукционе. Большинство компаний уверены, что для аукциона необходимы по крайней мере три поставщика, в то время как участие более шести поставщиков может привести к излишним расходам и сложностям.
3. Понимание рыночных условий, чтобы представлять себе, каких цен можно ожидать от обратного аукциона.
4. Знание покупателем и продавцом аукционной технологии.
5. Наличие четких правил проведения аукциона, в частности условий, при которых аукцион продлевается, и критериев определения победителя.
6. Готовность покупателя при необходимости сменить поставщика.
7. Уверенность покупателя, что текущая цена достаточно высока и поэтому возможная экономия оправдывает проведение обратного аукциона.

## Проведение и основные элементы обратного аукциона

Управление процессом на обратном аукционе осуществляется в три этапа: подготовки, непосредственно аукциона и последующих действий. На этапе подготовки закупающая организация должна идентифицировать или сертифицировать подходящих поставщиков, сформулировать требования по качеству, количеству, условиям поставок и обслуживания, а также сроки контракта; провести подготовку всех участников (членов собственной команды и представителей поставщиков) при работе с технологией, которая будет использоваться в ходе аукциона; протестировать аукционную технологию; сообщить участникам, как будет проводиться аукцион и каковы критерии, определяющие победителя.

Технология обратного аукциона предоставляет покупателю выбор альтернативных подходов к проведению аукциона и его условиям. Например, демонстрация цен может осуществляться в виде показа рейтинга заказа, в виде процентов или долей. Эта технология также позволяет ранжировать заявки с их коррекцией на неценовые факторы, например учитывать различия в транспортных затратах или качестве. Успех или неудача аукциона во многом определяются этапом его планирования и подготовки.

Участники аукциона должны заранее затребовать правила его проведения и строго им следовать. Поставщики должны понимать, в течение какого времени будет проводиться аукцион и каковы правила, согласно которым период до назначенного времени закрытия может быть увеличен; часто это называют «страте-

гией закрытия». Существует три основных типа стратегии закрытия, которые могут использоваться при проведении аукционов: жесткая, мягкая и неограниченная. Жесткая стратегия закрытия предусматривает задание временного периода, который нельзя продлевать, в то время как мягкая стратегия позволяет это сделать, если новые заявки появились в последние две-три минуты аукциона. Неограниченные стратегии закрытия позволяют неограниченно продлевать время аукциона, если в конце выделенного времени, в последние две-три минуты, участники проявляют активность. При выборе стратегии закрытия важно понимать поведение поставщиков.

Большая часть программного обеспечения для проведения обратных аукционов разрешает поставщикам и покупателям общаться друг с другом в ходе аукциона. Общение может быть как видимыми, так и невидимыми для других поставщиков, участвующих в аукционе. Для получения технической помощи во время проведения аукциона участники должны иметь возможность обращаться в службу поддержки.

На этапе выполнения условий аукциона и последующих действий закупающая организация должна объявить результаты всем участвующим в аукционе поставщикам. Если вы хотите, чтобы поставщики, не добившиеся успеха в данном случае, не потеряли стимула к участию в будущих обратных аукционах или стали потенциальными поставщиками, при определении победителя необходимо полностью придерживаться объявленных заранее критериев. В противном случае вам не удастся сохранить репутацию организатора, выполняющего свои обязательства. Более того, у некоторых поставщиков могут возникнуть вопросы либо по процессу определения победителя, либо по целесообразности поддержания взаимоотношений с такой закупающей компанией.

Прежде чем окончательный контракт будет подписан, в некоторых ситуациях могут потребоваться дополнительные переговоры или уточнение условий. Однако эти виды деятельности надо закончить быстро и до того, как у поставщика возникнут какие-то сомнения в отношении обязательств сторон.

Организатор обратного аукциона также должен общаться с другими сотрудниками организации, которые заинтересованы в этом событии. Например, необходимо известить бухгалтерию, если произошла смена продавца или политики ценообразования. Кроме того, новая информация, полученная в результате аукциона, должна быть задокументирована, чтобы ею можно было воспользоваться для более качественного проведения будущих обратных аукционов.

## Этические аспекты обратных аукционов

С участием в обратных аукционах связан ряд этических вопросов, которые должны учитывать и покупатели, и продавцы. Покупатели могут прибегать к следующим неэтическим приемам.

1. Покупатель сознательно принимает заявки от поставщиков, которые предлагают явно заниженные цены.
2. Во время проведения аукциона закупающая компания сама подает фиктивные заявки, чтобы искусственно повысить конкуренцию.



3. Для повышения ценовой конкуренции покупатель включает в число участников аукционов неквалифицированных поставщиков.

Поставщики также могут пользоваться неэтичными приемами, в частности следующими.

1. Поставщики действуют на аукционе по предварительному сговору.
2. Поставщики предлагают нереально низкие цены, а затем в ходе последующих переговоров пытаются вернуть их на более высокий уровень.
3. Поставщики участвуют в аукционе, но не выставляют своих предложений. Такое поведение на профессиональном жаргоне называют «глазеть» («bird watching»), а основная цель в данном случае — собрать подробную информацию о состоянии рынка. В некоторых обратных аукционах устанавливаются правила участия, согласно которым поставщики должны внести свои предложения, прежде чем получат доступ к результатам.
4. В попытке получить заказ поставщики подают свои предложения уже после проведенного аукциона.

Закупающие организации должны вести себя этически правильно и избегать возникновения этических конфликтов, чтобы сохранить свою репутацию, а также репутацию отдельных лиц, участвующих в аукционе. Чтобы избежать неправильного толкования этических аспектов, перед аукционом до всех участников следует довести четко сформулированные правила.

## Возможные проблемы онлайн-аукционов<sup>1</sup>

Аукционы — один из многих методов определения цены. Существует ряд факторов, которые профессионалы в области поставок должны учитывать при применении любого типа онлайн-аукциона.

- **Риски, связанные с ухудшением взаимоотношений с поставщиками.** Передача продукции или услуги на аукцион отправляет поставщику сигнал, что покупатель критически оценивает взаимоотношения по данному виду поставок и готов рассмотреть смену источника. Из этого также следует, что решающим фактором становится не продукция как таковая, а ее цена. Если взаимоотношения с поставщиком для заказчика важны и если эффективность оценивается не только по цене и затратам, напряжение, которое создает проведение аукциона, может привести к нежелательным результатам. Более того, в ходе предварительного анализа необходимо учесть и неценовые факторы, в частности затраты на смену поставщика и эффективность прежнего поставщика по качеству и условиям доставки продукции.

- **Риск ухудшения репутации в базе поставщиков.** Активное использование аукционов без учета приемлемости этого метода для конкретной закупки может отправить в базу поставщиков сигнал, что закупающая организация очень прямолинейно подходит к управлению закупками и готова регулярно менять поставщиков, прибегая для этого к агрессивной конкурентной политике на основе цены или затрат.

---

<sup>1</sup> P. F. Johnson, «Supply Organizational Structures», CAPS Research, June 2003.

- **Затраты на проведение аукциона или ожидаемая экономия.** Затраты на проведение аукциона могут быть высокими независимо от того, приглашается ли третья сторона для его проведения. В частности, придется затратить много времени на формулирование спецификации, проведение подготовительной работы с поставщиками и отладку технологии. Эти затраты целесообразно сопоставить с возможными преимуществами. Компании, может быть, потребуется каждый год проводить несколько аукционов, чтобы покрыть постоянные издержки (например, на программное обеспечение и подготовку участников) на проведение подготовительных работ по проведению обратных аукционов. Поэтому специалистам в области поставок необходимо рассмотреть, оправдываются ли инвестиции в этот метод, по точке безубыточности с учетом объема сделок на обратных аукционах.

- **Потенциал экономии на затратах при проведении аукционов в сравнении с традиционным сорсингом.** Могут быть возможности получить более высокие результаты в соотношении цена — затраты, услуги, качество или условия доставки, если воспользоваться другими приемами, например переговорами, реинжинирингом, анализом ценности, целевым ценообразованием или предложениями RFP — RFQ.

- **Значительные объемы подготовки и затраты, требуемые для проведения аукциона, по сравнению с традиционным вариантом RFP — RFQ.** Затраты, связанные с подготовкой и проведением аукциона, могут быть существенно выше тех, которые необходимы для определения цены при помощи традиционных методов RFP — RFQ.

- **Фактические и аукционные цены.** Между ценой закрытия и конечной контрактной ценой и затратами часто имеется разница. Эта разница объясняется такими факторами, как непредвиденные издержки, связанные с товаром или услугой, дополнительные инструменты, пилотное тестирование, изменение конструкции или спецификаций, переключение на других поставщиков, а также переговоры после завершения аукциона. В 2004 г. Хар (Hur) и Маберт (Mabert) на симпозиуме по вопросам управления закупками и поставками промоделировали изменение условий обратного аукциона во времени. По результатам этого моделирования был сделан вывод, что следует проводить лишь минимум обратных аукционов, чтобы оправдать затраты организации на подготовку к ним и дополнительное обучение заинтересованных лиц.

## ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ СЛУЖБЫ ПОСТАВОК

С точки зрения управления поставками в электронном снабжении основную роль в принятии решений по-прежнему играет покупатель. Организация получает выгоды от того, что ее сотрудники службы поставок используют исследования и аналитические приемы для сорсинга, оценивания и отбора поставщиков, что ее специалистам в ходе переговоров удается убедить другую сторону заключить сделку на выгодных для организации условиях, что применяется стратегический и долгосрочный подход к планированию, чтобы заранее предусмотреть проблемы, которые могут появиться, и предупредить их появление. Если говорить о

транзакционной стороне, т.е. тех участках, где надо принимать решения, они также упрощаются, а ответственность за фактическое размещение заказов в тех случаях, где это возможно, передается пользователю.

Однако далеко не всем организациям удалось успешно внедрить системы электронного снабжения и отладить их так, чтобы они хорошо работали на каждом шаге процесса поставок. Как создается впечатление, крупные организации более энергично, чем небольшие и средние предприятия, устанавливают у себя системы электронного снабжения.

Конечно, сейчас времена интересны и для тех, кто отвечает за разработку стратегий поставок, и для тех, кто занимается реализацией этих стратегий на практике. В среде с динамично меняющимися технологиями трудно точно предсказать, какая будет общая ситуация, в которой придется работать менеджерам по поставкам. Поэтому важно идентифицировать ключевые вопросы, на которые лица, принимающие решения в области управления поставками, должны получить ответ, прежде чем они отправятся по пути к электронной коммерции.

1. *Кем быть: лидером или последователем?* Руководители каждой организации должны решить, хотят они стать пионерами новой технологии или предпочтут подождать нормативов и стандартов. Те, кто первыми воспользовались инструментами электронной коммерции, сообщают, что несмотря на трудности, с которыми они встретились, существуют преимущества, и эти преимущества намного больше, чем у тех, кто начал применять новые приемы позже. Те же, кто выбирает выжидание, как правило, уверены, что высокие риски и затраты, связанные с адаптацией новой технологии в тот период, когда она находится на начальном этапе развития, намного превышают ее потенциальные конкурентные преимущества. Лица, принимающие решения, должны оценить многие факторы, в том числе и то, в какой мере организация боится риска, и уровень успеха при технологических внедрениях в прошлом, прежде чем двигаться дальше.
2. *Что следует приобретать при помощи электронной коммерции?* Должна ли организация закупать неосновные материалы, основные или обе эти категории? Организации, добившиеся преимущества за счет покупки неосновных товаров или товаров для MRO через электронное снабжение, теперь все больше внимания уделяют и приобретению таким же способом основных материалов. Менеджеры по поставкам должны рассмотреть характеристики каждой категории закупок (см. гл. 6, где обсуждаются эти категории) и определить, какие товары или услуги можно успешно приобретать в онлайн-режиме. Этот анализ должен включать тщательное рассмотрение взаимоотношений покупателя с имеющимися и с потенциальными поставщиками, чтобы гарантировать, что выбранный метод снабжения не повлияет на них отрицательно. Использование технологий для автоматизации процессов поставки и интеграции систем может снизить транзакционные издержки и высвободить время специалистов по поставкам, чтобы они могли больше работать над проектами, добавляющими ценность, с важными поставщиками.
3. *Какими инструментами целесообразно воспользоваться для приобретения выбранных товаров и услуг?* Сейчас для упрощения процесса закупок можно

воспользоваться самыми разными инструментами. Они варьируются от инструментов на основе простой технологии (карты снабжения) до высокотехнологичных инструментов, в частности онлайн-обратных аукционов, онлайн-каталогов и интегрированных систем RF. Решение по адаптации электронной коммерции к снабжению не обязательно означает, что следует применять все возможные инструменты. Менеджер должен решить, насколько тот или иной инструмент подходит для интересующих его материалов или услуг и природы взаимоотношений между покупателем и поставщиком и насколько внутренним заинтересованным лицам и поставщикам будет удобно работать с этим инструментом.

4. *Кого следует использовать в качестве провайдера услуг?* Если принято решение обратиться к провайдеру услуг «третьей стороны», необходимо провести тщательное оценивание всех доступных провайдеров. Следует учесть следующие важные аспекты технических вопросов: совместимость; легкость перехода от применяемого программного обеспечения; масштабируемость (можно ли изменять объемы в случае необходимости); техническую репутацию поставщика и опыт в области управления цепями поставок; степень профессиональной подготовки его персонала. Помимо технических аспектов, есть и ряд других вопросов: стабильность показателей деятельности поставщика, удобное для пользователя программное обеспечение, структура платежей, обслуживание и поддержка как в оф-, так и в онлайн-режиме.
5. *Следует ли входить в союз, если да, то какого типа, или лучше работать самостоятельно?* При управлении поставками можно воспользоваться самыми разными союзами, чтобы получить прикладные инструменты электронной коммерции. Электронные закупки можно выполнять через систему, контролируемую покупателем, либо через нейтральную электронную торговую площадку, которой управляет третья сторона, либо через торговый центр. При выборе наиболее приемлемого варианта следует учесть ряд факторов, в том числе технические стандарты (удобство осуществления операций и легкость обмена данными), степень доверия (надежность провайдера, конфиденциальность информации, стабильность работы систем и своевременность), а также затраты на членство в союзе и преимущество этого союза. Что касается продавца, к его преимуществам могут относиться: наиболее высокое качество услуг за счет более точной и своевременной обработки заказов, повышение доходов за счет расширения рынка и снижения затрат. Для покупателя участие в электронных центрах может снизить транзакционные издержки, повысить конкурентоспособность за счет снижения затрат на проведение исследований, что в конечном счете позволит снизить общие расходы.

---

## Выводы

По мере того как менеджеры по поставкам во многих организациях движутся в сторону стратегических ролей, они продолжают тестировать и применять новые технологии в процессе поставок. Хотя обзоры свидетельствуют, что общая динамика адаптации к электронной коммерции происходит медленнее, чем ожидалось,

---

что объясняется трудностями внутренней и внешней интеграции и отсутствием стандартов работы с данными, скорее всего, в будущем она реализуется. Конечно, трудности на этом пути велики, но те, кто видят возможности снижения затрат, ускорения циклов, улучшения коммуникационных потоков, продолжают отыскивать способы применения новых инструментов в своих интересах. Информационные системы и информационные технологии позволяют службам поставок эффективно вносить свой вклад в достижение организационных целей и реализацию стратегии.

---

---

Вопросы  
и темы для  
обсуждения

1. Что такое EDI? Что такое XML? Объясните разницу между этими двумя системами. Почему XML не в полной мере заменил EDI?
2. Что следует учесть, прежде чем переходить от существующей EDI-системы к системе с веб-поддержкой?
3. Какие аргументы следует использовать, чтобы убедить поставщика принять участие в обратном аукционе?
4. В организации, которая в настоящее время не пользуется Интернетом для совершения закупок, с чего бы вы начали программу установки системы с веб-поддержкой?
5. Как использование систем электронного снабжения изменило содержание навыков, умений и знаний, требующихся специалистам по управлению поставками?
6. Какие разновидности программного обеспечения необходимы для компьютерных прикладных программ, применяемых для закупок? Какие программы известны в настоящее время?
7. Как штрих-кодирование применяется на практике в цепи поставок?
8. Какие основные препятствия мешают более быстрой адаптации электронной коммерции при управлении поставками? Что можно сделать, чтобы преодолеть эти препятствия?
9. Почему возникают трудности при разработке успешно работающих систем «B2B» или электронных торговых площадок? Как, по вашему мнению, эти трудности будут устранены?
10. Почему некоторые компании требуют, чтобы их поставщики переходили на технологию RFID? Каковы потенциальные преимущества и затраты при реализации этой технологии?
11. Какие улучшения в области закупок и поставок Интернет сможет предложить в будущем?

---

Реферативная  
литература

- Bartels, Andrew. «ISM/Forrester Report on Technology in Supply Management: Q3 2003», Forrester Research Inc., 2003.  
Beall, S., et all. *The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing*, Tempe, AZ: CAPS Research, 2003.

---

DeHoratius, N. «Inventory Record Inaccuracy and REID». *The 15th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Management Conference Proceedings*. Tempe, Arizona, March 2004, pp. 69—76.

Farhoomand, A., and P. Lovelock. *Global e-Commerce: Text and Cases*. Singapore: Pearson Education Asia, 2001.

Flynn A. E. «Raytheon's BuyerlessTools». *Practix 6*, CAPS Research, March 2003.

Hur, D., and V. A. Mabert. «Getting the Most Out of E-Auction Investment». *The 15th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Management Conference Proceedings*. Tempe, Arizona, March 2004, pp. 163—79.

Johnson, P. F. «Supply Organizational Structures». *Critical Issue Report*. Tempe, AZ: CAPS Research, 2003.

Laudon, K. C.; J. P. Laudon; and M. E. Brabston, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

Percy, D. H.; L. C. Guinipero; and L. M. Dandeo. «An Analysis of E-Procurement Strategy: What Role Does Corporate Strategy Play?» *13th Annual IPSERA Conference Proceedings*. Catania, Italy, April 2004. pp. C—216—27.

---

## Кейс 4.1

### Cable and Wireless plc (A)

Ниниан Уилсон, менеджер по снабжению в компании Cable and Wireless plc с главным офисом в Лондоне, оценивает имеющиеся возможности для проведения первого в компании электронного аукциона. Сейчас 10 июля, и Ниниану требуется решить все вопросы по товарам и выбору провайдера услуг по проведению аукциона.

#### CABLE AND WIRELESS PLC

Cable and Wireless plc (C&W) — ведущая глобальная телекоммуникационная компания. Ее основное подразделение C&W Global — провайдер интернет-протокола (IP) и услуг по работе с данными, которые она предоставляет бизнес-заказчикам на ключевых рынках в Соединенных Штатах, Европе и Азии. Глобальная инфраструктура C&W обеспечивает наличие сети с высокими показателями, что позволяет доставлять интегрированные интернет-коммуникации, а также передавать данные, голосовые сообщения и обеспечивать коммуникации со своими заказчиками. Годовые доходы компании составляют 9 млрд ф. ст. В ней работает около 55 тыс. человек.

Недавно C&W провела всесторонний анализ своих активов и бизнес-стратегии. По результатам анализа руководство продало ряд нестратегических предприятий и запланировало вложить доходы от этих продаж в наращивание сети и IP-услуги, свя-

занные с обработкой данных, где, по мнению специалистов, имеются долгосрочные перспективы роста.

## ИНИЦИАТИВА В ОБЛАСТИ ЭЛЕКТРОННОГО СНАБЖЕНИЯ

В начале этого года с целью помочь руководству в переходе С&W на электронный бизнес была сформирована команда eGo. Дон Рид, главный исполнительный директор Global Services, стал и исполнительным спонсором команды, которая сфокусировала свои усилия на заказчиках, персонале, партнерах и поставщиках С&W и стала звеном связи между этими лицами. Команда eGo сейчас занимается рядом проектов и инициатив, в том числе и электронным снабжением. Целями инициативы по электронному снабжению определены: (1) предоставить служащим С&W возможность осуществлять электронные транзакции со своих рабочих мест; (2) предоставить полномочия службе снабжения на проведение электронных операций, в том числе и электронных аукционов; (3) высвободить ресурсы службы поставок за счет отказа от видов деятельности, не добавляющих ценность, например повторного ввода данных; (4) сократить затраты на приобретение товаров и услуг; (5) снизить число закупок в организации, осуществляемых не по правилам. Чтобы разобраться в общем объеме затрат, преимуществах и последствиях возможностей заниматься электронным снабжением, был начат пилотный проект. В состав управляющего комитета по электронному снабжению вошли шесть руководителей исполнительного уровня С&W, включая Мартина Уорда, старшего вице-президента по закупкам. Ниниана Уилсона назначили директором программы, отвечающим за проведение электронного аукциона — одного из составляющих проекта.

## АНАЛИЗИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ

План, разработанный Нинианом, предусматривал организацию онлайн-ового, в режиме реального времени конкурса предложений по группе подходящих для этого товаров. Ниниан надеялся, что проведение электронного аукциона поможет лучше понять особенности процесса обратного аукциона и получить данные по соотношению затрат и экономии. Вот что он сказал по этому поводу: «Потенциальная выгода — снижение цены контракта на 20—30%, и пилотный проект поможет нам проверить, насколько это реально».

В качестве стартовой точки Ниниан анализировал контракты, срок действия которых подходил к концу, и поэтому их необходимо было продлевать. Для включения в пилотный электронный аукцион он выбрал архивные услуги и бумагу на маркетинговые цели.

## АРХИВНЫЕ УСЛУГИ

У С&W было шесть поставщиков услуг по хранению отчетов по разным операциям, выполняемым на территории Великобритании, что обходилось компании в целом в 133 тыс. ф. ст. в год. Поставщики располагались на территории Большого Лондона и предоставляли одни и те же базовые услуги: наклейку названий, доставку документов, извлечение документов со сроком исполнения в следующий день и хранение. Некоторые прежние провайдеры этих услуг уже сообщили, что при заключении следующего контракта они хотели бы повысить цену.

Уэнди Эллис, менеджер по товарам, два месяца назад отправила запрос о расценках (RFQ), сформулированный так, чтобы консолидировать запросы по каждому виду услуг и получать их у единственного провайдера. Озабоченная тем, что далеко не все из нынешних провайдеров обеспечивают пожаробезопасные условия хранения, Уэнди особо указала эту характеристику в RFQ, что, по ее оценкам, добавит к общим затратам приблизительно 1000 ф. ст. в год. Каждого из имеющихся шести провайдеров услуг попросили представить свои расценки на хранение документации для C&W. Самое низкое предложение, 423 тыс. ф. ст. при контракте на 36 месяцев, прислала Clauws Records Services.

## БУМАГА ДЛЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ЦЕЛЕЙ

В настоящее время C&W закупает бумагу для литературы по маркетингу и продажам по всему миру приблизительно на 4 млн ф. ст. Крупные затраты на этот участок и широкий географический охват дополняются особым характером взаимодействия C&W с несколькими продавцами бумаги: она работает с ними без посредников.

Ниниан знает, что контракт C&W на бумагу для маркетинговых целей необходимо пересмотреть в течение следующего месяца. При нынешних ценах на бумагу общий годовой объем затрат здесь составит около 1,2 млн ф. ст. На сегодняшний день у C&W нет крупных контрактов на обеспечение этих требований в Европе, Соединенных Штатах или Азии, и она закупает бумагу для маркетинговых целей в этих регионах у большого числа поставщиков. Однако британский поставщик Engler Paper высказал интерес работать с C&W в более широких масштабах, расширив поставки и на другие регионы. Ниниан чувствует, что мог бы провести электронный аукцион по обеспечению глобальных потребностей C&W в бумаге или вначале ограничиться только удовлетворением потребности компании на территории Великобритании. Он отыскал семь потенциальных поставщиков, в том числе двух с опытом участия в таких аукционах.

## ПРОВАЙДЕРЫ УСЛУГ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЭЛЕКТРОННЫХ АУКЦИОНОВ

Ниниан понимает, что если он решит проводить электронный аукцион, то должен договориться о его проведении в онлайн-режиме с провайдером, который сможет это сделать. Предварительный анализ показал множество провайдеров, каждый со своим подходом. В конце концов Ниниан сократил число претендентов до двух.

IA-TECH, провайдер решений для электронного снабжения со штаб-квартирой в США, использует одну из трех самых популярных разновидностей программного обеспечения. Он один из крупнейших в мире провайдеров услуг по проведению электронных аукционов, и на сегодняшний момент его послужной список насчитывает более 250 обратных аукционов, проведенных для ряда компаний из Северной Америки и Европы. Представитель IA-TECH запросил 12 тыс. ф. ст. за проведение аукциона по архивным услугам, 25 тыс. — по бумаге для маркетинговых целей на территории Великобритании и 50 тыс. — по бумаге в масштабах всего мира. В предложении IA-TECH было указано, что максимальное число участников аукциона — шесть поставщиков.



e-Procure Systems — относительно новый провайдер услуг для аукционов со штаб-квартирой в Великобритании. e-Procure Systems разработала свое собственное программное обеспечение и провела около 50 обратных аукционов. Фирма предложила C&W две схемы цены. Одна предусматривает многослойную комиссионную структуру в размере 3% за первые 500 тыс. ф. ст. контракта, 2% за вторые 500 тыс. ф. ст., 1% за следующие 500 тыс. и 0,5% за следующие. Другая схема включила оплату с учетом риска. В этом случае оплата услуг фирмы составила бы 15% общей экономии, которую обеспечит аукцион по сравнению с нынешними затратами.

Каждый из пакетов услуг, предложенных IA-TECH и e-Procure Systems, предусматривал подготовку специалистов, оказание поддержки, консалтинговые услуги, индивидуализированное обслуживание и аукционный маркетинг. Для того чтобы двигаться дальше, Ниниану было необходимо установить параметры предстоящего аукциона и отобрать провайдера услуг, который будет его проводить.

## ПОСЛЕДНИЕ ПРИГОТОВЛЕНИЯ К ЭЛЕКТРОННОМУ АУКЦИОНУ

Ниниана беспокоят несколько проблем. Хотя он считает, что такие аукционы могут быть полезны для некоторых товаров, он не уверен, для каких именно. Он еще не до конца разобрался и с тем, как поставщики отреагируют на такой путь выбора, и знает, что поставщикам придется как-то сотрудничать друг с другом, чтобы аукцион прошел успешно. К тому же Ниниану надо решить, сколько поставщиков пригласить участвовать в аукционе, и определить, кто именно лучше всего для этого подходит. И наконец, это будет первый опыт Ниниана в проведении электронного аукциона, и он знает, что нужно тщательно к нему подготовиться. Ему не только необходимо выбрать стратегию по продуктам, но и выбрать подходящего провайдера услуг для проведения онлайн-аукциона.

Через две недели у Ниниана назначена встреча с управляющей группой по электронному снабжению, где от него ожидают услышать рекомендации.

---

## Кейс 4.2

### Стандарты электронного бизнеса в Deere & Company

В апреле 2000 г. Deere & Company со штаб-квартирой в Молин, шт. Иллинойс, приняла важное решение: к 2003 г. перевести свою цепь поставок с общим объемом сделок в 7 млрд долл. на электронный бизнес. Полу Моррисею (Paul Morrissey), менеджеру по электронному бизнесу и управлению поставками, поручили сформулировать общетехнологические стандарты для всей цепи поставок Deere. Для этого ему сначала потребовалось разработать предварительный план этих стандартов, который он должен представить на встрече со своим начальником через две недели. Пола интересует, что может потребоваться, чтобы добиться соглашения с поставщиками, и позволяет ли позиция Deere управлять своей цепью поставок в электронном виде.

## DEERE & COMPANY

Deere & Company, история которой насчитывает 163 года, — единственная компания в Соединенных Штатах, выпускающая хозяйственное оборудование, которая никогда

не меняла владельцев. Это очень децентрализованная компания, в которой более 60 подразделений, продающая свою продукцию более чем в 160 странах. В компании около 39 тыс. работников. В 1999 г. общие доходы Deere от продаж упали до 11,7 млрд долл. по сравнению с 13,8 млрд в 1998 г. Что еще хуже, прибыль по сравнению с 1998 г., когда она достигла 1,021 млрд долл., снизилась до 239 млн.

Компания управляет тремя различными типами бизнеса. Первый и самый крупный — производство оборудования, в том числе сельскохозяйственного, строительного и для лесного хозяйства, а также техники для ухода за газонами коммерческого и потребительского класса. Второе направление — вспомогательные виды оборудования, в частности силовые системы: двигатели, трансмиссии и запчасти для оборудования Deere. Третье направление — финансовые услуги: кредитные (финансовые и лизинговые соглашения) и услуги, связанные со здравоохранением (управление системами здравоохранения в 1400 компаниях-клиентах).

Каждое из 144 подразделений Deere в настоящее время закупает необходимые ему продукты самостоятельно, хотя существует корпоративный координатор по закупкам, который консультирует по некоторым продуктам. С начала 1990-х годов в компании применяется система электронного обмена данными (EDI), к которой подключены 2000 поставщиков Deere и через которую проходят 90% всех заказов на территории Соединенных Штатов. Однако применяемые глобальные системы построены на разных принципах. Каждая оперативная единица разработала собственную технологию взаимодействия со своими поставщиками.

Недавно на ежегодной встрече Deere с ее основными поставщиками Пол услышал жалобы, связанные с проблемами координации поставок, возникшими в Deere. Один из поставщиков так прокомментировал положение дел: «Я получаю звонки от 50 разных служащих Deere, которые хотят заказать у нас 50 разных продуктов». Второй крупный поставщик заявил: «Это похоже на то, что существует 14 разных компаний, и все — Deere. Если вы хотите, чтобы мы помогли вам, сначала помогите себе сами».

Поскольку у Deere не было общекорпоративной базы данных о поставщиках, разные подразделения закупают одни и те же продукты у одного и того же поставщика по разным ценам. Из-за неспособности Deere координировать объемы закупок поставщики пользовались этим к своей выгоде.

## ПОЛ МОРРИСЕЙ

Более чем 20 лет Пол Моррисей успешно двигался по иерархической лестнице Deere и в конце концов стал управляющим производством. Пять лет назад его пригласили в штаб-квартиру. Прежде чем занять свой пост, он поработал положенное время в маркетинге. В последние несколько месяцев он занимался интернет-стратегиями и стратегиями для цепи поставок Deere. Он уверен, что переход к электронному бизнесу требует фундаментального изменения решений, что должно сказаться и на процессах управления поставками. Если все сделать правильно, это смогло бы лучше согласовать все звенья в масштабах всей цепи поставок.

## ДВИЖЕНИЕ К МОДЕЛИ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА

Вот как Пол Моррисей сформулировал свое виденье интеграции электронного бизнеса в цепь поставок Deere.

«Это... система тянущего типа без больших запасов. Необходимо понять, что сделать, чтобы наша цепь оперативно реагировала на запросы заказчиков. По мере выполнения заказа мы должны собирать дополнительную информацию о заказчиках и изучать данные, чтобы предугадывать их будущие потребности. Необходимо выполнять заказы наших клиентов быстрее, чем наши конкуренты. К тому же нам надо понять, что технология — не решение, а всего лишь инструмент».

Пол распределил всех поставщиков на три уровня. К низшему он отнес тех поставщиков, с которыми Deere обменивается только информацией, т.е. устанавливает коммуникации, даже если они осуществляются на фундаментальном уровне и в электронном виде. Второй уровень — более продвинутый, к нему относятся те организации, которые могут проводить транзакции в электронном виде. И наконец, к самому высокому уровню относятся поставщики — интегрированные партнеры и те, что сотрудничают с Deere при разработке новой продукции. Эта очень небольшая группа имеющихся поставщиков и тех, кто приближается к этому статусу.

Разные подразделения Deere в настоящее время пользуются разными технологиями. Однако предпринимаются усилия для задания стандартов EDI, единых для всей организации, и внедрения одинаковой практики ведения ключевых транзакций во всех подразделениях. Сейчас разрабатывается общая база поставщиков. В задании предусматривается, что она будет общекорпоративной и что ею будут пользоваться все подразделения. В прошлом каждое подразделение самостоятельно разрабатывало свои базы данных. Такая децентрализация данных приводила к непониманию общей природы бизнеса, который Deere ведет с самыми разными поставщиками. Пол уверен, что переход Deere от традиционной модели закупок к стратегическому управлению поставками через электронный бизнес потребует изменений (рис. 1).

<b>Переход от закупок к стратегическому управлению поставками</b>	
<b>Традиционная структура закупок</b>	<b>Стратегическое управление поставками</b>
Затраты, качество, условия Скоординированные закупки Небольшая помощь поставщикам Продукцию разрабатывает Deere Взаимоотношения покупатель — продавец Функциональное управление Системы проектируются для внутреннего пользования	Управление всеобщим качеством Стратегический сорсинг Разработка поставщика Интеграция поставщика в проектные работы Управление взаимоотношениями Управление процессами Глобальная интеграция систем

Рис. 1  
Задание стандартов электронного бизнеса в Deere & Company

Приблизительно 70% закупаемой продукции Deere общей стоимостью 7,1 млрд долл. приходится на материалы. Руководство поставило перед службой поставок цель сократить стоимость закупаемых товаров и услуг в течение следующих трех лет на 1,1 млрд долл.

Управлением поставками во всех предприятиях компании, разбросанных по всему миру, занимаются 1200 человек; из них 78% трудятся в Северной Америке. В 1999 г. 82% закупок инициировались предприятиями компании, расположенными в Соединенных Штатах, 13 — в Европе, 2 — в Южной Америке и 2% — в Индии, Китае, Африке и Австралии, вместе взятых; оставшийся 1% приходится на Мексику. Хотя закупки Deere в других странах относительно невелики, сейчас предпринимаются усилия, чтобы использовать источники на глобальном рынке.

## РАЗРАБОТКА ОБЩЕЙ ТЕХНОЛОГИИ

Чтобы помочь Deere задать технологические стандарты для всей компании и ее цепи поставок, был сформирован Совет по электронной торговле Deere (Deere Electronic Commerce Council), миссия которого сформулирована так: «...обеспечить глобальную стыковку на общекорпоративном уровне между Deere, ее заказчиками и цепью поставок, применяя для этого надежные информационные технологии, соответствующие отраслевым стандартам». Были установлены и отдельные цели: перейти к 100% документов в безбумажном виде, осуществлять транзакции с веб-поддержкой, обеспечить участие поставщиков в разработке новой продукции и снабжения с веб-поддержкой.

В прошлом Deere не удавалось скоординировать технологические стандарты своих поставщиков. Более того, она не смогла добиться этого даже внутри собственной компании. Из-за этого поставщикам приходилось взаимодействовать с разными подразделениями Deere по-разному. Теперь, чтобы интегрировать свою цепь поставок, Deere потребовалось установить общие стандарты, преодолевая сопротивление тех, кто привык работать только так, как их подразделение. Другими словами, компании потребовалось разработать стандарты, которые могли использовать поставщики в масштабах всей отрасли или даже на мультиотраслевом уровне.

Хотя некоторые отраслевые стандарты были доступны, они были далеки от завершения. Кроме того, компьютерные технологии для полностью интегрированных цепей поставок получить оперативно было невозможно. Пол Моррисей уверен, что существуют пакеты хороших технологий, но их трудно согласовать друг с другом. Deere направила на совместную работу с SAP, IBM и Microsoft инициативы по разработке прикладных программ бизнес — бизнес, хранилищ данных и обеспечения безопасности при работе с Интернетом.

Когда Пол анализировал, что потребуется сделать, он понял, что одна из задач — объяснить руководству компании, что можно сделать, синхронизировать бизнес-процессы и технологические системы и добиться изменения культуры труда у менеджеров, так как это ингредиенты, необходимые для того, чтобы Deere смогла действовать по-новому.

Для себя Пол решил, что различия между адаптацией технологии и изменением основной культуры в организации напоминают различия между обучением тому, как водить другой автомобиль, и тому, как водить автомобиль по другой стороне. Обучение вождению другого автомобиля — это новый навык, а обучение вождению по другой стороне дороги — это изменение общей культуры вождения. Deere потребуется научиться водить свою машину по другой стороне дороги, другими словами, речь идет не о технологии, а о том, чтобы стать лучшим в том, что делаешь.

Обдумывая все эти вопросы, он напомнил себе, что через две недели должен представить начальству план и свои рекомендации.

## Кейс 4.3

### Hemingway College

Кэтрин Баркли, менеджер по закупкам и счетам к оплате в колледже Hemingway, который располагается во Фресно, шт. Калифорния, с изумлением смотрела на последний полученный e-мэйл, отправленный одним из ее подчиненных. У нее оставалось менее трех месяцев, чтобы подготовить свой отдел к переходу на новую систему планирования ресурсов организации (ERP), а проблемы продолжали сыпаться как из рога изобилия. Сегодня было 6 апреля, и Кэтрин интересовало, какие действия она должна предпринять с учетом жесткого конечного срока, поставленного перед ними. На встрече, запланированной на следующий день, она должна была представить свои рекомендации Дэну Кавалиерсу, ее начальнику.

#### HEMINGWAY COLLEGE

Hemingway College — муниципальный колледж, где учатся приблизительно 12 тыс. студентов. В нем предлагаются профессиональные и образовательные программы по прикладным искусствам, бизнесу, здравоохранению, обслуживанию, гостеприимству, борьбе с неграмотностью, повышению научной подготовки, формированию навыков и умений, компьютерам, технологиям; ученичество (овладение ремеслами) и английский как второй язык. Все 78 программ на получение сертификата или диплома остаются популярными, и число студентов постоянно возрастает. Колледж гордится своей прочной позицией в сообществе, поскольку почти каждый пятый человек в городе когда-то учился в его классах.

Кэтрин подчиняется Дэну Кавалиерсу, вице-президенту колледжа по финансам и корпоративным услугам. В ее подчинении штат из 11 человек, в том числе четыре закупщика, менеджер по счетам к оплате, четыре клерка, сотрудник по грузопотокам и работе с таможей и помощник по административным вопросам. Большая часть закупок контролируется централизованно, хотя некоторые факультеты недавно выступили за внедрение более децентрализованной структуры.

#### СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСУРСОВ

Два года назад старшее руководство колледжа приняло решение внедрить новую ERP-систему. Хотя прежние системы в целом обеспечивали базовые функциональные потребности, они настолько устарели, что многие продавцы отказывались оказывать им поддержку и по программному обеспечению, и по самим компьютерам. Руководство посчитало, что наступило время интегрировать различные области (финансов, человеческих ресурсов и информации о студентах), а также перейти на самые последние технологии, предлагаемые на рынке.

После семи месяцев оценивания поставщиков межфункциональная команда в составе старших менеджеров под руководством вице-президента по финансам и корпоративным закупкам и вице-президента по административным вопросам выбрала ERP-

пакет, предлагаемый EduSoft, который уже успешно используется в колледжах по всей Северной Америке. Первая группа, с которой должна начаться установка новой ERP-системы, — финансовая, она уже внедрила новую главную книгу и разработала структуру кодирования для новой системы. Следующая группа процессов, которую запланировано перевести на новую систему, — системы закупок и счетов к оплате, поскольку они должны быть очень тесно состыкованы с главной книгой. Успешное выполнение этого шага облегчит перевод всего модуля закупок, что, в свою очередь, положительно скажется на остальных функциональных модулях.

## УСТАНОВКА МОДУЛЯ ЗАКУПОК

Первая встреча у Кэтрин с представителями EduSoft состоялась в августе прошлого года, после чего началось составление плана установки модуля. Когда команда подошла к этапу установки закупочного модуля, она быстро поняла, что ей потребуется решить несколько крупных проблем. Прежняя старая система создавалась постепенно под конкретные приемы и потребности отдела закупок. Однако EduSoft исходила из собственных функциональных допущений о приемах и запросах подразделения, и поэтому именно они были встроены в ее систему. Кэтрин попыталась изменить систему EduSoft, чтобы она могла работать с учетом прежних применяемых приемов или изменить эти приемы, чтобы использовать более простые встроенные процессы EduSoft, которые, по-видимому, вполне успешно работают в других колледжах. В конце концов Кэтрин решила пойти на установку новых упрощенных систем, надеясь, что это решение окажется правильным.

С октября по декабрь предыдущего года новая система закупок и счетов к оплате была опробована на наличие необходимых свойств, организацию доступа и обеспечение безопасности. В январе карта переноса процессов со старой системы в новую была закончена, и к концу января новая система была принята со всеми характеристиками, отработанными на то время.

## ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА

В течение января и февраля Кэтрин начала еженедельно по полдня заниматься со своими подчиненными, чтобы научиться пользоваться новой системой и изучить ее возможности. Эта была важная задача, поскольку она хотела, чтобы ее подчиненные чувствовали себя уверенно при пользовании новой системой и приняли ее. Кэтрин запланировала занятия с персоналом на все лето, так как в этот период нет загрузки обычными повседневными проблемами студентов и решением многих других задач. В настоящее время подготовка персонала продолжается по 15–20 минут каждый день или через день по конкретным характеристикам системы, вместо прежних занятий, на которых речь шла о более широких вопросах, относящихся к политике и изменению процессов. До сих пор Кэтрин сталкивается с постоянным потоком проблем, возникающих у персонала, который пытается использовать новую систему так, чтобы выполнить те функции, которые им нужны.

## ГРАФИК УСТАНОВКИ

В графике установки систем закупок и счетов к оплате ее монтаж по модулям назначен на конец июня, чтобы в августе все отладить и полностью запустить систему к

началу учебного года. По графику отдел человеческих ресурсов должен начать установку своих модулей после отдела закупок в начале июля, чтобы информация о налогооблагаемых доходах сотрудников и отчеты о доходах могли появиться 1 января следующего года. Директор отдела человеческих ресурсов и вице-президент по финансам и корпоративным услугам настроены решительно и хотят избежать ситуации, когда учетная документация по сотрудникам будет обрабатываться двумя системами. Поэтому любые задержки с установкой модуля для отдела человеческих ресурсов приведут к задержке общей системы на один год.

Задержка с установкой модулей по закупкам и счетам к оплате вызовет дополнительные проблемы. Некоторые старые системы уже удалены в ходе программы перехода, и поэтому возврат к прежним системам уже невозможен.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ

Чтобы закончить установку модулей в своем отделе согласно графику, Кэтрин считает, что она должна изучить как минимум два альтернативных варианта. Во-первых, Кэтрин уверена, что для установки модулей потребуется больше времени персонала, чем было первоначально запланировано. Из-за этого ее подчиненным придется много работать сверхурочно, а ей — привлекать временных работников. Кэтрин потребуется провести недельное занятие со своими подчиненными, чтобы разобраться со всеми системными проблемами и разработать план по новому проекту. По ее оценкам, оплата сверхурочных для ее персонала обойдется приблизительно 3 тыс. долл. в неделю, а приглашение четырех временных работников обойдется еще примерно в 2 тыс. долл. в неделю. Даже при этих дополнительных ресурсах Кэтрин беспокоит, насколько ее отдел сможет справляться с повседневными задачами и не будут ли ее подчиненные сильно перегружены, если будет выбран этот вариант.

Второе решение — нанять консультантов из EduSoft для установки модулей. Консультантам потребуется некоторая поддержка подчиненных Кэтрин, но при этом не нужна будет сверхурочная работа или наем временных работников. Представители EduSoft оценили свои услуги отделу в 12 тыс. долл. в неделю. Хотя этот вариант более удобен, Кэтрин беспокоят более высокие затраты и возможные другие последствия, которые могут возникнуть из-за приглашения третьей стороны к установке модулей.

На следующее утро у Кэтрин назначена встреча с Дэном Кавалиерсом, и он ожидает узнать о текущем положении дел и ее рекомендации в отношении всестороннего плана, гарантирующего установку модулей к концу июня.



## Качество, спецификации и обслуживание

### Определение потребности

*Привлечение специалистов по поставкам и поставщиков на ранних этапах*

### Методы описания потребности

*Описание на основе бренда*

*«Или эквивалент»*

*Описание на основе спецификации*

*Описание на основе технических чертежей*

*Смешанные методы описания*

*Комбинация методов описания*

*Источники данных о спецификациях*

### Стандартизация и упрощение

### Качество, пригодность и лучшая покупка

*Качество*

*Пригодность*

*Надежность*

*Параметры качества*

*«Лучшая покупка»*

*Определение «лучшей покупки»*

*Затраты на качество*

### *Постоянное совершенствование*

Стандарты качества ISO 9000 и премия

Malcolm Baldrige

Управление всеобщим качеством

Структурирование функции качества

Контроль и тестирование

*Тестирование и образцы*

*Контроль*

*Гарантия качества*

*и контроль качества*

Управление процессом

*Корректировки и возврат*

Сертификация поставщика

Обслуживание

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 5.1 Bright Technology*

*International*

*Кейс 5.2 Air Quality Systems Inc.*

*Кейс 5.3 Synergy Metals Inc.*



## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- менять метод задания спецификации?
- применять программу Шести сигм?
- сертифицировать поставщиков?

Как можно:

- повысить удовлетворение потребителей более высоким качеством?
- снизить затраты на качество?
- дать более точное определение понятию «услуги»?

К службе поставок предъявляют пять наиболее общих требований: качество, количество, условия доставки, цена и уровень обслуживания. Качество, количество и цена обсуждаются в следующих главах.

При управлении поставками вопросы качества всегда были основными. Традиционное определение качества исходит из соответствия спецификациям. В контексте управления всеобщим качеством это определение дается более широко и включает комбинацию корпоративной философии и инструментов качества, направленных на удовлетворение запросов потребителей. Но даже при простейшем определении качество остается труднейшей задачей; если же говорить о качестве в более широком контексте, его можно сформулировать как способность организации выжить и процветать многие годы.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Каждое приобретение предназначено для удовлетворения какой-то потребности, возникшей в покупающей организации. От эффективности службы поставок требуется полное понимание работы функциональной структуры, для которой она осуществляет закупки, того, как потребность этой функции описывается, и того, как определяется и измеряется качество.

В последнее десятилетие качество приобрело дополнительный смысл. Когда приемы планирования потребности в ресурсах (MRP), «точно в срок» и бережливое производство революционно изменили параметры качества, условия доставки и запасов, все это также потребовало и нового отношения к качеству. Когда резервного запаса нет, а требующиеся изделия прибывают непосредственно перед их использованием, их качество должно быть приемлемым. Такое дополнительное давление наряду с другими рациональными причинами, побуждающими добиваться высокого качества, заставило закупочные организации требовать, чтобы поставщики гарантировали качество. Во многих ситуациях эти усилия привели к появлению программ сертификации поставщиков или созданию партнерств, предусматривающих выполнение программ контроля качества на предприятиях компаний, осуществляющих поставки. Повышенный интерес к качеству способствовал и появлению командного подхода к совершению покупок, усилил тенденцию рационализировать базу поставщиков, повлиял на переход к взаимоотношениям сотрудничества между

покупателями и поставщиками, привел к заключению контрактов на более долгие сроки и заставил переоценить значение компромисса между ценой и качеством при принятии решений, связанных с закупками.

Чтобы понять роль качества в снабжении, необходимо определить, как формулируются потребности, что входит в состав «лучшей покупки» и какие действия специалисты по закупкам должны выполнить, чтобы гарантировать необходимое качество поставляемой продукции.

Первая фаза любой покупки продукции — определить, что необходимо и зачем. Для этого требуется процесс, состоящий из трех шагов. На первом определяются потребности организации исходя из запросов ее потребителей. На втором определяется рынок, способный обеспечить поставки. На третьем делаются выводы в отношении того, что обладает высокой ценностью с учетом конкретных обстоятельств. Часто первый и второй шаги, а иногда и все три выполняются одновременно. Из-за слишком быстрого перехода от одного шага к другому может появиться опасность, связанная с тем, что важная информация может быть утеряна, а анализ проведен не в полных масштабах. Очевидно, при комплексных закупках перечисленные шаги могут выполняться в интерактивном режиме и до тех пор, пока не будет принято окончательное решение. Концепция качества исходит из того, что товары и услуги организации неотделимы от процессов, применяемых для их производства. Поэтому только сфокусированность на товаре, без изучения процесса, скорее всего, приведет к тому, что ключ к постоянному совершенствованию найден не будет. Если процесс не подвергается статистическому контролю и не совершенствуется постоянно, качество товаров и услуг, вполне вероятно, будет ухудшаться. Это в равной степени относится как к функции поставок, так и к оперативной функции любой организации.

Каждую организацию можно рассматривать как часть цепи из нескольких организаций, где на одном конце располагаются поставщики, а на другом — потребители. При более подробном анализе видно, что каждая организация, по определению, исполняет три роли: заказчика, преобразователя и поставщика (рис. 5.1). В качестве преобразователя каждой организации необходимо добавить ценность при прохождении продукции через ее часть цепи.

Ту же самую идею в каждой организации можно применить на микроуровне. Тогда каждое ее подразделение или функция сами становятся звеном внутренней сети и исполняют те же самые три роли: заказчика, преобразователя и поставщика для остальных внутренних функций, а в некоторых случаях и для внешних заказчиков и поставщиков.

Здесь важной остается концепция *добавленной ценности*. Каждое подразделение и каждая функция должны добавлять ценность и стремиться к минимизации затрат при этом, и поэтому контроль за процессом и постоянное совершенствование работают в полной мере на достижение организационных целей и реализацию общих стратегий. Даже в тех организациях, где традиционные функции, в частности закупок производства и продаж, перешли на командный вариант и где прежние функциональные границы либо стали размытыми, либо вообще исчезли, необходимость обеспечения высокого качества остается, и поэтому коллективную ответственность за решение этой задачи должна взять на себя группа.



Рис. 5.1  
Цепь трансформации и добавления ценности

Постоянное изучение текущих и будущих потребностей внутренних и внешних потребителей должно привести к выявлению текущих и будущих запросов, которые надо удовлетворить. В теории это звучит достаточно просто, однако на практике организации, пытаясь это сделать, сталкиваются с самыми разными трудностями.

Более того, известно, что около 70% потенциала повышения ценности приходится на первые два этапа процесса покупки продукции: (1) идентификации потребностей; (2) спецификаций. Поэтому этим этапам необходимо уделить повышенное внимание, чтобы гарантированно установить возможности для повышения ценности (рис. 5.2).

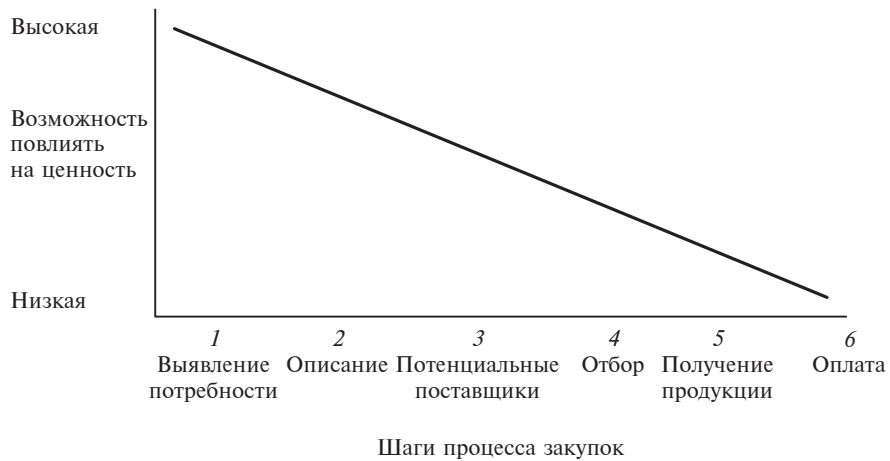


Рис. 5.2  
Возможности повлиять на ценность в ходе шести шагов процесса закупок

## Привлечение специалистов по поставкам и поставщиков на ранних этапах

Поскольку потенциал влияния на ценность высок на этапах выявления потребности и спецификаций, важно, чтобы решения, принимаемые на этих двух этапах, учитывали мнение службы поставок. Привлечение специалистов по поставкам и поставщиков на ранних этапах помогает добиться, чтобы спецификации оказались реально выполнимыми и обеспечивали высокую ценность. Чтобы привлечение на ранних этапах было по-настоящему эффективным, используются различные организационные подходы, в частности направление специалистов службы поставок в производственный отдел, размещают отдел закупок по соседству с производственным или проектным отделом, используют межфункциональные команды при разработке новых видов продукции.

## МЕТОДЫ ОПИСАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ

Подразделение, которое отправляет запрос на какой-либо продукт или разрабатывает для него спецификации, должно уметь обоснованно сформулировать, что ему требуется, чтобы получить именно ту продукцию, которая ему нужна.

Хотя основная ответственность за определение того, что требуется, обычно возлагается на отдел спецификаций, за проверку спецификаций, выдаваемых поставщикам, непосредственно отвечает отдел поставок. Специалисты по закупкам, конечно, не могут самостоятельно изменять описание продукции или критерии качества, однако они должны иметь полномочия, требовать от других отделов и подразделений, чтобы эти описания были точны, детальны и на таком уровне, чтобы каждому поставщику все было понятно. Закупщики также должны обращать внимание лиц, подающих заявки, на альтернативные продукты, у которых может быть более высокая полезность, чем у их предложений.

Описать изделие можно в самой разной форме, а иногда с сочетанием нескольких форм. Для нашего обсуждения под описанием мы будем понимать один из разных методов, при помощи которого закупщик ясно и точно описывает изделие продавцу. Термин «спецификация» применяется в более узком смысле и обычно понимается как одна из разновидностей форм описания.

Методы описания здесь обсуждаются в следующей последовательности.

1. На основе бренда.
2. «Или эквивалент».
3. На основе спецификаций.
  - а. Физические или химические характеристики.
  - б. Материалы и методы производства.
  - в. Показатели функционирования или функция.
4. На основе технических чертежей.
5. При помощи других методов.
  - а. Рыночные категории (товарные сорта).
  - б. Образцы.
6. В комбинации методов.

## Описание на основе бренда

При использовании изделий, имеющих бренд, на первое место по важности выходят два вопроса. Один связан с желательностью использования этого типа описания, другой — с проблемой отбора конкретного бренда.

Описание потребности на основе бренда или торгового названия свидетельствует о доверии к поставщику, вере в его честность. Предполагается, что поставщик стремится сохранить доброе имя своего торгового знака и способен сделать это. Более того, когда требуемая продукция закупается на основе бренда и оказывается приемлемой при использовании по назначению, специалист по закупкам получает основание ожидать, что любая другая продукция с тем же самым брендом будет в полной мере соответствовать качеству, полученному в первый раз.

Существуют некоторые обстоятельства, при которых описание на основе бренда и желательно, и необходимо.

1. Если производственный процесс засекречен или изделие защищено патентом, спецификации указать нельзя.
2. Если спецификации нельзя изложить покупателям с достаточной степенью точности, так как производственный процесс поставщика включает *опыт* или *навык* и *умение* работников, которые определить трудно.
3. Если закупаемое количество настолько невелико, что формулирование спецификации или тестирование покупателя приведет к необоснованно высоким затратам.
4. Если конечные потребители или пользователи имеют явные, даже если они и не обоснованы, предпочтения некоторых фирменных изделий, специалист по закупкам может столкнуться с ситуацией, когда эти предпочтения он не в силах изменить.

С другой стороны, нередко высказываются возражения против закупки фирменных товаров, большей частью из-за повышенных затрат на них. Хотя цена часто может быть такой же, как и цены, предлагаемые другими поставщиками аналогичных продуктов, общий ценовой уровень может быть настолько высок, что заставит покупателя искать субституты, не имеющие бренда. Поэтому специалист по закупкам может предпочесть воспользоваться дешевым, а не фирменным чистящим средством, которое стоит на 50 до 100% дороже.

Дополнительный аргумент, часто приводимый против брендов, — излишне высокая зависимость от брендов, что ограничивает круг потенциальных поставщиков и лишает покупателя возможных преимуществ в виде более низкой цены или даже более качественных товаров, предлагаемых конкурирующими поставщиками.

### «Или эквивалент»

Нет ничего необычного, особенно в общественном секторе, чтобы запросить расценки или предложения исходя из бренда или номера модели производителя, за которыми следуют слова «или эквивалент». В подобных обстоятельствах покупатель пытается перенести ответственность за соблюдение требуемых показателей, а может быть, и получение более высоких результатов на потенциального поставщика, не тратя при этом деньги на разработку подробных спецификаций.

## Описание на основе спецификации

Спецификация — один из лучших из всех известных применяемых методов описания. При покупке на основе спецификаций можно затратить много времени и усилий. С этим вариантом тесно связаны попытки стандартизации продуктовых спецификаций и сокращение числа типов, размеров и видов продукции, считающихся стандартными.

Обычной практикой становится определение процедуры тестирования и результатов, необходимых для удовлетворения стандартов качества. Это становится частью спецификаций, а также инструкций по грузопереработке, маркировке, транспортировке и утилизации, чтобы выполнить требования регулирующих органов по защите внешней среды.

К традиционным преимуществам закупок на основе спецификаций в первую очередь относятся следующие.

1. Наличие спецификаций свидетельствует о тщательном исследовании потребности и способов, при помощи которых ее можно удовлетворить.
2. Появляется стандарт измерения и проверки поставляемых материалов, предотвращающий задержки и отходы, которые возможны при поставках некачественных материалов.
3. Появляется возможность закупки идентичных видов продукции из разных источников поставок.
4. Появляется возможность ведения справедливой конкуренции. Вот почему общественные органы уделяют так много внимания составлению спецификаций. При получении предложений от разных поставщиков покупатель должен быть уверен, что расценки этих поставщиков относятся к одному и тому же материалу или услуге.
5. После того как покупатель сформулировал характеристики, за них отвечает продавец.

Вместе с тем использование спецификаций сталкивается с семью ограничениями.

1. Существуют виды продукции, по которым практически невозможно подготовить адекватные спецификации.
2. Использование спецификаций немедленно приводит к дополнительным затратам.
3. Спецификация может не улучшить продукт по сравнению со стандартом, который уже имеется в наличии.
4. Из-за тестирования, которое необходимо провести, чтобы удостовериться в выполнении заданных показателей спецификации, затраты возрастают.
5. Слишком строгие спецификации иногда отпугивают потенциальных поставщиков, и поэтому в ответ на запрос они не предоставляют своих предложений.
6. Если спецификации не относятся к характеристикам, ответственность за применение приобретаемого изделия, как считается, полностью лежит на покупателе.
7. Минимальные спецификации, составленные покупателем, для поставщика, скорее всего, будут тем максимумом, который он предложит.

### ***Спецификация на основе физических или химических характеристик***

Спецификация на основе физических или химических характеристик содержит набор характеристик материала, который хочет получить закупающая организация. Здесь сформулированы измеряемые характеристики, которые необходимы для удовлетворительного использования продукта при минимальных затратах и заданном качестве.

### ***Спецификация на основе материалов и методов производства***

Второй тип спецификации описывает материалы и методы производства. Если не говорить о некоторых видах правительственных закупок, предназначенных, например, для вооруженных сил, эти спецификации используются при наличии особых запросов и когда покупатель готов взять на себя ответственность за результаты. Для большинства организаций этот путь не подходит, поэтому такие спецификации используются относительно редко.

### ***Спецификация на основе характеристик или функций***

Спецификации на основе характеристик требуют понимания выполняемых функций. Не так-то легко осмыслить содержание базовой функции, которую должно выполнять заказываемое изделие. Мы обычно говорим об упаковке, а не о том, что в ней находится, о болте, а не о тех деталях, которые он скрепляет. Мы думаем о стейке, а не о том, что нам необходимо поесть, и о постели, а не о том, что нам надо выспаться. Спецификация на основе характеристик или функций в комбинации с запросами о расценках (RFQ) используется достаточно широко, особенно потому, что она возвращает ответственность за качество продукции продавцу. Спецификация на основе характеристик — это ориентация на результаты и на использование. Решение о том, как изготовить требуемый продукт, остается на усмотрении поставщика. Это позволяет ему воспользоваться преимуществами последних технологических разработок и перейти на материалы-субституты по любым составляющим, характеристики которых превышают минимальные требования.

Разумеется, удовлетворительное использование подобных спецификаций зависит от правильного выбора поставщика. Здесь следует отметить, что сравнивать расценки при этом использовании может быть сложно, так как поставщик может включать в цену надбавку за риск.

## **Описание на основе технических чертежей**

Описание на основе технической документации — широко распространенный прием, и обычно он применяется в сочетании с той или иной формой описательного текста. Это особенно удобно для закупок конструкционных материалов, электронных и электрических узлов, деталей машин, поковок, литых заготовок и штампованных элементов. Это дорогой метод описания, и не только из-за затрат на подготовку чертежей или компьютерных программ, но и потому, что обычно используется для описания изделий, достаточно сложных для поставщиков и по-

этому дорогостоящих для производства. Однако, скорее всего, это самое точное описание, и поэтому оно используется для закупок тех единиц продукции, по которым требуется высокая степень производственного совершенства и жесткие допуски и посадки.

### Смешанные методы описания

В эту категорию входят два метода: описание на основе рыночных категорий (товарных сортов) и на основе образцов.

#### *Описание на основе товарных сортов*

Закупки на основе товарных сортов применяются только к некоторым материалам. Пшеница и хлопок<sup>1</sup>, древесина, сталь и медь — все это примеры таких товаров. Для некоторых целей закупки на основе товарных сортов вполне приемлемый метод. Их стоимость зависит от точности градации и способности установить сортность материала при помощи инспекции.

Сортность должна устанавливаться теми специалистами, в чьих профессиональных способностях и честности закупщик может быть уверен. Следует отметить, что даже в отношении пшеницы и хлопка сортность может оказаться вполне подходящим методом для одной категории покупателей и неприемлемым для другой.

#### *Описание на основе образца*

Существует еще один метод описания — на примере образца издания. Почти все специалисты по закупкам время от времени прибегают к этому приему, хотя обычно, за редкими исключениями, он используется для относительно немногих закупаемых товаров из общего ассортимента. Этот прием используется и в тех случаях, когда нельзя воспользоваться другими методами описания.

Хорошими примерами изделий, приобретаемых на основе визуального соответствия, можно назвать древесину с определенной структурой, краски, внешний вид, запах и т.д.

### Комбинация методов описания

Организации часто прибегают к комбинациям нескольких методов описания, упомянутых выше. Точная комбинация, наиболее подходящая для конкретной организации, зависит от типа необходимой продукции.

---

<sup>1</sup> В отношении сельскохозяйственных продуктов, таких, как пшеница и хлопок, в США сорта устанавливает Министерство сельского хозяйства. Это касается всех продуктов питания и фуражной продукции, стандарты и сорта которых задаются в соответствии с федеральным законом по надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов, законом о стандартах зерна и другими законами. Как будет показано ниже, установление сортов, по которым могут совершаться сделки, важно для успешности операций на товарных биржах.



## Источники данных о спецификациях

Можно выделить три основных источника получения спецификации: (1) индивидуальные стандарты, задаваемые покупателем; (2) стандарты, задаваемые некоторыми частными агентствами и другими пользователями, поставщиками и техническими обществами; (3) государственные стандарты.

### *Индивидуальные стандарты*

Работа с индивидуальными стандартами требует масштабных консультаций с пользователями, технологами, специалистами по закупкам, контролю качества, поставщиками, специалистами по маркетингу, а в некоторых случаях и с конечными потребителями. Из этого следует, что эта задача очень масштабна и дорога.

Обычная процедура в данном случае следующая: закупающая организация формирует свои спецификации на основе базовых требований, заложенных органами власти или техническими объединениями. Чтобы убедиться, что никаких серьезных ошибок не сделано, некоторые организации рассылают копии всех экспериментальных спецификаций, даже тогда, когда изменения приводят к незначительным уточнениям прежних форм, нескольким известным поставщикам в отрасли, чтобы получить их комментарии и предложения, которыми можно воспользоваться до окончательного утверждения спецификации.

### *Стандартные спецификации*

Если организация хочет покупать на основе спецификаций, однако не решается заняться разработкой собственных, она может воспользоваться одной из так называемых стандартных спецификаций. Они разработаны на основе огромного опыта и исследований, проведенных как правительственными, так и неправительственными учреждениями. Эти спецификации могут использоваться при закупках сырья или незавершенного производства, компонентов и деталей или композиционных материалов. Например, хорошо известные марки стали SAE — группа легированных сталей заданного состава и свойств, определяемых индивидуальным номером.

Возможность воспользоваться стандартными спецификациями дает большие преимущества. Эти спецификации хорошо известны, признаны и доступны без больших трудов каждому покупателю. К тому же стандартная продукция дешевле для производства, чем любая другая. Она создается на основе огромного опыта производителей и пользователей и поэтому может удовлетворять запросы многих закупающих организаций.

Стандартные спецификации разрабатывают ряд неправительственных и технологических групп, среди которых можно упомянуть American Standards Association, American Society for Testing, American Society of Mechanical Engineers, American Institute of Electrical Engineers, Society of Automotive Engineers, American Institute of Mining and Metallurgical Engineers, Underwriters Laboratories, National Safety Council, Canadian Engineering Standards Association, American Institute of Scrap Recycling Industries, National Electrical Manufacturers Association и многие другие.

Хотя правительственные агентства тесно сотрудничают с этими организациями, в некоторых случаях они самостоятельно разрабатывают свои стандарты. The National Bureau of Standards при Министерстве торговли США собирает коммерческие стандарты. The General Services Administration координирует стандарты и федеральные спецификации на продукцию невоенного назначения, которой пользуются две и больше служб. Министерство обороны задает военные спецификации.

The American National Standards Institute, ANSI, — частная некоммерческая организация, которая управляет системой стандартизации США, работающей на добровольной основе, и координирует ее деятельность. Его миссия — обеспечить глобальную конкурентоспособность США и американского образа жизни, продвигая, способствуя и защищая целостность системы стандартизации<sup>1</sup>.

Национальный реестр глобальных стандартов, который совместно ведут ANSI и NSSN, содержит более 250 тыс. ссылок на стандарты более 600 разработчиков по всему миру. ANSI предоставляет доступ к различным американским и международным стандартам на своем веб-сайте и может быть полезным источником для специалистов по закупкам<sup>2</sup>.

### ***Правительственные, юридические и экологические требования***

Федеральное законодательство, учитывающее экологические факторы, здоровье и безопасность работников, безопасность страны и безопасность потребительских продуктов, требует от персонала служб поставок очень внимательного отношения к своей работе, чтобы закупаемые продукты гарантированно удовлетворяли требования органов власти. Закон о безопасности труда и защите здоровья, подготовленный Министерством труда США, наделяет широкими полномочиями органы власти, которые могут исследовать и контролировать множество аспектов, от уровня шума до санитарных условий в местах занятости. Закон о безопасности потребительских продуктов предоставляет широкие регулирующие возможности комиссии по защите потребителей от опасных продуктов. Специалисты по закупкам отвечают за то, чтобы продукты, которые они приобретают, удовлетворяли требованиям, предусмотренным в законах. За нарушение этих законов виновные могут подвергаться серьезным наказаниям.

### ***Риск ущерба***

В процессе закупок иногда возникают ситуации, когда заданные спецификации могут подвергать закупающие организации риску. Роберт Маллен (Robert S. Mullen), директор по закупкам университета Harvard University, рассказал о приобретении пожаробезопасных матрасов для студенческого общежития, каждый из которых стоил немного дороже 1000 долл., чтобы избежать многомиллионных судебных исков в случае травм или смерти студента при пожаре. Еще одну категорию подобных опасностей представляют экологические риски.

---

<sup>1</sup> American National Standards Institute, [www.ansi.org](http://www.ansi.org), January 2001.

<sup>2</sup> См.: [www.nssn.org](http://www.nssn.org) or [www.ansi.org](http://www.ansi.org).

Одна из разновидностей риска ущерба связана с возможностью совершения мелких краж. Привлекательность продуктов для потребителей и легкость их перепродажи могут подтолкнуть некоторых из них к воровству. Внимательный специалист по закупкам может в значительной степени снизить убытки этого рода, приобретая нужные товары в небольших объемах, требуя от поставщиков защитных упаковок, выбирая наиболее подходящие способы транспортировки, следуя рекомендациям экспертов по безопасности и гарантируя, что вся продукция тщательно контролируется в ходе процесса закупки и последующей утилизации.

## СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УПРОЩЕНИЕ

Термины *стандартизация* и *упрощение* часто применяются для обозначения одного и того же, хотя, впрочем, если подходить строго, они относятся к двум разным понятиям. *Стандартизация* означает соответствие с определенными размерами, конструкцией, качеством и тому подобными параметрами. По своей сути это техническая и технологическая концепция. *Упрощение* — это сокращение числа типов, размеров, вариантов и других аналогичных параметров. Это коммерческая проблема, решаемая выборочно, стремление определить наиболее важные размеры, например продукта, и сконцентрировать производство или использование на выбранных вариантах там, где это возможно. Упрощение может применяться к продуктам, уже подвергшимся стандартизации в отношении конструкции или размера, или стать шагом, ведущим к стандартизации.

Порой организации сталкиваются с непростой задачей, когда пытаются провести разграничения между стандартизацией и упрощением, с одной стороны, и пригодностью и уникальностью — с другой. Разумеется, если экономические и технологические факторы меняются, прежние стандарты могут больше не соответствовать лучшим покупкам. Часто, подчеркивая стандартизацию упрощения компонентов и деталей вместо решения этой задачи на уровне готовой продукции, можно добиться экономии на производстве и одновременно добавить к этому индивидуальность готовой продукции. К тому же можно получить преимущества при снабжении в виде более низких первоначальных затрат, более низких запасов и более гибкого подхода к выбору источников поставок. Скажем, в автомобильной отрасли этот подход активно используется для сокращения издержек, повышения качества и при этом предлагает широкий выбор вариантов.

Sasib, производитель оборудования для индустрии продуктов питания и напитков со штаб-квартирой в Италии, обнаружил, что стандартизация продуктов — важнейший аспект для ее крупных глобальных заказчиков, в частности Coca Cola и Heineken. Директор по закупкам так описал важность стандартизации и роль поставок.

«Стандартизация для нас важна, и не просто потому, что она влияет на закупки в масштабах всей группы, но и с точки зрения нашей способности проектировать и создавать продукцию для наших заказчиков со стабильными характеристиками, независимо от того, где она производится. Мы также хотим выйти на уровень, когда сможем изменять производственные мощности, добиваясь их оптимального уровня. Например, нам необходимо развивать гибкость, чтобы выпускать оборудование в США, которое проектируется в Европе, и на-

оборот. Может быть, еще более важно, что наши заказчики ожидают стандартизации всех наших продуктовых линий. Это можно сделать только в том случае, если мы будем использовать одних и тех же поставщиков, которые доказали, что могут поддержать нашу деятельность в любой точке земного шара. Поэтому мы взаимодействуем с лучшими поставщиками, имеющими глобальные сети поставок и обслуживания. В прошлом компании заключали сделки с местными поставщиками. Однако даже в тех ситуациях, когда разные подразделения пользовались услугами одних и тех же поставщиков, цены и спецификации могли существенно различаться»<sup>1</sup>.

## КАЧЕСТВО, ПРИГОДНОСТЬ И ЛУЧШАЯ ПОКУПКА

Специалисты-практики часто пользуются понятием *качество* для описания функциональности, пригодности, надежности, соответствия спецификациям, удовлетворения фактическими показателями и лучшей покупки. Все это, конечно, может вызвать большие затруднения.

### Качество

В самом простом понимании *качество* — это способность поставщика обеспечивать товарами и услугами, соответствующими спецификации. Под это же определение подпадает и область проверок, обсуждаемая в конце этой главы. Качество также может относиться к тому, насколько хорошо изделие на практике соответствует ожиданиям лица, которое ее заказало, независимо от степени соответствия спецификациям. Из-за этого часто говорят, что, скажем, деталь «нехороша» или «плохого качества», если она при применении приводит к сбоям, даже если первоначальный запрос или спецификации содержали ошибки. Идеальный вариант, конечно, когда все приобретаемые продукты проходят через тест, показывая удовлетворительные результаты.

### Пригодность

Понятие «*пригодность*» относится к способности материала, товара или услуги выполнять свои функции при использовании. Если говорить только о сущности этого понятия, пригодность не учитывает коммерческих аспектов и передает идею соответствия при применении. Однако в реальной жизни такой вариант практикуется редко. Золото, может быть, и лучший проводник электричества, чем серебро и медь, но оно слишком дорого, чтобы его использовать для этих целей, за исключением каких-то особых ситуаций. Вот почему чипы могут иметь золотые контакты, а бытовой электрический провод в домах — из меди. Идея

---

<sup>1</sup> Michiel R. Leenders and P. Fraser Johnson, *Major Structural Changes in Supply Organizations* (Tempe AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2000).

«лучшей покупки» ставит аспекты качества, надежности и пригодности в обобщенные рамки, ориентируясь на которые можно заниматься снабжением.

## Надежность

*Надежность* — это математическая вероятность того, что продукт будет функционировать в течение установленного периода времени. Надежности вредит сложность, что объясняется мультипликативным эффектом повышения вероятности общего сбоя при выходе из строя отдельных компонентов: чем этих компонентов больше, тем вероятность сбоя выше. Если сбои происходят случайным образом, тестирование будет гибким, поскольку один и тот же вывод можно сделать после тестирования 20 деталей в течение 50 ч и 500 деталей в течение 2 ч. Другие подходы, вроде распределения Вейбулла (Weibull), учитывающего эффект старения, и U-образной кривой (которая принимает во внимание высокую вероятность ранних отказов, период устойчивого состояния и более высокую вероятность отказов ближе к концу полезного срока службы), также могут применяться, но требуют более сложного математического аппарата. Для целей снабжения полезно учитывать разную степень надежности приобретаемых компонентов и продуктов. Также можно оценить размер штрафа или премии, начисляемых за отклонение от стандартов конструкции; эти размеры зависят от ожидаемого влияния надежности на функционирование.

## Параметры качества

Повышенный интерес к использованию качества как конкурентного оружия заставил менеджеров снова вернуться к оцениванию вклада качества в деятельность организации. То, насколько хорошо поставщики выполняют свои обязанности, может стать критичным фактором, в значительной степени влияющим на успех покупающей организации за счет поставок товаров и услуг хорошего качества. Проведенные исследования показывают, что во многих организациях по крайней мере 50% проблем, связанных с качеством, своими корнями уходят в товары и услуги, полученные от поставщиков. Более того, управленческие инструменты и приемы, в частности бережливое производство, система «точно в срок», планирование материальных ресурсов и закупки при отсутствии запасов, — все это требует, чтобы продукция, доставляемая поставщиком, соответствовала спецификациям. Более того, вряд ли следует настаивать, чтобы поставщики доставляли качественные товары, при этом не учитывать, насколько собственные характеристики покупающей организации качественно безупречны. Это в полной мере справедливо и в отношении службы снабжения, ее персонала, приемов, систем и процедур. Повышение качества — это задача, постоянно решаемая и покупателем, и продавцом. Более того, для достижения значительных результатов со временем требуется тесное сотрудничество покупающей и продающей организаций.

Профессор Дэвид Гарвин (David Garvin) из Harvard Business School считает, что понятие «качество» включает по крайней мере восемь составляющих.

1. *Функционирование*. Основная функция, выполняемая товаром или услугой.

2. *Особенности.*
3. *Надежность.* Вероятность сбоя в течение заданного периода времени.
4. *Срок службы.* Ожидаемая продолжительность функционирования.
5. *Соответствие.* Удовлетворение спецификациям.
6. *Удобство обслуживания.* Легкость эксплуатации и ремонта.
7. *Эстетические параметры.* Внешний вид, запах, общие ощущения и звук.
8. *Воспринимаемое качество.* Имидж продукта по мнению потребителя.

Очевидно, с точки зрения специалистов по снабжению, сюда следует добавить и девятую составляющую — доступность, т.е. наличие продукта в краткосрочной и долгосрочной перспективе на рынке по разумным ценам.

### «Лучшая покупка»

Решение о том, что покупать, основано не только на сбалансированности самых разных технических характеристик. Даже самое желательное техническое свойство или пригодность для конкретного применения, после того как оно определено, не обязательно становится желательным как покупка. Различие между важными техническими характеристиками, такими, как размеры, конструкция, физические или химические свойства и др., и более полным подходом представляет концепция «лучшей покупки». «Лучшая покупка» обязательно имеет определенный минимальный порог пригодности с учетом запросов конечного пользователя, затрат, наличия на рынке, транспортировки и последующей утилизации.

Если затраты запредельны, необходимо перейти к аналогичному виду продукции, степень пригодности которого ниже. Если же при любых затратах или видах снабжения единственные доступные поставщики технически совершенного изделия не обладают необходимыми производственными мощностями или финансовыми возможностями, скорее всего, придется чем-то поступиться. Очевидно, также потребуются часто проводить повторные оценки. Если цена меди возрастает с 0,70 долл. за фунт до 1,50 и курс выше, показатели пригодности этого материала в сравнении с алюминием или другими его субститутами могут измениться.

«Лучшая покупка» — это комбинация характеристик, а не выбор лишь на основе какой-то одной. Конкретный вариант, к которому в конце концов приходит покупатель, — это всегда компромисс, поскольку показатель качества в каждом отдельном случае во многом зависит от конкретных обстоятельств. В некоторых случаях основное внимание уделяется надежности, и тогда вопросы затрат, на которые приходится пойти немедленно, или место для установки оборудования, или легкость проведения ремонта становятся второстепенными. В других ситуациях продолжительность срока службы товара не так важна, а на первое место, скажем, выходит оперативная эффективность.

Решение о том, что составляет лучшую покупку, для любого конкретного продукта во многом определяется маркетинговыми и техническими характеристиками, а также особенностями снабжения. Ясно, что для обоснованного выбора лучшей покупки необходимо привлечь все заинтересованные стороны: специалистов по маркетингу, технологов и поставщиков. Способность и готовность всех заинтересованных сторон рассматривать компромиссные варианты в значительной степени влияют на то, какое будет принято решение.

### Определение «лучшей покупки»

Право на заключение о технической пригодности конкретного использования должно предоставляться пользователям, разработчикам, тем, кто будет составлять спецификации или перепродавать. Право службы поставок на аудит, уточнения и подачу предложений должно быть признано наряду с необходимостью ее привлечения на ранних этапах, во время проектирования.

Служба поставок не сможет работать ответственно, если не будет настаивать на том, чтобы учитывались экономические факторы и особенности снабжения, особенно теми, кто непосредственно отвечает за спецификацию на важных участках. Специалист по закупкам находится в выгодной позиции, он владеет самой последней информацией с торговой площадки, узнав которую можно внести коррективы в конструкцию, более гибко подойти к спецификациям и т.д., чтобы в конечном счете повысить ценность для потребителей. Чтобы лучшая покупка была действительно лучшей, целесообразно воспользоваться межфункциональными командами.

### Затраты на качество

В прошлом менеджеры исходили из того, что кривая качество — затраты похожа на кривую экономически обоснованного размера заказа или, если говорить более широко, на кривую U-образной формы (рис. 5.3). При таком подходе считалось приемлемым мириться со значительным уровнем брака, поскольку предполагалось, что снижение брака приведет к росту затрат.

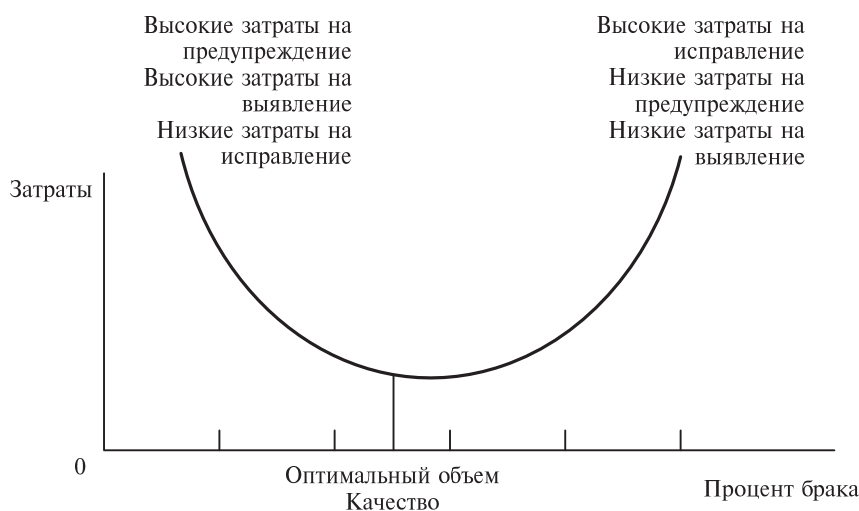


Рис. 5.3 Традиционное представление о соотношении качество—затраты

Благодаря работам лидеров в области качества, в частности Деминга (Deming), Джурана (Juran), Шинго (Shingo) и Кросби (Crosby), возник новый

подход к качеству и к его достижению. Сторонники этого направления утверждают, что каждый брак — это дополнительные расходы и что предотвращение или недопущение брака снижает затраты (рис. 5.4).

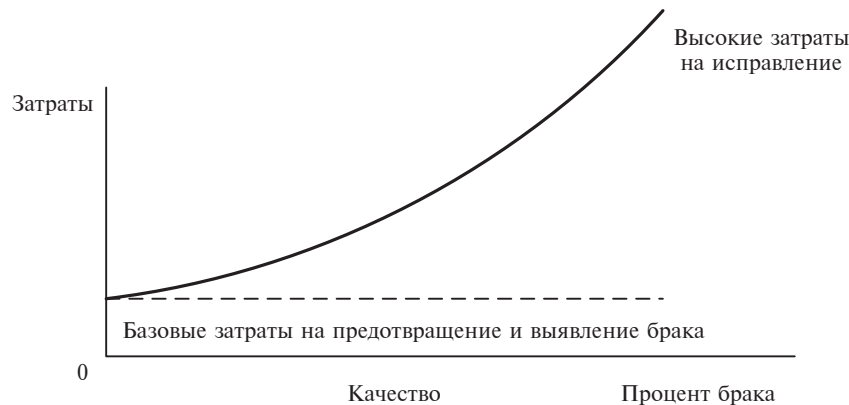


Рис. 5.4  
Текущее представление о соотношении качество—затраты

Интересно, что закупщики всегда были готовы заплатить больше за товары и услуги с более высоким качеством, понимая, какие выгоды от этого в конечном счете получит закупающая организация, однако при этом предполагали, что поставщик, возможно, должен понести более высокие затраты, чтобы добиться более высокого качества. Если качество обеспечивалось за счет инспектирования, то такой вариант действительно был более дорогостоящим. Деминг утверждает, что акцент в качестве должен ставиться на том, чтобы все делать правильно с первого раза, вместо того чтобы инспектировать качество. Таким образом, понизить затраты можно, выполняя работу правильно с первого раза. Поэтому покупателю и продавцу целесообразно совместно работать над повышением качества и снижением затрат!

Многие приемы и процедуры закупок были разработаны на основе того допущения, что сущность взаимоотношений между покупателем и продавцом заключается в конкуренции. Продавец всегда обеспокоен тем, что другой поставщик может перехватить его заказ, предложив более высокое качество, более приемлемую цену, более подходящие условия поставок или более совершенное обслуживание. Это допущение строилось на том, что для покупателя смена поставщика обходится недорого и что наличие многочисленных источников гарантирует покупателю и надежность поставок, и контроль над поставщиками. Переход качества в категорию основного критерия поставок поставил под сомнение этот традиционный подход. Сейчас считается, что очень трудно отыскать поставщика, предлагающего продукцию высокого качества, а еще труднее создать поставщика, который готов постоянно повышать качество. На практике постоянное повышение качества может потребовать больших затрат времени экспертов по различ-



ным вопросам, работающих в службе закупок, а также активного их взаимодействия с коллегами из организации продавца. При таких условиях вряд ли можно использовать множество источников для получения одного и того же продукта, часто менять поставщиков или постоянно отправлять запросы на расценки.

С другой стороны, моносорсинг (поставки из единственного источника) традиционно заставляет закупающую сторону чувствовать себя неуютно. Их пугает идея обмена важной организационной информацией с поставщиками, чтобы те могли лучше составлять свои планы, заниматься проектированием и обслуживанием запросов покупателя для экспертов по снабжению, чьи навыки и умения отшлифовывались на основе философии конкурентоспособности. Суть нового подхода к качеству — другая. Это прежде всего умелое использование лучших инструментов, приемов и математического обеспечения качества, а также так называемых мягких инструментов — формирования взаимоотношений.

Вполне вероятно, традиционные взгляды на качество — результат экономической среды, для которой характерны высокий спрос и низкая глобальная конкуренция и в которой к браку относились с пониманием или хотя бы его терпели. Возможно, это объясняется неполным учетом фактических затрат на обеспечение качества или факторов, объясняющих причины низкого качества. К сожалению, во многих организациях подобные затраты хорошо «спрятаны», и поэтому их трудно учитывать при принятии решений. При рассмотрении качества выделяют четыре основные категории затрат: затраты на предупреждение, на оценивание, из-за внутренних и из-за внешних сбоев.

### ***Затраты на предупреждение***

Затраты на предупреждение относятся ко всем видам деятельности, предназначенным для того, чтобы устранить появление брака в будущем. Сюда относятся такие разные составляющие затрат, как расходы на различные программы гарантии качества; предварительный отбор, тестирование и сертификация поставщиков; профессиональная подготовка работников и программы их информирования; проверка оборудования, инструментов, материалов и работников; планово-предупредительное обслуживание оборудования; работа с единственным поставщиком качественной продукции; а также затраты, связанные с персоналом, деловыми поездками, оборудованием и использованием рабочих площадей.

### ***Затраты на оценку***

Затраты на оценку — это расходы, связанные с инспектированием, тестированием, измерениями и другими видами деятельности, разработанными и проводимыми для обеспечения соответствия товара или услуги спецификациям. Затраты на оценку может нести организация как покупателя, так и продавца, поскольку каждая из них применяет самые разные системы инспектирования для проверки качества и его соответствия. Если для оценки требуется отбор партий или отправка продукта в отдел инспекций, затраты на выявление помимо самих затрат на инспекцию могут включать расходы на дополнительную грузопереработку и содержание запасов, а также использование рабочих площадей, специалистов,

оборудования, материалов и учетных систем. (Преимущества использования отчетов кружков качества, которые создаются у поставщиков, и правильного выполнения всех работ с первого раза очевидны.)

### ***Затраты вследствие внутренних отказов***

Затраты вследствие внутренних отказов — это расходы, которые несет оперативная система из-за низкого качества. К затратам этого рода относятся возвраты продукции поставщикам, отходы, повторные работы, простои работников, издержки из-за задержки выполнения заказов, в том числе штрафные санкции, расходы на повторное использование оборудования и персонала, а также все затраты, связанные с экспедированием материалов или деталей, требующихся для замены бракованных или для создания дополнительного резервного запаса.

### ***Затраты вследствие внешних отказов***

Затраты вследствие внешних отказов появляются уже тогда, когда товары или продукты низкого качества попадают потребителям. Сюда относятся расходы, связанные с возвратом продукции, затраты на гарантийный ремонт и затраты на то время, которое менеджеры уделяют рассмотрению жалоб потребителей. К сожалению, когда детали низкого качества оказываются в сборках, затраты на разборку и повторную сборку могут намного превысить себестоимость самой детали. Если бракованный продукт попадает в руки заказчика или его потребителей, возможность последующего вреда резко возрастает. Скажем, если рулон бумаги не соответствует спецификациям, принтер не сможет отпечатать важные документы, журнал не будет своевременно доставлен рекламодателям и подписчикам и т.д. Бракованная продукция может вызвать негативные последствия для здоровья людей или их безопасности. Эти расходы — самые большие из-за возможного воздействия на отношения отдельных потребителей компании, так как при ухудшении репутации компания теряет будущие продажи и, следовательно, прибыль. Утрата части потребителей, неспособность привлекать новых и оплата штрафов, чтобы удержать имеющихся, — это также часть затрат вследствие внешних отказов.

### ***Моральные затраты***

Существует одна категория затрат, которая редко учитывается в бухгалтерских документах. Это моральные затраты при производстве (или необходимости использовать) бракованных товаров или услуг. Помимо очевидного воздействия на производителей это может привести к тому, что у людей пропадет гордость за свою работу или понизятся стимулы к постоянному совершенствованию. Вместо стремления работать качественно может возникнуть отношение «мне все равно».

### ***Общая перспектива качества и затрат***

Разбирать все затраты, связанные с плохим качеством, настолько неприятно, что появляется большое желание вообще их игнорировать, что именно и делают мно-

гие организации в течение многих лет. К тому же они встраивают эти затраты в приемлемые для себя стандарты. Из-за такого подхода возможности для повышения качества в большинстве организаций в настоящее время огромные.

Некоторые организации попытались количественно определить общие затраты на качество. Выводы по окончании подобных исследований сходятся в том, что на обеспечение качества можно отнести от 30 до 40% себестоимости готовой продукции. Очевидно, возникает огромный стимул считать качество очень крупным вызовом для любой организации.

## Постоянное совершенствование

*Постоянное совершенствование*, которое иногда называют японским термином *кайдзен* (*kaizen*), — это неустанное стремление заниматься улучшением товара или процесса в ходе серии небольших последовательно выполняемых действий. Это составляющая концепций «точно в срок» и управления всеобщим качеством (*total quality management, TQM*). При реализации постоянное совершенствование должно осуществляться на основе хорошо сформулированного и структурированного общего подхода с применением инструментов, требующихся для решения проблем, в частности анализа Парето, гистограмм, корреляционных диаграмм, диаграмм причинно-следственных связей, контрольных карт и схем технологического процесса.

Хорошей моделью для проведения видов деятельности, требующихся для постоянного совершенствования, является *цикл «планируй — делай — проверяй — действуй»* (*plan — docheck — act*), который иногда называют циклом Деминга. На этапе планирования происходит сбор данных и установление целевых показателей функционирования. На следующем этапе осуществляются контрмеры. На этапе проверки происходит оценивание и измерение результативности контрмер. На этапе действий достигнутые улучшения стандартизируются и применяются в других частях организации.

Примером применения философии постоянного совершенствования для управления поставщиками может служить программа Honda's VP. VP — это аббревиатура (на англ. — *Примеч. перев.*), в данном случае обозначающая лучшую позицию (**best position**), лучшую производительность (**best productivity**), лучший продукт (**best product**), лучшую цену (**best price**) и лучших партнеров (**best partner**). Это процесс продолжительностью 13 недель, сфокусированный на устранении отходов и основанный на том, что самый богатый источник идей по улучшению и поиску творческих подходов — люди, непосредственно выполняющие работу. Как и все инициативы совершенствования в Honda, при реализации программы VP используется цикл Деминга «планируй — делай — проверяй — действуй»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dave Nelson, Rick Mayo, and Patricia Moody. *Powered by Honda* (New York: John Wiley & Sons, 1998).

## СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА ISO 9000 И ПРЕМИЯ MALCOLM BALDRIGE<sup>1</sup>

The International Organization for Standardization, ISO (Международная организация по стандартизации), со штаб-квартирой в Женеве, Швейцария, пытается создать общие стандарты, применимые по всему миру. Члены ISO от Северной Америки — American National Standards Institute, ANSI (Национальный институт стандартизации США), и Canadian Standards Association, CSA (Канадская ассоциация по стандартизации). Стандарт ISO 9000 впервые был принят в 1987 г., пересмотрен в 1994 г., быстро распространился по Европе, а позже получил признательность и стал популярным в Северной Америке. К 2001 г. сертификацию по этому стандарту прошли более 300 тыс. организаций со всего мира.

В декабре 2000 г. ISO объявила о масштабном пересмотре и уточнении серии стандартов ISO 9000, разработав ISO 9000:2000. Многочисленные критические замечания по поводу предыдущей серии были вызваны тем, что эти стандарты не предусматривали проверку фактической степени удовлетворения запросов потребителя, а сам процесс регистрации не обязательно гарантировал высокое качество товара или услуги. Пересмотр стандартов должен сделать ISO 9000 пригодной для организаций во всех секторах: сервисных и производственных, коммерческих и некоммерческих.

Наиболее возможным изменением в ISO 9000:2000 стала интеграция ISO 9001, 9002 и 9003 в новый стандарт ISO 9001:2000. Это единственный стандарт в семействе ISO 9000, на основании которого сертификация может проводиться третьей стороной. ISO 9004:2000, который, как считается, должен последовать за ISO 9001:2000, — это рекомендательный стандарт, в котором указываются направления постоянного совершенствования в работе систем управления качеством. Пользуясь этими стандартами, можно добиваться устойчивого удовлетворения запросов потребителей.

Стандарты ISO 9001:2000 и ISO 9004:2000 выполнены на основе восьми принципов управления качеством, отражающих то, что организационный комитет считает лучшими приемами управления: потребительски сфокусированная на потребителях организация, лидерство, участие персонала, процессный подход, системный подход к менеджменту, постоянное совершенствование, принятие решений на основе фактов и взаимовыгодные взаимоотношения с поставщиками.

Ежегодная премия Malcolm Baldrige National Quality (национальная премия Малколма Болдриджа) предназначена для организаций США, которые добились выдающихся результатов в области качества и управления качеством, чтобы мотивировать американские компании повышать качество и производительность, обеспечивать стандартное качество на основе рекомендаций и критериев, позволяющих оценивать повышение качества, и помочь американским организациям, которые стараются добиваться улучшений, узнать, как организации-победители смогли добиться высочайших результатов. Один из наиболее важных аспектов

---

<sup>1</sup> Информацию о The International Organization for Standardization можно найти на веб-сайте [www.iso.org](http://www.iso.org).

премии Baldrige — активное распространение приемов управления всеобщим качеством. Каждый год комитет, занимающийся этой наградой, отправляет более 200 тыс. пакетов с описанием ее критериев.

Члены комитета, присуждающие премию Baldrige, оценивают как программы по управлению качеством, так и достигнутые результаты, уделяя повышенное внимание общекорпоративным финансовым показателям. Некоторые компании, например Honeywell, Motorola, Southwest Bell и Cummins Engine, потребовали от своих поставщиков использовать модифицированные критерии премии Baldrige для измерения своих показателей качества.

В Канаде правительство стало инициатором разработки национальной программы присуждения наград в области качества. Разумеется, не следует забывать и о японском Deming Prize (призе Деминга), который пользуется огромным международным авторитетом. В настоящее время аналогичные призы и награды присуждаются и в других странах.

## УПРАВЛЕНИЕ ВСЕОБЩИМ КАЧЕСТВОМ

Управление всеобщим качеством (TQM) — это философия и система управления, сфокусированная на удовлетворении запросов потребителя. В процессе TQM потребитель может быть как внутренним, так и внешним, а также любым звеном в цепи поставок, получающим материалы от предыдущего звена цепи. TQM начинается с того, что топ-менеджеры разрабатывают видение всеобщего качества, сами активно занимаются этим направлением, оказывают поддержку при реализации этого видения на практике и анализируют и поощряют прогресс в ходе этой работы. По утверждению представителей главного бюджетно-контрольного управления США, TQM обладает четырьмя важнейшими свойствами:

- 1) качество должно быть интегрировано во все виды деятельности организации;
- 2) персонал должен активно заниматься постоянным совершенствованием;
- 3) системы TQM действуют так, чтобы удовлетворять запросы потребителей и систематически и постоянно вести исследования, определяющие эту степень удовлетворения;
- 4) в процессе TQM поставщики становятся партнерами<sup>1</sup>.

В TQM качество подчеркивается как сила, интегрирующая деятельность всей организации. Чтобы TQM работало, все этапы процесса производства должны соответствовать спецификациям, которые, в свою очередь, определяются потребностями и желаниями конечного пользователя. Все процессы, как покупателя, так и поставщиков, должны контролироваться и минимально отклоняться от нормы, что в значительной степени сокращает время и затраты на их проверку. Это также приводит к снижению отходов и объема повторных работ, повышает производительность и снижает общие издержки<sup>2</sup>. Однако TQM не только фило-

---

<sup>1</sup> F. Ian Stuart and P. Mueller Jr., «Total Quality Management and Supplier Partnerships: A Case Study», *International Journal of Purchasing and Materials Management* 30, no. 1 (Winter 1994), pp. 14–21.

<sup>2</sup> Stuart and Mueller, «Total Quality Management and Supplier Partnerships».

софия и теория, но и практика, предусматривающая применение нескольких инструментов, в частности структурирования функции качества (quality function deployment, QFD) и статистический контроль процессов, пользуясь которыми можно добиваться более высоких результатов функционирования.

В следующих параграфах описывается, как применяются приемы управления качеством, в частности при работе службы поставок.

## СТРУКТУРИРОВАНИЕ ФУНКЦИИ КАЧЕСТВА

Структурирование функции качества (QFD) — важный аспект TQM. Это метод разработки новых продуктов, создаваемых в ответ на потребность производства в новой продукции более высокого качества с меньшими издержками и быстрее. QFD, успешно применяемая Toyota и многими другими компаниями, строится на командной работе и привлечении заказчиков и интегрирует маркетинг, проектирование, технологические разработки, производство на всех этапах жизненного цикла продукта, от идеи до потребителя. Благодаря координации и интеграции вместо традиционного последовательного подхода к разработке QFD позволяет конечным пользователям сообщать участникам свои пожелания на этапе разработки продукта и учитывать их мнение на этапах окончательного доведения и производства. Хотя на первых этапах при таком подходе тратится больше времени, за счет тщательного определения потребительских потребностей и желаний в конечном счете общее время на весь цикл проектирования сокращается, так как на последних этапах процесса приходится в конструкцию вносить меньше изменений. В процессе QFD можно выделить четыре интегрированных этапа:

- 1) *планирование изделий* — для определения конструкторских требований;
- 2) *распределение запасных частей* — для определения их характеристик;
- 3) *планирование процесса* — для определения производственных требований;
- 4) *планирование производства* — для определения производственных требований.

Интеграция покупателя и поставщика на основе методологии QFD при выполнении процессов может оказаться выгодной за счет ряда составляющих: (1) сокращения, вплоть до полного, числа технологических изменений в ходе разработки продукта; (2) сокращения общего времени цикла разработки продукта; (3) снижения времени предложения продукта на рынке; (4) минимизации брака и затрат на его ремонт в течение срока службы продукта; (5) унификации и надежности продукта во время производства.

Основной вклад, который специалисты по закупкам и менеджеры по поставкам могут внести в усилия организации в TQM и QFD, — хорошо функционирующие взаимоотношения между покупателем и поставщиком. Рационализация базы поставок и более тесные взаимоотношения с основными поставщиками за счет заключения партнерских соглашений или создания стратегических союзов идут параллельно с инициативами качества (см. гл. 19). Для организации также важна важность соответствия показателей функционирования закупок стратегическим инициативам, если она хочет, чтобы ее программы TQM и QFD оказались успешными. Например, если показатели закупок измеряются на основе со-

кращения затрат на материалы и операционной эффективности, а не качества взаимоотношений с поставщиком, специалисты по закупкам могут получить стимул покупать только на основе цены, что отрицательно сказывается на инициативах качества. С учетом этого важнейшей составляющей, обеспечивающей глобальную конкурентоспособность, становится интеграция функций и процессов в масштабах всей организации и с ключевыми поставщиками.

## КОНТРОЛЬ И ТЕСТИРОВАНИЕ

Контроль и тестирование можно выполнять на двух разных этапах процесса закупок. Прежде чем заключать контракт с поставщиком, возможно, потребуется проверить его образцы, чтобы убедиться, что их показатели отвечают требованиям. Может быть также проведено тестирование параметров, чтобы определить лучший продукт в группе аналогичных, поступивших из разных источников. После того как служба закупок определилась с выбором, инспектирование может потребоваться для гарантии того, что доставленные изделия соответствуют первоначальному описанию.

### Тестирование и образцы

До того как организация возьмет на себя обязательства что-то приобрести у поставщика, ей может потребоваться провести тестирование продуктов. Первоначальный отбор необходимого изделия может осуществляться либо в виде конкретного теста, либо по предварительному опробованию.

Когда поставщики предлагают образцы для тестирования, общее правило, к которому прибегают специалисты по закупкам, следующее: необходимо принимать только те образцы, у которых большая вероятность использования. Покупатели обычно настроены скорее принять образцы, чем отказаться от них, поскольку они всегда ищут новые виды продукции, поскольку надеются, что они окажутся лучше тех, которыми они пользуются в настоящее время. Однако здесь необходимо действовать осторожно, что объясняется рядом причин. Образцы обходятся продавцу не бесплатно. К тому же покупатель не хочет вызывать у торгового представителя беспочвенные надежды. Иногда у покупателя отсутствуют необходимые устройства для тестирования или такое тестирование может быть для него слишком дорогим. Чтобы преодолеть эти затруднения, некоторые организации настаивают на оплате всех образцов, принятых к тестированию, частично это происходит потому, что они считают, что образцы, закупленные через обычные торговые каналы, более репрезентативны по своим параметрам. К тому же при таком подходе покупатель не чувствует себя чем-то обязанным продавцу. Некоторые организации платят за образец только в том случае, если он доказал свою полезность; другие следуют правилам, позволяющим платить за тестируемую единицу той стороне, которая инициирует тест. Некоторые организации платят только тогда, когда результаты теста удовлетворительны. Здесь можно предложить общее правило: хотя теоретически за образцы платят продавцы, если продавцы действительно хотят добиться контракта и уверены в своих продуктах, они пойдут на эти расходы и предоставят образцы бесплатно.

### *Использование и лабораторные тесты*

Разновидность проводимых тестов также меняется в зависимости от таких факторов, как отношение покупателя к полезности различных тестов, типа изделия, его относительной важности, наличия у покупателя оборудования для тестирования. Иногда использование только теста считается достаточным, как, например, при проверках краски и мастик для пола. Преимущество теста на использование заключается в том, что изделие может быть протестировано именно на соответствие той конкретной цели, для которой оно предназначено, и именно в тех условиях, в которых оно будет использоваться. Существует, правда, риск, что отказ при использовании может оказаться дорогостоящим или негативно сказаться на показателях продукции. В других ситуациях достаточным считается только лабораторный тест, который может проводиться в коммерческой тестирующей лаборатории или в собственном подразделении организации, контролирующем качество. Ритейлеры могут провести такой тест в одном или нескольких своих магазинах, чтобы проверить, в какой мере предлагаемый продукт способен удовлетворять запросы покупателей.

Фактическую процедуру работы с образцами мы здесь, конечно, описывать не будем, но подчеркнем, что важно и нужно вести и хранить полные отчеты по каждому отдельному принятому образцу. В этих отчетах необходимо описать тип тестирования, условия, в которых оно проводилось, полученные результаты и информацию об образце, полученную от продавца. Результаты подобных тестирований полезно обсудить с представителями поставщика, чтобы они знали, что их образцы прошли через справедливое оценивание.

## Контроль

Идеальная ситуация для контроля, разумеется, та, при которой он совсем не нужен. Это возможно в тех случаях, когда совместные усилия специалиста по закупке и поставщика, направленные на гарантированное качество, привели к высоким показателям и надежным отчетам. Однако, поскольку далеко не все организации вышли на этот привлекательный уровень, целесообразно познакомиться с некоторыми общими рекомендациями, связанными с проверками и контролем качества.

Проверка предназначена для того, чтобы покупатель был уверен, что поставщик поставил изделие, которое соответствует его описанию. Когда опробуются новые поставщики, их товары или услуги должны отслеживаться особенно внимательно до тех пор, пока эти продукты не докажут свою надежность. К сожалению, слишком часто методы, навыки и умения даже у признанных поставщиков со временем меняются; работники начинают действовать менее аккуратно, появляются ошибки, а продавец может попытаться снизить производственные издержки до такого уровня, когда от этого начинает страдать качество. Поэтому, а также по ряду других причин, покупатель будет неправ, если станет пренебрегать методами и процедурами контроля. Однако бесполезно выделять время и деньги на разработку спецификаций, если не созданы адекватные условия, позволяющие убедиться, что эти спецификации доведены до поставщиков.



Тип проверки, частота ее проведения и степень полноты варьируются в зависимости от обстоятельств. В конечном счете все зависит от сравнительных затрат. Сколько следует потратить денег на гарантию соответствия спецификациям?

При разработке спецификаций желательно включить процедуры проверки и тестирования как средство защиты интересов и покупателя, и продавца. Поставщик не может отказываться принимать возвращаемые товары на основе того, что тип контроля, которому подверглись эти товары, ему не известен, или заявлять, что контроль был недостаточно строг. Что бы этого не происходило, поставщик и покупатель должны совместно выработать процедуру отбора образцов и характер теста, который они будут проходить. Поступая таким образом, и поставщик, и покупающая организация при тестировании должны добиваться одинаковых результатов, независимо от того, какая сторона его проводит. Хотя в некоторых ситуациях всесторонним контролем качества может заниматься лучше покупающая организация, в других это лучше могут сделать поставщики, и поэтому обеим сторонам целесообразно договариваться по этому вопросу.

### *Технические лаборатории по тестированию*

В некоторых случаях требуемый тип инспекции может быть слишком сложным или дорогим, и поэтому ни покупатель, ни продавец не может провести его по полной программе. В таких ситуациях, вполне вероятно, есть смысл воспользоваться услугами технических лабораторий, специализирующихся на проведении тестирований, особенно если речь идет о новых процессах или материалах или об оказании помощи при разработке спецификации. К тому же тестирование, проведенное внешней организацией, не заинтересованной в том, какие будут результаты, может повысить степень доверия этим результатам. Например, пробы воздуха, воды или почвы часто отсылаются в технические лаборатории на проверку их соответствия со стандартами EPA.

Отчеты о тестировании стандартов в отношении наиболее часто применяемых продуктов можно получить из нескольких технических лабораторий указанного типа. Эти результаты по степени своей важности эквивалентны потребительским отчетам и поэтому могут оказаться для обеих сторон очень важными.

## Гарантия качества и контроль качества

Ответственность группы гарантии качества не ограничивается проверкой поступающих материалов и мониторингом производства на своем предприятии. Очевидно, эта группа играет важную роль и в сертификации поставщиков. Группа качества может инициировать изучение материалов. Она может формироваться и для проверки образцов, представленных поставщиками. Часто ей требуется разбирать жалобы и ошибки. Это касается как поступающих изделий, так и тех, которые выходят после какого-то процесса, а также готовой продукции. Группа может изучать материалы, возвращенные в склады, чтобы определить их пригодность для повторного использования. Ее могут формировать для анализа утилизуемых материалов и разработки рекомендаций по их дальнейшему использованию или утилизации. К другим ее обязанностям относятся обеспечение гарантии

качества и оказание поддержки пользователям и их поставщикам при разработке, внедрении и мониторинге программ постоянного повышения качества.

Структуру группы гарантии качества и место, где она должна размещаться, определяет руководство организации. В большинстве случаев работами по инспекциям занимается отдельное подразделение, которое, в свою очередь, может быть разделено на три основных отдела: контроля входящих материалов, контроля материалов в процессе их обработки и контроля готовой продукции. Если контролеры обрабатываемых материалов и готовой продукции подчиняются руководителю, отвечающему за производство (операции), могут быть заданы минимальные стандарты контроля, чтобы уменьшить брак при производстве. В некоторых организациях служба гарантии качества подчиняется менеджеру по поставкам.

### ***Методы проверки***

Сегодня большой интерес к качеству усиливается стремлением организаций добиваться удовлетворения запросов потребителей, снижать затраты, повышать конкурентоспособность, добиваться хорошей атмосферы на работе, а технологические требования заставляют компании более активно прибегать к наиболее приемлемым методам проверки.

По вопросам контроля качества и методам проверки написано уже много книг и статей. Здесь мы укажем только некоторые из базовых концепций, относящихся к контролю качества. Хотя в течение нескольких десятилетий был разработан хороший математический аппарат для статистического контроля качества, на практике он применяется не так хорошо, как хотелось бы и как это возможно. В течение последних тридцати лет начали выполнять программы *нулевого брака*. Первоначально это в основном касалось программ оборонного назначения и освоения космоса, где, очевидно, поломки или отказы компонентов могут привести к серьезным последствиям. Сегодня отношение к качеству расширило сферу действия программ достижения нулевого брака, поэтому и поставщики, и закупающие организации стараются добиться этой цели так, чтобы это было выгодно обеим сторонам. Если закупающая организация могла бы определенно знать, что все материалы и компоненты, поступающие от поставщика, не содержат брака, она могла бы отказаться от создания запасов, дополнительных проверок и немедленно отправлять поступившие материалы или детали в производство. Конечно, такой идеальной ситуации нельзя добиться без больших усилий со стороны руководства обеих сторон. При решении трудной задачи — отсутствия брака — не следует приуменьшать роль снабжения в формировании сотрудничества с поставщиками.

То же самое можно сказать и о тех кто, работает с материалами. Они должны быть хорошо обучены методам проверки, которые применяются и в организации, и ее поставщиками.

Проверка качества — дорогостоящее занятие, поскольку она не добавляет ценности. К тому же она требует времени, а это задержки, дополнительные затраты, а возможно, ошибки и повреждения при дополнительных грузопереработках. Более того, опыт организаций, успешно реализовавших программы повыше-

ния качества, свидетельствует, что одновременно у них происходит повышение производительности.

Поскольку большинство результатов получаются на выходе после процесса производства или переработки, в этих случаях для контроля качества продукции предпочтительнее процессный контроль. С другой стороны, контроль за процессом является ключевым аспектом TQM, сущность которого описывается в следующем параграфе.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ

Д-р Эдвардс Деминг, широко известный американский специалист по контролю качества, в начале 1950-х годов помог японским производителям внедрить статистический контроль качества (statistical quality control, SQC) на их предприятиях. Деминг показал, что большинство процессов, как правило, можно описать при помощи статистических параметров, и прежде чем прибегать к каким-то корректирующим действиям, надо понять, как ведет себя процесс без вмешательства оператора. Управление качеством при помощи приемов SQC предусматривает использование выборок данных, необходимых для задания статистических критериев функционирования и мониторинга процессов.

Под *возможностью процесса* (process capability) понимается способность процесса постоянно соответствовать спецификациям. Поскольку ни один процесс не может каждый раз показывать совершенно одинаковые результаты, важно установить тип происходящих отклонений и как можно больше снизить их. Изучение потенциала процесса выявляет два типа отклонений: (1) общие причины, или случайные отклонения; (2) особые причины. Здесь можно воспользоваться статистическим контролем процесса (statistical process control, SPC) — приемам тестирования случайной выборки продукции процесса, чтобы выявить неслучайные изменения в процессе.

Общими причинами, вызывающими отклонения, могут быть оборудование, персонал, материалы или применяемые методы. Например, такими общими причинами могут быть неправильная смазка станка, изнашивание инструмента или слабая профессиональная подготовка оператора, в результате чего продукция на выходе имеет нестабильные параметры. Эти общие причины часто присущи системам. Единственный способ снизить общие причины — изменить процесс. Распределение результатов процесса вокруг среднего уровня качества с учетом общих причин позволяет определить естественную возможность конкретного процесса.

Следует также выявлять специальные, внешние причины, неслучайные проблемы поломки оборудования, изменение сортности материала или человеческие ошибки и устранять их, так как в противном случае выходящая продукция не будет попадать в приемлемый диапазон качества. Процедуры, применяемые для статистического контроля процесса, в основном предназначены для выявления специальных причин и их последующего устранения.

При определении стабильности процесса поставщик должен определить естественную возможность процесса и выяснить, входят ли его верхняя и нижняя границы в диапазон спецификаций, заданных покупателем. Если процесс управ-

ляем, поставщик может спрогнозировать, каково будет будущее распределение параметров продукции относительно среднего значения. Чтобы процесс был возможен и управляем, все специальные причины отклонений, влияющие на выход продукции, должны быть устранены, а отклонения, вызываемые общими причинами, снижены до приемлемого уровня качества, который задал покупатель.

Процесс возможен, когда он управляем, стабилен и предсказуем и соответствует заданному в спецификации среднеквадратическому отклонению.

В процессах с повторными операциями очень полезно воспользоваться контрольными графиками качества. Результаты процесса можно измерить, отслеживая среднее значение и дисперсию. Для графического представления среднего значения анализируемой совокупности полезно воспользоваться графиком  $\bar{X}$ , а для дисперсии — графиком R.

Можно задать верхнюю (upper control limit, UCL) и нижнюю (lower control limit, LCL) контрольные границы, ориентируясь на которые оператор должен предпринимать какие-то действия только в том случае, если процесс или оборудование начинают выходить за пределы нормального, установленного диапазона. Подобный «блуждающий» тип изменения результатов на сталелитейном заводе показан на рис. 5.5. На прокатном стане контролируется толщина стали, и каждый час оператор получает данные по толщине и наносит их на график среднего значения выборки  $\bar{X}$ , взятой из процесса. График R показывает диапазон разброса для каждой выборки. Если среднее значение или диапазон выходят за пределы установленных ограничений, процесс останавливается, чтобы определить причины смещения, и на основе этого анализа выполняются корректирующие действия.

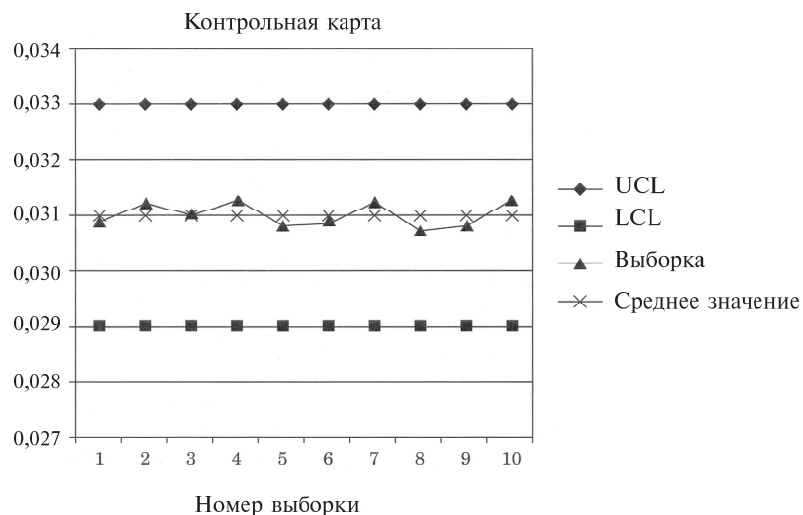


Рис. 5.5  
Контрольная карта

При применении контрольных карт используются приемы случайной выборки, что вполне подходит для большинства производственных и сервисных операций, где на выходе большой объем продукции и нет необходимости контролировать каждое изделие. Примерами этого рода можно назвать штамповку деталей из стали или обработку заявлений в страховой фирме.

Первый шаг гарантии качества — удостовериться, что возможности процесса, применяемого поставщиком, и диапазон приемлемого качества, установленного покупателем, соответствуют друг другу. Если естественный диапазон процесса поставщика шире диапазона требований покупателя к качеству, покупатель должен провести переговоры с поставщиком о том, как тот должен сузить диапазон за счет улучшения процесса, например, дополнительной подготовки оператора или более тщательной настройки оборудования. Если это экономически нецелесообразно или если поставщик не может или не хочет по каким-то причинам это сделать, покупатель, возможно, начнет поиски другого поставщика, чтобы не нести дополнительных расходов на проверки, повторные работы и утилизацию.

### *Срк*

Для измерения и описание работы оборудования или потенциала процесса относительно требований спецификации применяется статистический критерий технологических возможностей процесса и качества продукции — *Срк*, для чего определяется процент деталей, которые процесс может произвести и которые соответствуют проектным спецификациям. *Срк* определяется как *более низкое* значение из следующих расчетов:

$$\frac{\text{Верхняя допустимая граница} - \bar{X}}{\text{Разброс процесса}}$$

или

$$\frac{\bar{X} - \text{нижняя допустимая граница}}{\text{Разброс процесса}},$$

где  $\bar{X}$  — среднее значение выборки процесса, а разброс процесса равен трем среднеквадратическим отклонениям выходных параметров или разбросу с одной стороны среднего значения процесса (process average<sup>1</sup>). Чем выше *Срк*, тем большими возможностями обладает процесс, т.е. выпускаемые изделия чаще соответствуют спецификации. Процесс, у которого *Срк* меньше 1,0, обычно считается не обладающим необходимыми возможностями, а процесс, превышающий 1,0, такие возможности имеет. Специалисты по закупкам могут уточнить ожидания по возможностям процесса. Например, компания Cummins Engine ожидает от своих поставщиков, что их *Срк* будет не ниже 1,67.

---

<sup>1</sup> Среднее (значение) процесса — среднее качество для данного процесса.

### **Шесть сигм**

Метод Шесть сигм ( $6\sigma$ ), первоначально применявшийся в GE и Motorola, в настоящее время стал программой качества во многих организациях. В техническом смысле  $6\sigma$  очень близок к программе нулевого брака и соответствует значению  $Cpk$ , равному 2,0.

### **Скрининг**

На базовом уровне можно выделить два основных типа проверки качества выходящей продукции: первый — инспектировать каждое изделие, второй — проверять выборку.

Традиционно считается, что самый подходящий метод проверок из всех доступных — 100%-й контроль, или скрининг. Однако на самом деле это не так. Опыт свидетельствует, что 100%-й контроль редко приводит к полностью удовлетворительным результатам при отделении приемлемых изделий от неприемлемых или к правильному измерению параметров. На самом деле, чтобы решить эту задачу так, как она задумывалась, требуется 200-й или 300%-й контроль, а в некоторых случаях и выше. В зависимости от серьезности ошибки отказ от приемки небракованного изделия может быть более предпочтителен, чем приемка изделия с браком. В некоторых ситуациях подобное тестирование может очень значительно повысить стоимость каждого изделия. Например, в некоторых областях высоких технологий требуется, чтобы некоторые изделия прошли индивидуальный тест на пригодность. Из-за этого себестоимость изделия, которая сначала составила 0,75 долл., может превысить 50, хотя ее функции остаются теми же самыми.

Одним из многих достижений Шигео Шинго (Shigeo Shingo) из Японии стала разработка простых приемов или устройств, позволяющих не допускать ошибок, по-японски *пока йоке* (*poka yoke*), пользуясь которыми можно недорого и быстро провести проверку 100% оборудования и гарантировать нулевой брак. Простым примером такого устройства можно назвать вилку силового кабеля с тремя штырьками, которую можно соединить только правильно.

### **Выборки**

Альтернативой контролю каждого выпущенного изделия служит выборка. Размер выборки определяется типом продукта и процесса. Выборка должна быть представительной и отражать параметры всей тестируемой совокупности. Чаще всего применяется случайная выборка.

Метод случайной выборки зависит от характеристик продукта, который надо протестировать. Если все изделия в партии тщательно перемешать, затем отобрать нужное количество из любой части перемешанной продукции, это можно считать достоверной случайной выборкой. Например, из партии в 1000 шаровых опор, имеющих, как считается, одинаковые характеристики, тщательно перемешанной, проверена случайная выборка из 50 шаровых опор. Если выяснено, что пять из них имеют брак, скорее всего, можно сделать вывод, что 10% изделий партии бракованные.

Если у продукта такие характеристики, что трудно или практически невозможно осуществлять полное перемешивание, можно, используя таблицы с размерами случайной выборки (существует несколько таких таблиц) или стандартную компьютерную программу, сделать выборку определенного размера (для каждого вида продукции свою) для детального контроля.

При использовании случайной выборки общее правило, которым часто руководствуются статистики, таково: выбирайте такой метод, при котором каждое изделие может попасть в выборку с одинаковой вероятностью.

### ***Последовательная выборка***

Для сокращения числа контролируемых изделий для принятия решения «приемлемо — неприемлемо» без потери точности можно воспользоваться последовательной выборкой. В ее основе лежит кумулятивный эффект информации: т.е. каждая следующая единица выборки после ее проверки приносит дополнительную информацию. После проверки каждого отдельного изделия возможно принятие трех решений: принять, отказать или выбрать еще одно изделие для контроля. Уолд (A. Wald), одним из первых начавший применять последовательные выборки, считал, что, используя такой план проверок, средний размер выборки можно снизить наполовину по сравнению с одноступенчатым контролем.

В простейшем виде последовательной выборкой контролю подвергаются 10% партии, и если выборка приемлема, партия принимается. Если выборка неприемлема, контролю подвергается еще 10% партии, если на основе первой выборки нельзя принять решение о неприемлемости партии.

### ***Компьютерные программы качества***

В настоящее время разработано множество самых разных компьютерных программ контроля качества. Их применение позволяет решить проблему утомительных и дорогостоящих вычислений и построения графиков. Такие программы могут использоваться для самых разных практических задач. В частности, подобные стандартные программы могут составлять планы отбора выборки, вычислять ее статистические показатели, строить графики, рассчитывать случайную выборку деталей, наносить на график оперативные характеристики (operating characteristic, ОС) вида кривых и определять границы доверительного интервала.

## **Корректировки и возврат**

В случае необходимости корректирующих действий и возврата требуется действовать быстро. В этом случае ответственность за непринятие поступающей продукции возлагается на отдел закупок, которому помогают производственный отдел, отдел инспекции, а в некоторых случаях и юридический отдел.

Любые продукты, материалы или оборудование, не соответствующие спецификации, должны быть изолированы, чтобы не попасть в процесс, не подвергнуться хищению или дополнительному ущербу, пока обсуждается вопрос о том, что с ними делать. В некоторых организациях создан совет по анализу материалов, принимающий решения во всех подобных случаях.

Принятое решение определяет, что можно или следует сделать с материалом, который не удовлетворяет спецификациям, заданным либо инженерной службой, либо службой снабжения. Конечно, проще всего не принять материал и вернуть его поставщику за его счет или сохранять до получения инструкций поставщика о том, как с этим материалом поступить. В любом случае покупатель должен проинформировать поставщика о том, следует ли тому заменить партию с приемлемым материалом или предпринять какие-то другие действия. Однако иногда, не слишком часто, прибывший материал может быть использован для других, первоначально не предполагавшихся целей или заменен на другой материал. Еще одна альтернатива — отправить материал на переработку, затраты на которые вычесть из стоимости закупок. Кроме того, особенно в случае закупок новых типов оборудования или новых материалов, с которыми закупающая организация еще не имеет большого опыта работы, поставщик может прислать в организацию покупателя своего технического представителя, чтобы попытаться в ходе совместных действий найти решение, в полной мере удовлетворяющее обе стороны.

В результате контроля может появиться еще одна проблема: как распределять затраты на бракованный материал между покупателем и продавцом. В этом случае затраты можно разделить на три основных класса: (1) транспортные; (2) на тестирование; (3) дополнительные расходы, связанные с отказом.

На практике распределение этих затрат варьируется в очень широких пределах. Частично на выбор влияют вид материала, от которого пришлось отказаться, торговые обычаи, основные экономические параметры, процедуры учета затрат у покупателя и позиции каждой организации, определяемые их положением на рынке. На практике по всем известным подобным случаям транспортные затраты до места отказа и обратно несет поставщик. Что касается затрат на контроль или тестирование, лишь немногие компании сообщают, что их удается переложить на поставщика. Такие затраты обычно несет покупатель, и, как правило, он включает их в затраты, связанные с закупками или контролем.

Во многих случаях в соответствии с контрактом или торговыми обычаями поставщик не отвечает за непредвиденные расходы, даже если они связаны с самым большим риском или с самым дорогим изделием для покупателя. Входящие материалы, не имеющие приемлемого качества, могут серьезно сказаться на производстве; с другой стороны, отказ от них может вызвать нехватку материалов и, как результат, задержку производства, из-за которой компания может подвергнуться штрафным санкциям со стороны своих заказчиков, вообще привести к остановке производства, дополнительной грузопереработке и другим расходам. Рабочее время персонала и/или оборудования, затраченное в расчете на приемлемые характеристики материалов, оказывается затраченным зря. Однако в целом практика свидетельствует, что покупатели не переносят подобных затрат на поставщика. Впрочем, некоторые покупатели настаивают, чтобы в условиях соглашения поставщики оплачивали затраты на труд, оборудование и другие расходы, связанные с материалами, которые понесены из-за обнаружения брака в этих материалах.

При методах партнерства или при реализации отдельных программ качества, к которым прибегают покупатели и поставщики, частота появления бракованных материалов или услуг резко снижается. Затруднения, возникающие из-за брако-



ванных или опаздывающих поставок, обычно разрешаются с максимальным профессионализмом и эффективностью, чтобы не допустить негативных моментов, в частности обвинения друг друга и угроз привлечь к суду.

## СЕРТИФИКАЦИЯ ПОСТАВЩИКА

Независимо от того, насколько совершенно описание заявки, специалист по закупкам должен обязательно выяснить, сможет ли поставщик действительно поставить то, что требуется. Для этого используется программа гарантии качества, тестирование, проверки и контроль качества.

Обычно, прежде чем размещать заказ у нового поставщика, а часто и до того, как поставщика запрашивают о расценках, специалисты по закупкам проверяют потенциал или гарантии качества непосредственно на предприятии поставщика. Это делается для того, чтобы удостовериться, что поставщик может выпускать продукцию, соответствующую спецификации, и обеспечивать требуемые стандарты качества. Когда-то этот подход использовали в контрактах для оборонных заказов, теперь он широко применяется во всех высокотехнологичных областях и почти во всех более или менее крупных организациях.

В проведении такой проверки обычно участвуют технологи, производственники, сотрудники отдела закупок и контроля качества, которые изучают не только оборудование и профессиональную подготовку персонала поставщика, но и системы, которыми тот пользуется для мониторинга качества и его повышения. Кроме того, изучаются приемы поставщика при взаимодействии с партнерами и то, как он добивается соответствия стандартов качества от своих поставщиков, насколько целеустремленно он занимается постоянным повышением качества. В настоящее время целесообразно вместе с поставщиком создавать общие стандарты качества, согласовывать методы проверок и находить способы и средства, позволяющие повышать качество при одновременном снижении объема проверок и общих затрат.

Понятно, что закупки только у сертифицированных поставщиков затрагивают не только параметры качества. В организациях, использующих партнерство с поставщиками, сертификация качества — обычно первая составляющая межорганизационного согласования. Во многих отраслях, очевидно, минимальный уровень качества — это стандартное требование к любому поставщику, поскольку от его соблюдения может зависеть выживание заказчика.

Очевидная цель повышения качества — получить необходимое качество с первого раза, а не добиваться при помощи проверок. Именно это лежит в основе всех программ повышения качества. Та же философия должна использоваться отделами поставок и специалистами по закупкам для организации. Закупающей стороне очень трудно настаивать, чтобы поставщики удовлетворяли строгим требованиям качества, если поставщик знает, что самакупающая организация не берет на себя аналогичных обязательств перед своими заказчиками. Самое разумное для любого отдела закупок, который хочет начать программу повышения качества, — использовать стандарты качества в собственной деятельности на всех

этапах цикла закупок продукции. Это не только позволит хорошо познакомиться с приемами статистического контроля качества и стандартами качества применительно к деятельности отдела закупок, но и даст право требовать подобных обязательств от других.

## ОБСЛУЖИВАНИЕ

Как правило, специалисты по закупкам судят о показателях поставщика по качеству, количеству, цене или услугами, когда приобретают сырье, компоненты, упаковку, товары для MRO, средства производства или продукты для перепродажи. Поэтому сопровождающие услуги повышают стоимость покупки. Различные аспекты покупки услуг и обслуживания обсуждаются в гл. 17, и то, что говорится в этой главе, во многом подходит к сопутствующим услугам для материальной продукции. Тем не менее в этой главе полезно объединить качества и услуги, не рассматривая закупки услуг без сопутствующего продукта.

На практике многие закупающие организации считают, что поставщик оказывает хорошие услуги уже в том случае, если тот всегда своевременно доставляет заказы. Такое определение услуг не верно. К услугам могут относиться гораздо больше составляющих, в частности проектирование, ведение отчетной документации, транспортировка, хранение, утилизация, установка оборудования, профессиональная подготовка, проведение проверок, ремонтные работы, консультации, а также готовность заниматься серьезными исправлениями неверных толкований каких-то условий или канцелярских ошибок. Некоторые закупающие организации включают готовность поставщика изменить содержание заказов, даже если его предупредили об этом незадолго до срока исполнения заказа, или нести частичную ответственность за необычные запросы. Чтобы предоставить некоторые виды услуг, поставщики дают гарантии, срок действия которых может быть самым разным.

Если для успеха закупающей организации важную роль играет обслуживание, например установка оборудования или подготовка операторов, эти составляющие должны включаться в общие требования отдельными пунктами.

Сервисные компоненты, в частности доброжелательное отношение персонала поставщика к представителям заказчика, хотя и реальны, могут быть более трудными для количественной оценки, однако разными у разных поставщиков.

Многие поставщики отдельно указывают затраты на услуги в цене продажи. Другие берут их на себя, устанавливая свои цены не более высокими, чем конкуренты, считая, что они возместят их при продаже более качественного обслуживания продаваемой продукции. Одна из труднейших задач специалиста по закупкам — выбрать объем обслуживания именно таким, который требуется, чтобы не переплачивать за дополнительные услуги, которые поставщик, возможно, предоставляет другим закупающим организациям. Поэтому во многих случаях отдел обслуживания производственной структуры становится отдельным организационным центром прибыли. Очевидно, наличие услуг — важнейший фактор, который покупатель учитывает с самого начала при выборе «лучшей покупки».

---

**Выводы**

Качество и обслуживание — еще два основных требования к поставкам, дополнительно к количеству, срокам поставки и цене. Постоянное стремление к нулевому браку в течение многих десятилетий привело к появлению многочисленного набора инструментов, применяемых для диагностики качества и его повышения. Доминирующим направлением стала философия «делать все правильно с первого раза», а не добиваться качества на основе проверок.

Услуги не ограничиваются только той поддержкой поставщика, которую, как ожидается, он предоставит, скажем, при установке нового оборудования. Большинство закупающих организаций считают услугами нематериальные характеристики, отражающие оперативность, гибкость, готовность помочь в чрезвычайных обстоятельствах, постоянное совершенствование и доброжелательность. При таком подходе обслуживание труднее описать количественно, но в реальной жизни эта сторона взаимоотношений поставщиков и покупателей очень важна. К тому же ее легко обещать, но трудно выполнять. И высокое качество, и хорошее обслуживание создают основу для долгосрочных и успешных взаимоотношений и для сотрудничества участников цепи поставок, и для эффективности их работы.

---

**Вопросы  
и темы для  
обсуждения**

1. Почему специалист по закупкам должен владеть математическим аппаратом, применяемым для контроля качества и проверок?
2. Каковы преимущества использования спецификаций на показатели функционирования?
3. Зачем нужна сертификация поставщика?
4. Как философию качества можно применить к работе отдела закупок?
5. Какие затраты относятся к качеству и почему трудно определить диапазон изменений этих затрат?
6. Почему Деминг так настаивал на единственном источнике?
7. Что дает поставщику сертификат соответствия стандартам ISO 9000 : 2000?
8. Каков компромисс между проверкой всей продукции и выборки?
9. Что такое лучшая покупка?
10. Каковы преимущества спецификаций на основе бренда? Недостатки?

---

**Реферативная  
литература**

American National Standards Institute, [www.ansi.org](http://www.ansi.org).  
Askin, Ronald G., and Jeffrey B. Goldberg, *Design and Analysis of Lean Production Systems*, New York: Wiley, 2001.  
Besterfield, Dale, *Quality Control*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001.

- 
- Bounds, Gregory. *Cases in Quality*. Burr Ridge, IL: Irwin, 1996.
- Choi, Thomas Y., and Manus Rungtusanatham. «Comparison of Quality Management Practices: Across the Supply Chain and Industries». *Journal of Supply Chain Management*, Winter 1999, pp. 20–27.
- International Standards Organization, www.iso.org.
- Juran, Joseph M., and Blanton Gogfrey. *Juran's Quality Handbook*. 5th ed. New York: McGraw Hill, 1999.
- Leenders Michiel R., and P. Fraser Johnson, *Major Structural Changes in Supply Organizations* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2000).
- Nellore, Rajesh; Klas Soderquist; Gary Siddall; and Jaideep Motwani. «Specifications — Do We Really Understand What They Mean?» *Business Horizons*. November — December 1999, pp. 63–69.
- Nelson Dave; Rick Mayo; and Patricia E. Moody. *Powered by Honda*. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- Prahalad, C. K., and M. S. Krichman. «The New Meaning of Quality in the Information Age». *Harvard Business School*, September — October 1999, pp. 109–118.
- Ritzman, Larry P.; Lee J. Krajewski; and Robert D. Klassen. *Foundations of Operations Management*. Toronto: Pearson Prentice Hall, 2004.
- 

## Кейс 5.1

### Bright Technology International

Боб Ренвик, менеджер по закупкам Bright Technology International, рассматривает расценки Electronix на поставку транзисторов марки MJ10012. Он сидит в своем офисе в г. Модесто, шт. Калифорния. Сегодня вторник, 11 марта, и уже третий раз в этом месяце его попросили рассмотреть возможность закупки крупной партии компонентов. Боб хочет определить политику закупок для подобных ситуаций, если она вообще существует. В конце недели ему необходимо ответить на предложение поставщика, и он чувствует, что закупка транзисторов MJ10012 может изменить текущий подход ВТИ к закупками подобных деталей.

### ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В КОМПАНИИ

Головной офис ВТИ располагается в г. Хартфорде, шт. Коннектикут. Компания занимается проектированием, производством и маркетингом электрооптических приборов собственных разработок. Основанная в начале 1980-х годов, ВТИ в 1989 г. стала акционерной компанией. Доходы компании стабильно растут, ожидается, что объем продаж за текущий финансовый год достигнет 10 млн долл.

Продукция ВТИ используется по всему миру в самых разных отраслях: медицинских исследований, здравоохранения, промышленных процессов, контроля качества, экологических исследований и в других прикладных областях.

Компания фокусируется на производстве флюоресцентных приборов и всячески поддерживает свою продукцию на рынке. Эти приборы используются при изучении молекулярных взаимодействий, в аналитической химии, биохимии, биологии клетки, физиологии, нефрологии, кардиологии, фотохимии и исследованиях окружающей среды. К прикладным направлениям относятся изучение динамики накопления протеинов, измерение внутриклеточной концентрации ионов, изучение мембранных структур и их функций, исследование взаимодействия лекарственных препаратов с рецепторами клеток и др. Преимущества этого метода — высокая чувствительность, скорость и безопасность.

В последние годы компания начала действовать в международных масштабах и в настоящее время имеет центры продаж и обслуживания в Соединенных Штатах, Канаде, Германии и Великобритании. Руководство рассчитывает, что приблизительно 50% продаж в предстоящем году будут сделаны за пределами Соединенных Штатов и Канады.

У ВТИ девять конкурентов, восемь из них примерно тех же размеров, что и она, а девятый контролирует почти половину всего рынка.

В ВТИ трудятся около 80 человек, из них 20 в Коннектикуте и 45 в Модесто. Производственные, инженерные и научно-исследовательские задачи, а также обслуживание заказчиков выполняются на предприятии ВТИ в Модесто.

## ЗАКУПКИ В ВТИ

Всеми закупками материалов и услуг, связанными с производством продукции, в ВТИ занимается Боб Ренвик. Он подчиняется менеджеру предприятия. В прошлом он работал техником в крупной телекоммуникационной компании, а в ВТИ перешел шесть лет назад. На закупаемые компоненты в ВТИ приходится около 80% себестоимости продаваемой продукции. В компании более 400 продавцов, многие из них размещаются за пределами Северной Америки. Приблизительно три четверти общей стоимости заказов приходится на компоненты по индивидуальным заказам, а остальные — на типовые изделия. Он активно сотрудничает с технологами, которые хорошо знают, продукция каких поставщиков соответствует техническим спецификациям, а иногда могут порекомендовать новых поставщиков.

В последние годы наблюдается тенденция консолидации поставок электрических и оптических деталей от отдельных производителей. Хотя ценовая конкуренция на компоненты, заказываемые в больших объемах, особенно среди крупных заказчиков, сохраняется, поставщики обычно взимают дополнительную плату за заказы для небольших организаций или за небольшие поставки. Для Боба эта тенденция означает повышение цены на большую часть требующихся компонентов. Чтобы решить эту проблему, он вместе с технологами пробует так спроектировать некоторые продукты, чтобы в них не было дорогих или технически сложных компонентов. Однако специалисты из этого отдела не всегда могут до конца решить эту задачу, а иногда в своих заявках указывают некоторые специальные типы компонентов и элементов.

## ТРАНЗИСТОР MJ10012

MJ10012 — транзистор, используемый в силовых элементах, которые входят в ряд продуктов, изготавливаемых ВТИ. Для каждого силового устройства требуется два таких транзистора. За последние несколько лет годовой спрос на этот тип транзисторов вырос. Ожидаемый спрос на предстоящий год составляет 2000 ед.

В ВТИ применяются транзисторы, которые производятся в Steyn Technologies. Однако Abram Industries, конкурент ВТИ, в прошлом году приобрел Steyn, и теперь транзистор MJ10012 не входит в состав ключевой продукции Steyn, а его поставками в настоящее время занимается независимый дистрибьютор Electronix.

Проверив отчетные документы, Боб обнаружил, что транзисторы MJ10012, закупленные в последние три года, приобретались по следующим ценам.

Год	Цена за единицу, долл.
Текущий	4,95
Предыдущий	3,50
Два года назад	2,00
Три года назад	1,69

По оценке Боба, у них в запасе этих транзисторов приблизительно на два месяца работы, а время выполнения заказа, указанное поставщиком, — 30 дней.

## ВЫВОДЫ

Когда Боб анализировал котировку Electronix, он рассматривал и другие альтернативные варианты. Он уверен, что на рынке предлагаются и другие транзисторы с похожими характеристиками работы. Однако их необходимо найти, протестировать и получить одобрение технологов. С другой стороны, если он продолжит покупать транзисторы у Electronix, сколько транзисторов следует заказывать? Контролер сообщил ему, что себестоимость обработки одного заказа составляет 50 долл., к тому же Боб знает, что ему надо заниматься и другими делами.

Бобу необходимо принять решение о закупках сотен различных деталей, и хотя закупка транзистора MJ10012 недорога, она отражает типичную закупку в области электрических и оптических деталей. В данном случае важность закупки определяется не только деньгами, но и назначением продукта. Он хотел бы знать, можно ли еще что-то сделать, чтобы принять наиболее удачное решение.

## Кейс 5.2

### Air Quality Systems Inc.

Патрик Уоллес, менеджер предприятия Air Quality Systems Inc. (AQS), которое располагается в Ричмонде, шт. Виргиния, столкнулся с серьезной проблемой качества на основной производственной линии компании. Пенная изоляция у партии тепловентиляторов, выпущенных на их предприятии, начала отслаиваться, что может привести к поломкам. Что еще хуже, Патрик уверен, что, скорее всего, другая партия оборудования с этим браком уже отгружена заказчикам. Была среда, 6 августа, и Патрик знал, что ему необходимо немедленно решить эту проблему.

## КОМПАНИЯ

Со своего основания в 1984 г. AQS настойчиво добивается реализации своей миссии — повысить качество жизни своих заказчиков, создавая, выпуская и предлагая на рынке

энергосберегающую инновационную продукцию. Компания выпускает оборудование вентиляционное, нагревательное и для воздухоочистки для жилых и нежилых помещений; продукция высокого качества и технологические инновации пользуются уважением в отрасли и у заказчиков.

Руководство компании уверено, что ее сильные стороны составляют четыре ключевых участка: проектирование, сборка, производство деталей из стали и выпуск алюминиевых тепловентиляторов. AQS имеет производственное предприятие площадью 65 000 кв. футов, оборудованное по последнему слову техники; оно получило сертификат стандарта ISO 9001. У компании имеется полностью оборудованная лаборатория и участок для проведения научно-исследовательских работ. Продажи постоянно возрастают и, как ожидается, в нынешнем году достигнут 12 млн долл., примерно две трети общих продаж приходится на вентиляторы.

Приблизительно 60% из 34 000 деталей, используемых AQS в своих производственных операциях, они закупают у поставщиков, а оставшиеся 40% производят самостоятельно. Поставка наиболее важных компонентов осуществляется из единственных источников, а решение по поставкам менее важных обычно принимается на основе низкой цены при условии, что поставщики способны удовлетворить ожидания, связанные с качеством, сроками и условиями доставки и количеством. Компоненты и детали при поступлении проходят контроль; этим занимаются работники, для которых это часть сборочных операций. Как менеджер предприятия Патрик отвечает за контроль качества и контролирует работу двух техников, которые занимаются тестированием продукции, он также решает проблемы качества, связанные с заказчиками.

## ПРОДУКТЫ И ЗАКАЗЧИКИ

AQS продает крупным дистрибьюторам более 300 разных продуктов под маркой *AirPurity*. Дистрибьюторы, в свою очередь, продают эти продукты оптовикам, а те — независимым подрядчикам. Подрядчики устанавливают эту продукцию в жилых и нежилых помещениях. Крупные оптовики и подрядчики иногда покупают продукты непосредственно у AQS.

Вентиляторы перемещают воздух из помещения наружу. В то же время они обеспечивают поступление свежего воздуха с улицы и распространяют его по всему жилому дому или зданию, тем самым улучшая общее качество воздуха. Так как по каждой стороне алюминиевого теплообменника проходят два воздухопровода, тепло от выходящего воздуха передается входящему потоку. Летом вентиляторы работают в обратном режиме, удаляя тепло из входящего воздуха и передавая его выходящему. Модели для установки в жилых помещениях (с мощностью 95—300 куб. фут. в минуту) продаются владельцам домов, а модели для промышленного использования (с мощностью 500—2500 куб. фут. в минуту) продаются владельцам крупных зданий — школ и офисов. Продукцию AQS также могут устанавливать владельцы в отдельных частях жилых домов, например во внутренних бассейнах или гаражах. Обычная модель такого вентилятора для установки в жилых помещениях стоит от 550 до 750 долл.

Помимо продажи продуктов под собственной маркой AQS также выпускает около 20 видов продуктов для десятка крупных компаний, которые продают их под собственным фирменным названием. К числу этих компаний относятся такие хорошо известные фирмы, как Honeywell, Lenox и Sears.

## ПРОБЛЕМЫ С КАЧЕСТВОМ

В основном возникшая проблема с качеством связана с дверцей увлажнителя. Эта стальная дверца покрыта пенной изоляцией — слоем поливинилхлорида, слоем пены и слоем клеящего вещества. Вспененный материал AQS поставляет Suffolk Industries (Suffolk), местный производитель. AQS использует его на всех своих вентиляторах. Suffolk покупает вспененный материал у своего производителя, разрезает его на пластины нужной формы и наносит на них слои поливинилхлорида и адгезивного вещества. Эта трехслойная сборка помещается на дверцу увлажнителя во время сборочной операции, выполняемой в AQS, при этом адгезивный слой гарантирует прочное прикрепление изоляции к дверце. До последнего времени пенная изоляция, поставляемая Suffolk, была надежна и достаточно качественна.

Конверторный бизнес не требует особенно больших затрат капитала, хотя, с другой стороны, производство вспененного материала очень капиталоемко. Продукт, требующийся для AQS, должен иметь высокую концентрацию антипиренов, чтобы обеспечивать поглощение тепла и работать в условиях высоких температур конверторного процесса. Другие типы вспененного материала обычно не требуют большой концентрации антипиренов.

Накануне один из операторов отдела сборки обратил внимание, что у задвижек увлажнителя в партии вентиляторов, которая недавно была выпущена и ожидала отправки заказчикам, отслаивается пенная изоляция. Пенный слой отошел от слоя поливинилхлорида, а на дверце остался только слой адгезивного покрытия. Отслоение пенной изоляции, скорее всего, приведет к тому, что вентилятор будет работать в тяжелом температурном режиме. После дополнительных анализов Патрик ожидает, что подобная проблема может возникнуть с рядом других продуктов, которые уже отгружены заказчикам, хотя он не уверен, когда возникла выявленная проблема с качеством.

## ВОЗМОЖНЫЕ ДЕЙСТВИЯ В БУДУЩЕМ

Патрик знает, что ему необходимо действовать быстро, чтобы решить эту проблему. Хотя проблема выявлена на самом предприятии, он пока не связался ни с Suffolk, ни со своими заказчиками. Пока он остановил поставки всех вентиляторов до решения проблемы, хотя некоторые заказчики уже ожидают поставок и задержки их беспокоят. Поэтому вопрос требует очень быстрого решения.

Кроме того, надо добиться, чтобы подобные проблемы в будущем не возникали. Компания за последние несколько лет динамично наращивает свой бизнес, и Патрик хочет защитить репутацию производителя продукции высокого качества. Его интересует, что можно сделать, если это вообще возможно, чтобы избежать аналогичных проблем. Его также интересует, надо ли заказывать дополнительные компоненты у себя на предприятии и потребуются ли как-то менять характер существующих взаимоотношений с внешними поставщиками.

---

### Кейс 5.3

#### Synergy Metals Inc.

Во вторник, 21 октября, Джиму Кроффорду, менеджеру по производству в Synergy Metals, которая располагается в Миссиссауга, провинция Онтарио, Канада, позвонил Чарльз



Херрик (Charles Herrick), менеджер по качеству сборочного предприятия DaimlerChrysler, которое располагается в Брэмптоне: «У нас очередная проблема с кольцами на вашей цепной передаче. Эта проблема возникает второй раз за последнюю пару месяцев, и необходимо немедленно разобраться с ситуацией. Я попрошу вас через два дня сообщить нам, что вы намерены делать, чтобы не допустить этого впредь».

## SYNERGY METALS

Synergy Metals Inc. (Synergy) — ведущий производитель компонентов из порошкового металла оборудования для ухода за лужайками, садами и силовых приводов; компонентов для автомобильной техники; бытовых приборов; оборудования для аэрокосмической отрасли. Компания значительно увеличила масштабы своей деятельности, главным образом за счет поглощений других предприятий за последнее десятилетие. На ее предприятиях по всему миру трудятся более 5000 человек. Среди предлагаемых ею продуктов широкий ассортимент деталей из порошкового металла, в том числе подшипники, передачи, зубчатые передачи, соединительные штоки. Приблизительно 60% ее продаж относится к автомобильной технике.

Завод в Миссиссауга специализируется на производстве компонентов двигателей и трансмиссий для автомобильной техники (промышленного и бытового назначения) и выпускает втулки, роторы, кольца синхронизаторов, зубчатые передачи. На предприятии при выпуске большинства продуктов из порошкового металла применяется традиционный четырехшаговый производственный процесс: изготовление порошка, прессование, спекание, калибровка и ковка. Некоторые детали из порошкового металла, выпускаемые на заводе в Миссиссауга, собирают в более крупные узлы, применяемые впоследствии для еще более крупных сборок.

К заказчикам предприятия завода в Миссиссауга относятся Ford, General Motors, DaimlerChrysler, Honda и Toyota. Общая численность людей, работающих на заводе, составляет около 140 человек, а объем продаж — около 18 млн долл. в год.

Джим Крофорд работает в Synergy более 15 лет. Он начинал как контролер калькуляций, после чего его перевели в отдел управления человеческими ресурсами, а восемь лет назад повысили до должности менеджера.

## ЦЕПНАЯ ПЕРЕДАЧА

Банкротство прежнего поставщика, случившееся в июле, заставило Джима перейти на поставки колец для цепной передачи, детали № В3755, от другого поставщика. В3755 — один из компонентов, применяемых в семействе нескольких цепных передач, поставляемых в General Motors и DaimlerChrysler. На эту продуктовую линию приходится приблизительно две трети общих доходов предприятия. Synergy каждую неделю требуется приблизительно 20 тыс. колец В3755.

Ecker Metal Products (Ecker), новый поставщик колец, был выбран на основе конкуренции цен, а также потому, что он сертифицирован по ISO 9000 и QC 9000. Других компонентов в Synergy Ecker не поставляет.

Смена источника поставок потребовала покупки технических чертежей за 10 тыс. долл. и оборудования за 20 тыс. долл. Это оборудование — система подачи, которая перемещает кольца в ходе производственного процесса. Хотя технологической оснасткой владеет Synergy, поставщик вложил средства в систему подачи, чтобы сократить свои издержки на труд.

## ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА

Сразу же после того как поставки В3755 были переданы в Ескег, Джиму позвонил представитель DaimlerChrysler, который жаловался на качество сборки цепной передачи. Джим выполнил процедуры, принятые в компании по контролю качества, гарантирующие, что 100% всех изделий, на которые поступила жалоба, должны проходить проверку до отправки заказчиком. Дополнительные исследования выявили периодически возникающие проблемы с деталью В3755, поставляемой Ескег.

Джим и менеджер по качеству Ивонн Саймонс встретились с коллегами из Ескег на прошлой неделе, чтобы проанализировать проблему и принять необходимые корректирующие меры. Менеджер по производству Ескег Дейв Кэттон пожаловался Джиму на систему подачи и на ее несогласованность с технологической оснасткой: «Система подачи, которую вы передали нам, не стыкуется с технологической оснасткой. Пальцы захватного устройства не всегда точно размещают детали в станке, из-за чего и возникает проблема с качеством. Наши операторы пытаются отсеивать детали неправильной формы, но они вряд ли смогут найти их все. Единственные возможные действия в этой ситуации — отказаться от системы подачи и перейти на ручную систему или вложить средства в новое оборудование. Насколько я могу судить по собственному опыту, установка новой системы подачи обойдется нам в 25 тысяч и скорее всего потребует около двух месяцев на создание и настройку. Удаление прежней системы добавит к этой сумме еще тысячу на оплату труда работников».

Джим сказал, что у предыдущего поставщика Synergy никогда не было проблем с качеством и что Ескег продолжит работать в соответствии с их контрактом. Он объяснил, что Synergy не может позволить себе в настоящее время вкладывать средства в новое оборудование и нет уверенности в том, что это вообще необходимо. На встрече он также напомнил руководителям Ескег, что они проанализировали технологическую оснастку и систему подачи, прежде чем приняли этот заказ.

По результатам совещания с Дейвом Кэттоном и другими представителями Ескег поставщик согласился продолжить работу по прежнему процессу. Ескег также согласилась повысить частоту проверок и проводить их до тех пор, пока они не удостоверятся, что брак исключен.

## ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ

Были некоторые факты, свидетельствующие, что последние проблемы с качеством также были вызваны В3755, и Джим ожидал, что Дейв Кэттон снова начнет винить в этом систему подачи. Джим по-прежнему не хотел вкладывать деньги в новую систему, поскольку прибыль от цепной передачи была небольшой.

В сложившихся условиях Джим чувствовал, что ему необходимо рассмотреть смены поставщика В3755. Однако его беспокоило, что этот вариант потребует нескольких недель и нарушения производства во время переходного периода. Джима также беспокоила возможность сотрудничества с Ескег в случае, если они узнают, что Synergy ищет другого поставщика В3755.

До встречи с представителями Ескег Джим хотел сформулировать свой план действий. Он знает, что из-за второй проблемы за относительно короткий период Чарльз Херрик хотел бы получить от него твердые заверения, что подобные ситуации не возникнут снова.





## Количество и запасы

---

Управление запасами

Запасы: функции и виды

*Функции запасов*

*Формы запасов*

*Границы функций и форм  
запасов*

*Управление запасами в цепи  
поставок*

Классификация ABC

Затраты, связанные с запасами

Прогнозирование

*Приемы прогнозирования*

Определение размеров заказа  
и уровней запасов

*Модели с фиксированным размером  
заказа*

*Модели с фиксированным периодом*

*Вероятностные модели с учетом  
масштаба обслуживания*

*Буферные (страховые) запасы  
и уровни обслуживания*

Планирование потребностей в ресурсах

*Исходные элементы для MRP*

*Планирование размер партии*

*Современные MRP-системы*

*Последствия MRP для поставок*

Бережливые поставки и система  
«точно в срок»

*Системы канбан*

*JIT и управление запасами*

*Влияние JIT на управление запасами*

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 6.1 Connecticut Circuit  
Manufacturers*

*Кейс 6.2 Эбби Пакетт*

*Кейс 6.3 Sedgman Steel*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- изменить способ прогнозирования?
- использовать запасы, управляемые продавцом?
- иначе закупать изделия класса А?

Как можно:

- снизить инвестиции в запасы в цепи поставок?
- улучшить управление запасами?
- добиться сотрудничества с поставщиком для работы «точно в срок»?

Постоянное совершенствование, высокая скорость выхода на рынок, удовлетворение интересов потребителей, персонала и поставщиков, глобальная конкурентоспособность, — все это требует самого внимательного отношения к производительности и деятельности, добавляющей ценность. Эти организационные цели определяют отношение руководителей к качеству, количеству, условиям поставки и оказывают большое влияние на процесс получения материалов. В отношении качества и условий поставок наиболее убедительные свидетельства дают сокращение запасов и более краткое время выполнения заказов. Оба этих результата можно получить, если повысить частоту поставок при одновременном снижении объема поставок за один раз. Одновременно требуется сократить время переналадки оборудования, использовать системы «точно в срок», системы запасов, управляемых продавцом, сократить затраты на размещение заказа, а также воспользоваться EDI и инструментами электронной коммерции, набором приемов, которые применяются для решения этой задачи.

Решение о том, *сколько* закупать и *когда*, логически следует после определения того, что необходимо. Естественный ответ на это — покупать столько, сколько надо и тогда, когда надо. Однако этого простого ответа недостаточно. При принятии подобных решений необходимо учитывать и множество других факторов, которые осложняют ситуацию. Во-первых, менеджеры должны принимать решения о закупках заранее, часто еще до того, как станут известны фактические потребности в закупках. Поэтому они должны полагаться на прогнозы, учитывая при этом время выполнения заказов, цены и другие составляющие затрат. Подобные прогнозы редко, если вообще когда-либо, полностью точны. Во-вторых, эти затраты имеют разную природу и связаны с размещением заказов, содержанием запасов и использованием материалов и товаров. В-третьих, материалы не всегда могут быть доступны в требующихся количествах без более высокой оплаты за их доставку в необходимое время. В-четвертых, при покупках больших объемов поставщики могут снизить цену. В-пятых, нехватка материалов может привести к серьезным затруднениям в работе.

Во многих организациях решение о том, сколько покупать и когда, становится более важным из-за тесной зависимости между объемом закупок и запланированным использованием материалов. Поэтому необходимо проводить различия между тем, сколько покупать за один раз и какую часть общего количества приобретать у отдельного поставщика. В этой главе разбираются вопросы, относя-

щиеся только к объемам отдельных заказов и управлению запасами, а распределение заказов по поставщикам обсуждается в гл. 10, 18 и 19.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

Количество и поставки влияют друг на друга. Чем меньше размер заказа, тем чаще требуются поставки, и наоборот. Любая схема оценивания показателей поставщика предусматривает использование параметров количества и поставок в качестве стандартных критериев оценивания. Чтобы гарантировать своевременность поставок, необходимо учитывать время, требующееся для выполнения каждого шага процесса закупки, который обсуждался в гл. 3. Способность снижать это время за счет выполнения этих шагов параллельно, устранения видов деятельности, требующих больших затрат времени и не добавляющих ценности, за счет более быстрого выполнения самих этих шагов и за счет устранения задержек может привести к значительным преимуществам. Большая часть реинжиниринговых работ в сфере поставок приходится на процесс закупок, предназначенных для того, чтобы сделать его более оперативным и сократить время выполнения заказа.

Если говорить о функции управления поставками, стратегии на основе времени, которые важны для принятия решений о качестве, непосредственно связаны с потоками материалов, запасами (сырья, незавершенного производства и готовой продукции) и относящихся к ним информации и решений. Конкурентное преимущество, которое могут получить в этом случае организации, обеспечивается за счет (1) успешного сокращения времени выполнения деятельности, входящей в процесс (сокращения времени наладки и времени цикла), и (2) координации потока ресурсов для устранения отходов в системе и гарантии, что материалы и оборудование прибывают вовремя или «точно в срок» партиями с экономически обоснованными размерами.

В ходе проектирования и разработок, передачи материалов системе дистрибуции готовой продукции, а также в циклах канцелярской работы (например, работы с кредиторской задолженностью, при подготовке заказа на закупку и отправку этого заказа) могут встречаться отдельные работы, требующие времени. Среди из причин, вызывающих увеличение времени на проведение отдельных работ, — ожидания и перенос каких-то действий на более поздний срок, плохие технологические решения, накапливание партий, чтобы отправить их дальше вместе, неэффективные и длинные физические потоки, организуемые с нарушениями, и плохие коммуникации. Увеличение времени на отдельных участках может влиять на решение о том, *сколько* покупать. Краткое время цикла и координация материалопотоков и информации позволяют добиться прибытия материалов «точно по графику» (например, в тот момент, когда их прибытие запланировано по графику) или «точно в срок», т.е. непосредственно перед их фактическим использованием. Для планирования временных и количественных параметров закупаемых материалов и материалов, которые производятся в самой компании, можно использовать программы планирования потребностей в ресурсах (MRP) и канбан (системы тянущего типа).

Существует множество причин, объясняющих плохую координацию материалов потоков, в том числе их опоздания, раннее прибытие или вообще неприбытие заказанных партий; низкий коэффициент выполнения заказа; поступление материалов с браком; появление отходов; партии нестандартного количества; слишком долгое выполнение заказов; изменение графиков производства; простои; долгое время наладки оборудования и перехода с выпуска одной продукции на другую; редкие обновления системы MRP; неточные прогнозы; отказы в применяемых системах учета запасов. Более высокая степень координации потоков материалов и информации как внутри закупающей фирмы и их заказчиков, так и между покупателем и его поставщиками (или поставщиками поставщиков) может привести к снижению количества запасов и повышению доходности активов, используемых в цепях поставок (см. пример в гл. 1).

## ЗАПАСЫ: ФУНКЦИИ И ВИДЫ

Чтобы повысить качество обслуживания заказчиков, снизить общие издержки и повысить гибкость, надо хорошо разобраться, где в цепи поставок должны размещаться запасы и почему. Качественное управление запасами требует хорошего понимания и функций, и типов запасов.

### Функции запасов

Многие закупки включают частое получение регулярно используемых изделий, которые хранятся в запасах. Поэтому на решение о количестве закупаемых изделий в значительной степени влияет политика работы с запасами. Сколько заказывать, когда и сколько отправлять в запас — это ключевые решения, для принятия которых надо исследовать вопросы, относящиеся к постоянному совершенствованию, а также аспекты качества и степени удовлетворения запросов потребителей, персонала и поставщика. При принятии решений о поставках, закупках или размерах заказов при закупках необходимо понять, почему вообще существуют запасы и каковы могут быть варианты. Запасы предназначены для достижения самых разных целей, в том числе следующих:

- для обеспечения и поддержания качественного обслуживания потребителей;
- для выравнивания потока товаров, проходящего через производственный процесс;
- для обеспечения защиты от неопределенностей, возможных при поставках и спросе;
- для получения нужной загрузки персонала и оборудования.

Существует следующая классификация функций запасов, учитывающая многогранность их ролей.

*Транзитные запасы*, или *путевые (transit/pipeline inventory)*, применяются для обеспечения запасов в каналах поставок и дистрибуции, связывающих организацию с ее поставщиками и заказчиками, а также внутренних точек, между которыми осуществляются транспортировки. Они существуют из-за необходимости

перемещать материалы из одной точки в другую. Очевидно, транзитные запасы, в первую очередь, определяются размещением продукции и способом ее транспортировки. Решение воспользоваться поставщиком, предприятие которого расположено далеко и требует перевозки железнодорожным транспортом, вероятно, приводит к большим транзитным запасам сырья, чем решение воспользоваться местным поставщиком, для доставок от которого можно воспользоваться автомобилем.

При производстве «точно в срок» (*just-in-time*) для сокращения транзитных запасов применяются самые разные способы, в том числе использование локальных поставщиков, поставки небольшими партиями в специальных контейнерах и грузовики, специально спроектированные для боковой разгрузки небольших объемов продукции.

*Циклические запасы (cycle inventories)* возникают из-за решения руководителей закупать, производить или продавать партиями, а не отдельными единицами или постоянно. Текущие запасы аккумулируются в разных точках оперативных систем. Размер партии определяется соотношением затрат на содержание запасов и затратами при более частых закупках и/или наладках оборудования. Математическое описание этих зависимостей, экономически обоснованный размер заказа обсуждаются в этой книге ниже. При работе «точно в срок» необходимость в текущих запасах сокращается — благодаря меньшим затратам на наладку оборудования и общему сокращению времени.

*Буферные запасы, или запасы на непредвиденный случай, или страховые запасы (buffer/uncertainty inventories/safety stocks)*, появляются в результате отклонений спроса или предложения. Так, буферные запасы сырья закупаемых единиц продукции или товаров для MRO обеспечивают некоторую защиту от отклонений в ходе работы поставщика, которые возможны из-за закрытия предприятия, забастовок, отклонения времени выполнения заказа, задержек с доставками этому поставщику или от него, низкого качества продукции, которое нельзя принять, и т.д. Буферные запасы незавершенного производства защищают от поломок оборудования, болезней сотрудников и т.д. Запасы готовой продукции позволяют работать при повышении непредвиденного спроса или отказов в ходе производства.

Усилия менеджеров по сокращению отклонений поставок могут в значительной степени окупиться более низкими запасами. В качестве альтернативы здесь могут более широко использоваться источники поставок, местные источники, снижение неопределенности спроса, снижение времени выполнения заказа и избыточная мощность. Размеры буферных запасов следует определить на основе сопоставления затрат на их содержание и затрат из-за возникновения дефицита.

Еще одна разновидность буферных запасов, которые накапливаются на более длительный период, — закупки в предположении крупной нехватки каких-то продуктов на рынке в будущем. Это может потребовать больших вложений денег и стратегического анализа на уровне топ-менеджеров. Более подробно форвардные закупки обсуждаются в гл. 8.

Еще один класс буферных запасов — то, что закупается в предвидении повышения цены, хотя и не обязательно. В этом случае критерием целесообразности служит соотношение дополнительных затрат на содержание запасов и возможности приобрести продукцию по более низкой цене. Этот компромисс пред-



ставлен на рис. 6.1. Очевидно, промежуточные уровни цен повышаются, и время подобных повышений можно определить. Другие буферные запасы и их условия можно структурировать аналогично.

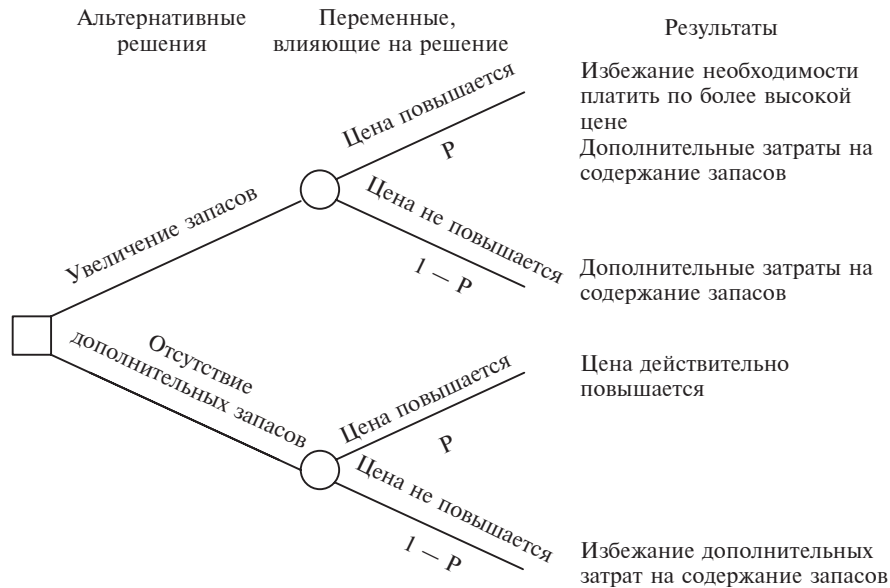


Рис. 6.1  
Решение по объему запасов в предположении повышения цены

*Предупредительные запасы или при уверенности (anticipation/certainty inventory).* Эти запасы аккумулируются для обслуживания точно известных будущих потребностей. Они отличаются от буферных тем, что накапливаются на основе точных данных и поэтому сопровождаются меньшими рисками. Отличные примеры подобных запасов — сезонные запасы, скажем, запасы сырья, накапливаемые в период уборки урожая для последующей переработки в течение года. Причины, из-за которых организации также могут накапливать запасы, — ожидание забастовки, ухудшение погодных условий, возникновение дефицита или объявленное повышение цен в будущем.

Менеджерам гораздо легче принимать решения при наличии буферных запасов, поскольку определенность ситуации позволяет не оценивать влияние неопределенности. К сожалению, в периоды дефицита и динамичного повышения цен организации не всегда могут выделить достаточно средств, чтобы заранее создать запас материалов, которые им обязательно вскоре потребуются. Государственные организации, работающие в рамках заранее заданного бюджета, могут не получить на это разрешения и финансирования. Многие организации с ограничен-

ным оборотным капиталом также в этих условиях могут оказаться в сложном положении.

*Межоперационные запасы (decoupling inventories)* позволяют выполнять работу на каждом участке крупного процесса независимо друг от друга. Объем и месторасположение сырья незавершенного производства и готовой продукции в запасах этого вида определяются издержками и повышением операционной гибкости, достигаемой за счет этих запасов.

Все запасы — транзитные, циклические, буферные или накапливаемые в ожидании — выполняют и межоперационную функцию. Если основное назначение запасов — обеспечить работу отдельных участков, т.е. разбить процесс на отдельные составляющие, и если для работы с этим запасом специально определяются площади и время, целесообразно выделить эту категорию в отдельную. Это делает обе стороны более гибкими и независимыми в действиях и переговорах. Во многих контрактах специально указывается, что поставщик должен иметь определенный запас готовой продукции. Этот запас выполняет межоперационную функцию на участке между производственными процессами поставщика и заказчика.

При изучении запасов на основе их функций становится ясно, что они — результат организационной политики и многих взаимосвязанных решений, принимаемых в организации. В любое время любые функции запасов физически неотличимы друг от друга. Часто конкретное изделие, хранящееся в запасе, может одновременно выполнять несколько функций. Зачем в этих случаях вообще классифицировать запасы по функциям? Ответ здесь следующий: из-за разной степени контроля каждого класса запасов. Некоторые запасы по своей природе в основном фиксированны и неконтролируемы, в то время как другие позволяют вести такой контроль. Разумеется, здесь необходимо учитывать все составляющие и все последствия. Скажем, предписание руководства снизить общие затраты на 20% после принятия каких-то решений, связанных с поставками или маркетингом, и прежнее внимание к циклическим и сезонным запасам может привести к снижению межоперационного и буферного запасов почти до нулевого уровня, что грозит катастрофическими последствиями.

## Формы запасов

Помимо классификации по функциям запасы можно классифицировать по форме. Более того, на практике такая классификация встречается гораздо чаще. Обычно для этих целей используют следующие пять форм запасов: (1) сырье, покупаемые детали и упаковочные материалы; (2) незавершенное производство; (3) готовую продукцию; (4) товары для обслуживания и ремонта; (5) товары для перепродажи. Отходы или устаревшие материалы, хотя технически рассматриваются как запасы, в данном случае в эту классификацию не входят (см. гл. 11, где описывается возврат инвестиций).

Сырье, покупаемые детали и упаковочные материалы, необходимые для производителей, — это запасы основных исходных материалов, требующихся организации для ее производственного процесса. После того как к ним добавляются

труд и ресурсы, они трансформируются в запасы незавершенного производства. После того как производство закончено, эти продукты становятся готовой продукцией. В целом формы запасов различаются по объему труда и материалов, добавленных организацией. Классификация относительна, поскольку готовая продукция поставщика у заказчика может считаться сырьем.

Для ресурсных отраслей, сервисных и государственных организаций очень важную роль могут играть запасы товаров для MRO. В ресурсных отраслях значительная доля таких запасов может приходиться на детали, используемые для эксплуатации и ремонта, так как необходимо поддерживать в работоспособном состоянии огромную базу капиталовложений. В организациях, специализирующихся на перепродажах, основные категории товаров — для повторной продажи и запасы, необходимые для поддержания в рабочем состоянии зданий и оборудования. Для многих отраслей, занимающихся потребительскими товарами — продуктами питания и напитками, значительную долю закупаемых в запас продуктов составляют упаковочные материалы. Этот вид запасов оказывает влияние на окружающую среду.

## Границы функций и форм запасов

При наличии пяти форм и пяти функций производственных запасов мы получаем 25 типов запасов, которые в совокупности образуют профиль запасов любой организации. Схематично они представлены на рис. 6.2, где также показаны некоторые переменные, учитываемые менеджерами при принятии решений, и поэтому они также влияют на тип запасов. Разумеется, в каждой организации все типы запасов могут быть представлены в самых разных масштабах, а некоторые вообще отсутствуют. Наличие 25 типов делает контроль, с одной стороны, более сложным, но с другой — сфокусированной задачей, которую благодаря этому решать легче.

Динамика изменения запасов — это прямой результат самых разных приемов и решений, принимаемых в организации. На уровень запасов могут существенно повлиять решения самых разных отделов: пользователей, финансового, производственных, маркетинга и специалистов по поставкам. Долгосрочная и устоявшаяся политика организации по вопросам маркетинга и поставок может привести к тому, что перевозки готовой продукции, сырья и текущих запасов будут осуществляться совершенно негибко, в то время как краткосрочные производственные графики можно составить так, чтобы обеспечить высокую гибкость при работе с запасами незавершенного производства. Долгосрочные контракты на поставки в сочетании со снижающимся спросом на продукцию организации могут привести к накоплению сырья. Чтобы менеджеры по поставкам работали эффективно, они должны учитывать динамику изменения каждого типа запасов, как долгосрочных, так и краткосрочных, а также степень их контроля. Для эффективного управления запасами они также должны координировать приемы и решения, принимаемые на всех функциональных участках.

	<i>А. Сырье, закупляемые детали и упаковочные материалы</i>	<i>Б. Незавершенное производство</i>	<i>В. Готовая продукция</i>	<i>Г. Товары для MRO</i>	<i>Д. Товары для перепродажи</i>
1. Транзитные запасы (путевые)	Проектирование системы поставок, определение размещения поставщиков, выбор способа транспортировки	Проектирование системы грузопереработки материалов и ее размещение	Проектирование мест размещения предприятий и системы дистрибуции продукта	Расположение поставщика, способ транспортировки, небольшие партии	Расположение складов, дистрибуция, способ транспортировки
	Решения, связанные с логистикой	Решения, связанные с проектированием продукта/процесса	Решения, связанные с проектированием продукта/процесса	Решения, связанные с проектированием продукта/процесса	Решения, связанные с проектированием продукта/процесса
Циклические (EOQ, партии)	Размер и стоимость заказа	Размер партии, наладка оборудования	Затраты на дистрибуцию, размеры партий	OEM <sup>1</sup> или нет, размер заказа	Размер заказа и другие издержки
Буферные (неопределенность)	Распределение вероятности цены, поставок, дефицита и издержек на содержание запасов	Распределение вероятности рабочих характеристик оборудования и параметров продукта	Распределение вероятности спроса и сопряженных его затрат на содержание запасов и затрат в случае дефицита	Распределение вероятности поломок во время применения	Распределение вероятности спроса, связанной с затратами на содержание запасов и нехваткой продуктов
Предупредительные (цена, дефицит)	Известные будущие уровни поставок и цена спроса	Мощность, производственные издержки найма и увольнения персонала, перевода на другие места, сверхурочных работ, простоев и т.д.	Характер изменения спроса (сезонный)	Планирование проектов, связанных с техническим обслуживанием	Модели предложения и спроса и уровни цен
	Решения, связанные с ценой и наличием требуемых материалов; учет неопределенности, сезонности	Решения, связанные с ценой и наличием требуемых материалов; учет неопределенности, сезонности	Решения, связанные с ценой и наличием требуемых материалов; учет неопределенности, сезонности	Решения, связанные с ценой и наличием требуемых материалов; учет неопределенности, сезонности	Решения, связанные с ценой и наличием требуемых материалов; учет неопределенности, сезонности
Межоперационные (взаимозависимость)	Зависимость/независимость от поведения поставщика	Зависимость/независимость от последующих производственных операций	Зависимость/независимость от поведения рынка	Зависимость/независимость от поведения поставщика	Зависимость/независимость от поведения поставщика
	Решения, связанные с контролем производства	Решения, связанные с контролем производства	Решения, связанные с контролем производства	Решения, связанные с контролем производства	Решения, связанные с контролем производства

Рис. 6.2

Формы и функции запасов

<sup>1</sup> Original Equipment Manufacturer — поставщик (или производитель) комплектного оборудования.

Нередко при принятии решений менеджеры пользуются неформальными практическими правилами. Очень часто в таком правиле используют оборачиваемость запаса за год. Существует практическое правило: если использование какого-то продукта удваивается, его запасы также должны возрасти вдвое. Однако в этом случае рекомендуется более внимательно изучить все составляющие этого типа запасов.

Циклические запасы, пополняемые партиями с экономически обоснованными размерами (см. следующий параграф), возрастают пропорционально квадратному корню из величины спроса, и поэтому, если спрос удваивается, запасы следует увеличить на коэффициент, равный только 1,4. Заказ сырья и его хранение могут иметь совершенно другие структуры затрат по сравнению с затратами на переналадку оборудования, подготовку заказов на производство и хранение готовой продукции.

Объем транзитных запасов зависит от сетей поставок и дистрибуции. Изменение распределительной системы таким образом, чтобы она могла работать с дополнительными объемами, может более чем вдвое снизить транзитные запасы готовой продукции. Предупредительные запасы зависят от модели спроса, а не от самого спроса. Межоперационные запасы могут оставаться неизменными. Буферные запасы могут возрасти или снизиться в зависимости от нестабильности спроса и предложения. Многие из указанных изменений компенсируют друг друга, однако здесь самое главное другое: на практике правила слишком приближены для того, чтобы хорошо контролировать уровень запасов. Даже если создается впечатление, что они пригодны, менеджеры никогда не знают, какими лучшими вариантами они могут воспользоваться. Да и вообще, любые наборы правил должны трактоваться взвешенно и периодически повторно оцениваться и тестироваться.

Компании, которые начали применять приемы бережливых поставок, добились сокращения запасов, устранив базовые причины создания запасов. Например, циклические запасы удалось снизить за счет сокращения времени наладки оборудования, межоперационные — за счет лучшего планирования и более высокого качества; буферные запасы снизили благодаря снижению отклонения предложения и/или спроса, снижению числа проблем из-за качества и более своевременной поставки заказов. Однако поиск более совершенных способов, позволяющих контролировать запасы, — никогда не решаемая до конца задача.

## Управление запасами в цепи поставок

Выбор типа запасов в цепи поставок и места их размещения очень серьезно сказывается на уровне обслуживания потребителей, размере оборотного капитала, а в конечном счете и на рентабельности.

Такие компании, как Dell, Wal-Mart и Hewlett-Packard, убедительно показывают, какие результаты можно получить, если объединить бережливые цепи поставок с высоким уровнем обслуживания своих потребителей.

Управление запасами в цепях поставок помимо прочего предусматривает управление информационными потоками и определение того, как физический поток товаров и услуг будет проходить оперативный уровень. Управление ин-

формационными потоками, охватывающими партнеров по цепи поставок, — очень непростая задача. Хотя современные информационные технологии позволяют связываться с потребителями быстро и эффективно, компаниям часто приходится вкладывать крупные средства в новые системы, чтобы добиться согласования своих технологий с технологиями заказчика (см. гл. 4, где более подробно разбираются информационные системы и информационные технологии применительно к управлению цепями поставок).

Однако координация стандартов информационных технологий и совместимость программного обеспечения — это только часть рассматриваемого здесь процесса. Поскольку большинство поставщиков обычно взаимодействуют со множеством заказчиков, вместо того чтобы фокусироваться на доминирующем партнере в цепи поставок, который находится в общем потоке ниже, следует уделить должное внимание вопросам конфиденциальности, т.е. решить, какой информацией следует поделиться и когда.

Вопросы оперативного проектирования, связанные с производством и выполнением заказов, могут повлиять на такие показатели, как время выполнения заказов, качество и размер партий. Например, гибкие производственные процессы, способные быстро реагировать на потребительские заказы, в некоторых случаях позволяют существенно снижать объемы буферных запасов. Здесь также важно определить подходящий способ транспортировки. Возможно, самые низкие издержки обеспечивает железная дорога. Однако перевозка на грузовиках позволяет обеспечивать обслуживание быстрее и «от двери к двери», к тому же автомобильный вариант снижает транзитные запасы.

И наконец, политика работы с запасами должна принимать во внимание рыночные условия и то, как она влияет на операции поставщика. Заявление вроде «нам требуется на четыре недели запасов по всем изделиям категории А» не учитывает отклонения спроса и предложения по продуктовым группам или семействам. Возможно, необходимо устанавливать правила, на основе которых принимаются решения по уровню запасов, учитывающие классификацию групп; это позволит держать в запасах наиболее приемлемый объем каждой группы.

Политика размещения заказов на основе доли общего спроса может привести к большим отклонениям спроса на уровне поставщика. Этот эффект можно ослабить, если обмениваться прогнозами с поставщиками, чтобы они могли планировать свое производство и иметь достаточные запасы, с одной стороны, а с другой — такие, при которых издержки на их содержание были бы низкими.

## КЛАССИФИКАЦИЯ АВС

Широко используемая классификация и закупок и запасов исходит из денежной стоимости продукции. В XIX веке итальянский ученый В. Парето (V. Pareto) обратил внимание на то, что, независимо от изучаемой страны, основную часть ее богатства контролирует небольшая часть населения. Это наблюдение привело к появлению кривой Парето, чьи основные принципы, как оказалось, справедливы в очень разных ситуациях. Например, при управлении материалами кривая Парето обычно подходит ко всем закупаемым изделиям, числу поставщиков, числу изделий в запасах и ко многим другим участкам деятельности. Кривую Парето

часто называют правилом 80-20, а еще чаще кривой ABC — анализом, который приводит к выделению трех классов запасов: А, В и С.

Класс	Процент общего количества изделий в запасах	Процент общих денежных средств, связанных в запасах
А	10	70–80
В	10–20	10–15
С	70–80	10–20

Эти процентные значения могут варьироваться от организации к организации, к тому же в некоторых организациях может выделяться больше классов. Принцип разделения помогает гораздо лучше управлять материалами, поскольку позволяет концентрировать усилия менеджеров на участках с самой высокой отдачей. Например, общий годовой объем закупок производителя может составлять 30,4 млн долл. со следующей разбивкой по категориям.

Число изделий	Процентная доля изделий, %	Годовая закупочная стоимость, тыс. долл.	Процентная доля от общего объема закупок за год, %	Класс
1 095	10,0	21 600	71,1	А
2 168	19,9	5 900	19,4	В
7 660	70,1	2 900	9,5	С
10 923	100	30 400	100	

Можно ожидать, что аналогичный анализ запасов, имеющихся в организации, покажет такую же высокую долю общей стоимости у относительно небольшого числа хранящихся изделий. Закупочная стоимость — это комбинация цены изделия и числа таких изделий, и поэтому недостаточно классифицировать товары с высокой единичной ценой или товары с высокими объемами закупок в качестве категории А исходя только из этого. Необходимо вычислить годовую стоимость (например, единичная стоимость × годовой объем = общая годовая стоимость) и классифицировать продукцию по трем группам на этом основании. Такой подход можно рекомендовать в качестве начального (рис. 6.3).

Как менеджер по поставкам может пользоваться подобной классификацией? Целесообразно, чтобы он тратил больше своего рабочего времени на категории А и В и меньше на категорию С. Поскольку гарантия поставок и наличия обычно в равной степени важна по всем изделиям, как правило, для управления запасами категории С заказы на них размещают у одного или всего у нескольких поставщиков. Для этого нужно заключать соглашения о закупках «отсутствие запасов» или системные контракты, применяя карты снабжения, используя электронные каталоги и относительно редко проводя проверку имеющейся продукции. Эти приемы сокращают объем необходимой документации и усилия менеджеров (по большей части изделий), но при этом обеспечивают высокий уровень обслуживания.

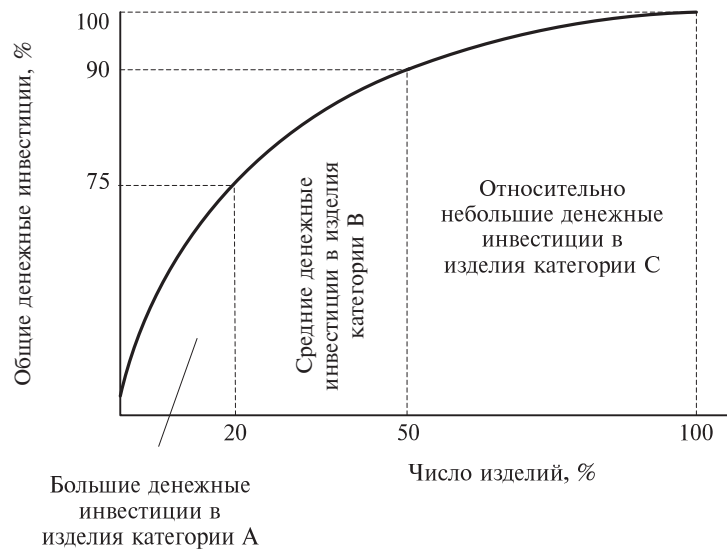


Рис. 6.3  
Классификация запасов по категориям А, В, С

Изделия категории А особенно важны для обеспечения финансовых показателей организации, и поэтому, если не учитывать другие условия, их обычно хранят в небольшом количестве, а заказывают и проверяют часто. Изделия категории В располагаются между категориями А и С, и их проверяют меньше, чем категорию А. Следует отметить, что некоторые изделия категорий В и С из-за их особой природы, риска поставок или каких-то других особенностей могут потребовать такого же внимания, как категории А.

## ЗАТРАТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ЗАПАСАМИ

Высокие затраты на содержание запасов привели к разработке множества систем, предназначенных для снижения их объемов. Так, японские производители первыми стали использовать приемы бережливых цепей поставок, в том числе систему «точно в срок». Чтобы умело применять наиболее подходящие приемы и процедуры, учитывающие запросы конкретной организации, нужно хорошо понимать природу запасов и издержек на них. Скажем, в настоящее время компании Северной Америки начали активно использовать системы планирования потребностей в ресурсах. В них заданы цели по сокращению запасов там, где это возможно, за счет точной и своевременной информации по всем требованиям пользователей, всесторонней координации деятельности всех отделов и подразделений и строгого применения систем.

По каждому изделию, хранящемуся в запасах, затраты на хранение должны быть меньше затрат, возникающих при его отсутствии. Запасы существуют только по этой причине. Запасы на хранение реальны, но определить их численно слож-



но. Отнесение каких-либо издержек к тем или иным составляющим затрат в конкретной ситуации зависит от решений, которые надо принять. Многие затраты остаются неизменными, даже если размер заказа на единственное изделие удваивается, но те же самые затраты могут существенно меняться, если необходимо рассмотреть заказ на 5 тыс. изделий. Основные типы затрат, связанных с запасами, описываются ниже.

*Затраты на содержание, наличие или владение (carrying, holding, possession costs)* включают расходы на грузопереработки; на помещения для хранения или аренду складов; на оборудование, необходимое для обработки хранящихся запасов; на само хранение, труд и операционные издержки; страховые выплаты; затраты, возникающие из-за поломок, хищений и устаревания продукции; налоги; инвестиционные или альтернативные издержки. Если сформулировать эти составляющие кратко, в эту категорию включается любой вид затрат на любой вид запасов.

Затраты на содержание запасов могут быть очень высокими. Например, недавние оценки годовых затрат на содержание производственных запасов составили от 25 до 50% общей стоимости запасов. Многие компании не очень хорошо оценивают затраты на содержание запасов. Хотя существует несколько способов расчета затрат на содержание запасов, основные из них следующие: (1) капитальные, (2) на обслуживание запасов, (3) на площади для хранения, (4) риски, связанные с запасами<sup>1</sup>.

После того как компания определила свои издержки на содержание запасов как процент стоимости запасов, можно рассчитать годовые издержки на содержание запасов:

$$\begin{aligned} & \text{Затраты на содержание запасов за год} = \text{Средняя стоимость запасов} \times \\ & \quad \times \text{Затраты на содержание запасов как процент себестоимости запасов;} \\ & \quad \text{Средние затраты на содержание запасов} = \\ = & \text{Средние запасы по единицам хранения} \times \text{Себестоимость единицы материала;} \\ & \quad \text{СС} = Q / 2 \cdot C \cdot I, \end{aligned}$$

где:

- СС — затраты на содержание запасов за год;
- Q — размер заказа или объем поставок материалов, ед.;
- C — стоимость единицы доставленного материала;
- I — затраты на содержание запасов материалов как процент стоимости запасов.

*Затраты на размещение или закупку (ordering or purchase costs)* включают расходы управленческие, канцелярские, на материалы, оплату телефонных переговоров, почтовые, факсы, электронную почту, бухгалтерию, транспортировку, проверки и получение, относящиеся к закупке или размещению заказа на производство. Какие издержки организация не понесет, если не станет размещать заказ или если объединить два заказа? Базовые издержки — те затраты, которые требуются для определения поставщика и размещения у него заказа. Затраты на до-

---

<sup>1</sup> Doug M. Lambert, James R Stock, and Lisa M. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*, Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 1998.

полнительное изделие относится к расходам на включение еще одной строки в заказ на закупку. В большинстве заказов можно выделить одну базовую составляющую и несколько элементов по отдельным строкам заказа. В попытке снизить затраты на размещение заказа или на закупку, а также сократить время выполнения заказа применяются системы размещения заказов на основе электронного обмена данными (EDI) или Интернета.

*Затраты на наладку (setup costs)* относятся ко всем расходам, связанным с подготовкой к производственному прогону. Эти затраты могут быть значительными. Они включают такие факторы, связанные с обучением рабочих, как порча материалов на первых этапах и низкая производительность до достижения нормативных показателей, а также более общие факторы, в частности характер наладочных работ, размер заработной платы и другие выплаты рабочим, простой оборудования, дополнительный износ инструментов, повреждение деталей и оборудования во время наладки и т.д. Здесь следует учесть затраты на наладку и закупающей организации, и продавца. Сокращение затрат на наладку и времени на этот этап позволяет снижать производственный цикл по заказам в меньших объемах и поставляемым чаще.

*Затраты из-за дефицита (stockout costs)*. Это расходы, связанные с отсутствием требуемых деталей или материалов в то время и там, где они необходимы. Сюда относят упущенную выгоду от упущенного сбыта, затраты на переход на другие материалы, вызванный дефицитом; замену менее подходящими или более дорогими деталями или материалами; затраты на изменение рабочих графиков и экспедиторские операции; простой рабочих и оборудования и т.д. Часто в этих случаях снижается репутация организации в глазах потребителя или пользователя, а в некоторых случаях она может и заплатить штрафы. Влияние дефицита на потребителей может быть разным. На рынке продавца неудовлетворенный потребитель с меньшей вероятностью окажется потерянными по сравнению с рынком покупателя. Конечно, каждый отдельный потребитель по-разному реагирует на дефицит.

Многим организациям очень трудно точно оценить затраты, связанные с дефицитом. Однако, как складывается впечатление, они значительны и намного более крупны, чем затраты на содержание запасов. Затраты из-за дефицита, обсуждаемые здесь с учетом запасов, по своей природе похожи на доставку заказов с опозданиями или в неполном объеме.

*Колебания стоимости доставки (variations in delivered costs)* — это расходы, связанные с закупками в объемах, или времена, когда цены или затраты на доставку оказываются выше, чем при других объемах или времени. Поставщики часто предлагают изделия в более крупных количествах или в определенное время года с ценовыми скидками или скидками на транспортировку. Небольшие объемы или другое время закупки могут привести к повышению закупочных цен или затрат на транспортировку, однако покупка в более значительных объемах может привести к увеличению затрат на содержание запасов. Учет скидки на объем закупаемой продукции обсуждается в гл. 9.

Многие затраты на запасы в некоторых случаях трудно выявлять, обобщать и измерять. Можно попытаться проследить индивидуальные затраты, начисляемые на отдельные изделия, и использовать их при принятии решения. Как правило,

подобные затраты можно отнести к более широкому классу единиц. Второй путь — спрогнозировать влияние крупного изменения систем запасов на различные центры издержек. Например, как повлияет на запасы переход к системному контракту или к запасам, управляемым продавцом, по некоторым изделиям, закупаемым в небольших объемах? Или каково будет влияние системы «точно в срок» на цену, на затраты на содержание запасов, на размещение заказа и на вероятность возникновения дефицита? Поскольку большинство моделей запасов построены на сбалансированности перечисленных видов затрат, чтобы получить оптимальный размер заказа и запасов, для них очень важны наличие данных по затратам и их качество.

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Вопросы управления запасами осложняются необходимостью оперативно действовать в быстро изменяющейся среде, в которой происходит планирование работ с запасами и поставками. Запасы всегда воспринимаются как слишком большие, как слишком маленькие, не те, что нужны, размещены не там, где надо. При изменении экономических условий то, что было маленькой проблемой в один период, очень легко может стать очень крупной в другой.

Значительное место в общей картине управления запасами занимает прогнозирование, поскольку оно непосредственно влияет на количественные и временные параметры доставляемых заказов. Прогнозы по темпам использования, поставкам, рыночным условиям, технологиям, цене и т.д. всегда необходимы, чтобы принять точное решение. Трудность заключается в том, как планировать деятельность, чтобы удовлетворить будущие потребности, поскольку здесь необходимо получить ответы на следующие вопросы: на кого следует возложить ответственность за составление прогнозов по будущему использованию? следует ли группе, занимающейся управлением поставок, разрешить корректировать прогнозы, составленные отделом продаж, производителями или пользователями? должны ли поставщики отвечать за удовлетворение прогнозных или фактических требований? должен ли менеджер по поставкам отвечать за удовлетворение фактических или прогнозных потребностей?

Во многих организациях потребность в сырье, услугах, деталях, узлах, обычно определяется на основе прогноза продаж, ответственность за составление которого возлагается на службу маркетинга. В некоторых сервисных фирмах и общественных органах функция поставок часто должна заниматься и прогнозами, и приобретением продукции. При перепродажах покупателю, возможно, надо оценить ожидаемый объем продаж (включая объемы продаж по сниженным ценам, для сезонных товаров), а также закупок с учетом их сезонности. В любой ситуации любые упущенные прогнозныe выгоды быстро забываются, однако о крупных излишках или дефицитах помнят долго. Менеджеров по поставкам часто обвиняют в излишках или дефицитах, независимо от того, кто составлял первоначальный прогноз или насколько он был плох.

Настоящая проблема с прогнозами определяется их ненадежностью. Прогнозы обычно ошибочны, так как они либо превышают фактические запросы, либо занижают их, и поэтому возникает вопрос: как велико такое отклонение? В прог-

нозировании можно применить методы постоянного совершенствования, отслеживать точность прогнозов и предпринимать необходимые шаги, чтобы устранять базовые причины, из-за которых в прогнозах появляются ошибки.

Для поставщика существенное отклонение от прогноза может возникнуть из-за уловок, к которым прибегает служба снабжения. Если спрос оказывается ниже прогнозного, поставщик может предположить, что первоначальный прогноз делался с целью получить благоприятную цену или добиться от него каких-то других уступок. Если же спрос превышает прогноз, затраты поставщика могут возрасти из-за сверхурочной работы, срочности выполнения заказов и изменения производственных графиков. Поэтому специалистам по закупкам необходимо регулярно обмениваться с поставщиком прогнозами степени неопределенности, чтобы котировки могли эту неопределенность учесть. Подобный обмен, очевидно, невозможен, если покупатели сами не знают, какова определенность и как она может повлиять на работу поставщика. Прогнозы периодически должны уточняться.

## Приемы прогнозирования

Существует множество приемов прогнозирования, подробно описанных в литературе. В этом параграфе мы кратко разберем некоторые из них, но не детально.

Количественное прогнозирование строится на использовании прошлых данных для предсказания будущего. Один из классов приемов количественного прогнозирования, *случайные модели (casual models)*, пытается идентифицировать основные индикаторы, на основе которых разрабатываются модели линейной или множественной регрессии. Скажем, производитель ковров в качестве таких индикаторов может использовать объем жилищного строительства, ипотечные ставки, заполняемость жилых домов и т.д. и на основе этих данных прогнозировать объем производства ковров. Для разработки и тестирования подобных моделей применяются стандартные компьютерные программы. Обычно считается, что выбранные индикаторы влияют на объем продаж и на изменения этого объема, хотя даже хорошие модели не обеспечивают причинно-следственных связей. Значение индикаторов можно получить намного раньше, чтобы представить прогноз так, чтобы у менеджеров было достаточно времени для принятия решений.

Второй класс количественных прогнозов исходит из предположения, что объем продаж (или значения других прогнозных параметров) в течение времени периодически соответствует какому-то повторяющемуся типу (модели). Задача аналитика при подобном *прогнозировании временных рядов (time series forecasting)* идентифицировать модель и составить прогноз. В модели можно выделить шесть базовых параметров: постоянное значение (колебания данных вокруг постоянного среднего), тренд (систематическое возрастание или снижение среднего значения во времени), сезонное, циклическое, случайное отклонение и точки поворота. К приемам прогнозирования на основе временных рядов относятся: простое скользящее среднее, взвешенное скользящее среднее и экспоненциальное сглаживание.

Один из наиболее часто используемых классов — *качественный подход (qualitative approach)*, сбор и использование мнений разных людей с присвоением им разной степени значимости, чтобы составить прогноз. Скажем, рыночные прогнозы составляются на основе оценок торговых представителей, менеджеров по

продажам и т.д. Подобные прогнозы могут также распространяться сверху вниз. Формальным подходом для подобного прогноза служит метод Дельфи. У прогнозов на основе коллективных мнений отсутствует строгость более количественных приемов, однако это не обязательно говорит о том, что они менее точны. Часто знающие люди, которые хорошо понимают особенности рынка, имеют «чутье», которое трудно сформулировать точно, но именно оно позволяет им получать хорошие прогнозные результаты.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРОВ ЗАКАЗА И УРОВНЕЙ ЗАПАСОВ

В последующих параграфах разбираются некоторые относительно простые теоретические модели, применяемые для определения размеров заказа и уровней запаса. Степень применимости подобных моделей зависит от того, зависимы или независимы спрос или использование запасов. Зависимый спрос означает, что изделие есть часть более крупной сборки или продукта и его использование зависит от производственного графика выпуска этого более крупного узла. Поэтому зависимый спрос по своей природе *производный*. Независимый спрос означает, что использование единицы хранения не определяется производственным графиком, а непосредственно связано с заказами потребителей, поступление которых не зависит от производственного графика.

### Модели с фиксированным размером заказа

Классический компромисс при определении размера партии возникает в том случае, когда надо определить, производить или покупать продукцию для текущего запаса. Решение здесь обычно определяется соотношением затрат на содержание дополнительного запаса и на покупку или изготовление. Цель применяемой здесь модели — минимизировать общие затраты за год. В простейшей такой модели основные параметры: годовой спрос ( $R$ ), время выполнения заказа ( $L$ ), цена ( $C$ ), переменные затраты на размещение заказа или на наладку ( $S$ ), процентная доля затрат на содержание ( $K$ ) — постоянны. Когда уровень запаса опускается до точки повторного размещения заказа ( $P$ ), отправляется заказ на постоянное экономически обоснованное количество ( $Q$ ). В подобных моделях задержки с выполнением заказов и дефициты не допускаются.

Общие издержки ( $TC$ ) учитывают затраты на закупки, затраты на размещение заказа или на площадку и на содержание запасов:

$$TC = RC + \frac{RS}{Q} + \frac{2QKC}{2}.$$

Далее можно определить минимальное значение  $Q$  (или экономически оптимальное, EOQ):

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2RS}{KC}}.$$

Это размер заказа, при котором затраты на размещение заказа и содержание запаса равны друг другу. На рис. 6.4 и 6.5 показано изменение затрат с изменением размера заказов и то, как меняется уровень запаса во времени при использовании данной модели. В качестве примера применения этой модели рассмотрим следующие значения:

- годовой спрос  $R = 900$  ед.;
- закупочная стоимость с учетом доставки  $C = 45$  долл. за ед.;
- годовая доля затрат на содержание  $K = 25\%$ ;
- затраты на размещение заказа  $S = 50$  долл. за ед.

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2RS}{KC}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 900 \cdot 50}{0,25 \cdot 45}} = 89 \text{ ед.}$$

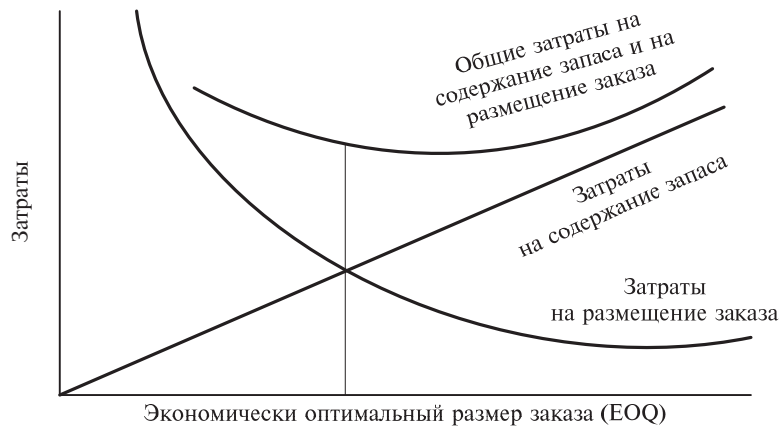


Рис. 6.4  
Затраты на содержание материала в запасе и на размещение заказа

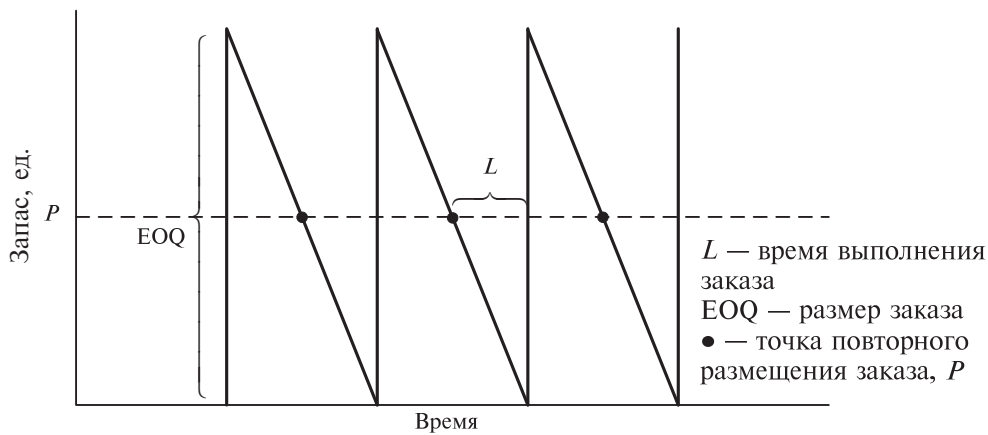


Рис. 6.5  
Простая модель с фиксированным размером заказа

Для определения точки повторного размещения заказа  $P$  необходимо знать время выполнения заказа, которое в данном примере составляет 10 рабочих дней. Исходя из допущения, что в году 250 рабочих дней, точку повторного размещения заказа можно определить по следующей формуле:

$$P = L \times \text{дневной спрос} = L \cdot R / 250 = 10 \cdot 900 / 250 = 36 \text{ ед.}$$

В соответствии с моделью при снижении запаса до 36 ед. следует размещать заказ на поставку 89 ед. Последняя единица из запаса будет использована непосредственно перед поступлением заказанных. Средний размер запаса составляет  $89 / 2 = 44,5$  ед. На практике, скорее всего, целесообразно иметь какой-то страховой запас, который можно добавить к среднему уровню запаса. Кроме того, нижняя часть кривой затрат (см. рис. 6.4) относительно плоская (и асимметричная), и поэтому можно получить некоторые преимущества, если заказывать не 89 ед., а 96 (восемь дюжин) или 100 ед. В этом случае дополнительные затраты составят соответственно 2,50 или 6,25 долл., а общая годовая стоимость — приблизительно 41 500 долл. Это дополнительные затраты на размещение заказа и содержание в запасах дополнительно заказанных единиц.

Допущения, лежащие в основе модели EOQ, налагают некоторые строгие ограничения, мешающие широкому применению этой модели. Поэтому разработаны многочисленные другие модели, снимающие часть указанных допущений. Чтобы лучше разобраться в этом вопросе, читатель может обратиться к книгам об управлении запасами, где это разбирается более подробно.

## Модели с фиксированным периодом

Во многих ситуациях удобнее размещать заказ с определенной частотой, а не тогда, когда запас достигает определенного уровня. Скажем, распределять рабочую нагрузку легче, если каждый день, неделю, месяц и т.д. выделять работников для проверки определенных классов запасов.

В модели с фиксированным размером заказов заказы размещаются при достижении точки повторного размещения. А в моделях с фиксированным периодом заказы размещаются только в определенное время. Поэтому уровень запасов следует корректировать так, чтобы в течение периода между размещением и временем выполнения заказа не возникло дефицита. Модели с фиксированным периодом пытаются определить оптимальный период размещения заказа ( $O$ ). Такой период можно определить следующим образом. В течение года существует  $R / O$  циклов, и поэтому  $T$  (часть года, приходящаяся на цикл) равна  $O / R$ . Подставив  $O$  в формулу для EOQ, получим

$$T_{opt}R = \sqrt{\frac{2RS}{KC}}, \text{ или } T_{opt} = \sqrt{\frac{2S}{RKC}}.$$

Используя данные предыдущего примера, получим

$$T_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot 50}{900 \cdot 0,25 \cdot 45}} = 0,1, \text{ или } 10 \text{ раз за год.}$$

При 250 рабочих днях в году период составляет 25 рабочих дней, или 1 раз каждые пять рабочих недель. Экономически оптимальный заказ EOQ равен  $T_{opt}R$ , или 90 ед. Другими словами, мы получили тот же результат, что и в предыдущем случае. Организационные процедуры могут потребовать проверки каждые четыре недели или раз в месяц, поскольку этот вариант для работы более привлекателен. В этом случае  $T$  изменится до 0,08, а  $O$  — до 72, что приведет к дополнительным затратам в 23,77 долл. за год сверх оптимального значения.

### Вероятностные модели с учетом масштаба обслуживания

Описанные выше модели исходят из допущения, что все параметры точно известны и со временем не меняются. Однако гораздо чаще встречаются ситуации, когда спрос, время выполнения заказов, поставки и другие важные параметры не изменяются. Вероятностные модели размера заказов подобные изменения учитывают. Такие модели более сложны, чем описанные выше, однако вероятностный подход дает больше информации о возможных результатах.

### Буферные (страховые) запасы и уровни обслуживания

Для буферных, или страховых, запасов основной фактор, влияющий на принятие решений, — объем запаса, способный обеспечить требуемый уровень обслуживания. Уровень обслуживания можно определить как долю выполненных запросов пользователей. Если по какому-то конкретному изделию за год от них поступило 400 запросов и 372 были немедленно удовлетворены, коэффициент обслуживания составит  $372 / 400 = 93\%$ .

Уровень обслуживания можно также определить как долю запросов, удовлетворенных немедленно. Если 372 заказа в приведенном примере относятся к какой-то одной единице продукции, а 28 необслуженных — к пяти единицам, общий годовой спрос составит  $372 + 140 = 512$  ед. Уровень обслуживания в этом случае равен  $372 / 512 = 73\%$ . Поэтому очень важно разобраться, что именно понимается под уровнем обслуживания в организации.

Сохранение запасов, достаточных для предотвращения дефицита, и тем самым выход на высокий уровень обслуживания требуют больших расходов. С другой стороны, частые дефициты также приводят к большим затратам организации. Хотя затраты из-за дефицитов очень трудно, а порой и дорого определить, они вполне реальны. Установление уровня обслуживания требует от менеджеров оценивания подобных затрат в явном виде, чтобы на их основе определить соотношение между затратами на содержание запасов и затратами из-за возникновения дефицита.



Это соотношение можно оценить в числовом виде, если известны точные данные, в частности, затраты на содержание запасов, затраты в результате дефицита и данные об изменении спроса или предложения. Однако из-за больших расходов и трудностей получения подобных данных и оценок вероятностей по отдельным изделиям менеджеры часто устанавливают уровень обслуживания произвольно, как правило, около 95%, считая, что соотношение затрат из-за возникновения дефицита и затрат на содержание запасов составляет 19 : 1. На практике установить и поддерживать уровень обслуживания сложно, поскольку точно классифицировать изделия, их функции и взаимозависимости трудно. По одним изделиям уровень обслуживания не должен быть таким же высоким, как по другим, изделие, которое может быть относительно неважным для одного потребителя, оказывается очень нужным другому. Если потребитель — сборочная линия, низкий уровень обслуживания по какому-то компоненту делает ненужным более высокий уровень обслуживания по другим. К тому же некоторые потребители легче соглашаются с более низким уровнем обслуживания, чем другие. В организации ее отделы и подразделения иногда рассматриваются как заказчики, а уровень их обслуживания служит одним из показателей эффективности управления поставками. Здесь полезно подчеркнуть, что уровень обслуживания и инвестиции в запасы тесно связаны. Добиваться высокого уровня обслуживания становится дорого, а ждать его без достаточного финансового подкрепления — значит испытать разочарование. Служба поставок, разумеется, также заинтересована в уровне обслуживания, поскольку этот показатель свидетельствует о работе поставщика.

Уровень обслуживания может использоваться для определения приемлемого уровня буферных запасов. Эта ситуация показана на рис. 6.6 и 6.7. Слева направо на рис. 6.6 представлены четыре ситуации:

- 1) используется только часть буферного запаса;
- 2) никакого буферного запаса не остается, но дефицита не возникает;
- 3) возникает дефицит;
- 4) весь буферный запас не используется.

Рисунок 6.7 начинается с модели ЕОQ, за тем исключением, что в ней четко не определено, сколько единиц будет использовано между временем размещения заказа и его получением. В качестве целевого уровня обслуживания установлено 95%, заданных с учетом среднеквадратического отклонения среднего ежедневного спроса, при нормальном распределении спроса и с учетом наиболее вероятной степени использования.

Сложность вероятностных моделей существенно возрастает, когда время выполнения заказа, его размер, коэффициент снижения запасов и т.д. из-за условий неопределенности также существенно меняются. Для учета подобных сложных ситуаций могут применяться модели моделирования и другие более сложные статистические приемы.

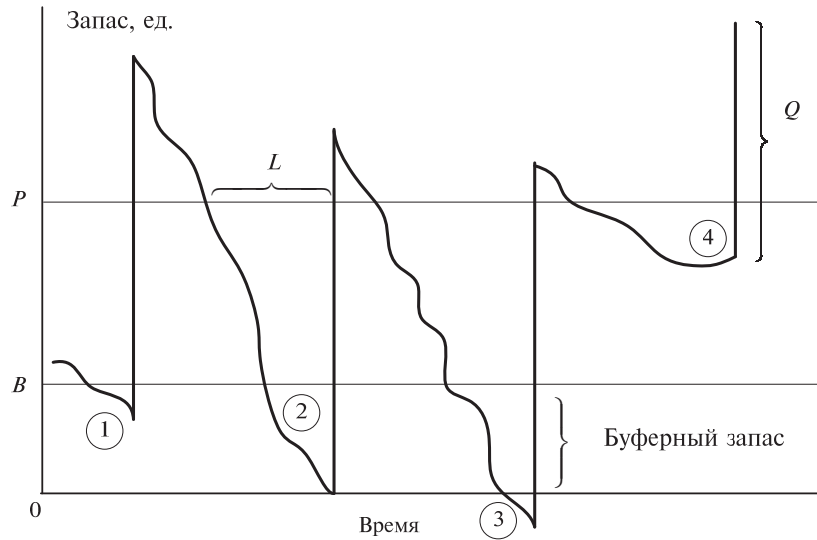


Рис. 6.6  
 Модель заказов с фиксированным количеством  
 и буферным запасом и отклонение спроса



Рис. 6.7  
 Определение размера буферного запаса, позволяющего обеспечить желательный  
 уровень обслуживания

## ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В РЕСУРСАХ

В основе моделей с определенным размером заказа, которые мы только что разобрали, лежит допущение, что спрос на закупаемое или изготавливаемое изделие не зависит от других видов спроса. Эта ситуация часто справедлива для готовой продукции, выпущенной производителями. Однако узлы, сырье и детали не имеют подобной независимости. Спрос на них зависит от графика работы сборочной линии, на которой выпускается готовая продукция. Например, для каждого шибераемого автомобиля необходимо одно лобовое стекло, один руль, четыре шины плюс одна запасная. Аналогично многие товары для обслуживания и ремонта зависят от графика эксплуатационных работ. В основе приема, который называется планированием потребностей в ресурсах (MRP), лежит понимание зависимости от спроса.

MRP-системы предназначены для обеспечения деятельности в процессе производства, эксплуатационных работ или применения за счет удовлетворения запросов, заложенных в основном графике производственной деятельности. Чтобы определить эти запросы, MRP-системам требуются точные спецификации материалов по каждому готовому продукту или проекту. Эти спецификации могут быть самых разных форм, но на концептуальном уровне целесообразно их рассмотреть в виде структурных деревьев.

Далеко не все организации добились успеха, пытаясь реализовать MRP-системы. Для их реализации могут потребоваться годы и крупные инвестиции на подготовку персонала и данных, организационные корректировки, а также приобретение компьютерных программ и оборудования. Однако большинство организаций, успешно внедривших подобные системы, добились меньших объемов запасов, более быстрого выполнения заказов с более точным выполнением условий поставок и более строгой дисциплиной, что обеспечивается MRP и делает инвестиции в эти системы обоснованными. К тому же MRP-системы позволяют быстро проводить повторное планирование и повторное составление рабочих графиков при динамичном изменении окружающей среды.

### Исходные элементы для MRP

Можно выделить три категории основных исходных элементов MRP. Вся система определяется на основе прогнозов требований в их привязке к определенному временному периоду (основному графику производства), где на детальном уровне определяется, сколько конечных изделий должно быть произведено за это время. Вторая исходная составляющая — структурированная спецификация материалов.

В структурированной спецификации используется информация, полученная на основе технологических и/или процессных учетных документов, что позволяет на детальном уровне установить компоненты, требующиеся для производства готового изделия. Третья составляющая — учетная ведомость запасов, где содержится информация, в частности по открытым заказам, время выполнения заказов, приемы, применяемые для определения размера партии, количественные и временные параметры заказа.

Логика MRP позволяет одновременно определять, сколько продукции и когда надо заказывать. Это вычисление исходит из допущения, что вся информация наверняка точна и что материалы будут заказываться по мере надобности. MRP-системы могут помочь производству работать в соответствии с установленным графиком, не допускать простоя оборудования, корректировать изменения размеров заказов и выявлять ситуации, из-за которых задержанные заказы приходится доставлять экспедиторской службой.

## Планирование размера партии

Правила определения размера партии должны задаваться для каждого изделия до составления плана MRP. К выбору правила, определяющего размер партии, следует подойти обоснованно, поскольку оно влияет на затраты на содержание запасов и на операционные издержки, в частности затраты на наладку.

Существуют четыре основных правила определения размера заказа: партия поставки, соответствующая потребности (lot-for-lot, L4L); экономически обоснованный размер партии (EOQ); партия с минимальными общими затратами (least total cost, LTC); партия с минимальными затратами в расчете на одну единицу (least unit cost, LUC).

Чаще всего партии поставки соответствуют потребности. В этом случае при расчете не учитываются затраты на наладку, на содержание запасов или ограничения по мощности. Размер партии определяют на основе определения итогового количества на каждый период.

Прием на основе определения экономически обоснованного размера партии применяется с учетом сбалансированности затрат на содержание запасов и (или) затрат на размещение заказа. В нем применяется формула EOQ для определения размера заказов, которая требует оценок годового спроса, затрат на содержание запасов и затрат на наладку (на размещение заказа).

В методе партии с минимальными общими затратами сравниваются затраты на партии разных размеров и выбирается размер заказа, при котором общие затраты минимальны. Этот метод относится к динамичным приемам.

Еще один динамичный метод — определение партии по минимальным затратам в расчете на одну единицу в партии. В нем учитываются затраты на содержание запасов и на наладку (на размещение заказа) в расчете на единицу продукции.

При применении MRP определять размер трудно. Поскольку большинство приемов определения размера партии требуют информации о затратах и годовом спросе, эффективность принимаемых решений зависит от точности использованных данных.

## Современные MRP-системы

С развитием систем информационных технологий MRP-системы были значительно доработаны и теперь намного лучше помогают менеджерам планировать и координировать производство и поставки. Одним из существенных дополнений к MRP-системам стало планирование потребностей в мощности (capacity requirements

planning, CRP). CRP выполняет ту же функцию для производственных ресурсов, что и MRP для материалов. Если MRP-система предназначена для составления плана материалов, то CRP на его основе рассчитывает требуемые трудовые ресурсы и необходимое оборудование в разбивке по рабочим местам и временным периодам. После этого требуемые ресурсы можно сравнить с объемом имеющихся ресурсов. Если мощность недостаточна, менеджер должен либо скорректировать ее, либо изменить основной график производства. Такая петля обратной связи с основным графиком производства позволяет получить *MRP с петлей обратной связи (closed-loop MRP)*, описывающую динамику разработок.

CRP-модель часто связывается с модулем, контролирующим план производства на уровне цеха. Цель — измерить выпуск продукции и сравнить его с заданным планом. Такая информация позволяет выявлять трудные участки и необходима для постоянного планирования мощности.

Системы планирования производственных ресурсов (manufacturing resource planning, MRP II) связывают планирование процессов в компании с финансовой системой. Системы MRP II объединяют возможности проверки сценариев производства на уровне «что, если» с прогнозами финансовых показателей и потоков наличных средств, благодаря чему можно задавать более обоснованные цели компании по объему продаж и рентабельности.

Многие компании используют системы планирования ресурсов предприятия (ERP), в которые входят MRP-модули, что позволяет интегрировать бизнес-системы и процессы. ERP-системы — это программное обеспечение, которое позволяет всем участкам компании (производства, финансов, продаж, маркетинга, человеческих ресурсов и поставок) объединять и анализировать информацию. ERP может быть звеном связи между заказами, поступающими от потребителей, до процессов выполнения этих заказов. Поэтому полностью внедренные ERP-системы помогают отделу поставок узнать о заказах, полученных отделом продаж, производственному отделу — о положении дел с поставкой сырья, отделу продаж — время выполнения заказов по продуктам и услугам, а также их наличии, а финансовому отделу — о финансовых сделках и обязательствах. Более подробно прикладные программы для электронного снабжения разбираются в гл. 4.

Таким образом, современная MRP-система — это не просто устройство для вычисления объемов необходимых материалов и сроков, когда они понадобятся. Это информационная и коммуникационная система, охватывающая все стороны деятельности организации. Она помогает менеджерам измерять показатели функционирования, планировать отправку заказов (на закупку, внутренних нарядов) и моделировать основной график производства с учетом изменений производственной нагрузки (например, из-за поступления нового заказа, задержки материалов, поломки станка или болезни рабочего). Интеграция, требующаяся от таких систем, заставляет организации иметь более точную информацию, отказываться от приблизительных правил и использовать одни и те же данные во всех подразделениях. В результате снижаются уровни запасов, повышается уровень обслуживания, облегчается доступ к информации, а сама информация становится более качественной и, что самое главное, повышается скорость планирования при возникновении проблем, которые раньше не учитывались.

## Последствия MRP для поставок

Жесткий контроль, связанный с MRP, означает, что учетные данные по поставкам, где указываются количественные параметры, время выполнения заказов, спецификация материалов и отдельные спецификации, должны быть точными и жестко контролироваться. Своевременность доставки требует от MRP-систем согласованного взаимодействия с поставщиками. Поэтому специалисты по закупкам должны обратить внимание поставщиков на важность количества, качества и других параметров, связанных с поставками, которые они обещают покупающей организации. Благодаря этому покупающая организация может снизить свои страховые запасы.

Во многих MRP-системах имеются модули закупок, выполняющие значительную часть рутинных канцелярских задач, связанных с поставками, благодаря чему работа специалистов по поставкам становится более аналитической и стратегической. Долгосрочная природа горизонта планирования MRP, как правило, на год, означает более длительные сроки планирования работы службы поставок и заключение более длительных контрактов, благодаря чему организация может добиваться получения скидок за счет размещения заказов в объеме своих годовых потребностей. Такие контракты могут предусматривать более частые отправки заказов и поставок, часто нестандартных размеров. Оптовые скидки по отдельным заказам становятся менее чувствительны, и на первое место выходят такие параметры, как своевременность доставки и высокое качество продукции.

Специалисты по закупкам должны понимать сущность производственных процессов, выполняемых как в их собственной организации, так и поставщиками. Более строгие требования, предъявляемые организациями, где установлены MRP-системы, повышают ответственность службы поставок, которая должна действовать творчески и гибко и помогать минимизировать неизбежные проблемы, случающиеся в ходе поставок. MRP-система обеспечивает специалистов по закупкам информацией, привязанной к графику производства, чтобы они имели достаточно данных и могли обоснованно взаимодействовать с поставщиками. Из-за уменьшения ресурсных допусков, что характерно при MRP, специалисты по закупкам должны постепенно отказываться от видов деятельности ускоренного выполнения заказов и ослаблять значимость этого приема в своей деятельности. Интеграция и природа MRP, ориентированные на будущее, означают повышение специализации сотрудников, работающих в отделе поставок. Например, закупщик-планировщик в настоящее время применяет MRP, чтобы гарантированно добиться ровного функционирования звена, связывающего процессы покупающей организации и поставщика. Специализация в этом случае происходит по ассортименту готовой продукции, а не по сырью.

В сравнении с MRP методы производства «точно в срок» могут позволять добиваться большинства целей MRP как в сочетании с этим подходом, так и самостоятельно.

## БЕРЕЖЛИВЫЕ ПОСТАВКИ И СИСТЕМА «ТОЧНО В СРОК»

Бережливые поставки (lean supply) — это подход, при котором взаимоотношения с поставщиком управляются на основе долгосрочной перспективы, что позволяет

устранять отходы и добавлять ценность. В основу этого подхода легли японские производственные концепции, впервые предложенные Toyota. Бережливые системы уже используют многие организации, хотя названия у этих систем могут быть самые разные, например Delphi Manufacturing System у производителя запасных частей для автомобилей, выпускаемых Delphi Corporation. Обычно считается, что лучшей моделью бережливых операций служит производственная система Toyota.

Наиболее популярная система, включающая в себя философию бережливости, — «точно в срок» (*just-in time*, JIT). При применении JIT-системы компоненты, сырье и услуги поступают в центр работ именно тогда, когда они там требуются. Такой подход существенно снижает очереди продукции, отправляемой в запас незавершенного производства. Цели производства JIT аналогичны MRP: нужная деталь в нужном месте в нужное время, хотя способы достижения этих целей радикально отличаются, а результаты действительно впечатляют. Если в основе MRP лежат компьютерные вычисления, JIT, в первую очередь, строится на промышленной технологии. В JIT основное внимание уделяется устранению отходов в цепи поставок, и поэтому есть ряд характеристик JIT, которые могут быть использованы при выполнении любого процесса, как производственного, так и непромышленного.

В системе JIT проектирование продукта начинается с двух основных вопросов: сможем ли мы это продать и легко ли это будет сделать? Эти вопросы предполагают сотрудничество между службами маркетинга и операциями. После того как на эти вопросы дан положительный ответ, внимание переключается на проектирование процесса. Здесь ставка делается на размещение станков и оборудования таким образом, чтобы производство было бесперебойным потоком. Там, где это возможно, применяется автоматизация (часто самая простая) и производства, и грузопереработки материалов. Часто используют линии U-образной формы, что позволяет легче организовать командную работу, гибче использовать персонал, более оперативно выполнять повторные работы, более удобно организовать поток продукции через предприятие и упростить работы с материалами и инструментами. При проектировании процесса для всей системы разработчики стараются стандартизировать время цикла и работать с постоянным продуктовым ассортиментом на основе месячного производственного плана. Такая практика делает производственный процесс повторяемым, по крайней мере в течение месяца.

Способность выравнивать производство предполагает очень низкие затраты на наладку и на размещение заказов, поскольку без этого трудно работать партиями небольших размеров, в идеале состоящих из одной единицы. JIT рассматривает затраты на наладку и на размещение заказов как переменные издержки, а не как постоянные, что требуется уравнением EOQ. Постоянно отыскивая способы сокращения времени наладки, японцы стали первыми, кому удалось добиться впечатляющих результатов. Наладки, на некоторых предприятиях традиционно требовавшие от трех до четырех часов, после перехода на систему JIT стали занимать менее минуты. Таких значительных улучшений удалось добиться за счет внимания менеджеров ко всем «мелочам» на уровне цеха, разработки и модификации специальных зажимных приспособлений, инструментов и оборудования,

хорошо продуманных методов подготовки рабочих. Упрощение наладки облегчается благодаря готовности модифицировать закупаемые механизмы, приобретению оборудования только у немногих поставщиков и производству оборудования, предназначенного обычно для специальных целей, — легкого, простого и дешевого, самостоятельно, чтобы его можно было без проблем включить в общий процесс. Затраты на размещение заказа, по сути похожие на затраты на наладку, также существенно снижены.

Одним из необходимых следствий поступления компонентов и материалов непосредственно в тот момент, когда они необходимы, стало высокое качество прибывающих единиц. В системе JIT применяется несколько взаимосвязанных принципов для гарантии высокого качества продукции на каждом шаге производственного процесса.

Во-первых, ответственность за качество возлагается на изготовителя детали, а не на отдел контроля качества. Кроме того, рабочие и менеджеры обычно стараются улучшить текущее положение дел и все время совершенствоваться. Повышение качества часто обеспечивается за счет реализации специальных проектов с четко сформулированными целями, измерением результатов и четкой фиксацией времени окончания процесса. К тому же за исправление допущенных ошибок отвечают сами рабочие, которые сами выполняют повторные работы и все остальные корректирующие действия.

Во-вторых, использование производственных рабочих вместо супервизоров, контролирующих качество, позволяет добиваться качества на этапе производства, а не проверки. Эта особенность и небольшие размеры партий помогают внимательно контролировать каждый процесс и обеспечивать проверку каждого изделия. Рабочие имеют право останавливать производственную линию при возникновении проблем с качеством. Этот аспект означает, что качество более важная цель производственной системы, чем объем выпускаемой продукции.

В-третьих, концепция JIT настаивает на обязательном соблюдении стандартов качества. Специалисты по закупкам не принимают изделий, не соответствующих установленным параметрам, и посещают предприятия поставщика, чтобы самим проверять качество на уровне цеха. Поскольку такие посещения и, следовательно, проверки осуществляются часто, производители, работающие по системе JIT, документируют качество своей продукции в общепринятых терминах и размещают эти документы так, чтобы к ним был легкий доступ. Этот процесс заставляет производителя точно формулировать сущность качества.

Контроль качества в системе JIT осуществлять легче благодаря небольшому размеру партий, из-за чего на предприятии не возникает накопления крупных запасов с бракованной продукцией. JIT, как правило, осуществляется в режиме избыточной производственной мощности, и поэтому предприятия не оказываются в напряженной ситуации, когда требуется произвести заданное количество. Этому же способствует и то, что оборудование регулярно эксплуатируется и проверяется и используется на скоростях, не превышающих рекомендованных. Обычно на предприятии поддерживается хороший порядок. Отдел контроля качества помогает производственному персоналу и поставщикам, давая рекомендации по решению возникающих проблем. Специалисты этого отдела занимаются некоторыми видами тестирования, но обычно эти тесты проводятся с готовой



продукцией, так как их трудно поручить отдельному производственному рабочему или потому, что для проведения тестов необходимы специальное оборудование и сооружения, знания или много времени, которое цеховые рабочие на этот вид работ не могут выделить. Там, где это возможно, для проверки применяются автоматизированные устройства. Там, где это необходимо, вместо более крупных случайных выборок проверяют относительно небольшие выборки с обязательным включением в них первой и последней произведенной единицы. Здесь используют стандартные статистические приемы, которые рабочие хорошо знают, а решать возникающие проблемы им помогают графические зависимости причина — эффект.

ЛТ требует активного поведения и добросовестной работы как рабочих, так и менеджеров, а также помощи всей организации. В условиях ЛТ рабочие должны уметь работать гибко. Они подготовлены для выполнения самых разных работ и часто перемещаются с одного рабочего места на другое. Рабочие отвечают и за качество продукции, и за ее объем. Они постоянно стараются улучшить все участки операции и получают вознаграждение за найденные проблемы, которые затем можно устранить.

В целом ЛТ — это совокупность отличной рабочей среды, отработанных промышленных технологических приемов и уверенности персонала всего предприятия, что операции по своей природе стратегически важны. Усилия менеджеров направлены на устранение отклонений в ходе производства. Систему ЛТ часто описывают как деятельность «тянущего» вида, при которой материалы «тянут» через предприятие, вместо того чтобы «проталкивать» через него. Работу этой системы контроля можно хорошо понять на примере системы канбан.

## Системы канбан

Канбан — простая, но эффективная система контроля, помогающая реализовать систему ЛТ на практике. Канбан не синоним ЛТ, хотя эти термины часто — и неправильно употребляются именно таким образом, но они тесно взаимосвязаны. *Канбан* по-японски означает *карточку*; использование таких карточек стало основным элементом во многих системах контроля, применяемых в японских компаниях, в том числе и в Toyota, чья система канбан привлекла большое внимание специалистов со всего мира.

Системы канбан требуют небольших размеров партий, что характерно для ЛТ, и разрозненных производственных единиц. Эти системы более полезны для регулярного производства деталей в больших объемах. С другой стороны, они менее подходят для дорогостоящих или крупных изделий, которые дорого хранить или перемещать большими партиями, для редко или нерегулярно применяемой продукции, а также для отраслей с поточным производством.

Можно выделить два типа систем канбан: с одной карточкой и с двумя. В системах с двумя карточками применяются карточка передачи (С-канбан) и карточка производства (Р-канбан). В однокарточных системах применяются только С-канбаны. Операции в системе с двумя карточками выполняются на основе следующих правил.

1. Ни одна деталь не должна выпускаться до тех пор, пока поступивший Р-канбан не разрешит производство. Рабочие в это время могут заниматься эксплуатационными работами, чисткой оборудования или усовершенствованием, ожидая прибытия Р-канбана, но не изготавливать детали, которые не запрошены. Передача деталей между подразделениями осуществляется при помощи С-канбанов.
2. Для транспортировки деталей могут использоваться только стандартные контейнеры, которые всегда заполняются заранее установленным количеством продукции, обычно небольшим.
3. На каждый контейнер выделяется только по одному С-канбану и одному Р-канбану.

Работу такой системы направляет отдел пользователей, «тянущий» материалы через систему при помощи канбанов. Основные управленческие инструменты этой системы — размер контейнера и число контейнеров (и поэтому число канбанов) в системе. Контроль здесь очень точен, гибок, оперативен и не допускает нежелательного накопления запасов. Например, фактическая сборка деталей в полностью готовую продукцию подает команду «тяни» производству дополнительных деталей.

## ЛТ и управление запасами

Запасы часто существуют для продолжения работ при возникновении проблем, связанных с поставками, по другим причинам. Например, буферный запас может защитить пользователя от плохого качества продукции или ненадежной поставки от неосновного поставщика. В системе ЛТ преднамеренное снижение уровня запасов, позволяющих продолжать работу в этих обстоятельствах, заставляет организацию находить и устранять базовые проблемы или их причины, из-за которых накапливаются большие и нежелательные запасы. Правда, такое преднамеренное снижение запасов некоторые менеджеры считают разновидностью организационного самоубийства, готовностью подвергать высокому риску непрерывность поставок, обслуживания или выполняемых операций. Однако на сегодняшний день уже многие организации на своем опыте доказали, что эта концепция имеет большие преимущества. Снижение уровней запасов напоминает груды скал разной высоты, спрятанных в глубинах моря. Эти скалы — эквивалент проблем или плохих приемов, которые необходимо последовательно находить и устранять, а вода над ними — это запасы, которые не позволяют их оперативно обнаруживать.

## Влияние ЛТ на управление запасами

Система ЛТ уже достаточно закрепилась как концепция, и поэтому ее применение больше не вызывает сомнений, а анализируются только масштабы, в которых организация должна пользоваться этим подходом. Многие компании тесно взаимодействуют со своими поставщиками, чтобы совместно реализовывать систему ЛТ.

Внедрение ЛТ оказывает на управление поставками ряд воздействий. Одно из наиболее очевидных — необходимость взаимодействия с поставщиками, способ-

ными обеспечить высокое и постоянное качество продукции и ее надежную поставку. Из этого следует, что могут потребоваться более крупные закупки у меньшего числа поставщиков. Частая доставка небольших партий может привести к существенному пересмотру способов транспортировки на входе. Например, при работе ЛТ автофургон ежедневно следует по стандартному маршруту, чтобы забирать у 6—20 разных поставщиков небольшие партии, для чего в фургоне предусмотрена возможность боковой загрузки. Время прибытия автофургона к заказчикам спланировано так, чтобы устранить двойную грузопереработку. Для обеспечения необходимой степени защиты продукции, легкости подсчета ее количества, размещения и выдачи, что также помогает улучшить грузопереработку, спроектированы специальные передвижные стеллажи каркасного типа. При разработке и применении эффективной системы ЛТ необходима помощь со стороны поставщика, подготовка его персонала и сотрудничество.

В узком смысле под ЛТ можно понимать организацию доставки необходимых материалов непосредственно перед тем, как они требуются заказчику. В этом контексте ЛТ может применяться гораздо шире, а не только для производства, т.е. для работы общественных, сервисных и непроизводственных организаций. Надежность доставки заказа сокращает необходимость в буферном и/или страховом запасе, к тому же благодаря такому сокращению появляются и другие преимущества.

При работе по системе ЛТ между поставщиком и отделом закупок в ходе решения возникающих проблем устанавливается тесное взаимодействие, а между сторонами в целом — стабильные долгосрочные взаимоотношения. Работая на основе системы ЛТ, поставщики, число которых обычно сокращается, часто располагаются близко к своим заказчикам, что способствует коммуникациям, своевременности поставок небольшими партиями, меньшим путевым и страховым запасам, а также снижению затрат на поставки. Ситуация во многих компаниях, применяющих ЛТ, во многом напоминает масштабную вертикальную интеграцию обратного типа. Организации тесно координируют свою деятельность и интегрируют свои системы, благодаря чему их операции выполняются безотказно. В компании, работающей по системе ЛТ, специалист по закупкам — помощник, и переговорщик, и коммуникатор, и новатор.

---

**Выводы** Эффективность цепи поставок в целом зависит от гарантированного соответствия контракту качества, количества и условий поставок. И количество, и условия поставок связаны с размерами партий и уровнем запаса, что, в свою очередь, влияет на затраты, производительность, гибкость и степень удовлетворения запросов потребителей. Решение этой задачи осложняется тем, что ею приходится заниматься в условиях неопределенности, которая может проявиться совершенно неожиданно, и с учетом ненадежности прогнозов. Несмотря на крупные преимущества планирование материальных ресурсов и работы по системе, трудности, связанные с качеством и условиями поставок, остаются, и поэтому менеджеры должны все время ими заниматься.

---

 Вопросы  
и темы для  
обсуждения

1. Чем интересен анализ ABC?
2. Что такое основной график производства?
3. Почему так дорого содержать запасы?
4. Для типичной операции, выполняемой в ресторане быстрого обслуживания, установите различные формы и функции запасов? Каким образом можно снизить общие инвестиции в запасы? Какими могут быть последствия этих действий?
5. Что такое транзитные запасы?
6. Что такое канбан, почему он используется?
7. Какие проблемы создают неточные прогнозы использования материалов для покупателей? Для поставщиков?
8. Чем MRP и JIT отличаются друг от друга?
9. Почему можно предпочесть модель повторного заказа с фиксированными промежутками времени ее модели с фиксированными размерами?
10. Опишите источники отклонений в цепи поставок. Как отклонения повышают издержки цепи поставок?

---

 Реферативная  
литература

- Davis, M. M.; N. J. Aquilano; and R. B. Chase. *Fundamentals of Operations Management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Lambert, D. M.; J. R. Stock; and L. M. Ellram. *Fundamentals of Logistics Management*, Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 1998.
- Lyman, S. B. «Supplier Classification Systems». *Inside Supply Management* 14, no. 7 2003, pp. 10–11.
- Nelson, D.; P. E. Moody; and J. Stegner. *The Purchasing Machine: How the Top Ten Companies Use Best Practices to Manage Their Supply Chains*. New York: The Free Press, 2001.
- Ritzman, L. P.; L. L. Krajewski; and R. D. Klassen. *Foundations of Operations Management*. Toronto: Pearson Education Canada, 2004.
- Stunza, T. «Prepping the Supply Base for Leaner Supply Systems». *Purchasing* 128, no. 9, 2000, pp. 62–68.
- Womack, J. R., and D. T. Jones. «From Lean Production to the Lean Enterprise». *Harvard Business Review* 27, no. 2 (1994), pp. 93–103.
- 

## Кейс 6.1

## Connecticut Circuit Manufacturers

Утром 1 февраля Джеку Веберу (Jack Veber), старшему закупщику в Connecticut Circuit Manufacturers (CCM), позвонили от крупного заказчика и пожаловались, что их заказ своевременно не доставлен. Поскольку это был не первый случай, Джек знал, что на

общем заседании руководства, которое запланировано на следующий день, он должен дать рекомендации по решению этой проблемы.

## CONNECTICUT CIRCUIT MANUFACTURERS

Компания Connecticut Circuit Manufacturers (CCM) была учреждена в июне 1980 г. Она специализируется на проектировании и сборке печатных плат. CCM выпускает две товарные линии: контрактные и проектные продукты.

CCM выпускает контрактные продукты с самого начала своей деятельности, с 1980 г. Заказчики контрактных продуктов предоставляют проектную документацию по печатным платам, и CCM выпускает печатные платы в заказанных количествах. CCM рассчитывает продавать 4—5 тыс. ед. контрактной продукции. Объем продаж контрактной продукции стабильно растет на 10% в год. Как ожидается, эти темпы роста сохранятся в течение следующих трех лет.

Проектные продукты стали изготавливаться семь месяцев назад. В отношении этого вида продукции CCM отвечает как за проектирование печатных плат, так и за их производство. Как и контрактные, проектные продукты выпускаются в заказанных количествах. Как ожидается, годовой объем продаж проектных продуктов на текущий год составит от 500 до 1000 ед. Компания рассчитывает, что рост продаж этой продукции в течение следующих трех лет будет динамично расти на 40% в год.

Со времени учреждения руководство компании не менялось. Все члены управленческой команды — предприниматели среднего возраста; они тратят значительную часть своего рабочего времени на изучение новых возможностей, интересных для компании. Отношения руководства с рабочими открытые, работников поощряют высказывать сомнения и рекомендации, позволяющие улучшать деятельность компании и наращивать ее бизнес.

Производство печатных плат — конкурентная отрасль, а прибыль с одной платы небольшая. У CCM есть три местных конкурента, выпускающих платы высокого качества по сопоставимым ценам.

## ПРОИЗВОДСТВО

CCM собирает печатные платы партиями. Производство также осуществляется партиями в соответствии с полученными и подтвержденными заказами.

Сборочные операции зависят от вида продукции. В их основе лежат проектные спецификации и требования к материалам. При сборке печатных плат используются самые разные виды сырья, в том числе интегральные схемы, резисторы, кабели и крепящие элементы. Поэтому отдел производства в CCM по вопросам управления запасами очень тесно сотрудничает с группой закупок. Ответственность за то, чтобы все необходимое для производства имелось в запасах, несет отдел закупок.

Недавно производство вышло на полную мощность при работе в одну смену. Масштабы бизнеса компании растут, и ожидается, что благодаря внедрению проектных продуктов этот рост будет динамично продолжаться. В феврале CCM перешла на двухсменную работу, благодаря чему ее мощность возросла до 7 тыс. ед.

В настоящее время сырье и материалы для производства печатных плат CCM получает от 12 поставщиков. С большинством этих поставщиков у CCM сформировались долгосрочные взаимоотношения. Однако руководство компании чувствует, что в суще-

ствующих рыночных условиях, возможно, необходимо привлечь дополнительных поставщиков, способных обеспечить аналогичные уровни качества, цены и обслуживания.

## ГРУППА ПОСТАВОК В ССМ

Джека Вебера наняли на должность старшего закупщика в ССМ 30 ноября. В этой должности Джек отвечает за то, чтобы все резисторы и кабели были в наличии, когда они требуются для производства. Большую часть своего рабочего времени он уделяет управлению взаимоотношениями с поставщиками и отслеживает отправленные заказы с учетом установленных конечных сроков их выполнения. Чтобы снизить затраты на содержание запасов, Джеку Веберу приходится искать способы, гарантирующие, что излишние запасы продукции будут минимальными.

До работы в ССМ Джек Вебер пять лет был закупщиком по заказам средних объемов у крупного местного производителя. На своей прежней должности он отвечал за закупки всех товаров, необходимых для двух заказчиков. Джек Вебер получил опыт закупок всех видов товаров и считает, что именно поэтому ему предложили должность старшего закупщика в ССМ.

Помимо Джека Вебера закупками в ССМ занимаются еще один старший и один младший закупщик. Старший закупщик — Эл Купер работает в ССМ уже 15 лет. Он отвечает за закупки всех интегральных схем и печатных плат. Поскольку интегральные схемы и печатные платы хранить в запасах дорого, большую часть своего времени Эл Купер проводит, отслеживая требования производства интегральных схем и управляя сформировавшимися взаимоотношениями с поставщиками ССМ.

Младшим закупщиком работает Тим Лебланк. Он пришел в ССМ два года назад, сразу же после получения диплома специалиста по закупкам в местном колледже. Из-за небольшого опыта Тиму Лебланку пока поручают самые простые виды закупок. В основном он помогает старшим закупщикам, обеспечивая информацией по производству. Но именно Тим отвечает за закупки всех типов болтов, гаек и шайб. Возможно, когда Тим накопит достаточный опыт, он получит более серьезный участок ответственности.

В феврале у ССМ было пять заказчиков. Трое из них — регулярные заказчики контрактных продуктов, двое — проектных. У заказчиков контрактных продуктов с ССМ уже сложились деловые отношения. Этих заказчиков, как правило, заботит качество продукции, ее цена и своевременность поставок.

Заказчиков контрактных продуктов в первую очередь беспокоит качество продукции и уровень их обслуживания. Основные характеристики этого обслуживания, с точки зрения этих заказчиков, — своевременность доставки и эффективные взаимоотношения. Компания надеется привлечь новых заказчиков на свои проектные продукты и ожидает, что ее бизнес в области контрактных продуктов будет наращиваться.

## ОБЩЕЕ ЗАСЕДАНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИИ

Чтобы лучше понять положение дел в ССМ, Джек Вебер собрал некоторую информацию и составил обобщенные таблицы (рис. 1 и 2). Однако он не знает, будут ли они полезны и помогут ли изменить подходы к стратегии поставок в ССМ.

Название	Годовые заказы, шт.	Закупщик	Общие затраты за год на закупки, долл.
Интегральные схемы	50 000	Купер	250 000
Резисторы	500 000	Вебер	50 000
Печатные платы	7 000	Купер	105 000
Крепящие элементы	14 000	Купер	35 000
Кабели	8 000	Вебер	24 000
Винты, гайки, шайбы	448 000	Лебланк	15 680

Рис. 1  
Connecticut Circuit Manufacturers: годовые закупки компонентов

Название	Заказчики					Итого
	A *	B	C	D	E *	
Интегральные схемы	15	10	20	3	25	73
Резисторы	15	40	18	12	10	95
Печатные платы	4	3	5	1	7	20
Крепящие элементы	2	4	3	1	5	15
Кабели	2	2	2	0	4	10
Винты, гайки, шайбы	8	12	10	10	10	50
Общее число наименований	46	71	58	27	61	263
Общая стоимость материалов, долл.	135	50	80	14,68	200	479,68

\* Заказчики проектных продуктов.

Рис. 2  
Годовые закупки Connecticut Circuit Manufacturers для каждого заказчика

Утром Джек разговаривал по телефону с заказчиком Е, который жаловался на опоздание заказа. За несколько недель до этого аналогичный звонок был от заказчика А.

На следующий день Джек Вебер должен участвовать в совещании руководителей. Руководство уже знает о жалобе заказчика А и, скорее всего, до завтрашнего совещания узнает и о претензиях заказчика Е. Джеку Веберу надо срочно определить, какие факторы вероятнее всего вызвали проблемы с доставкой, но пока конкретной информации об этом у него нет. Во время общего совещания Джек Вебер планирует сообщить свои выводы и дать рекомендации, пользуясь которыми можно снизить вероятность возникновения подобных проблем в будущем.

## Кейс 6.2

### Эбби Пакетт

Время приближается к 17.00. Сегодня пятница, 15 августа. Эбби Пакетт, закупщик компании Pentz International Inc. из Чикаго, анализирует события последних пяти дней. Эбби и ее команда затратили неделю на сбор информации, которая могла бы помочь им принять меры по документу, поступившему непосредственно от президента компании. В нем предусматривалось значительное сокращение затрат на содержание запасов — на 2,5 млн долл. в год. Сейчас Эбби напряженно размышляет, как приступить к решению этой задачи.

### ОБЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В КОМПАНИИ

В середине 1920-х годов группа из пяти талантливых молодых инженеров разработала, а затем усовершенствовала процесс экструдирования алюминиевых труб с винтовыми ребрами для самых разных видов труб. Получающаяся биметаллическая насадка очень полезна для крупных теплообменников. Большая поверхность теплоотдачи позволяет использовать эти теплообменники в самых разных областях: производстве пульпы и бумаги, производстве электроэнергии, передаче и распределении электроэнергии, а также в других отраслях.

В 1928 г. на основе успеха группы по изготовлению теплообменников в Чикаго, шт. Иллинойс, была создана Pentz International Inc. (ПИ). Объединение и удачная конструкция теплообменников, получившая широкую признательность, способствовали развитию бизнеса ПИ и в Соединенных Штатах, и на международных рынках. К 1980 г. продукты ПИ применялись в самых разных промышленных сферах по всему миру, в том числе в гидроэлектрических установках в Австралии, в системах передачи и распределения электроэнергии в Европе, в гигантских водонасосных системах в Соединенных Штатах и в нескольких предприятиях, работающих на отходах, на Среднем Востоке.

На протяжении всего времени становления и эволюции компании ею владели и управляли разные лица и организации. В сентябре 1990 г. ПИ приобрела компания Redmain Industries, расположенная в Бельгии, после чего она стала частью группы Redmain Heat Transfer Group — одной из крупнейших частных корпораций в Европе, в которой трудятся более 15 тыс. человек, а предприятия работают по всему миру. После того как ПИ перешла в собственность группы Redmain, она стала ведущим мировым разработчиком и производителем широкого ассортимента специализированного оборудования для теплопередачи. На предприятии численность персонала выросла до 240 человек, а выручка от продаж за этот год, по прогнозам, составит 50 млн долл.

### ЗАКУПКИ В ПИ

За закупки и управление материалами на предприятии ПИ отвечает Эбби Пакетт. Она проводит переговоры с поставщиками, обсуждая с ними условия контрактов, составляет графики поставки заказов и управляет запасами сырья. Основная трудность при решении этих задач — обеспечение достаточных запасов, гарантирующих наличие материалов для производственных операций. Однако Эбби понимает, что завышенные запасы материалов могут дорого обойтись компании.



## ПРЕДПИСАНИЕ НОВОГО ПРЕЗИДЕНТА

Эбби прибыла в офис рано утром в понедельник и с удивлением увидела, что там уже много народу. Она проверила свою электронную почту (именно с этого она всегда начинает свое утро) и обнаружила там персональное письмо от Исаака Чисхолма, нового президента РП, в котором говорилось:

«В настоящее время годовые затраты на содержание запасов предприятия приблизились к двум с половиной миллионам. К концу года они должны снизиться до нуля. Пожалуйста, представьте мне свои предложения по поводу того, как мы можем добиться этой цели. Я со своей стороны окажу этой инициативе полную поддержку».

Исаак Чисхолм стал президентом РП 3 августа. Владельцы компании поручили ему улучшить финансовые показатели РП, которые заметно снизились. Хотя прошло всего несколько дней после его назначения, уже последовало несколько масштабных изменений.

После прочтения сообщения у Эбби заняло сердце, когда она представила себе, какую огромную задачу ей предстоит решить. Она понимает, что, если запасам позволили выйти на такой уровень, это действительно очень плохо, и вина за это помимо прочих лежит и на ней. Поэтому Эбби действительно хочет эффективно решить эту проблему. Она немедленно переговорила с Кэрен Блек, другим закупщиком в компании. Кэрен и Эбби решили скорректировать свои рабочие графики и полностью выделить следующую неделю для решения поставленной задачи. Они рассчитывают на поддержку менеджера по производству Кэтлин Дехолихан и менеджера бухгалтерского отдела Марти Саливана.

## АНАЛИЗ

### Затраты на содержание запасов

Во вторник утром группа встретилась с контролером компании Дэвидом Эллисом. Во время встречи Дэвид объяснил команде, что термин «затраты на содержание запасов» относятся к деньгам, которые связаны в запасах и поэтому не могут использоваться в других видах деятельности, добавляющих ценность. Сюда также входят, по мнению Дэвида, и другие затраты, связанные с грузопереработкой, хранением и старением продукции, находящейся в запасах. Он сообщил, что в РП для расчета затрат на содержание запасов используется ставка 20% стоимости хранящейся продукции. Дальше Дэвид особо отметил, что стоимость материалов и время их нахождения в запасах заметно увеличивают затраты на содержание запасов.

Дэвид также напомнил, что каждый раз, когда РП размещается заказ, фирма несет затраты. По его оценкам, сейчас затраты на размещение заказа у поставщика составляют около 50 долл.

### Отслеживание и контроль запасов

Команда начала анализировать текущие процедуры отслеживания запасов и то, как осуществляется контроль за ними. Эбби и Кэрен были шокированы, когда обнаружили, что база данных, из которой они получали свою информацию о запасах и принимали решение о заказах на закупку новых элементов, содержала множество устарев-

шей, неточной информации. В частности, они узнали, что служащий, отвечающий за запасы, был уволен несколько месяцев назад и что на его должность никого не взяли. Вместо этого водителям автопогрузчиков, которые забирают со склада детали и компоненты, требующиеся для производства, поручили вводить информацию в базу данных с указанием того, что взято из запасов.

Рик, один из водителей автопогрузчиков, рассказал, что, когда работа идет напряженно, он просто записывает на листок бумаги, что взято из запасов, а затем вводит эту информацию в базу данных, но делает это лишь тогда, когда у него появляется время. Он признался, что порой инженеры и другие линейные операторы сами забирают детали, и тогда никакого учета не ведется вообще.

Команда пришла к выводу, что существующие данные по запасам очень сомнительны, и было решено выделить два полных дня, понедельник и вторник, чтобы провести проверку запасов. Когда отчет единиц хранения был закончен, команда установила ряд учетных ошибок по запасам, в том числе несколько начислений на изделия, которых вообще не было в запасах.

## Соглашение с поставщиками

После очень напряженных двух дней, выделенных на проверку запасов, команда перешла на анализ соглашения с поставщиками. Эбби и Кэрен обнаружили, что многие из этих соглашений заключались на основе крупных размеров партий. Например, РП заказывала компонент BD-517 у местного поставщика за 26,75 долл. за штуку при минимальном заказе в 2 тыс. штук. Однако в неделю их используется приблизительно 500 штук.

## Разработка плана

К пятнице Эбби чувствовала, что команде с понедельника удалось много сделать. Теперь она могла заняться анализом действий, которые необходимо выполнить дальше. Много времени потребовалось для обновления базы данных, но Эбби знала, что найм служащего, отвечающего за запасы, в нынешних условиях был невозможен, и поэтому ее интересовало, что она может сделать, чтобы улучшить ситуацию. Она также поняла, что для снижения затрат на содержание запасов необходимо уменьшить инвестиции РП в сырье. Эбби знала: прежде чем она сможет уйти домой на выходные, ей надо составить подробный план действий, который она представит Исааку Чисхолму утром в понедельник.

---

## Кейс 6.3

### Sedgman Steel

Элис Маккензи, супервизор компании Sedgman Steel (Sedgman), головной офис которой располагается в Сиракузах, шт. Нью-Йорк, отвечающая за контроль материалов, необходимых для производства, готовится к встрече со своим начальником, Исааком Тейссеном. Исаака, директора по управлению материалами в Sedgman, беспокоит

большой объем запасов сырья, и поэтому в начале недели он поручил Элис проверить, почему это произошло. Сейчас среда, 17 августа, а в полдень в пятницу Элис обещала представить Исааку предварительный отчет.

## ОБЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В КОМПАНИИ

Sedgman Steel Inc. — крупная диверсифицированная производственная компания из Северной Америки с годовым объемом продаж приблизительно 1,7 млрд долл. На предприятии в Сиракузах работают 125 человек. Предприятие поставляет стальные трубы определенной длины, стальные листы и комплектующие для автомобилей автомобильным компаниям.

Заказчики направляют Sedgman спецификации на материалы, включая химический состав стали (например, содержание углерода) и толщину материала. Спецификация труб нужной длины включает внешний и внутренний диаметр. Предприятия получают сырье от одного из двух поставщиков. Они поставляют крупные рулоны стали, которые затем проходят механическую обработку, после чего разрезаются на отрезки нужной длины. Стальные листы укладываются на деревянные паллеты, обматываются крепящей лентой и отправляются заказчикам, обычно «точно в срок» (JIT).

Стальные трубы поставляются с предприятия Sedgman в Мичигане, которое выпускает трубы. Трубы прибывают стандартной длины 24 фута и разрезаются на нужные отрезки на оборудовании с компьютерной системой контроля. Затем они помещаются в контейнеры и отправляются заказчикам, как правило, тоже JIT.

Важная для Sedgman Steel Inc. часть — закупка стали, и поэтому она выполняется в компании в основном на уровне предприятия. Закупки стали и труб на предприятии в Сиракузах стоят от 65 до 70 млн долл. каждый год. Менеджер по закупкам тесно взаимодействует с отделом продаж, чтобы правильно учитывать затраты на материалы при установлении продажных цен. Переговоры по заключению новых контрактов с заказчиками проводятся каждый год весной.

## КОНТРОЛЬ ЗА МАТЕРИАЛАМИ

Отдел контроля материалов отвечает за транспортировку на входе и выходе, контроль над запасами, планирование производства, составление графиков работ и выполнение заказов заказчиков. В целом у предприятия в Сиракузах 12 заказчиков, которым оно отправляет приблизительно 350 различных видов продукции. Sedgman повседневно взаимодействует с 15 поставщиками стали, а ее родственное предприятие из Мичигана — единственный поставщик труб.

В компании существуют запасы сырья по крайней мере на две недели производства. Поставки сырья по графику осуществляются с полной загрузкой автомобилей весом приблизительно 80 тыс. фунтов.

Три года назад Sedgman по контракту передал свои складские транспортные услуги Fehr Logistics Company, логистической организации — третьей стороне. Fehr отвечает за обеспечение транспортировки на входе и выходе, а также за управление складом площадью 50 тыс. кв. футов, который располагается рядом с производственными цехами.

В контракте с Fehr предусмотрена численность персонала и часы работы, а также прибыль на основе процента общих затрат. После некоторых первоначальных проблем руководство в целом удовлетворено тем, как у компании складываются взаимоотношения с Fehr.

## ЗАПАСЫ СЫРЬЯ

Исаака Тейссена стали беспокоить большие объемы запасов сырья. Учетные ведомости по этим запасам за июль показывали, что у компании сейчас имеются запасы стоимостью приблизительно 20 млн долл., и поэтому во вторник он поручил Элис исследовать положение дел, прокомментировав свое задание следующим образом: «Наши заказчики не имеют таких объемов запасов. Почему же они должны быть у нас? Я хочу, чтобы вы разобрались в этой ситуации и посмотрели, что мы можем сделать».

В начале дня Элис посетила склад и удивилась тому, что там увидела. Склад был полностью заполнен рулонами стали и штабелями необработанных труб. Несколько трейлеров стояли рядом в ожидании, когда их разгрузят. Кроме того, по-видимому, на складе явно не хватало рабочих. По норме их должно было быть восемь, но Элис удалось отыскать только пятерых.

## ПОДГОТОВКА К СОВЕЩАНИЮ

К пятнице Элис составила список вопросов, которые требовалось рассмотреть с Исааком. Исходя из того, что она знала на сегодняшний момент, Элис решила, что возможности для снижения запасов существуют, однако Исаак хотел получить конкретные показатели в динамике. Более того, ему также требовались гарантии, что уровни запасов можно снизить так, чтобы это не повлияло на операции или на уровень обслуживания заказчиков.

Понимая важность проекта, Элис выделила на него следующие два дня. Она размышляла, что делать дальше.



## Транспортировка и доставка

---

Порядок принятия логистических решений

Термины FOB и Incoterms

Транспортировка

*Участие службы поставок  
в транспортировке*

*Регулирование и дерегулирование  
транспортных услуг*

Транспортные перевозчики

*Автомобильные перевозчики*

*Железнодорожные*

*и интермодальные перевозчики*

*Воздушные перевозчики*

*Водный транспорт*

*Трубопроводы*

*Выбор способа транспортировки*

*и перевозчика*

Тарифы и ценообразование

Другие провайдеры транспортных услуг

Документы, необходимые при перевозке грузов

*Аудит затрат  
на транспортировку*

Ускорение перевозки заказов и отслеживание грузов

Разработка транспортной и логистической стратегии

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 7.1 The Great Western Bank*

*Кейс 7.2 Geo Products*

*Кейс 7.3 Penner Medical Products*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- выбирать методы отгрузки заказов и перевозчика самим или разрешить это сделать поставщику?
- воспользоваться условиями FOB в пункте отправления, FOB в пункте назначения или в каком-то другом пункте?
- передать некоторые или все логистические функции третьей стороне?

Как можно:

- разработать эффективную логистическую стратегию?
- определить, какие логистические услуги, добавляющие ценность, могут снизить общие затраты?
- провайдером транспортных и логистических услуг обеспечить гарантированно оптимальное сочетание надежности, затрат и обслуживания?

Закупаемые товары надо транспортировать от места, где они выращиваются, добываются или производятся, до места, где они необходимы, и при этом иметь минимальный объем запасов и гарантировать стабильность производства и заданный уровень обслуживания потребителей. Повышенное внимание к снижению затрат и времени цикла на всем протяжении цепи поставок делает скорость использования запасов еще более важной и повышает потребность в конкурентоспособных транспортных и других логистических услугах как альтернативы высокой стоимости запасов. Современные достижения в области информационных технологий в сочетании со скоростью интернет-коммуникаций позволили получать поток информации практически в режиме реального времени и снизить запасы во всех звеньях цепей поставок. Технологические аспекты этой задачи обсуждались в гл. 4, а вопросы управления запасами — в гл. 6. В этой главе разбираются аспекты поставок и транспортировки.

Логистические виды деятельности — важная часть экономики. По оценкам, общие логистические затраты, связанные с бизнесом, в 2002 г. в Соединенных Штатах составили 910 млрд долл., т.е. приблизительно 8,7% ВВП. Сюда входят затраты на содержание запасов, транспортные и административные расходы. Хотя указанная сумма впечатляет, на самом деле за последние два десятилетия доля логистических затрат ВВП снижается. Например, в 1981 г. эта доля составляла 16,2%<sup>1</sup>. Этому снижению способствует ряд факторов, в том числе дерегулирование деятельности транспортного сектора, технологические улучшения, электронная коммерция, усилившееся внимание организаций к улучшению процессов и приемов, применяемых в цепях поставок.

Важную роль в доставке товаров и услуг в цепи поставок играет служба поставок. Эта служба может нести прямую функциональную ответственность за некоторые логистические задачи, в частности организацию транспортировки от по-

---

<sup>1</sup> R. V. Delaney and R. Wilson, *14th Annual State of Logistics Report*, June 2003.

ставщиков или контроль деятельности складов и хранилищ. Другие службы организации, например маркетинговая, могут помогать службе поставок устанавливать взаимоотношения с логистическими услугами третьей стороны (third-party logistics, 3PL), чтобы те управляли распределительными центрами и складами. Роль службы поставок в получении заказов может включать функциональный контроль и приобретение логистических услуг.

Если организация хочет минимизировать затраты на перемещение продукции и в то же время удовлетворить запросы своих потребителей, закупки логистических услуг требуют высокой профессиональной подготовки и наличия необходимых навыков, знаний и умений. Из-за сложности деятельности логистической отрасли и относительно большого числа альтернатив, которые стали доступны в результате дерегулирования, получение лучшего варианта за те деньги, которые организация выделяет на транспортировку и логистику, требует не ограничиваться отысканием лишь «лучших тарифов».

## ПОРЯДОК ПРИНЯТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управление перемещаемыми и стационарными запасами считается участком ответственности службы логистики. По определению Council of Logistics Management, «логистика — это часть цепи поставок, которая планирует, осуществляет и контролирует эффективное и производительное перемещение и хранение товаров, услуг и связанной с ними информации от места их происхождения до места потребления, чтобы удовлетворить требования потребителей»<sup>1</sup>. Логистические затраты можно разделить на три категории: на содержание запасов, административные и транспортные; основная доля затрат приходится на транспортную составляющую.

Из-за того, что на перемещение товаров в организацию и из нее требуются большие денежные средства, оказывающие влияние на прибыль, большинство крупных компаний имеют отдельные подразделения логистических услуг, которые специализируются на таких задачах, как выбор поставщиков и маршрутов, экспедирование, упаковка, работа с претензиями в случае утраты или повреждения товаров во время поставки. В очень крупных компаниях логистическая функция может специализироваться даже глубже — на основе предназначения отправленного груза. Например, производитель автомобилей может иметь три отдельные группы: одну, занимающуюся поступающими материалами; вторую, принимающую решение о перемещении материалов внутри предприятия и между предприятиями; третью, занимающуюся отгрузкой готовой продукции заказчикам через каналы дистрибуции. В организации, управляющей материальными потоками, менеджер по транспортировке или по логистике может отвечать за все типы перемещаемых материалов. Он должен знать, что хранение, грузопереработка и отправка сырья и готовой продукции не добавляют ценности продукту. С дру-

---

<sup>1</sup> Council of Logistics Management (CLM), «Definition of Logistics», <http://www.clm1.org>.

гой стороны, это ключевой элемент затрат в деятельности компании, и поэтому им необходимо управлять так, чтобы минимизировать затраты, но чтобы это не сказалось на качестве обслуживания заказчиков.

В средних и небольших организациях число решений, связанных с логистикой, может быть относительно небольшим, и поэтому иметь специалиста по логистике, который занимается подобными задачами все рабочее время, нецелесообразно. В этом случае решения по транспортировке может принимать менеджер по закупкам или по снабжению. Это означает, что специалист по закупкам должен иметь достаточно знаний, чтобы принимать обоснованные решения по выбору условий FOB, отбору поставщиков и выбору маршрутов, определению грузовых тарифов, подготовке необходимой документации, ускоренному прохождению заказов и отслеживанию грузовых перевозок, учету претензий по утрате или повреждению грузов при перевозке и работе с этими претензиями, и процедурам оплаты за полученные транспортные услуги. Он должен учитывать влияние этих решений на другие участки деятельности, в частности на уровни запасов, затраты на содержание запасов и использование капитала.

## ТЕРМИНЫ FOB И INCOTERMS

Международный термин FOB, *франко-борт/свободно на борту (free on board)*, означает, что товары доставлены в конкретную точку и все транспортные платежи оплачены. Существует несколько разновидностей терминов FOB, которые представлены в табл. 7.1<sup>1</sup>. Условия отгрузки и участки ответственности покупателя и поставщика при заключении международных контрактов описываются в Incoterms (см. гл. 14), документе, который International Chamber of Commerce (Международная торговая палата) впервые выпустила в 1936 г. Incoterms продолжают постоянно уточняться, последний раз в 2000 г. Для закупающей организации особенно важен выбор пункта FOB, поскольку это определяет четыре важных составляющих контракта:

- 1) кто платит перевозчику;
- 2) когда право на перевозимые товары переходит покупателю;
- 3) кто отвечает за подготовку и предъявление претензии к перевозчику, если во время перевозки товары утрачены или повреждены;
- 4) кто определяет маршрут перевозки груза.

FOB в пункте назначения всегда более предпочтителен, потому что ситуация, когда продавец оплачивает транспортные расходы, не совсем корректная. Хотя продавец может их оплатить, строго говоря, это расходы покупателя, поскольку транспортные затраты включены в цену доставки, установленную поставщиком. Фактически, если покупатель позволяет поставщику принимать решение о транспортировке, он разрешает поставщику тратить свои деньги.

---

<sup>1</sup> Строго говоря терминология FOB является составной частью INCOTERMS. В данном контексте, как нам кажется, авторы намеренно вычленили термины FOB из INCOTERMS для решения своих дидактических задач. См. также с. 509. — *Примеч. научн. ред. перевода.*



Таблица 7.1  
Термины FOB и распределение ответственности

Термины FOB	Кто оплачивает перевозку груза	На кого возлагаются транспортные расходы	Обладатель права на товар во время перевозки	Кто занимается разбором претензий (если они появятся)	Пояснение
FOB в пункте отправления или FOB, фрахт оплачен грузополучателем в пункте назначения	Покупатель	Покупатель	Покупатель	Покупатель	Правовой титул и контроль над товаром переходят к покупателю, как только перевозчик распишется за полученные товары в пункте отправки
FOB в пункте отправления, фрахт оплачен	Продавец	Продавец	Покупатель	Покупатель	
FOB в пункте отправления, фрахт оплачен с последующим возмещением	Продавец	Покупатель	Покупатель	Покупатель	Продавец оплачивает фрахт и включает эту сумму в счет-фактуру
FOB в пункте назначения, фрахт оплачен грузополучателем в пункте назначения	Покупатель	Покупатель	Продавец	Продавец	Правовой титул остается у продавца до тех пор, пока товары не будут доставлены
FOB в пункте назначения, фрахт оплачен	Продавец	Продавец	Продавец	Продавец	
FOB в пункте назначения, фрахт оплачен с последующим возмещением	Продавец	Покупатель	Продавец	Продавец	Продавец оплачивает фрахт и включает эту сумму в счет-фактуру
FOB в пункте назначения, фрахт оплачен грузополучателем в пункте назначения и учтен	Покупатель	Продавец	Продавец	Продавец	Покупатель оплачивает фрахт и вычитает эту сумму из счета-фактуры продавца

При закупках у международных поставщиков FOB в прямом понимании, так, как он трактуется в Incoterms, означает *свободно на борту (в указанном порту погрузки) (free on board — named port of shipment)*, и продавец передает правовой титул на товар покупателю, когда товар пересекает поручни корабля. Океанский перевозчик обычно не предоставляет никаких гарантий, когда товар находится в пути, и поэтому, когда товары закупаются на условиях FOB в пункте назначения, для покупателя важно, чтобы было достаточное страховое покрытие. Обычно используются два морских фрахтовых термина: *CFR* и *CIF*. *CFR (стоимость, фрахт, cost and freight)* по своим условиям похож на FOB в пункте назначения, когда транспортировку оплачивает продавец. Однако по контракту CFR весь риск берет на себя покупатель, поэтому он должен оплатить страховку. *CIF (стоимость, страхование, фрахт, cost, insurance, freight)* означает, что продавец оплатил перевозку и обеспечил достаточное страховое покрытие. Это похоже на FOB в пункте назначения с оплатой фрахта. В некоторых ситуациях покупатель может вычесть из стоимости транспортные расходы на доставку груза до ближайшего к продавцу пункта отгрузки или эквивалентного с ним места. В других случаях в условия включается следующий пункт: «Плата за перевозку груза устанавливается в размере, равном наименьшим транспортным затратам от пункта отгрузки продавца до пункта назначения». Более подробно объяснение условий Incoterms дается в гл. 14.

## ТРАНСПОРТИРОВКА

В зависимости от вида товара на транспортировку может приходиться до 40% общих издержек. Особенно это касается относительно дешевых и объемных грузов, в частности сельскохозяйственных товаров или строительных материалов. Однако, если говорить об очень дорогих, с небольшим весом, а иногда и достаточно объемных товарах, например электроники, транспортные затраты на их перевозку могут составлять меньше 1% общей закупочной стоимости. Но в целом многие компании не удивляются, когда узнают, что значительный процент их закупочных расходов приходится на транспортные затраты. Хотя целевая экономия в каждой компании может быть разной, многие из них сталкиваются с тем, что даже незначительные усилия по управлению транспортными услугами могут существенно повысить экономию по этой статье расходов.

Если минимизация затрат была бы единственной целью при закупках транспортных услуг, задача была бы относительно легкой. Однако покупатель таких услуг должен учитывать не только денежную сторону, но и сами услуги. Например, продукция закупается в соответствии с графиком производства и с учетом того, что разный транспорт требует разного времени доставки продукции. Если транспортировка потребует много времени, запасы могут закончиться, и тогда предприятие или его отдельный процесс останутся до прибытия заказа. К тому же у разных транспортных фирм может быть разная степень надежности: даже у двух в целом похожих поставщиков параметры уровня обслуживания и коэффициенты потерь и повреждений могут быть совершенно разными. Поэтому при отборе поставщиков покупатель должен быть так же внимателен, как и при выборе поставщиков других товаров и услуг. Очень сильное влияние на выбор поставщиков и ценовые решения в наши дни оказывает дерегулирование транспортной деятельности.

Существуют и другие факторы, делающие логистические решения более важными, в частности системы закупок JIT (гл. 6), глобальный сорсинг (гл. 14) и аутсорсинг (гл. 18). При доставке в системе JIT партии должны прибывать своевременно и без повреждений, что снижает запасы до минимума. Экономия на затратах, связанных с запасами, должна компенсировать дополнительные транспортные затраты поставщика, обеспечивающего быстрые и надежные поставки. При глобальном сорсинге более долгое выполнение заказов и огромные расстояния становятся дополнительным фактором, который требуется учитывать при принятии решений, связанных с транспортировкой. Сложность анализа вариантов и управления запасами, как стационарными, так и теми, которые перемещаются, также усиливает возможность передать по аутсорсингу некоторые, а иногда и все логистические функции.

При дерегулировании транспортной отрасли и появлении интермодальных услуг сфокусированность покупателя транспортных услуг сместилась с выбора способа транспортировки к выбору ассортимента услуг, информационных систем, своевременности (надежности и скорости) и тарифов. Подобная широта заставляет заказчика анализировать, в какой мере перевозчик способен заниматься самыми разными частями логистического процесса, в том числе транспортировкой, складированием, управлением запасов и взаимоотношениями между грузоотправителем и перевозчиком.

Из-за важности скорости, которая определяется с учетом обеспечения надежных, стабильных, своевременных услуг и быстрого перемещения товаров через систему, грузоотправители стараются отыскать таких перевозчиков, с которыми они могут развивать более тесные взаимоотношения, чтобы сокращать цикл. Свой вклад в своевременность и ассортимент услуг вносит также разработка информационных систем и применение инструментов e-коммерции для транспортировки на входе и на выходе. Грузоотправителям нужны все более совершенные коммуникационные и информационные системы, помогающие им отслеживать заказы, а при необходимости и ускорять их прохождение, поскольку задержки в цепи поставок могут приводить к более высоким уровням запасов и повышать общие издержки. Поэтому весь логистический процесс рассматривается как область, где сокращение затрат непосредственно приводит к повышению итоговых финансовых показателей деятельности организации.

Аутсорсинг, или использование логистических услуг третьей стороны (3PL), стали очень широко применять после того, как организации начали сокращаться и фокусироваться на своих ключевых компетенциях, создавая партнерства или союзы с ключевыми поставщиками. Отрасль аутсорсинга росла особенно быстро после дерегулирования транспортного сектора. По оценкам, в 2002 г. размер этого рынка в Соединенных Штатах составил 65 млрд долл. Для сравнения, в 1995 г. он равнялся 31 млрд долл.<sup>1</sup> По аутсорсингу компании предоставляют клиентам широкий ассортимент логистических услуг, чаще всего складирование, транспортировку на входе и выходе, аудит счетов за перевозку и платежей, объединение

---

<sup>1</sup> R. V. Delaney and R. Wilson, 14th Annual State of Logistics Report.

мелких грузов и дистрибьюцию, переотправку, маркировку продукции, упаковку и возврат<sup>1</sup>.

### Участие службы поставок в транспортировке

Участие службы поставок в принятии решений по транспортировке становится более активным и масштабным, что объясняется дополнительными возможностями, которые появились после дерегулирования транспортной деятельности. Специалисты по поставкам участвуют здесь в двух направлениях. Во-первых, они несут прямую функциональную ответственность в организациях за некоторые логистические виды деятельности: транспортировку, складирование, получение материалов и контроль за запасами. Исследование, проведенное CAPS в 2004 г., показало, что в 284 крупных организациях отдел, занимающийся транспортировкой на входе, подчиняется службе закупок в 56% компаний-респондентов (для сравнения: в 1995 г. они составили 51, а в 1987 г. — 40%). Отдел, занимающийся транспортировкой на выходе, подчиняется отделу поставок у 43% респондентов (по данным за 2003 г.), т.е. здесь также наблюдается рост, поскольку в 1995 г. их число составляло 39, а в 1997 г. — 31%.

Второй участок, куда привлекается отдел поставок, — работа с менеджерами других функций, в частности операций или маркетинга при подготовке решений, касающихся поставщиков логистических услуг, чтобы повысить степень обслуживания потребителей, снизить издержки, повысить гибкость и качество.

### Регулирование и дерегулирование транспортных услуг

Регулирование транспортного сектора органами власти в Соединенных Штатах и в Канаде сфокусировано на двух основных направлениях: экономическом и безопасности/охраны окружающей среды. В течение почти 100 лет транспортные секторы в США и Канаде работали в условиях жесткого регулирования, при котором контролировались тарифы, маршруты, услуги перевозчиков и географические параметры. Эти экономические регулирующие действия осуществлялись на федеральном, региональном (штата) и местном уровнях, и хотя приемы, применяемые органами власти, со временем совершенствовались, основные цели оставались неизменными: гарантировать транспортные услуги во всех географических районах; устанавливать правила для новых способов транспортировки; обеспечивать стабильность рынка и поставок; вести контроль за ценами и услугами, чтобы не допускать появления монополистов. Однако в конце 1970-х годов органы власти в Канаде и Соединенных Штатах, а также во многих других государствах перешли на другую политику и на законодательном уровне стали продвигать дерегулирование. В настоящее время транспортные секторы в США и Канаде в основном дерегулированы, т.е. грузоотправители могут самостоятельно обговаривать тарифы, условия, услуги и маршруты с провайдерами услуг.

---

<sup>1</sup> C. J. Langley, G. R. Allen, and G. R. Tyndall, «Third-Party Logistics Study: Results and Finding of the 2001 Sixth Annual Study», Cap Gemini Ernst & Young, 2001.

Хотя экономическое регулирование в основном прекратилось, перевозчики должны учитывать постоянно растущий поток и разнообразие требований, регулирующих вопросы безопасности и защиты окружающей среды. В частности, это касается перевозки опасных грузов, выбросов вредных веществ транспортными средствами и условий труда работников. Регулирующие правила также задали новые стандарты безопасности в аэропортах и портах, особенно после трагических событий 11 сентября. Например, Международный кодекс охраны судов и портов (International Ship and Port Facility Code) устанавливает новые стандарты проверки судов, их сертификации и контроля, гарантирующие применение достаточных средств для обеспечения безопасности.

По мере того как на политический, социальный, экономический и технологический ландшафт претерпевает все более масштабные изменения, органы власти продолжают регулярно оценивать приемы и правила регулирования транспортной деятельности. Поэтому менеджеры по поставкам должны постоянно отслеживать как происшедшие, так и потенциальные изменения, связанные с регулированием, поскольку это может оказать существенное влияние на работу цепи поставок их организации.

## ТРАНСПОРТНЫЕ ПЕРЕВОЗЧИКИ

Хотя дерегулирование заметно изменило деятельность транспортного сектора, в этой области для описания перевозчиков по-прежнему используются некоторые прежние термины: общего пользования, контрактные, специализированные и собственные. Хотя правового содержания эти термины больше не несут, они по-прежнему позволяют определять роль и функцию каждой группы.

Перевозчики общего пользования предлагают транспортные услуги на равно справедливых условиях всем грузоотправителям по объявленным ими ставкам между пунктами отправления и назначения. Однако после дерегулирования перевозчики общего пользования при установлении тарифов и выборе маршрутов стали гораздо гибче.

Контрактный перевозчик — это организация, которая оказывает услуги ограниченному числу грузоотправителей. Организация заключает контракты, в которых устанавливаются тарифы и услуги. Обычно тарифы у контрактных перевозчиков ниже, чем у перевозчиков общего пользования, поскольку объемы перевозимых ими грузов при работе с отдельными грузоотправителями, как правило, выше, а графики отправок более стабильны.

Специализированные перевозчики — это также наемные перевозчики, однако их тарифы и услуги не подвергались регулированию. Этот статус первоначально появился для того, чтобы разрешить фермерам транспортировать сельскохозяйственные продукты по общественным дорогам, но затем этот статус был расширен, включив и другие продукты, транспортируемые самыми разными способами. После дерегулирования большинство перевозчиков можно рассматривать как представителей этой категории, поскольку при установлении тарифов на них не распространяются ограничения.

Собственные перевозчики обеспечивают транспортировку продуктов своей компании, которая владеет (или пользуется по лизингу) всем необходимым для этого оборудованием и сооружениями. В период регулирования собственные перевозчики имели преимущества, поскольку не было ограничений, задаваемых регулируемыми органами, и настолько гибко, насколько позволял их статус. В настоящее время перевозчики контрактные и общего пользования пользуются такой же гибкостью, что и собственные, поэтому многие компании предпочли перейти на аутсорсинг транспортных услуг.

Существуют пять основных видов транспорта: автодорожный, железнодорожный, воздушный, водный и трубопроводный. Специалисты по поставкам должны хорошо знать характеристики каждого, чтобы правильно оценивать все возможности при принятии решений.

### Автомобильные перевозчики

Автомобильные, или грузовые, перевозчики — наиболее гибкий способ транспортировки. На него приходится приблизительно 80% всех транспортных расходов, которые несут компании в США. Этот способ предлагает преимущества обслуживания от одной точки до другой, на любом расстоянии, для продуктов самого разного веса и размера. По сравнению с другими способами автомобильное обслуживание быстро и надежно, имеет низкие коэффициенты повреждения и потерь. Поэтому автомобильные перевозчики предпочтительны для организаций, работающих по системе «точно в срок».

Автомобильных перевозчиков можно разделить на три категории: грузовой автомобиль с неполной загрузкой (less-than-truck load), грузовой автомобиль с полной загрузкой (truckload) и небольшие упаковки (посылки). Отправки грузовым автомобилем с неполной загрузкой обычно осуществляются на более короткие расстояния, в отличие от отправки с полной загрузкой, хотя стоимость при неполной загрузке в пересчете на одно и то же расстояние обычно выше, чем при полной.

### Железнодорожные и интермодальные перевозчики

В свое время железнодорожные перевозчики доминировали в транспортном секторе, но после Второй мировой войны их доля на рынке транспортных услуг стабильно снижалась. Железнодорожные перевозки относительно негибки и медленны, а коэффициенты потерь и повреждений здесь выше, чем при автомобильных перевозках. Тем не менее у этого вида транспорта есть преимущества более низких переменных издержек, что делает его привлекательным, когда требуется перевезти грузы большого веса на большое расстояние.

Интермодальные грузовые услуги подразделяются на контейнерные железнодорожные (container-on-flatcar) и контрейлерные перевозки (truck trailers on flatcar)<sup>1</sup>. Этот способ объединяет относительно сильные стороны двух способов перевозки. Например, можно выиграть за счет экономии на длинном маршруте

---

<sup>1</sup> Перевозки грузовых автомобильных прицепов на железнодорожных платформах. — *Примеч. ред.*

по железной дороге и добавить сюда преимущества обслуживания «от двери до двери», обеспечиваемого грузовиком. К дополнительным выгодам относятся более короткие задержки в терминалах и меньшее количество повреждений из-за сокращения числа грузопереработок. Поскольку интермодальное обслуживание полностью дерегулировано, здесь часто можно заключать выгодные соглашения, поэтому в этом секторе перевозок наблюдается значительный рост.

### Воздушные перевозчики

Основное преимущество этого вида перевозки — скорость. Однако воздушные перевозки дороги и должны объединяться с перевозками автомобильным транспортом, чтобы обеспечить услуги «от двери к двери». Поэтому по воздуху лучше перевозить дорогие и скоропортящиеся продукты. Хотя объем грузовых перевозок по воздуху за последние два десятилетия вырос, большинство грузоотправителей обычно рассматривают этот способ как крайний и прибегают к нему лишь при чрезвычайных ситуациях.

### Водный транспорт

Хотя в международной торговле чаще всего используются перевозки водным транспортом, которые называют международными морскими перевозками, этот способ распространен и внутри стран, где имеется система внутренних водных артерий, для прибрежных перевозок, а также перевозок по озерам. С одной стороны, этот способ транспортировки имеет низкую стоимость, с другой — он медленный и негибкий. Как и железнодорожные, перевозки по воде лучше всего подходят для транспортировки грузов большого веса на большие расстояния, поэтому водным путем часто перевозят уголь, зерно и песок. К тому же по сравнению с другими способами у перевозок по воде есть дополнительные недостатки: не везде там, где нужно, имеются водные пути, порты и оборудование для грузообработки. Из-за этого перевозки по воде дополняются автомобильными, чтобы обеспечить обслуживание «от двери к двери».

В большинстве водных перевозок используют контейнеры. Их также можно перевозить грузовым автомобильным транспортом на железнодорожной платформе от места отправки до пункта назначения.

### Трубопроводы

Поскольку трубопроводы могут транспортировать продукты либо в жидком, либо в газообразном состоянии, этот способ транспортировки ограничен. Однако после того, как первоначальные инвестиции в трубопровод окупились, переменные издержки становятся относительно низкими.

### Выбор способа транспортировки и перевозчика

Как правило, покупатель хочет сам определить способ перевозки. Это законное право покупателя, если покупка совершена на любых условиях FOB в пункте от-

правления. Если конкретный поставщик предоставлял закупающей организации отличные услуги, при следующих заказах она, скорее всего, обратится к нему снова.

Можно полагать, что грузоотправители прежде всего заинтересованы в том, чтобы перевозчик выполнил свои обязательства по доставке груза (в соответствии с графиком), без повреждения груза и по конкурентной цене. С другой стороны, если у грузоотправителя относительно небольшой опыт в сфере перевозок и если у поставщика хороший логистический отдел, целесообразно передать право выбора перевозчика и маршрута поставщику. Если не хватает транспортного оборудования (например, железнодорожных вагонов, грузовиков или океанских судов), поставщик может воспользоваться информацией о ситуации на месте и о том, какой способ в данных условиях лучше. К тому же, если отправляемый груз имеет какие-то особые размеры, требующие специальных железнодорожных вагонов, поставщик обычно лучше осведомлен о возможных способах отгрузки и о всех предварительных действиях, необходимых для отправки такого груза.

Каждый вид обычной транспортировки (по железной дороге, грузовым автомобилем, по воздуху и по внутренним водам) имеет преимущества для грузоотправителя по скорости, доступной мощности, гибкости и затратам. Однако у каждого из этих способов есть и свои недостатки. Например, воздушные перевозки дают выигрыш в скорости, но автомобильным транспортом можно перевезти больший объем по более низким тарифам и с более высокой гибкостью. Профессиональный покупатель должен учитывать подобные преимущества и ограничения и выбирать лучший вариант, учитывающий запросы его организации.

После определения вида транспорта необходимо принять решение о конкретном перевозчике и конкретном маршруте доставки груза. При выборе способа доставки перевозчика и маршрутов необходимо учесть ряд факторов.

*Время доставки.* Определить выбор способа перевозки может назначенная дата получения материала. Если необходимо доставить груз в отдаленное место в течение двух дней, единственно приемлемой становится воздушная перевозка. Если время не торопит, можно воспользоваться и другими способами. При обычных условиях большинство перевозчиков могут сообщить оценочное время доставки продукции, а специалист по закупкам может учесть свой прошлый опыт работы с конкретными перевозками и конкретными перевозчиками. При конкуренции на основе времени и использовании систем управления запасами JIT организациям необходимы услуги с определенными временными параметрами.

*Надежность и качество услуг.* Хотя два перевозчика могут предлагать транспортные услуги, казалось бы, на равных условиях, надежность и стабильность показателей их работы может быть совершенной разной. Скажем, один перевозчик может: (1) более внимательно относиться к запросам заказчика; (2) в складывающихся условиях более надежно выполнять свои обязательства; (3) допускать меньше повреждений при перевозке грузов и поэтому быть лучшим поставщиком транспортных услуг. Хорошим индикатором качества услуг служит прошлый опыт покупателя.

*Доступность услуг.* Поскольку спрос на логистические услуги третьей стороны возрос, грузоотправители хотят помимо транспортных услуг получать и другие, в частности складирование и управление запасами. Кроме того, перевозчики и



провайдеры логистических услуг третьей стороны могут предлагать доступ к данным, которыми можно воспользоваться, чтобы улучшить управление запасами или обеспечить более высокий уровень обслуживания потребителей.

*Разновидность грузов.* Если отправляется большой, крупногабаритный груз, для него может потребоваться какой-то особый способ перевозки. Перевозка специальных грузов в контейнере может ограничить круг перевозчиков только теми, у кого есть уникальное оборудование, позволяющее решить эту задачу. Например, для перевозки жидкостей, хранящихся в резервуарах, нужны железнодорожные цистерны, баржи или трубопроводы. К тому же требования по безопасности при транспортировке опасных материалов приводят к тому, что привлечение некоторых перевозчиков или выбор некоторых маршрутов становятся практически неоправданными или даже незаконными.

*Размер груза.* Почтовые службы и такие компании, как Airborne Express, UPS и Federal Express, могут перевозить грузы небольших размеров и объемов. Для перевозки более крупных экономически более целесообразно воспользоваться железнодорожным или автомобильным транспортом.

*Вероятность повреждения.* Некоторые виды продукции, например фарфор или электронное оборудование, по своей природе при перевозке подвергаются большому риску повреждения. В этом случае покупатель может выбрать вид транспорта и перевозчика на условиях доставки груза прямо к месту назначения, т.е. без его перегрузок в распределительных центрах и передачи другим перевозчикам. Ответственность за то, чтобы упаковка таких грузов соответствовала и содержимому, и способу транспортировки, возлагается на покупателя.

*Затраты на транспортные услуги.* Покупатель должен выбрать вид транспорта, перевозчика и маршрут, обеспечивающие безопасную доставку продукции в заданное время и с минимальными общими транспортными затратами. К тому же при закупке транспортных услуг покупатель, возможно, постарается отыскать компромиссный вариант, точно так же, как компромиссы отыскиваются при выборе поставщиков для других закупок.

*Финансовое положение перевозчика.* При перемещении груза любого объема он может быть поврежден, и тогда перевозчику предъявляется претензия. Если у перевозчика возникли финансовые затруднения или он оказался на грани банкротства, удовлетворение претензии может стать проблемой. Поэтому покупателю целесообразно не выбирать перевозчиков с шатким финансовым положением. Хотя в период дерегулирования в транспортной отрасли появилось много новых организаций, многие другие, наоборот, покинули ее, а динамичные изменения законов и регулирующих предписаний, определяющих сферу транспорта, могут заставить грузоотправителей и спустя несколько лет после получения услуг заниматься претензиями, несмотря на банкротство.

*Работа с претензиями.* При отправлениях множества грузов неизбежно могут происходить их повреждения, что приведет к претензиям. Поэтому оперативное и результативное изучение и устранение их причин — еще один важный фактор, который следует учитывать при выборе поставщика.

*Собственный транспорт.* Одной из альтернатив использования услуг перевозчиков общего назначения может быть собственный или взятый в лизинг транспорт. Собственный перевозчик обслуживает только свою организацию. Многие компа-

нии предпочитают эксклюзивное использование транспорта, для этого они в собственности или в лизинге имеют парк грузовых автомобилей, тягачей и фургонов.

Собственный парк — это результат решения «заниматься самому или купить». Эксплуатация собственного парка делает компанию более гибкой при составлении графиков перевозок. Такой парк может быть экономически привлекательным, но только в том случае, если транспортные средства можно использовать при запланированных обратных пробегах, в противном случае этот путь может оказаться дороже, чем услуги перевозчиков общего назначения.

## ТАРИФЫ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Экономические реалии, связанные с транспортными затратами, можно обобщить очень кратко: транспортные затраты возрастают при увеличении расстояния, объема перевозимого груза и повышения скорости. Эти реалии отражаются в тарифах перевозчиков и в его политике ценообразования.

Тарифы перевозчиков складываются из цен на магистральные перевозки и оплаты дополнительных услуг. Тарифы на магистральные перевозки, или на перемещение продукции до места назначения, могут быть сгруппированы в четыре категории: классные (class rates), исключительные (exception rates), особые товарные (льготные) (commodity rates) и прочие тарифы (miscellaneous rates). На сегодняшний день большинство тарифов устанавливаются в процессе переговоров между грузоотправителем и перевозчиком, а различия между классами тарифов становятся все более размытыми.

Как и в отношении других закупок, перевозчики предлагают более низкие тарифы, если объем груза достаточно велик. Перевозчики и железнодорожным, и автомобильным транспортом часто предлагают скидку при полной загрузке вагона (carload) или автофургона. В этом случае тариф за центнер (в Англии это 50,8 кг, или 112 фунтов; в США — 45,3 кг, или 100 фунтов. — *Примеч. перев.*) существенно ниже, чем при неполной загрузке вагона или неполной загрузке грузовика. Если грузоотправитель может объединить отдельные небольшие грузы, отправляемые по одному и тому же направлению, он может получить более низкий тариф (который называется тариф для *сборного грузового вагона, следующего до одной станции назначения, pool car*). В некоторых случаях грузоотправители могут объединять свои грузы, используя для этого возможности ассоциации грузоотправителей, и благодаря этому получать транспортные тарифы на сборный вагон.

Другая новинка, при пользовании которой грузоотправитель получает скидку за объем груза, — маршрутный поезд (unit train). Например, при заключении специального соглашения с железной дорогой компания, предоставляющая коммунальные услуги, получает один или несколько полных поездов, перевозящих уголь от шахты до места использования. Это ускоряет перевозки, а материалы транспортируются по низким товарным тарифам. Сейчас используется четыре базовых типа тарифных скидок. При определенных условиях покупатель может существенно сэкономить, получив одну или несколько таких скидок.

1. Агрегированные тарифы обеспечивают скидку, если грузоотправитель объединяет множество небольших грузов для их отправки из одного места или при их доставке в одно место.

2. Единая процентная скидка, предоставляемая грузоотправителю, если в течение месяца он отправляет грузы больше минимально установленного, хотя и с неполной загрузкой автофургона, что побуждает грузоотправителя объединять грузы для одного перевозчика.
3. Возрастающая процентная скидка при увеличении объема. Эта скидка используется, если компания повышает объем грузов по сравнению с предыдущим периодом.
4. При перевозке по определенному маршруту может предоставляться особая скидка, если объем превышает установленный уровень.

Существует еще один вид платежа — демерредж, штраф за простой транспортных средств (иногда у автомобильных перевозчиков он называется возмещением простоя), который платит грузоотправитель или получатель товаров. Фактически это штраф, уплачиваемый за железнодорожный вагон или автомобильный фургон за каждый день погрузки или разгрузки, превышающий установленный нормальный срок. Если бы демерредж не взимался, некоторые компании стали бы использовать транспортные средства перевозчика в качестве бесплатных складов. В большинстве случаев дневная ставка демерреджа прогрессивно возрастает с увеличением простоя вагона или трейлера и в конце концов становится очень высокой. Грузоотправитель может заключить с поставщиком соглашение по усреднению: если вагоны или фуруны разгружаются на день раньше, этот день зачитывается в качестве компенсации за вагоны или фуруны, которые разгружаются на день позже. Подобные соглашения между сторонами осуществляются ежемесячно. Если в конце концов грузоотправитель должен перевозчику, он должен за это заплатить; если перевозчик должен грузоотправителю, никаких платежей не делается, а баланс по подсчету времени разгрузки транспортных средств в начале нового месяца устанавливается нулевым. Отдел поставок должен знать об обычной продолжительности ежедневной разгрузки автотранспорта или железнодорожных вагонов, чтобы планировать новые поступления задержек и штрафов.

## ДРУГИЕ ПРОВАЙДЕРЫ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

Существует также ряд других транспортных услуг, которыми грузоотправители могут воспользоваться.

Срочная транспортировка относится к любой отправке груза, которая требует перевозки груза из конкретной точки с особыми условиями поставки. В Соединенных Штатах это обычно доставка менее чем за пять дней. Грузы могут перемещаться воздушным транспортом по территории страны, наземным почтовым транспортом с неполной загрузкой, а при международных доставках — в основном воздушным транспортом.

В условиях дерегулирования конкуренция в сфере услуг по доставке небольших грузов существенно возросла. Теперь покупатели, выбирая способ доставки, могут воспользоваться системными контрактами, переговорами, поставками из нескольких источников, анализом расценок, целевым ценообразованием, оценкой продавцов услуг, чтобы заключить с перевозчиками соглашение о закупке транспортных услуг на более выгодных для себя условиях. Конкуренция особен-

но велика среди экспресс-перевозчиков, поэтому они все активнее начинают выходить на рынок воздушных перевозок более тяжелых грузов. Появление интегрированных перевозчиков, имеющих собственный парк самолетов, например Federal Express, привело к тому, что эти компании получили более высокую долю рынка. Их отличают скидки за объем груза, системы отслеживания груза и наземные сети.

Другое развивающееся направление — услуги «в тот же день», которые оказывают, например, экспресс-перевозчики Airborne Express, UPS и Federal Express. Ниша услуг в тот же день динамично растет и в настоящее время начинает охватывать международный рынок. Клиентами этих услуг становятся самые разные организации и лица, начиная от сферы развлечений, рекламы и юридических услуг до производителей. К этой услуге прибегают в тех случаях, когда потери из-за отсутствия каких-либо важных документов выше, чем деньги, потраченные на их получение в тот же день.

Транспортно-экспедиционные агентства покупают выделенные места на запланированном рейсе, предоставляя своим клиентам преимущество более низких тарифов по сравнению с тарифами, устанавливаемыми перевозчиком для грузоотправителей, и могут заключить с клиентом контракт на использование для доставки двух и больше видов транспорта и перевозчиков. Транспортно-экспедиционные агентства могут специализироваться на внутренних и международных перевозках или по видам транспорта, например воздушных или наземных перевозок. Эти агентства могут предоставлять и ряд дополнительных услуг, добавляющих ценность. Например, транспортно-экспедиционные агентства внутренних наземных перевозок объединяют небольшие грузы для железнодорожных и контейнерных перевозок и сами договариваются с автомобильными перевозчиками о погрузке в определенном месте и доставке по месту назначения.

За организацию транспортных услуг перевозчиками брокеры выставляют грузоотправителям счет. В ходе обсуждения с перевозчиком тарифов и условий обслуживания брокер представляет грузоотправителя. В тех случаях, когда грузоотправитель недостаточно хорошо знает особенности транспортного рынка и может столкнуться с трудностями при выборе перевозчиков, брокеры могут предоставить необходимую информацию, чтобы грузоотправитель более профессионально вел переговоры.

К операциям с импортируемыми продуктами часто привлекают таможенных брокеров. Они проверяют точность и полноту документации клиента, а также могут предоставить ряд других услуг, например провести оценку полной стоимости груза, осуществить платежи иностранным поставщикам и застраховать груз.

## ДОКУМЕНТЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ПРИ ПЕРЕВОЗКЕ ГРУЗОВ

Существует несколько документов, необходимых при перевозке продуктов. Поясним некоторые из них.

*Коносамент (bill of lading)*. Это основной документ при перевозке грузов. В нем содержится информация о перемещаемых продуктах, в том числе их весе и количестве, пункте отправки, контрактных условиях и пункте назначения. Каждый груз должен иметь коносамент, который по своей природе — контракт, по-

скольку устанавливает правовые обязанности всех сторон, и поэтому в него нельзя вносить никакие изменения, пока агент перевозчика не одобрит их в письменном виде. Подписанный агентами и грузоотправителя и перевозчика, консамент подтверждает, что груз отправлен, и свидетельствует о праве собственности. Таким образом, это контракт, который определяет ответственность перевозчика. Как правило, он хранится у стороны — обладателя титула на перевозимые товары, поскольку этот документ необходим при предъявлении любой претензии, связанной с повреждением перевозимого груза. Многие организации в настоящее время используют их электронные версии и онлайн-системы управления ими.

Существует несколько разновидностей коносамента. Так, стандартный простой коносамент содержит все условия контракта. Стандартный краткосрочный коносамент содержит условия, общие для автомобильной и железнодорожной перевозки. Их составляют не перевозчики, а грузоотправители. Документ выписывается в четырех экземплярах, дополнительная копия используется как транспортная накладная. Она перемещается вместе с грузом и может быть полезна, если возникает потребность в ускоренном выполнении заказа. Стандартный коносамент печатается на желтой бумаге (остальные на белой) и называется именованным или на предъявителя. Это передаваемый документ, который должен быть передан перевозчику в месте назначения перед получением груза. Его основное назначение — не допустить передачи груза до оплаты перевозки. Чтобы осуществить платеж, грузоотправитель должен выдать переводной вексель на предъявителя, а также первоначальный коносамент в свой банк, где по векселю производятся расчеты, после чего банк вручает коносамент грузоотправителю, который теперь может с отметкой об оплате передать его перевозчику, чтобы тот занялся доставкой груза.

*Счет за перевозку (freight bill)* выставляется перевозчиком груза за предоставленные услуги. Помимо указания общих затрат за перевозку груза, в этом счете обычно указываются пункт отправки и пункт назначения, грузополучатель, вид продукции и ее общий вес. Перевозчики не обязаны предоставлять кредит грузоотправителям; счета за перевозку могут быть с предоплатой или с последующей оплатой (например, оплата за транспортировку осуществляется после прибытия груза в пункт назначения).

Грузоотправитель должен передать перевозчику в письменном виде подробное описание любых утрат или ущерба, которые произошли во время перевозки. *Коммерческий акт (freight claim)* — это документ, подаваемый для возмещения финансового ущерба, понесенного в результате утраты или повреждения груза. Какой-то стандартной формы коммерческого акта нет, однако большая часть информации в нем та же самая, что и в транспортной накладной.

Степень ответственности перевозчика за утрату или повреждение варьируется в зависимости от предоставляемых услуг и условий контракта, заключенного между грузоотправителем и перевозчиком. Большинство коммерческих актов должны подаваться в течение девяти месяцев после доставки (или запланированной доставки в случае утраты груза), однако в условиях контракта с поставщиком могут предусматриваться и другие сроки подачи претензий.

Если товар перевозится на любых условиях FOB в пункте отправления, обязанность предъявить претензию возлагается на покупателя. Если груз отправляется на условиях FOB в пункте назначения, предъявить претензию должен поставщик, но поскольку товар оказывается в руках покупателя, он должен предоставить поставщику всю информацию, которая необходима для предъявления претензии.

*Явные утрата или повреждение (unconcealed loss or damage)* относятся к ситуациям, в которых очевидно, что на момент доставки груза произошли утрата или повреждения. Подобные случаи должны быть указаны в расписке в получении груза, которую грузополучатель выдает перевозчику, и подписаны агентом перевозчика, осуществляющим доставку. Если этого не сделано, перевозчик может утверждать, что получил «чистую расписку», и не признать свою ответственность. Отделу получения желательно сделать один или несколько фотоснимков поврежденной продукции и подписать их у представителя перевозчика.

*Скрытые утраты или повреждения (concealed loss or damage)* относятся к ситуациям, когда обнаружение недостачи или повреждения выявляется только после того, как контейнер будет открыт. В этом случае процесс распаковки и вскрытия должен быть прекращен, должны быть сделаны фотоснимки, а агента перевозчика следует попросить проверить груз и подготовить отчет о проверке.

Претензии, связанные со скрытыми утратами или повреждениями, часто трудно удовлетворить, поскольку сложно определить, произошла утрата (повреждение), когда груз находился в распоряжении перевозчика или уже после того, как он был передан перевозчику.

## Аудит затрат на транспортировку

Тщательно проведенная проверка оплаченных счетов за перевозку часто выявляет случаи переплаты перевозчику. Экономия, полученная на аудите этих платежей, может составлять от 5 до 20% оплаты, в зависимости от перевозимых товаров.

В более крупных компаниях часто имеются возможности для проведения внутренних аудитов счетов за перевозку. В небольших фирмах для аудита счетов за перевозку прибегают к услугам внешнего *консультанта по транспортным операциям*. Консалтинговые организации (консультант) изучают все оплаченные счета за перевозку, стараясь отыскать завышенные платежи из-за неправильной классификации, неправильных тарифов, двойные платежи или ошибки вычисления. При обнаружении завышенной оплаты консультант предъявляет претензию перевозчику. Соглашение с грузоотправителем на этот вид услуг обычно предусматривает получение консультантом какой-то доли возвращенных денег. Из-за сложности платежей за перевозку даже компания с хорошо подготовленным персоналом может переплатить, но по рекомендациям внешних аудиторов вернуть значительные суммы. Если же консультант ничего не обнаруживает, никаких гонораров он не получает.

Аудит с предварительной оплатой может выполняться, чтобы внести коррективы в счета до осуществления платежей. Аудит совершенных платежей защищает интересы грузоотправителя (срок подачи претензий перевозчиком ограничивается тремя годами). Перевозчики (и доверенные лица, которым передается веде-

ние дел банкрота) также проводят перевозочный аудит, чтобы отыскать ситуации, в которых грузоотправители недоплатили. У перевозчиков также ограниченное время, в течение которого они могут скорректировать свои счета и получить оплату, если им недоплачено.

## УСКОРЕНИЕ ПЕРЕВОЗКИ ЗАКАЗОВ И ОТСЛЕЖИВАНИЕ ГРУЗОВ

Как и при нормальной закупке товаров и услуг, ускорение перевозки груза означает целенаправленное взаимодействие с поставщиком, чтобы ускорить доставку быстрее. Перевозчик часто может и способен помочь грузоотправителю получить срочно требующиеся материалы при условии, что подобные требования выполняются нечасто. Ускорение прохождения груза должно осуществляться через генерального агента поставщика. Если возможно, перевозчика следует извещать о необходимости ускорения доставки заранее, до отправки груза.

Отслеживание груза по своей природе аналогично контролю сроков и условий исполнения контракта и осуществляется для определения статуса (места нахождения) отправленного, но еще не полученного груза, т.е. того, который еще транспортируется. Отслеживание также выполняется через агента перевозчика, хотя грузоотправитель может вместе с ним попытаться определить место нахождения груза. Если в результате отслеживания место груза установлено, но определено, что он не будет доставлен к оговоренной дате, необходимо ускорение.

С появлением новых технологических инструментов — систем глобального позиционирования, интернет-коммуникаций и штрих-кодирования отслеживание можно осуществлять быстрее и точнее. Некоторые перевозчики уже имеют системы онлайн-информации о грузах, позволяющие контролировать статус груза в режиме реального времени.

## РАЗРАБОТКА ТРАНСПОРТНОЙ И ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

Изменения в правилах, регулирующих транспортировку, появление новых систем управления информацией, повышенное внимание к управлению верхними (поставщиками) и нижними звеньями (конечными потребителями) в сетях поставок привели к постоянным и динамичным изменениям в управлении логистикой. В этих условиях к логистическим услугам должны применяться те же самые принципы, что обеспечивают эффективность закупок и поставок.

Разработка логистической стратегии включает следующие составляющие.

*Анализ ценности альтернативных вариантов.* Анализ ценности требуемых услуг может выявить самые подходящие, прежде всего по затратам, соглашения по транспортировке.

*Анализ цен.* Тарифы на перевозки варьируются в значительных масштабах, поэтому решения следует принимать только после тщательного рассмотрения всех возможностей. Для этого необходимо получить расценки конкурирующих пере-

возчиков. На этом этапе возможно проведение переговоров по условиям крупномасштабной транспортировки.

*Консолидация грузов там, где это возможно.* Скидки за перевозимый объем могут намного снизить транспортные затраты. В этом отношении полезными могут быть системные контракты и общие заказы. При закупках в рамках системы ЛТ эффективным по затратам приемом может стать консолидация нескольких поставщиков, работающих по этой системе.

*Анализ и оценка поставщиков.* Получить данные, необходимые для принятия более взвешенных решений, могут помочь применяемые в компании процедуры выбора поставщиков и систем оценки. Для оценки необходимы четыре участника: (1) финансовый; (2) управленческий; (3) технический / стратегический; (4) общекорпоративных взаимоотношений между перевозчиком и грузоотправителем.

*Периодическое оценка возможностей использования разных видов транспорта.* Эта часть включает использование частного автомобильного транспорта и интермодальной транспортировки, например контейнерной. Благодаря этому можно получить значительную экономию.

*Разработка более тесных взаимоотношений с wybranными перевозчиками.* Данные, позволяющие лучше планировать потребности в транспорте, должны быть известны всем заинтересованным сторонам, чтобы использовать специализированные знания покупателя и перевозчика. Можно рассмотреть сокращенную базу перевозчиков и партнерств, а также создание логистических союзов.

*Анализ затрат.* Среди возможностей, обеспечивающих сокращение затрат, можно выделить долгосрочные контракты, создание партнерств, привлечение третьей стороны, консолидацию грузов, снижение выплат за простой транспорта, упаковку, обслуживание, качество, условия поставок.

*Аутсорсинг, логистические услуги третьей стороны, заключение контрактов.* По мере того как организации снижают свои размеры, фокусируясь на ключевых компетенциях и включаясь в конкуренцию на основе временных параметров, они все чаще заключают контракты с провайдером или с группой провайдеров, предоставляющих полный набор логистических услуг.

*Анализ безопасности.* Анализ безопасности может быть связан с тем давлением финансового характера, которое компании испытывают после дерегулирования, так как теперь и грузоотправители и перевозчики порой соглашаются на нереальные или нарушающие законы графики поставок. Это давление, например, может заставлять водителей фальсифицировать записи в учетных журналах, чтобы скрыть фактическую продолжительность своей работы и расстояние, пройденное транспортным средством, что порой приводит к несчастным случаям и авариям транспортных средств. Поэтому ключевым элементом стратегии должна быть политика, направленная на исключение проблем, связанных с несоблюдением мер безопасности.

*Факторы охраны окружающей среды.* В настоящее время все большее внимание уделяется чистоте воды и воздуха, транспортировке опасных материалов, а также потреблению топлива/энергии.



---

**Выводы**

У большинства организаций значительная доля средств уходит на оплату транспортировки, особенно сейчас, когда в условиях дерегулирования предлагается широкий ассортимент сопутствующих услуг. Это объясняется не только потребностью в логистических и транспортных услугах, на которые приходится значительная доля расходов, но и тем, что все эти услуги заметно влияют на уровни обслуживания потребителей — через наличие продуктов, инвестиции в инфраструктуру, в частности складские сети и грузовики. К тому же служба поставок внутри цепи поставок несет ответственность за такие виды деятельности, как экспедирование и работа с претензиями в случае утраты или повреждения товаров.

При управлении транспортными и логистическими видами деятельности служба поставок играет двойную роль. Во многих компаниях она отвечает за такие логистические виды деятельности, как транспортировка на входе, складирование и упаковывание. К тому же эта служба взаимодействует с другими подразделениями организации, например отделами маркетинга и производственным, при управлении соглашениями, заключенными по аутсорсингу с поставщиками логистических услуг. Поэтому профессионально подготовленные менеджеры по поставкам должны хорошо знать базовые концепции транспортировки и логистики, чтобы уметь оценивать последствия принятых решений, в частности уметь организовать транспортировку сырья от поставщика или проведение переговоров об условиях контрактов на аутсорсинговые логистические услуги.

---

**Вопросы  
и темы для  
обсуждения**

1. Как дерегулирование деятельности транспорта повлияло на закупки логистических услуг?
2. Какие факторы следует учитывать при выборе способа транспортировки? При выборе перевозчика?
3. Как компании структурируют свою деятельность, чтобы лучше заниматься логистической функцией?
4. Почему организация может принять решение передать по аутсорсингу все или часть своих логистических видов деятельности?
5. Какие повреждения могут произойти при транспортировке и какие действия следует выполнять в каждом случае?
6. Какие разновидности транспортных услуг лучше всего удовлетворяют курьерские службы? Почему?
7. Для чего предназначена транспортная накладная и почему она так важна?
8. Что означает аббревиатура FOB? Какие разновидности есть в терминологии FOB?
9. Почему покупателю целесообразно проводить аудит счетов за перевозки?

10. Какие стратегии следует разрабатывать, чтобы эффективно управлять логистической функцией?

11. Как на логистические решения влияют закупки в рамках системы JIT?

12. При каких обстоятельствах покупателю целесообразно выбирать перевозку: с полной или неполной загрузкой по воздуху, по воде, по железной дороге или интермодальный способ?

---

### Реферативная литература

Ballou, Ronald H. *Business Logistics Management*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004.

Bowersox, D. J.; D. J. Closs; and M. B. Cooper. *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

Coyle, J. J.; E. J. Bardi; and C. J. Langley Jr. *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*, 7th ed. Toronto, Canada: Thomson, 2003.

Johnson, James C.; Donald F. Woods; Daniel L. Wardlow; and Paul R. Murphy Jr. *Contemporary Logistics*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.

Ramburg, Jan. *ICC Guide to Incoterms 2000*. New York: International Chamber of Commerce (ICC) Publishing Inc., 2000.

Stock, James R., and Douglas M. Lambert. *Strategic Logistics Management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001.

---

## Кейс 7.1

### The Great Western Bank

Банк The Great Western Bank из Сан-Диего разместил заказ на поставку двенадцати специальных устройств для бухгалтерских целей в Data-Max Corporation из Цинциннати, шт. Огайо. Great Western согласился на фиксированную цену в 9500 долл. за каждое устройство на условиях FOB в пункте доставки (Цинциннати). В заявке на закупку закупщик банка указал конкретного перевозчика — Yellow Freight, после чего Data-Max вернула подписанную копию полученного заказа без каких-либо изменений условий.

Когда спустя три месяца Data-Max закончила выполнение заказа Great Western Bank по все 12 видам изделий, она отправила их другим перевозчиком, а не Yellow Freight. Перед отправкой банку Great Western был направлен счет. Чтобы воспользоваться преимуществом, которое дает оплата наличными, — скидкой 2%, Great Western заплатила по счету немедленно, что соответствовало ее правилам. Однако оборудование не прибыло.

К сожалению, когда грузовик проезжал через Иллинойс, водитель потерял управление, и машина попала в аварию. И грузовик, и его содержимое оказались полностью разрушенными. Весь груз был полностью утрачен.

Закупщик, обратившийся к Data-Max по поводу этой потери, получил ответ: «Обратите внимание, мы продали вам это оборудование по условиям FOB, Цинциннати, и титул на право собственности перешел к вам в тот момент, когда оборудование было погружено. Таковы требования закона». В ответ на это закупщик сообщил, что Data-Max отправила груз не тем перевозчиком, что был указан в заказе на закупку. Data-Max ответила: «Да, это так. Но мы сэкономили вам деньги, отправив оборудование менее дорогостоящим транспортным способом». И это действительно было так. «Более того, вы согласились с нашими действиями и признали их правильными, так как оплатили наш счет, где указана дата и перевозчик. Поэтому именно вы теперь несете ответственность за получение компенсации за утрату, для чего вам необходимо обратиться непосредственно в транспортную фирму».

---

## Кейс 7.2

### Geo Products

В начале апреля Шарон Ли, супервизор по закупкам и транспортировкам в Geo Products (Geo), шт. Джорджия, должна решить, какими будут транспортные потребности их компании в будущем. Повышенные объемы продаж требовали все больших ресурсов компании, в том числе и транспортных. Поэтому менеджер предприятия поручил Шарон к 15 апреля разработать стратегию транспортировки.

### ОТРАСЛЬ

Geo производит мебельные гарнитуры для кухонь и ванн, а также зеркала. Geo конкурирует на рынке, предлагая продукцию высокого качества. Руководствуясь текущими прогнозами о продажах, руководство компании ожидает, что в течение следующих 12 месяцев Geo удвоит объем продукции.

Большинство крупных компаний этой отрасли имеют линейную зависимость транспортных расходов и доходов. Считается, что среднее соотношение составляет 20 : 1 и варьируется в зависимости от расстояния и характера перевозимой продукции.

### ОБЩАЯ СИТУАЦИЯ В КОМПАНИИ

Geo — дочернее предприятие Star Corporation (Star), холдинговой финансовой компании, у которой имеется два производственных предприятия в Канаде и четыре в Соединенных Штатах. По планам Star, предприятие в Джорджии должно удовлетворять рыночный спрос юго-восточных штатов США.

Предприятие в Джорджии выполняет заказы на поставки и услуги после получения подтвержденных заказов от потребителей с гарантией срока выполнения. За последний год предприятие выпустило около 30 тыс. единиц мебели.

Примерно девять лет назад у предприятия в Джорджии установились эксклюзивные контракты по услугам с третьей стороной — транспортной компанией, которая обеспечивает ее перевозки на местах. Однако в настоящее время компания сталкивается с масштабным конкурентным давлением и поэтому ищет другие, более экономичные способы перевозки своей продукции. После анализа возможных вариантов Гео провела переговоры с Eastern Leasing Company (Eastern) по лизингу двух грузовиков и остальных транспортных услуг в одной компании, предоставляющей услуги грузоперевозок (TSC). По соглашению с Eastern, Гео обращается в TSC, когда ей требуется отправить груз. Хотя официально в аренду Гео переданы только два грузовика, TSC обладает достаточной гибкостью, чтобы по необходимости выделять дополнительные автомобили и водителей.

## ТРАНСПОРТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Для обслуживания потребителей из южных штатов страны компания отправляет свою продукцию еженедельно. Маршруты для каждого грузовика устанавливаются так, чтобы посещать каждого заказчика раз в неделю. Время от времени, когда появляются дополнительные заказы и когда все единицы мебели нельзя погрузить на грузовик за один раз, требуется два рейса к заказчику в неделю.

Платежи TSC осуществляются по числу миль пробега. Гео платит 11 долл. за доставленную единицу, независимо от ее размера и числа доставленных или заказанных единиц. Платежи лизинговой компании равны 1 долл. за милю, независимо от полноты загрузки трейлера. За предыдущий год Гео заплатила примерно 200 тыс. долл. TSC и приблизительно 160 тыс. по лизинговому соглашению.

Если доставляемой продукции недостаточно, чтобы заполнить весь трейлер, или даты поставок не позволяют включить пункт доставки в заранее запланированный маршрут, TSC заказывает услуги других грузовых перевозчиков общего назначения. В этих ситуациях TSC платит в зависимости от веса или площади груза. Это увеличивает время доставки, поскольку перевозчики общего назначения обычно делают ряд остановок в пути, чтобы и другие компании воспользовались их трейлером. В прошлом году Гео заплатила 80 тыс. долл. за перевозку грузов с неполной загрузкой.

## РЕШЕНИЕ

Поскольку прогнозы свидетельствуют об увеличении продаж в предстоящие 12 месяцев, Шарон беспокоит, что при наличии двух трейлеров компания, скорее всего, не сумеет удовлетворить будущие потребности рынка. Она считает, что в этих условиях возможен ряд альтернативных действий. Во-первых, можно продолжить использовать перевозчиков общего назначения, если нужно доставить дополнительный объем грузов. Вторая альтернатива — взять в лизинг у Eastern еще один трейлер. И наконец, можно реструктурировать существующую политику и провести переговоры с каким-нибудь перевозчиком, который будет полностью удовлетворять их потребности в транспортных услугах.

Шарон знает, что ей необходимо разработать план, обеспечивающий запланированные темпы роста на предприятии в Джорджии, до 15 апреля, когда она должна встретиться с менеджером предприятия.

### Кейс 7.3

#### Penner Medical Products

Нейл Беннетт, менеджер по складской деятельности в компании Penner Medical Products (Penner), расположенной в Рокфорде, шт. Иллинойс, озабочен ростом затрат и задержками грузов, прибывающих от важного канадского поставщика. Кен Маккаллум, генеральный менеджер, поручил Нейлу разобраться в ситуации и представить ему свои рекомендации. Сейчас понедельник, 14 апреля, и Нейл знает, что к концу недели Кену нужен план.

#### PENNER

Penner — дистрибьютор и ритейлер медицинских товаров, поставляющий эти товары уже более 50 лет небольшим и средним медицинским учреждениям. Объем продаж компании — около 30 млн долл. в год. В ней работают около 120 человек. Руководство ожидает, что в течение следующих пяти лет объем продаж будет расти на 10%. Penner продает широкий ассортимент продукции, в частности тонометры, медицинские шпатели, скальпели и специализированную мебель медицинского назначения. Заказчики могут либо закупать продукты через пять розничных точек Penner, которые все располагаются в радиусе не более 200 миль от Рокфорда, либо заказывать их непосредственно с центрального склада Penner. Компания получает заказы как по телефону, так и через веб-сайт.

Хотя Penner начиналась как чисто семейный бизнес, уход основных членов семьи привел к найму нескольких профессиональных менеджеров, которые сейчас управляют компанией. Кен Маккаллум работает в компании менее года, стараясь отыскать возможности повышения ее рентабельности.

Основной склад Penner — здание площадью 30 тыс. кв. футов; обычно оно заполнено товарами общей стоимостью выше 2 млн долл. На складе работают менеджер, два приемщика продукции, два водителя на местных линиях доставки, два грузоотправителя и два упаковщика, один из которых время от времени управляет двухтонным грузовиком, самым большим в компании. Рабочим склада платят в среднем 15 долл. в час. Нейл Беннетт начал работать в Penner упаковщиком на складе, но смог продвинуться по должностной лестнице. Восемь месяцев назад его назначили менеджером склада.

#### STINSON DISTRIBUTION COMPANY

В последнее время рост затрат и опоздания с доставками от важного поставщика Stinson Distribution Company (Stinson) из Онтарио, Канада, стали беспокоить руководство. Компания средних размеров, Stinson уже давно сотрудничает с Penner, поставляя им широкий ассортимент специализированного оборудования для медицинских учреждений. Stinson выпускает продукцию высокого качества, это единственный поставщик такого оборудования для Penner.

Опоздание с доставками и неполные заказы, выполняемые Stinson, привели к жалобам заказчиков и утраченной выгоде. Более того, транспортные затраты превысили

сметные показатели. К тому же старшие менеджеры считают, что запасы в компании слишком высоки. Контролер сказал Нейлу, что затраты на содержание запасов составляют 15% стоимости хранящейся продукции.

Два дня в неделю двухтонный грузовик Penner отправляется на предприятие Stinson, пересекая границу в Детройте. В идеальных условиях дорога в один конец занимает от 9 до 10 часов. Грузовик, пустой на пути к поставщику, на обратном пути в Рокфорд идет обычно полностью загруженным. Стоимость перевозимой им продукции составляет около 15 тыс. долл. Контролер сообщил, что затраты на использование двухтонного грузовика равны 55 долл. в час, учитывая топливо, страховку и накладные расходы. Нейл обратил внимание, что затраты на топливо в последнее время очень резко выросли. Он попытался объединить поездки в Онтарио с другими местными предприятиями, чтобы сократить транспортные затраты, но его усилия лишь редко приводят к желательным результатам.

Обеспокоенность вопросами безопасности особенно возросла после 11 сентября, так как после этих трагических событий задержки на пограничном пункте в Детройте стали более продолжительными, что еще более увеличило время доставки грузов и затраты Penner. Задержка на границе может продолжаться от 30 минут до нескольких часов. Кроме того, некомплектная документация повышает сложность проблем, так как таможенники стали очень внимательно их изучать. По оценке Нейла, приблизительно 25% товаров, получаемых от Stinson, задерживаются именно из-за проблем, связанных с оформлением документов.

Двухтонный грузовик также требуется и для доставки материалов заказчикам Penner, из-за чего сложность составления графиков его использования существенно возрастает. Недавно Нейл попробовал воспользоваться United Parcel Services (UPS) для отправки срочных заказов из Stinson, но затраты стали существенно выше. Правда, он отмечает: «По крайней мере UPS никогда не имеет проблем с документами и доставляет сюда продукцию своевременно». В настоящее время Penner платит 1000 долл. в месяц за аренду места на складе в Виндзоре, где готовятся грузы, пересекающие границу.

## ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Нейл понимает, что до его встречи с Кеном Маккауллом через пять дней еще далеко, но хочет начать работу над проблемой прямо сейчас. Кен подчеркнул: «Эта проблема каждый день будет обходиться нам в кругленькую сумму. Поэтому к концу недели я хочу иметь план, который убедит меня, что эту проблему мы сможем быстро решить».



## Цена

---

Как затраты и цены соотносятся друг с другом

*Природа затрат*

*Как поставщики устанавливают цены*

*Подход на основе затрат*

*Рыночный подход*

Влияние государства на ценообразование

*Влияние законодательства на ценообразование*

Типы закупок

*Сырье/«чувствительные» товары*

*Специальная продукция*

*Товары стандартного производства*

*Товары небольшой стоимости*

Использование расценок и конкурентных торгов

*Твердое предложение*

*Определение наиболее выгодной цены*

*Заявка, основанная на тайном сговоре*

*Проблема одинаковых цен*

Резерв изменения цен

Прекращение действия контракта

Форвардные закупки и производственные товары

*Форвардные покупки или спекулятивные сделки*

*Организация форвардных закупок*

*Контроль при форвардных закупках*

*Товарные биржи*

*Ограничения на деятельность бирж*

*Хеджирование*

*Источники информации о тенденциях изменения цен*

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 8.1 MasTech Inc.*

*Кейс 8.2 Chevron Corporation: команда по отбору персональных компьютеров*

*Кейс 8.3 Игровое задание: закупка промышленных товаров*

*Кейс 8.4 Упражнение по прогнозированию цен*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- в качестве основного способа установления цены использовать конкурентные цены?
- для определения цен использовать прејскуранты поставщика?
- совершать форвардные закупки?

Как можно:

- заметить искусственное завышение цен и бороться с ним?
- использовать фьючерсный рынок для хеджирования закупок сырья?
- узнать, когда в течение действия контракта можно изменять цены?

Одно из важных решений, принимаемых специалистами по поставкам, — определить цену, которую надо заплатить. Способность получить «хорошую цену» порой можно считать основным тестом на профессиональную пригодность такого специалиста. Если под «хорошей ценой» понимается максимальная ценность в самом широком определении, этот подход можно считать верным. Хотя установление цены только одна из задач, которую решает служба поставок, она из самых важных. Специалист по закупкам должен хорошо разбираться в самых разных методах ценообразования, знать, когда каждый из них целесообразно применять, и использовать навыки и умения, чтобы получить цену, по которой будут осуществляться платежи. Поэтому не существует таких причин, которые могли бы заставить профессионала игнорировать повышенную значимость цены или относиться к ней не так внимательно, как к другим учитываемым факторам. Специалист по закупкам, разумеется, всегда стремится получить максимально возможную ценность для своей организации за те деньги, которые он тратит. Если для некоторых закупок можно использовать конкурентные торги, для других продуктов можно воспользоваться товарными рынками, но этот путь требует совершенно иного подхода и другого набора навыков и умений у закупщика. В этой главе разбирается, каким образом поставщики устанавливают цены и приемы, которыми можно воспользоваться для установления и корректировки цен. Дополнительный материал по этой тематике приводится в гл. 9. В ней разбираются анализ затрат поставщика, скидки и ведение переговоров.

## КАК ЗАТРАТЫ И ЦЕНЫ СООТНОСЯТСЯ ДРУГ С ДРУГОМ

Каждый менеджер по поставкам уверен, что поставщику следует платить справедливую цену. Но что в данном случае понимается под «справедливой» ценой? Справедливая цена — это самая низкая цена, которая гарантирует бесперебойную поставку продукции с приемлемым качеством туда и тогда, где и когда она необходима.

«Бесперебойные поставки» в долгосрочной перспективе может обеспечить только тот поставщик, который получает обоснованную прибыль. Общие затраты поставщика, включающие разумную прибыль, должны покрываться общей выручкой от продаж, получаемой в течение длительного срока. Конечно, какая-то отдельная единица в заказе может никогда не внести свой «полный вклад» даже в



течение всего заданного периода, но и в отношении этой единицы уплачиваемая цена в обычных условиях должна покрывать по крайней мере прямые затраты, понесенные поставщиком.

Справедливая цена какого-то изделия для одного продавца может быть выше справедливой цены у другого или цены товара-субститута, в равной степени удовлетворяющего запросы потребителя. Обе эти цены могут быть «справедливыми», если говорить об интересах покупателя, и поэтому покупатель может заплатить по любой из них.

Следует подчеркнуть, что цена, которая установлена монополистом или на основе сговора продавцов, еще не говорит, что эта цена несправедливая или завышенная. Так же и доминирующая цена на рынке не обязательно справедлива, что подтверждает, например, цена на «черном» или «сером» рынке или когда цена поднимается или повышается из-за монополистических или навязываемых, принудительных действий.

Менеджеру по поставкам необходимо постоянно определять, какова «справедливая цена», учитывая конкретные обстоятельства, которые часто меняются. Чтобы определить эту справедливую цену, у него должен быть достаточный опыт и здравый смысл. Точность взвешивания различных факторов, которые приводят к «справедливой и обоснованной цене», во многом определяется прошлым опытом и хорошим знанием процессов производства и затрат, требующихся для этого, а также учетом логистических затрат, в частности на хранение, транспортировку и другие составляющие.

## Природа затрат

Считая, что справедливая цена — это цена разумная, можно ли определить зависимость между затратами и ценами? Для того чтобы надолго оставаться в бизнесе, поставщик должен покрывать все свои затраты, включая накладные расходы, и получать прибыль. Если затраты не покрываются прибылью, в конце концов поставщик будет выжат из бизнеса. Этот процесс сокращает число источников поставок, доступных покупателю, и может привести к нехватке предложения, более высоким ценам, более низкому качеству обслуживания и продукции.

Однако что следует включать в понятие «затраты»? Порой под этим понимаются только затраты на труд основных рабочих и на материалы. В период затруднений бизнеса продавец может быть действительно готов продать продукцию с учетом только этих видов затрат, так как в противном случае он вообще не сумеет реализовать свою продукцию. При другом толковании под затратами могут понимать прямые затраты на оплату труда плюс затраты на материалы, плюс начисленные на продукт накладные расходы. Если затраты на конкретное изделие включают накладные расходы, последние начисляются по фактической ставке (при условии, что она может быть определена) или по какой-то средней. Средняя ставка может существенно отличаться от фактической.

Опытные бизнесмены понимают, что определение затрат на производство конкретного изделия или услуги — это процесс неточный. В производственных отраслях существует две базовые категории затрат: *прямые* и *косвенные*.

**Прямые затраты (direct costs)** обычно определяются как те расходы, которые можно точно отнести на анализируемую единицу продукции, например затраты на основные материалы (на 5 кг стали) или на труд основных рабочих, скажем, на 30 минут работы человека на станке или на сборочной линии. Однако если учесть применяемые бухгалтерские приемы, фактическая цена конкретного материала может не соответствовать расходам, которые включаются при определении затрат на основные материалы. Поскольку уплачиваемая за материал цена в течение времени может колебаться, существует обычная практика использования нормативных издержек или нормативной стоимости. Некоторые компании в качестве нормативной стоимости материала выбирают последнюю цену этого материала, по которой они платили накануне очередного финансового периода. Другие компании для установления нормативной стоимости применяют среднюю цену материала за определенный период.

**Косвенные затраты (indirect costs)** — это расходы на деятельность производственного предприятия или процесса, которые в обычных условиях нельзя непосредственно соотнести с конкретной выпущенной продукцией. В частности, к косвенным затратам можно отнести арендную плату, налоги на собственность, амортизацию оборудования, расходы, связанные с общим управлением предприятием, обработкой данных, тепло- и электроэнергией. Косвенные затраты часто также называют *накладными расходами (overhead)*. По своей природе они могут быть постоянными или переменными.

Классификация затрат на переменные, полупеременные или постоянные составляющие — обычная бухгалтерская практика, которая необходима для анализа зависимостей между ценой и затратами. Многие прямые затраты относят к **переменным (variable costs)**, так как они изменяются прямо и пропорционально числу произведенных единиц продукции. Скажем, продукт, для выпуска которого необходимо 5 кг стали, на производство 10 ед. потребует 50 кг.

**Полупеременные затраты (условно-переменные) (semivariable costs)** могут варьироваться при изменении числа выпущенных единиц; по своей природе они частично переменные, а частично постоянные. Например, если предприятие работает при загрузке 90% своей мощности, ему потребуется больше тепла, света и энергии, чем при загрузке на 50%, однако разница в этих случаях не имеет прямо пропорциональной зависимости от числа выпускаемых единиц продукции. Могут быть некоторые затраты (постоянные), в частности на тепло, электроэнергию, даже если на какой-то период производство полностью остановится.

**Постоянные затраты (fixed costs)** остаются неизменными независимо от числа выпущенных единиц продукции. Например, налоги на недвижимость остаются теми же самыми в течение определенного периода времени, независимо от того, была выпущена 1 ед. или 100 тыс. ед. Для вычисления постоянных затрат могут применяться несколько бухгалтерских методов. Полное начисление постоянных расходов зависит от степени точности прогнозов производства и использованных процентных значений. Очевидно, при выходе на полную производственную мощность доля постоянных затрат снижается.

Накладные расходы предприятия часто определяются на основе некоторой процентной доли прямых затрат на оплату труда (или труда основных работников), потому что исторически расходы на труд были самыми большими в общей

структуре затрат. Доля расходов на продажу продукции и административно-управленческие виды деятельности определяется на основе заданного процента общих производственных издержек. В приведенном ниже примере показана типичная структура затрат на продукт, тыс. долл.

Основные материалы	5,500
+ затраты на оплату труда	2,000
+ общезаводские накладные расходы *	2,500
<b>= производственные затраты</b>	<b>10,000</b>
+ административно-управленческие и реализационные затраты	1,500
<b>= общие затраты</b>	<b>11,500</b>
+ прибыль	0,920
<b>= цена продажи</b>	<b>12,420</b>

\* Общезаводские накладные расходы состоят из всех косвенных (как *постоянных*, так и *переменных*) общезаводских затрат.

После этого на основе средней стоимости сырья за период времени, прямых затрат на оплату труда и планируемого объема продукции за период, в течение которого можно распределить накладные расходы, можно определить затраты на единицу продукции.

Если такое определение затрат приемлемо, возникает логический вопрос: чьих затрат? Некоторые производители работают более эффективно, чем другие. Но обычно все они продают некую единицу продукции примерно по одной и той же цене. Должна ли эта цена быть достаточно высокой, чтобы покрывать затраты лишь самых эффективных поставщиков или всех остальных? Более того, затраты не обязательно определяют рыночную цену. Когда продавец настаивает, что цена должна устанавливаться с учетом всех его затрат, такая позиция на самом деле не слишком обоснованна. При окончательном анализе выясняется, что продукты стоят столько, сколько рынок готов за них заплатить.

Ни один продавец не имеет права изначально устанавливать цену, которая обеспечивает ему прибыль только потому, что он — поставщик и берет на себя риск. Если бы ситуация была такой, каждое предприятие автоматически могло бы получать прибыль, независимо от расходов, качества продукции и услуг. Если продавец не может предложить на рынке товары, которые там необходимы и востребованы, или не может предложить их достаточно эффективно, он не имеет права устанавливать даже ту цену, которая хотя бы покрывает его затраты.

### Как поставщики устанавливают цены

В зависимости от вида товара и отрасли рынок может варьироваться от чисто конкурентного до олигополистического или монополистического. В соответствии с этим меняется и ценообразование. Из-за конкуренции большинство компаний

обычно не хотят сообщать, как именно они устанавливают цены, но в общем можно выделить два традиционных подхода: на основе затрат и рыночный.

### Подход на основе затрат

Подход к ценообразованию на основе затрат исходит из того, что цена должна несколько превышать основные затраты, обеспечивая достаточное покрытие косвенных затрат и накладных расходов и определенную маржу прибыли. Для специалиста по закупкам подход на основе затрат предлагает ряд возможностей: отыскивать поставщиков с более низкими затратами, предлагать таким производителям различные варианты сделок и ставить под сомнение размер их маржи прибыли. При ведении переговоров с поставщиками по условиям контракта особенно полезны результаты, полученные после анализ затрат.

### Рыночный подход

В соответствии с рыночным подходом цены устанавливаются на торговых площадках и могут быть не напрямую связаны с затратами. Если спрос превышает предложение, можно ожидать, что цены будут расти; при низком спросе цены, скорее всего, будут снижаться. Конечно, такое объяснение слишком просто. Некоторые экономисты считают, что крупные мультинациональные компании, выпускающие широкий ассортимент продукции, оказывают настолько сильное давление на рынок, что чистой конкуренции там не существует и цены не упадут даже в том случае, если предложение превысит спрос. При рыночном подходе специалист по закупкам должен либо соглашаться на доминирующие на рынке цены, либо отыскивать способы, позволяющие как-то их обойти. Если ничего нельзя сделать и атаковать структуру цен напрямую не получается, можно выбрать тех поставщиков, кто готов предложить и неценовые составляющие, например хранить у себя запасы, осуществлять техническое и проектное обслуживание, обеспечивать более высокое качество и отличные условия доставки, идти на скидки при транспортировке и принимать срочные меры в случае неизбежных изменений цен и продуктов. Поэтому в ходе переговоров могут обсуждаться самые разные вопросы, а не только цена.

Многие экономисты считают, что один из самых лучших путей, позволяющих не допускать полностью монополистического или олигополистического давления на рынок, — переход на субституты — похожие, но не идентичные материалы или продукты. Например, в некоторых продуктах алюминий и медь могут заменять друг друга. Поэтому алюминиевые и медные рынки зависят друг от друга. Умение закупщика находить подобные компромиссы и добиваться изменений при проектировании и использовании, чтобы получить преимущество за счет субститута, определяет его гибкость. Другой вариант — решение изготавливать самому (или аутсорсингу) или покупать. Если доступ к сырью, технологическому процессу и рынку квалифицированного труда не имеет жестких ограничений, организация может сама начать изготавливать нужную продукцию, что позволит ей избежать уплаты слишком высоких рыночных цен.

Иногда покупатели используют долгосрочные контракты, побуждающие поставщика игнорировать рыночные условия. В некоторых обстоятельствах это может привести к успеху, но обычно поставщики отыскивают способы обойти взятые на себя обязательства, когда им становится ясно, что доминирующая на рынке цена существенно превысила ту, по которой платят потребители, заключившие долгосрочные контракты.

## ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВА НА ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Роль государства в установлении цен динамично и существенно меняется. Эта роль двояка. Государство может активно влиять на цены, устанавливая производственные и импортные квоты и регулируя способы, при помощи которых покупателям и продавцам разрешается согласовывать цены. Поскольку в ряде стран государство настолько активно при контроле за ценами, что в некоторых случаях это приводит к установлению двойных цен (одни внутренние, другие для экспорта), трудно понять, почему власти США и Канады смогут игнорировать такой подход. Цены могут определяться в ходе анализа или при помощи контрольных советов, или под влиянием мощных моральных факторов. К этому добавляются и другие действия государства, в частности установление квот, тарифов и выдача разрешений на экспорт.

Государство оказывает влияние на цены на коммунальные услуги общего назначения — электроэнергию и водопотребление, устанавливая цены на лицензии, товары и услуги государственным организациям, например почтовой службе. Положение дел по каждому виду продукции имеет свои особенности. Так, дерегулирование сделок с энергетикой находится пока на начальном этапе, это интересная и трудная область, за которой внимательно наблюдают специалисты по закупкам. Почтовая служба США в настоящее время подвергается изменениям, что, в частности, привело к созданию союзов с конкурентами из частного сектора этой отрасли. Как эти изменения скажутся на ценообразовании и возможностях других влиять на ход переговоров? Пока ответа на этот вопрос нет.

## Влияние законодательства на ценообразование

### *Соединенные Штаты*

Федеральное правительство США активно интересуется тем, как покупатель и продавец приходят к согласию о цене. Позиция властей здесь в основном охранительная, т.е. не допускающая, чтобы более сильная сторона навязывала свои условия слабой, а также не допускающая сговоров, так как они препятствуют конкуренции.

Наиболее важные федеральные законы, влияющие на конкуренцию и приемы ценообразования, — антитрестовский закон Шермана (Sherman act) и закон Робинсона—Пэтмана (Robinson—Patman act). Антитрестовский закон Шермана (1890) утверждает, что любые объединения, тайный сговор или тайные соглашения с намерением ограничить торговлю между штатами незаконны. Из этого сле-

дует, что закон не разрешает поставщикам договариваться об установлении цены (искусственно повышать цену) или определять условия, по которым они будут продавать. Из этого также следует, что покупатели также не могут договариваться и устанавливать цены, по которым они будут покупать. Закон Робинсона—Пэтмана (федеральный антитрестовский закон 1936 г., принятый, чтобы не допускать ценовой дискриминации) гласит, что поставщик должен продавать один и тот же товар в одних и тех же количествах всем потребителям по одной и той же цене. Поэтому этот закон известен как «закон одной цены». В нем, правда, разрешены некоторые исключения. В частности, более низкая цена может устанавливаться: (1) за большой объем покупки при условии, что при продаже по такой цене продавец может подтвердить свои затраты бухгалтерскими данными; (2) при продажах устаревших товаров или реализации имущества, взятого в обеспечение обязательства; (3) чтобы учесть более низкую цену, установившуюся на конкретной географической территории в результате местной конкуренции. Этот закон также утверждает, что покупатель не может *преднамеренно* побуждать продавца устанавливать дискриминационную цену или соглашаться с ней. Однако суды реалистически подходят к интерпретации этого закона, полагая, что покупатель действует обоснованно, стараясь отыскать лучшую цену для своей компании, и если только он преднамеренно не вводит продавца в заблуждение, чтобы тот предоставил ему цену лучше, чем другим, при попытке получить минимальную цену закон не считается нарушенным.

Если покупатель считает, что продавец нарушает закон Шермана или закон Робинсона—Пэтмана, он может обратиться с заявлением о нарушении в Федеральную торговую комиссию (Federal Trade Commission), которая создана специально для изучения сомнительных действий. С точки зрения покупателя, привлечение внимания властей к действиям продавца приносит ему мало преимуществ. Поскольку обычно власти реагируют относительно медленно, необходимость в продукции может исчезнуть, а условия в тот момент, когда будет рассматриваться жалоба, могут существенно измениться. Большинство продавцов относятся к подаче такой жалобы как к крайне недружественному действию, из-за чего организации, которая пошла на него, будет трудно сохранять в будущем хорошие взаимоотношения с этим поставщиком. По этой причине жалобы подаются нечасто и обычно агентствами, закупающими товары и услуги для государственных органов и учреждений, а не корпорациями.

### ***Канада***

Канадское федеральное законодательство по ценообразованию отличается от законодательства США, но по своей сути решает те же самые задачи. Оно запрещает некоторые приемы ценообразования, стараясь сохранять конкуренцию на торговых площадках и покупателей, и продавцов. Нарушители этих законов подвергаются уголовному преследованию. Поставщики или покупатели не должны «сговариваться, объединяться, согласовывать свои действия или договариваться с другими лицами», чтобы необоснованно повышать цены или иным образом ограничивать конкуренцию. Закон не запрещает обмен данными в торговых или профессиональных ассоциациях при условии, что это не ослабляет ценовой конкуренции. Заявки, подаваемые в целях обмана при помощи сговора, признаются

нарушением, что означает, что для судебного преследования достаточно установить только факт такого соглашения и не требуется доказывать, что это соглашение отрицательно повлияло на конкуренцию. Также закон запрещает поставщику предоставлять ценовую скидку одному покупателю, недоступную остальным (в этом отношении действия канадских законодателей похожи на положения закона Робинсона—Пэтмана).

Скидки за объемы покупок допускаются, как и разовые ценовые скидки в тех ситуациях, когда организация хочет избавиться от запасов. Как и в Соединенных Штатах, канадский покупатель, преднамеренно пользующийся выгодами ценовой дискриминации, также нарушает закон. Закон требует, чтобы поставщик не прибегал к угрозам или обещаниям, стараясь повлиять на то, как фирмы, покупающие у него продукцию для перепродажи, затем будут устанавливать на нее цены.

## ТИПЫ ЗАКУПОК

Анализ затрат поставщиков — не единственная основа для определения цены. Что еще может использоваться для этого? Многое зависит от типа приобретаемого продукта. В целом можно выделить семь общих классов.

1. *Сырье*. В эту группу включаются так называемые *чувствительные товары*: (*sensitive commodities*) медь, пшеница, сырая нефть, а также сталь, цемент и т.д., цена на которые может динамично меняться.
2. *Специальные продукты*. В эту группу входят товары и материалы, требующиеся организации для производимых ею продуктовых линий, и поэтому обычно она технологи заказывает.
3. *Продукты стандартного производства*. В эту группу входят такие виды продукции, как болты и шайбы, многие виды промышленных стальных изделий, клапанов и труб, цены на которые достаточно стабильны и определяются на основе «прейскуранта с небольшой скидкой».
4. *Продукты небольшой стоимости*. Эта группа включает продукцию с такой небольшой относительной стоимостью, что расходы на какие-то особые проверки цены их приобретения себя не оправдывают. В эту категорию попадают, например, товары для эксплуатации и ремонта.

Остальные три класса в этой главе подробно не объясняются, так как описаны либо где-то в другом месте этой книги, либо вообще выходят за пределы ее содержания.

5. *Средства производства*. Это закупаемая продукция, которая относится к капитальным активам и чья стоимость снижается в процессе амортизации, вместо того чтобы расходоваться немедленно, сразу же в момент покупки или использования. Закупки этого вида оборудования и строительных продуктов обсуждается в гл. 16 *Средства производства*.
6. *Услуги*. Эта категория закупок очень широка и включает многие типы услуг: рекламу, аудит, консалтинг, архитектурные проекты, юридические, страховые, организацию поездок персонала, копировальные работы, обеспечение безопасности и утилизацию отходов. Более подробно закупка услуг разбирается в гл. 17 *Услуги*.
7. *Товары для перепродажи*. Эту категорию можно разделить на две группы.

- а. Продукция, которая в прошлом выпускалась в компании, но теперь передана по аутсорсингу поставщику и закупается в готовом виде. Примером такого рода можно назвать крупного производителя бытовой техники, который предлагает на рынке микроволновые печи, но сам больше этот продукт не производит. Но он продает такую печь под собственным фирменным названием. Процесс принятия решений в отношении подобных продуктов тот же, что разбирается в этой книге.
- б. Продукция, реализуемая в розничном секторе, в частности одежда, продаваемая в универмагах; еда, продаваемая в супермаркетах; инструменты, продаваемые в магазинах техники; шины и аккумуляторы, продаваемые на автозаправочных станциях.

Очевидно, общая сумма, затраченная на покупку подобных перепродаваемых товаров, огромна. Специалистов, покупающих такие товары, обычно называют менеджерами по товарным запасам, так как в первую очередь они должны решить, какие товары будет продавать их компания. Исходя из этой оценки, они и принимают решения о закупках. Поскольку эта книга в основном посвящена отраслевым и институциональным закупкам, товары для розничного сектора здесь подробно не рассматриваются, хотя многие разбираемые в этой книге принципы и приемы поставок в полной мере подходят и к ним.

## Сырье/«чувствительные» товары

Расценки на сырье и товары обычно устанавливаются на основе рыночных цен, которые испытывают ежедневные колебания. Для этой продукции цена в любой конкретный момент, как правило, менее важна, чем общая тенденция изменения цен. В большинстве ситуаций цену можно определить относительно легко, поскольку на хорошо организованных рынках такие товары продаются и покупаются в больших количествах. Цены на них регулярно сообщаются во многих торговых и деловых журналах: *Iron Age*, *Chemical Marketing Reporter* и *The Wall Street Journal*. Эти публикации и другие источники теперь доступны и в Интернете, благодаря чему заинтересованный покупатель может выйти на них мгновенно. Например, цена золота ежедневно сообщается во многих медиаисточниках.

Такие объявленные рыночные цены могут быть также полезны для разработки систем оценки уплаченных цен и ценовых индексов, которые применяются при выполнении пунктов контрактов о скользящих ценах.

В определенной степени такие объявленные цены достаточно точно отражают рыночные условия, так как текущие цены за наличные известны и для каждого сорта продукции в значительной степени унифицированы. Однако покупателям хорошо известно, что опубликованные рыночные цены обычно приводятся по их верхнему пределу, поэтому умелый закупщик может отыскать и более низкую цену. Требования компаний по товарам такого типа обычно удовлетворяются достаточно гибко, поскольку спрос на них редко бывает немедленным, благодаря чему покупку нередко можно отложить на будущее, особенно если наблюдается тенденция цен к понижению.

Тенденция измерения цен важна при закупках любых типов товаров, но особенно для этой группы. Для получения корректной цены большую роль играет



точно выбранное время. Это же касается и информации, необходимой для установления временных параметров, и источников, из которых эту информацию можно получить, поскольку эта информация отличается от информации, используемой при совершении сделок с другими товарными группами. При покупке подобной продукции особенно часто проводят исследования товаров, сущность которых обсуждается в гл. 13.

### Специальная продукция

К продуктам специального назначения относятся самые разные закупаемые детали или особые материалы, необходимые организации для выпуска ее товаров или услуг. При приобретении подобной продукции всегда важно безошибочно принять решение, изготавливать ее самому или покупать, что связано с ее природой. Здесь обычно можно получить расценки, поскольку никаких публикуемых прейскурантов нет. Нередко по этим видам продукции заключаются контракты с субподрядчиками, а важными факторами при установлении цены служат наличие специального оборудования, квалифицированного персонала и достаточной мощности. Поскольку поставщики могут очень по-разному использовать эти факторы производства и иметь разные отношения с заказчиком, предлагаемые ими цены могут варьироваться в широких пределах. Каждый продукт в этой группе уникален и поэтому может потребовать особого внимания. Тщательный поиск поставщиков, готовых и способных удовлетворять подобные особые требования заказчиков, в том числе на приемлемые для него цены, в конечном счете может полностью окупиться.

### Товары стандартного производства

К третьей группе продукции относятся товары стандартного производства, цены на которые относительно стабильны, и поэтому, вполне вероятно, они устанавливаются на основе прейскуранта с определенной скидкой. В эту группу включается широкий ассортимент товаров, которые обычно можно получить из самых разных источников. Проблемы с запасами этого класса продукции в основном носят рутинный характер. Цены иногда меняются, но гораздо реже, чем на сырье. В целом диапазон их изменения обычно небольшой. Как правило, цены узнают в онлайн-режиме или из бумажных каталогов, а также из других аналогичных источников. К каталогам добавляются периодически издаваемые листы скидок.

Из сказанного не следует делать вывод, что подобные покупки не важны или что опубликованные цены не следует внимательно анализировать. Скорее, верно обратное. Эта продукция важна сама по себе; годовой денежный объем таких закупок часто очень велик, и поэтому надо обратить внимание на цену единицы такого товара. Когда закупщик получает запрос от пользователя, в первую очередь он обычно обращается к прошлым отчетам по закупкам, которые служат основным источником информации. Если запрашиваемый материал регулярно закупается или если заказы на него размещались относительно недавно, всю ин-

формацию, связанную с такой транзакцией, можно получить из собственных учетных документов, а также из последних уточненных ведомостей цен и каталогов. При этом надо учесть, что этот товар могут поставлять разные компании, у которых закупщик размещал аналогичные закупки в прошлом и которые выполняли их по разным ценам. Эта информация относительно свежа и надежна и поэтому позволяет покупателю разместить заказ без проведения масштабного анализа. Однако если после изучения перечисленной выше информации у закупщика остались сомнения, он может запросить расценки у возможных поставщиков, взяв их перечень из своих файлов поставщиков, каталогов, Интернета и других источников. Некоторые организации, старающиеся отыскать более эффективные способы закупки стандартных товаров, прибегают к онлайн-аукционам (организуемым продавцами) или обратным аукционам (здесь инициатором становится покупатель), о чем более подробно рассказано в гл. 4.

Хорошими источниками информации о текущих ценах и скидках служат торговые представители. Лишь немногие производители полностью полагаются на каталоги (как онлайн-овые, так и бумажные) при продажах и поэтому отправляют к потенциальным заказчикам своих торговых представителей.

Прибыв в офис заказчика, торговый представитель может назвать покупателю самую последнюю цену, и покупатель может на нее согласиться и отправить заказ на закупку. Здесь, скорее всего, никаких проблем не возникнет, хотя, если говорить об юридических особенностях, у торгового представителя, вполне вероятно, нет полномочий агента, и поэтому его предложение не станет законным обязательством компании-продавца, *пока оно не будет подтверждено* ее полномочным лицом. Если покупатель готов принять предложение и знает, что оно должно быть юридически обязательным, ему следует попросить торгового представителя представить письмо, подписанное уполномоченным лицом из компании-продавца, в котором говорится, что торговому представителю дано право исполнять функции агента по продажам.

## Товары небольшой стоимости

Четвертая группа товаров, на которые необходимо устанавливать цены, включает товары относительно низкой стоимости, поэтому тратить средства и время на проведение подробного анализа их цен нецелесообразно. Это особенно часто относится к товарам для эксплуатации и ремонта. Каждому отделу поставок необходимо закупать многочисленные товары этого вида. Однако сами по себе они не оправдывают ведения файла каталогов, даже если такие каталоги от поставщиков поступают, и не оправдывают те деньги, которые требуются на подготовку и рассылку расценок. На практике проблемы с ценообразованием по подобным товарам решаются самыми разными способами.

Как обсуждалось в гл. 4, некоторые организации добились успеха, пользуясь системами электронного снабжения товарами для эксплуатации и ремонта. Хотя транзакция в этом случае осуществляется в электронном виде, основные ее пре-

имущества обеспечиваются удачными приемами поставки: объединением заказа и выполнением требований по стандартизации, сокращением числа поставщиков.

Существует общая практика — отправлять заказы на подобные товары без указания цены. Есть и другая широко распространенная практика — указывать в заказе последнюю уплаченную цену из ведомости учета закупок или по последней закупке, если она была совершена относительно недавно. Некоторые покупщики практикуют объединение подобных небольших товаров в одном общем заказе или системном контракте. Поставщик берет на себя обязанность при необходимости оперативно отправлять материалы в запасы заказчика и готов периодически проводить проверку справедливости своих цен. Здесь также применяются карты снабжения, позволяющие внутренним потребителям самостоятельно закупать дешевую продукцию у утвержденных поставщиков. (Сущность общих заказов, системных контрактов и закупочных карт обсуждалась в гл. 3, а электронного снабжения — в гл. 4.)

В большинстве ситуаций пользуются местными источниками поставок подобной продукции, поэтому текущие цены часто можно узнать по телефону, факсу, в Интернете, а затем указать их на лицевой стороне заказа на закупку, чтобы они стали частью соглашения. Наиболее часто заказчик полагается на честность поставщика и не проводит излишне подробной проверки правильности цен на продукты с невысокой стоимостью. Многие менеджеры по поставкам уверены, что, после того как они тщательно выбрали источники поставок, лучшей для них гарантией становится доверие поставщикам. Они считают, что, доверяя своим поставщикам, получают лучшие цены без предварительного их обсуждения и проверки счетов.

Один из методов контроля цен на недорогие товары — проверка на местах. Это означает выбор какой-то такой продукции случайным образом, после чего она тщательно изучается, чтобы определить, на основе чего поставщик устанавливает на нее цену. Выявление несправедливых или необоснованно высоких цен в ходе подобной проверки может стать причиной для отказа поставок из этого источника, если при установлении цен поставщик попытался воспользоваться особенностями транзакций данного вида. Возможно, наиболее эффективный способ покупки товаров небольшой стоимости, вроде тех, которые входят в группу товаров для эксплуатации и ремонта, — использовать системные контракты или приемы, к которым прибегают поставщики третьей стороны, о чем говорилось в гл. 3.

Иногда проблемы, аналогичные тем, которые возникают при покупке дешевой продукции, появляются у заказчика, когда какие-то другие виды продукции ему требуется срочно. Например, при поломке оборудования время простоя может быть намного дороже затрат на его ремонт, и поэтому покупатель хотел бы, чтобы поставщик начал действовать немедленно, хотя цена на его продукцию еще сторонами не определена. Покупатель может просто сообщить: «Начинайте» или «Отгружайте» — и отправить заказ на закупку без указания цены. Если выставленная в счете цена явно выходит за пределы разумного, ее можно будет обсудить потом, до совершения оплаты.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАСЦЕНОК И КОНКУРЕНТНЫХ ТОРГОВ

Расценки обычно запрашиваются в тех случаях, когда размер предлагаемых обязательств превышает какой-то минимально установленный денежный порог, например 1000 долл. Государственные закупки, как правило, должны выполняться на конкурсной основе. В данном случае закон требует, чтобы сделка была совершена с *компетентным* поставщиком, заявившим самую низкую цену (см. гл. 15 *Управление государственными поставками*, где подробно разбираются конкурентные торги). В практике частных компаний расценки могут запрашиваться для отбора поставщиков, с которыми затем можно вести переговоры по установлению окончательной цены.

Масштабы, в которых можно полагаться на конкурентные торги, чтобы надежно получить приемлемую цену, могут быть самыми разными. С одной стороны, обычная практика, к которой прибегают покупатели повседневных продуктов, — приобретение их периодически, в одних и тех же источниках, без указания цены в заказе. Подобная практика время от времени наблюдается на очень сильном рынке продавца важной продукции, где цены повышаются так быстро, что поставщик отказывается указывать фиксированную цену. Однако всякий раз, когда это возможно, в заказе на закупку следует указывать цену. С правовой точки зрения, чтобы заказ на закупку стал юридически законным документом, он должен содержать либо цену, либо метод ее определения по контракту. Когда принимается решение прибегнуть к конкурентным торгам, необходимо выполнить ряд основных шагов. Прежде всего проводится тщательный отбор надежных потенциальных источников. После этого тщательно формулируется содержание заявки. Затем эта заявка отправляется достаточному числу поставщиков, чтобы гарантированно получить действительно конкурентную цену. Полученные расценки обрабатываются по единой методике, а затем проводится их тщательный анализ. Наконец, с кем-то из поставщиков заключается соглашение.

Первый шаг — отбор возможных поставщиков, с которых надо запросить расценки; он фактически ведет к предварительному отбору источников поставок. Предполагается, что участники торгов должны: (1) быть квалифицированными в области производства запрашиваемого вида продукции в соответствии со спецификациями покупателя и способными доставить ее к желательному сроку; (2) быть достаточно надежными по другим характеристикам, чтобы стать поставщиком; (3) их число должно быть достаточным, чтобы гарантировать по-настоящему конкурентную цену; (4) с другой стороны, их число не должно превышать заранее установленного. Первые два условия рассматривались, когда мы обсуждали источники поставок. Число поставщиков, к которым отправляется запрос, в основном зависит от предпочтений покупателя. Обычно для участия в торгах приглашают не менее двух поставщиков. Однако гораздо чаще приглашения отправляются трем-четырем поставщикам. Большое число участников не гарантирует получения по-настоящему конкурентной цены, хотя при обычных обстоятельствах это важный фактор, если поставщики сопоставимы по всем основным параметрам и если каждый из них надежен настолько, что покупатель готов закупать у него, если его предложение окажется наиболее привлекательным.

Обычно покупатель исключает из списка участников торгов те компании, у которых он, скорее всего, не хотел бы размещать заказ даже при условии, что заявляемые ими цены будут ниже, чем у остальных. Иногда предложения запрашиваются только для того, чтобы проверить цены поставщиков, с которыми заказчики взаимодействуют постоянно, или для того, чтобы уточнить цены продукции, хранящейся в запасах. Однако следует помнить, что, запрашивая расценки, компания идет на определенные расходы, порой очень значительные. Она не должна тратить деньги на это без достаточных причин. Более того, запрос о расценках — это своего рода приглашение поставщику, который после этого начинает считать, что у него, возможно, будет размещен заказ. Поэтому специалисты по закупкам не должны запрашивать расценки, если отправить вслед за этим заявку на закупку по каким-то причинам невозможно.

Решив, какие компании следует пригласить для участия в торгах, закупающая организация в офлайн-режиме отправляет им общее предложение, в котором указывается вся необходимая информация, в частности полное описание товаров, дата, когда они должны поступить, и дата, к которой необходимо прислать расценки. Во многих случаях вместо формального запроса достаточно ограничиться телефонным приглашением.

После отправки по почте своих предложений, но до объявления решения участники, естественно, хотели бы знать, каково их положение относительно предложений других конкурентов. При закрытых предложениях, что практикуется при государственных закупках, но нечасто среди частных организаций, специалист по закупкам знает только, что предложения поступают. Однако если заявки изучаются при их поступлении, важно, чтобы информация по ним оставалась строго конфиденциальной. Более того, некоторые покупатели преднамеренно не узнают содержание предложений до тех пор, пока они не готовы к их анализу. Поэтому они могут сообщать любому интересующемуся участнику торгов, что они не знают, какие цены указаны в заявках. Даже после того как решение принято, вероятно, лучшая политика — не сообщать остальным участникам сумму, на которую они отстали от заявки, признанной лучшей.

Во многих государственных учреждениях весь процесс торгов полностью автоматизирован. Пакеты информации и спецификации по торгам участники могут получить в онлайн-режиме, после чего подают свои заявки и предложения в том же режиме. Проведение самих торгов и результаты определения победителя участники могут отслеживать в Интернете. Если автоматизированный процесс выполняется эффективно, общее время цикла существенно сокращается, к тому же можно получить дополнительную экономию на затратах.

Этот процесс полностью аналогичен проведению онлайн-торгов. Для проведения онлайн-аукциона сначала заранее устанавливаются возможные участники, которых затем приглашают подавать заявки в онлайн-режиме. Аукцион назначается на конкретную дату, устанавливается окончательный срок его завершения и начала подачи заявок, что похоже на обычный офлайн-процесс. Успех аукциона во многом зависит от качества спецификаций, заданных покупателем, и способности его представителей правильно квалифицировать поставщиков. В онлайн-режиме участники могут видеть фактически предлагаемые заявки, но не знают, кто за ними стоит (см. гл. 4).

## Твердое предложение

Причина, объясняющая конфиденциальную обработку цен, указанных в заявках, связана с проблемой, с которой сталкиваются практически все покупатели, а именно «твердое предложение». Большинство компаний обычно прибегают к политике извещения поставщиков о том, что первоначальная заявка должна быть окончательной и что ее пересмотр не допускается ни при каких обстоятельствах. Исключения делаются только для случаев явных ошибок.

В период снижения цен поставщики, намеревающиеся заключить сделку, прибегают к различным приемам, стараясь, чтобы их заявка имела самую низкую цену. Достаточно часто при этой процедуре специалисты по закупкам, которые имеют доступ к предложениям, поощряют их делать уточнения и вносить корректировки. К сожалению, правда и то, что существуют покупатели, которые преднамеренно стравливают участников друг с другом или стремятся получить более низкие цены, предъявляя возможным поставщикам заявки от несуществующих компаний. Ответственность за несоблюдение политики твердого предложения возлагается и на закупающую организацию, и на поставщика.

Политика твердого предложения разумна, и отходить от нее следует только в крайних, самых необычных обстоятельствах. Многие организации успешно ее применяют. Преимущество такого предложения как общей политики не требует особого объяснения. Если организация жестко следует ей, это самый честный способ, позволяющий одинаково относиться ко всем поставщикам. В нем обычно подчеркиваются такие составляющие транзакции, как высокое качество и уровень обслуживания, а не только ценовой фактор. Если допустить, что заявки получены только от честных и надежных поставщиков и что покупатель не обязан размещать заказ у участника, предложившего самую низкую цену, такое предложение не побуждает поставщика пытаться использовать некачественные материалы или не самых лучших специалистов, после того как его заявка принята. Это экономит закупающей организации время, которое теперь не тратится на постоянные переговоры с поставщиками по поводу цены.

Подход на основе твердого предложения допускает исключение только в том случае, если покупатель хочет, чтобы у обеих сторон (и у него, и у продавца) были достаточно гибкие условия, позволяющие уточнять и определять спецификации и цены и после того, как первоначальные заявки приняты. Приглашая продавцов делать заявки, покупатель извещает их, что после того как первоначальные заявки получены, покупатель может вступить в обсуждение предложения по любым его аспектам с одним или несколькими из них, а затем запросить лучшее и окончательное предложение (best-and-final-offer, BAFO). Некоторые закупающие государственные агентства также могут воспользоваться этим подходом, получив на него разрешение.

После получения отправленных предложений покупатель время от времени может извещать участников, что заявки отвергаются и направляется следующий запрос о подаче заявок или что требуемая продукция будет приобретена каким-то другим способом, а не на конкурентных торгах. Это может быть сделано, если покупателю становится очевидно, что участники неточно поняли спецификации,

если он подозревает ряд участников в сговоре или если считает, что все сообщенные ему цены слишком высоки и поэтому неприемлемы.

## Определение наиболее выгодной цены

Как правило, для упорядочения заявок, поступивших от поставщиков (см. кейс Hampton Manor в гл. 17 и кейс Loren в гл. 19), а также заявок в электронном виде в режиме реального времени в ходе онлайн-аукциона, применяется специальная форма их анализа. Однако после того как заявки поданы и сопоставлены, возникает вопрос, какую из них отобрать. Обычно выбирается заявка с самой низкой ценой. Этот путь отражает основную цель предоставления заявок из разных источников — получить самую низкую цену; а назначение подробных спецификаций и описаний требуемой продукции — гарантировать, что покупатель получит нужные ему товары и услуги независимо от того, кто будет их поставщиком. Государственные контракты должны заключаться с участником, предложившим самую низкую цену, если только не существует каких-то особых условий, объясняющих, почему можно воспользоваться другими критериями.

Существует несколько ситуаций, при которых участник, предложивший самую низкую цену, может не получить заказ. Например, покупатель может узнать, что компания, подавшая заявку с самой низкой ценой, ненадежна. В других случаях даже самая низкая заявленная цена может быть выше той, которую покупатель считает оправданной. Бывают и такие ситуации, когда у покупателя складывается впечатление, что участники сговорились друг с другом.

Есть и другие причины, объясняющие, почему не всегда выбирается заявка с самой низкой ценой: руководство предприятия, технологи или работники производства, где используются материалы, могут высказывать предпочтение в пользу продукции определенного производителя. Поэтому небольшая разница в цене может считаться недостаточной, чтобы переубедить в отношении товаров и услуг конкретного поставщика. Небольшая разница в цене может не оправдать перехода от одного источника поставок, который доказал свою долгосрочную полезность, к другому, а сам процесс торгов может в основном проводиться для того, чтобы закупающая организация удостоверилась, что другая сторона правильно подходит к ценообразованию.

После того как расценки получены, выбор поставщика не ограничивается составлением списка участников и определением того, у которого цена самая низкая, поскольку такое простое сравнение цен может ввести в заблуждение. Из двух кажущихся одинаковыми заявок одна на самом деле может оказаться дороже другой. Скажем, стоимость услуги по установке приобретенного оборудования у одного поставщика может быть ниже, чем у другого. Если цены указаны на условиях FOB в пункте отправления, транспортные расходы могут существенно отличаться. Цена одного поставщика может быть намного ниже и потому, что он пытается выйти на новый рынок или выжать реального конкурента из бизнеса. Одни из поставщиков продукции, возможно, будут предлагать оборудование, использование которого связано с амортизацией. Другой поставщик может указать в расценках фиксированную цену, третий может настаивать на включении в ус-

ловия контракта пункта о скользящих ценах, из-за которого цена может подняться выше твердого предложения конкурентов. Эти и другие подобные факторы в равной степени могут привести к тому, что мнение закупщика при сравнении цен в конце концов окажется ошибочным.

### Заявка, основанная на тайном сговоре

Покупатель может отвергнуть все заявки, если подозревает, что поставщики состоят в тайном сговоре друг с другом. В подобных случаях наиболее подходящую политику дальнейших действий часто трудно определить, однако есть несколько альтернатив. Правовые действия возможны, но редко реализуются на практике из-за больших расходов, задержек общего процесса и неопределенности конечных результатов. Часто, к сожалению, единственным очевидным решением остается согласиться с ситуацией, понимая, что ничего нельзя сделать. Другой возможный путь — попытаться отыскать новые источники поставок на той же территории или выйти за ее пределы.

Вполне вероятно, эффективным будет временный, а иногда и постоянный переход на материалы-субституты. Другая возможность — отвергнуть все заявки, а затем попытаться в ходе процесса переговоров с одним или несколькими поставщиками снизить цену. Если обстоятельства таковы, что последний вариант наиболее реален, возникают этические вопросы. Некоторые менеджеры по поставкам считают, что при сговоре поставщиков они могут попытаться заставить поставщиков снизить цены, используя способы, которые в других случаях были бы неприемлемы.

### Проблема одинаковых цен

Самое обычное дело, когда покупатель от разных поставщиков получает одинаковые заявки. Поскольку такие заявки могут указывать, с одной стороны, на масштабную конкуренцию, а с другой — на дискриминацию или сговор, специалист по закупкам должен особенно внимательно отнестись к подобным ситуациям. Некоторые ситуации, в которых часто появляются одинаковые или близкие цены, вызывают подозрения, особенно в следующих случаях:

- 1) одинаковые цены резко отличаются от прошлых моделей динамики цен;
- 2) есть свидетельства о коммуникациях продавцов или покупателей по поводу цен;
- 3) налицо искусственная стандартизация продукта;
- 4) одинаковые цены в заявках поданы в ответ на сложные, подробные или нестандартные спецификации;
- 5) отклонения от унифицированных цен становятся вопросами, интересующими всю отрасль, приводят к встречам заинтересованных лиц, а иногда и к санкциям.

Закупающая сторона может воспользоваться четырьмя разными типами действий, чтобы не поощрять одинаковые цены. Во-первых, она может пригласить небольших продавцов, которые не входят в сложившиеся в отрасли группировки



и хотят участвовать в торгах. Во-вторых, разрешить участникам подавать заявки на части крупного контракта, если они полагают, что весь контракт для них слишком велик. В-третьих, поощрять компании подавать свои заявки без последующей корректировки. В-четвертых, использовать критерии выбора так, чтобы препятствовать предложению в будущем одинаковых цен в заявках. Если получены заявки с одинаковыми ценами, покупатель может отказаться от всех таких заявок или запросить новые, или провести прямые переговоры с одним или несколькими конкретными поставщиками. Однако, если он принимает решение в данное время заключить контракт, у него есть несколько альтернатив, которыми можно воспользоваться. Покупатель может заключить контракт:

- 1) с самым небольшим поставщиком;
- 2) с поставщиком, имеющим самую крупную долю на национальном рынке;
- 3) с самой далеко расположенной компанией, заставив ее принять на себя большую часть расходов на перевозки;
- 4) с компанией, имеющей самую небольшую долю на рынке;
- 5) с компанией, которая скорее всего пойдет на ценовые уступки;
- 6) с компанией, чьи прошлые показатели деятельности были лучшими.

Конкурентные торги предназначены для получения справедливой цены на приобретаемую продукцию; считается, что силы конкуренции приведут цену к уровню, при котором эффективный поставщик сможет покрыть свои издержки и получить минимальную прибыль. Если поставщик хочет получить заказ, он будет действовать разумно и предоставит покупателю привлекательные расценки. Такой образ действий оказывает достаточно сильное давление на поставщика.

Однако, чтобы процесс торгов был эффективным, необходимы несколько условий: (1) по крайней мере должны быть два, а лучше несколько квалифицированных поставщиков; (2) поставщики должны хотеть получить данный контракт (конкурентные торги лучше всего работают на рынке покупателя); (3) спецификации должны быть четкими, чтобы каждый участник знал, какой именно продукт выставлен на торги, поэтому покупатель может легко сравнивать расценки разных участников; (4) торги должны быть организованы так, чтобы участники не могли вступить в сговор. Если какое-то из этих условий не выполняется, т.е. если в торгах участвует единственный поставщик, торги идут на рынке поставщика, спецификации неполны или позволяют их по-разному трактовать, если можно предполагать наличие сговора поставщиков, то более предпочтительным методом установления цены становятся переговоры (см. гл. 9).

## РЕЗЕРВ ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕН

Во многих долгосрочных контрактах предусматривается резерв изменения цен. Контракты обычно устанавливают стабильность цен в течение фиксированного времени, по окончании которого цена может изменяться за минимальное время, в течение которого поставщик должен известить об этом другую сторону (см. кейс Logen в гл. 19). На практике резервы изменения цен могут быть различными.

### *Гарантии от снижения цены*

На товары, покупаемые регулярно, или новые материалы контракт может быть составлен на основе цены, которая действует на момент обсуждения условий контракта. В этом случае контрактом может быть предусмотрено снижение цен в последующий период, если на рынке цена будет снижаться. В контракте обычно указывается определение динамики цен на основе прейскурантов конкретных предприятий, или публикаций в профессиональных изданиях, или на конкретном веб-сайте. Покупатель скорее ощутит на себе влияние таких гарантий от возможного падения цен.

### *Условие о защите цены*

Когда покупатель заключает долгосрочный контракт на закупку сырья или других видов продукции с одним или несколькими поставщиками, он, возможно, захочет учесть предложение более низкой цены другого поставщика. Это можно сделать, либо покупая у поставщика, с которым не заключен контракт, либо побуждая поставщика, с которым заключен контракт, снизить цену до предлагаемой другими продавцами на рынке. Условие о защите цены может входить в условия контракта: «Если покупателю будет предложен материал равного качества в равных количествах при аналогичных условиях доставки по ценам ниже, чем установлено в данном контракте, продавец обязан представить письменное заверение, что данное предложение будет выполняться по более низкой цене, или разрешить покупателю приобретать продукцию у другого поставщика по более низким ценам поставки и вычесть количество, закупаемое таким образом, из объема, установленного в данном контракте».

### *Оговорка о скользящих ценах*

Фактическая формулировка многих пунктов о скользящих ценах подразумевает повышение или понижение цены при изменении затрат. Оговорки о скользящих ценах вошли в широкое употребление в период гиперинфляции 1970-х годов, когда поставщики считали, что их будущие затраты настолько неопределенны, что они не могут устанавливать расценки, что с учетом возможных рисков их расценки станут непривлекательными, а в некоторых случаях и несправедливыми для покупателя.

При подготовке любого конкретного контракта с оговоркой о скользящих ценах возникает несколько общих и множество конкретных проблем, например: какая доля общей цены может корректироваться; какие конкретные показатели цен и заработной платы могут быть скорректированы; какими методами можно воспользоваться, чтобы привести средние показатели к базовой цене; какие ограничения, если они есть, устанавливаются на объем корректировок; каким способом будут совершены платежи. Во времена ценовой стабильности оговорки о скользящих ценах обычно включаются в долгосрочные контракты с учетом того, что некоторые виды затрат могут повыситься и у продавца нет возможности контролировать такое повышение. Во времена инфляции, дефицитов, рынков продавца оговорки о скользящих ценах становятся обычным делом даже в краткосрочных контрактах, так как продавцы предпочитают иметь возможность повышать цены

и сохранять маржу прибыли. Изменения в затратах на материалы и оплату труда обычно привязывают к одному из публикуемых индексов цен и затрат. Например, индексу, который готовит Бюро статистики труда, или индексу, публикуемому в одном из профессиональных изданий, например *Iron Age* и *Chemical Market Reporter*. Найти подходящий индекс, к которому можно привязать корректировки цен, во многих случаях сложно. Поскольку большая часть корректировок привязывается к индексу, та часть контракта, где описывается такая корректировка, частота ее пересмотра, а также продолжительность контракта, должна согласовываться сторонами при внимательном учете перечисленных факторов.

Ниже в качестве примера приводится оговорка о скользящих ценах.

#### **Рабочая сила**

«Корректировки, связанные с затратами на рабочую силу, будут осуществляться на основе средней ежемесячной оплаты часа рабочего времени (в классе Товары длительного пользования, подкласс Оборудование) согласно индексу, который ведет Бюро трудовой статистики (далее трудовой индекс). Размер корректировок будет вычисляться по каждому календарному кварталу, вплоть до даты завершения, указанной в контракте. Процентное повышение или снижение квартального индекса (получаемого на основе средних значений трудового индекса за каждый месяц, входящий в календарный квартал) будет определяться путем сравнения с трудовым индексом за базовый месяц. В качестве базового месяца устанавливается \_ 200 \_ г. Корректировка за каждый календарный квартал, определенная таким образом, должна быть выполнена повышением или снижением общей суммы, затраченной подрядчиком на оплату труда в течение каждого квартала».

#### **Материалы**

«Корректировки, связанные с затратами на материалы, будут осуществляться на основе индекса материалов по группе VI (металлы и металлические продукты) в варианте, предоставляемом Бюро трудовой статистики. Размер корректировок будет вычисляться для каждого календарного квартала, вплоть до даты завершения, указанной в контракте. Процентное повышение или снижение квартального индекса (полученного на основе средних значений индекса материалов за каждый месяц, входящий в календарный квартал) будет определяться путем сравнения с индексом за базовый месяц. В качестве базового месяца устанавливается \_ 200 \_ г. Корректировка за каждый календарный квартал определяется на основе индекса материалов и устанавливается в виде процентной надбавки или вычета за данный квартал».

Покупатель, который использует оговорку о скользящих ценах, должен помнить, что для любого контракта на закупку юридически важно, чтобы в нем сохранилась либо конкретная цена, либо способ, позволяющий четко ее определить. Ни один контракт на будущую поставку нельзя обязать выполнить, если цена продукции устанавливается целиком на основе предложения одной из сторон. Указанные оговорки должны быть сформулированы правильно. Кроме того, они позволяют продавцу изменять цены, если затраты на производство меняют-

ся, при условии, что эти затраты обосновано можно подтвердить бухгалтерскими документами поставщика.

### *Другие ценовые альтернативы*

В гл. 19 рассматриваются варианты контрактов с учетом обсуждавшихся здесь цен, в том числе контракт с фиксированной ценой (firm-fixed-price, FFP), затраты плюс вознаграждение (cost-plus-fixed-fee, CPFF), затраты без вознаграждения (cost-no-fee, CNF) и затраты плюс поощрительная премия (cost-plus-incentive-fee, CPIF).

### *Наибольшее благоприятствие заказчику*

Еще одно часто включаемое в контракты условие защиты цены устанавливает, что в течение действия контракта поставщик не будет предлагать более низкой цены другим покупателям или, если такая цена будет предложена, она также будет действовать и применительно к данному контракту.

## ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЙСТВИЯ КОНТРАКТА

На практике действие контракта обычно прекращается в период снижения цен. Если цена падает после размещения заказа, некоторые покупатели могут попытаться воспользоваться самыми разными лазейками в заказе на закупку или соглашениях на продажу, чтобы отказаться от получения товара. Чтобы не допустить завершения сделки, они пользуются формальными пунктами, которые при других обстоятельствах не учитывались бы. Конечно, можно только пожалеть покупателя, который заключил контракт по цене выше рыночной. Однако вряд ли можно найти оправдание, если покупающая организация в этих обстоятельствах прибегнет к преднамеренному поиску нарушений, чтобы под этим предлогом прекратить действие контракта. Контракт следует рассматривать как обязательный для выполнения документ. Практика, которая в этом случае считается недобросовестной, надеемся, со временем будет использоваться все реже и реже. Конечно, могут быть ситуации, когда покупатель обоснованно стремится отказаться от контракта и делает это не только потому, что рыночные цены падают.

В некоторых случаях покупатель, размещая заказ на закупку, знает, что заказчик может неожиданно отказаться от заказа, что вызовет отмену заказов на закупку материалов, запланированных для конкретных видов работ. Это обычный риск в ситуациях, когда материалы закупаются по государственным контрактам. Изменение финансовых приоритетов часто заставляет эти организации отказываться от своих заказов, что приводит к отмене множества других заказов на закупку компаниями, которые должны были быть поставщиками по этим контрактам. Заказы также могут отменяться из-за серьезных изменений в бизнес-цикле. Если отмена возможна, ее условия должны согласовываться заранее и входить в заказ на закупку. Возможные при этом проблемы, в частности оценки и оплаты частично выполненной работы по отмененному заказу на закупку, лучше всего решать до возникновения такой ситуации.

## ФОРВАРДНЫЕ ЗАКУПКИ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ

Форвардные закупки — это обязательство купить заранее в расчете на будущие потребности. Организация может покупать заранее в ожидании будущих дефицитов, забастовок или повышения цен. Поскольку время между обязательствам поставки фактическим использованием материалов в этом случае больше, чем обычно, увеличивается и степень неопределенности подобных сделок. Одна из составляющих неопределенности связана с тем, насколько потенциальная потребность в закупаемой продукции станет реальной. Вторая составляющая неопределенности — цена. Как может покупатель удостовериться, что цена, на которую он соглашается сегодня, хотя бы приблизительно равна той, по которой пришлось бы платить в будущем, если бы не форвардная закупка.

Особый класс форвардных закупок, который часто осуществляется в форвардном варианте, — производственные товары. Почти все организации закупают такие товары в том или ином виде. Например, производитель электрического оборудования может закупать в больших количествах провод, стоимость которого в значительной степени определяется ценой меди. Многие организации покупают производственные товары для последующей дополнительной их обработки или для перепродажи. Для них способ покупки и цены, которые они платят за такие товары, могут быть самыми важными факторами, определяющими успех или неудачу. Цены на отдельные виды производственных товаров ежедневно сообщаются в журнале *The Wall Street Journal* и во многих других источниках, в том числе и в Интернете.

### Форвардные закупки или спекулятивные сделки

Все форвардные закупки выполняются с тем или иным риском. В этом случае закупки ограничиваются фактически известными или тщательно оцененными потребностями на определенный момент в будущем. Важнейший контрольный фактор здесь — степень потребности в данном материале. Даже когда организация использует заказанные материалы спустя определенное время и заказывает определенное количество, объем закупок сможет возрасти или снизиться в соответствии с фактическим объемом использования и тенденциями изменения цены, а не повторится автоматически в установленных ранее количествах. Временно заказы могут и вообще не размещаться.

Сказанное справедливо даже в том случае, когда закупки приходится совершать за много месяцев вперед, как закупаая сезонные продукты — пшеницу, или те, что поступают из других стран, например какао или кофе. Очевидно, ценовой риск возрастает, если время выполнения заказов увеличивается. Основная причина совершения форвардных закупок таких товаров — гарантия их поставок, чтобы удовлетворить потребности в них и войти в заданные ценовые показатели.

Спекулятивный подход — это попытка воспользоваться изменением цен к своей выгоде. В период роста цен заказ продукции в объеме, превышающем планируемые запросы, можно назвать спекуляцией. При падении цен спекуляция

может выражаться в отказе от закупок или сокращении их объемов ниже уровня безопасности, вплоть до повышения риска, а также размещения срочных заказов по высоким ценам, если ожидаемого снижения цен не происходит.

В лучшем случае любая спекуляция в широком смысле — это бизнес с повышенным риском, а спекуляция с деньгами других людей вообще считается преступлением. За предоставление информации о потребностях компании в товарах и услугах и за инвестиции в неиспользуемые материалы ответственность несет служба поставок. Специалисты по закупкам могут совершать форвардные закупки, но не должны спекулировать или играть на изменении цен.

## Организация форвардных закупок

Организация определения и реализации политики долгосрочных обязательств по промышленным товарам при колебаниях цен варьируется в широких пределах и зависит от размера компании, ее финансового положения и доли общих затрат, которая приходится на продукцию с нестабильными ценовыми характеристиками. При приобретении таких товаров важную роль играет управление рисками. В некоторых случаях полный контроль риска (Chief Executive Officer, CEO) берет на себя главный исполнительный директор, почти полностью полагаясь на собственные суждения. В других ситуациях общая ответственность за управление рисками возлагается на CEO, но ему помогает специально созданный для этого комитет.

В некоторых организациях помимо менеджера по поставкам выделяется специалист, полностью отвечающий за материалы, особенно чувствительные к цене. Этот специалист подчиняется непосредственно высшему руководству. Во многих компаниях запасы подобных товаров контролирует менеджер по поставкам. В отдельных компаниях ответственность за контроль рисков почти полностью передается внешнему агентству, которое специализируется на спекулятивных товарах.

По-видимому, самая обоснованная политика для большинства организаций — передать ответственность за эти вопросы комитету, состоящему из директора или генерального менеджера, экономиста, менеджера по риску и менеджера по поставкам. Повседневной реализацией общей политики в этом случае занимается отдел поставок.

## Контроль при форвардных закупках

Чтобы гарантировать выполнение обязательств по поставкам, необходимо использовать специальные защитные механизмы. В качестве примера того, как это делается на практике, покажем подход к контролю, который используется в одной компании, выпускающей кожаные изделия. 1. Форвардные закупки ограничиваются только теми видами кожи, которые используются при производстве различных кожаных изделий или тех изделий, спрос на которые стабилен. 2. Каждый день президент компании проводит оперативное совещание с финансовым менеджером, менеджером по продажам и закупщиком кож, отслеживая текущее положение дел. 3. Заказы на поставку кожи зависят от потребностей компании.

Поскольку компания предпочитает размещать заказы на будущие поставки кожи, когда на них установится приемлемая цена, они частично страхуют свои запасы кожи частичной задержкой заказов. В целом на эту политику приходится приблизительно 50% общих запасов кожи компании; они обеспечены контрактами на покупку кожи, которая будет выпущена в будущем. 4. Проводятся дополнительные проверки на соответствие текущих запасов оперативной смете, при этом контролируется, скорее, физический объем кожи, а не расходы в результате уточнения потребностей в коже. 5. На основе адекватной и надежной информации проводится окончательная проверка для анализа ценовых и рыночных тенденций.

Эта компания не использует страхование на организованных товарных биржах в качестве средства, позволяющего избежать ненужного риска, хотя многие другие фирмы это делают. Для рассмотрения своих форвардных закупок эта компания не использует и специальных бухгалтерских процедур, например «последним поступил, первым использован», не повторяет цен предыдущего года.

Самые разные методы контроля конкретной продукции более эффективны, чем общие проверки. Разумеется, и они не гарантируют от проблем, связанных с форвардными закупками. Конечно, для любой политики важна гибкость, и по крайней мере для этой компании ее процедуры обеспечивают и достаточную защиту, и приемлемую гибкость.

В организациях, которым требуются большие объемы промышленных товаров, на которые цены колеблются в широких пределах, риски, связанные с форвардными закупками, при некоторых обстоятельствах можно существенно минимизировать, если воспользоваться товарными биржами.

## Товарные биржи

Основная функция организованной товарной биржи — создать торговую площадку, где силы предложения и спроса могут действовать свободно, благодаря чему покупатели и продавцы могут осуществлять сделки. Биржа позволяет выполнять сделки как за наличные, так и фьючерсные, а также совершать операции хеджирования. Правила, определяющие работу любой биржи, в основном связаны с процедурами выполнения транзакций, условия которых касаются основных положений сделок, времени и условий оплаты, времени поставки, сортности продуктов, по которым заключены сделки, и способов разрешения споров, если они возникают.

В целом цели товарной биржи могут быть достигнуты, если выполняются следующие условия.

1. Продукты, с которыми совершаются сделки, позволяют обоснованно и точно устанавливать их сортность.
2. Существует достаточно продавцов и покупателей и осуществляется достаточно большой объем сделок, чтобы ни один покупатель и ни один продавец не могли серьезно повлиять на рынок.

Чтобы товарная биржа была полезна для операций хеджирования, должны соблюдаться следующие условия.

1. Торговля фьючерсами — покупка или продажа промышленных товаров с их поставкой на конкретную дату в будущем.
2. Достаточно близкая корреляция базовых и других сортов продукции.
3. Обоснованная, но не обязательно постоянная корреляция цен «за наличные» и фьючерсных.

Все эти условия обычно присутствуют на крупных хлебных или хлопковых биржах и в той или иной степени на менее крупных биржах, где, например, заключаются сделки по шелку, металлам, резине, кофе и сахару. Финансовые фьючерсы также позволяют компании хеджироваться от колебания процентных ставок, одного из самых сильных факторов влияния на колебания обменных курсов.

Один из источников информации о ценах фьючерсов и опционов — раздел промышленных товаров, публикуемый с понедельника по пятницу в *The Wall Street Journal*. Там сообщаются цены на основных биржах Соединенных Штатов и Канады, например Чикагской продуктовой бирже (Chicago Board of Trade) и Виннипегской товарной бирже (Winnipeg Commodity Exchange), а также биржах в других странах, например на Лондонской международной бирже финансовых фьючерсов (London International Financial Futures Exchange) или Фьючерсной бирже Сиднея (Sydney Futures Exchange). Каждая крупная товарная биржа имеет веб-сайт, где представлены информация о котировках, диаграммы, ретроспективные данные и новости.

Промышленные товары, предлагаемые на биржах, могут быть разными. Если объем сделок по какому-то товару недостаточно велик, этот товар уходит с биржи, временно либо постоянно. Однако перечисленные ниже сельскохозяйственные продукты, металлы, нефтепродукты и виды валют обычно предлагаются ежедневно: пшеница, овес, соевые бобы, соевое масло, пшеница, скот, свинина, какао, кофе, сахар, хлопок, апельсиновый сок, медь, золото, платина, серебро, сырая нефть, топливо, природный газ; японская йена, евро, канадский доллар, британский фунт, швейцарский франк, австралийский доллар и мексиканское песо.

Во многих случаях цены на биржах и учет совершенных сделок помогают лучше разобраться в текущих рыночных ценах и масштабах сделок с конкретным видом товара. Это дает покупщику возможность, одним в большей, другим в меньшей степени, защищать свои позиции от основных ценовых рисков.

## Ограничения на деятельность бирж

Существует ряд ограничений на деятельность бирж как источника физических поставок продукции покупателю. Несмотря на попытки установить рыночные градации, определение сортности не всегда точно для производственных целей. Требования производителя текстиля к хлопку обычно задаются настолько строго, что даже при относительно узких границах любого конкретного сорта, устанавливаемых на бирже, для производства эти сорта слишком широки. Кроме того, правила работы бирж таковы, что фактические поставки хлопка не предусматривают поставок конкретного сорта, а лишь любого сорта выше или ниже базового, при условии, конечно, финансовых корректировок. То же самое справедливо и в отношении пшеницы. Мукомольные предприятия, которые продают смешанные



сорта муки, должны использовать конкретные типы и сорта пшеницы, а закупки обычно осуществляются на основе образцов.

Существуют и другие причины, объясняющие, почему биржи не служат в полной мере инструментами, пользуясь которыми закупщики могут до конца удовлетворять свои требования по промышленным товарам. На некоторых биржах не существует рынка наличного товара. На других наблюдается недоверие к установленным ценам. Например, резина закупается в основном производителями шин, небольшой группой очень крупных покупателей, которые в определенной степени могут влиять на конечные цены. На рынке кожи, с другой стороны, большую часть продукция предлагает ограниченное число продавцов. Повышение или снижение цены кож, однако, не оказывает столь же сильного эффекта на поставки, как при изменениях у других родовых товаров.

Мы не утверждаем, что продавцы используют свою позицию для преднамеренного манипулирования рынком больше, чем, скажем, закупщики резины, которые стараются манипулировать рынком в своих интересах. Однако в двух случаях, показанных выше, объявленные цены могут не в полной мере отражать условия спроса и предложения.

## Хеджирование

Товарные биржи полезны производителям, помимо прочего, и тем, что они дают возможность компенсировать трансакции и тем самым в какой-то степени защищаться от ценовых и валютных рисков. Обычно это делается при помощи *хеджирования (hedging)*.

Контракт, заключаемый в целях хеджирования, предусматривает одновременную покупку и продажу одного и того же продукта на двух рынках, что делается в расчете, что убыток на одном рынке будет компенсирован прибылью на другом. Обычно это осуществляется как покупка и продажа одного и того же товара одновременно на наличном и фьючерсном рынках. Хеджирование возможно только в том случае, когда осуществляется торговля фьючерсами. Ниже приведен простой пример хеджирования.

На наличном рынке	На фьючерсном рынке
<p>На 1 сентября:            предприятие покупает            5000 бушелей пшеницы, отгружаемой            из сельского элеватора по 4,00 долл.            за бушель (с доставкой в Чикаго)</p> <p>20 октября            предприятие продает            муку, изготовленную из пшеницы, в            объеме 5000 бушелей по цене 3,85 долл.            за бушель (с доставкой в Чикаго)</p> <p>Убыток — 15 центов за бушель</p>	<p>Предприятие продает            5000 бушелей по декабрьским фью-            черсам на пшеницу по 4,10 долл. за            бушель</p> <p>Предприятие покупает            5000 бушелей по декабрьским фью-            черсам на пшеницу по 3,95 долл. за            бушель</p> <p>Прибыль — 15 центов за бушель</p>

В этом примере полагается, что цена за наличные коррелирована фьючерсной ценой, однако это не всегда так. Поэтому в результате хеджирования организация может получить какую-то прибыль или понести какие-то убытки, если спред между ценой за наличные и фьючерсной не остается постоянным. *Хеджирование можно рассматривать как разновидность страхования, и так же, как при страховании, с его помощью редко можно добиться абсолютной защиты от всех потерь, если, конечно, не пойти на огромные затраты.* По мере того как время между наличной и фьючерсной сделками сокращается, премия, или дисконт, на фьючерс приближается к нулю (и достигает нуля, когда фьючерсный рынок сливается с рынком за наличные). По сезонным товарам это снижение ценового дифференциала обычно начинается за 6—8 месяцев до полного исчезновения. При определенных обстоятельствах этот феномен позволяет заниматься «безрисковыми» спекуляциями. Например, когда спекулянт имеет доступ к большим деньгам, по крайней мере в три раза превышающим стоимость контракта, и когда шести- или восьмимесячная фьючерсная премия превышает сумму контракта, затраты на содержание запасов и комиссионные, «спекулянт» может купить спот и короткий фьючерс с заранее рассчитанной прибылью. На бирже значительный объем сделок приходится именно на этот вид операций.

Хотя приемы хеджирования могут варьироваться, можно привести один простой пример, с помощью которого удобно показать сущность форвардных и спекулятивных закупок.

Успешное хеджирование на бирже требует определенных навыков, умений, опыта и средств и установления ограничений для небольших организаций. Это также объясняет, почему организации, совершающие сделки на крупные суммы с каким-либо товаром, часто владеют собственным местом на бирже, где заключаются сделки с этим товаром. Представитель такой компании может постоянно отыскивать возможности для хеджирования, закрытия или замены от месяца к месяцу этих сделок и может быстро предпринимать немедленные действия. Чтобы действовать успешно, необходимо внимательно отслеживать запасы товаров, накопленных в результате расширения или сужения спреда цен фьючерсных контрактов, и благодаря этому воспользоваться возможностями, имеющимися на моменты открытия и закрытия торгов. На биржах сила этих факторов постоянно изменяется. Поэтому от профессиональной подготовки специалиста по хеджированию в значительной степени зависит, насколько он способен оперативно изыскивать возможности и пользоваться ими.

Хеджирование не всегда может оказаться полезным или привести к прибыли закупающей организации. Одним из препятствий более широкого использования бирж стало отсутствие понимания у потенциальных пользователей того, как и когда можно пользоваться этим инструментом. Другое ограничение порождает так называемый «вакуумный» эффект: когда один из относительно многих крупных товарных брокеров становится банкротом, эта неудача порождает огромные трудности для некоторых его клиентов.

Более того, большинство брокеров не проявляют большого интереса к промышленному рынку. Многие из них, скорее всего, вряд ли могут предоставить услуги прямого хеджирования, поскольку в этом случае по всего одной завершённой фьючерсной операции потребуется отправлять шесть заявлений о своей

позиции в месяц и не меньше четырех требований о внесении дополнительных фондов, вызванном неблагоприятным изменением цен прямого хеджирования, в то время как их доверенные «брокеры» часто ведут крупные счета наличных средств и получают по ним комиссию несколько раз в месяц с минимальным объемом учетных документов.

Более того, многие менеджеры по-прежнему относятся к фьючерсным торгам с подозрением, а при совершении ошибок винят в этом системы биржи, а не собственные ошибки, в основе которых лежат неправильные выводы. Впрочем, огромные колебания цен на товары в последние годы побудили ряд менеджеров более внимательно относиться к возможностям фьючерсной торговли, даже тех, кто, по-видимому, в прошлом не считал, что этот инструмент может быть для них полезным.

### Источники информации о тенденциях изменения цены

На основе чего закупщик узнает о ценовых тенденциях? Если говорить предельно обобщенно, существуют пять основных источников получения такой информации, хотя все они ограничены в отношении их полезности и надежности. Большинство организаций, перечисленных ниже, предоставляют онлайн-услуги, позволяющие получать доступ к данным в режиме реального времени.

Первым источником информации следует назвать услуги специализированных агентств, занимающихся составлением бизнес-прогнозов, например Moody's Investors Service. Второй источник — товарные биржи, которые, как правило, предоставляют ретроспективные данные о ценах и объемах сделок. Большинство бирж также предоставляют доступ к своим отчетам представителям государственных агентств и некоторым аналитикам.

К третьему источнику относится широкий набор данных, публикуемых органами власти и другими организациями, в частности такими изданиями, как *Federal Reserve Bulletin*, *Survey of Current Business*, *Business Week*, *Barron's* и *Wall Street Journal*. Для отдельных отраслей полезны профессиональные журналы, например *Iron Age* и *Chemical Market Reporter*. Возможно, наиболее важный индикатор цен при промышленных закупках — каталог цен производителя (producer price index, PPI), который ежемесячно составляет и публикует Бюро статистики труда (Bureau of Labor Statistics). В прошлом он назывался каталогом оптовых цен (wholesale price index, WPI). PPI — это совокупность каталогов, где указаны средние изменения цен, полученных производителями товаров и провайдерами услуг на территории США. В нем приведены ценовые изменения с позиции продавца и классифицируется: по отраслям, по товарам и по степени переработки продукта. Кроме того, Бюро статистики труда ежемесячно выпускает каталог потребительских цен (consumer price index, CPI). Этот каталог составляется на основе цен, с которыми сталкивается конечный покупатель.

Четвертый источник по своей природе явно ненаучен, но тем не менее полезен, если им правильно воспользоваться, — это информация, получаемая от тор-

говых представителей, других закупщиков и лиц, с которыми заказчик ежедневно вступает в контакты.

Пятый источник информации — это каталоги менеджеров по закупкам, составляемые для Соединенных Штатов и Канады. Каждый месяц ISM выпускает отчет по производственным отраслям (Report on Business, ROB) и по непроизводственным. В Канаде каждый месяц выпускается Ivey Purchasing Managers Index. Оба этих каталога — полезные документы, так как представляют обобщенные данные по деятельности менеджеров по поставкам в Соединенных Штатах и Канаде и учитывает цены, уровни запасов, время выполнения заказа, новые размещенные заказы, производство и занятость.

---

### Выводы

Определение цены может быть непростой задачей. При выборе метода установления цены надо учитывать, какой продукт закупается и каковы характеристики рынка поставок в конкретный момент времени. Зная, как устанавливаются цены, легче выбирать подходящую стратегию для корректировки цен и осуществлять управление рисками, связанными с ценами на поставки. Чтобы умело решать эти задачи, менеджеры по поставкам должны иметь необходимую профессиональную квалификацию.

Закупщики, каждый раз прибегающие к конкурентным торгам или заключающие лишь контракты на один год, могут упускать другие возможности, позволяющие им добиться более низких общих затрат.

С установлением цен тематически близко связаны анализ затрат, а также скидки и проведение переговоров, поэтому они разбираются в следующей главе.

---

### Вопросы и темы для обсуждения

1. Какое значение имеют антитрестовский закон Шермана и закон Робинсона—Пэтмана для промышленного покупателя?
  2. Какие преимущества дает процесс конкурентных торгов как метод установления цены?
  3. Как затраты поставщика соотносятся с ценой, которую он устанавливает?
  4. Какие существуют способы определения цен?
  5. Какими методами может воспользоваться покупатель, чтобы установить цену на (а) «чувствительные» товары; (б) специальные товары; (в) стандартные производственные товары; (г) товары небольшой стоимости?
  6. Покажите разницу между прямыми и косвенными затратами. Каким образом закупщик может проанализировать эти затраты?
  7. Что может сделать закупщик, если он подозревает, что поставщики вошли в сговор друг с другом?
  8. Почему закупщики хеджируют свои закупки? Что они делают в этом случае?
-

---

9. Позволяет ли хеджирование полностью устранить весь риск?

10. Какая разница между форвардной закупкой и спекуляцией?

---

#### Реферативная литература

Dubois, A., and A. C. Pedersen. «Why Relationships Do Not Fit into Purchasing Portfolio Models — A Comparison between the Portfolio and Industrial Network Approaches». *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8, no. 1 2002, pp. 35–42.

Gelderman, C. J. and A. J. van Weele. «Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study». *Journal of Supply Chain Management* 28, no. 2 2002, pp. 30–38.

Handfield, R. B., and S. L. Straight. «What Sourcing Channel Is Right for You?» *Supply Chain Management Review* 7, no. 4 2003, pp. 62–70.

Mabert, V. A., and T. Schoenherr. «An Online RFQ System: A Case Study». *Practix* 4. Tempe, AZ: CAPS Research, 2003, March 2001, pp. 1–6.

Schlosser, M. A., and G. A. Zsidisin. «Hedging Fuel Surcharge Price Fluctuation». *Practix* 7. Tempe, AZ: CAPS Research, 2004, May 2004, pp. 1–5.

Zsidisin, G. A., and L. M. Ellram. «An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management». *Journal of Supply Chain Management* 39, no. 3 2003, pp. 15–29.

---

## Кейс 8.1

### MasTech Inc.

Роберт Фиск, менеджер по закупкам в компании MasTech Inc., располагающейся в Детройте, шт. Мичиган, готовится к встрече с генеральным менеджером предприятия Эндрю Россом, которая состоится завтра. MasTech, поставщик стали первого уровня для автомобильной промышленности, в настоящее время испытывает огромное давление со стороны своих заказчиков, обеспокоенных высокими затратами, и Роберту необходимо подготовить заключение о том, следует ли компании сменить своего поставщика стали для важного продукта.

### ОБЩАЯ СИТУАЦИЯ В КОМПАНИИ

MasTech Inc. входит в состав Omron Corporation, крупного североамериканского производителя автомобильных деталей с годовым объемом продаж 10 млрд долл. Заказчики Omron — крупные автомобильные корпорации, в том числе General Motors, Ford и DaimlerChrysler, а также несколько японских и европейских производителей. В Omron трудятся 50 тыс. человек на 170 заводах, расположенных в Северной Америке.

ке, Европе и Азии. Руководство Omgon придерживается децентрализации, поэтому каждое предприятие считается отдельным центром прибыли.

MasTech Inc. поставляет широкий ассортимент компонентов из штампованного металла на сборочные автомобильные заводы в Мичигане. Их годовой объем продаж равен 280 млн долл. На каждом предприятии имеется собственный отдел закупок, отвечающий за приобретение всех основных и неосновных материалов.

Роберт Фиск работает менеджером по закупкам в MasTech последние 10 лет. Ему непосредственно подчиняются старший закупщик материалов, закупщик материалов и экспедитор. Сам Роберт занимается контрактами по стали, поскольку на сталь приходится приблизительно 60% общих затрат.

## КОНТРАКТ С FORD НА ПОСТАВКУ ПОПЕРЕЧИН

Поставщики из автомобильной отрасли оказывают своим заказчикам инженерную и техническую поддержку в разработке новой продукции. Когда изделие переходит на этап производства, от поставщиков требуется продукция без брака, в режиме «точно в срок». Более того, автопроизводители в своих контрактах устанавливают ежегодное снижение затрат в пределах от 3 до 5%.

Четыре года назад MasTech получила заказ на производство поперечины рамы нового грузовика Ford, который начали производить спустя два года. Контракт предусматривает ежегодное снижение затрат на 3% в течение всего срока действия.

Для производства поперечин MasTech ежегодно требуется 130 тыс. тонн стали, которая закупается у Uxbridge Steel (Uxbridge), крупного предприятия. MasTech, для который Uxbridge также поставляет ряд компонентов, в ходе переговоров с Uxbridge договорилась о цене 30 долл. за 100 фунтов на условиях FOB MasTech. В отрасли это стандартная практика. Для осуществления второго уровня обработки (протравливания, резки и удаления заусенцев) Uxbridge отправляет сталь в Vaughan Steel Processing (Vaughan) и сразу после этого — в MasTech.

MasTech требует осуществлять поставки в соответствии с установленным графиком, иногда с частотой каждые 4 или 8 часов. При нарушении графика MasTech может столкнуться с простоем оборудования и рискует задержать отгрузку продукции заказчиком. По оценкам Роберта, простой обходится им в 1500 долл. в час, затраты же заказчика MasTech вырастают при этом до 300 тыс. долл. за час.

## ПРОБЛЕМЫ С ПОСТАВКАМИ

Роберта Фиска беспокоят показатели поставок Vaughan. Изготовление рамы начинается с поперечины, однако Vaughan способен поставлять только 75% объема, требующего MasTech, и Роберту пришлось заняться альтернативным источником, что вызвало повышение цены на 10%. Роберт так прокомментировал ситуацию: «Vaughan не имеет запасов, хотя, я думаю, они должны у них быть, и в результате опаздывает с многими нашими поставками».

За последние два года спрос на сталь был большим, однако, по некоторым данным, этот рынок начинает сокращаться. Поэтому Роберт попросил Colgon Steel прислать свои расценки на сталь для поперечин. Colgon в последние годы не выходит на уровень рентабельности и поэтому старается получить дополнительные заказы. Роберт получил расценку 24,75 долл. на необработанную сталь на условиях FOB предприятия Ashgrove Steel Processing (Ashgrove).

Представитель Ashgrove сказал, что они будут брать еще 4,75 долл. за обработку и доставку 100 фунтов стали. Хотя MasTech никогда не пользовался сталью Ashgrove, у компании хорошая репутация. Это относительно небольшое предприятие, но их президент сообщил, что они собираются установить еще одну линию, которая будет заниматься выполнением заказа для MasTech.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ, КОТОРЫЕ МОЖЕТ ВЫБРАТЬ РОБЕРТ

Роберт сообщил Uxbridge, что он проведет рыночное тестирование стали для поперечин, и попросил своего поставщика скорректировать цену. В результате Uxbridge согласилась снизить цену готовой продукции до 29,75 долл. за 100 фунтов и предложила продавать необработанную сталь по цене 24,75 долл. на условиях FOB Ashgrove.

Эндрю Росс ожидает, что значительная часть контрактных соглашений с заказчиками по снижению цены на 3% будет обеспечена за счет снижения цены на сталь. В преддверии своей встречи с генеральным менеджером Роберту необходимо решить, какие действия следует предпринять, и выявить участки, где можно добиться экономии.

---

## Кейс 8.2

### Chevron Corporation: команда по отбору персональных компьютеров

Джин Уолкотт, менеджер по слияниям в компании Chevron Information Technology, готовилась ко второй встрече команды по управлению жизненным циклом персональных компьютеров, которая назначена на пятницу, 25 апреля, в штаб-квартире в Сан-Рамоне, шт. Калифорния. Первая встреча с командой проводилась накануне; было определено, что группа, занимающаяся процессом повышения качества поставщиков Chevron, (CSQIP), должна заняться отбором поставщиков материалов. Встреча в пятницу будет посвящена факторам оценивания, которые могут повлиять на общие издержки использования компьютеров в корпорации Chevron. Сегодня 23 апреля, до встречи еще остается два дня, но Джин хотела бы сама заранее провести оценивание факторов, влияющих на общие издержки.

## CHEVRON CORPORATION

Chevron Corporation — глобальная нефтехимическая акционерная компания. Ее штаб-квартира располагается в Сан-Франциско, шт. Калифорния. Это одна из самых крупных интегрированных нефтяных компаний в мире, она имеет финансы более чем в 90 странах. В ней трудятся около 34 тыс. человек.

Кен Дерр, председатель совета директоров и главный исполнительный директор Chevron, полностью уверен, что философской базой для крупной реорганизации Chevron должны стать децентрализация и наделение сотрудников полномочиями. Поэтому были созданы четыре крупные оперативные компании (OpCo): Chevron Production (CPDN), компания верхнего уровня, — в США; Chevron Production

Company (CPDS) — нижнего уровня в США; все виды деятельности, выполняемые в верхней части общей цепочки за пределами Северной Америки, поручили компании Chevron Overseas Petroleum Inc. (COP), а сфера деятельности Chevron Chemicals Company (CCC) в основном осталась прежней. Каждая из них должна придерживаться общей модели корпоративных ценностей, политики и финансовых ориентиров Chevron, но при этом быть автономной при разработке и выполнении бизнес-планов, хотя они должны утверждаться на общекорпоративном уровне Chevron.

Chevron Information Technology Company (CITC), чья штаб-квартира находится в Шеврон-парке, Сан-Рамон, шт. Калифорния, предоставляет информационную технологическую поддержку предприятиям Chevron, расположенным по всему миру. В результате предыдущей реорганизации корпорации некоторые сферы ответственности в области информационных технологий, в частности контроль за архитектурой сетей, аппаратной частью и программным обеспечением, распределены по оперативным компаниям. Поэтому каждая из них имеет собственную группу информационных технологий, а участие CITC в деятельности отдельных бизнес-единиц варьируется в широких пределах. Более того, в настоящее время во всей корпорации общего стандарта информационных технологий не существует. Вот как описал эту ситуацию Дейв Клементц, президент CITC.

«Chevron оказалась конгломератом с сотнями различных компьютеров и программ обеспечения. Разнообразие конфигураций, жизненных циклов и контрактов по обслуживанию вызывает множество серьезных вопросов, которыми компания должна заниматься при использовании всех этих компьютеров и поддержании их в работоспособном состоянии. Наша сеть не дает возможности обслуживания, которое нам необходимо, и поддержание ее рабочего состояния становится все более дорогостоящим. Например, из-за того, что у нас нет стандартного программного обеспечения, каждый простой вид деятельности, например работа с входящими документами, может породить проблему.

В прошлом году многие руководители начали осознавать, что нам необходимо пересмотреть наш подход к информационным технологиям. В результате была сформирована группа с представителями из разных бизнес-единиц, которой поручили изучить стратегию информационной технологии Chevron. Этот проект стал известен как «Vision Study» («Исследование видения»). Одной из важнейших рекомендаций стало создание глобальной универсальной компьютерной сети с высокими показателями функционирования. Нашим средством достижения этой цели стал проект Global Information Link (Проект глобальной информационной связи), который мы для краткости называем GIL».

## ПРОЕКТ GIL

Выполнение проекта GIL началось в марте. Его основная цель — создать гибкую и надежную инфраструктуру информационных технологий за счет стандартизации всех аспектов сети и решения вычислительных задач в глобальной корпорации Chevron. GIL соединит более 30 тыс. компьютеров на 700 рабочих местах более чем в 90 странах. Менеджером проекта GIL назначили Эда Миллера, который отвечает за координацию работ проектных команд, созданных для реализации рекомендаций по каждому основному участку информационно-технологической инфраструктуры Chevron: операционным системам, серверам, программному обеспечению, телекоммуникациям и настольным системам. Эд также отвечает за контроль реализации GIL.



Руководителем команды, отвечающим за подготовку рекомендаций по компьютерной системе, которую Chevron внедряет как часть проекта GIL, назначен Том Белл. В состав команды Desktop Life Cycle Management вошли также Марджори Феррер и Пит Сандовал из Chevron Production Company; Майк Джочимсон и Джо Панто из CITC; Фейт Бовард из финансового отдела; Шелли Пикок из Chevron Petroleum Technology и Джим Уолкотт из отдела закупок.

По мнению Тома Белла, команда Desktop Life Cycle Management — важная составляющая проекта:

«Считается, что участие нашей команды в проекте GIL важно по двум причинам. Во-первых, стандарты влияют на ряд других видов деятельности проекта GIL. Другим командам необходимо знать, какие приняты аппаратные стандарты, прежде чем они могут завершить свои задания. Можно утверждать, что мы находимся на критическом участке.

Второй важный аспект нашей деятельности — финансовый. Ожидается, что инвестиции в информационные технологии по проекту GIL уже на первоначальном этапе составят около 150 млн долл. Мы ожидаем, что на долю компьютерных систем придется около 90 млн. Такие суммы потребуют утверждения советом директоров».

По поводу привлечения в состав команды Эда Миллера Том Белл сделал следующее замечание:

«Назначение Эда на должность менеджера GIL — идеальный вариант. Он очень энергичен, сфокусирован на целях проекта, к тому же умеет использовать свой стиль, чтобы правильно представить ситуацию. Он также настаивает, чтобы руководителей команд наделили достаточными полномочиями. Он сам участвует в принятии ключевых решений, но при этом в значительной степени учитывает мнения членов других проектных команд».

## СТАНДАРТИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В CHEVRON

За операции по вертикали, выполняемые в Северной Америке, отвечает CPDN, в которой имеются как исследовательские, так и производственные предприятия. Два года назад CPDN провела исследование, в результате которого был установлен стандарт персональных компьютеров (PC) и ноутбуков, поставляемых Global Technology Company (GTC). В прошлом году CPDN поменяла все свои настольные компьютеры и взяла в лизинг оборудование GTC стоимостью около 20 млн долл. Том Белл так прокомментировал опыт CPDN:

«Руководство CPDN уже давно поняло преимущества стандартизации. Они провели детальные исследования и договорились о получении ноутбуков и PC у Global Technology Company. В качестве посредника была выбрана Tricon Inc., отвечающая за поставку оборудования, его установку, утилизацию активов и гарантийное обслуживание. Выбор GTC вряд ли можно считать неожиданным. Это одна из крупнейших компаний мира в области компьютерных технологий с общим объемом доходов свыше 60 млрд долл. Tricon — один из крупнейших дистрибьюторов и глобальная компания, предоставляющая технологические услуги. Мы хотели воспользоваться опытом CPDN в области таких систем и постарались, чтобы они участвовали в работе нашей команды».

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВОЙ ВСТРЕЧИ КОМАНДЫ

На свою первую встречу команда Desktop Life Cycle Management собралась 22 апреля. На ней Том Белл еще раз разобрал цели команды и представил график ее работы.

Первая цель команды — изучить возможные альтернативы по поставкам таких систем и выдать рекомендации по приемлемым стандартам и вариантам, эффективным по затратам как для персональных компьютеров, так и для ноутбуков. Эти рекомендации будут включать выбор поставщика систем. Сейчас на предприятиях Chevron по всему миру используются около 25 тыс. PC и 5000 ноутбуков. Приблизительно 90% компьютеров, применяемых Chevron, в настоящее время поставляют четыре производителя: GTC, Saba Computer Company, Vytex Inc. и Cassin Technologies. Saba — глобальный производитель и разработчик компьютерного оборудования и систем, сетевых продуктов, принтеров, сканеров, а также провайдер услуг, связанных с технической поддержкой и эксплуатацией ее продукции. Их штаб-квартира размещается в Сан-Диего, шт. Калифорния. Годовые доходы этой компании составляют 40 млрд долл. Vytex, штаб-квартира в Сан-Антонио, шт. Техас, — производитель компьютеров с самыми низкими издержками; их годовой доход составляет приблизительно 25 млрд долл. Cassin с годовым доходом 10 млрд долл. продает все свои компьютеры непосредственно конечным потребителям, не используя для этого традиционную дистрибуторную систему отрасли. Их штаб-квартира располагается в Хьюстоне, шт. Техас.

Вторая задача команды — определить временные параметры проекта. Важно, чтобы команда закончила свою работу до 20 июня. Любые задержки отрицательно повлияют на работу других команд, участвующих в GIL.

Джину Уолкотту поручили вести следующее собрание, назначенное на 25 апреля, когда вся команда воспользуется процессом группы повышения качества поставщиков, чтобы оценить возможные варианты поставок.

## CSQIP

Основная идея, лежащая в основе предложения группы, заключается в том, что Chevron может добиться конкурентного преимущества, создав взаимовыгодные союзы с поставщиками мирового класса, у которых те же бизнес-цели, похожие стратегии, позволяющие добиться этих целей, системы показателей для измерения прогресса, командный подход и активное взаимодействие с заказчиками и поставщиками. Союз CSQIP с поставщиками предназначен для поставок товаров и услуг, которые имеют самый высокий потенциал экономии затрат; как правило, это очень сложные материалы и услуги, требующие больших расходов. Этот подход можно применить как к существующим поставкам, так и к решениям по новым. Подход CSQIP применим для поставок ряда товаров и услуг, в частности трубопроводов, контрольных клапанов грузовиков, смазочных материалов, копиров, а также для выполнения подводных работ. Команды по совершенствованию деятельности поставщиков в среднем добиваются экономии от 8 до 10%, а в самых лучших случаях — до 25% стоимости контракта. В настоящее время ожидается, что на программу создания союзов Chevron потратит 2,6 млрд долл.

На результаты CSQIP большое влияние оказывает совокупная стоимость собственности, так как считается, что низкое качество повышает затраты. Хотя цена — это важная составляющая, члены группы исходят из того, что она лишь один из элементов в общей системе взаимоотношений. В процессе CSQIP общие затраты в совокупной стоимости собственности подразделяются на прямые и косвенные и учитываются на всем протяжении срока службы материала или услуг на таких участках, как инженерные работы, запасы, установка и оборудования, операции и эксплуатационное обслуживание, а также утилизация.

В Chevron работают несколько менеджеров, управляющих такими союзами, которые прошли подготовку и могут пользоваться процедурой CSQIP. Они оказывают непосредственную помощь отделам компаний, проводят занятия по применению CSQIP и используют свой опыт в работе этих отделов.

### ШАГИ ПРОЦЕССА CSQIP

CSQIP проходит в несколько шагов, которые можно разделить на два этапа: выбора поставщиков и улучшения процесса. Каждый шаг требует конкретных видов деятельности. Шаги CSQIP в общем виде представлены на рис. 1, а основные вопросы, решаемые на этапе выбора поставщиков, — на рис. 2.

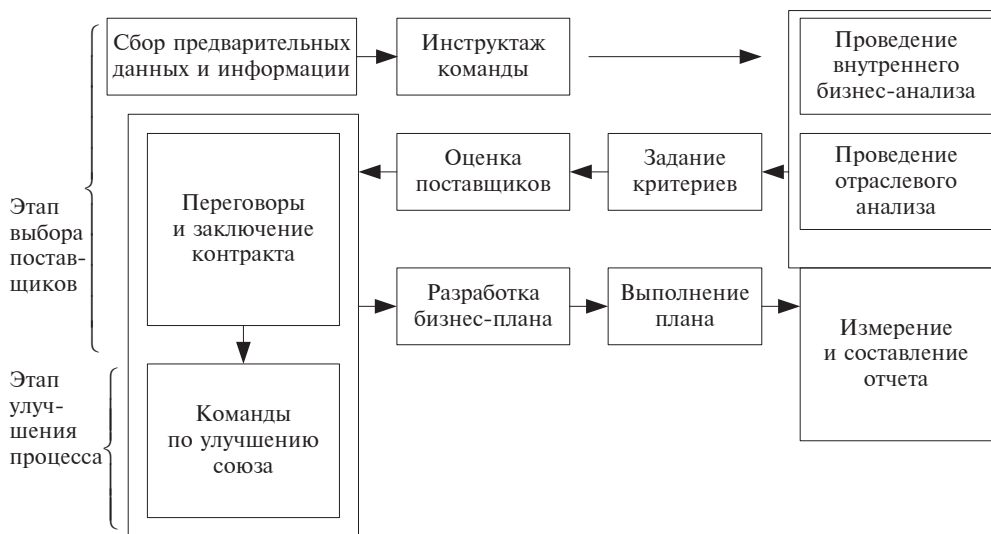


Рис. 1  
Шаги CSQIP

<b>Сбор предварительных данных и информации, инструктаж команды</b>	
Сбор данных  Инструктаж команды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор информации, относящейся к ожидаемым закупкам, в частности о текущих потребностях, поставщиках, действующих контрактах</li> <li>• Определение масштабов проекта и полномочий команды</li> <li>• Определение целей команды и степени их важности</li> <li>• Определение задач по проекту, в том числе преимуществ по затратам и улучшению финансовых показателей</li> <li>• Определение временных параметров проекта и составление рабочего графика</li> </ul>
<b>Проведение внутреннего бизнес-анализа</b>	
Разработка первоначальных критериев для отбора поставщиков  Оценка факторов, влияющих на совокупную стоимость собственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение мозгового штурма для составления первоначального списка критериев, применяемых для сбора поставщиков</li> <li>• Сбор данных из внутренних и внешних источников, чтобы получить информацию по совокупной стоимости владения</li> <li>• Проведение мозгового штурма, чтобы изучить факторы, влияющие на общие затраты</li> <li>• Уточнение критериев по отбору поставщиков</li> </ul>
<b>Проведение отраслевого анализа</b>	
Оценка отраслевой структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка структуры цепи поставок в отрасли, включая производителей, оптовиков и дистрибьюторов</li> <li>• Определение компаний-лидеров в их отраслевых сегментах</li> <li>• Составление первоначального списка поставщиков</li> </ul>
<b>Установление критериев</b>	
Установление критериев оценивания поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Окончательная подготовка критериев для применения при оценивании потенциальных поставщиков</li> </ul>
<b>Оценивание поставщиков</b>	
Подготовка вопросника и определение точек применения  Составление списка поставщиков  Оценка ответов  Составление короткого списка поставщиков  Подготовка к посещению предприятий поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка подробного вопросника для потенциальных поставщиков</li> <li>• Распределение весовых коэффициентов по всем вопросам</li> <li>• Составление окончательного списка поставщиков</li> <li>• Выставление баллов за ответы поставщиков, ранжирование поставщиков</li> <li>• Составление краткого списка поставщиков для посещения их предприятий</li> <li>• Уточнение новых вопросов или требований, по поводу которых нужна более точная информация</li> <li>• Подготовка повестки дня для встреч</li> </ul>

Рис. 2  
Виды деятельности в процессе CSQIP

## ПОДГОТОВКА К СЛЕДУЮЩЕМУ СОВЕЩАНИЮ КОМАНДЫ

Хотя у команды не слишком много времени на выполнение задания, Джин знает, что все их рекомендации должны быть тщательно подготовлены. Процесс анализа потребует трех шагов. Во-первых, рекомендации команды будут представлены руководству СІТС для анализа и одобрения. Outsourcing Guidance Review, исполнительная группа, отвечает за технологическую политику в Chevron и поэтому также должна проанализировать их предложения. В этот комитет входят вице-президент по технологиям и экологическим аспектам; главный финансист; корпоративный вице-президент. И наконец, при таких расходах рекомендации команды должны быть официально одобрены советом директоров Chevron.

Джине поручили вести 25 апреля совещание, в ходе которого команда сосредоточится на этапе внутреннего бизнес-анализа в рамках CSQIP и составит список факторов, способных повлиять на совокупную стоимость компьютеров в Chevron. Во время заседания каждый член команды должен участвовать в составлении списка факторов в ходе мозгового штурма. После этого Джин и команда воспользуются полученной информацией, чтобы составить критерии для оценивания потенциальных поставщиков.

Поскольку в прошлом Джин никогда не применяла эту концепцию при закупках компьютеров, решила тщательно проанализировать, какие факторы затрат можно применить к персональным компьютерам и ноутбукам.

---

### Кейс 8.3

#### Игровое задание: закупка промышленных товаров

В этой игре вам предоставляется шанс попробовать применить профессиональное мастерство как специалиста по закупкам промышленных товаров. Вы можете воспользоваться информацией, которой владеет г-жа Мартин (Martin), менеджер по закупкам корпорации, выпускающей хорошо известные шоколадные батончики.

Поскольку при производстве шоколадного батончика около 50% себестоимости приходится на сырье, на специалистов по закупкам в этих компаниях возлагается огромная ответственность. В этой игре вы можете попробовать взвалить ее на себя.

Помимо других функций в начале каждого месяца г-жа Мартин должна решить, сколько фунтов какао необходимо закупить за этот месяц. При решении этой задачи она учитывает запросы производственного подразделения, время года, имеющиеся запасы, издержки, вызванные дефицитом, затраты на содержание запасов и, наконец, тенденции на товарных рынках, прежде всего на рынке какао.

В этой игре вы можете принимать аналогичные решения, хотя мы представим вам упрощенную версию фактического положения дел. Укажем самые главные участки процесса, где мы упростили ситуацию. Прежде всего, вы можете покупать какао только первого числа месяца. Другими словами, вам разрешается делать закупки какао только раз в месяц — в первый день; во-вторых, вы не можете покупать какао на фьючерсном рынке.

## ПОТРЕБНОСТЬ В КАКАО

Объем продаж компании и в отрасли в целом в очень большой степени зависит от сезонных факторов. Так как обычно в теплые месяцы года шоколад часто тает, объем продаж, как правило, в эти месяцы снижается и очень быстро восстанавливается осенью, когда производители снова начинают кампании продвижения. В течение последних шести лет самый низкий объем продаж был в июле, а самый высокий — в сентябре.

Поскольку у шоколадных батончиков короткий срок годности, а политика компании предусматривает поставки ритейлерам шоколадных батончиков сразу же после их производства, компания не создает запасов готовой продукции. Фактически шоколадные батончики, которые должны продаться в течение месяца, в том же месяце и должны быть выпущены.

За последние пять лет потребности компании в какао почти непрерывно росли. За пятилетний период они увеличились на 200%. За предыдущий год компания закупила 4,76 млн фунтов какао. Средняя потребность компании в какао за последние три года в разбивке по месяцам показана на рис. 1. В любой конкретный год месячная потребность может варьироваться в пределах  $\pm 3$  процентных пунктов относительно заданной кривой. Например, январские данные 10% на самом деле среднее значение между возможными 7 и 13%.

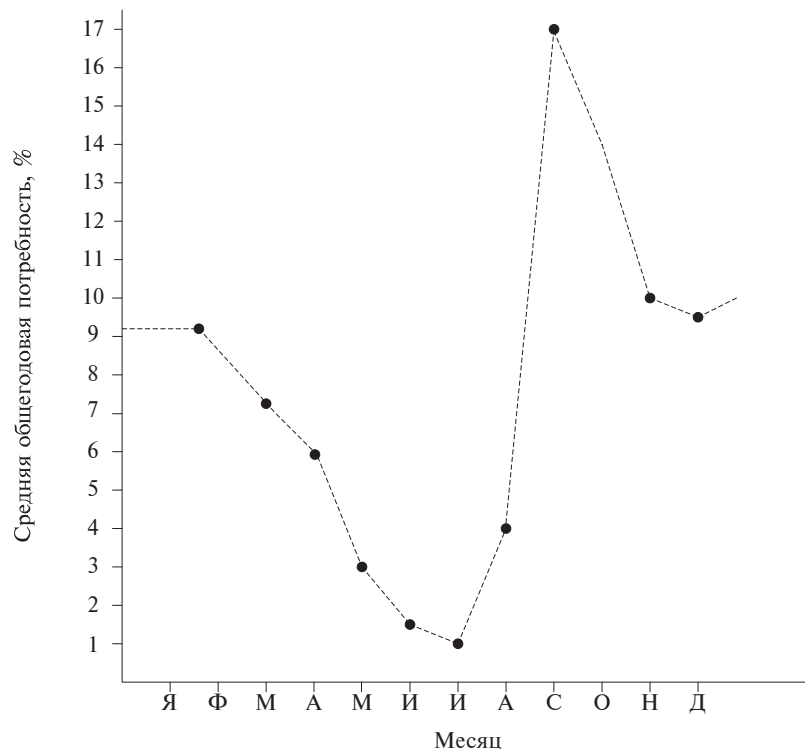


Рис. 1  
Потребности производственного подразделения в какао

На основе своего опыта г-жа Мартин знает, что производственное подразделение приблизительно 60% общего закупленного за год какао использует в последние полгода. Более 55% этой потребности приходится на сентябрь и октябрь.

Производственный график работ составляется еженедельно. У г-жи Мартин пока не представляет себе фактических месячных потребностей производства в какао на первый день данного месяца, у нее есть только информация по предыдущим периодам и общий анализ формы кривой потребности, представленной на рис. 1.

## СЫРЬЕ

У какао, базового сырья для производства шоколада, очень изменчивая цена, к тому же нет способа, позволяющего полностью застраховаться от ее изменения. Шоколад производят из какао-бобов, сельскохозяйственного продукта, объем производства которого колеблется в широких пределах, к тому же спрос на него стабильно растет. Надо учесть и то, что какао начинает плодоносить в семилетнем возрасте, а для выхода на полную производственную мощность требуется 15 лет. Кроме того, засуха и болезни могут резко снизить объем поставок всего за несколько месяцев, а иногда и недель. Учитывая ожидаемые объемы продаж компании и ее расходы за год, г-жа Мартин считает, что если она заплатит 48 центов за фунт какао, прибыль с каждого фунта составит 13%, но любое повышение цен на какао сразу же оказывает обратный эффект. (Скажем, если придется заплатить 49 центов за фунт, вклад снизится на цент и составит 12 центов, и т.д.)

Чтобы добиться максимального эффекта с учетом своих прогнозов по будущим ценам какао, г-жа Мартин старается отслеживать информацию в специализированных журналах, внимательно изучает фьючерсные рынки и всесторонне анализирует прошлые показатели цен какао.

По состоянию на 1 октября г-жа Мартин собрала информацию, представленную в примере 1 и на рис. 2, 3. Политика компании не разрешает ей иметь запасы, превышающие 1,2 млн фунтов сырых зерен какао на конец месяца. У компании ограниченные средства, и президент не собирается превышать ограничения по кредитам, которые установил банк.

### Пример 1

Размер планируемого урожая для определения цен какао  
(по состоянию на 1 октября)

---

С 22 сентября цены на какао-бобы выросли на 8%. Это повышение последовало после резкого взлета на рынке после долгосрочного спада в июле в прошлом году, пик спроса за последние 39 месяцев пришелся на середину июля этого года, после чего снова упал на 21%.

Основной урожай какао собирают в Гане. Это сам крупный производитель какао в мире, однако появились сообщения, что из-за неблагоприятных погодных условий в этой стране сбор урожая какао запоздает. К тому же недавние дожди могут снизить урожай какао еще в нескольких африканских странах, где производится этот продукт. По сообщениям, на урожае в Бразилии отрицательно сказалось вирусное заболевание растений, а Россия запросила у Ганы ранние поставки 100 тыс. тонн какао, заказанных на этот сезон, и какао, которое Ассга недопоставила ей в прошлом сезоне. В свою очередь, Гана попросила отсрочку на 1 месяц и даже больше по контрактам с

Соединенными Штатами и Европой, которые первоначально по графику были запланированы на этот квартал.

#### Будущий динамичный рост

Резкому повышению фьючерсных цен на какао способствовал восстановившийся интерес к закупкам со стороны крупных производителей в сочетании с торговыми и спекулятивными закупками. Однако то, насколько поставщики ограничат свое предложение в следующий месяц или два, в значительной степени зависит от размера скрытых запасов и будущих правительственных закупок у африканских производителей, у которых благодаря повышению закупочных цен появился дополнительный стимул.

Сейчас цена какао Ассга (из Ганы) при оплате наличными в Нью-Йорке составляет 24 цента за фунт. Для сравнения: 44,50 цента 22 сентября, 33,50 — год назад и 56,50 цента 14 июля этого года. Во время 10-недельного падения цен на рынке объемы в Нью-Йорке упали с рекордных 38 054 контрактов (по 30 000 фунтов каждый) 10 августа до 28 700 контрактов, а в настоящее время их 29 500.

На бирже какао в Нью-Йорке декабрьский фьючерс в настоящее время продается за 45,04 цента, т.е. выше 40,44, предлагавшихся 22 декабря. Мартовский опцион котируется приблизительно по 46,22 цента против 41,84 22 сентября. Майский фьючерс продается за 47,08 цента, декабрьский на следующий год предлагается по 49,44.

#### Мнения британских экспертов

По данным лондонской фирмы Gill and Duffus, Ltd., из-за неблагоприятных погодных условий этого года общий урожай какао составит 1214 тыс. тонн, что на 20% ниже, чем в предыдущем. С учетом этого падения ожидается, что относительно привлекательные цены и повышающиеся доходы повысят количество молотого какао (их не следует путать с фактическим потреблением) до рекордных 1414 тыс. тонн. Это на 83 тыс. тонн (6,2%) выше прошлогоднего.

При допущении, что общий урожай снизится на 1%, в весовом исчислении он будет отставать от рекордного количества на 212 тыс. тонн. По состоянию на 1 октября мировые остатки зерен какао, по оценке, составляют около 366 тыс. тонн, что едва покрывает объем трехмесячных поставок. Девять лет назад аналогичное снижение до трехмесячного объема поставок привело к росту цены в среднем до 68 цента за фунт, что намного превышает цены текущего рынка.

Накануне начинающегося сезона в отрасли отсутствует точная информация о размерах большей части нового африканского урожая. За последние несколько месяцев правительства африканских государств уже продали большую часть будущего урожая по ценам выше прошлогодних. Предварительные продажи Ганы превышают 275 тыс. тонн, что на 100 тыс. тонн больше, чем за предыдущий год, по ценам от 46 до 52 центов за фунт.

До поступления сведений о неблагоприятных погодных условиях специалисты в целом оценивали какао в предстоящем сезоне в 1300 тыс. тонн, то есть на 60—86 тыс. тонн больше, чем за предыдущий год. В это количество входил потенциальный урожай (основной и дополнительный) в Гане — от 435 до 475 тыс. тонн против 410 тыс. за предыдущий год и рекордных 572 тыс. тонн за два года до этого. По некоторым оценкам, урожай в Нигерии составит 200—210 тыс. тонн против 182 тыс. за предыдущий год и рекордных 294 тыс. тонн два года назад, однако в полном объеме потери из-за внутренних беспорядков в стране вряд ли можно оценить точно. В Кот-



д'Ивуаре, по прогнозам экспертов, урожай составит 120—150 тыс. тонн против 112 тыс. за прошлый сезон и близко к рекордным 145 тыс. тонн.

Плохая погода, заболевание растений, приводящего к гниению плодов, заставили экспертов снизить свои оценки бразильского урожая до 130—135 тыс. тонн, что на 158 тыс. ниже урожая за прошлый сезон. По отчетам, урожаи в других странах Латинской Америки также будут ниже, чем в предыдущий год, и общее количество продукции в следующем году этих южноамериканских стран может быть на 60—75 тыс. тонн ниже, чем за предыдущий (283 тыс. тонн). Все это заставляет считать, что предстоящий сезон даст урожай какао 1250—1350 тыс. тонн, что несколько ниже текущих прогнозов.

Основной фактор, определяющий рынок какао, — то, насколько близко урожай будет соответствовать объему потребления за следующий год. «Быки», действующие на рынке какао, уверены, что цены не будут настолько высокими, чтобы помешать динамично наращивать производство. Падение спроса с июля по сентябрь они в основном предписывают прогнозам более высокого урожая, более дорогим деньгам и большому числу открытых контрактов, из-за чего, как они считают, изменчивость цен повысилась.

Фьючерсный рынок	
Декабрь	45,04
Март	46,22
Май	47,07
Июль	47,84
Сентябрь	48,62
Декабрь (следующий год)	49,44

Цена на наличном рынке: 48,0 центов за фунт

Рис. 2

Цены на какао на наличном и фьючерсном рынках (1 октября)

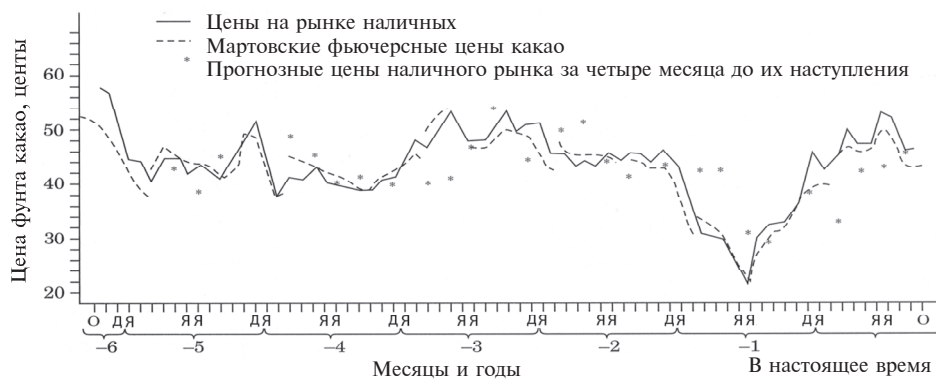


Рис. 3

Прошлые показатели по какао на товарном рынке

## Составляющие затрат

При принятии решения об альтернативных вариантах закупок г-жа Мартин помнит несколько основных достаточно точных составляющих. Прежде всего ее интересуют затраты на содержание запасов и затраты, возникающие из-за дефицита.

### Затраты на содержание запасов

Затраты на содержание фунта сырья составляют 0,4 цента в месяц. Эта сумма включает проценты по используемому капиталу, страховую выплату, снижение покупательной способности денег и прямые расходы на труд основных работников. Г-жа Мартин знает, что за сезонный период затраты на содержание запасов можно обоснованно рассчитать, используя данные по имеющимся запасам в конце каждого месяца.

### Затраты, связанные с дефицитом

Г-жа Мартин также учитывает затраты из-за возникновения дефицита. Эти затраты появляются всякий раз, когда производству требуется сырье в конкретный месяц в объеме, превышающем наличие сырого какао в запасах. Например, если в начале месяца имеется 50 тыс. фунтов сырого какао, при этом по заказу поступит еще 50 тыс. фунтов, а в течение месяца всего требуется 110 тыс. фунтов, то возникает дефицит 10 тыс. фунтов. Компании в этом случае приходится размещать срочные заказы на сырье и, конечно, в этих условиях платить дополнительную цену за фунт.

### Комиссионные г-жи Мартин

Президент компании считает, что стимулы оказывают большое влияние на работу руководителей всех уровней. Поэтому часть заработной платы г-жи Мартин определяется показателями ее работы как специалиста по закупкам компании. Она получает комиссионные в размере 5% ежемесячного итогового вклада в прибыль.

Ежемесячный итоговый вклад в прибыль равен ежемесячному вкладу в прибыль минус ежемесячные затраты из-за возникновения дефицита (или ежемесячные затраты на содержание запасов).

## КОНЕЧНЫЙ ЦЕЛЕВОЙ РАЗМЕР ЗАПАСОВ

Теперь давайте вернемся к игре, о которой мы упомянули в начале этого кейса. В ней участвуют несколько групп, занимающихся запасами какао. В конце каждого раунда (месяца) каждая группа должна иметь конечный объем запасов, равный 200 тыс. фунтов сырья. Каждая группа, которая не сможет выйти на этот показатель, получает штраф, размер которого определяется следующим образом.

1. За каждый фунт выше установленного целевого уровня: каждый месяц компания несет затраты на содержание запасов и, кроме того, дополнительно 6,0 центов за фунт, если целевой порог 200 тыс. фунтов превышен.
2. За каждый фунт ниже установленного целевого уровня компания должна платить 6 центов, и ей придется закупать сырье дополнительно по цене на наличном рынке на 1 сентября, чтобы довести уровень запасов до 200 тыс. фунтов.

Как играть в эту игру? Команды принимают примерно те же решения, к которым приходит в обычных условиях г-жа Мартин. В первый день каждого месяца каждая команда должна решить, какой объем какао нужно закупить, используя те средства, которые она выберет. Скажем, некоторые команды могут воспользоваться прогнозами на основе показателей прошлых месяцев, другие — чистыми догадками. При принятии решений команды могут учитывать как вероятностные параметры будущих потребностей, так и имеющиеся у них запасы, а также прогнозы по динамике цен какао на наличном рынке.

После того как каждая команда примет решение о закупках на предстоящий месяц, преподаватель объявляет цену на следующий месяц и фактическое потребление за прошлый месяц. Учитывая эту информацию, команды могут рассчитать, используя рис. 4, все необходимые затраты и в конце концов определить «чистый размер комиссионных специалиста по закупкам». Они также могут решить, сколько какао им следует закупать в следующем месяце или вообще на следующий месяц не размещать заказов.

Цель игры — повысить суммарные за 12 месяцев комиссионные специалиста по закупкам. Это значит, что командам придется решать, будет ли им дешевле содержать запасы или оплачивать дефициты, основываясь на своих прогнозах динамики изменения цен на какао на товарном рынке. В конце каждого месяца результаты каждой команды показываются на экране перед всем классом, а в конце двенадцатого месяца в классе обсуждаются методы, применявшиеся каждой командой для прогнозирования объема закупок и цены какао. Скорее всего, команды придут к выводу, что им целесообразно разделить работу по оцениванию объема закупок, вычислению затрат и прибыли и определению рыночных цен какао за наличные в следующем периоде.

### Обобщение важнейших положений, о которых следует помнить в этой игре

1. Закупки можно осуществлять только в первый день месяца.
2. Вы не можете покупать какао на фьючерсном рынке.
3. Компания закупает какао первого числа каждого месяца.
4. Нельзя иметь запасы, превышающие 1,2 млн фунтов сырого какао. Штраф за превышение — вычит 2000 долл. из комиссионных, излишние запасы будут возвращены продавцу со штрафом 6 центов за фунт, и эта сумма добавляется к штрафным 2000 долл.
5. При закупочной цене 48 центов за фунт вклад в прибыль составит 13 центов с фунта. Этот вклад непосредственно связан с ценой закупок. (Повышение затрат на 1 цент приводит к снижению вклада в прибыль на 1 цент, и наоборот.)
6. Существуют затраты на содержание запасов и затраты, связанные с дефицитом, которые непосредственно вычитаются из вклада в прибыль, чтобы получить итоговый вклад.
7. Цель — конечный объем запасов 200 тыс. фунтов.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Имеющийся запас в начале месяца = запас на конец предыдущего месяца, тыс. фунтов	50	350	400	450	0	50	3000	0	128	24 500	3000	215 000	1075	(1075)
Закупки, тыс. фунтов	0	1100	1100	900	200	0	0	800	140 800	140 800	800	140 000	7000	(8075)
Общий объем сырья, доступный для производства (1 + 2), тыс. фунтов														
Производственные потребности, тыс. фунтов														
Конечный запас (3-4), тыс. фунтов. Не может быть ниже 0 или выше 1200 тыс. Штраф за любое превышение — вычит 2000 долл. из комиссионных плюс доплатная оплата излишков														
Нехватка (4-3, если > 0), тыс. фунтов														
Затраты при возникновении дефицита (6 · 0,06), долл.														
Затраты на содержание запасов (5 · 0,004), долл.														
Вклад в прибыль на каждый закупленный фунт, долл.														
Общий вклад в прибыль за месяц (2 · 9), долл.														
Общие затраты за месяц (7 + 8), долл.														
Итоговый вклад в прибыль за месяц (10-11) (может быть отрицательной величиной), долл.														
Размер комиссионных на основе вклада за месяц (5% · 12) (может быть отрицательной величиной), долл.														
Суммарный размер комиссионных (13 + 14) за предыдущие месяцы, долл.														
Август														
Сентябрь														
Октябрь														
Ноябрь														
Декабрь														
Январь														
Февраль														
Март														
Апрель														
Май														
Июнь														
Июль														
Август														
Сентябрь														

Рис. 4  
Форма для занесения результатов

## Форма для занесения результатов

Чтобы отслеживать результаты, каждая команда получает специальную форму (рис. 4). Фактические шаги, по которым заполняется эта форма, описаны в ее «шапке».

### Пример

Пример показывает все шаги, которые необходимо выполнить в ходе этой игры, и то, как рассчитываются ее результаты.

Г-жа Мартин уже воспользовалась приведенной формой для учета своих результатов за два месяца до октября. 1 августа г-жа Мартин должна была решить, сколько какао закупить. Зная, что цена на наличном рынке 1 августа составляла 54 цента за фунт, изучив данные профессиональных журналов и фьючерсного рынка, она решила, что цены будут падать, поэтому решила закупать столько какао, чтобы обеспечить потребности только текущего рынка. После этого, изучив производственные потребности, пришла к выводу, что в этом месяце они составят около 300 тыс. фунтов. Зная, что у нее в запасах 50 тыс. фунтов какао, и понимая, что надо иметь какой-то резерв, она закупает 350 тыс. фунтов какао по цене 54 цента за фунт. После этого она вводит следующие данные в форму учета результатов.

Графа

- 1 — 50 000 фунтов (из гр. 5 за предыдущий месяц)
- 2 — 350 тыс. фунтов
- 3 — 400 тыс. фунтов
- 4 — 450 тыс. фунтов
- 5 — 0
- 6 — 50 тыс. фунтов
- 7 — 3000 долл.
- 8 — 0
- 9 — 0,07 долл.
- 10 — 24 500 долл.
- 11 — 3000 долл.
- 12 — 21 500 долл.
- 13 — 1075 долл.
- 14 — 1075 долл.

В конце августа г-жа Мартин получила из производственного отдела точные данные о потребностях за месяц — 450 тыс. фунтов. Поскольку в запасах было только 400 тыс., компании пришлось размещать срочные заказы у дополнительного поставщика какао с надбавкой 0,06 долл. за фунт. Имея эту информацию, г-жа Мартин может рассчитать свои чистые комиссионные, пользуясь нормами, установленными в компании. Поэтому в форму учета результатов она вносит следующие данные.

Графа

- 1 — 0 фунтов (из гр. 5 за предыдущий месяц)
- 2 — 1100 тыс. фунтов
- 3 — 1100 тыс. фунтов
- 4 — 900 тыс. фунтов

- 5 — 200 тыс. фунтов
- 6 — 0
- 7 — 0
- 8 — 800 долл.
- 9 — 0,128 долл.
- 10 — 140 800 долл.
- 11 — 800 долл.
- 12 — 140 000 долл.
- 13 — 7000 долл.
- 14 — 8075 долл.

## Начало игры

Игра начинается 1 октября. В начале у каждой группы участников имеется 200 тыс. фунтов какао. Теперь каждая группа должна определить объем заказов на предстоящий год. Мы исходим из допущения, что суммарные комиссионные г-жи Мартин на конец сентября составляют 8075 долл. и что каждая команда начинает с нуля. Чтобы понять, как заполнять форму, воспользуйтесь рис. 5. Эту форму вы будете сдавать преподавателю после каждого периода.

Отчет о решении		Отчет о полученных результатах
Месяц 1	Группа №	Чистый размер комиссии по итогам предыдущего месяца, долл.
Закупки	Фунтов какао	Суммарные комиссионные на настоящее время, долл.

Рис. 5  
Форма учета результатов

## Кейс 8.4

### Упражнение по прогнозированию цен\*

Вас и \_\_\_\_, других членов учебной группы, попросили составить прогноз цены на товар \_\_\_\_\_. Чтобы ваша организация смогла успешно заниматься снабжением, ей необходимо \_\_\_\_\_ товаров, которые должны быть доставлены в период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_. Сумма 5 млн долл. рассчитана на основе цены на наличном рынке товара \_\_\_\_\_. В вашем отчете вы должны дать ответы на следующие четыре вопроса.

**Вопрос 1.** Какова сейчас \_\_\_\_\_ цена на наличном рынке на данный товар по расценкам? Какова спецификация товара и каков минимальный объем закупки при указанной цене? Сколько товара можно купить на 5 млн долл.?

**Вопрос 2.** Сколько стоят фьючерсы на сегодня?

\* Неуказанную информацию, отсутствующие данные и т.д. сообщает преподаватель.

**Вопрос 3.** Какую цену на наличном рынке вы прогнозируете на этот товар спустя \_\_\_? Почему?

**Вопрос 4.** Какие рекомендации вы могли бы предоставить исполнительному комитету вашей организации по закупкам данного товара на основании вашего прогноза? Посоветовали ли бы вы ему покупать сейчас или сделать это позже? Будете ли вы заключать сделку хеджирования? Будете ли вы откладывать закупку? Какие-нибудь еще рекомендации? Какую экономию вы рассчитываете получить на основе своих рекомендаций?

### КВАЛИФИКАЦИЯ

1. Выбранный товар может не иметь цены на наличном рынке, по которой вы закупаете. Его цена должна свободно колебаться, а сделки с этим товаром должны осуществляться на известных товарных биржах. Цены должны сообщаться ежедневно в доступном источнике новостей.
2. Преподаватель должен подтвердить выбор товара. Никакие две команды не должны работать с одним и тем же товаром.
3. При принятии решений вам следует учитывать обменные курсы валют.
4. В отчете должны содержаться четыре части.
  - а. Письменный отчет (по крайней мере, две копии) должен быть передан преподавателю \_\_\_ числа.
  - б. Во время общего занятия \_\_\_ числа каждая группа должна сделать пятиминутное устное сообщение о своих результатах.
  - в. Письменный отчет (по крайней мере две копии) должен включать данные по фактической цене товара \_\_\_ на наличном рынке. В отчете в этой части следует сравнить экономию (убытки), полученную в результате рекомендованных действий (с учетом их весовых характеристик), расчеты по которым приводятся в отчете.
  - г. Устное сообщение в течение одной минуты, где приводятся конечные результаты оценивания.
5. Названия групп и выбор товаров должны быть представлены не позднее 16.30 \_\_\_ числа.

### ОСОБЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

1. Объем средств — 5 млн долл. Обменные курсы с другими валютами считаются частью данной задачи.
2. Комиссионные начисляются по каждому товару. Определите их размер по вашему товару и включите в ваши вычисления.
3. Затраты на хранение заранее купленных товаров составляют 2% стоимости товаров в месяц.
4. Если на рынке колебания цен происходят ежедневно и в расценках указываются самые высокие и самые низкие значения за день, всегда используйте один и тот же вариант при выполнении всего задания.
5. Используйте один и тот же источник (публикацию) для определения фьючерсных и наличных цен.



## Управление затратами, скидки и переговоры

---

### Управление затратами

*Совокупная стоимость владения*

*Целевое ценообразование*

*Кривая обучения, или функция*

*прогресса производства*

*Учет затрат по видам*

*деятельности*

### Скидки

*Скидки при оплате наличными*

*Торговые скидки*

*Сложные скидки*

*Оптовые скидки*

*Проблема ценовой скидки*

*Оптовые скидки и выбор источника поставок*

*Кумулятивные, или объемные, скидки*

### Переговоры

*Стратегия и практика переговоров*

*Модель планирования и подготовки к переговорам*

### Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

### Кейсы

*Кейс 9.1 Управление затратами в Deere*

*Кейс 9.2 McMichael Inc.*



## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- использовать целевое ценообразование?
- проводить переговоры с поставщиками или сразу принимать их условия?
- воспользоваться преимуществами и получить скидки, предлагаемые поставщиком, за определенный объем или оплату заказа наличными?

Как можно:

- разобраться в затратах поставщиков при производстве продукции?
- проанализировать затраты по всем видам закупаемой продукции высокой стоимости?
- добиться целей в переговорах с важным поставщиком?

Работа службы поставок по достижению компанией ее стратегических целей — постоянного совершенствования, улучшения обслуживания заказчиков, повышения качества и улучшения конкурентоспособности — основана на эффекте леве-редж-прибыль (что обсуждалось в гл. 1). Применение потенциала поставок для оказания влияния требует использования всех возможностей, которые позволяют снизить затраты, сдержать их рост или вообще избежать их. Благодаря этому можно добиться самой низкой совокупной стоимости владения, и тогда компания, может быть, станет производителем товаров или провайдером услуг высокого качества при низких затратах. Управление внутренними и внешними затратами может помочь компании добиться статуса производителя с низкими затратами. Методы, позволяющие упростить процесс покупки товаров и услуг и добиться снижения связанных с этим внутренних затрат, обсуждались в гл. 2 и 3. В этой главе основное внимание уделяется управлению внешними затратами.

По мере того как статус функции поставок в хорошо управляемых компаниях в последнее время постоянно повышается, растет и профессиональная квалификация специалистов, отвечающих за эту функцию. Эти специалисты используют современные инструменты в процессе принятия решений, связанных с бизнесом. Основные направления, где это проявляется наиболее ярко, — ведение переговоров и управление затратами.

В долгосрочной перспективе компаниям необходимы поставщики, способные обеспечить самые низкие общие затраты, хотя не обязательно на основе самых низких закупочных цен. Поэтому сфокусированность на затратах, а не на ценах, позволяет специалистам по закупкам принимать обоснованные решения и изыскивать возможности снизить отходы в цепи поставок. Однако понимание сущности данных и того, что за ними стоит, — только часть общей крупной задачи. Эффективным закупщикам требуется разбираться и в том, как и когда использовать информацию в ходе переговоров с важными для них продавцами. В этой главе описываются приемы управления затратами, разбираются виды скидок и объясняются базовые концепции ведения переговоров. Поскольку комбинация приемов управления затратами и ведения переговоров очень мощна, профессионалы в области поставок должны хорошо овладеть обеими этими составляющими.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

Некоторые менеджеры по поставкам уверены, что им не нужно слишком глубоко разбираться в затратах их поставщиков. Такую позицию они объясняют рядом причин: (1) во многих случаях этих затрат не знают сами поставщики, поэтому запрашивать у них эти данные бесполезно; (2) интерпретация затрат связана с субъективными оценками, поэтому даже при наличии всех данных у разных людей могут быть разные мнения; (3) некоторые поставщики не разглашают информации по своим затратам; (4) затраты продавцов не определяют рыночных цен; (5) закупщик не слишком заинтересован в том, чтобы знать затраты поставщика; основное, что его интересует, — насколько лучшая цена сопровождается качеством, количеством, условиями поставок и уровнем обслуживания. Если продавец предлагает цену, которая не покрывает его затрат, делая это либо из-за незнания, либо с полным пониманием своих действий, это проблема продавца, но не покупателя.

Однако пока закупщик не получит представления о затратах поставщика, по крайней мере в самом общем виде, ему трудно судить, насколько обоснованы предлагаемые цены. Более того, в ситуациях, когда закупщик не интересуется ответственностью поставщиков, предлагающих товары по цене ниже их себестоимости, ему следует напомнить о двух особенностях. Во-первых, хорошим поставщикам, чтобы выжить и процветать, необходимо покрыть все свои затраты, а во-вторых, если поставщики стремятся к финансовому выживанию, они могут устанавливать цены, намного превышающие их затраты.

При ведении переговоров в самой сильной позиции находится сторона, обладающая лучшими данными. С учетом важности затрат на практике обычно специалист по закупкам приходит к максимально точной оценке затрат поставщика и на основе этих данных судит о разумности предлагаемой цены.

Многие крупные компании проводят анализ затрат, связанных с поставками, что помогает им анализировать затраты поставщика при подготовке к переговорам с ним. Некоторые компании для определения общих затрат используют ценообразование на основе затрат и системы моделирования затрат. Эти оценки затрат должны проводиться на основе доступных данных. Цены сырья, необходимого для производства продукта, обычно получить несложно, также хорошо известно и количество этих материалов, необходимое для производства. В отношении компонентов и деталей часто можно воспользоваться каталожными ценами. Так же легко определяются и транспортные затраты. Издержки на процессы и обработку материалов могут рассчитать инженеры закупающей компании. Приблизительно можно определить и общие накладные расходы, поскольку методы их расчета в целом одинаковы.

Накладные расходы, как правило, состоят из косвенных расходов, понесенных компанией-поставщиком в ходе производства, исследовательских работ и технологического оборудования. Обычно самая крупная составляющая производственных накладных расходов — амортизация оборудования. Важно знать, как эти накладные расходы начисляются на конкретный продукт. Если накладные расходы распределяются на основе фиксированного процента, то при росте оплаты труда накладные расходы могут необоснованно повышаться, и это будет происходить до тех пор, пока начисляемый процент не изменится.

Во многих отраслях сейчас наблюдается все более заметная тенденция активнее использовать капитал. Поскольку некоторые составляющие накладных расходов, в частности местные налоги на недвижимость, определяются местом расположения поставщика, а другие обоснованно рассматриваются как амортизация или инвестиции, осуществляемые с разными уровнями технологического и экономического риска, анализ этих затрат и их распределение по отдельным продуктам особенно трудны.

Часть общих производительных накладных расходов составляют технические и технологические расходы, но их анализ желательно проводить отдельно, поскольку на каждую из этих составляющих могут приходиться относительно большие затраты. Покупатель хочет знать, сколько эффективному поставщику требуется средств, чтобы иметь полный набор оборудования и инструментов, какова продолжительность срока службы (отдельных видов оборудования и инструментов) и можно ли пользоваться инструментами не только с тем оборудованием, которым владеет поставщик. Только обладая подобной информацией, покупатель может обезопасить себя от ситуации, когда за использование одного и того же набора инструментов его обязывают платить дважды.

В статье на управленческие расходы входят такие составляющие затрат, как реализационные, на продвижение товара, рекламные расходы, а также оплата руководителей и судебные издержки. Достаточно часто бывает, что поставщик совершенно необоснованно включает свои затраты на рекламу в цену продукта, который он производит на основе спецификаций покупателя.

Затраты на материалы можно оценить на основе спецификации материала, чертежей или образцов продукта. Покупатель может определить эту составляющую, умножив объем или вес материала, требующегося для производства единицы продукта, на цену сырья. Иногда здесь может помочь кривая использования материалов. Ее цель — показать на графике, как можно улучшать показатели за счет экономии на объемах закупок и снизить долю отходов по мере накопления опыта работы с производственным процессом. Еще один стандартный прием, помогающий оценить такие затраты, — воспользоваться каталогами цен и анализировать отчетные документы, чтобы выявить тенденции изменения цен.

Оценить основные затраты на заработную плату сложнее, чем на материалы. Даже если затраты на заработную плату обычно связаны с операторами оборудования или рабочими на сборочной линии, в реальности они, как правило, более фиксированны, чем хотелось бы признать большинству менеджеров. Организации обычно предпочитают не увольнять персонал, поскольку численность основных рабочих должна быть стабильной. Это означает, что для выравнивания колебаний спроса часто используются запасы и сверхурочная работа и что затраты на заработную плату становятся не постоянными, а условно переменными, их распределение по видам продукции — более субъективным.

На затраты на заработную плату могут существенно повлиять ассортимент продукции, продолжительность производственных прогонов и текучесть персонала. Чем шире ассортимент, чем меньше размер выпускаемой партии и чем выше текучесть, тем более высокими могут быть эти затраты. Эти три фактора в совокупности могут в значительной степени повлиять на затраты, из-за чего у разных поставщиков, выпускающих один и тот же продукт, они будут существенно отли-

часть. Свое влияние, часто заметное, на затраты оказывают и географические особенности, поскольку на предприятиях, расположенных в разных местах, ставки оплаты труда разные. К тому же перечисленные различия со временем могут существенно меняться, как в Японии и Германии, где ставки оплаты основных рабочих очень быстро выросли. Поэтому при анализе затрат следует оценивать все реальные затраты поставщика.

### Совокупная стоимость владения

Прежде чем выбрать поставщика, специалисту по закупкам следует оценить совокупную стоимость владения (total cost of ownership, TCO). В самом широком определении совокупная стоимость владения промежуточным или потребительским товаром включает все затраты, в частности на управление, контроль сроков и условий выполнения, ускорение прохождения запасов, входящие перевозки, проверки и тестирование, повторные работы, хранение, отходы, гарантии, обслуживание, простои, возврат заказчиком и упущенную выгоду. Другими словами, совокупная стоимость владения складывается из цены приобретения и всех других затрат, относящихся к данному продукту. Подход на основе полной себестоимости требует хорошего взаимодействия технологов, отдела качества, производственных подразделений и службы поставок, чтобы координировать требования, в частности спецификации и допуски, поскольку они влияют на решения, принимаемые службой поставок. Чтобы добиваться эффективности по затратам, важно, чтобы представители службы поставок привлекались к процессу закупок уже на ранних этапах.

Для определения всех составляющих затрат применяются модели TCO, чтобы с их помощью сократить или исключить затраты по каждой составляющей, вместо того чтобы просто анализировать или сравнивать цены. Конечно, идентифицировать и отслеживать все элементы затрат и использовать информацию так, чтобы объективно сравнивать разных поставщиков, — задача сложная (на эту тему также см. гл. 16, где объясняются издержки за срок жизненного цикла).

Концепция TCO исходит из того, что стоимость приобретения составляет лишь часть всех затрат, связанных с владением товаром или услугой. Хотя TCO используют, чтобы определить фактические затраты и принять решения по поставкам, TCO также может использоваться и для других целей: (1) чтобы изыскивать возможности снижения затрат; (2) чтобы помогать оценивать поставщиков и отбирать наиболее подходящих из них; (3) чтобы получать данные, необходимые для ведения переговоров; (4) чтобы фокусировать поставщиков на поисках возможностей по снижению их затрат; (5) чтобы подчеркивать преимущества дорогих, но высококачественных продуктов; (6) чтобы понять, что ожидается от поставщиков; (7) чтобы формировать долгосрочную перспективу поставок; (8) чтобы составлять прогнозы показателей деятельности.

Существует ряд методов, пользуясь которыми можно оценить совокупную стоимость владения. Каждая компания должна создать или пользоваться готовым методом моделирования затрат, который лучше всего отражает ее потребности. При тесных взаимоотношениях покупателя и поставщика продавец может согласиться сообщить покупателю данные по затратам. В других ситуациях покупателем

лю или команде, занимающейся сорсингом, возможно, потребуется создать собственную модель затрат, чтобы с ее помощью подготовиться к ведению переговоров с поставщиком. Существуют самые разные подходы к моделированию затрат, от неформальных до самых современных сложных компьютерных моделей. Компании, как правило, используют *модели нормативных издержек (standard cost models)*, которые можно применять к самым разным ситуациям поставок, или *модели особых затрат (uniquecost models)*, которые разрабатываются для конкретного вида продукции или при особых ситуациях<sup>1</sup>.

Один из способов анализа элемента затрат демонстрирует модель, учитывающая три составляющие расходов: (1) затраты до совершения транзакции (например, на выявление потребностей, квалификацию источников и включение данных по поставщику во внутренние системы); (2) транзакционные затраты (например, на закупку, инспекцию поступающей продукции и административные расходы); (3) затраты после совершения транзакции (например, на устранение брака, ремонт и эксплуатацию)<sup>2</sup>. Стоимость приобретения также можно разбить на отдельные элементы. Каждый из этих элементов закупщик может проанализировать, стараясь отыскать участки, где можно сократить затраты или вообще не допустить их появления. Элементы затрат по своей природе могут быть как материальными, так и нематериальными, из-за чего многие из них трудно оценить.

Идея этой модели заключается в том, что следует попытаться идентифицировать и проанализировать все факторы, влияющие на совокупную стоимость владения, поскольку эти факторы определяют большинство стратегий в области поставок, которые обсуждаются в этой книге. Например, долгосрочные и тесные взаимоотношения покупателя и поставщика; партнерские соглашения и союзы; привлечение поставщиков и специалистов по закупкам на ранних этапах — все это может помочь лучше смоделировать общие затраты, улучшить ход переговоров и принимаемые решения, в результате чего конкурентоспособность компании повысится.

## Целевое ценообразование

В настоящее время в Северной Америке все шире используется целевое ценообразование. Оно сфокусировано на том, чтобы каждый член организации, имеющий хотя бы какое-то отношение к проектированию, уделял должное внимание снижению затрат на продукт на этапе его проектирования, вместо того чтобы пытаться устранить или снизить затраты уже в процессе производства. Эта концепция — логическое продолжение движения по повышению качества, которое исходит из того, что целесообразно все делать правильно с первого раза. По сути, при целевом ценообразовании организация задает цену, по которой она планирует продавать готовую продукцию, после чего вычитает из нее свою нормальную

---

<sup>1</sup> Lisa Ellram, «A Taxonomy of Total Cost of Ownership Models», *Journal of Business Logistics*. vol. 15, no. 1, 1994, pp.171—91.

<sup>2</sup> Lisa Ellram, «Total Cost of Ownership: Elements and Implementation», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1993.

прибыль и получает целевые затраты, в которые она должна уложиться. После этого целевые затраты разделяются по отдельным составляющим: производственные и накладные расходы, стоимость материалов и услуг. Теперь каждое подразделение знает свои границы и не должно за них выходить. Так, службе поставок поручают добиться от поставщиков целевых показателей по материалам и услугам. Например, если на единицу продукции устанавливается цена 200 долл., а на закупаемые составляющие приходится 60% с каждого доллара, полученного при продаже, то служба поставок отвечает за 120 из 200 долл. цены продажи. Если цену продажи желательно снизить на 10%, поскольку это поднимет выручку за счет повышения объема продаж, считается, что служба поставок должна обеспечить сокращение своей доли затрат (10% из 120 долл., т.е. сократить затраты на 12 долл.). Из этого следует, что закупаемые материалы в расчете на единицу продукции не должны теперь превышать 108 долл. Это значение становится целевой затратами на материалы в общей структуре ценообразования.

Целевое ценообразование приводит к снижению затрат в масштабах всей компании. Это проявляется при (1) инженерном проектировании в рамках заданных затрат; (2) производства в рамках заданных затрат; (3) поставок в рамках заданных затрат. Целевое ценообразование также может быть полезным, поскольку позволяет документально представить конкретное снижение цен, которого необходимо добиться от поставщиков; показать вклад службы поставок в достижение целей компании по ценообразованию и в числовом виде представить вклад службы поставок в каждый вид выпускаемой продукции. Целевое ценообразование особенно эффективно, если заказчик может оказывать значительное влияние на цепь поставок; если покупатель и продавец лояльно относятся друг к другу, как это происходит в партнерских союзах; если поставщик также стремится получить преимущество от сокращения затрат.

Сокращение затрат со стороны поставщика может быть достигнуто на нескольких участках. Поставщик может стремиться снизить накладные расходы, реализационные и административные издержки; повысить производительность труда, что можно измерить при помощи кривой обучения; добиться снижения затрат на труд и материалы. Последнее из перечисленных направлений требует, чтобы поставщик делился своими приемами со *своими* поставщиками, которые в общей цепи поставок располагаются выше него. В целом целевое ценообразование предоставляет службе поставок: (1) измеряемую цель в виде показателей работы; (2) инструмент, пользуясь которым можно измерять сокращение затрат; (3) способ измерения эффективности работы поставщика. Как и в отношении всех инструментов, применяемых для анализа затрат, ожидаемые преимущества от процесса планирования затрат должны быть больше расходов, необходимых на проведение этого анализа.

Разумеется, целевое ценообразование не происходит в условиях вакуума. Чтобы добиться здесь успеха, требуются усилия межфункциональных команд, привлечение поставщика и службы поставок на ранних этапах, параллельное проектирование и стоимостный инжиниринг<sup>1</sup>. В ходе исследования *The Role of Supply*

---

<sup>1</sup> Деятельность по обеспечению достижения целевого уровня затрат. — Примеч. ред.

*Management in Target Costing* (Роль управления поставками в целевых издержках), которое проводил центр CAPS, компании-респонденты сообщили, что они используют целевые издержки для повышения своей конкурентоспособности, увеличения степени сотрудничества с поставщиками, привлечения поставщиков на ранних этапах и улучшения управления затратами<sup>1</sup>.

### Кривая обучения, или функция прогресса производства

С повышением опыта человек работает более продуктивно. Аналитической основой для количественного представления этого положения служит кривая обучения. Эта кривая появилась в авиационной промышленности во время Второй мировой войны, когда эмпирически было установлено, что по мере увеличения выпуска машин время, потраченное на производство одной машины, заметно сокращается. Последующие исследования показали, что этот феномен наблюдается в самых разных отраслях и ситуациях. Концептуально этот процесс наиболее явно проявляется в труде основных рабочих, и большинство экспертов считают, что кривая обучения, или функция прогресса производства, отражает комбинацию большого числа факторов, в том числе следующих:

- 1) скорости обучения работника;
- 2) мотивации работников и менеджеров к повышению выхода;
- 3) создания более совершенных методов, процедур и вспомогательных систем;
- 4) перехода на более совершенные материалы, инструменты и оборудование или более эффективное использование прежних;
- 5) гибкости работы работника;
- 6) соотношения объема работы и машинного времени при решении конкретной задачи;
- 7) объема предварительных работ, выполненных до решения основной задачи;
- 8) текучести персонала на предприятии;
- 9) давления со стороны конкурентов, заставляющего решать задачи лучше, быстрее и дешевле.

Мы знаем, что функция прогресса производства существует; это эмпирически доказано много раз и поэтому больше не подвергается сомнению.

Кривая обучения оказывает серьезное влияние на определение затрат и ведение переговоров. Возьмем рассмотрим, к примеру, 90%-ную кривую обучения. Зависимость здесь логарифмическая. Каждый раз, когда объем удваивается, время производства в расчете на одну единицу снижается до 90% времени на производство единицы при половинном объеме. Предположим, мы хотим закупить 800 ед. продукции, для производства которой требуются большие затраты труда, и этот дорогой продукт группа рабочих изготавливает уже более двух лет. Сотая единица в этом выпуске была изготовлена за 1000 ч. Если считать обучение 90%-ным, время на производство двухсотой единицы снизится до 900 ч, а четырехсотой — до 90% от 900 ч, т.е. до 810 ч.

---

<sup>1</sup> Lisa M. Ellram, *The Role of Supply Management in Target Costing*, Tempe, AZ: CAPS Research, 1999.

Важно понимать: будет ли кривая обучения 95-, 90-, 85- или 80%-ной (а может быть, и другой), определяется не на основе строгих научных подходов, а скорее, исходя из предыдущего опыта и характера работы. В обычных условиях довольно простые задачи, например укладка деталей в коробку, как правило, имеют кривую обучения, близкую к 95%. Задачи средней сложности часто имеют кривые обучения 80–90%, а очень сложные задачи — 70–80%.

Концепция кривой обучения строится на том, что процесс совершенствования никогда не прекращается, независимо от того, каким огромным становится выпуск продукции. Потенциал кривой обучения при управлении поставками пока в полной мере еще не исследован, но это мощная концепция. На основе этой кривой могут планироваться и реализовываться многие приемы, в частности прогрессивные скидки, сокращение времени выполнения заказов и лучшая цена. Наряду с целевым ценообразованием кривая обучения используется для того, чтобы добиваться более низкой стоимости будущих поставок.

## Учет затрат по видам деятельности

Традиционная калькуляция затрат вносит искажения в определение себестоимости продукции, так как накладные расходы в основном начисляются на основе затрат на основных рабочих. В прошлом, когда эти затраты часто были самыми крупными, такое распределение было оправданным. Однако по мере того как стоимость материалов начала превышать затраты на оплату труда и стала самым крупным фактором затрат, бухгалтеры стараются отыскать другие, более подходящие способы распределения накладных расходов<sup>1</sup>. Первоначально метод учета затрат по видам деятельности (activity-based costing, ABC-метод) был предназначен для перевода косвенных затрат в прямые через локализацию носителей затрат, определяющих косвенные расходы. Одно из самых крупных препятствий, с которыми сталкиваются специалисты, прибегающие к ABC-методу, — определение затрат на отслеживание косвенных расходов, перевод их в прямые и сравнение их с выгодой от более точного начисления этих затрат на конкретные продукты. Методом ABC производственные накладные расходы подразделяются на затраты, изменяющиеся в зависимости от вида деятельности на уровне единицы продукции (пропорционально числу произведенных таких единиц); на уровне партий продукции (пропорционально числу выпущенных партий); на уровне продукта в целом (прибыль от всех единиц продукта). Остальное — это действительные постоянные издержки, которые распределяются точно так же, как при традиционной калькуляции затрат.

Те, кто пытаются применить концепцию ABC, могут относительно легко собрать много данных, но оценить их должным образом гораздо сложнее. Тем не менее это мощный инструмент, который можно активно применять для управления поставками.

---

<sup>1</sup> Этот параграф в основном написан по материалам работы John C. Lere and Jayant V. Saraph, «Activity-Based Costing for Purchasing Managers' Cost and Pricing Determinations», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1995, pp. 25–31.



В частности, закупщики могут использовать метод ABC как инструмент для снижения затрат поставщиков за счет устранения видов деятельности, не добавляющих ценности, снижения объема отдельных видов деятельности и влияния отдельных носителей затрат. Для решения этих задач закупщики должны собирать данные от поставщиков о видах деятельности (конкретных задачах), носителях затрат (показателях измерения видов деятельности), силы влияния этих факторов (масштабах затрат) и числе факторов затрат (числе видов деятельности). После этого покупатели могут определить, какие виды деятельности добавляют ценность и поэтому должны выполняться, а какие ценности не добавляют и поэтому должны исключаться. В некоторых ситуациях, даже если вид деятельности добавляет ценность, возможно, целесообразно снижать повторение этого вида деятельности и тем самым сокращать издержки. Например, контроль при получении материалов может быть отнесен к виду деятельности, не добавляющему ценность, и поэтому устранен, а может быть отнесен к добавляющим ценность процессам, однако число поступаемых партий, для которых он требуется, может быть сокращено, а тем самым сокращены затраты. И наконец, затраты на вид деятельности сами по себе могут быть целевым показателем и участком для совершенствования, эффективность которого можно повысить благодаря анализу ценности и повторному проектированию системы.

## СКИДКИ

Скидки — это законный и эффективный способ снижения цен. Наиболее часто используются скидки при оплате наличными, скидки за определенное число заказов, оптовые, а также кумулятивные скидки, или скидки при оптовой продаже. Эти скидки могут предлагать либо сами поставщики, либо специалисты по закупкам в ходе переговоров с поставщиками.

### Скидки при оплате наличными

Подобные скидки предоставляет практически каждый продавец промышленных товаров, хотя фактический размер этих скидок определяется сложившейся практикой в отдельных отраслях и поэтому может существенно варьироваться. Скидки при оплате наличными предназначены для стимулирования продаж и гарантированной и оперативной оплаты по счету.

Большинство продавцов рассчитывают, что покупатели заинтересуются такими скидками. Итоговая цена обычно фиксируется на уровне, обеспечивающем справедливую прибыль для поставщика. Поставщик ожидает, что на этом уровне большинство заказчиков устроит цена. Те заказчики, которые не хотят платить в установленный срок, штрафуются, и считается, что в конце концов они заплатят по более высокой цене. Однако масштабы колебания скидок при оплате наличными часто очень широкие, устанавливаются без должного учета фактического назначения подобных скидок и поэтому считаются разновидностью меняющихся цен. Если покупателю удастся добиться скидки при оплате наличными, которая в прошлом обычно не предоставлялась, он может прийти к выводу, что итоговый

результат — это всего лишь снижение цены, независимо от того, как она называется. С другой стороны, снижение размера скидки при оплате наличными — это фактически повышение цены.

Поэтому скидки при оплате наличными иногда порождают трудные вопросы в отношении политики цен, но если они предоставляются на одних и тех же условиях всем покупателям и если датирование сделок более поздним числом и другие аналогичные приемы для отдельных покупателей не практикуются, то основной интерес отдела поставок при применении таких скидок в основном ограничивается тем, что они должны привлечь внимание к этим сделкам менеджеров по финансам. Специалист по поставкам обычно не несет ответственности за неудачное использование скидок при оплате наличными, поскольку в их основе лежат финансовые ресурсы организации; поэтому это, скорее, вопрос, которым занимаются финансисты, а не специалисты по поставкам. Однако лица, занимающиеся поставками, должны быть внимательны, чтобы обещанные скидки при оплате наличными были обязательно предоставлены. Закупщик отвечает и за быстроту контроля, оперативность приемки товаров, без ненужных затрат времени, и за то, чтобы все документы обрабатывались так, чтобы можно было получить все возможные скидки, указанные в котировках. Если платеж осуществляется в течение 10 дней при полной оплате в течение 30 дней, скидка 2% при пересчете на годовую процентную ставку составляет приблизительно 36%. Если же покупающая компания не платит в течение 10-дневного периода, когда предоставляется скидка, а платит на 20 дней позже, фактическая стоимость используемых денег в течение этих 20 дней — 2% (утраченная скидка). В этом случае в году 18 двадцатидневных периодов, и тогда фактическая годовая процентная ставка равна  $2 \cdot 18 = 36\%$ .

Чтобы определить фактическую дату, на которую следует отправить платеж, чтобы получить скидку с общей суммы платежа и избежать каких-то недоразумений, которые часто встречаются при обработке неправильно подготовленных счетов поставщика, некоторые компании в свой заказ на закупку включают ссылку, предусматривающую, что «определение периода платежа, в течение которого действует скидка за оплату наличными, будет рассчитываться либо от даты поставки принятых товаров, либо от даты получения счета, в зависимости от того, какая из двух дат более поздняя».

Некоторые заказчики получают скидки за оплату наличными, даже если они платят после даты, установленной до получения скидки. Частично ответственность за соблюдение организацией условий контракта несет закупщик. Из этого следует, что ему надо взаимодействовать с другими функциональными участками, чтобы добиться своевременного платежа.

## Торговые скидки

Торговые скидки (скидки розничным торговцам) производитель предоставляет, если покупающая фирма — дистрибьютор или пользователь. В целом назначение таких скидок — защитить интересы закупщика за счет того, что ему выгоднее закупать у дистрибьютора, чем непосредственно у производителя. Когда производители узнают, что некоторые дистрибьюторы продают их продукцию на опреде-

ленной территории дешевле, чем они сами, они обычно прибегают к услугам таких дистрибьюторов. Чтобы гарантированно перемещать товары через выбранные каналы, дистрибьютору предоставляется торговая скидка в размере его затрат на ведение бизнеса.

Однако торговые скидки не всегда применяются правильно. Иногда протекция оказывается дистрибьюторам, которые не должны ее получать, поскольку услуги, которые они оказывают производителям и, как считается, потребителям, стоят меньше скидки, которую они сами получают. Закупщики, работающие с небольшими объемами, но с широким ассортиментом продуктов, получаемых из отдельного источника, или те, чьи компании зависят от частых или очень срочных поставок, с большей вероятностью станут получать требуемые продукты от оптовиков и других дистрибьюторов, получающих торговые скидки. При увеличении объемов производители, скорее всего, будут продавать таким заказчикам непосредственно, даже если могут продолжать и сами работать с небольшими клиентами на той же территории, что обслуживают оптовики. Правда, некоторые производители отказываются продавать клиентам, закупающим их продукцию в объемах ниже установленного минимального годового порога.

Скидки часто предоставляются и тем закупщикам, которые размещают заказы на вторичном рынке (рынке запасных частей для уже проданных ранее товаров). Поставщик может предложить покупателю, который хочет приобрести продукцию вторичного рынка, одну из нескольких ценовых классификаций: (1) производителей комплексного оборудования (original equipment manufacturer); (2) собственных дистрибьюторов; (3) производителей оборудования, выпускающих продукцию для вторичного рынка. Поставщики товаров для вторичного рынка часто используют особую упаковку, наносят на нее необходимую маркировку, занимаются ее хранением, что может объяснить, почему им полагаются специальные цены. Закупщикам необходимо знать, какой ценовой классификацией пользуется поставщик и к какому конкретному классу он относит покупателя.

### Сложные скидки

В некоторых отраслях и видах бизнеса размер цены определяется на основе многозвенных (комбинированных) скидок. Например, 10, 10 и 10 означает, что за товар, цена которого указана 100 долл., фактическая цена, которую заплатит покупатель, составит  $(100 \text{ долл.} - 10\%) - 10\% (100 \text{ долл.} - 10\%) - 10\%[(100 \text{ долл.} - 10\%) - 10\%(100 \text{ долл.} - 10\%)]$  100 долл. - 10 долл. - 9 - 8,10 долл. = 72,90 долл. Таким образом, 10, 10 и 10 эквивалентно скидке 27,1%. Существуют специальные таблицы, где перечислены наиболее применяемые комбинации сложных скидок и их эквивалент при одной скидке.

### Оптовые скидки

При покупках определенных количеств продукции могут предоставляться оптовые скидки, размер которых во многом зависит от объема закупки. С точки зре-

ния продавца, логика подобных скидок следующая: оптовые покупки приводят к экономии продавца, позволяя ему устанавливать более низкую цену тем покупателям, которые делают эту экономию возможной. Такая экономия может быть двух классов: (1) экономия на маркетинговых и распределительных (дистрибуторских) расходах; (2) экономия на производственных издержках.

Экономия на маркетинговых или дистрибуторских расходах появляется потому, что продавать крупную партию может оказаться не дороже, чем меньшую; расходы по обработке счетов те же самые, а более крупные затраты на упаковку, тару и перевозки возрастают не пропорционально. С учетом этих обстоятельств прямые оптовые скидки, не превышающие разницы в обработке меньших и крупных заказов, вполне оправданны. Классический пример оптовых скидок — экономия на транспортировке (например, грузовик с полной загрузкой и частично загруженный). Значительная экономия на производственных издержках может быть достигнута в результате получения крупного заказа по сравнению с меньшим. Например, затраты на наладку оборудования будут теми же самыми как для крупного заказа, так и для меньшего, а в расчете на единицу продукции затраты на материалы при большом заказе могут снижаться.

С точки зрения покупателя, вопрос оптовых скидок тесно связан с политикой запасов. Хотя верно, что, чем больше размер заказа, тем ниже цена единицы продукции, расходы на содержание запасов при их увеличении у покупателя могут быть значительными. Поэтому экономию на размере заказа следует сравнить с повышенными затратами на содержание запасов.

## Проблема ценовой скидки

Обычная ситуация в поставках возникает, когда ценовая скидка предлагается при закупках в крупных объемах или количествах. Согласие на приобретение продукции в большем объеме — это разновидность запаса, накапливаемого с учетом прогнозов. Возникающую при этом проблему можно решать по-разному. Если исходить из сути проблемы, вопрос формулируется так: следует ли повышать размер запаса, чтобы получить преимущества более низкой цены? При такой постановке ситуацию можно анализировать с точки зрения рентабельности инвестиций. В данном случае простая модель оптимального размера заказа (EOQ) не слишком помогает, поскольку она не может сразу учесть разницу в закупочной цене. Однако модель оптимального размера заказа (EOQ) можно воспользоваться, чтобы устранить ряд альтернатив и проверить окончательно выбранный вариант. Чтобы отыскать оптимальную точку, необходимо рассчитать общие затраты.

Чтобы показать решение этой проблемы, воспользуемся следующим примером и покажем связанные с ним вычисления.

$R = 900$  ед. (фактический спрос)

$S = 50$  долл. (затраты на подготовку и размещение заказов)

$K = 0,25$  или 25% (годовые затраты на содержание запасов)

Пример расчетов для решения проблемы ценовой скидки

	100	200	400	800
Общая цена в годовом исчислении, долл.	40 500	38 700	37 350	36 000
Затраты на содержание запасов, долл.	562	1 075	2 075	4 000
Затраты на подготовку и размещение заказа, долл.	450	225	112	56
Общие затраты, долл.	41 512	40 000	39 537	40 056
Средняя стоимость запасов, долл.	2 250	4 300	8 300	16 000
ЕОQ, ед.	89	92 *	93 *	94 *

\* Невозможно.

C: = 45 долл. при заказе 0—199 ед.

= 43 долл. при заказе 200—399 ед.

= 41,50 долл. при заказе 400—799 ед.

= 40 долл. при заказе 800 ед. и больше.

Простой маржинальный анализ показывает, что при переходе от заказа 100 ед. к 200 ед. дополнительные средние инвестиции составляют  $4300 - 2250 = 2050$  долл. При этом экономия на цене равна  $40\,500 - 38\,700 = 1800$  долл., а экономия на затратах на подготовку и размещение заказа — 225 долл. ( $450 - 225$ ). При дополнительных инвестициях 2050 долл. экономия составляет 2025 долл., т.е. возврат вложенных средств равен почти 100%, а экономия намного превышает затраты на содержание запасов, равные 25% стоимости. При переходе от 400 ед. к 800 ед. инвестиции на оплату дополнительной продукции равны 7700 долл., а экономия на подготовку и размещение заказов — 1406,25 долл. Это ниже затрат на содержание запасов, равных 25% стоимости, и поэтому результат нельзя считать приемлемым. Данные по общим затратам показывают, что оптимальный размер закупки составляет 400 ед., а самая крупная разовая экономия происходит при первом скачке цен на уровне 200 ед.

ЕОQ, помеченные знаком\*, недостижимы, поскольку в этом случае ценовой диапазон и объем продукции не соответствуют друг другу. Например, цена второго ЕОQ = 92 ед. равна 45 долл. Однако при диапазоне от 200 до 400 ед. фактическая цена составляет 43 долл. Такой партией ЕОQ можно воспользоваться следующим образом. По таблице справа налево (с самой низкой единичной цены к самой высокой) можно подойти к первому реально доступному ЕОQ — 89 ед., лежащие в диапазоне от 0 до 199 единиц ценового диапазона. Затем размер заказа при каждой ценовой скидке в районе этого ЕОQ проверяется, чтобы узнать, будут ли общие затраты при большем размере заказа ниже или выше ЕОQ. Поступив таким образом для приведенного ниже примера, мы получим общие затраты при приемлемом уровне ЕОQ = 89 ед.

Общая цена в годовом исчислении	40 500 долл.
Затраты на содержание запасов	500
Затраты на подготовку и размещение заказа	500
Общие затраты	41 500 долл.

Поскольку общие затраты реально выполнимого размера  $EOQ = 89$  ед. выше общих затрат при заказе 200 ед., наиболее подходящим размером заказа становятся 400 ед. — в этом случае мы получаем самые низкие общие затраты.

До сих пор мы исходили из предположения, что оптовые скидки делаются на крупные заказы. Конечно, закупающей организации предпочтительно получать продукцию в небольших объемах, но при этом по более низкой цене — со скидкой. Такой вариант можно обговорить при заключении ежегодных контрактов на основе кумулятивных скидок или при размещении общих заказов. Показанный вариант анализа также может помочь решить и обратную задачу: какую дополнительную ценовую разницу закупающая организация, возможно, захочет заплатить, чтобы не создавать излишне больших запасов.

## Оптовые скидки и выбор источника поставок

Вопрос об оптовых скидках интересует многих закупщиков еще по одной причине: все оптовые скидки, особенно кумулятивные, как правило, приводят к ограничению числа поставщиков и тем самым влияют на выбор источника поставок.

Поскольку можно действительно обосновать использование оптовых скидок, закупщик должен получать их всякий раз, когда это возможно. Первоначально такие скидки продавцы стали предлагать в условиях конкуренции. К этому можно добавить еще один аргумент, оправдывающий такие скидки. Покупатель приобретает товары или продукты, а не тару и не упаковочные материалы и транспорт. Продавец же обоснованно рассчитывает получить прибыль в первую очередь не от вспомогательных услуг, а от производства и продажи выпущенной продукции. Конечно, эти вспомогательные услуги необходимы, поэтому они должны быть предоставлены, за них получается оплата, и естественно ожидать, что платить за них будет покупатель. Однако покупатель не должен платить больше фактических затрат, связанных с этими дополнительными услугами.

Оптовые скидки пытаются оправдать тем, что они вносят свой вклад в снижение производственных издержек за счет повышения объема, достаточного для снижения накладных расходов. Но к этому аргументу необходимо подходить очень осторожно. Конечно, иногда действительно чем больше объем продукции, тем ниже накладные расходы на единицу продукции. Также может быть верно, что без значительных заказов средние производственные издержки будут выше. Однако у продавца большую долю своих заказов могут размещать небольшие покупатели, а не крупные. Поэтому, если говорить о производственных издержках, небольшие покупатели могут внести даже больший вклад, требующийся для наращивания объема, чтобы снизить производственные издержки на единицу продукции, чем более крупные заказчики.

Еще одно разногласие возникает из-за того, что крупные заказчики, размещающие заказы в начале сезона или даже накануне начала производства, до периода сезонных поставок хотят получать более высокие скидки, поскольку их заказы позволяют поддерживать производственные структуры. Такой покупатель, вполне вероятно, может получить более низкую цену, чем тот, который ожидает наступления сезона и только тогда размещает заказ. Такая скидка существует и оправдана ранним размещением заказа, но должна предоставляться каждому по-

покупателю, разместившему ранний заказ независимо от его размеров; по своей природе это не оптовая скидка, а временная.

### Кумулятивные, или объемные, скидки

Другая разновидность объемных скидок — кумулятивная, которая варьируется в зависимости от закупаемого количества. Она рассчитывается по совокупному количеству или объему, закупленному в течение определенного периода. Такие скидки, как правило, предоставляются как стимул для долгосрочного сохранения деловых отношений. Считается, что они побуждают закупающую организацию приобретать необходимые ей товары и услуги в основном у одного источника, поскольку в этом случае заказчик выигрывает на скидках. Конечно, закупающей организации не следует размещать заказы во многих источниках, поскольку это экономически неоправданно и обходится ей дороже. К тому же никакой поставщик, скорее всего, не будет уделять того внимания требованиям покупателя, как в том случае, когда он чувствует, что закупающая организация большую часть своего заказа размещает у него.

Использование кумулятивных скидок должно удовлетворять тем же самым правилам обоснования затрат, что и другие объемные скидки, чтобы не противоречить положениям закона Робинсона—Пэтмана. Однако, пока закупщик преднамеренно не идет на дискриминационные оптовые скидки или не побуждает поставщика предоставлять ему такие скидки, ответственность за обоснование скидок полностью ложится на продавца.

Если кумулятивные скидки предоставляются в форме платежа поставщиком после контрактной даты, они могут свидетельствовать об экономии при закупках. Это особенно привлекательно, если они не были включены в смету или не учтены в калькуляции.

Порой поставщику легче предоставить скидку закупающей организации, чем снизить цену. Это позволяет ему не менять прейскурант и в то же время по-разному относиться к разным классам закупающих организаций.

## ПЕРЕГОВОРЫ

Самый сложный и самый дорогостоящий инструмент, применяемый для установления цены, — переговоры. Переговоры требуют, чтобы покупатель и поставщик в результате обсуждения пришли к одинаковому пониманию базовых пунктов контракта о покупке/продаже — доставки, спецификации, гарантии, цен и других существенных условий. Из-за взаимосвязанности этих составляющих и многих других особенностей искусство переговоров сложное, требующее здравого подхода и такта. Переговоры — это попытка добиться соглашения, которое позволяет обеим сторонам достичь своих целей. Они необходимы, когда покупатель имеет единственный источник поставок. Обе стороны знают, что контракт на закупку будет заключен и их задача — определить условия, приемлемые для обеих. Из-за затрат средств и времени переговоры обычно не проводят до тех пор, пока сумма потенциальной сделки не станет достаточно крупной.

Выявление справедливой цены в ходе переговоров не следует путать со *спорами по поводу цен*. Менеджеры по поставкам обычно негативно относятся к подобным спорам, поскольку в долгосрочной перспективе затраты покупателя, которые у него возникнут из-за этих споров, намного превышают любые временные преимущества. Если специалист по закупкам сообщил торговому представителю, что он получил расценки, которых на самом деле не было или которые не соответствуют заявленным ценам, стал манипулировать телефонными звонками в присутствии торгового представителя; разложил настоящие или поддельные предложения конкурентов на столе так, чтобы торговый представитель их мог увидеть; ввел продавца в заблуждение в отношении требуемого количества продукции, — эти и подобные приемы служат типичными примерами неэтичных действий, которые подвергаются резкому осуждению в кодексах этики, подготовленных институтом ISM и ассоциацией PMAC, а также другими ассоциациями служб поставок по всему миру.

Переговоры не обязательно должны привести к более низкой цене. Иногда, наоборот, конечная цена, по которой будет платить заказчик, пересматривается в сторону увеличения по сравнению с первоначальным предложением. Если при переговорах становится ясно, что поставщик либо неправильно истолковал спецификации, либо недооценил ресурсы, требующиеся для выполнения работы, закупщик должен указать на это поставщику, и на основе этого предложение может быть скорректировано. Хорошим считается такой контракт, по которому поставщик не потеряет деньги, обеспечивая заданную эффективность. Когда специалист по закупкам готов пойти на повышение цены, не предусмотренной в первоначальном предложении поставщика, он может рассчитывать на снижение цены в непредвиденных обстоятельствах.

## Стратегия и практика переговоров

И покупатель, и продавец должны в равной степени ответственно подходить к переговорам. В ходе переговоров вполне обоснованно можно настаивать на том, чтобы поставщик:

- 1) работал эффективно и производителью;
- 2) привязывал цены к затратам;
- 3) не пользовался преимуществами привилегированного положения;
- 4) осуществлял необходимые корректировки после получения претензий;
- 5) был готов рассмотреть особые запросы закупающей организации.

Хотя нередко считается, что основное в переговорах — установление цены и что именно на эту часть следует обратить основное внимание, существуют многие другие условия, по поводу которых стороны могут договориться. Фактически любой аспект соглашения по закупкам/продажам может стать предметом переговоров. Укажем ряд таких областей.



Качество	Поддержка	Поставки	Транспортировка	Цена
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие спецификациям</li> <li>• Соответствие показателям функционирования</li> <li>• Критерии контроля</li> <li>• Процедуры выбраковки</li> <li>• Обязанности сторон</li> <li>• Изменения в конструкции</li> <li>• Упаковка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техническая помощь</li> <li>• Исследования, разработки и/или проектирование продукта</li> <li>• Гарантия</li> <li>• Запасные части</li> <li>• Подготовка персонала</li> <li>• Оснащение</li> <li>• Упаковка</li> <li>• Обмен данными, включая технические параметры</li> <li>• Управленческие информационные системы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Время выполнения заказа</li> <li>• График поставок</li> <li>• Партии товаров</li> <li>• Расширение сделок</li> <li>• Запасы поставщика</li> <li>• Отказ от заказа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Условия FOB</li> <li>• Перевозчик</li> <li>• Классификация промышленных товаров</li> <li>• Льготы при оплате перевозок</li> <li>• Совокупность пунктов доставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цена заказа на закупку</li> <li>• Скидки</li> <li>• Расширение обеспечения</li> <li>• Условия по обменным курсам</li> <li>• Таможенные пошлины</li> <li>• Уплата налогов</li> <li>• Кредиты на взаимные закупки</li> </ul>

Обсуждение некоторых из перечисленных выше элементов и условий, влияющих на цену единицы продукции, показывают, что переговоры могут позволить прийти к соглашению с поставщиком по многим переменным, влияющим на конечную цену. Здесь мы вовсе не утверждаем, что по всем сделкам следует идти на переговоры. Не хотели бы мы и заявлять, что переговоры используются только для установления цены. В ходе переговоров необходимо уточнить графики поставок и факторы, влияющие на качество и методы упаковки, что не менее важно.

Ниже приведен список некоторых ситуаций, связанных с закупками, при которых, как показывает практика, использование переговоров целесообразно.

1. При заключении любого письменного контракта, где указаны цена, спецификации, условия поставок и стандарты качества.
2. При закупке продуктов, изготовленных по спецификации покупателя. Особое внимание следует уделить «первичным покупкам», поскольку тщательное изучение потребностей покупателя и поставщика часто приводит к созданию более совершенного продукта с более низкой ценой.
3. Если после отправки заказа на закупки в чертежи или спецификации вносятся изменения.
4. Если от ответственных участников торгов получены расценки, но ни одна из них не принята.
5. Если возникают проблемы с инструментарием или упаковкой.
6. Изменяющиеся экономические или рыночные условия требуют изменения объема заказа или цен.

7. Если проблемы, возникающие при завершении контракта, предусматривают утилизацию сооружений, материалов или инструментов.
8. Если возникают проблемы принятия любых элементов, входящих в контракты, составленные на основе затрат.
9. Если возникают проблемы при различных типах контрактов, заключенных министерством обороны или правительством.
10. Если анализ затрат показывает существенное различие между рыночной ценой и затратами.

### Модель планирования и подготовки к переговорам

Успех переговоров во многом зависит от качества и масштабов их планирования. На рис. 9.1 представлена модель процесса переговоров. При разработке стратегии переговоров выделяются следующие основные шаги.

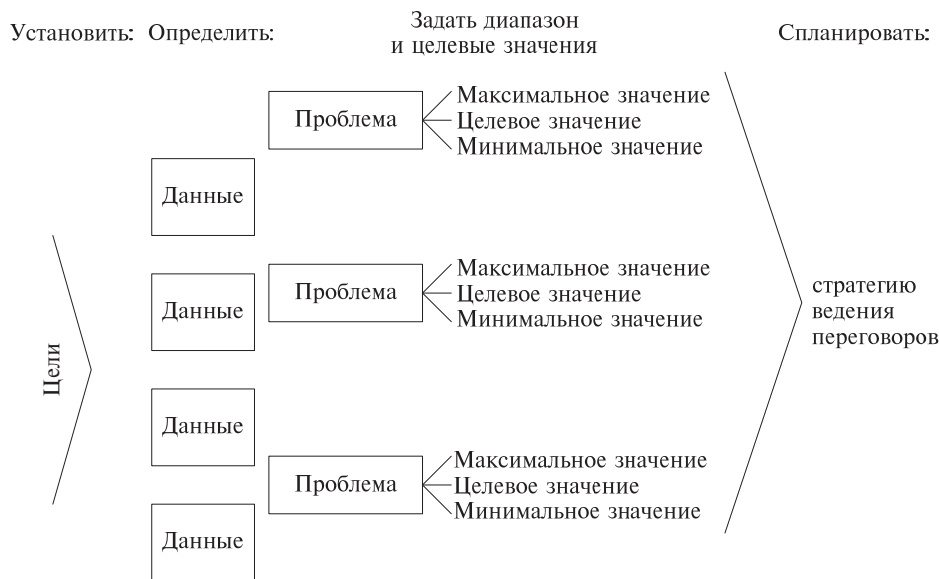


Рис. 9.1  
Модель процесса переговоров

1. Разработка конкретных целей (результатов) переговоров. Они определяются на основе сбора существенной информации с последующим предложением альтернатив, их анализа, оценивания и отбора.
2. Сбор необходимых данных. В данном случае большую роль играет анализ затрат.
3. Определение данных, относящихся к ситуации. Под данными здесь понимается информация, которую ожидают получить в переговорах. Например, если анализ затрат поставщика по их отдельным составляющим показыва-

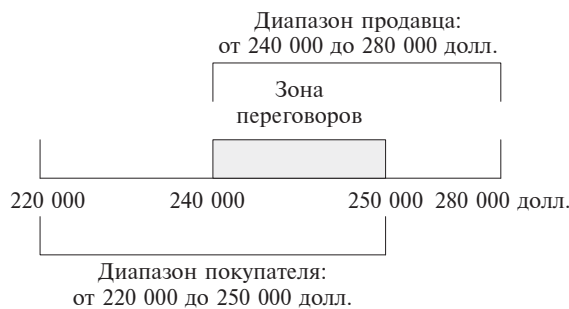
ет, что оплата основного работника составляет 20,10 долл. в час и вы с этим согласны, эта информация становится данными.

4. **Определение проблем.** Под проблемой в данном случае понимаются вопросы, по поводу которых можно ожидать возникновения разногласий. Цель переговоров — устранение проблем настолько, чтобы подписать договор, устраивающий обе стороны. Например, если поставщик утверждает, что на производстве соотношение накладных расходов и затрат по оплате труда основных рабочих составляет 300%, но ваш анализ свидетельствует, что реально это 240%, разница в данных становится предметом обсуждения в ходе переговоров до получения единого значения.
5. **Анализ позиций обеих (или всех) сторон.** Например, каковы мощностные характеристики поставщика, его задолженность и рентабельность? Насколько надежен поставщик при выполнении контрактных условий? Насколько срочен заказ? Анализ сильных сторон помогает лицам, участвующим в переговорах, определить базовые пункты, не ждать нереального и предложить некоторые идеи для стратегий. Лица (или команда), участвующие в переговорах, должны уметь составлять список, состоящий от 12 до 24 пунктов «по каждой стороне», используя для этого мозговой штурм.
6. **Определение позиции покупателя по каждой проблеме и оценивание позиции продавца по этой же позиции на основе своих исследований.** Какие данные будут применяться, чтобы обеспечить поддержку позиции покупателя? Какие данные, вполне вероятно, поддержат позицию продавца? После анализа позиций следует задать два вопроса: (а) чья позиция сильнее и (б) какие пункты обеспечивают каждой стороне наиболее сильные позиции. Ответ на первый вопрос должен помочь определить реалистичность целей и понять, нужно ли их уточнять или изменять. Ответ на второй вопрос сообщает лицам, участвующим в переговорах, их ключевые пункты и то, чего следует ожидать от другой стороны. Если подготовительная работа проделана тщательно, эта информация позволит переговорщикам хорошо подготовиться к переговорам. Оценив диапазон приемлемых результатов и для покупателя, и для продавца, переговорщик может решить, во-первых, перекрываются ли эти диапазоны, реальны ли переговоры и можно ли прийти к соглашению; а во-вторых, существует ли разрыв между задачами сторон (рис. 9.2). Если такой разрыв существует, переговорщики должны решить, можно ли его как-то закрыть, и если нет, будут ли целесообразны переговоры в таких обстоятельствах.
7. **Спланировать стратегию переговоров.** Какие проблемы следует обсуждать вначале? На каких позициях покупатель готов пойти на компромисс? Кого следует включить в состав команды переговорщиков (часто она состоит из специалистов инженерного отдела или отдела контроля качества, возглавляет ее закупщик)? Установление диапазона и целевого назначения по каждой цели задает разумные цели, которые переговорщик рассчитывает добиться. В ходе фактических переговоров, тактические приемы предлагают начать с более жесткой позиции, отличающейся от реально достижимой. Решение по поводу тактических приемов должно основываться на понима-

нии переговорщиками ситуации и особенностей сторон, участвующих в переговорах. Если цель переговоров — показатели функционирования, то более важным становится способ ведения переговоров, поскольку он влияет на намерения, связанные с функционированием. Если применяемые тактические приемы вызывают у другой стороны отрицательные чувства в отношении переговорщика или результатов, они могут не пойти на заключение соглашения или решение какой-то проблемы, возникшей в течение действия контракта.

8. Краткий инструктаж команды, которая готовится к участию в переговорах.
9. Проведение ролевой игры с участниками команды, которая готовится к участию в переговорах.
10. Участие в фактических переговорах с сохранением полного спокойствия.

1. Интересы продавца и покупателя перекрываются



2. Интересы продавца и покупателя не перекрываются

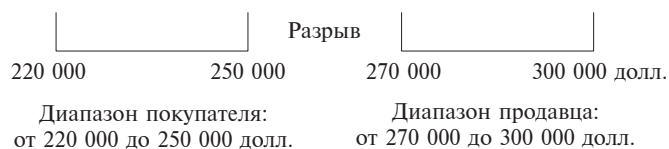


Рис. 9.2  
Зона переговоров

В каждом переговорах есть как экономические, так и психологические элементы. Поэтому так важно получить результат, устраивающий обе стороны, и выйти на нужные показатели по обоим составляющим. Современные тенденции в отношении командных работ, поставок из единственного источника, создания партнерств и наделения сотрудников полномочиями усиливают потребность в том, чтобы специалисты службы поставок были отличными переговорщиками, причем не только с поставщиками, но и с другими подразделениями собственной организации. На самом деле переговоры в своей организации, чтобы добиться

сотрудничества и поддержки инициатив службы поставок, порой могут быть даже более сложными, чем переговоры с поставщиками.

---

### Выводы

Профессионалы, специализирующиеся на поставках, способствующие достижению организационных целей и стратегии, должны уделять внимание не столько ценам, сколько управлению затратами. Необоснованные ценовые уступки поставщиков могут быть так же вредны, как и готовность самому идти на необоснованные уступки в ходе переговоров с важным продавцом. Если служба поставок понимает, где и каким образом можно снизить или устранить затраты, относящиеся к цепи поставок, это может создать для организации конкурентное преимущество.

Чтобы и покупатели и продавцы добились своих целей, они могут воспользоваться таким мощным инструментом, как скидки.

Переговоры и анализ затрат поставщика взаимодополняют друг друга. В ходе анализа затрат выявляются возможности и обосновываются результаты. Умелый профессионал службы поставок понимает ценность надежных данных о затратах поставщика и поэтому выделяет необходимые ресурсы на сбор подобной информации, а затем эффективно использует ее в ходе переговоров.

---

### Вопросы и темы для обсуждения

1. Что такое ценообразование на основе затрат? Как и зачем его используют?
  2. Каковы основные категории затрат, которые следует включать в анализ при оценивании затрат поставщика производственной продукции? Как оценить такие затраты, если поставщик не хочет или не может предоставить подробные данные о затратах в разбивке по отдельным составляющим?
  3. Что такое скидки при оплате наличными, оптовые, торговые и кумулятивные скидки? Должен ли покупатель пытаться получить такие скидки? Каким образом?
  4. Когда и как проводят переговоры и по какому поводу?
  5. Что такое кривая обучения и как ею можно воспользоваться?
  6. Почему компании прибегают к целевому ценообразованию? Как задаются целевые цены?
  7. В чем заключается метод учета затрат по видам деятельности (ABC) и как покупатель может воспользоваться им для снижения затрат?
  8. Что такое совокупная стоимость владения и как она определяется?
-

9. В чем разница между управлением затратами и управлением ценами?

10. Прокомментируйте следующее заявление: целевое ценообразование можно использовать только в отношении производственной продукции, но оно не подходит к услугам.

#### Реферативная литература

Cooper, Robin, and Regine Slagmulder, *Target Costing and Value Engineering*, Portland, OR: Productivity Press, and Montvale, NJ: The IMA Foundation for Applied Research Inc., 1997.

Ellram, Lisa M. *The Role of Supply Management in Target Costing*, Tempe, AZ: CAPS Research, 1999.

Ellram, Lisa. *Strategic Cost Management in the Supply Chain: A Purchasing and Supply Management Perspective*. Tempe, AZ: CAPS Research, 2002.

Ellram, Lisa. «A Taxonomy of Total Cost of Ownership Models», *Journal of Business Logistics* 15, no. 1, 1994, pp.171—91.

Ellram, Lisa. «Total Cost of Ownership: Elements and Implementation», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1993.

Ferrin, B. G., and R. E. Plank. «Total Cost of Ownership Models: An Exploratory Study». *Journal of Supply Chain Management*, 38 no 3, 2002, pp. 18—29.

Fisher, Roger, and Danny Ertel. *Getting Ready to Negotiate: The Getting to Yes Workbook*. New York: Penguin Books, 1995.

Fisher, Roger; William Ury; and Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books, 1991.

Lewicki, R. J.; D. M. Saunders; and J. W. Milton, *Negotiation*. 3rd ed. Burr Ridge, IL: McGraw Hill/Irwin, 1999.

Ury, William. *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*. New York: Bantam Books, 1993.

## Кейс 9.1

### Управление затратами в Deere

В среду 18 февраля Джиму Элси, специалисту по управлению затратами в компании Deere & Company, располагающейся в Молине, шт. Иллинойс, позвонил Глен Лоури, менеджер по продажам из подразделения сельскохозяйственного оборудования.

«Джим, мне необходимо, чтобы ты посмотрел наши затраты на цепь транспорта. Наша прибыль действительно сократилась, и с этим необходимо что-то делать. Когда согласишься, сообщи, что ты об этом думаешь».

## ЦЕПЬ ТРАНСПОРТЕРА

Deere & Company выпускает полный ассортимент сельскохозяйственной техники, широкий ассортимент строительного и лесного оборудования, оборудования коммерческого и потребительского назначения и занимается дистрибуцией своей продукции. Годовой объем продаж компании более чем в 160 странах — 14 млрд долл. Подразделение сельскохозяйственного оборудования активно продает конвейерные системы. Цепь транспортера состоит из звеньев, шарнирно соединенных друг с другом, и небольших крючков для удержания материала. Цепь установлена на роликах, для нормальной работы которых требуется регулярная смазка, чтобы конвейерная система была в рабочем состоянии.

Подразделение сельскохозяйственного оборудования выпускает конвейерные системы в течение нескольких лет с небольшими модификациями конструкции. Для каждого продукта Deere продает запасные детали, в том числе транспортерные цепи, через свою дилерскую сеть. Менеджеры компании добиваются конкурентных цен продукции на рынке запасных частей. Для этого отдел продаж регулярно сравнивает цены на свою продукцию с ценами конкурентов.

Джим знает, что транспортерная цепь закупается у Saunders Manufacturing (Saunders), поставщика из Декатура, шт. Иллинойс. Saunders — семейный бизнес, который возглавляет Уэйн Сондарс, сын основателя компании. У Saunders давние отношения с Deere, а у Уэйна репутация жесткого и успешного бизнесмена, под руководством которого бизнес компании вырос, и теперь в ней трудятся приблизительно 300 человек.

Проведя анализ прибыли от продаж транспортера цепи, Джим понял, из-за чего встревожился Глен. За последние три года продажи и маржа устойчиво снижались (илл. 1). Сметная цена продаж за текущий год была установлена с учетом цены у основного конкурента.

### Иллюстрация 1

Анализ рентабельности для транспортерной цепи

	Два года назад	В прошлом году	По смете текущего года
Цена на рынке запасных частей, долл.	40,00	36,25	30,00
Затраты на закупки, долл.	21,25	22,61	24,12
Соотношение затрат и цены, %	53	62	80
Объем продаж, ед.	475 000	410 000	350 000

## ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

На следующий день Джим договорился о встрече с Сьюзен Тессьер из отдела закупок и Хосе да Коста из технологического отдела. Во время встречи Джим положил цепь на стол в помещении для проведения заседаний и попросил Хосе оценить содержание в ней исходных материалов. После небольшого осмотра Хосе сказал, что продукт состоит приблизительно из 11,6 фунта стали, 46 штифтов, соединяющих отдельные зве-

няя. По его оценке, у Saunders в отходы уходит около 20% стали, что учитывается как обычные производственные издержки. Хосе также сообщил, что для разных производственных и сборочных процессов в Saunders применяется оборудование общего назначения.

После этого Сьюзен, которая проанализировала затраты на материалы, сообщила свои выводы.

«Мы только что закончили переговоры с нашими поставщиками стали и ожидаем, что будем платить приблизительно 28,00 долл. за центнер (в США — 45,3 кг) этого типа материала. Я также покупаю подобные штифты для двух наших подразделений и поэтому полагаю, что Saunders платит за них около 3,5 цента. Не забывайте, что по этой детали мы платим за фрахт, который обычно стоит около 3% закупочной цены, а они платят за упаковку.

Мы искали других поставщиков этой детали и не смогли найти никого, кто смог бы предложить цену лучше. Saunders — хороший поставщик. У них отличные показатели качества и своевременные поставки. Я бы не хотела, чтобы мы их потеряли».

После совещания Джим изучил ежегодный обзор производителей, опубликованный Министерством торговли США. В отчете производственные затраты были даны в разбивке как процент выручки от продаж американскими компаниями, в том числе и в отрасли, где Saunders. По данным предыдущего года, 42% приходится на материалы, 13 — на труд основных работников, 6 — вспомогательных и 20% — на накладные расходы.

## ПЕРЕГОВОРЫ С ПОСТАВЩИКОМ

Глен чувствовал, что сметное соотношение затрат и цены по цепи транспортера неприемлемо, и поэтому его интересовало, что можно сделать. Он сообщил Джиму, что «конкуренция по их продуктовым линиям довольно жесткая и сохраняется на уровне соотношения затрат и цены 50 на 50. Почему они могут продавать этот продукт за 30,00 долл., а нам не подходит их структура затрат?».

Джим чувствовал, что он собрал достаточно информации, чтобы провести предварительный анализ. Однако ему необходимо подумать, как использовать эту информацию в переговорах с поставщиком. Сьюзен сообщила, что Уэйн Сондарс — жесткий переговорщик, который в отношении цены руководствуется правилом «соглашайся на это или не принимай». К тому же он не желает делиться никакой конкретной информацией по затратам, которая обосновала бы его стремление повышать цены.

---

## Кейс 9.2

### McMichael Inc.

Арт Флинн, специалист по закупкам упаковочных материалов в McMichael Inc. (MI), работает над важным проектом замены материала. В проекте предусмотрено сотрудничество с местным поставщиком — представителем национального меньшинства. Однако его беспокоит то, что его усилия могут оказаться бесполезными, поскольку его первоначальное предложение менеджер предприятия сходу отверг как слишком дорогое.



McMichael Inc., компания средних размеров, в течение многих лет специализируется на продукции для ухода за кожей, продаваемой по рецептам, и в своей рыночной нише добилась отличной репутации. Около трех лет назад, после масштабного тестирования, MI предложила на рынке новый крем для лица в специальной упаковке с дозатором. Упаковка, производимая французской фирмой для различных целей, достаточно дорога и обходится MI в 0,36 долл. при поставках на условиях FOB предприятиям MI. Однако Арта Флинна беспокоит даже не высокая цена, а вопросы качества и проблемы, возникающие с поставками. Переговоры с производителем были трудны, и у Арта сложилось впечатление, что производителя не слишком интересует бизнес MI, который, как знает Арт, составляет лишь небольшую долю в общем объеме их продаж.

При взаимодействии со специалистами из отделов маркетинга, технологического, производственного и контроля качества Арт отыскал местного поставщика — представителя национального меньшинства, который, как создалось впечатление, способен удовлетворить требования MI. Компания OSA Inc., специализирующаяся на выполнении заказов по литью, принадлежит Берту Вуду, отличному инженеру, который приобрел ее несколько лет назад, после того как предыдущий владелец решил уйти на пенсию. OSA Inc. имеет собственный производственный инструментальный цех, штамповочное производство, а также литьевой цех. В основном фирма выполняет контракты для автомобильной отрасли, но Берт Вуд хотел бы больше не заниматься бизнесом, связанным с автомобилями. Совместно с инженерами MI Берт Вуд предложил другую конструкцию емкости для крема, в том числе внес несколько предложений по небольшим ее усовершенствованиям. Стоимость формы для ее производства — 56 тыс. долл., сумму, которую сам Берт Вуд не в состоянии внести и хотел бы, чтобы на эти расходы пошла MI. Берт Вуд в своих расценках указал единичную цену 0,27 долл., при условии покупки не менее 30 тыс. ед. сразу и годовом объеме 300 тыс. ед.

Берт Вуд представил следующую разбивку затрат по составляющим.

Материал	16
Оплата труда	3
Накладные расходы*	8
	27
* Разбивка накладных расходов на составляющие:	
энергия	1
амортизация	1
процентные платежи	3
оплата помещения, страховка, свет и тепло, налоги, руководство	3

Когда Арт представил эти расценки одновременно с запросом на инвестиции в сумме 56 тыс. долл., менеджер предприятия и управляющий финансами отвергли этот вариант, посчитав, что срок окупаемости формы (24 месяца) слишком велик и компании целесообразны лишь инвестиции со сроком окупаемости не выше 12 месяцев.

Арт был разочарован, так как надеялся, что этот проект поможет ему добиться целей по экономии, установленных на этот год. Когда он поделился этой идеей со своим менеджером Луизой Моффат, она предложила ему попытаться протолкнуть его еще раз: «Я уверена, если ты сможешь сократить срок окупаемости до 15 месяцев, то

к этому проекту отношение будет более теплее. В конце концов, в нашей компании не так уж много проектов, которые окупаются всего за год». Она также предложила Арту переговорить со специалистами по маркетингу, чтобы посмотреть, нельзя ли использовать эту упаковку в других видах продукции, а также с группой производственных графиков, чтобы проверить, можно ли заказывать продукцию другими партиями.

После того как Арт переговорил с маркетологами, он узнал, что этот вариант упаковки идеально подходит для другого продукта, который вскоре должен быть предложен на рынке, с объемом продаж по прогнозам 100 тыс. ед. в год. Маркетологам не нравилась французская упаковка, и если Арт сможет отыскать надежный национальный источник, этот вариант будет очень привлекательным.

Группа производственных графиков сообщила Арту, что если бы новый продукт и прежний упаковывали в один и тот же вид упаковки, понадобилось бы около 40 тыс. ед., и основной производственный график можно было бы легко скорректировать так, чтобы упаковывать два продукта последовательно.

Арт также обсудил ситуацию с поставщиком материала, который сообщил ему, что его расценка Берт Вуд основывалась на размере партии 30 тыс. ед., но что при партии 40 тыс. он предложил бы скидку 5% с первоначальной цены.

Арта интересует, как вся эта новая информация могла бы повлиять на его первоначальное предложение. Он знал, что Берт Вуд решителен в отношении своей цены 0,27 долл. Он заявил: «Я знаю, что по официальной классификации я отношусь к поставщикам — представителям меньшинств. Но я не собираюсь прятаться за этой защитой. Я не хочу никаких особых условий ни от кого из моих заказчиков. С другой стороны, я в таком положении, что не могу делать особые подарки кому-то. Мне пришлось занимать под очень высокий процент, чтобы купить эту компанию, хотя этот процент и показался мне несуразным. Теперь я хочу окупить свои затраты. Насколько мне известно, моя цена 0,27 долл. — самая низкая».



## Выбор поставщика

---

Решение по выбору поставщика

*Деревья решений*

Поиск потенциальных источников

*Источники информации*

Оценка потенциальных источников

*Технические, технологические, производственные и дистрибутивные показатели*

*Оценка управления и финансов*

Методы оценки поставщиков

*Неформальные и полужформальные методы оценки*

*Формальная оценка и рейтинг поставщиков*

Связь сорсинга со стратегией

*Один или несколько*

*Производитель или дистрибьютор*

*Географическое размещение источников*

*Размер поставщика*

*Социальные, политические и экологические аспекты*

*Совместные закупки с поставщиком*

*Закупки для персонала компании*

*Оценка риска*

*Развитие стратегии*

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 10.1 Quotech Inc.*

*Кейс 10.2 Оценка заявок*

*Кейс 10.3 Somers Office Products Inc.*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- использовать межфункциональные сорсинговые команды для отбора поставщиков?
- использовать одного или несколько поставщиков?
- перейти от неформального оценивания поставщиков к формальному?

Как можно:

- добиться согласия с внутренними бизнес-партнерами по критериям и значимости оценивания?
- сравнивать финансовые и нефинансовые факторы при отборе поставщиков?
- выбрать гарантированно лучшего из доступных поставщика?

Основу обоснованных поставок для любой организации составляют эффективные решения по сорсингу. Эти решения должны приниматься на основе сорсинговой стратегии, которая непосредственно связана со организационной стратегией, целями и задачами. Многие организации взяли на вооружение и теперь используют термин *стратегический сорсинг* (strategic sourcing), позволяющий им связывать сорсинговую и организационную стратегии. Стратегический сорсинг рассматривает поставщиков и базу поставок как составную часть, влияющую на конкурентное преимущество организации. Поэтому важно хорошо разобраться в понятии «стратегический» и сознавать, что делает закупки или поставщика стратегически важными для организации. Как правило, под стратегической понимается закупка, важная с точки зрения миссии организации. Товар или услуга обладают потенциалом, который либо способствует выполнению миссии организации, либо, наоборот, препятствует этому. Первый шаг в процессе стратегического сорсинга — разделение закупок на стратегические и нестратегические группы. Это деление определяет решения, принимаемые в ходе всего процесса сорсинга и отбора поставщиков, в том числе по размещению ресурсов при любой конкретной покупке. Без такого разделения менеджер по поставкам или сорсинговая команда могут тратить лишние ресурсы, время и внимание на тактические или оперативные закупки и недостаточно — на стратегические.

Разработка стратегии поставок разбирается в гл. 20, а стратегия промышленных товаров описана в гл. 13 *Исследования и показатели*. В этой же главе, как и в гл. 18 и 19, разбираются основные факторы, влияющие на выбор поставщика или на развитие поставщиков. В этой главе основное внимание уделяется отысканию и оцениванию поставщиков, выбору числа поставщиков, их размещению и размерам. В гл. 18 изучаются решения «производить самому или купить», внутреннего сорсинга, аутсорсинга, а в гл. 19 — взаимоотношения с поставщиками и управление цепями поставок.

## РЕШЕНИЕ ПО ВЫБОРУ ПОСТАВЩИКА

Решение разместить заказ определенного объема у поставщика всегда должно приниматься на основе обоснованной совокупности критериев. Искусство умелых закупок и управления поставками во многом объясняется способностью обосновывать принимаемые решения. В обычной ситуации такое решение определяют анализ способности поставщика обеспечить заданное качество, количество, условия поставки, соотношения цены и затрат и уровень услуг. Некоторые более важные атрибуты поставщика, связанные с первичным набором критериев, могут включать его предысторию, наличие сооружений и технического оснащения, финансовое положение, структуру и управление, репутацию, системы, соответствие процедурам, коммуникации, отношения с трудовым коллективом и место расположения. Очевидно, природа и объем закупки влияют на весовые коэффициенты, присваиваемые каждой задаче, а тем самым и на данные, необходимые для принятия решения. Например, для небольшого заказа новых печатных плат, которыми инженеры пользуются в конструкции нового продукта, более важны качество и оперативная поставка, чем цена. Поставщик, скорее всего, должен быть местным, так как необходимы удобные коммуникации с инженерами-проектировщиками. Кроме того, у поставщика должна быть хорошая техническая репутация. Однако для крупной партии печатных плат, используемых в производстве, важным фактором становится цена, а доставки должны осуществляться своевременно, хотя и не обязательно быстро. Поэтому даже по требованиям с одинаковыми техническими спецификациями весовой коэффициент при критериях отбора может меняться. Именно умение учитывать особенности организационных запросов отличает хорошего менеджера по поставкам от среднего. Единственный обязательный результат, которого не хочет добиться каждый специалист по закупкам, — поставщик с неприемлемыми показателями, так как в этом случае могут возникнуть затраты, во много превосходящие расходы на первоначальную закупку, способные нарушить внутренние взаимоотношения, подорвать репутацию поставщика и негативно повлиять на удовлетворение конечного пользователя.

### Деревья решений

Решения по отбору поставщика можно рассматривать с учетом неопределенности и представить в виде дерева решений. На рис. 10.1 показана очень простая одноэтапная ситуация всего лишь с двумя поставщиками, которых организация серьезно рассматривает, и двумя возможными результатами взаимодействия с каждым из них. Однако она хорошо иллюстрирует, что практически каждый выбор поставщика связан с некоторой степенью неопределенности, а также с риском, характерным для такого решения. Чтобы умело воспользоваться деревьями решений, покупатель должен определить возможные варианты, критерии оценивания и вероятность успеха и неудачи. Такое простое дерево можно строить для особых одноразовых покупок, не ожидая продолжения деловых отношений с поставщиком в будущем.

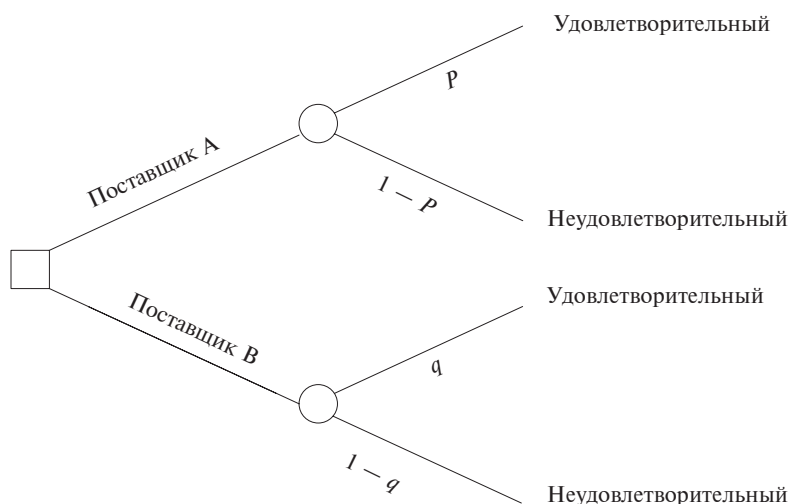


Рис. 10.1  
Простое одноэтапное решение по выбору поставщика

Более обычная ситуация повторяющихся закупок показана на рис. 10.2. Обеспечивает выбранный источник текущие закупки или нет, будущее решение о том, с каким поставщиком взаимодействовать в следующий раз, может серьезно повлиять на текущие решения. Например, если заказ размещен у поставщика С и С не смог его полностью выполнить, это может означать, что на следующем шаге как приемлемый источник может рассматриваться только А. Если А считается единственным источником, у которого нет альтернатив, но он неприемлем, выбор С как поставщика на первом шаге никак себя не оправдывает.

Решение по выбору надо рассматривать как часть в общей цепи событий, а не как изолированное явление. Такой подход расширяет временные рамки — прошлые, настоящие и будущие и делает решение, связанное с сорсингом, еще более сложным. Однако если постоянно помнить о цели поиска и сохранения хороших источников, решение можно рассматривать в приемлемом бизнес-контексте.

## ПОИСК ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Если судить по показателям функционирования, то в конечном счете успех или неудача определяются поиском потенциальных источников. Изучение процессов принятия решений и устранения проблем свидетельствует, что вероятность отыскания оптимального решения в значительной степени зависит от умения лица, принимающего решения, вырабатывать альтернативные варианты. При возникновении проблем обычно предлагают несколько альтернативных вариантов, оценивают их, выбирают «лучший» и занимаются его реализацией. Во многих случаях по-настоящему лучшее решение никогда не рассматривается, потому что оно в

общем списке может занимать пятое, десятое или пятнадцатое место, но никогда не анализируется глубоко. Поэтому сорсинговые команды должны определить, как создать полную базу знаний о потенциальных поставщиках.

## Источники информации

Основной показатель профессионализма любого специалиста по закупкам — знание источников. А инструменты, к которым наиболее часто прибегают эти специалисты в настоящее время, — онлайн-поиски, электронные каталоги и веб-сайты компании. К другим источникам этого рода относятся профессиональные журналы, рекламные объявления, директории поставщиков и товарных бирж, переговоры с торговыми представителями, коллегами, профессиональные контакты и собственные учетные документы отдела продаж.

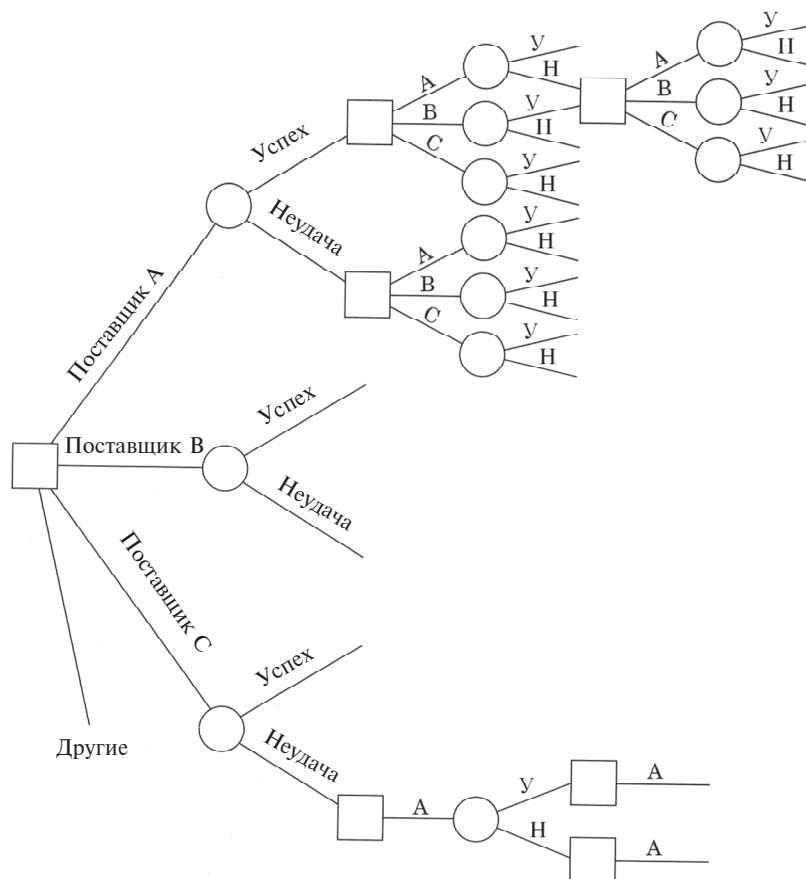


Рис. 10.2  
Упрощенное дерево решения для трехэтапного отбора поставщика

**Онлайновые источники**

Динамично растущий и постоянно изменяющийся объем информации, полезной для профессионалов, занимающихся поставками, можно отыскать в Интернете. Основная трудность, с которой сталкиваются при этом большинство закупщиков, не столько отыскание общей информации, сколько извлечение из нее полезной, ее сортировка, анализ и использование. В приведенном ниже кратком списке приводятся некоторые веб-адреса, представляющие особый интерес для службы поставок.

**Chemical Abstracts.** <http://www.chemistry.org/acs> Это домашняя страница American Chemical Society (Американское химическое общество). Здесь также есть раздел, где перечисляются члены, для выхода на которых требуется либо быть членом, либо заплатить за доступ.

**Institute for Supply Management (ISM).** <http://www.ism.ws> Многие ресурсы этого сайта доступны только членам этого института. На сайте приводятся ежемесячные отчеты о деятельности производственных и непроизводственных видов бизнеса, анализируются опережающие индикаторы экономической деятельности в Соединенных Штатах, приводятся отчеты Morgan Global PMI о производстве и услугах.

**Purchasing Management Association of Canada (PMAC).** <http://www.pmac.ca> На сайте публикуется Ivey Purchasing Managers' Index, опережающий индикатор экономической деятельности в Канаде.

**Ivey Purchasing Managers» Index.** <http://iveypmi.uwo.ca> Canadian Purchasing Managers Index составляется в школе бизнеса Richard Ivey School of Business при University of Western Ontario. В этот индекс входят товары, услуг и правительственные закупки.

**Правительство Канады.** <http://www.canada.gc.ca/> Домашняя страница канадского правительства, по которой через звенья связи можно выйти на любое канадское министерство.

**Primark Financial Information Division.** <http://www.primark.com> На сайте благодаря использованию гибких платформ получения информации представлены данные об американских и международных компаниях.

**U.S. Securities and Exchange Commission.** <http://www.sec.gov> Здесь можно найти информацию по всем компаниям Соединенных Штатов, которые предоставляют ежеквартальные отчеты по форме 10Q и годовые отчеты по форме 10K, которые вносятся в эту базу данных.

**D&B.** <http://www.dnb.com> D&B предоставляет базовые отчеты компании в онлайн за плату, а также бесплатно информацию о месте нахождения компании и ее продукции.

**Thomas Register.** <http://www.thomasregister.com> Наиболее подробный онлайн-источник для отыскания компаний и продуктов, производимых в Северной Америке. В число предоставляемых услуг входят онлайн-размещение заказов, просмотр и загрузка через компьютер миллионов чертежей автоматизированного проектирования и просмотр тысяч онлайн-каталогов компании и веб-сайтов. Здесь располагаются списки более 173 тыс. компаний из Соединенных Штатов и Канады и свыше 8 тыс. онлайн-каталогов поставщиков и веб-звеньев связи.



**Worldpages.com.** <http://www.worldpages.com> Это директория Интернета и «желтые страницы», где приводятся списки компаний из Соединенных Штатов и Канады и где имеются звенья связи с более чем 350 международными директориями. На сайте есть звенья связи с директориями с бесплатным для звонящих номером (800 / 888) в Соединенных Штатах.

**World Wide Yellow Pages.** <http://www.yellow.com/> Это список компаний со всего мира.

**Ziff Davis Media Publications.** <http://www.zdnet.com> Это ресурс информации, необходимой для ведения электронной коммерции.

### *Каталоги*

В хорошо управляемом отделе закупок и поставок должны быть каталоги широко известных источников поставок, охватывающие самые важные материалы, в которых заинтересована компания. Полезность каталогов прежде всего зависит от формы представления в них информации, легкости пользования, а также частоты и масштабов использования. В настоящее время все чаще применяются электронные каталоги (разбиравшиеся в гл. 4). У электронных каталогов есть одно дополнительное преимущество: и покупатели, и внутренние пользователи имеют хороший доступ к ним и могут индивидуализировать вариант, чтобы он включал только цены и другие условия и пункты, по которым покупатель договорился в ходе переговоров с продавцом. Управление содержанием электронного каталога — такое же трудное дело, как и управление бумажными каталогами. Совершенствование управления онлайн-каталогами направлено на то, чтобы повышать легкость доступа к ним и совершенствовать форму представления информации.

Удобство пользования содержанием каталога определяется тем, как осуществляется индексирование и размещение информации, а это далеко не простая задача даже при применении онлайн-каталогов. Каталоги выпускаются самых разных размеров и форматов, из-за чего работа с ними осложняется. Очень важно правильно индексировать каталоги. Некоторые компании по-прежнему пользуются микрофильмами, которые хранятся в отдельных папках и переплетах с вложенными специальными листами для каталогов; другие применяют индексы на карточках. Индексирование должно осуществляться по названиям поставщиков, а также учитываемым продуктам. Оно должно быть конкретным, определенным и легко понятным. Каталоги дистрибьюторов содержат много единиц продукции, поступающей из самых разных производственных источников, и предлагают справочники по имеющимся промышленным товарам, которыми занимается каждый дистрибьютор. Так, каталоги по оборудованию и станкам содержат информацию о спецификации и размещении источников поставок запасных частей и нового оборудования. В каталогах часто приводится информация о ценах; многие расходные поставки и материалы продаются по стандартным каталогам или только с объявленными скидками. Каталоги также используются внутренними пользователями как справочная документация.

### *Отраслевые журналы*

Еще один полезный источник информации о потенциальных поставщиках — отраслевые журналы. Список подобных публикаций, разумеется, очень длинный, хотя отдельные составляющие в нем особенно полезны. Конечно, в каждой области есть самые полезные отраслевые журналы, и поэтому покупатели в первую очередь внимательно знакомятся с ведущими журналами по своей отрасли или по отраслям, компаниям которых они продают или у которых они покупают. Такие журналы используются для 1) получения общей информации из статей, где сообщается о новых продуктах и материалах-субститутах, а также информация о поставщиках и их персонале; 2) постоянного внимательного отслеживания рекламных материалов, чтобы знать, что предлагается.

### *Справочники о фирмах*

Еще одним источником информации служат справочники о фирмах. Они существенно различаются по степени точности информации и пользе, и поэтому при их использовании необходимо отнестись к ним внимательно. Торговые реестры, или справочники о фирмах, — это материалы, где перечисляются ведущие производители, с указанием их адресов, числа филиалов, аффилированных структур, продуктов, а в некоторых случаях их финансовое положение или их позиция в отрасли. Там также содержатся списки торговых названий продуктов, предлагаемых на рынке, с указанием производителей и списки сырья, расходных материалов, оборудования и других видов продукции, предлагаемых для продажи; под каждой позицией приводится название и размещение доступных производственных источников поставок. Эти реестры организованы по промышленным товарам, производителям или торговым названиям. Среди обычно используемых справочников можно указать Thomas Register (<http://www.thomasregister.com>), MacRae's Blue Book (<http://www.macraesbluebook.com>) и Kompass publications (<http://www.kompass.com>).

Существуют и справочники, где указаны предприятия, принадлежащие представителям меньшинств или женщинам, что может помочь специалистам по закупкам способствовать повышению процента контрактов, заключаемых с подобными фирмами, что соответствует государственной политике. Здесь также есть полезные информационные источники. Так, Central Contractor Registration ([www.ccr.gov](http://www.ccr.gov)) упрощает процесс заключения подобных контрактов для федеральных органов власти, предоставляя интегрированную базу данных малых предприятий, владельцев-инвалидов, лиц, подпадающих в категорию 8(a), женщин, то есть предприятий, которые хотят заключать сделки с государством. Исследования можно осуществлять на основе Стандартной промышленной классификации (SIC от Standard Industrial Classification), ключевых слов, размещения, характеристик качества, типа бизнеса, расовой принадлежности или пола владельца бизнеса. Diversity Information Resources (<http://www.diversityInforesources.org>) способствует экономическому развитию структур бизнеса, принадлежащих представителям меньшинств, публикуя справочники по таким предприятиям (а также предприятиям, принадлежащим женщинам), предоставляя доступ к базе данных, где содержится более 9800 сертифицированных поставщиков M/WBE (предприятия, которыми владеют представители национальных меньшинств и женщины), а

также принадлежащих ветеранам, ветеранам-инвалидам и др. Ряд организаций также указывают предприятия, принадлежащие представителям меньшинств или женщинам. Это Национальный совет женщин-предпринимательниц (Women's Business Enterprise National Council, WBENC, <http://www.wbenc.org>); Национальная корпорация женщин, владеющих собственным бизнесом (National Women Business Owners Corporation, NWBOC, <http://www.nwboc.org>); Совет по развитию предприятий-поставщиков, которыми владеют представители национальных меньшинств (National Minority Supplier Development Council, NMSDC, <http://www.nmsdc.org>), а в государственном секторе — Служба помощи малому бизнесу и бизнесу, принадлежащему инвалидам (Office of Small and Disadvantaged Business Utilization, OSDBU, <http://osdbuweb.dot.gov>).

### ***Торговые представители***

Одним из наиболее ценных источников получаемой информации могут быть торговые представители, так как они могут сообщить об источниках поставок, типах продуктов и общую информацию, связанную с торговлей. Для специалистов по поставкам в данном случае надо решить одну задачу: сбалансировать потребности по взаимодействию с торговыми представителями со своими другими обязанностями и временными ограничениями. Конечно, важно устанавливать хорошие отношения с поставщиками, что начинается с дружелюбия, вежливости, взаимной откровенности при переговорах с торговыми представителями поставщика. После переговоров информация должна быть записана и зафиксирована в том виде, с которым можно легко и полезно работать. Некоторые организации разрабатывают механизмы маршрутизации на своих веб-сайтах, пользуясь которыми закупщики и продавцы могут работать с меньшими затратами времени, так как в удобном виде получают информацию о том, как вести бизнес с организацией и как выйти на интересующих их людей.

### ***Базы данных поставщиков и по промышленным товарам***

Информацию, полученную из любого источника, если она полезна, необходимо сохранить. Например, чтобы удобнее было работать с нужным каталогом, для этого каталога нужно создать указатель. Обычно используют базы данных по поставщикам и по промышленным товарам. База данных по поставщикам включает информацию по каждому активному поставщику, в том числе место расположения его предприятий и контактную информацию, открытые и прошлые заказы, показатели функционирования в виде комплексных учетных ведомостей и другую важную информацию, которая может быть полезна при принятии будущих решений. Базы данных по поставщикам могут управляться в онлайн-режиме, в виде простого компьютерного файла или в виде карточек.

База данных по промышленным товарам классифицирует материалы на основе продуктов и содержит информацию об источниках, из которых данный продукт закупался в прошлом, в некоторых случаях с указанием цены, места отгрузки и звена связи или дает перекрестную ссылку на базу данных о поставщиках. В этих базах также приводится и другая различная информация, например: запрашивается ли спецификация; действует ли уже контракт по данному виду продукции; исполь-

зуются ли обычно для данного материала конкурентные заявки; другие данные, которые могут оказаться полезными. Дополнительные файлы, сопровождающие подобные источники, указывают информацию о ценах и других учетных данных. Некоторые из этих инструментов уже обсуждались в предыдущих главах, о других будет рассказано ниже. Вопросы управления информацией при применении систем планирования ресурсов предприятия (ERP) и систем электронного снабжения с точки зрения управления информацией обсуждались в гл. 4.

### *Посещение поставщиков*

Некоторые менеджеры по поставкам полагают, что посещение поставщиков особенно полезно, когда нет никаких сложных моментов, которые надо обсуждать. Менеджер по поставкам может встретиться с руководителями более высокого уровня, вместо того чтобы ограничиваться обсуждениями лишь с лицами, которым поручено отвечать за разрешение какой-то претензии. Такие посещения помогают улучшать отношения на всех уровнях руководства и могут многое сообщить заказчику о будущих планах поставщика, то есть ту информацию, которая при других вариантах поиска могла бы не привлечь внимание покупателя. Политика посещений, правда, вызывает некоторые проблемы, с которыми специалисты по закупкам не сталкиваются при обычных посещениях, скажем, такие: кто должен наносить визит, как лучше всего получить полезную информацию, как лучше всего воспользоваться полученной информацией? Как свидетельствует опыт, лучших результатов можно добиться благодаря (1) предварительной разработке общей схемы сбора всех видов требующейся информации; (2) предварительному сбору всей имеющейся информации, как общей, так и конкретной, о компании, которая интересует заказчика своими возможностями; (3) подготовка подробного отчета о результатах и полученной информации после посещения. Если подобные посещения тщательно планируются, непосредственные расходы, которые требуются на их проведение, оказываются незначительными по сравнению с полученными результатами.

### *Образцы*

Помимо обычных запросов и посещения предприятий заказчик может проверить образцы продукции конкретного производителя. В этом случае необходимо решить, что делать с так называемой проблемой образцов. Часто торговый представитель, предлагающий новый продукт, побуждает покупателя принять образец, чтобы тот провел его проверку. Такая практика порождает ряд вопросов, в частности следующие: какие образцы следует принимать? как гарантированно правильно провести тестирование принятых образцов? кто должен нести расходы по тестированию? следует ли сообщать поставщику результаты тестирования? (См. *Тестирование и образцы* в гл. 5.)

### *Коллеги*

Часто полезными источниками информации о потенциальных источниках поставок служат внутренние бизнес-партнеры. Необходимость закупки может застав-

лять лицо, которому она требуется, искать потенциальные источники и таким образом.

### **Рекомендации**

Часто покупатели включают в свои предложения просьбу указывать рекомендации. Чтобы получить наиболее полезную информацию, интервьюер должен сформулировать основные параметры будущего общения. Во-первых, он должен удостовериться, что в ссылке на рекомендацию сообщается о компании примерно таких же размеров и с такими же целями. Во-вторых, он должен выйти на людей в этой компании, которые знают показатели функционирования поставщика из первых рук. В-третьих, вопросы должны быть открытого типа, благодаря чему при общении человек описывает показатели функционирования поставщика и взаимоотношения с ними более развернуто. Например, нового заказчика можно спросить о процессе установки приобретенного оборудования. «Проходил ли этот процесс у вас гладко? Сообщите, пожалуйста, о тех ситуациях, когда вы выбивались из графика. Как поставщик вел себя при возникновении проблемы или необходимости внести изменение?» Давнего заказчика можно спросить о действиях поставщика, которые он предпринимает, чтобы остаться конкурентоспособным или постоянно повышать показатели функционирования: «Сообщите, пожалуйста, когда поставщик начал программу совершенствования, благодаря которой вы как заказчик выиграли?» Прошлых заказчиков можно спросить о процессе перехода к другому поставщику: «Как повел себя предыдущий поставщик в отношении передаваемой информации, материалов и т.д., когда вы поменяли его на нового?»<sup>1</sup> Необходимо оценить полезность всех таких источников.

## **ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИСТОЧНИКОВ**

Очевидно, оценивание действующего поставщика проводить гораздо легче, чем нового. Поскольку проверка нового поставщика часто требует больших затрат времени и ресурсов, ее следует выполнять только по тем поставщикам, у которых вы можете действительно разместить большой заказ. Когда потенциальный поставщик конкурирует с уже действующим, вы ожидаете, что показатели функционирования нового источника должны быть лучше, чем у действующего. Для проверки возможностей и характеристик поставщика широко используется размещение у него пробного заказа. Однако это не всегда дает ответ на вопрос, стоит ли вообще размещать пробный заказ в данном источнике. К тому же даже если поставщик может успешно выполнить пробный заказ, в долгосрочной перспективе он может оказаться неприемлемым для вас источником.

Оценка потенциальных источников в первую очередь предназначена для получения ответов на два основных вопроса.

1. Может ли данный поставщик удовлетворять требования закупающей организации как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе?

---

<sup>1</sup> Chuck Stefanosky, «Don't Be Afraid to Dig Deep», *Purchasing Today*, November 1999, pp. 10–11.

2. Имеется ли у поставщика достаточная мотивация, чтобы удовлетворять запросы покупающей организации в соответствии с ее ожиданиями?

Ответ на первый вопрос в основном основывается на технических показателях поставщика. Второй, скорее, связан с человеческими качествами поставщика. Почему персонал поставщика будет уделять особое внимание запросам покупающей организации?

При оценивании потенциальных источников чаще всего основными факторами становятся технические или инженерные характеристики поставщика, его возможности по производству или дистрибуции, его финансовое положение и мастерство руководителей.

### Технические, технологические, производственные и дистрибутивные показатели

Наряду с производственными возможностями технические и технологические характеристики порождают ряд вопросов, связанных с поставками. Наиболее очевидный фактор — способность поставщика обеспечивать качество своей продукции. Однако возможны ситуации, в которых компания, технически способная удовлетворять текущие стандарты качества, может не иметь технологических и технических характеристик, позволяющих ей оставаться среди лидеров, внедряющих новые технологии. В других случаях производству может не хватать мощностей или площадей для расширения бизнеса или повышения гибкости, чтобы удовлетворять более широкий ассортимент запросов. Считается, что основная причина, объясняющая выбор одного поставщика, а не другого, — более высокие показатели первого по тем участкам, которые важны для покупающей организации. Поэтому при оценке поставщика следует уделять внимание не только его потенциалу, возможностям и характеристикам, но и будущим показателям. Однако только в очень крупных организациях группа поставок может обладать достаточной технической подготовкой, чтобы самостоятельно проводить подобное оценивание поставщика. Как правило, к этому процессу подключаются и представители других функций, в частности технологической, производственной, внутренних пользователей или контроля качества, которые привлекаются как эксперты, помогая оценивать технические и производственные характеристики потенциального поставщика.

Если оценивается поставщик-дистрибьютор, внимание в первую очередь может быть уделено его дистрибутивным мощностям. Наряду с технической подготовкой персонала должны быть оценены и другие составляющие, в частности природа соглашений с дистрибьюторами, обеспечивающими поставки производителям, их политика работы с запасами, возможности применяемых систем и их согласованность, а также способность оперативно реагировать на особые требования. Это необходимо, чтобы покупающая организация могла сделать правильный выбор из разных возможных вариантов. Например, ряд дистрибьюторов разработали масштабные программы управления запасами поставщиком/продавцом, что позволяет заказчику перейти на вариант аутсорсинга и передать провайдеру, скажем, всю функцию поставок товаров категории MRO и тем самым существенно снизить общую базу поставок.

## Оценка управления и финансов

Поскольку сейчас усиливается тенденция долгосрочного взаимодействия с единственным источником, а также все большее внимание уделяется повышенным требованиям к материалам, производству «точно в срок» и стратегическому сорсингу, управленческая подготовка потенциального поставщика становится еще более важной. Для функции поставок ключевой вопрос здесь формулируется так: управление у данного поставщика — это его корпоративная сила или слабость? Чтобы получить ответ на этот вопрос, надо провести детальный анализ миссии организации, ее корпоративных ценностей и целей, структуры, профессионализма менеджеров, управленческого контроля, систем оценивания работы персонала и их вознаграждения, системы профессиональной подготовки и развития, информационных систем, применяемых приемов и процедур. Также полезно понять, почему руководство поставщика уверено, что оно хорошо управляет своим бизнесом, и знать о его наиболее ярких успехах и самых крупных провалах. Более полной общую картину сделает функциональное оценивание сильных и слабых сторон по таким отделам и подразделениям, как маркетинг, поставки, бухгалтерия и т.д. Например, если в контракте, по условиям которого поставщик использует значительную долю сырья и деталей, получаемых от своих поставщиков или от субподрядчиков, группа поставок и их закупающая организация поступят правильно, если оценят систему снабжения поставщика, его структуру, процедуры и персонал. Это особенно важно при оценке цепей поставок, состоящих из нескольких уровней поставщиков.

Как правило, необходимо вести документацию на поставщика и лично посещать его предприятия в составе сорсинговых команд. Для крупных контрактов, заключаемых крупной компанией, решающим фактором в ходе процесса отбора может стать формальный отчет сорсинговой команды с подробным изложением сильных и слабых сторон управления потенциальных поставщиков.

Очевидно, на способность поставщика оперативно реагировать на запросы заказчиков влияют его сильные и слабые финансовые показатели. Поэтому закупщик должен определить масштабы финансового оценивания для каждой покупки. Как уже обсуждалось в этой главе выше, критичный вопрос в данном случае формулируется так: относятся ли данный товар или услуга к стратегическим? Если да, то поставщик становится стратегически важным и тогда необходим полный финансовый анализ. Хотя краткосрочные альтернативные варианты могут снизить риски, стратегическая природа закупки свидетельствует о необходимости полного понимания сущности долгосрочных рисков и возможностей финансового положения поставщика. Многие менеджеры по поставкам большое внимание уделяют системам раннего предупреждения, информирующим их об изменениях финансовой ситуации ключевых поставщиков, которые могут повлиять на решения закупающей организации. Это позволяет им оперативно вмешаться в ситуацию и совместно с поставщиком разработать план действий в непредвиденных обстоятельствах, если положение поставщика будет ухудшаться.

У специалиста по закупкам, хорошо знакомого с финансовым положением поставщика, возможностей при ведении переговоров становится гораздо больше. Например, предложение об авансовом платеже или скидке за оплату наличными

может не оказаться привлекательным для поставщика, не испытывающего затруднений в наличных ресурсах, и наоборот, быть очень мощным магнитом для фирмы, испытывающей недостаток оборотного капитала. Поставщик со значительными запасами может предоставить гарантию поставок и определенную ценовую защиту во времена нехватки материалов, то есть предложить условия, которые нельзя получить у других поставщиков, не имеющих этих материалов в таком количестве или средств для их приобретения.

Среди отдельных финансовых показателей, которые, вполне вероятно, следует изучить, выделим кредитный рейтинг, структуру капитала, рентабельность, способность оплачивать проценты и дивиденды, оборотный капитал, оборачиваемость запасов, коэффициент покрытия и доходность инвестиций, хотя этот список не полон. Часто считается, что индикаторами хорошего управления и конкурентоспособности служат финансовая стабильность и мощь. Поэтому полезным источником информации о прошлых показателях функционирования поставщика служат финансовые отчеты. Будет ли поставщик действовать точно так же в будущем, как в прошлом, — это вопрос, требующий дополнительного оценивания специалистом по закупкам на основе всей имеющейся информации, включая финансовую. Некоторые финансовые данные, которые закупочная организация хотела бы проанализировать, включают размеры прибыли и убытков, оборот запасов, кредиторскую задолженность и динамику ее изменения, а также коэффициент ликвидности (см. гл. 13 *Исследования и показатели*, где подобные данные и их применение обсуждаются подробно). Эту информацию можно получить у Dun & Bradstreet (<http://www.dnb.com>) и Hoover's (<http://www.hoovers.com>). При оценивании частных компаний у закупщика могут возникнуть трудности с получением достаточной финансовой информации и ее анализом. Масштабы этих трудностей зависят от позиции покупателя во взаимоотношениях с другой стороной.

Многие руководители, отвечающие за поставки, убеждены, что основные факторы, которые следует учитывать при оценивании и отборе источника, — профессионализм руководителей поставщика и его финансовое положение. Даже после удовлетворительной оценки, выставленной за профессионализм руководителей, а также за финансовые и технические характеристики поставщика, сохраняется вопрос, какой весовой коэффициент следует присвоить каждой из составляющих оценки. Должен ли менеджер по поставкам проявлять инициативу и настаивать, чтобы поставщик скорректировал выявленные участки неэффективности, особенно если они касаются менеджмента или финансовой стороны?

Существует множество примеров, свидетельствующих о необходимости того, чтобы поставщик был мощным. Обычно они связаны с долгосрочным выживанием компании. Небольшие поставщики часто зависят от состояния здоровья, возраста и способностей владельца-менеджера. Каждый раз, когда этот человек садится в автомобиль, вместе с ним в поездку отправляется и судьба компании. А порой даже личное отношение этого человека к некоторым заказчикам может стать очень важным фактором, влияющим на гарантию поставок.

Большая часть долгосрочных и важных взаимоотношений поставщика и покупателя в значительной степени зависит от коммуникаций, создаваемых менеджерами каждой организации. Если каждая сторона не готова и не способна выслушивать информацию, полученную от другой стороны, и реагировать на нее,



возникающие проблемы вряд ли будут решены так, чтобы удовлетворить обоих участников.

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПОСТАВЩИКОВ

После того как специалист по закупкам или сорсинговая команда сократили список потенциальных источников до небольшого, необходимо принять решение о процессе окончательного выбора. Часто специалист по закупкам или сорсинговая команда сравнивают своего поставщика с отчетными показателями функционирования потенциальных поставщиков, отражающими их деятельность за самое последнее время. Существующий поставщик — это организация, которая уже прошла через скрининг и получила как минимум один заказ. Большинство покупателей обычно разделяют своих поставщиков по крайней мере на две категории: относительно новых в базе поставщиков, чье функционирование в полной мере оценить пока невозможно, и уже проверенных, долгое время доказывающих и подтверждающих свою надежность. Обе группы постоянно оцениваются как формально, так и неформально. Обычно особое внимание уделяется новым источникам.

Процесс оценки и выбора может быть как очень неформальным, так и предельно структурированным и формализованным — все зависит от природы закупки. В этом параграфе обсуждаются несколько методов оценивания, в том числе неформальные, по категориям и на основе заданных весовых коэффициентов.

### Неформальные и полужформальные методы оценки

Неформальная оценка включает оценку поставщика внутренними пользователями и любыми другими членами закупающей организации, у которых с этим поставщиком были какие-то контакты. «Как идут дела с поставщиком X?» — вот типичный вопрос, который могут и должны задать специалисты по поставкам при контактах с другими сотрудниками своей организации. Эту информацию также получают во время бесед на профессиональных встречах, конференциях, из медийных средств; она может быть полезна для проверки и сравнения отдельных индивидуальных впечатлений. Знающий специалист по закупкам накапливает большие объемы подобной информации о поставщиках и всегда внимательно относится к новой информации, которая может повлиять на общее оценивание. В реальной жизни в большинстве небольших организаций почти все оценивания текущих источников выполняются неформально. Когда пользователи и специалисты по закупкам постоянно и ежедневно контактируют друг с другом и обмениваются информацией об удовлетворительных и неудовлетворительных показателях функционирования поставщика, оперативная и неформальная оценка вполне обоснованна.

Однако в более крупных организациях линии коммуникаций длинны, персонал отдела закупок и пользователи могут размещаться в разных местах, переговоры по крупным контрактам могут проводиться централизованной закупочной

группой, основной подрядчик размещается в основном предприятии, в то время как повседневные контакты специалистов службы поставок происходят в самых разных местах. Если поставщики — крупные организации или если требования по закупкам идут из разных предприятий заказчика, разбросанных по стране или по миру, требования разных предприятий, принадлежащих одному и тому же поставщику, могут удовлетворяться по-разному. Поскольку сеть между покупателем и поставщиком становится все более сложной, возникает потребность в создании более формальных систем оценки существующих источников.

### *Обсуждение на уровне руководителей*

Простым полуформальным инструментом оценивания поставщиков служат регулярно проводимые ежегодные обсуждения, в которых участвуют топ-менеджеры покупающей организации и их коллеги от поставщика. Как правило, эти обсуждения на высшем уровне ограничиваются приглашением основных поставщиков или основными или стратегическими заказами. Присутствие руководителей высшего уровня обеих сторон придает должную значимость таким встречам и позволяет обсуждать прошлые результаты, будущие ожидания, экономические, социальные, технологические тенденции, долгосрочные планы и т.д. на самом серьезном уровне. Обычно организатором подобных встреч становится руководитель отдела закупок (СРО), который приглашает других руководителей принять в них участие. Подобные обсуждения «за круглым столом» могут помочь улучшить взаимоотношения между покупателем и поставщиком на высшем уровне, а если они повторяются регулярно, то могут стать источником полезной информации для всех участников. Как правило, хотя и не обязательно, встречи проводятся в покупающей организации.

Очевидно, число подобных встреч на высшем уровне должно быть ограниченным. Эти встречи дополняются аналогичными мероприятиями на более низких уровнях с поставщиками, которые стоят в общем списке приоритетности ниже, но также имеют свои сильные стороны и позволяют регулярно и более широко обновлять информацию, чем при обычных контактах между поставщиком и покупающей организацией, осуществляемых по отдельным текущим заказам.

### **Формальная оценка и рейтинг поставщиков**

Тенденции рационализации базы поставок, стратегического сорсинга и установления более тесных взаимоотношений с ключевыми поставщиками дополняются все более современными подходами к рейтингу функционирования поставщиков. Часто помимо традиционных факторов — качества, количества, условий поставок и цен — отслеживается и то, как поставщик занимается постоянным совершенствованием. В других случаях могут отслеживаться и фиксироваться в учетных документах предложения по изменению конструкции продукта или предоставлению услуги, улучшению цепочки ценности, готовности работать с командами из представителей цепи поставок, оказание помощи по возврату инвестиций или утилизации продуктов, разработка предложений, обеспечивающих более высокую цену для конечного пользователя. При оценивании существующих источников вопрос

формулируется так: насколько хорошо данный поставщик выполняет свои обязанности? Чтобы использовать эту информацию при принятии решений по выбору будущих поставщиков, ключевой вопрос формулируется по-другому: каковы, скорее всего, будут показатели функционирования данного поставщика в будущем?

Большинство формальных подходов при ранжировании поставщиков предназначены для отслеживания фактических показателей их работы в течение времени. Новые виды программного обеспечения, применяемые для процессов закупок, помогают легче вести это отслеживание в режиме реального времени и обеспечивать более высокую наглядность изучаемых показателей. В частности, они позволяют отслеживать выполнение заказов, качества, количества, условия поставок, цену и цели по обслуживанию, а также выполнение других контрактных пунктов и требований. Поэтому коллективно выполнение текущего контракта может осуществляться оперативно. К тому же, когда наступает время по размещению следующего заказа, прошлые учетные документы могут использоваться для оценивания того, следует ли прежнего поставщика серьезно рассматривать в качестве потенциального источника. В небольших организациях такие факторы учитываются только при получении конкретных заказов. Более подробное оценивание включает обобщенный анализ деятельности поставщика за определенное время.

Отслеживать показатели качества поставщика нужно внимательно и достаточно подробно, чтобы при необходимости оперативно корректировать действия. Во многих организациях при рассмотрении потенциальных сделок учитываются только сертифицированные поставщики, в отношении которых проведены масштабные оценивания качества и других составляющих, их характеристики и свойства (см. гл. 5). Показатели по условиям доставки заказов поставщиком отслеживать довольно легко, если ведутся хорошие учетные документы по доставкам (как обещанным, так и фактическим), к тому же эти документы легко модифицировать неформально. При работах «точно в срок» нарушение доставок становится таким же серьезным фактом, как и неудовлетворительное качество, и поэтому проводится мониторинг параметров фактических доставок. В приведенном ниже примере различные уровни показателей доставок описываются и распределяются по рейтингу (отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо).

Отлично	Обеспечивает сроки доставки без ускорения заказов Контрактные даты по поставкам обычно обеспечиваются
Хорошо	Даты отгрузки продукции обычно соблюдаются без значительного контроля сроков и условий исполнения заказов Часто может согласиться с датами поставок
Удовлетворительно	Отгрузки иногда осуществляются с опозданием; требуется масштабный контроль сроков и условий исполнения заказов
Плохо	Отгрузки часто осуществляются с опозданием; обещания по поставкам редко выполняются; постоянно требуется ускорять выполнение заказов

Часто целесообразно представить оценки в числовом виде, так как это значительно снижает субъективность. Некоторые участки, например выполнение поставок, легче описывать в числовом виде, чем другие, например уровень обслуживания. Скажем, установить диапазон своевременности поставок конкретная компания может от двух дней до назначенного срока и с нулем дней позже него; этот диапазон определяется основным графиком производства. Все условия поставок отслеживаются, показатели функционирования ранжируются на основе заранее установленной системы ранжирования. Например, доставка может «вести» 15 баллов из общих 100, что означает, что на показатели поставки приходится 15% значимости при принятии решения. В частности, начисление баллов за своевременность поставок может быть следующим.

---

15 баллов	> 98%	своевременных поставок
10 баллов	95—97,9%	своевременных поставок
5 баллов	90—94,9%	своевременных поставок
0 баллов	< 90%	своевременных поставок

---

Фактические показатели цены, установленные поставщиком, также легко отслеживаются в виде расхождения между согласованными сторонами ценами и теми, которые фактически поставщик указывает в своих счетах заказчику; об этих расхождениях поставщика обычно уведомляют. Ценовой рейтинг поставщиков часто составляется на основе сравнения фактических цен с целевыми или фактической цены с самой низкой ценой других поставщиков, предлагающих выполнение того же заказа. Гораздо труднее отслеживать и получать оценки совокупной стоимости владения, предлагаемой разными поставщиками, а это оценка часто более важна, чем ценовая экономия, получаемая из года в год. Оценивание общих затрат по взаимодействию с потенциальным поставщиком по сравнению с текущим еще более трудная задача, которая переводит процесс принятия решений на более высокий уровень сложности.

Наиболее субъективные оценки связаны с участком услуг. Поэтому здесь необходимо собрать несколько точек зрения по качеству технической помощи, отношению поставщика, времени его реагирования на запросы о помощи, квалификации персонала поставщика, занимающегося технической поддержкой, и т.д. Поэтому по услугам, например аутсорсингу, можно пользоваться относительно простой схемой ранжирования (приемлемо или неприемлемо), к которой добавлять объяснения, позволяющие понимать, каким образом отдельные события влияют на рейтинг.

Показатели обслуживания должны быть оценены объективно, для чего надо точно определить уровни обслуживания и критерии, применяемые для этого. Основной фактор, во многом определяющий приемлемость показателей обслуживания, — точное описание требуемого уровня обслуживания, которое включается в заявление о сделанной работе.

Однако еще более сложно выбрать критерии оценивания функционирования поставщиков или проектных характеристик на участках стратегической важности,

например инновациях. Показатели инновационности на организационном уровне могут включать процент продаж новых видов товаров или услуг, число новых патентов или новых товаров, успешно предложенных на рынке; валовую прибыль от новых продуктов по сравнению с прибылью от прежних продуктов. Измерение прямого и косвенного вклада деятельности службы поставок и поставщиков в эти метрики — это задача, которой приходится заниматься постоянно.

### *Системы оценки на основе весовых коэффициентов*

Многие организации устанавливают рейтинг поставщиков на основе баллов и шкал, разработанных по каждому фактору и каждой оцениваемой позиции. Если несколько источников поставляют одни и те же товары и услуги, такие схемы помогают осуществлять перекрестное сравнение. По его результатам поставщик с отличными показателями работы может получить дополнительные сделки, в то время как поставщику с низкими показателями может быть предложено разработать план развития и улучшения своего функционирования, объем сделок с ним может быть снижен, а в некоторых случаях и вообще от его услуг откажутся. Пример ИРС из гл. 13 убедительно показывает, как работает система оценивания на основе весовых коэффициентов и как ею можно воспользоваться для оценки конкретного поставщика.

При применении подобных систем возникает несколько сложных моментов. Типичный процесс создания системы оценки с весовыми коэффициентами должен состоять из ряда шагов.

1. Выявление факторов или критериев оценки.
2. Определение степени важности каждого фактора.
3. Установление рейтинга каждого поставщика по каждому фактору.

Важные факторы или критерии решений должны устанавливаться в контексте конкретной закупки и сорсинговой стратегии по данному изделию. Разумеется, большинство организаций более внимательно отслеживают основных поставщиков, чем те источники поставок, которые, по-видимому, оказывают меньшее влияние на их показатели функционирования. Некоторые компании в качестве основы для установления категорий закупок используют денежные траты за год, в частности выделяя источники категории А, В и С. Во многом отношении это напоминает запасы, классифицируемые на основе распределения Парето (см. гл. 3 и 6). Некоторые организации добавляют специальную категорию «критичных» товаров и услуг, не зависящих от денежной стоимости, по которым неудовлетворительная работа поставщика может вызвать серьезные проблемы у организации. Такая система критериев позволяет применять по каждому классу свою схему рейтинга поставщиков. Скажем, по закупкам продукции в больших объемах или большей стоимости по долгосрочному контракту покупатель может учесть такие факторы, как профессионализм руководства поставщика, его человеческие ресурсы и степень соответствия информационных систем. Для продукции С (низкая стоимость при больших объемах) критичными могут стать условия поставок, наличие продукции, удобство взаимодействия и цена). Существуют самые разные способы присвоения весовых коэффициентов каждому фактору. Один из них —

процентный, когда каждому фактору присваивают весовой коэффициент в виде процента, и при этом сумма всех факторов должна составлять 100%.

Очевидно, выбор факторов, их весовых коэффициентов и формы измерения требуют всестороннего анализа, без чего нельзя добиться соответствия между приоритетами организации по анализируемому классу продукции и возможностью выбранной схемы рейтинга. По разным классам продукции следует применять разные факторы, разные весовые коэффициенты и разные способы измерения, и поэтому применяемые варианты учитывают разное влияние разных продуктов на организацию.

В полностью компьютеризованной системе все данные о показателях функционирования поставщиков должны быть введены в общую базу данных по мере получения заказов, и покупатель (а в некоторых случаях и поставщик) должен иметь возможность доступа к этим данным, чтобы обоснованно обсуждать функционирование поставщика в любой момент времени. Поставщиков необходимо информировать о том, какое место они занимают в общем рейтинге. После того как рейтинг поставщика оказывается ниже, чем у конкурента, или недотягивает до установленного целевого значения, этот поставщик предпринимает корректирующие действия и повышает показатели своего функционирования.

## СВЯЗЬ СОРСИНГА СО СТРАТЕГИЕЙ

Воспользовавшись разными источниками информации, покупатель может составить список доступных поставщиков, у которых он может приобретать необходимую ему продукцию. Первый уровень анализа — отыскание поставщиков, способных удовлетворить требования закупающей организации. Второй уровень — определение, кто из менеджеров по поставкам или какая сорсинговая команда готовы серьезно рассмотреть этого поставщика как источник поставок. Для продукции с высокой степенью риска и высокими объемами закупок исследования могут быть проведены в широких масштабах, для чего потребуется сотрудничество с поставщиком, внутренними пользователями и техническими экспертами, в частности с представителями отделов технологического контроля качества, систем и эксплуатации, которых приглашают войти в состав команды как официальных или неофициальных ее членов. Конечно, при покупке дешевых товаров, особенно в небольших количествах, затраты на проведение такого анализа во многом перевешивают его преимущества.

Сокращение списка потенциальных поставщиков не только оказывает влияние на принятие решения, но может и повлиять на деятельность закупающей организации в течение всего срока действия контракта. При эффективном процессе стратегического сорсинга особенно серьезные работы выполняются на начальном этапе анализа. Для этого следует разработать стратегию сорсинга по категориям или видам товаров и учесть все факторы, способные повлиять на получение максимальной ценности организации в результате принятия конкретного решения по сорсингу. Такая стратегия определяет весь процесс. На этапе оценивания следует рассмотреть ряд пунктов в стратегической перспективе, то есть на

самом высшем уровне. Более тщательный анализ некоторых из этих критериев позволяет перейти на следующий, более высокий уровень оценивания. В число этих аспектов входят следующие.

1. Следует ли воспользоваться единственным источником, двумя источниками или больше?
2. Следует ли закупать продукцию у производителя или у дистрибьютора?
3. Где должен располагаться поставщик?
4. Должен ли поставщик быть больше, меньше или таким же, как компания-заказчик?
5. Какие социальные, политические, этические, правовые или экологические аспекты необходимо учитывать?
6. Следует ли делать какие-то закупки для поставщика?
7. Следует ли делать закупки для персонала собственной компании?
8. С какими рисками в этом случае может столкнуться собственная организация?

### Один или несколько

Следует ли покупателю полагаться лишь на одного поставщика или целесообразнее взаимодействовать с несколькими? Ответ на этот вопрос может быть очень неубедительным — «все зависит от ситуации». Аргументы в пользу размещения всех заказов на конкретный вид продукции у одного поставщика следующие.

1. Прежние обязательства, успешное взаимоотношение в прошлом или действующий долгосрочный контракт с предпочтительным поставщиком могут даже не дать возможности разделить заказ по нескольким поставщикам.
2. Поставщик может быть эксклюзивным владельцем ряда важнейших патентов или процессов и поэтому быть единственным возможным источником. При подобных обстоятельствах у закупающей организации нет выбора, если не существует никаких удовлетворительных субститутов.
3. Поставщик может настолько выделяться своим высоким качеством продукции, обслуживанием или предоставляемой ценностью, что это не позволяет серьезно рассматривать закупки у кого-то еще.
4. Заказ может быть настолько небольшим, что делить его между поставщиками было бы нецелесообразно.
5. Концентрация закупок позволяет получить скидки или более низкие грузовые тарифы, которые в противном случае получить нельзя.
6. Поставщик может лучше сотрудничать, быть более заинтересованным и настроенным на удовлетворение интересов заказчика, если он занимается всеми сделками какого-либо типа с этим заказчиком.
7. Когда закупка какого-то вида продукции предусматривает оснастку, инструменты или дорогостоящую настройку оборудования, расходы на дублирование этого оборудования или таких настроек могут быть очень значительными.
8. При одном поставщике может быть намного легче составить график поставок.

9. Этот вариант может использоваться при производстве «точно в срок», закупках в варианте без создания запасов, системных контрактах и при применении электронного обмена данными (EDI).
10. Для установления хороших рабочих отношений с поставщиком требуются большие затраты ресурсов и времени. Поэтому чем меньше поставщиков, тем лучше.
11. Единственный поставщик — это предварительное условие создания партнерств.

С другой стороны, существуют и аргументы в пользу нескольких поставщиков, при условии, конечно, что негативные стороны такого варианта не слишком велики.

1. Традиционная практика строится на использовании не одного, а нескольких источников, особенно если речь идет о важных заказах, хотя в Соединенных Штатах в последние годы наблюдается тенденция перехода к единственному.
2. Знание того, что конкуренты участвуют в бизнесе, может заставить поставщика более внимательно относиться к заказчику и предложить ему более выгодные цены и больший объем обслуживания.
3. Повышается гарантированность поставок. Если у одного поставщика случается пожар, забастовка, остановка из-за поломки оборудования или какие-то другие проблемы, поставки по-прежнему идут из других источников, хотя бы и частично.
4. Закупающая организация накапливает уникальный опыт, позволяющий ей взаимодействовать со множеством источников.
5. Можно избежать ситуации, когда поставщик в значительной степени зависит от покупающей организации.
6. Закупающая организация становится более гибкой, поскольку может воспользоваться незагруженными мощностями всех поставщиков, с которыми она работает.
7. Даже в ситуациях, предусматривающих тесные взаимоотношения сотрудничества с поставщиком, могут быть случаи заключения соглашений о взаимной поддержке, когда поставщик X специализируется на продукте Q и поддерживает поставщика Y, который специализируется на продукте R и поддерживает поставщика X.
8. Несколько источников могут понадобиться и по стратегическим причинам, в частности в ситуации войны или для обеспечения безопасности поставок.
9. Государственное регулирование может предписывать использование множества поставщиков, в том числе из предприятий, которыми владеют представители малого бизнеса или национальных меньшинств. Если при работе с источником, которым владеет представитель малого бизнеса или национальных меньшинств, возникает высокий риск, также может понадобиться несколько источников.
10. У единственного поставщика может оказаться недостаточно мощности для удовлетворения существующих или будущих запросов заказчика.



11. Существующих или будущих поставщиков, возможно, надо протестировать на пробных заказах при одновременном размещении основных заказов у надежных поставщиков.
12. Изменчивость рынка поставок делает единственный источник неприемлемо рискованным.

Руководителей из службы поставок серьезно беспокоит вопрос, в каком объеме следует размещать заказы у одного поставщика, особенно если этот поставщик невелик или если заказ покупателя представляет значительную долю доходов продавца. Появляются опасения, что неожиданное прекращение закупок может поставить существование поставщика под огромную угрозу. В других случаях закупочная организация не хочет снижать гибкость, привязав себя только к отдельным источникам поставок. Существует простое практическое правило, которым традиционно пользуются в этой области: с одним заказчиком должно быть связано не более определенного процента (скажем, от 20 или 30%) общего бизнеса поставщика.

Если принимается решение разделить заказ на несколько поставщиков, возникает другой вопрос: по какому принципу проводить деление. На практике эта задача решается самыми разными способами. Один метод — разделить весь заказ на равные части. Другой вариант — распределить размеры заказов в зависимости от географических параметров. Третий — разместить более крупную долю у предпочтительного поставщика, оставшуюся часть — у одного или нескольких других. В химической отрасли, как и во многих других, обычная практика — размещать заказы у разных поставщиков как процент общих требований. Общие требования могут быть оценены, но не обязательно гарантированы, и поэтому в некоторых случаях иногда может не заказываться даже минимальный объем. Каждый поставщик знает, какой процент общего заказа будет размещен у него, но может не знать, кто его конкуренты или в каком объеме получит заказ каждый конкурент, если источников больше двух. Здесь нет обычной практики «лучшего» метода, хотя в настоящее время интерес к использованию единственного источника возобновился. Это соответствует ряду других нынешних тенденций, особенно стремлению к повышенному качеству, партнерствам и стратегическому сорсингу.

## Производитель или дистрибьютор

Следует ли заказчику приобретать необходимую продукцию непосредственно у производителя или через какие-то торговые каналы, например через оптовика, дистрибьютора или даже ритейлера? В отдельных случаях разные типы торговых ассоциаций прибегают к разным формам давления на покупателей, защищая интересы оптовиков, дистрибьюторов и других посредников. Этот аспект часто близко связан с закупками в местных источниках. На самом деле речь здесь идет не о фактической близости расположения завода пользователя, а скорее, о близости к одному из каналов закупок.

Обоснование использования торговых каналов — услуги, добавляющие ценность, т.е. дополнительные услуги, которые предоставляют эти каналы. Если оптовики предлагают продукты разных производителей и распределяют маркетинг-

говые издержки по всему ассортименту продукции, они могут доставлять продукты на предприятие покупателя с более низкими затратами, особенно когда продаваемой продукции немного и заказчики расположены на значительном расстоянии друг от друга или когда спрос нерегулярен. К тому же они могут иметь запас товаров больше, чем может позволить себе производитель, и поэтому оказаться в более сильной позиции, позволяющей обеспечивать оперативные поставки и выполнять срочные заказы. К тому же оптовики могут закупать партиями с полной загрузкой автомобилей или железнодорожных платформ, что экономит деньги при перевозках и снижает издержки покупателя.

В некоторых случаях некоторых дистрибьюторов поддерживает местное отношение. К подобным влияниям особенно чувствительны общественные агентства. Иногда фирмы, продающие через дистрибьюторов, прибегают к закупкам везде, где это возможно, также через дистрибьюторов.

С другой стороны, некоторые крупные организации часто ищут способы, позволяющие им действовать без посредников, особенно когда закупаются большие партии продукции, когда отгрузка осуществляется непосредственно производителям и когда оптовик не предлагает дополнительного обслуживания. Некоторые производители имеют собственные торговые дома, что позволяет им предоставлять большие скидки. Другие пытаются убедить своих производителей устанавливать скидки за количество. В частности, это особенно практикуется при продаже стали, но не ограничивается только этим рынком.

Ряд компаний стараются развивать свои источники на базе небольших производителей, не имеющих широких распределительных структур. Предпринимаются также попытки добиться особого обслуживания у выбранного дистрибьютора, например через соглашение, по которому дистрибьютор включит в свой штат «двух сотрудников исключительно для выявления продуктов, по которым могут возникнуть проблемы, и срочной их доставке по другим каналам». Соглашение может предусматривать выделение отдельного агента для деловых поездок непосредственно в офис заказчика, что позволяет улучшить обслуживание его сотрудников. Целесообразность применения системных контрактов и систем закупок с нулевым запасом в значительной степени зависит от концентрации большого числа относительно небольших покупок у дистрибьютора, обладающего достаточными возможностями для удовлетворения этих заказов.

И наконец, каждый участник цепочки ценности должен добавлять свою долю ценности. Этот руководящий принцип должен применяться и при отсеивании непроизводительных участников в распределительной сети.

## Географическое размещение источников

Должны ли закупки по возможности осуществляться из местных источников или географическое расположение поставщиков не очень важно? Большинство покупателей *предпочитают* приобретать необходимую продукцию из местных источников. В основе такой политики лежат два обоснования. Во-первых, местный источник часто может предложить более надежное обслуживание, чем тот, что размещен в удалении. Например, поставки можно осуществлять более оперативно, с одной стороны, из-за более короткого расстояния, с другой — потому что

опасности нарушения транспортных услуг в этом случае снижаются. В основе подробностей бизнеса, которые не известны другим поставщикам, могут лежать знания конкретных требований покупателя и особой квалификации продавцов. К тому же локальные поставки могут быть более гибкими при удовлетворении требований закупающей организации, а местные поставщики могут иметь такое же хорошее оборудование, ноу-хау и финансовое положение, как и любые другие, но расположенные от заказчика дальше. Поэтому могут быть вполне обоснованны экономические причины, объясняющие привилегированное положение местных источников по сравнению с удаленными. При применении систем производства «точно в срок» близость предприятия поставщика к предприятию заказчика становится особенно важной. Например, производители автомобилей поощряют поставщиков переводить свои заводы ближе к сборочным линиям, на которых собираются автомобили.

Второе основание для выбора местных поставщиков исходит из столь же значимой, хотя и менее материальной аргументации. Каждая организация функционирует, взаимодействуя с местным сообществом. Здесь располагаются ее сооружения, здесь живут ее сотрудники, здесь она часто получает значительную долю финансовой поддержки и здесь же нередко осуществляется значительная доля ее продаж. Другими словами, местное сообщество предоставляет компании персонал с их жилыми домами, школами, церквями и общественной жизнью в целом. Владельцы местных видов бизнеса и менеджеры местных профессиональных и социальных структур часто спрашивают руководителей компании, почему те не всегда взаимодействуют с ними. Если подобные интересы учитываются более полно, появляется хорошая возможность для публичных релейшнз. Поэтому если можно отыскать местный источник поставок, который способен предоставить закупающей организации такую же ценность, как и отдаленный, его следует поддерживать. Более того, покупатели должны помогать развивать местные источники, если у тех имеется для этого достаточный потенциал.

Такая политика, впрочем, осложняется двумя особенностями. Одна из них очевидна: первейшая ответственность службы поставок — закупать хорошую продукцию. Эмоции не должны включаться в анализ бизнеса, поскольку в долгосрочной перспективе это может негативно сказаться на местном сообществе. Второе осложнение возникает из-за трудности определения того, что считать «местным». Технологические изменения повлияли не только на размеры и расположение поселений, но и на коммерческие деловые структуры, в результате чего, помимо прочего, произошло расширение рыночных зон и, как результат, увеличение числа источников поставок, из которых можно обеспечивать получение заказов. Поэтому то, что в свое время могло обоснованно считаться местным в отношении многих участков и многих видов продукции, стало региональным, территориальным или национальным. Не существует какого-либо простого правила, пользуясь которым специалист по закупкам может установить экономические границы местного сообщества. По мере того как предприятия, связанные с электронной коммерцией, растут, границы времени и пространства размываются еще больше. Поскольку становится все легче получать доступ к информации о потенциальных поставщиках и обмениваться информацией между организация-

ми, все легче заключать сделки с международными поставщиками (см. также гл. 14 *Глобальные поставки*).

### Размер поставщика

Следует ли закупающей организации учитывать размер поставщика (крупная, средняя или небольшая организация) и следует ли отдавать предпочтение какому-то размеру поставщика? Как размер закупающей организации влияет на такое решение? Можно разработать матрицу относительных размеров (рис. 10.3). На принимаемое решение могут повлиять размер и природа заказа, а также общее представление, согласно которому, чем крупнее заказ, тем более крупным должен быть поставщик. Обычно небольшие поставщики — местные, их привлекают для небольших заказов, где гибкость, скорость реакции на запросы и наличие чаще более важны, чем цена. Более крупные поставщики нередко лучше подходят для выполнения заказов с большими объемами, при которых критичными становятся технологии, качество и совокупная стоимость владения. Из сказанного ясно, что поставщики средних размеров располагаются между этими крайними позициями. При таком обобщении возникает серьезная трудность — множество исключений. Скажем, небольшие поставщики сейчас все активнее заполняют ниши, которые более крупные поставщики не хотят или не могут обслуживать. По данным журнала *Hispanic Business*, руководители 100 компаний с самыми высокими темпами роста фокусируются на стратегии заполнения одной ниши на торговой площадке.

Размер закупающей организации	Размер поставщика
Небольшой	Небольшой
	Средний
	Крупный
Средний	Небольшой
	Средний
	Крупный
Крупный	Небольшой
	Средний
	Крупный

Рис. 10.3

Относительные размеры закупающей организации и поставщика

Небольшие поставщики традиционно демонстрируют более высокую лояльность и более качественное обслуживание, чего, по-видимому, добиться от более крупных поставщиков невозможно, хотя службы работы с заказчиками во многих крупных организациях пытаются изменить такой взгляд. Небольшие предприятия обычно очень сильно зависят от профессионализма владельца-менеджера, из-за чего здоровье и отношение к делу этого человека существенно влияют на риск

ведения бизнеса. Более крупные организации, как правило, более стабильны и имеют больше ресурсов, из-за чего повседневный риск их деятельности как поставщиков снижается.

Интерес к этническому разнообразию потребителей, работников и поставщиков внес дополнительную окраску в характер взаимоотношений между крупными заказчиками и небольшими поставщиками, а также заставил пересмотреть роль образования, помощи и неослабного внимания службы поставок в том, чтобы помочь поставщику добиваться успеха. Развитие технологии предоставляет, с одной стороны, новые возможности, а с другой — порождает новые проблемы для владельцев небольших предприятий. Интернет теперь стал доступен любому человеку, у которого есть компьютер, однако многие владельцы небольших предприятий опасаются, что затраты на ведение электронной коммерции будут для них запредельно высокими.

### Социальные, политические и экологические аспекты

При принятии решений по выбору источника значительную роль могут играть и неэкономические факторы — социальные, политические и экологические (см. гл. 12 *Правовые и этические вопросы поставок*, где эти аспекты обсуждаются более детально). В ходе исследования, проведенного в 2000 г. CAPS Research, Картер (Carter) и Дженнингз (Jennings) определяли степень участия менеджеров по закупкам в социально ответственном управлении цепью поставок и пришли к выводу, что «самое разное поведение, в самом общем толковании можно отнести к категории управления внешней средой, безопасностью, разнообразием, прав человека, качества жизни, этики, жизни и деятельности местных сообществ и филантропической деятельности»<sup>1</sup>.

#### *Социальный аспект*

Большинство организаций признают, что их деятельность может повлиять на социальные аспекты жизни общества. Некоторые социальные проблемы можно решить при помощи политики поставок и необходимых действий в этой области. Например, можно закупать некоторые виды услуг или товаров у общественных агентств, работники которых стараются излечить от каких-то вредных привычек, отбывавших наказание или имеющих физические или умственные недостатки. Также возможно осуществлять закупки у поставщиков, располагающихся на территории с общим низким доходом или в некоторых географических областях с высоким уровнем безработицы. Законодатели, требующие от поставщиков по контрактам для государственных органов или учреждений заключать определенный процент сделок с предприятиями, принадлежащими представителям меньшинств или женщинам, заставляют многих специалистов по закупкам отыскивать таких поставщиков. Многие менеджеры по поставкам становятся инициаторами программ помощи и образования, предназначенных для отработки взаимодейст-

---

<sup>1</sup> Craig R. Carter and Marianne M. Jennings, *Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2000), p. 7.

вия с представителями меньшинств. Например, министр энергетики разработал программу наставничества и защиты, в соответствии с которой основные подрядчики помогают небольшим предприятиям отрасли, которыми управляют представители меньшинств, повышать свои мощности, предоставляя им кредиты и привлекая их к выполнению контрактов. В каком-то смысле эти усилия позволяют гораздо лучше развивать партнерства и с более крупными поставщиками. Компании из частного сектора часто включаются в подобные программы добровольно, руководствуясь чувством корпоративной социальной ответственности, с одной стороны, а с другой — чтобы получить стратегическое преимущество. Например, три крупных производителя автомобилей в Детройте считают разнообразие поставщиков стратегическим преимуществом, поскольку они видят связь между теми, у кого они покупают, и теми, кому они продают. Помогая развивать экономическое благосостояние этнических сообществ, пользуясь для этого программами развития поставщиков, они повышают покупательную способность членов местного сообщества. Аспекты развития поставщиков более подробно рассматриваются в гл. 19.

Конечно, при реализации покупательной мощи в социальной сфере возникают не только возможности, но и проблемы. Поэтому достижение баланса между нередко конфликтующими целями организации (самые низкие общие затраты и социальная ответственность), оценка степени рисков и его снижение при помощи программ разнообразия поставщиков повышают общую степень сложности. Из-за этого непростые решения, связанные с источниками, могут стать еще более трудными. Большинство менеджеров по поставкам соглашаются, что любая сделка должна быть обоснована. Существует ряд источников и изданий, пользуясь которыми закупающие организации могут узнать о видах бизнеса, которыми владеют и управляют представители меньшинств и женщины, в том числе следующие.

- Управление по делам малого бизнеса [SBA от U.S. Small Business Administration, <http://www.sba.gov>].
- Национальный совет по привлечению к поставкам видов бизнеса, которыми владеют представители национальных меньшинств [The National Minority Supplier Development Council, <http://www.nmsdcus.org>] и его региональные советы по закупкам.
- Журнал *Minority Business Entrepreneur (MBE)*, <http://www.mbemag.com>.
- Журнал *Hispanic Business*, <http://www.hispanicBusmess.com>.

### ***Политический аспект***

Основной вопрос в политической области формулируется так: следует ли рассматривать область закупок как средство достижения политических целей? Общественные организации и агентства уже давно испытывают такое давление. «Покупай местное» — основное требование к специалистам по закупкам для городских и региональных (штата) органов власти. «Покупай американское» — обычное требование, логически вытекающее из предыдущего. Еще один пример такого рода — попытка канадского правительства распространить закупки в масштабах всей страны приблизительно в соответствии с распределением на ней на-

селения. В контрактах для оборонных целей правительство США уже давно придерживается политики поддержки и развития национальной базы поставок, что обеспечивает защиту безопасности в случае конфликтов с другой стороной, а в последнее время правительство стало награждать другие страны, поддерживающие инициативы США в этой области.

Здесь всегда возникает вопрос, какую надбавку следует платить за действия, выполняемые с учетом политических директив государства. Должен ли закупщик городского муниципалитета покупать автобусы у местного производителя по цене на 12% дороже, чем у предприятия, расположенного в другом штате или в другой стране? Дебаты по поводу дистантного аутсорсинга ведутся на основе политических аргументов, и многие общественные структуры принимают решения не допустить офшорного аутсорсинга, в результате которого происходит потеря рабочих мест в своей стране. Суть продолжающихся в этой области споров заключается в том, насколько это правильно для экономики в долгосрочной перспективе.

В отношении частного бизнеса политические вопросы также возникают. Должна ли корпорация поддерживать государственные политические и экономические цели? Правительство не испытывает особых сомнений при размещении контрактов на крупных предприятиях, где в условиях предусмотрено, что установленный процент (можно и больше) должен быть реализован в пределах своей страны. Скажем, в аэрокосмических и телекоммуникационных отраслях иностранные заказы часто размещаются на условии, что поставщик оставит достаточную долю субподрядных контрактов в стране заказчика. Интересно отметить, что государство не боится оказывать давление на участки, где частный бизнес запрещен. Мультинациональные корпорации часто сталкиваются с затруднениями, когда им приходится вести бизнес со странами с разными политическими взглядами. Американским компаниям в течение многих лет не разрешалось торговать с Кубой, однако их дочерние предприятия из других стран испытывали сильнейшее давление со стороны национальных правительств, которые требовали экспорта на Кубу тех самых продуктов, которые их родительские компании в США не разрешали продавать из США. То же самое справедливо и в отношении закупок из стран, торговлю с которыми власти не поощряют. Поэтому американское дочерние предприятия часто оказываются в затруднительном положении из-за желания местных органов власти поощрять местные закупки и настойчивых рекомендаций властей США, которые поощряют экспорт из родительской компании или поставщиков родительской компании. Растущая роль органов власти в ведении всех предприятий, скорее всего, будет повышать трудности этого рода и в будущем. Их решать будет, конечно, непросто. Сторонам потребуется много такта и понимания.

### *Экологический аспект*

Устойчивость — это способность добиваться экономического процветания при одновременной защите природных систем планеты и обеспечения более высокого качества жизни людей. Чтобы решить эту задачу, лица, принимающие решения, должны рассмотреть роль капитала в его четырех разновидностях: финансового (наличные, инвестиции и кредитно-денежные инструменты), производственного

(инфраструктуры, оборудование, инструменты и предприятия), человеческого (труд и интеллект, культура и организационные структуры) и природного (ресурсы, системы жизнеобеспечения и экосистема). Ключевая роль любой организации в обеспечении устойчивости, связанная с разработкой новых продуктов или услуг, источников и заключения контрактов, а также с выгодным использованием активов и инвестициями, принадлежит менеджерам по поставкам. Поэтому роль службы поставок следует изучить более внимательно.

Первый вопрос здесь таков: каким образом организация может проектировать товары и услуги, которые прямо или косвенно влияют на устойчивость? Вторым вопросом формулируется так: каким образом организация закупает материалы, продукты или оборудование, которые прямо или косвенно сказываются на устойчивости? Как группа поставок может повысить значимость вопроса устойчивости, если другие отделы и подразделения в организации этого не делают? Третий вопрос: каким образом можно осуществлять закупки из национальных и международных источников, которые стремятся к обеспечению устойчивости? Перечисленные вопросы непросты, а ответы на них могут быть самыми разными, так как зависят от общих условий работы конкретного предприятия. Конечно, можно не заниматься этими вопросами, если пересадить на «место водителя» органы власти и заявить: если власти разрешают это, то все должно быть правильно. Практический аспект такого подхода следующий: органы власти могут закрыть поставщика, загрязняющего окружающую среду без предварительных уведомлений, из-за чего опасности подвергаются гарантии поставок другим предприятиям.

Стратегии работы цепи поставок, предназначенные для экологических аспектов, варьируются в широком пределе, от простых, основное назначение которых избегать нарушения действующих законов, до более сложных, когда экологические аспекты начинают учитываться уже на этапе разработки продукции. Желательная иерархия в данном случае выглядит так: (1) сокращение поставок за счет проектирования или меньшего использования; (2) повторное использование: многократное использование одного и того же изделия, например упаковки или контейнера; (3) переработка, обработка материалов и доведение их до уровня сырья; (4) сжигание, которое позволяет по крайней мере получать энергию, но, как минимум, повышает содержание в воздухе диоксида углерода; (5) использование свалок, которое требует площадей и транспортировки, чтобы хранить отходы, способные загрязнить почву и воду. Среди программ, направленных на сокращение числа источников поставок, можно назвать разработку гибридных двигателей, работающих на топливе и электричестве, и технологий топливных ячеек. «Разработка, обеспечивающая неоднократное использование», требует от производителей бытовых приборов и автомобилей проектировать продукты так, чтобы их было легко разбирать и повторно пользоваться полезными материалами. В автомобильной отрасли эта задача особенно сложна. Та область, где ставка делается на сокращении веса материалов, предназначена для снижения потребления топлива до установленного уровня и строится за счет перехода к легким материалам-субститутам — пластикам. Однако это вызывает определенные трудности, так как пластики гораздо труднее извлекать из продукта и перерабатывать



для повторного использования, чем более тяжелые, но и более удобные для переработки металлические детали.

Очевидно, поставщики могут существенно помочь в решении этих приоритетных задач, чтобы минимизировать экологическую нагрузку закупающей организации, а в конечном счете и ее потребителей (см. также гл. 11 *Возврат инвестиций*). Во многих организациях на службу поставок уже возложена еще одна задача: служить информационным звеном между отдельными людьми, подвергающимися воздействию из-за ухудшающейся внешней среды, внутренними функциональными подразделениями и поставщиками по вопросам переработки отходов и опасных материалов. В США федеральные регулирующие органы уже создали системы управления опасными материалами и информацией о них, например в отношении химических веществ по таким составляющим, как транспортировка, использование, утилизация опасных материалов. Потребность в таких системах дополнительно усиливается законами, предусматривающими, чтобы люди на рабочих местах знали обо всех опасностях и были обучены действиям в чрезвычайной ситуации.

Существует множество организаций и программ, помогающих менеджерам по поставкам. Например, с 1982 г. Rocky Mountain Institute (RMI) взаимодействует с корпорациями, органами власти, местными сообществами и отдельными гражданами, помогая им решать проблемы, получать конкурентное преимущество, повышать прибыль и создавать богатство за счет более продуктивного использования ресурсов. В частности, команда по научно-исследовательским работам и консультациям из RMI помогла одному производителю полупроводников улучшить строительство и оборудование так, чтобы существенно сократить потребление энергии и выбросы углекислого газа; продемонстрировала специалистам по планированию городского хозяйства, каким образом можно подстегнуть экономическое развитие благодаря более совершенным строительным объектам и инфраструктуре системы подачи воды, а также помогла убедить компанию, занимающуюся настилом полов, использовать эффективные промышленные процессы с замкнутой петлей обратной связи на основе инновационной бизнес-модели.

Агентство США по защите окружающей среды (U.S. Environmental Protection Agency, EPA, <http://www.epa.gov>) предлагает программы и инструменты, которые вносят свой вклад в поддержание устойчивости при планировании и реализации этих планов, научные инструменты и технологии, а также способы измерения прогресса. В публикации в 2000 г. *Бережливая и «зеленая» цепь поставок: практическое руководство менеджерам по управлению материальными потоками и менеджерам цепей поставок по снижению затрат и улучшению экологических показателей* (The Lean and Green Supply Chain: A Practical Guide for Material Managers and Supply Chain Managers to Reduce Costs and Improve Environmental Performance) показаны возможности по повышению производительности и эффективности. Для этого компании следует учитывать затраты и выгоды на экологические составляющие при упрощении процесса принятия решений, связанных с управлением цепями поставок. Это руководство начального уровня; в нем рассказано, как находить подобные затраты и преимущества и как корректировать существующие информационные системы и приемы анализа, чтобы они лучше учитывали эту важную категорию затрат. Программа сектора стратегий EPA (Sector

Strategies Program) отыскивает возможности получения экологических преимуществ в масштабах всей отрасли. Отдел политики, экономики и инноваций (office of policy, economics and innovation, OPEI) работает с участниками торговых ассоциаций, в рамках программ ЕРА и с группами от регионов, штатов и других структур, отыскивая разумные решения проблем конкретных секторов. Проект ЕРА учета экологического аспекта предназначен для создания инструментов, которыми можно воспользоваться для вычисления экологических затрат при подходах к ведению бизнеса, не загрязняющего окружающую среду, и экономических преимуществ, которые предприятие может получить, не допуская такого загрязнения. В проекте можно познакомиться с рядом учебных кейсов, инструментами для вычисления и электронными таблицами, пользуясь которыми можно повести анализ экологических затрат и более обосновано принимать решения, связанные с бизнесом (<http://www.epa.gov/oppt/acctg>).

Национальная коалиция США по переработке отходов (U.S. National Recycling Coalition, <http://www.nrc-recycle.org>) представляет интересы самых разных лиц и организаций, стремящихся к достижению общей цели — максимальной переработке использованных продуктов, чтобы добиться преимуществ в виде сохранения ресурсов, сокращения объема твердых отходов, защиты окружающей среды. Например, эта коалиция выступает спонсором программы переработки отходов в сфере электроники (Electronics Recycling Initiative), предназначенной для продвижения идей, связанных с переработкой, повторным использованием и восстановлением устаревшего электронного оборудования, поощрения предприятий разрабатывать, производить и закупать электронное оборудование, не загрязняющее окружающую среду.

На международном уровне ISO 14000, во многом похожий на ISO 9000, предлагает процесс сертификации систем управления экологическими аспектами деятельности организации. В 1999 г. в отчете 1999 CAPS респонденты — предприятия, получившие сертификат ISO 14000, сообщили, что помимо сокращения времени выполнения заказов сертификация значительно повысила эффективность и производительность систем управления<sup>1</sup>.

Стратегическое управление поставками в целом предназначено для максимального использования возможностей и минимизации рисков. В области экологического влияния и устойчивости существует много возможностей, которыми менеджеры поставок могут воспользоваться, если они беспокоятся о состоянии окружающей среды. Эти возможности, скорее, отражают перспективные требования законодателей по защите окружающей среды и к тому же позволяют получать правительственную финансовую поддержку. Общественность позитивно относится к тем предприятиям, которые идут на инновационные эксперименты, снижающие нагрузку на окружающую среду. Из этого следует простой и очевидный вывод: теперь почти каждое решение по отбору поставщика, скорее всего, будет сопровождаться учетом экологических аспектов.

---

<sup>1</sup> Steven A. Melnyk, Roger Calantone, Rob Handfield, Robert Sroufe, and Frank Montabon, *ISO 14000 Assessing Its Impact on Corporate Effectiveness and Efficiency* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1999).

## Совместные закупки с поставщиком

Если закупающая организация обладает большим влиянием на торговой площадке и использует более эффективные закупочные процессы, чем остальные, она может воспользоваться этим при приобретении некоторых видов продукции, требующихся ее поставщикам. Хотя закупающая организация в этом случае может понести некоторые дополнительные затраты, в результате таких сделок и сама организация, и ее поставщик выиграют, а заключенное между ними соглашение позволит им распределить экономию на затратах. Тесные взаимоотношения поставщиков и закупающих организаций помогают менеджеру по поставкам больше узнавать о производственных издержках поставщиков и определять, насколько справедлива цена за продукцию поставщика. К тому же закупающая организация может быть более уверенной в качестве применяемых материалов. Если проблемы с качеством возникают позже, поставщик может решить, что эти трудности возникли из-за низкого качества поставляемых ему материалов. При сокращении числа покупателей сырья на рынке там реже встречаются случаи злоупотреблений, а цены становятся более стабильными. Последняя причина достаточно серьезная. Когда крупная компания размещает заказы у отдельных поставщиков, они часто обращаются на рынки материалов и узнают цены и доступные количества. Если, скажем, в ответ на предложение заказчика свои варианты предлагают шесть поставщиков, их предварительные расценки на требуемые материалы приведут к тому, что запрос на материалы на данном участке рынка, возможно, возрастет в шесть раз.

## Закупки для персонала компании

Другая проблема, с которой сталкивается большинство служб поставок, — решить, в какой мере оправданно использовать их структуры для получения товаров, необходимых сотрудникам организации или ее руководителям по более выгодным условиям по сравнению с теми, которые персонал смог бы получить индивидуально. Некоторые компании не только продают собственные товары своим сотрудникам со значительными скидками, но также разрешают им приобретать по себестоимости продукцию, закупленную компанией, для собственных нужд, а некоторые идут еще дальше и разрешают сотрудникам приобретать через этот канал товары, которые сама компания и не производит и не использует.

Есть ряд причин, объясняющих, почему компании целесообразно использовать политику закупок товаров для своих сотрудников. При некоторых обстоятельствах компаниям даже необходимо этим заниматься, по крайней мере в отношении самых необходимых товаров для жизни. Например, это условие особенно справедливо на отдаленных территориях, где люди занимаются горными работами или рубкой леса. Политика закупок товара для персонала считается способом повышения реальной заработной платы с незначительными, а порой и вообще минимальными затратами для компании. Это может повысить лояльность работников организации и тем самым стать частью дополнительных, неденежных выгод, которые они получают. Сотрудники компании часто считают, что имеют право воспользоваться преимуществами, которые получает компания. Более того,

как бы менеджер по снабжению ни относился в целом к подобной практике, часто ему трудно отказаться от запроса, поступающего от руководителей высшего звена, — «посмотрите, что мы можем сделать в отношении скидок для наших сотрудников».

С другой стороны, существуют компании, и таких много, которые решительно отказались от подобной политики. Возникает, конечно, вопрос о том, насколько реально можно снизить цену для персонала компании по сравнению с ценами в сетевых магазинах, супермаркетах, дисконтных магазинах и других распределительных точках с низкой себестоимостью. Разбираемая здесь практика может вызывать негативное отношение к компании, поскольку обычный ритейлер в этом случае может решить, что компания входит с ним в прямую конкуренцию или по крайней мере заставляет его предоставлять скидки своему персоналу.

К сожалению, лишь немногие люди понимают, насколько отделу закупок трудно заниматься многочисленными, но небольшими по объему закупками, товарами для личного пользования. Эта задача требует больших расходов времени при в целом низких результатах, поскольку провести полный поиск на всем рынке почти невозможно, а любые проблемы, возникающие из-за качества, цены или обслуживания, встречающиеся при такой форме покупок, всегда возвращаются к сотрудникам отделов закупок, которые вынуждены их решать.

## Оценка рисков

Руководство каждой организации принимает решение о рисках, на которые оно готово пойти с учетом ожидаемой доходности. Конечно, руководство предпринимает определенные действия, чтобы смягчить риски, избежать их, передать куда-то еще, застраховать, как-то ограничить или явно согласиться с ними. Для специалиста по закупкам или менеджера по поставкам важно рассматривать каждое решение в условиях общего риска, характерного для их организации.

Исследования поведения специалистов по поставкам при оценивании риска показывают, что воспринимаемый риск при размещении заказов особенно велик при взаимодействии с неизвестными поставщиками или с поставщиками, с которыми в прошлом не было сделок. Воспринимаемый риск, связанный с обычными повторяющимися закупками, намного меньше риска при приобретении новой или менее стандартной продукции. В целом риск считается более высоким при закупках незнакомых материалов, деталей, оборудования или взаимодействия с незнакомыми поставщиками, а также при заказах на большую сумму денег. Менеджеры по промышленным товарам могут предпринять ряд действий, позволяющих избежать риска, ослабить его, перераспределить, ограничить или получить страховку. Например, специалист по закупкам может попытаться перераспределить риск, попросив совета у технологов или запросив дополнительную информацию, а также разместив пробный заказ или прибегнув к хеджированию на рынке промышленных товаров. Закупщик может запросить гарантию предложения, гарантию показателей продукции или гарантию оплаты, чтобы подстраховаться от риска, избежать его, отказавшись от сотрудничества с поставщиками из некоторых стран, или ослабить, воспользовавшись двумя или несколькими источниками поставок, а не одним. Закупщик может ограничить риск, добив-

шись условий поэтапной оплаты, но удерживая определенный процент платежа до полного выполнения заказа. Когда покупатель предпринимает определенные действия, например выбирает поставщика, или переходит к другому поставщику, или соглашается на определенные условия контракта, он должен предпринимать подобные действия, полностью понимая, каким будет риск от его решения для организации, каковы будут доходы, каково соотношение риска и доходов.

## Развитие стратегии

Важный шаг при работе над стратегией — оценка рисков. Риск, связанный с поставками, можно оценить несколькими способами. Например, анализом Парето (см. гл. 6), в котором сравнение денежной суммы сделки с такими переменными, как процентная доля поставщиков, процентная доля или количество запасов, направлено на то, чтобы разработчики стратегии повысили внимание к дорогим закупкам. При анализе портфеля заказов, как правило, изучаются и риски рынков поставок, и возможности создания ценности закупки с учетом риска приобретения необходимых видов продукции на торговых площадках. Существует множество матриц вида «два на два», и на рис. 10.4 приводится классический пример такой матрицы. Из ее анализа видно, что товары и услуги, закупаемые организацией, можно разместить в клетках матрицы, на основе клетки разрабатывать стратегии по каждому промышленному товару, затем конкретные стратегии, и наконец, принимать решение, какие сорсинговые стратегии и инструменты наиболее подходят для каждой категории.

Примерно один и тот же риск — между низким и средним — характерен для некритичных и «рычажных» закупок, поскольку для этих рынков характерно наличие множества поставщиков, а рыночные силы делают цены конкурентными. Так как эти виды продукции достаточно стандартны, их качество сопоставимо, к тому же можно воспользоваться товарами-субститутами. Поэтому самыми важными критериями при принятии решений по этим видам товаров становятся удобство и легкость покупки, небольшие издержки на совершение покупок и системы доставки. Если объем требуемых стандартных продуктов возрастает, появляются возможности использовать большой объем в качестве рычага, и тогда критичной переменной становится цена единицы продукции. Большие объемы предоставляют закупающей организации большие возможности для оказания давления на торговую площадку, поэтому менеджеру по поставкам следует обратить внимание на стратегии, позволяющие увеличить объем закупок. Менеджер по поставкам может разработать стратегию, при помощи которой товары из категории «некритичные» переходят в категорию «рычажных», для чего объединяет отдельные группы товаров, стандартизирует закупки или консолидирует базу поставок. Эти действия переводят заказы в правую сторону матрицы по оси ценности, в результате чего при повышении объема организация может сэкономить за счет получения более низкой цены. Подобные действия обычно требуют повышенного внимания к внутренним процессам и бизнес-отношениям, поэтому в службе поставок создаются инструменты для анализа и консолидации расходов, которые в организации часто выполняются в широких масштабах.



нее его приобрести. Поэтому одна из задач службы поставок, о которой говорилось в гл. 2, — везде, где это возможно, добиваться стандартизации. Трудность, связанная с выполнением этой задачи, особенно сильно ощущается при управлении закупками категории «узкое место». Например, организация хочет улучшить свои программы подготовки руководителей служб поставок для глобальной группы поставок численностью 2,5 тыс. человек в 25 странах из разных часовых поясов, с разной культурой и языками. Если компания отправляет заявку на очень индивидуализированные учебные курсы, лишь немногие провайдеры имеют возможность организовать проведение таких курсов, а получаемые от них предложения учитывают эту сложность. Если команда по разработке внутренней системы подготовки может создать рабочий документ, в котором четко указывается содержание стандартного курса и показывается, чем он отличается от индивидуального, это позволяет на самом деле снизить риск (и затраты) при приобретении услуги.

Задачи, решаемые менеджером по товарам и услугам, обычно имеют как внутреннюю составляющую, так и внешнюю. Менеджер по поставкам должен взаимодействовать с внутренними партнерами, чтобы определить требуемый уровень и тип индивидуального запроса для удовлетворения потребностей и желаний конечного потребителя. Любая уникальность, которую конечный потребитель не ценит, считается отходом и поэтому должна быть устранена. Понятно, что такое решение очень рискованно, так как затраты на создание ненужной уникальности могут быть достаточно высоки, а расходы по устранению уникальной характеристики, которую конечный пользователь по-настоящему ценит, могут быть еще выше. Инструменты, позволяющие получать ценность из этой категории, включают межфункциональные и межорганизационные команды, анализ ценности, моделирование общих затрат и управление взаимоотношениями с потребителями. Например, производители автомобилей успешно стандартизировали многие детали, применяемые в выпускаемых ими разных моделях. Это сделано таким образом, чтобы отрицательно не повлиять на восприятия покупателей или на стратегию ценообразования. Закупки категории «узкое место» предоставляют возможности по снижению затрат и получению экономии, однако для их реализации требуются согласованные усилия разных функций, а часто и разных организаций.

Для стратегических закупок характерны и самый высокий риск, и самые большие возможности по вознаграждению. Это касается и организации, и ее сети поставок. У стратегических закупок те же самые основные характеристики, что и закупок категории «узкое место», в том, что они очень индивидуализированы или требуют ограничения числа поставщиков, т.е. только тех, кто реально могут выполнять заказы. Трудность в том, что стратегические закупки обладают самым большим потенциалом, способным либо существенно помочь организации в достижении ее целей, либо сильно помешать этому. Так, если миссия организации обобщена в словах «подбери и используй», любая закупка, которая побуждает потенциального заказчика выбрать и использовать продукт, может рассматриваться как стратегическая. Это может относиться к ингредиентам, входящим в состав чистящих веществ или к рисункам на упаковке, но не к офисным расходным материалам для операций общего назначения. Приобретение стратегических

продуктов и управление стратегическими расходами исторически осуществляется большим числом людей, не входящих в состав службы закупок и поставок. Например, авиационное топливо или закупки электроэнергии для некоторых производственных целей могут потребовать больших денежных затрат, и в основном им занимаются специалисты-пользователи, имеющие необходимые технические навыки и умения, а не профессионалы по управлению поставками. Однако в настоящее время все чаще подразделения пользователей и службы поставок совместно занимаются стратегиями, целями, задачами, метриками и делят ответственность за эти закупки. Служба поставок имеет опыт, знание базы поставок, навыки и умения, нужные для переговоров, умеет составлять контракты, управлять их выполнением, формировать долгосрочные взаимоотношения и поддерживать их, в то время как внутренний бизнес-партнер обладает нужными техническими знаниями. Инструменты и приемы, применяемые при стратегических закупках, включают моделирование общих затрат, анализ и инжиниринг ценности, межфункциональные команды и стратегические союзы. Многие эффективные инструменты и процессы, обсуждавшиеся в гл. 3 и 4, высвобождают время специалистов по закупкам, чтобы они могли более целенаправленно заниматься ресурсами и приобретением стратегических видов товаров, а также управлять этими процессами.

---

### Выводы

Прежде чем специалист по закупкам или сорсинговая команда сделают окончательный выбор поставщика, необходимо определиться с решениями по всем важным вопросам стратегии, которые обсуждались в этой главе: воспользоваться одним или несколькими источниками поставок; следует ли покупать непосредственно у производителя или лучше у дистрибьютора; следует ли полностью размещать заказы в местных источниках; какие весовые коэффициенты следует присвоить общественным, политическим и экологическим составляющим; как оценивать риски.

После этого можно принимать решения о сорсинговой стратегии. Дополнительные вопросы — покупать или производить самому, взаимоотношения с поставщиками — рассматриваются в гл. 18 и 19. В следующей главе разбираются транспортные и логистические задачи организаций.

---

### Вопросы и темы для обсуждения

1. Каким образом менеджер по поставкам может оценить риск закупок конкретной продукции или взаимодействия с конкретным поставщиком?
  2. Что компании необходимо учесть, прежде чем заключить соглашение о совместной закупке с поставщиком?
  3. Почему в настоящее время все чаще пользуются одним источником? Каковы недостатки этого подхода?
  4. Что такое оценка на основе весовых коэффициентов?
-



5. Почему компании может быть выгодно покупать у дистрибьютора или оптовика, а не непосредственно у производителя?

6. Каковы преимущества закупок у небольших местных источников?

7. В каких случаях может быть более целесообразно проводить неформальное оценивание поставщика?

8. В чем сходство и различие оценивания новых и существующих источников поставок?

9. Почему в ходе процесса оценивания служба закупок уделяет больше внимания менеджменту поставщика?

10. В какой степени общественные, политические и экологические составляющие могут повлиять на выбор поставщика?

#### Реферативная литература

Carter, Craig R., and Marianne M. Jennings, *Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain* (Tempe, AZ: CAPS Research, 2000), p. 7.

Carter, Joseph R., and Ram Narasimhan. *Environmental Supply Chain Management*. Tempe, AZ: CAPS Research, 1998.

Flynn, Anna E. «Knowledge-Based Supply Management», In *The Purchasing Handbook*, ed. J. L. Cavinato and R. G. Kauffman, Chapter 8, 7th ed. New York: McGraw-Hill / Irwin, 2005.

Hawken, Paul; Amory Lovins; and L. Hunter Lovins. *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*, Boston: Little, Brown and Company, 1999.

Krauze, Daniel R., and Robert B. Handfield. *Developing a World Class Supply Base*. Tempe, AZ: CAPS Research, 1999.

McIvor, Ronan, and Marie McHigh. «Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective.» *Journal of Supply Chain Management*, 2001.

## Кейс 10.1

### Quotech Inc.

«Следует ли нам согласиться с более низкими расценками Castle Metals или лучше отдать предпочтение Marmon Keystone, которая доказала свою надежность?», — размышляла Эмили Трент, закупщик в Quotech Inc., производителе оборудования для грузообработки, чей головной офис располагается в Кливленде. Эмили готовится к встрече с Ларри Пилоном, торговым представителем Marmon Keystone, которая на-

значена на следующий день. Речь идет о заказе стоимостью 700 тыс. долл., решение по которому необходимо принять в течение недели.

## UNITED DOMINION INDUSTRIES И QUOTECH INC.

Quotech Inc. — одна из трех компаний, входящих в Materials Handling Division (MHD) — подразделения Halgus Holdings (НН). Общие продажи НН за последний год составили 2,15 млрд долл., а чистая прибыль — 98,4 млн долл. Доля Materials Handling Division в продажах НН составила приблизительно 18%.

За прошлый год MHD сообщила о прибыли 42 млн долл. при объеме продаж в 388 млн долл. За предыдущий год это соответственно составляло 38,9 млн и 349 млн долл. Однако большая часть роста продаж и доходов объясняется поглощениями. По результатам годового отчета компании прошлый год был неудачным для НН, несмотря на рост продаж. НН столкнулась со снижением цен на своих рынках. Поэтому для нее важно добиться снижения затрат. Николас Уайтхед, президент НН, после изучения итогов заявил: «Несомненно, у нас существуют возможности для экономии на цепи поставок».

В прошлом году в НН была принята программа PEP, предназначенная для дополнительного улучшения операций, выполняемых в компании. Основными составляющими этой инициативы, обеспечивающей сохранение конкурентной позиции НН, считаются снижение затрат и их ограничение.

## ЗАКУПКИ В QUOTECH

Помимо Эмили Трент в отделе закупок Quotech работают Фрэнк Уилсон, директор по закупкам, и Ронда Бейтс, закупщик. Совместно они отвечают за закупки производственных компонентов для Quotech общей стоимостью 17 млн долл. Структура НН и программа PEP предусматривают тесное взаимодействие оперативных единиц, входящих в это структурное подразделение. Поэтому персонал службы закупок Quotech тесно взаимодействует со своими коллегами из Канады и Виргинии. Такая стратегия доказала свою полезность, так как консолидация закупок и соответствующее повышение покупательной силы при увеличении объемов позволили добиться экономии 500 тыс. долл. уже за первый квартал 2000 г. Учитывая цели компании и успех по сокращению затрат, ожидается, что практика консолидированных закупок при размещении заказов будет продолжена.

## ЗАДАЧА ПО ВЫБОРУ ИСТОЧНИКОВ ПОСТАВОК

В настоящее время Эмили занимается поиском источников поставок труб диаметром 2 7/8 дюйма, требующихся для их подразделения. Она — ведущий закупщик для этого подразделения. Трубы, которыми она сейчас занимается, — стандартный материал, требующийся для производства самых разных продуктов. Хотя это не критичный продукт, трубы, не удовлетворяющие спецификациям продавца, могут вызвать проблемы при работе оборудования. Более того, неспособность поставщика удовлетворить запросы производства по своевременным поставкам может привести к дорогостоящим остановкам сборочных линий. Из-за этого роль поставщика нельзя считать второстепенной. Хотя каждая из трех компаний, входящих в подразделение, в прошлом само-

стоятельно занималась закупками, указание высшего руководства по сокращению затрат изменило прежний подход. Из-за этого размер текущего заказа вырос до 700 тыс. долл., а переход на консолидированную закупку означает удовлетворение запросов всех трех компаний на трубы на предстоящий год.

## MARMON KEYSTONE, ПОСТАВЩИК QUOTECH

Marmon Keystone входит в группу компаний Marmon Group, располагающуюся в США. Ее местное предприятие работает в Акроне, это поставщик компонентов в Quotech в течение последнего десятилетия. Благодаря успешному взаимодействию с Дугом Эллиоттом, торговым представителем Marmon Keystone, Эмили была очень довольна сотрудничеством Quotech с Marmon Keystone. Дуг регулярно посещал Quotech, интересовался потребностями Quotech в поставках. Marmon Keystone была надежным поставщиком и партнером, надежно обеспечивающим качество продукции и своевременность поставок, что очень важно для Quotech.

Поскольку разработать детальные спецификации по каждому компоненту невозможно, очень много зависит от способности поставщика производить компоненты на основе очень точных оценок на своих предприятиях. За годы сотрудничества Дуг Эллиотт доказал, что и он, и его компания — очень надежные партнеры. Система отслеживания показателей функционирования поставщиков, применяемая в Quotech, свидетельствует, что за последние три года был всего один случай возврата продукции в Marmon Keystone и поставщик немедленно устранил выявленный недостаток. Более того, Marmon Keystone фактически занимается управлением запасов Quotech, по ее поручению занимаясь складированием. Эта услуга в значительной степени разгрузила Эмили, которая теперь не должна беспокоиться по поводу хранения, и каждый год экономит Quotech немалые деньги. Когда Эмили оценивает Marmon Keystone, она всегда вспоминает об одной ситуации. Однажды Дуг обратил внимание на низкие запасы одного компонента и предложил, чтобы их компания выполнила по нему заказ. Такое внимание к интересам Quotech привело к тому, что и другие поставщики стали действовать так же.

Два года назад Дуга Эллиотта перевели на должность генерального менеджера Marmon Keystone. Уходя, он проинструктировал своего преемника Ларри Пилона «особенно внимательно относиться к заказам этого клиента». Ларри пунктуально следует этой инструкции, и традиция создания ценности продолжилась, то есть заказчик по-прежнему доволен продавцом, как и в прошлом. Все это заставляет Эмили считать, что успех Marmon Keystone объясняется не свойствами отдельных личностей, а общими характеристиками ее деятельности как поставщика. При годовом объеме продаж в Quotech почти 300 тыс. долл. неудивительно, что Marmon Keystone входит в состав первых двадцати поставщиков Quotech, которая, скорее всего, входит в десятку важнейших заказчиков Marmon Keystone.

## CASTLE METALS

Внимание Эмили на Castle Metals обратил Джон Стивенсон, менеджер по закупкам канадской компании. До этого Эмили очень мало знала о Castle Metals. Эта компания не входит в число первых 50 поставщиков для предприятий в Торонто. Дополнительные исследования закупок канадской компании показали, что в прошлом году они закупили у Marmon Keystone продукцию на 300 тыс. долл.

В прошлом ни Quotech, ни канадская компания не размещали никаких заказов у Castle Metals. Однако у них были разные потребности в источниках поставок, поскольку канадская компания более специализирована, поэтому ей требуется широкий ассортимент базовых компонентов в небольших количествах. У Quotech требования более стандартные, как правило, она закупает более стандартные компоненты в более крупных объемах. После предварительного впечатления у специалистов сложилось мнение, что Castle Metals может удовлетворять запросы обеих компаний со своего предприятия, расположенного в Миссиссауга, провинция Онтарио. Более того, в заявке Castle Metals на поставку труб общая стоимость ниже, чем у Marmon Keystone, на 18 тыс. долл. К удивлению Эмили, Джонс Стивенсон и ее коллеги из Виргинии уверены, что Castle Metals должна стать поставщиком труб диаметром 2 7/8 дюйма. Тем не менее Эмили понимает, что наличие нескольких поставщиков способствует тому, чтобы «поставщики работали честно».

Эмили рассматривает варианты решения о поставках, а также возможности «утешительной компенсации», которые она могла бы предоставить Marmon Keystone, если не разместит у них заказ на трубы. Ее учетные данные свидетельствуют, что канадская компания закупила компоненты на 240 тыс. долл. и что у предприятия из Виргинии также есть потребности в трубах. Поскольку и у Marmon Keystone, и у Castle Metals имеются филиалы на всех трех участках, вполне вероятно, что она сможет использовать их в качестве поставщиков по данному заказу. «Что я скажу Ларри?», — думала Эмили, готовясь к встрече.

---

## Кейс 10.2

### Оценка заявок

Мэтт Робертс, которого только что приняли на работу в Custom Equipment's (CE) закупщиком, готовился к встрече с менеджером по закупкам, назначенной на следующий день. Мэтт получил четыре заявки на поставку кабеля в CE и сейчас размышляет, подходят ли критерии оценивания заявок, которые он разработал раньше, к данной ситуации и какие действия ему следует порекомендовать.

### ПРОЦЕСС РАССМОТРЕНИЯ ЗАЯВОК

Учитывая свой небольшой опыт работы в CE, Мэтт решил, что лучшим будет вариант торгов, поскольку он не был знаком ни с одним из поставщиков электротехнической продукции, которые продают кабель и проволоку CE.

Пакет, распространенный Мэтт, содержал перечень всех видов проволоки и кабеля, которые ежегодно используются в CE, и прогнозы их потребления на предстоящий год. Поставщиков попросили сообщить расценки, условия, способы доставки и текущее положение по этим продуктам в контексте запросов CE. Важнейшими факторами Мэтт считает ценообразование и способность удовлетворить потребности CE, а также политику возврата продукции. Кроме того поставщиков попросили включить в свои заявки любые новые идеи по улучшению обслуживания CE.

По кабелям и проволоке, необходимым CE в течение всего года, были запрошены десять потенциальных поставщиков. Некоторых поставщиков пригласили участвовать

в программе управления проволочной продукцией (Wire Management Program, WMP). Эти поставщики были выбраны потому, что специалисты СЕ были уверены в их способности удовлетворять потребности СЕ в кабеле и проволоке. Все поставщики были местными, поэтому расстояние от них до предприятий СЕ не было решающим.

Заполненные заявки в СЕ передали четыре наиболее подходящих для этого поставщика, а остальные шесть, как оказалось, не могут адекватно удовлетворить все запросы СЕ, хотя Мэтт уверен, что и остальные шесть компаний способны выполнить их заказ. На их ответы повлияли лицензионные соглашения, масштабы бизнеса и требование иметь определенные продукты в своих запасах. Тем не менее Мэтт считал, что и четырех заявок достаточно, чтобы ситуация была конкурентной.

Некоторые поставщики заинтересовались возможностью поставок альтернативных продуктов с почти аналогичными характеристиками, особенно в качестве субститута кабеля марки «Newflex». По лицензионному соглашению поставлять именно «Newflex» могли только Premier Cable Corporation (PCC), Bannister Electric и Eastern Electric. Некоторые поставщики, в частности State Electric, могли поставлять кабель «Kelvin» как альтернативу «Newflex». Многие крупные компании-заказчики покупают «Kelvin» вместо «Newflex», утверждая, что «Kelvin» даже лучше подходит для оборудования.

Предложение СЕ также включало перечень устаревшей высокой мощности продукции на складе СЕ. Из-за изменений в спецификации заказчиков на складе СЕ имеются некоторые виды проволоки и кабеля, которые компания больше не использует в своей продукции. Тем не менее этот запас все еще обладает стоимостью перепродажи, и начальник Мэтта хочет, чтобы компании — участники торгов предложили цену их выкупа. По оценкам СЕ, стоимость таких запасов составляла около 5 тыс. долл.

После обсуждения с менеджером, отвечающим за получение продукции СЕ, по документам, подготовленным для ISO 9001, Мэтт провел анализ и сравнение поставщиков до получения у них заявок (илл. 1). Он также разработал критерии, на основе которых собирался оценивать поданные заявки. Каждому критерию Мэтт присвоил весовой коэффициент (илл. 2). Учитывая природу бизнеса СЕ, Мэтт хотел, чтобы оценка отражала наиболее критичные аспекты операций СЕ. Он проанализировал общую стоимость каждой заявки, разделенной на составляющие по кабелям и проволоке, и обобщил заявки с анализом цен по каждой из них (илл. 3).

Иллюстрация 1  
Общий анализ предложений поставщиков

Характеристики продавца	Продавец			
	PCC	Eastern	State	Bannister
Целевой рынок (небольшой, региональный)	Специализированный	Средний — крупный	Небольшой — средний	Средний — крупный
Характер поставок	Индивидуализированный	На основе заказанных объемов	Индивидуализированный/ на основе заказанных объемов	На основе заказанных объемов

Позиционирование (качество, лидер)	Услуги	Наличие	Услуги	Наличие
База затрат	Размещение в одном месте	Размещение в трех местах	Размещение в одном месте	Размещение во многих местах
Объем продаж, млн долл. в год	14	117	51	225
MRP	Нет	Да	Нет	Да
Репутация	Хорошая	Хорошая	Очень хорошая	Хорошая
Условия платежей	Оплата в течение 15 дней	Оплата в течение 45 дней	Оплата в течение 30 дней	Оплата в течение 30 дней
Управленческие способности	Удовлетворительные/слабые	Хорошие	Хорошие	Хорошие
Сертификация ISO	В процессе	Сертифицирована	Зарегистрирована	Сертифицирована

Иллюстрация 2  
Критерии оценки заявок

Критерии	Весовой коэффициент	PCC	Eastern	State	Bannister
Прошлые показатели функционирования *	20	17	14	16	0
Цена	35	30	27	24	33
Условия	15	10	13	12	12
Доставка (от размещения заказа до его прибытия)	15	10	12	15	0
В будущем EDI и EFT	10	0	10	10	10
Выкуп запасов **	5	2	5	5	4
Итого	100	69	81	82	59

\* По оценкам менеджера, отвечающего за получение продукции.

\*\* Определено на основе суммы, которую поставщик готов заплатить за запас проволоки и кабелей, имеющийся в СЕ.

Иллюстрация 3  
Обобщенный анализ заявок

Претендент	Проволочная продукция, долл.*	Кабельная продукция, долл.*	Выкуп запаса СЕ, долл.	Итого, долл.
Premier Cable Corp.	322 762	519 435	(2000)	840 197
Eastern Electric	295 841	558 233	(5000)	849 074
State Electric	305 593	577 152	(5000)	877 745
Bannister	285 090	538 791	(4000)	819 881

\* Все цены фиксированы на год при условии, что колебания цен меди на рынке сырья не превысят 0,10 долл. за 1 фунт.

## Поставщики электрических компонентов

Ниже четыре поставщика электрических компонентов, которые подали полные заявки в Custom Equipment, описаны более подробно.

### Premier Cable Corporation (PCC)

PCC — небольшой поставщик, специализирующийся на комплектующих деталях кабелей и самих кабелях. Он обслуживает отрасли автомобиле- и роботостроения в течение девяти лет. Репутация PCC базируется на высоком качестве его услуг. Он взаимодействует с СЕ пять лет и в настоящее время поставляет СЕ весь требующийся ей кабель марки «Newflex».

PCC хотела бы продолжить поставки кабеля «Newflex» СЕ и в будущем. Однако его беспокоит, что ему приходится участвовать в торгах с более крупными поставщиками, выпускающими промышленную проволочную продукцию, поскольку он не может обеспечить экономию на масштабах, как более крупные поставщики. Говорят, президент PCC сказал: «Тяжело показывать одновременно высокие результаты, выпуская кабель отличного качества и обычную проволочную продукцию». Из-за небольшого размера у PCC нет намерения в ближайший год устанавливать новые компьютерные системы, и к тому же он не готов заплатить СЕ большую сумму за выкуп устаревших проводов и кабелей.

Доставки продукции с предприятий PCC в прошлом осуществлялись при помощи курьерской службы. СЕ получала свои заказы через три-четыре дня после размещения заказа. При необходимости PCC может оказывать услуги круглосуточно, взимая для этого дополнительную плату. В запасе PCC имеется множество кабелей марки «Newflex». Недостающий кабель может быть поставлен в течение ночи с производственного предприятия Newflex, расположенного в Нью-Джерси. Поскольку многие заказы СЕ срочные, PCC в качестве поставщика был бы удобен. К тому же владелец и торговые представители PCC всегда имеют при себе средства связи, даже в выходные, и поэтому при чрезвычайных обстоятельствах у заказчика с ними можно оперативно связаться.

Торговые представители РСС обеспечивали отличное обслуживание и оперативно отвечали на все звонки, если судить по комментариям некоторых закупщиков СЕ. Еще один закупщик проинформировал Мэтта, что их время выполнения заказов обычных продуктов вполне приемлемо. В целом РСС — очень ответственная организация, заинтересованная в удовлетворении запросов своих заказчиков. Представитель одного из заказчиков РСС в разговоре с Мэтт сказал, что эта компания «ориентирована на обслуживание... вопросы затрат ставит не на первое место. Они хотят использовать ценообразование... а их качество никогда не создает проблем».

## Eastern Electric

Eastern Electric (Eastern), стабильный дистрибьютор электрической продукции, расположена примерно в тридцати милях от СЕ. Это крупная организация, которая хотела бы получить все заказы СЕ на электрическую продукцию. Основное преимущество Eastern — наличие продукции в объеме, соответствующем их размерам, и наличие широкой дилерской сети. Ценообразование Eastern конкурентно, ее управленческая команда действует профессионально и доброжелательна к заказчикам. Правда, иногда отыскать их торговых представителей трудно. Последнее время реакция на запросы порой стала слишком медленной. В среднем поставки выполняются через два дня после размещения заказа. СЕ могла бы организовать получение до трех партий из Eastern каждый день, поскольку она использует собственный парк грузовиков для доставки, однако они обычно содержат компоненты, заказанные за несколько дней до этого. Масштабы деятельности Eastern и детально отработанные процессы выполнения заказов, с другой стороны, могут затруднить ее действия в случае необходимости выполнения срочного заказа.

Мэтт посетил центральный склад Eastern Electric, где хранится проволока, и на него произвел впечатление тот объем запасов, который там хранится, включая кабель «Newflex». На складе установлены самые современные компьютерные системы. Eastern Electric до этого не был крупным поставщиком проволоки и кабеля в СЕ, хотя ежедневно поставлял много других электронных компонентов.

## Bannister

Bannister — очень крупный поставщик проводов и кабеля, занимается этим бизнесом с начала 1950-х годов. До последнего времени он не выполнял никаких заказов Custom Equipment, хотя Мэтт не мог найти этому никаких обоснованных причин. Из-за этого у менеджера, отвечающего за получение материалов в СЕ, нет никаких учетных ведомостей по показателям функционирования этого поставщика. Выполнение заказов Bannister осуществляет с помощью курьерской службы. Некоторые основные заказчики Bannister очень крупные и в своем бизнесе занимают ведущие позиции. Эти компании используют проволоку и кабель в больших количествах.

Торговый представитель Bannister доброжелателен, но на вопросы Мэтта дает слишком широкие ответы. Он, по-видимому, заинтересован получить заказы СЕ, но, к удивлению Мэтта, не знаком с базовыми концепциями работы с запасами. У Мэтта сложилось первое впечатление, что СЕ вряд ли станет одним из наиболее ценных для Bannister заказчиков.

Несколько дней назад Мэтт случайно встретился с человеком, который в прошлом работал в Bannister. Он описал компанию как «слишком большую... которая не



поторопится... все здесь должно документироваться, а при срочных поставках это может вызывать проблемы. Однако Bannister гордится наличием продукции и конкурентным ценообразованием».

## State Electric

State Electric (State) — маленькая компания, поставляющая электрическую продукцию, с которой SE ведет бизнес в течение восьми лет. Ее основатель и торговый представитель в прошлом работали в Eastern Electric, но уволились одиннадцать лет назад, чтобы основать State Electric. В настоящее время State поставляет SE большую часть проволоочной продукции.

Основное внимание в State уделяется обслуживанию. Время доставки заказов очень короткое, обычно в тот же или на следующий день, о чем Мэтту сообщил менеджер по приемке материалов в SE. Если заказанных продуктов у них нет, для выполнения такого заказа им обычно требуется два-три дня. State недавно решила установить новую компьютерную систему, что позволит ей обслуживать своих заказчиков еще лучше. Ее торговый представитель всегда готов ответить на вопросы или проконсультировать заказчика и сам посещает Custom Equipment каждые несколько дней. Мэтт заметил, что инженеры и служащие SE с удовольствием общаются с этим человеком. Более того, по-видимому, все его любят.

Из четырех поставщиков, подавших заявки, State — единственная, кто не может поставлять кабель «Newflex». Вместо этого она хотела бы поставлять SE «Kelvin», который дороже, но, как считают специалисты, настолько же и эффективнее, чем «Newflex». В отношении этой замены возникают некоторые сомнения, поскольку кабель этой марки до сих пор в полной мере не протестирован на соответствие спецификациям заказчиков SE. Kelvin провела два семинара с представителями SE, чтобы познакомить инженеров и закупщиков с компанией Kelvin и ее продукцией. Это помогло всем лицам, заинтересованным в продукции Kelvin, лучше узнать о ней, а менеджерам SE предоставила возможность протестировать продукцию и задать технические вопросы.

Еще одна возможная трудность с кабелем «Kelvin» связана с тем, что многочисленные заказы, размещенные в SE, в соответствии со спецификациями ее заказчиков предусматривают использование «Newflex». Если SE захочет использовать продукцию Kelvin, ей потребуется получить на это разрешение заказчиков. Поэтому SE в начале придется опробовать кабель «Kelvin» на заказах без указанных спецификаций. Чтобы помочь убедить SE опробовать новый кабель, представители из State и Kelvin совместно согласились бесплатно поставить SE этот кабель для выполнения полного заказа на основе «Kelvin». Это предложение впечатляет, особенно потому, что средние проектные расходы SE на заказ составляют от 8 до 12 тыс. долл.

## КРИТЕРИИ ВЫБОРА

Еще до того как были отправлены приглашения потенциальным поставщикам принять участие в торгах, Мэтт установил ряд критериев оценки и их весовые коэффициенты. Теперь, после того как Мэтт получил заявки, его интересует, надо ли их пересматривать и какого поставщика он должен порекомендовать менеджеру по закупкам на встрече, которая состоится на следующий день.

## Кейс 10.3

### Somers Office Products Inc.

Джордж Беллоус, менеджер по закупкам в Somers Office Products (Somers), которая располагается в Калгари, провинция Альберта, размышляет о том, следует ли их компании сменить поставщика переключателей. Fairmont Canada, один из основных поставщиков Somers, только что сообщил, что их приобрела MSC Inc., прямой конкурент Somers.

### SOMERS OFFICE PRODUCTS INC.

Somers Office Products была создана как дилер канцелярских принадлежностей в 1920 г. и до 1975 г. это был семейный бизнес, затем ее приобрела управляющая группа. Somers имеет два центра розничных продаж, однако основная часть их продукции предназначена для коммерческих заказчиков. Компания остается частной, ее цель — получение прибыли. У нее имеется склад. Общая численность персонала составляет около 80 человек, большая часть которых занимается продажами.

Компания работает в трех продуктовых сегментах: офисных поставок, офисной мебели и услуг по проектированию офисов. Самый большой из этих сегментов — офисные поставки, который занимается канцелярскими товарами, бумажной и различной бланочной продукцией. Одна из самых динамично развивающихся линий — поставки для компьютеров, например картриджей для принтеров.

### ПОСТАВЩИКИ

Отрасль офисных поставок очень конкурентна по цене. В ней наблюдается тенденция сотрудничества с реселлерами, например с Somers, которые в первую очередь взаимодействуют с оптовиками, а не осуществляют прямые закупки у производителей. Крупные оптовики, способные предлагать цену, близкую к установленной непосредственно производителями, конкурируют на основе услуг, добавляющих ценность, например на поставках на следующий день.

Как реселлер Somers закупает офисные продукты через несколько каналов, но в основном взаимодействует с двумя дистрибьюторами — Fairmont Canada и Roancroft Stationers. Fairmont Canada специализируется на поставках для компьютеров и имеет годовой объем продаж 150 млн долл. Roancroft — крупная компания, располагающаяся в США, с выручкой от продаж 3,5 млн долл., поставляет Somers широкий ассортимент офисных продуктов. Оба поставщика вложили большие средства в технологии, благодаря чему заказчики теперь имеют возможность изучать каталоги и размещать заказы в онлайн-режиме.

### ДИСТРИБЬЮЦИЯ

Somers рассылает своим заказчикам каталоги, которые регулярно дополняются дополнительными рекламными листовками. Заказы на офисные продукты Somers в основном удовлетворяются из ее запасов. Коэффициент выполнения заказов компании равен почти 98%, то есть ее уровень обслуживания заказчиков очень высокий.

Чтобы добиться такого высокого уровня и при этом не создавать слишком больших запасов, Somers сотрудничает с Roancroft и Fairmont Canada. Например, если у Somers в запасе имеется приблизительно 4,5 тыс. наименований товаров своих запасов, в Roancroft таких наименований выше 25 тыс. Somers рассылает каталоги заказчикам, в которые включены продукты, поставляемые Roancroft; заказы, полученные Roancroft, отправляются в Somers ежедневно через систему электронного обмена данными (EDI). Любые заказы, отправленные до 16.30, доставляются в Somers (или непосредственно заказчику, если необходимо) до 10.00. После этого заказы объединяются в складе Somers и на следующий день отправляются заказчикам.

Fairmont Canada предоставляет Somers доступ к продукции более 100 производителей и имеет в запасах продукцию общей стоимостью свыше 20 млн долл. Заказы, полученные до 17.00, отгружаются на следующий день.

## ПОГЛОЩЕНИЕ FAIRMONT CANADA

В апреле MSC Inc., прямой конкурент Somers, объявила, что она купила Fairmont Canada, дочернее предприятие Fairmont Inc. в США. Одновременно было также объявлено, что Roancroft приобретает оптовые структуры Fairmont Inc., расположенные на территории США.

Fairmont Inc. недавно расширила свою деятельность и начала заниматься прямыми продажами конечным пользователям, используя для этого дочернюю структуру, которая продает товары для компьютеров через электронные каталоги. Многие реселлеры считали, что экспансия Fairmont Inc. — это создание прямой конкуренции, и были уверены, что Fairmont Inc. получила необоснованное преимущество на торговых площадках.

## РЕШЕНИЕ

Масштабы, в которых Fairmont Canada продолжит заниматься прямыми продажами, пока не понятны Джорджу; его сейчас больше беспокоит, что разрыв с поставщиком потребует реструктуризации процессов и взаимоотношений с их клиентами. Один из доступных путей Somers — воспользоваться услугами Wahby International (Wahby), поставщика компьютерной продукции из США, с которым Джордж уже сотрудничал, хотя и в ограниченных масштабах. Wahby предоставил каталоги для интернетного размещения заказов и имеет возможности отслеживать их выполнение. Wahby заключил партнерское соглашение с FedEx, благодаря чему может очень оперативно заниматься отгрузкой заказов. В своей корпоративной миссии компания заявляет о полной готовности поддерживать своих реселлеров и о том, что будет избегать любых прямых продаж конечным пользователям. Объем продаж Wahby — 1 млрд долл., но, к сожалению, эта компания до сих пор не имела сильной позиции в Канаде, и поэтому Джорджа беспокоит, что они могут остаться с единственным поставщиком.

Джордж знает, что Уэйн Фитцсиммонс, президент Somers, ожидает быстрой разработки стратегии. Одновременно Somers рассматривает возможности собственного расширения и использования электронной коммерции как защитного шага против новой конкуренции на их рынке и как механизма снижения затрат. Однако создание каталога на веб-сайте все еще находится на этапе планирования, к тому же для этого потребуются модернизация их компьютерной системы.



## Возврат инвестиций

---

Североамериканские природоохранные инициативы

Стандарты экологического менеджмента ISO 14000

Преимущества эффективной утилизации

Категории утилизируемых материалов

*Избыточные материалы*

*Устаревшие материалы*

*и оборудование*

*Забракованная готовая продукция*

*Отходы*

*Брак*

*Опасные отходы*

Ответственность за утилизацию материалов

Механизмы рентабельной утилизации

Каналы утилизации

Процедуры утилизации

Выбор партнеров по утилизации

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 11.1 Miltec Inc.*

*Кейс 11.2 Ornex*

### Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- использовать онлайн-аукцион как способ утилизации отходов избыточных материалов и оборудования?
- централизовать ответственность за возврат инвестиций?
- пытаться самостоятельно, в самой компании использовать отходы и излишки материалов?

Как можно:

- улучшить процесс возврата инвестиций?
- снизить количество материалов и оборудования, которые необходимо утилизировать?
- принимать финансово и экологически обоснованные бизнес-решения?

Менеджеры всегда стремятся к эффективной, производительной и рентабельной утилизации и регенерации отходов, излишних, устаревших и испорченных материалов и имущества компании. В последние годы проблемы утилизации стали более сложными и важными, так как компаниям приходится работать в условиях все более строгих законов по защите окружающей среды, из-за чего издержки на утилизацию растут. Сфокусированность на деятельности всей цепи поставок означает, что менеджеры должны предусматривать обратный контур, чтобы возмещать первоначальные инвестиции в материалы через повторное их использование в производстве, ремонтные работы, изменение конфигурации и переработку. Помимо этого необходимо разрабатывать и использовать новые методы, позволяющие не допускать появления твердых отходов, и более совершенные способы утилизации отходов. Очистка от загрязняющих веществ требует больших средств, и поэтому при разумном управлении экологическими аспектами бизнеса не надо закупать, использовать, выбрасывать или утилизировать опасные материалы. Из-за этого позиция службы поставок в организации становится одной из самых важных.

В этой главе прежде всего анализируется роль службы в системах управления экологическими аспектами. Руководители этой службы должны знать о новых технологиях, не допускающих загрязнения окружающей среды, и успешно их применять. Необходимость управления отходами так, чтобы обеспечивать защиту окружающей среды, и потребность в сокращении отходов производства привели к разработке концепции интегрированной системы управления отходами. Это направление включает сокращение поставок (сокращение объемов списания ненужных материалов и продуктов до того, как они войдут в общий поток отходов), масштабов переработки (переработка продукта до состояния, пригодного для коммерческого использования), восстановления ресурса (сжигание мусора и получение энергии) и использования свалок (места окончательного размещения материалов, которые нельзя как-то переработать).

Разумная продажа отходов, избыточных и бракованных материалов приводит не только к дополнительному доходу продавца, но и позволяет не загрязнять окружающую среду, способствует сокращению использования сырья и энергии. Например, каждая переработанная тонна чугуна и стального лома экономит

полторы тонны железной руды, тонну кокса и полтонны известняка, не говоря уже об энергии, которая требуется, чтобы переработать сырье до состояния начального продукта. Поэтому такие отходы собирают для повторного полезного использования, благодаря чему экономятся огромные количества энергии и природных ресурсов для регенерационных процессов.

Возврат инвестиций требует внимательного отношения к экологическим аспектам, учета регулирующих предписаний властей (например, выполнения порядка работ с вредными отходами) и умения находить возможности для повышения доходов или снижения затрат (например, через повторную переработку или новые способы утилизации). Во многих организациях ответственность за возврат инвестиций несет служба поставок.

## СЕВЕРОАМЕРИКАНСКИЕ ПРИРОДООХРАННЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

Почему экологические аспекты теперь так интересуют менеджеров по поставкам? По одной причине: жители Соединенных Штатов потребляют приблизительно 25% общемировых ресурсов, хотя их доля в общем населении земного шара составляет всего около 5%. Поэтому и лидеры бизнеса, и правительство должны рассматривать последствия такого положения.

Правительства США и Канады приняли ряд важных регулирующих положений, многие из них напрямую влияют на деятельность службы поставок. Среди этих регулирующих актов в Соединенных Штатах в первую очередь выделим следующие четыре, принятые федеральными законодателями: (1) Закон о консервации и восстановлении ресурсов (Resource Conservation and Recovery Act); (2) Закон о контроле над токсическими веществами (Toxic Substances Control Act); (3) Закон о комплексной охране окружающей среды, компенсации и ответственности за ее загрязнение (Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act); (4) Закон о чистом воздухе (Clean Air Act). В Канаде основные законы о защите окружающей среды — это Закон о защите окружающей среды (Environmental Protection Act) и Закон о водных ресурсах (Water Resources Act). На деятельность службы поставок эти законы влияют в разной степени.

1. Специалисты по закупкам, заключающие контракты на утилизацию отходов, могут удостовериться, что: (а) поставщик этой услуги компетентен, имеет хорошую репутацию и получил разрешение на этот вид работ от Управления по охране окружающей среды (EPA); (б) потребовать от поставщика гарантии, что его служащие прошли достаточную подготовку и могут заниматься работами с конкретными видами отходов; (в) настаивать на праве инспектировать предприятие поставщика и проверять наличие разрешения EPA.
2. Специалисты по закупкам должны требовать от поставщиков гарантии на то, что любые химические вещества или смеси, которые они поставляют, указаны в списке EPA.
3. Специалисты по закупкам должны отслеживать объемы и типы химических веществ, которые поступают на предприятие заказчика и покидают его, и

консультироваться по их составу со списком данных по безопасности материалов.

4. Специалисты по закупкам могут выбирать продукты, не наносящие вред окружающей среде, устанавливать критерии выбора поставщиков, ограничивать объем закупок у поставщиков, продающих опасные продукты; им следует знать о субститутах и альтернативных новых технологиях, которые могут помочь их компаниям выполнять требования по защите окружающей среды.

Материалы по основным законам США о защите окружающей среды представлены на веб-сайте EPA (<http://www.epa.gov>).

### ***Закупки, предпочтительные по экологическим характеристикам***

Признавая, что правительство США — один из самых крупных потребителей товаров и услуг в мире, EPA разработала программу «Экологически предпочтительные закупки» (Environmental Preferable Purchasing, EPP). EPP требует, чтобы все специалисты по снабжению на федеральном уровне оценивали товары и продукты и отдавали предпочтение экологически безопасным. Для поддержки этой программы создана база данных, содержащая информацию по экологическим параметрам широкого ассортимента продуктов. Хотя программа разработана для федерального агентства снабжения, специалисты по закупкам для коммерческой деятельности считают, что информация полезна и для них.

### ***Программы добровольного соблюдения***

EPA пытается разработать более современную программу, предназначенную для снижения затрат, которые идут на постоянное улучшение окружающей среды. Цель этой программы — разработать подход, учитывающий особенности каждой отрасли, определить правила координации деятельности, упростить ведение отчетной документации и обязательных для подачи отчетов, разрешить упрощенные действия по достижению поставленных целей. В рамках этих целей EPA разработала широкий набор программ добровольного соблюдения стандартов. Детальная информация по этим программам также доступна на веб-сайте EPA. Особый интерес в этом отношении для менеджеров по поставкам представляет проект учета экологических составляющих, где указаны бухгалтерские инструменты и приемы, позволяющие учитывать затраты на сохранение окружающей среды, обеспечение здравоохранения и безопасности при принятии бизнес-решений, чтобы в конечном счете это было выгодно. Чтобы лучше познакомиться с этой программой, можно обратиться на веб-сайт <http://www.emawebsite.org>.

## **СТАНДАРТЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ISO 14000**

По принципам управления стандарты ISO 14000 аналогичны стандартам ISO 9000, но фокусируются на экологических проблемах. Оба этих стандарта не обязательны для одновременного соблюдения. Стандарты ISO 14000 были внедрены в 1996 г. По состоянию на декабрь 2003 г. сертификат по этим стандартам по-

лучили более 60 тыс. компаний со всего мира, в том числе приблизительно 3,5 тыс. расположенных на территории США и 1,3 тыс. — на территории Канады<sup>1</sup>.

В стандартах ISO 14000 описываются базовые элементы эффективной системы экологического менеджмента (environmental management system, EMS), не дублируя федеральных, региональных и других законов и регулирующих положений по защите окружающей среды. Эти стандарты включают выработку корпоративной экологической политики, установление задач и целей, разработку плана по достижению этих целей и решению задач, порядок измерения показателей и выполнения корректирующих действий, постоянное совершенствование. Стандарты ISO 14000 сфокусированы не на показателях функционирования, а на процессах. Они описывают, каким образом компания может применить систему EMS и добиться поставленных перед ней целей.

Стандарты ISO 14000 включают стандарты, относящиеся к EMS (ISO 14001 и ISO 14004) и относящиеся к инструментам экологического менеджмента — экологического аудита, оценки экологических показателей, природоохранной информации на этикетках и оценки жизненного цикла продукции. Эти стандарты разделяются на две общие категории (рис. 11.1). Стандарты EMS — это основа для управленческих систем, а стандарты оценки жизненного цикла основное внимание уделяют анализу продуктов и процессов<sup>2</sup>.



Источник: Steve Melnyk et al., *ISO 14000: Assessing Its Impact on Corporate Effectiveness and Efficiency*, Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1999.

Рис. 11.1  
Модель ISO 14000

<sup>1</sup> ISO World, <http://www.ecology.jp/isoworld/english/analy14k.htm>, May 2004.

<sup>2</sup> Steven Melnyk et al., *ISO 14000: Assessing Its Impact on Corporate Effectiveness and Efficiency*, Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, May 2004.



Существует несколько причин, по которым менеджеры по поставкам должны уделять должное внимание стандартам ISO 14000. В долгосрочной перспективе компании, имеющие EMS, должны нести более низкие затраты, а их деятельность вызывать меньше проблем у их заказчиков. По общим затратам компании, контролирующей отходы и экономящие энергию в рамках EMS, не только демонстрируют свою экологическую ответственность, но и в конце концов станут более эффективными и производительными. К тому же их деятельность связана с меньшим риском и для них самих, и для их заказчиков. (Правовые аспекты работы службы поставок рассматриваются в гл. 12.) Более того, специалисты по закупкам должны избегать взаимодействия с компаниями, которые могут спровоцировать сильную негативную реакцию общественности своими низкими природоохранными показателями.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ЭФФЕКТИВНОЙ УТИЛИЗАЦИИ

Даже удивительно, почему организации не уделяют больше внимания общей проблеме возврата инвестиций и утилизации. Впрочем, это объясняется рядом причин. Одна из наиболее важных связана с тем, что *отходы*, как считается, не имеют никакой ценности, и поэтому ими должен заниматься только мусорщик. Другими словами, это тот «товар», который компания хотела бы продать, если бы могла получить хотя бы что-то за него, а если нет, то готова даже сама заплатить кому-нибудь, чтобы от него избавиться. Другая причина связана с тем, что многие компании недостаточно крупны, чтобы иметь отдел возврата инвестиций, поскольку объем отходов и выручка от их реализации им не кажутся достаточными, чтобы уделять им большое внимание.

Однако современный акцент на управлении сетью партнеров по цепям поставок привел к появлению ряда возможностей сокращения затрат на тех участках, которые в прошлом руководство компании в основном игнорировало. Одна из таких областей — безопасность окружающей среды и сохранение здоровья людей. Есть способы, пользуясь которыми служба поставок может одновременно добиться сокращения затрат и улучшения экологических показателей: (1) сокращение объемов устаревших товаров MRO и их отходов благодаря более совершенному управлению материалами и запасами; (2) существенное сокращение затрат за счет снижения объемов производственных отходов и неиспользованных материалов; (3) снижение затрат на профессиональную подготовку работников, занимающихся опасными материалами, масштабов грузопереработки материалов и других расходов, связанных с ними; (4) повышение доходов за счет переработки отходов в побочные продукты; (5) снижение масштабов использования опасных материалов, применяя для этого более своевременные и точные системы их отслеживания и учета; (6) снижение объемов использования и, как следствие, отходов химических веществ, растворителей и красок за счет привлечения партнеров, работающих с химическими веществами; (7) восстановление ценных материалов при помощи эффективных программ регенерации.

Часто потенциальным источником прибыли становятся бракованные материалы и продукты, и их утилизация становится хорошим механизмом для возврата инвестиций. Самая дорогостоящая утилизация — отправка остатков на свалки.

Общие затраты на использование свалок в некоторых регионах достигают 200 долл. за тонну. А дополнительные затраты, в частности грузопереработка и транспортировка, делают свалки еще более дорогими. Компании способны значительно снизить эти затраты или избежать их повышения, сокращая количество брака или повторно используя бракованные материалы.

Менеджеры, предпочитающие заниматься более традиционными затратами — на труд основных работников или на сырье, часто игнорируют затраты на утилизацию. Однако если компания производит большое количество бракованной продукции, регулярный анализ деятельности по возврату инвестиций на предприятии может привести к разработке программ, позволяющих реально добиться сокращения затрат. Но для начала менеджеры должны изучать процессы переработки брака, разделения материалов, логистические издержки и масштабы платежей дилерам, брокерам и обрабатывающим предприятиям.

Государство, акционеры и потребители все чаще требуют от компаний разрабатывать и применять приемы, защищающие окружающую среду. Это называется «зеленым бизнесом». Наиболее развитые страны задают очень высокие целевые показатели для своих отраслей по переработке отходов производства и брака. Особенно сильно такое давление в Европе; например, в Германии принят закон, цель которого — переложить ответственность за переработку потребительских отходов на производителей<sup>1</sup>. Менеджеры по поставкам могут внести свой вклад в этот процесс, выявляя материалы, которые можно перерабатывать или повторно использовать, изучая альтернативные или новые способы утилизации, закупая сырье, из которого можно изготовить максимальное количество продукции.

Особенно нагляден пример компаний, которые начали успешно интегрировать приемы экологического менеджмента в свои цепях поставок, — Xerox, DaimlerChrysler и IBM. Программа управления переработкой активов Xerox позволяет успешно перерабатывать 90% всех материалов и компонентов копиров, срок службы которых закончился, при помощи повторного использования отдельных составляющих, применения их в других видах продукции и переработки. По оценке компании, эта программа позволяет ей ежегодно экономить от 300 до 400 млн долл. По оценкам DaimlerChrysler, она экономит 4,7 млн долл. в год на одном производственном предприятии в Мичигане, воспользовавшись новой системой управления отходами, созданной OmniSource. Бракованный металл из DaimlerChrysler возвращается поставщикам стали и подвергается переработке<sup>2</sup>.

В корпоративных стратегиях экологического менеджмента очень важен выбор поставщиков. Так, в IBM при выборе поставщиков учитывают экологические аспекты их деятельности. IBM рассматривает: (1) экологические последствия закупок, их влияние на процессы и продукты; (2) влияние, которое их заказчики

---

<sup>1</sup> Amy Halpert, «Germany's Solid Waste Disposal System: Shifting the Responsibility», *Georgetown International Environmental Law Review*, Fall 2001, pp. 135–59.

<sup>2</sup> Robert D. Klassen and P. Fraser Johnson. «The Green Supply Chain», in *Understanding Supply Chains: Concepts, Critique and Futures*, ed. Roy Westbrook and Steve New, Oxford, UK: Oxford University Press, 2004.

оказывают на внешнюю среду; (3) возможности использования компонентов после их переработки<sup>1</sup>.

## КАТЕГОРИИ УТИЛИЗИРУЕМЫХ МАТЕРИАЛОВ

Независимо от того, насколько хорошо управляется компания, в ходе ее работы всегда появляются некоторые излишки продукции, брак, отходы, избыточные и устаревшие материалы. Разумеется, каждая организация пытается свести объем таких материалов к минимуму. Но как бы она ни старалась это сделать, успешно решить эту задачу она никогда не сможет. Существование этого класса материалов объясняется самыми разными причинами, в том числе чрезмерно оптимистическим прогнозом продаж, ненужным изменением конструкций и спецификаций, ошибками традиционной оценки, неизбежными отходами при обработке, небрежном применении материалов персоналом предприятия и избыточными закупками, которые делались, чтобы застраховаться от повышения цен или получить скидку при крупных закупках.

Сейчас мы не будем заниматься методами, пользуясь которыми некоторые излишки продукции, отходы, брак и устаревшие материалы можно минимизировать, поскольку они уже обсуждались при рассмотрении объема запасов, стандартизации, необходимого уровня качества, анализа ценности и форвардных закупок. Основная проблема — как утилизировать эти материалы, если они появились. Прежде всего разделим их на шесть категорий.

### Избыточные материалы

Избыточные материалы — это запас, превышающий обоснованные требования организации по данному материалу. Он возникает из-за ошибок при определении объема закупки или из-за того, что запланированное производство не реализовалось. Подобные материалы можно использовать по-разному. В некоторых случаях их хранят, пока они не потребуются, особенно если эти материалы не портятся, если затраты на их хранение не очень велики и если существуют основания полагать, что в будущем они потребуются. Время от времени их можно заменять другими материалами. Если компания имеет ряд предприятий, иногда можно отправить излишки одного предприятия на другое. Впрочем, бывают времена, когда перечисленных условий не существует, и тогда целесообразно эти материалы быстро продать. Вероятность изменения стилей или конструкций может быть настолько велика, что этот материал может уже никому и не потребоваться. Могут быть и такие материалы, у которых при длительном хранении ухудшаются свойства. Предприятию могут не потребоваться большие количества данного материала даже в будущем, и поэтому желательно каким-то образом сейчас от него избавиться, а затем, если будет нужно, купить.

---

<sup>1</sup> Lisa Ellram and Wendy Tate, «IBM's Supply-Base Efforts toward Sustainability», *Practix*, CAPS Research, August 2003.

## Устаревшие материалы и оборудование

Устаревшие материалы отличаются от избыточного запаса тем, что если последние, как считается, можно будет использовать в будущем, первые, скорее всего, вряд ли понадобятся в организации, которая их купила. Например, календари, хранящиеся на складе, конечно, через какое-то время устаревают. Материалы также устаревают в результате изменения производственного процесса или появления более совершенных. После того как материал объявляется устаревшим, целесообразно избавиться от него по лучшей цене, которую можно за него получить.

Хотя материалы или оборудование могут устареть для одного пользователя, это вовсе не означает, что они устарели для всех. Например, компания может заменить старые станки более современными и более производительными. Однако замененные станки могут иметь какую-то ценность для другого производителя, благодаря чему компания, стремящаяся избавиться от старого оборудования, получает возможность сделать это с некоторой прибылью для себя. То же самое можно сказать об авиалинии, которая принимает решение прекратить использование некоторых типов самолетов. Это решение не только затрагивает сам самолет, но и делает устаревшими хранящиеся запасные части, требующиеся для эксплуатации и ремонта данного типа самолетов. Однако и самолеты, и запасные части могут обладать достаточной ценностью для других авиалиний или организаций, использующих самолеты.

## Забракованная готовая продукция

Из-за неопределенностей производственного процесса или особенностей спецификаций качества сложных готовых видов продукции определенный процент готовой продукции может быть забракован, поскольку его качество признается неудовлетворительным. В некоторых случаях эта готовая продукция может подвергнуться ремонту или повторным работам, доводящим ее до стандарта, в других подобные действия экономически необоснованны. Хорошим примером этого рода может служить область полупроводников: из-за технологических сложностей процессов выход продукции с отдельных производственных линий может составить лишь 70% готовых устройств, соответствующих спецификациям конечного продукта.

Забракованная продукция может быть продана пользователям, которым не требуется нормативное качество. Такие виды могут классифицироваться как второсортные. Здесь, правда, может возникнуть проблема: если конечный продукт продается под известным названием или торговой маркой, неразборчивые в средствах закупающие организации, которые купили продукт как второсортный, могут предложить его на рынке, убеждая покупателей, что его качество такое же, как у фирменной продукции. Чтобы избежать этого, в контракт о продаже может включаться пункт, что «покупатель соглашается и гарантирует, что продукт не будет перепродан в его нынешней форме или для его использования по первоначальному назначению». Если продавец считает, что данный пункт контракта не обеспечивает адекватной защиты его интересов, возможно, он посчитает более

целесообразным уничтожить эту продукцию (как это делается в фармацевтической отрасли), удалить с нее отличительные названия или идентифицирующие признаки или переработать, чтобы получить полезные металлы.

## Отходы

Отходы отличаются от избыточных или устаревших материалов тем, что их нельзя классифицировать как новые или неиспользованные. Отходы — это термин, который может применяться к материалам или оборудованию, которые больше не могут применяться по назначению. Другая разновидность отходов — многие побочные продукты производственного процесса: пух при хлопкопрядении, кусочки ткани в текстильном производстве, стружка черного или цветного металла при сверлении или штамповке, металл, не соответствующий заданным параметрам при литье, обрезки бумаги при брошюровке. Часто особенно большой брак идет на начальных этапах оборудования установки и наладки, а в отраслях бумажной, переработки бумаги, типографской и производства полиэтиленовых гранул это одна из основных причин, но которым при небольших индивидуальных заказах цена существенно повышается. На скоростном и более автоматизированном оборудовании будет больше брака на начальном этапе, тем больше и процент в общем количестве материалов, затраченных на выполнение заказа. Как правило, продукты, относящиеся к этому классу, рассматриваются как разновидность брака; такие материалы часто можно использовать повторно. В отраслях, связанных с металлообработкой, важность брака в этой форме заметно влияет на себестоимость готовой продукции и цену. Например, выбор из поковок, штампованных изделий или отливок может зависеть от веса отходов. Вес отходов в общем весе конечной продукции плюс затраты на их удаление могут стать большой составляющей в общей цене. При обработке деталей из латуни стоимость материалов (прутковая латунь) может быть выше стоимости готовых продуктов, потому что важной составляющей общих затрат становится переработка отходов латуни. Действительно, брак настолько дорог как элемент в затратах, что при контрактах на закупку цветных металлов самое обычное дело — включать в стоимость брак, который будет выкуплен поставщиком.

Отходы металлов обычно разделяются на категории черных и цветных. Отходы черных металлов включает те продукты, которые изготавливаются из железа. К отходам черных металлов относятся отходы стали, чугуна, белого чугуна и т.д. В группу цветных металлов входят четыре подгруппы: (1) красная латунь с высоким содержанием меди; (2) алюминий, олово, свинец и цинк; (3) никелевые сплавы; (4) драгоценные металлы. Разработаны отраслевые стандарты, позволяющие определять сорта отходов материалов, таких, как медь, сталь, стекло и бумага.

В Соединенных Штатах имеется около полутора тысяч дилеров и брокеров, занимающихся бракованными материалами, которые скупают и/или обрабатывают бракованные товары из металлов, бумаги, пластика, стекла, резины и текстиля. Дилер или брокер служит посредником между продавцом (обычно отделом поставок) и конечным покупателем (например, сталелитейным заводом). Такие компании могут быть важными провайдерами услуг для производственных ком-

паний, которые выпускают большой объем бракованных и побочных продуктов в ходе своих производственных процессов. Для этого дилеры устанавливают оборудование на заводе для грузопереработки производственных отходов, их перевозки и продажи.

## Брак

Брак — это материалы или поставленные продукты, которые в ходе производственного процесса из-за небрежности работников, неправильных методов производства, грузопереработки или других причин оказались испорченными, сломанными или каким-то другим образом изменены так, что их нельзя в дальнейшем использовать. Существуют также отходы, которые стали ими не из-за устаревания и не из-за небрежности или плохого обращения. Брак, например, может образоваться из-за того, что материал не соответствует спецификации, из-за сбоя или поломки оборудования, из-за непредвиденных химических реакций. В некоторых случаях брак можно определить просто как остатки материалов в результате обычного производственного процесса, которые не имеют экономической стоимости, то есть их нельзя перепродать (в отличие от отходов, у которых такая стоимость есть). Примером этого можно назвать дым, получаемый при сгорании топлива, или смазочно-охлаждающую жидкость, которая настолько сильно загрязнена в результате обычного производственного процесса, что очистить ее до нормального состояния уже невозможно. Однако то, что сегодня считается браком и не имеет в настоящее время экономической стоимости, завтра может перейти в другую категорию. Несколько лет назад природный газ, получаемый при производстве сырой нефти, просто сжигался, поскольку не имел продажной стоимости; в настоящее время этот продукт имеет значительную экономическую стоимость.

## Опасные отходы

Опасные отходы — это забракованные материалы, которые имеют некоторые опасные характеристики: токсичность, возгораемость, коррозионность; к этой же категории относятся и использованные опасные реактивы. Из-за той роли, которую служба поставок выполняет при приобретении материалов и утилизации отходов, именно специалисты по закупкам должны учитывать общие затраты компании на опасные отходы. Эти затраты включают прямые затраты на очистку, на утилизацию (которые быстро возрастают из-за нехватки свалок), административные и судебные издержки, затраты на строительство новых заводов и приобретение нового оборудования (чтобы сократить объем отходов и уменьшить число сделок с загрязненными предприятиями).

Institute of Scrap Recycling Industries предложил следующий план действий, которые служба поставок обязательно должна выполнять<sup>1</sup>.

1. Выделить запас продуктов, содержащих токсичные, тяжелые материалы.

---

<sup>1</sup> The Institute of Scrap Recycling Industries, «Dealing with Potential Hazardous Waste and Potentially Non-Recyclable Materials», <http://www.isri.org>.

2. Рассмотреть, как лучше всего осуществлять работы с опасными материалами, которые потенциально могут загрязнить неопасные отходы.
3. Определить, как лучше всего поощрять в будущем переход на неопасные материалы вместо опасных, используемых в прошлом и в настоящее время.
4. Рассмотреть, как лучше всего осуществлять работы с теми материалами, отходы которых опасны и которые не имеют очевидных экономически обоснованных субститутов.

Министерство транспорта США регулирует перевозки всех опасных материалов на основе Закона о транспортировке опасных материалов (Hazardous Materials Transportation Act, HMTA). В Канаде за выполнение предписаний, регулирующих транспортировку опасных грузов (Transportation of Dangerous Goods Regulations), отвечает федеральное министерство транспорта. Основную роль в передаче информации, требующейся по Стандарту оповещения об опасности (Hazard Communication Standard, HCS), или Закону о праве знать (right-to-know), играют специалисты по закупкам. Указанные стандарт и закон появились на основе правил Управления по технике безопасности и гигиене труда (OSHA). Информацию, которая нужна для того, чтобы знать о потенциальных опасностях для здоровья персонала и общества в целом, можно получить из каталога Меры безопасности при работе с некоторыми материалами (MSDS). Специалисты по закупкам должны запрашивать MSDS у производителей или поставщика, оценивать степень опасности, учитывая потребность в химическом веществе и его потенциальную опасность для персонала и сообщества, и, если необходимо, отыскивать альтернативные материалы. MSDS должен храниться в учетных документах.

Законы, регулирующие правила для работы с опасными материалами, также учитывают их упаковку и перемещение. HMTA требует, чтобы предприятия следовали предписаниям при упаковке этих материалов, указании информации на этикетках, погрузочных работах, выборе маршрута и планировании действий при возникновении чрезвычайных ситуаций.

Точно определить, что относится к браку, излишкам или отходам, пожалуй, невозможно. По мнению менеджера по поставкам, который должен заниматься утилизацией этих материалов, отличия второстепенны. Его задача — добиться как можно большей экономии при безопасной утилизации этих материалов.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА УТИЛИЗАЦИЮ МАТЕРИАЛОВ

Вопрос о том, кто несет ответственность за управление утилизируемыми материалами в организации, имеет несколько ответов. В крупных компаниях, где накапливаются большие объемы бракованных, устаревших, избыточных материалов, отходов и оборудования, для решения этих задач может быть создан специальный отдел. Менеджер такого отдела может подчиняться генеральному менеджеру или менеджеру по производству. В некоторых компаниях в производственных отделах создается отдельное подразделение по возврату инвестиций, или утилизации, которое занимается возможными способами утилизации. Во многих крупных компаниях такие отделы работают достаточно успешно. Этот участок по своей природе скорее производственный, чем торговый, и поэтому чаще занима-

ется такими задачами, как разработка процессов повторного использования, фактическая утилизация отходов, брака или излишних материалов, а также сокращение объемов этих материалов. В большинстве компаний вопросами продаж подобной продукции занимается отдел поставок.

Изучение взаимоотношений отделов, занимающихся закупками, и других подразделений, проведенное центром CAPS в 2003 г., показало, какими приемами пользуются 284 крупные организации из Соединенных Штатов и Канады. Исследователи установили, что служба закупок отвечает за работы по утилизации отходов, избыточных материалов и излишних запасов в 56% компаний-респондентов.

Обоснование того, почему обязанность заниматься утилизацией материалов возлагается на отдел закупок или отдел управления материалопотоками, следующее: (1) персонал этих отделов знает ценовые тенденции; (2) они часто контактируют с коллегами из других компаний, а это хороший источник информации о потенциальных пользователях этих материалов; (3) они знакомы с собственными потребностями в материалах и поэтому могут найти потенциальных пользователей в самой организации, которым такие материалы могут быть переданы; (4) если в компании не создано специальное подразделение, которому поручено заниматься такими материалами, лучше всего для этого, вероятно, подходит служба поставок.

У крупных и очень диверсифицированных организаций есть большая потребность в координации работ по утилизации, особенно если необходимо получить высокие результаты. Там, где служба общекорпоративных поставок работает в штаб-квартире, и более тесные взаимоотношения с другими подразделениями компании осуществляются на уровне консультации, информация и учетные данные, установившиеся каналы коммуникаций могут помочь добиться такой организации работ, при которой любые материалы, предназначенные для утилизации и появившиеся в любой части компании, будут проанализированы с точки зрения потребностей всех остальных подразделений компании, прежде чем предложены на продажу.

У небольших и средних предприятий, в ходе работы которых появляются отходы, потребности слишком разнообразны и слишком невелики, чтобы заниматься непосредственно обработкой, хранением или утилизацией. Из-за высоких социальных и финансовых ставок, а также из-за сложных требований, законов и регулирующих предписаний выходом для них может стать заключение контракта с внешней организацией по решению всех экологических задач «под ключ».

Общий вывод здесь таков: за исключением тех компаний, которые имеют специализированные отделы по утилизации или возврату инвестиций, руководство обычно считает, что этим вопросом должна заниматься служба поставок. Эта служба знает первоначальных поставщиков, материалы, рынки, цены, возможных пользователей и находится в более выгодной позиции, чем другие подразделения и отделы компании. Поэтому именно она должна заниматься материалами, которые могли бы как-то использоваться, и теми, которые нельзя больше применять в самой компании.



## МЕХАНИЗМЫ РЕНТАБЕЛЬНОЙ УТИЛИЗАЦИИ

Очевидно, оптимальным решением было бы вообще не производить материалы, которые затем придется утилизировать. Хотя вообще избежать этого невозможно, к этому надо изо всех сил стремиться с помощью обдуманного планирования и использования преимуществ современной технологии, позволяющей минимизировать объемы получаемых материалов.

Утилизация всех видов устаревших, бракованных или избыточных материалов всегда должна проводиться так, чтобы итоговые убытки от этого были минимальны, а доход — максимальным. Прежде всего необходимо просчитать возможный чистый доход от каждого метода утилизации. Поэтому, скажем, избыточные материалы можно перевести с одного предприятия компании на другое. Это потребует относительно небольших расходов на упаковку, грузопереработку и транспортировку. В других случаях за счет изменения процессов или условий материалы могут быть переработаны на самом предприятии. Это, конечно, потребует гораздо больших расходов, и поэтому возникает вопрос, оправданы ли эти расходы стоимостью материала после его переработки.

В конечном счете решение о том, утилизировать ли конкретную партию материалов, в основном определяется производственными издержками и итоговым качеством. Это решение принимают в производственном или технологическом подразделении, а не в службе поставки или в отделе работ с браком. Самое большее, что в этом случае может сделать менеджер по поставкам, — предложить способ утилизации, который он считает наиболее приемлемым, прежде чем будут рассматриваться другие возможности.

## КАНАЛЫ УТИЛИЗАЦИИ

Существует несколько способов утилизации материалов. В целом они направлены на обеспечение максимальной доходности компании продавца.

**1. Использование в самой компании «в текущем состоянии».** Прежде всего следует попытаться использовать материал «в текущем состоянии» или с некоторыми модификациями для целей, отличных от той, для которой он закупался первоначально. Например, заменить похожие сорта или близкие размеры; скажем, разрезать листовой металл, чтобы получить более узкие заготовки. При операциях, выполняемых несколькими подразделениями, периодически каждое подразделение должно распространять по остальным перечень отходов, избыточных или устаревших материалов и оборудования, после чего между подразделениями может быть заключено соглашение о внутренней передаче некоторых из них. В некоторых организациях, использующих ERP-систему (см. гл. 4), может быть создана национальная, в некоторых случаях даже глобальная база данных, пользуясь которой персонал одной и той же организации может отправлять и закупать запасные детали, устаревшие материалы и избыточные поставки друг у друга более эффективно и с меньшими затратами.

**2. Утилизация для использования на предприятии.** Из-за нехватки материалов, что наблюдалось в начале 1970-х годов, экологического движения в 1980-х и новых технологий переработки в 1990-х годах многие компании стали больше инте-

ресоваться возможностями переработки материалов, в частности бумаги, меди, цинка, олова, алюминия и драгоценных металлов. Например, можно ли восстановить или модифицировать материал для использования при сварочных работах? Сварка все чаще используется при утилизации материалов, обеспечивая дополнительные преимущества. Бракованные и испорченные заготовки и металлические детали, прошедшие производственную обработку, могут быть переделаны с небольшими затратами; обрезки прутков и труб могут быть сварены в геометрические конструкции, а изношенные или сломанные детали машин могут быть восстановлены. Более того, заготовки и металлические детали, прошедшие производственные этапы, можно уменьшить в размерах электродуговой или ацетиленовой обрезкой. А отходы металла, обычно образующиеся в производственном процессе, можно использовать для штамповки. Отходы драгоценных металлов часто отправляют на специальное предприятие, занимающееся их очисткой и восстановлением, после чего их можно использовать в качестве исходного сырья, а отдел поставок платит за это пошлину.

Возможности для переработки, а тем самым и для сокращения объемов отходов, не ограничиваются муниципальными системами переработки, а включают и дополнительные программы, например замкнутый контур, предусматривающий сбор материалов, их переработку в конкурентные продукты высокого качества и их продажу.

**3. Продажа другой компании «в текущем состоянии».** Может ли какой-то другой производитель использовать материалы «в текущем состоянии» или с экономической модификацией? Следует отметить, что такие продажи часто осуществляются непосредственно другим пользователям, которые могут использовать утилизированный материал вместо обычного сырья. Лишнее или устаревшее оборудование одной компании может вполне удовлетворять потребности другой. Например, в течение ряда лет существовал рынок самолетов DC-9, которые считались устаревшими у одного воздушного перевозчика и покупались другими авиакомпаниями, использующими этот самолет как вспомогательный или на некоторых направлениях. Иногда общественные организации продают излишнее или устаревшее оборудование и транспортные средства на общественных аукционах. Некоторые компании в рамках общей программы работы с персоналом разрешают своим сотрудникам покупать использованное оборудование или избыточные материалы по заранее установленным ценам. Если это практикуется, необходимо установить контроль доходности компании и того, чтобы все интересующиеся данным материалом сотрудники могли на равных участвовать в покупках.

**4. Возврат поставщику.** Можно ли материал вернуть производителю или поставщику, у которого заказчик его купил, либо за наличные, либо в счет оплаты последующих покупок? Организации, покупающие стальные детали в больших объемах, значительную долю образующегося у них стального лома продают обратно сталелитейным заводам, которые используют его как сырье при процессах производства стали. Обычно компания, использующая этот способ утилизации, должна быть крупным потребителем. При появлении лишних запасов (новых) первоначальный поставщик может согласиться на предоставление кредита за возвращаемый товар.

**5. Продажи через брокера.** Брокеры могут заниматься продажами брака, излишков, устаревших товаров и материалов. Их основная роль — свести вместе покупателя и продавца; за сделку между ними они берут комиссионные. Большая часть металлического брака утилизируется именно через этот канал. Брокеры также совершают покупку и продажу устаревшего, лишнего, бывшего в употреблении или восстановленного оборудования и, как правило, специализируются по отдельным отраслям, например на оборудовании для выпечки хлебобулочных изделий или на компьютерах. Организации-продавцы часто пользуются этим способом, так как он создает интересные возможности для покупателя — отдельный канал приобретения оборудования. У большинства брокеров использованного оборудования имеются веб-сайты, где представлена информация о наличном оборудовании и ценах на него.

**6. Продажа местному дилеру отходов и избыточных материалов.** Во всех местных сообществах есть один или несколько дилеров, работающих с отходами. Доход от продаж через этот канал скорее всего будет низким по четырем причинам: (1) если в районе работает всего один такой дилер, отсутствует конкуренция, так как источник закупки один; (2) дилер должен принять во внимание риск инвестиций, хранения отходов и поиска покупателя; (3) его прибыль при таком риске может быть довольно высокой; (4) необходимы дополнительные перемещения и грузопереработка с большими затратами.

**7. Безвозмездная передача, сортировка или разрушение материала или изделия.** В некоторых ситуациях компания может принять решение безвозмездно передать использованное оборудование образовательному или благотворительному учреждению и на этом получить налоговые льготы. Ряд некоммерческих организаций распределяют подобные товары по школам и благотворительным заведениям. Поскольку налоговые аспекты таких операций сложны, при принятии решения целесообразно проконсультироваться у специалистов по налогам.

Если ни покупателя, ни пользователя для такой продукции найти не удастся, компании, возможно, придется его утилизировать. Из-за нехватки свалок или вероятности судебного преследования при угрозе для окружающей среды этот процесс может быть достаточно дорогим. Поэтому, чтобы не допустить загрязнения окружающей среды и гарантировать, что методы утилизации опасных материалов не создают угрозы для общественности, следует подходить к этому процессу предельно осторожно. Investment Recovery Association, межправительственная некоммерческая торговая ассоциация компаний, разработавшая ряд программ по возврату инвестиций, оказывает помощь в утилизации и переработке продуктов, капитального оборудования и избыточных материалов.

Большая часть такой продукции может быть ликвидирована с получением прибыли, если подойти к этому делу творчески, умело решая возникающие при этом проблемы. Последние исследования учета экологических аспектов при стратегическом управлении поставками и целями поставок показывают, что стремление не допустить загрязнения окружающей среды стало очень важным фактором в деятельности очень многих организаций. В результате этого многие компании предлагают творческие и эффективные по затратам способы, чтобы преодолевать трудности, связанные с возвратом инвестиций.

## ПРОЦЕДУРЫ УТИЛИЗАЦИИ

При продаже отходов и избыточного материала следует установить процедуры, которые защитили бы компанию от убытков, связанных с неаккуратным применением методов, нечестными действиями сотрудников и отдельными приемами покупателя, освоенными не до конца. Эти процедуры должны охватывать широкий диапазон видов деятельности: разделение и хранение материалов, их взвешивание и измерение, доставку, ведение переговоров, выбор поставщика и форм оплаты.

Загрязнение отходов другими материалами часто в значительной степени снижает их восстановительную стоимость. Например, при наличии двух типов отходов продукции — из стали и из меди, если они смешаны друг с другом, доход на фунт веса при продаже, скорее всего, будет ниже, чем от отходов одного вида, поскольку любой покупатель должен понести дополнительные расходы на разделение этих материалов до переработки. Поэтому, чтобы стоимость отходов сохранилась, они должны пройти стадии разделения предварительной обработки и системного анализа на различных этапах производственного процесса.

Отходы можно разделять по типам, сплавам, сортам, размерам и весу. Это лучше делать там, где отходы образуются. Такой подход требует планирования и организации разделения, в том числе инструктажа рабочих в точках сбора материала. Чтобы помочь персоналу компании идентифицировать составляющие отходов и правильно разделить их, вполне вероятно, придется пройти подготовку. Контролировать сбор отходов и осуществлять их классификацию должны предприятия, а не дилеры и не перерабатывающие предприятия, поэтому персонал компании должен быть знаком с принципами классификации. Чтобы оценить, как с учетом изменяющихся объемов именно следует утилизировать отходы, периодически следует проводить специальный анализ.

Чтобы отчеты по отходам и платежи были точными, необходимы адекватные методы контроля. Все продажи этого рода должны утверждать начальник отдела, а продажи за наличные должны выполняться через кассира и никогда — через сотрудника, который по своим обязанностям должен вести переговоры о продаже. Все поставки продаваемых побочных продуктов должны сопровождаться подготовкой формы заказа; при этом надо выписать достаточное число копий, чтобы учесть эти продажи во всех отделах и подразделениях, участвующих в транзакции. Транспортный отдел должен определить вес и количество этих товаров, а информация об этом должна быть направлена в отдел дебиторской задолженности.

Отдел, отвечающий за выполнение этой функции, должен иметь перечень проверенных дилеров по каждой линии материалов и оборудования, подлежащих утилизации, и периодически этот список уточнять. Через определенные промежутки времени сотрудника предприятия следует инструктировать, поручать ему подготовиться к реализации ненужных запасов и сообщить в отдел о количестве различных видов или классов продукции, подлежащих утилизации.

Обычная практика здесь — приглашать четырех или пятерых дилеров, чтобы они проинспектировали предлагаемые партии и предложили свои цены — FOB территория предприятия. Транспортировкой, как правило, занимается выбранный дилер, который проверяет вес и количество и до перевозки оплачивает услу-

ги наличными. Иногда при наличии отобранных надежных покупателей, с которыми установились прочные взаимоотношения и которые считаются предпочтительными, никакие заявки от других участников рынка не запрашиваются. В настоящее время по программам возврата инвестиций все активнее используют технологические инструменты. Компании пользуются Интернетом, интранетами для рекламирования и продаж излишнего, устаревшего оборудования и материалов.

Если компания регулярно производит большой объем отходов, она может попросить участников торгов представить свои заявки на их долгосрочные закупки — от шести месяцев до года. Обычно целесообразно пересматривать условия таких контрактов через торги или переговоры и делать это по крайней мере раз в год, чтобы поощрять на этом рынке конкуренцию. Однако при определении продолжительности контрактов предприятиям надо учитывать и трансакционные издержки. Они включают не только административные расходы на получение заявок, но и другие составляющие: например, на возможную остановку производства, если оборудование, поставленное прежним подрядчиком, меняется на поставленное новым. В ходе переговоров предприятия часто добиваются долгосрочных инвестиций в оборудование, которое руководство предприятия считает для себя полезным.

Часто в соглашение по утилизации входит пункт о возможной коррекции цен, привязывающий цену к изменениям на общем рынке, о которых можно узнать в специальном независимом рыночном каталоге, например в AMM.com. Включение в соглашение пункта о возможной коррекции цен объясняется в первую очередь тем, что рыночные цены многих типов и сортов отходов могут довольно быстро меняться в широком пределе. Например, за пятимесячный период, с апреля по сентябрь 2003 г., цена отходов из стали в Чикаго, партия № 2, повысилась с 85 до 100 долл. за тонну (на 18%), а цена гофрированного картона, бывшего в употреблении, упала с 75 до 62,50 долл. за тонну (на 17%)<sup>1</sup>.

Контракт на продажу отходов должен включать цену и порядок ее определения, количественные показатели (весь объем или часть), временные параметры поставки, пункт FOB, условия при отказе от соглашения, порядок определения веса и условия платежа. Для соблюдения требований отчетности доходы, связанные с утилизацией отходов, должны учитываться на отдельных счетах. Практика сопоставления конечных доходов от работы с отходами с учетом затрат на сырье может быть оправданна лишь для получения информации, представляемой в отчетах, однако эти доходы в управленческих отчетах и сметах должны выделяться отдельной строкой.

## ВЫБОР ПАРТНЕРОВ ПО УТИЛИЗАЦИИ

Выбор компании, которая будет заниматься утилизацией отходов, может быть сложным и даже критичным. Во-первых, большую часть отходов можно продать. Однако менеджеры по продажам привыкли не столько продавать материалы, сколько их покупать. Во-вторых, от опасных материалов следует грамотно избав-

---

<sup>1</sup> American Metal Market, «*Recycling Manager*», AMM.com, April and September 2003.

ляться, так как любые ошибки в этом процессе могут привести к значительным штрафам и затратам на последующие очистные работы. Это требует хорошего понимания правовой стороны процесса утилизации подобных материалов. В-третьих, методы утилизации оказывают влияние на общий производственный процесс. Такие решения, скажем, как разделение материалов, влияют на операции обработки и на структуру затрат. Традиционные подходы к поставкам не всегда применимы при выборе компаний, которые будут заниматься утилизацией.

В большинстве ситуаций предприятия должны полагаться на помощь дилеров отходов, которые могут подсказать, как лучше управлять отдельными составляющими в ходе утилизации. Из-за затрат, связанных с несоответствием регулирующим документам, предприятия, производящие отходы, должны знать, что произойдет с этими материалами после того, как они покинут их территорию. В процессе этих работ следует взаимодействовать только с квалифицированными дилерами или брокерами, кто имеет возможности проводить вторичную переработку и работы с отходами; хорошие параметры мощности и грузоподъемности парка транспортных средств; надежно предоставляют услуги; умеют решать возникающие проблемы; финансово стабильны. Оценка финансовой стабильности дилера, брокера или подрядчика часто предусматривает получение от них рекомендаций других организаций, с которыми они работали, или отчета об их рейтинге, подготовленного специализированным агентством, например Dun & Bradstreet.

Разумеется, существенное влияние на то, как компания выбирает способ управления утилизацией, оказывает объем бракованных материалов и отходов. Предприятия с большим объемом таких материалов часто выделяют для работы с ними специальных сотрудников и ресурсы, требующиеся для процессов утилизации. В зависимости от объема применяются и разные логистические системы. Например, предприятие, производящее большой объем отходов конкретного типа, может решить, что для него будет эффективно использовать железнодорожную перевозку или специализированные автомобильные трейлеры.

Чтобы добиться конкуренции между участниками этого рынка, которые могут закупать отходы или избыточные материалы, должны использоваться все доступные и обоснованные средства. К сожалению, число потенциальных пользователей и покупателей отходов в некоторых регионах может быть небольшим, из-за чего рынок утилизированных материалов становится неконкурентным. Службе поставок следует активно отыскивать новых покупателей этой продукции и поощрять их конкурировать в цене и предоставляемых услугах.

Возврат инвестиций включает и управление поставщиками, что влияет на общие показатели функционирования компании. Для определения диапазона возможностей при взаимодействии с партнерами по утилизации, когда ставится цель улучшения этой деятельности, можно воспользоваться измерением общих затрат на утилизацию. Например, если между предприятием и покупателем отходов установились отношения сотрудничества, при изменении ситуации они могут вместе искать решение проблем. При определении, какой деятельностью целесообразно заниматься самому предприятию, можно воспользоваться критериями «покупать или заниматься самому». Чтобы учитывать текущее положение дел и динамику ее изменения, эти виды деятельности должны регулярно уточняться и анализироваться.

---

**Выводы**

Каждая компания в ходе своей деятельности регулярно сталкивается со сложной задачей утилизации материалов или оборудования, и во многих случаях ответственность за решение этой задачи возлагается на службу поставок. Преимущества эффективного возврата инвестиций и реализации программ утилизации могут быть самыми разными, в том числе восстановление и регенерация сырья, сокращение затрат, имидж компании, соблюдение законодательства, сохранение ресурсов. Управление возвратом инвестиций и утилизацией требует хорошего знания экологических аспектов, положений регулирующих предписаний и наличия достаточных мощностей. Это позволяет создать подходящие обратные потоки в цепи поставок, которые реализуют возможности по получению доходов и обеспечивают эффективность по затратам.

---

**Вопросы и темы для обсуждения**

1. Почему ответственность за возврат инвестиций часто возлагается на службу поставок?
2. Каким образом компания может добиться максимального дохода от ликвидации не нужной ей продукции?
3. Какие конкретные процедуры служба поставок должна проводить при утилизации не нужной компании продукции?
4. Какие используются каналы утилизации ненужных видов продукции? Укажите преимущество каждого из них.
5. Чем различаются избыточные, устаревшие, забракованные или возвращенные материалы, брак, отходы и опасные отходы? Как возврат инвестиций и приемы утилизации различаются по перечисленным категориям?
6. Как можно добиться снижения затрат в процессе утилизации и возврата инвестиций? Каковы в данном случае основные факторы затрат?
7. Как экологические аспекты влияют на утилизацию отходов, излишков и устаревших материалов?
8. Как можно использовать Интернет, чтобы легче реализовывать программы возврата инвестиций?
9. Каким образом экологические аспекты можно учесть при выборе поставщиков?

---

**Реферативная литература**

Carter, Craig R., and Marianne M. Jennings, *Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain*, Tempe, AZ: CAPS Research, 2000.

Carter, Joseph R., and Ram Narasimhan. *Environmental Supply Chain Management*, Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1998.

---

Ellram, Lisa, and Wendy Tate, «IBM's Supply-Base Efforts Towards Sustainability», *Practix*, CAPS Research, August 2003.

The Environmental Protection Agency (EPA), *The Lean and Green Supply Chain: A Practical Guide for Materials Managers and Supply Chain Managers to Reduce Costs and Improve Environmental Performance*, EPA 742-R-99-003, February 2000, <http://www.epa.gov>

The Environmental Protection Agency (EPA), *Enhancing Supply Chain Performance with Environmental Cost Information: Examples from Commonwealth Edison, Andersen Corporation, and Ashland Chemical*, EPA 742-R-99-002, April 2000, <http://www.epa.gov>

Institute of Scrap Recycling Industries, *Scrap Recycling: Where Tomorrow Begins*, <http://www.isri.com>

Melnyk, Steven; Roger Calantone; Rob Handfield; R. L. Tummala; Gyula Vastag; Timothy Hinds; Robert Sroufe; Frank Montabon; and Sime Curkovic, *ISO 14000: Assessing Its Impact on Corporate Effectiveness and Efficiency*, Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1999.

*Performance Benchmarks for Investment Recovery*, Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2001.

---

## Кейс 11.1

### Miltec Inc.

Сьюзен Аткинс, вице-президент по поставкам в Miltec Inc., обеспокоена переездом в новую корпоративную штаб-квартиру. Ей придется решать трудную задачу утилизации, поскольку вся офисная мебель из прежней штаб-квартиры становится лишней.

Miltec, крупная и динамично растущая компания, специализирующаяся на электронике, закончит подготовку своей новой штаб-квартиры в центре Лос-Анджелеса через три месяца. Из-за динамичного роста Miltec их офисы сейчас располагаются в восьми разных местах, в основном в арендованных помещениях. Есть надежда, что новая 27-этажная башня поможет лучше продемонстрировать открытость и имидж корпорации и соберет офисных сотрудников под одну крышу. Архитектор и группа, занимавшаяся новым зданием, решили установить во всех офисах новую мебель и оборудование, которые гармонировали бы с общим дизайном здания. В результате вся мебель в «старых» помещениях стала ненужной. По плану все отделы перейдут в новое здание в течение четырех месяцев, то есть к моменту окончания лизингового соглашения об использовании прежних помещений.

Сьюзен Аткинс не знает точно, о каком количестве мебели идет речь. Некоторые предметы мебели появились еще в 1973 г., когда была учреждена компания. Сьюзен подозревает, что большая часть мебели не учитывалась даже по программе инвентаризации и учета активов, применяемой в Miltec. Она также полагает, что большая часть мебели уже полностью амортизирована, что отражено в бухгалтерских книгах компании.



В соответствии с корпоративными правилами за утилизацию капитальных активов, категории которых определяются на основе стоимости актива, отвечает служба закупок, а разрешение на утилизацию дают руководители отделов и менеджеры корпоративного уровня. Вице-президент по административным вопросам попросил Сьюзен уделить особое внимание следующему пункту в корпоративном наставлении: «Излишки продукции могут быть проданы сотрудникам Miltec по рыночной стоимости или в счет оплаты нового. Информация об имеющейся для продажи продукции должна размещаться на всех досках для объявлений». Сьюзен подозревает, что эта просьба как-то связана с прекрасным коллекционным набором офисной мебели из вишневого дерева, который стоит в офисе вице-президента. Сьюзен также понимает, что многие сотрудники Miltec сентиментально привязаны к своей прежней мебели и что они хотели бы получить возможность купить ее для личного пользования.

Среди других инструкций, касающихся утилизации, Сьюзен обратила внимание на следующие пункты.

- Лишние капитальные активы могут быть безвозмездно переданы благотворительным организациям. Все подобные операции должен одобрить вице-президент по административным вопросам.
- Отдел корпоративных поставок обязан добиваться максимальной доходности при реализации всей лишней продукции.

Один из помощников Сьюзен предложил, чтобы вся лишняя мебель хранилась в местном складе до тех пор, пока переезд не будет завершен. После этого станет ясно, сколько мебели и в каком количестве у них имеется. Затем можно пригласить дилеров использованной мебели и подать заявки на всю партию. Складское помещение, скорее всего, можно арендовать за 10 тыс. долл. в месяц.

В прошлом Сьюзен никогда не занималась утилизацией в подобных масштабах, и поэтому ее серьезно интересует, каким образом она может решить эту задачу.

## Кейс 11.2

### Ornex

Грег Сондарс (Greg Saunders), менеджер по материалам в Ornex, производителе запасных частей в Детройте, шт. Мичиган, услышал, что их компания не получила большой новый контракт, как рассчитывала, от своего основного заказчика, производителя автомобилей. В ожидании этого контракта Грег заказал крупную партию металлического порошка с особыми характеристиками, и теперь его интересует, как лучше от него избавиться.

### ORNEX

Ornex, производитель запасных частей для автомобилей, поставляет свою продукцию автомобильным компаниям из Северной Америки уже сорок лет. К числу его продуктов относятся коробка передач, ступицы колес, коленчатый вал. На заводе трудятся около 150 человек, а общий ассортимент выпускаемых автомобильных деталей — 12 наименований.

Миссия Огнех формулируется так: «Производить конкурентные продукты мирового класса, превосходящие ожидания наших заказчиков по качеству, затратам и условиям поставок, используя для этого наш персонал, командную работу и технологии».

## ЗАКУПКА СЫРЬЯ

Огнех получает металлический порошок у двух основных поставщиков: 60% их требований обеспечивает FE Metal Powders Inc., расположенная в Квебеке, а оставшуюся часть — Simpson Powders Inc., находящаяся в Соединенных Штатах. Оба этих поставщика прошли жесткие тесты по качеству металлического порошка, и Грэг считает, что эти две компании производят сырье лучшего качества в отрасли.

Из-за высокого спроса на металлический порошок графики поставок существенно зависят от типа продукции, требуемой Огнех. Доставка обычно занимает 10 недель для стандартных продуктов и до 16 недель при специальных требованиях к характеристикам порошка. Такое долгое выполнение заказов требуют качественного планирования запасов. Из-за этого время от времени приходится заказывать сырье до подтверждения контракта отдельными заказчиками.

Поставщики металлического порошка понимают трудности с планированием этих материалов и предлагают производителям большинства деталей поставки в течение 60—120 дней. Пункт в договоре о консигнации означает, что Огнех платит только за тот порошок, которым она воспользовалась. Если металлический порошок закуплен до того, как подтвержден основной заказ, и если этот заказ передан конкуренту, порошок можно вернуть, если им не пользовались и если он закуплен от двух до четырех месяцев назад. Однако этот пункт не относится к индивидуальным заказам любого типа.

## НОВЫЙ КОНТРАКТ

В июле прошлого года Огнех подала заказ на производство кольца для коробки передач нового типа для своего основного автомобильного заказчика. Если бы предложение было принято, производство надо было начать в марте следующего года. Из-за большого срока выполнения заказа с сырьем Грэг разместил первоначальный заказ на металлический порошок с индивидуальными параметрами в начале ноября. В качестве поставщика была выбрана FE Metal Powders с поставкой 400 тыс. фунтов порошка по цене 0,60 долл. за фунт. После периода ожидания продолжительностью 16 недель 400 тыс. фунтов стали доставляться месячными партиями по 100 тыс. фунтов каждый. Однако к марту Грэг еще не получил подтверждения контракта. Порошок начал накапливаться в запасах, но Грэга это не сильно беспокоило, потому что на предприятии достаточно свободной площади. 3 июня автомобильная компания разместила заказ у конкурентного поставщика. Грэг немедленно отказался от всех оставшихся поставок порошка. FE Metal Powders согласилась прекратить все поставки, но к июню Огнех уже получила 300 тыс. фунтов порошка с затребованными показателями. Этот запас приобретался в кредит. Поставщик будет требовать его оплатить в конце месяца.

## ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

Грэг размышляет, как лучше всего поступить с 300 тыс. фунтов металлического порошка, который уже имеется в запасах Ognex. У него есть, как минимум, два варианта действий. Во-первых, Ognex мог бы вернуть этот запас. FE Metal Powders, понимая природу ситуации и проблему, с которой столкнулся его заказчик, на словах согласилась принять порошок назад. FE Metal Powders попытается перепродать запас производителю других деталей. Ognex, возможно, потребуется заплатить комиссионные 0,20 долл. за фунт. Это решение защитит FE Metal Powders от будущих убытков, если она не сможет перепродать порошок с такими показателями. Хотя этот вариант означает убытки для Ognex, его целесообразно рассмотреть.

Если порошок нельзя будет использовать в течение полутора лет или если упаковка будет нарушена, порошок может проржаветь. Это станет дополнительной нагрузкой для компании, так как потребуются затраты на проверку порошка и удаление ржавчины, чтобы порошок можно было использовать.

Грэг также рассматривает вариант сохранения запасов в компании. Он полагает, что 100 тыс. фунтов порошка можно будет использовать в ближайшем будущем. Однако остаток, скорее всего, в течение следующих 18 месяцев не потребуется. Грэг знает, что на затраты на содержание запасов в Ognex обычно уходит 2% стоимости материала в месяц. У компании достаточно места, чтобы хранить порошок, однако опасность вызывает возможность ржавения у неиспользуемого порошка. Грэг знал, что, чем дольше порошок будет оставаться в запасах, тем больше вероятность, что упаковка будет нарушена. Он также понимает, что, если будет выбран этот вариант, с FE Metal Powders надо будет провести переговоры по графику платежей за полученный порошок.



## Правовые и этические аспекты поставок

---

- Юридические полномочия
- Личная ответственность
- Полномочия представителей поставщика
- Единый торговый кодекс
  - Контракт на выполнение заказа о закупке закупку*
  - Принятие заказа*
  - Закупки — закон о мошенничестве*
  - Проверка*
  - Принятие или отбраковка товаров*
  - Гарантии*
  - Титул на купленные товары*
  - Защита от колебания цен*
  - Отмена заказа и нарушение контракта*
- Общее право и покупка услуг
- Электронная коммерция и закон
  - Электронная подпись*
  - Модельный закон об электронных сделках*
  - Антитрестовское законодательство и электронные торговые площадки*
- Законы о защите интеллектуальной собственности
  - Закон об авторском праве*
  - Патенты*
  - Торговые знаки*
  - Промышленный дизайн*
  - Географические признаки*
- Ответственность производителя
- Альтернативы разрешения споров
  - Коммерческий арбитраж*
  - Посредничество*
  - Повышение ранга переговорщиков*
- Закон Сарбанеса-Оксли
- Этика
  - Восприятия и конфликты интересов*
  - Подарки и другие формы благодарности*
  - Развитие взаимоотношений с поставщиками*
  - Взаимная выгода*
- Социальная ответственность
- Выводы
- Вопросы и темы для обсуждения
- Реферативная литература
- Кейсы
  - Кейс 12.1 Brassco*
  - Кейс 12.2 Lancaster Life Insurance Co.*

### Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- оформлять все соглашения по закупкам в письменном виде?
- разработать принципы социальной ответственности и придерживаться их на практике?
- использовать альтернативные методы разрешения споров по соглашениям о закупках на большие суммы?

Как можно:

- минимизировать правовые этические угрозы?
- минимизировать собственную ответственность за действия при закупках?
- избегать правовых споров с поставщиками?

Все коммуникации, соглашения и анализы, связанные с поставками, имеют этические и правовые последствия как на внутреннем, так и на внешнем уровне. Профессиональный менеджер по поставкам, конечно, не должен иметь подготовку юриста или специалиста по этическим вопросам, но должен хорошо разбираться в базовых принципах коммерческого права и этики. Такое понимание должно облегчить проблемы и ситуации, которые требуют профессионального совета, а также помочь не попадать в ловушки при выполнении повседневных операций. Будучи стратегическим сотрудником организации, менеджер по поставкам должен всегда стремиться к максимизации возможностей и минимизации рисков для своей организации. Один из способов достижения этой цели — постоянный контроль правовых и этических аспектов своей работы.

*Чтобы выполнить контракт по закупке или оценить финансовый ущерб, покупатель или продавец редко прибегают к суду.* В подобных нечасто встречающихся ситуациях формальные правовые действия становятся последним средством, так как судебные издержки могут быть высоки, а результаты неопределенны. *Компетентный специалист по закупкам всеми силами старается избежать подобного развития событий и прибегает к судебному процессу только в самом крайнем случае.* Знание контрактного права помогает менеджеру по поставкам избегать подобных правовых осложнений и позволяет организации успешно противостоять судебному иску против нее и защищать себя.

Еще один способ, при помощи которого профессионалы по поставкам должны вносить свой вклад в успех организации, — гарантия этичности и социальной ответственности поставок. Последние события в мире бизнеса в очередной раз обратили на себя внимание и вывели на первый план этичность поведения всех участников. Этичное поведение специалистов по поставкам и закупкам помогает менеджеру по поставкам избегать нарушения норм, а организации выигрывать от своей хорошей репутации.

## ЮРИДИЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Каков правовой статус специалиста по поставкам? В сфере поставок он имеет полномочия, объем которых определяется инструкциями, полученными от работодателя. Эти инструкции обычно очень широкие. Они должны отражать, и все

ведущие организации так и поступают, четкое понимание того, что ожидается от специалиста по поставкам в его работе. Как правило, это составляющая включается в описание работы (рис. 2.2 и 2.3). Хорошее понимание обязанностей обеспечивает реализацию политики бизнеса. Закон предполагает, что между агентом и его работодателем по поводу объема полномочий существует соглашение. Специалист по поставкам имеет право ожидать от работодателя четкого толкования его обязанностей и участков ответственности, а от этого специалиста, в свою очередь, ожидается, что он будет выполнять эти обязанности по отношению к работодателю лояльно, честно и юридически корректно. Из соглашения специалиста и работодателя не следует, что не будет сделано никаких ошибок, поскольку какие-то проблемы случаются у любых профессионалов.

Если это оговорено особо, менеджер по поставкам может даже исходить из того, что его начальник возьмет на себя ответственность за риск непреднамеренных ошибок, но формально подобные соглашения заключаются редко. Тем не менее, когда человек берет на себя обязанность агента, из этого следует, что этот человек обладает необходимыми навыками и умениями, позволяющими ему правильно выполнять свою работу. В некоторых случаях для этого требуется очень хорошая профессиональная подготовка, и тогда назначение человека на определенную должность подразумевает наличие у него необходимых навыков и умений. Разумеется, сказанное отражает лишь общее положение дел, которое при конкретных условиях может различаться. Специалист по закупкам может нести ответственность перед работодателем, если ущерб из-за его действий понесен в результате серьезной профессиональной ошибки или пренебрежения своими обязанностями. Конечно, при попытке определить, что назвать пренебрежением, могут возникнуть трудности, хотя в целом это понятие трактуется как «отсутствие должного внимания при сложившихся обстоятельствах».

Специалист по поставкам также несет ответственность за информирование своего работодателя о конкретных действиях, выполняемых в рамках закупочной функции, а по итоговым результатам своей деятельности представляет отчеты. Кроме того, он должен вести и текущие отчеты и внимательно фиксировать действия с любыми финансовыми или материальными средствами, которые использует для выполнения операций. Если специалист по закупкам не выполняет этих обязательств, его работодатель может подать судебный иск против него, чтобы возместить убытки.

Поскольку специалист по поставкам действует как агент компании, которую он представляет, из этого следует, что своими действиями он в определенных пределах может создавать юридические обязательства для своей компании. Более того, в реальной жизни возможности агента по созданию обязательств для своего работодателя могут существенно превышать его права. Формально это право ограничивается предельными суммами, то есть фактическим объемом полномочий; однако на практике право создавать юридические обязательства для работодателя определяется масштабом *разумно предполагаемых по обстоятельствам* полномочий, которые у большинства специалистов по закупкам довольно широки.

Лица, не уполномоченные совершать закупки, например инженер, который согласился что-то купить у торгового представителя, приобретают разумно предполагаемые по обстоятельствам полномочия сразу же после того, как компания

соглашается с его закупкой, принимая товар и осуществляя за него платеж. Теперь этот инженер получает неограниченные разумно предполагаемые по обстоятельствам полномочия приобретать аналогичные продукты у того же поставщика на примерно ту же сумму. Каждый раз, когда компания соглашается на неразрешенную закупку, появляется юридически законный контракт и подтверждаются разумно предполагаемые по обстоятельствам полномочия. Такая практика обычно называется *независимыми закупками (maverick buying)*. Во многих организациях число людей с разумно предполагаемыми по обстоятельствам полномочиями и объем денежных средств, которые тратят такие покупатели, достаточно велики, чтобы подорвать единые подходы к процессу поставок и негативно сказаться на взаимоотношениях службы поставок и поставщиков. Программы карт снабжения, дающие ограниченные полномочия лицам, которые не работают в отделе закупок, устанавливают пределы таких расходов и определяют, что можно закупать при помощи этих карт и чего нельзя. Этот путь — эффективный, юридически законный способ наделения ограниченными полномочиями лиц, не работающих в отделе закупок, благодаря чему профессионалы в области закупок могут фокусироваться на более важных вещах.

Чтобы избежать персональной ответственности, необходимо, чтобы человек, с которым связан покупатель, полностью понимал, что в данном случае он имеет дело с агентом фирмы. Фактически закон требует даже большего, если специалисты по закупкам не должны нести личной ответственности: не только они должны показать, что они — агенты, но и лицо, с которым они взаимодействуют, должно согласиться, что ответственность возлагается на работодателя, даже если последний на данный момент неизвестен.

В реальной жизни человеку делегируется определенный объем полномочий не только тогда, когда он выполняет функции агента, который непосредственно получает полномочия для выполнения своих действий. Каждое фактическое предоставление сотруднику организации прав, как общих, так и специальных, предусматривает, что такие полномочия даны в объеме, обоснованно необходимом для выполнения основного поручения или обычном в подобных случаях. Степень подразумеваемых полномочий агента определяется природой бизнеса, в рамках которого осуществляются транзакции. Эти полномочия особенно широки при выполнении функций генерального агента или менеджера. Ответственность за определение масштабов полномочий агента несет третья сторона, с которой он взаимодействует. Эта сторона не должна полагаться лишь на заявление агента о масштабах его полномочий. Выяснение любых ограничений в полномочиях агента, которые должны быть известны третьей стороне, возлагаются на эту третью сторону.

## ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В определенных ситуациях при подписании контракта специалист по поставкам может нести личную ответственность: (1) когда он преднамеренно сделал ложное заявление в отношении своих полномочий, желая ввести в заблуждение другую сторону, или когда он неправильно интерпретировал сущность и возможные последствия такого заблуждения; (2) когда действия агента вызвали ущерб, а у него

не было полномочий на эти действия, даже если он считает, что они были; (3) когда агент выполняет незаконные действия даже по поручению работодателя; (4) когда он преднамеренно выполняет действия, наносящие ущерб другому лицу; (5) когда он выполняет опасные действия, выходящие за пределы его полномочий, даже если эти действия выполняются с намерением оказать работодателю услугу. В каждом из этих случаев поставщик, оказавшийся в такой ситуации, обычно не имеет права обратиться за помощью к компании, нанявшей агента, так как никаких законных контрактов между продавцом и покупающей компанией не было заключено. Поскольку юридически законного контракта нет, единственный путь поставщика — судебный иск против агента.

В то же время работодатель может быть признан юридически ответственным в случае, если специалист по закупкам имеет границы полномочий, но выходит за них, поскольку он не знает, каковы они. При этих обстоятельствах специалист по закупкам может совершать ошибку и, разумеется, должен за это ответить перед работодателем. Специалист также может нести ответственность перед продавцом и по другим основаниям, в частности в случае обмана или заявления, что он действительно уполномочен заключать контракты, или за нарушение гарантии ради точного соблюдения условий контакта, даже если он пытался совершить это нарушение в интересах работодателя.

Более того, известны случаи, когда продавцы подавали иск против менеджеров по поставкам, когда обнаруживалось, что работодатель не в состоянии оплатить счета. Например, такие условия возникают, когда: (1) работодатель становится неплатежеспособным или банкротом; (2) работодатель пытается избежать правового обязательства и заплатить за приобретенный товар; (3) работодатель привлекается к суду, где другой стороной выступает продавец, чьи юристы решили, что контрактную цену должен оплатить лично менеджер по поставкам.

Хотя руководитель службы поставок никогда не должен пытаться выполнять обязанности профессионального юриста, он должен знать о судебных решениях и об изменениях в законах, которые влияют на его действия. В профессиональных изданиях по закупкам обычно сообщается о подобных решениях и об основных изменениях законов, которые влияют на работу функции поставок.

Руководители службы поставок несут личную ответственность за выполнение любых незаконных действий, даже если они не знали об их незаконности или выполняли их по указанию работодателя. Специалист по закупкам может совершить незаконный акт не осознанно, а под давлением жесткой конкуренции, стараясь получить как можно более выгодные условия для своей компании, т.е. может неосознанно нарушить закон. Также следует помнить, что действия, нарушающие антитрестовские законы, применяются в равной степени как к покупателям, так и к продавцам. Верховный суд США считает, что под подобные действия подпадают все попытки ограничить торговлю, даже если это ограничение касается тех лиц и организаций, которые не занимаются тем же самым бизнесом, если это относится не к действиям продавца при продажах, а покупателя, и если действие приводит к ограничению конкуренции.



## ПОЛНОМОЧИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПОСТАВЩИКА

Еще один важный участок, требующий внимательного отношения, — полномочия торговых представителей компании, с которой взаимодействует специалист по поставкам. Есть много исключений, объясняемых разнообразием конкретных обстоятельств. Но в целом суды считают, что, хотя за действия агента в рамках его профессиональной занятости юридическая ответственность возлагается на его работодателя, обычный объем полномочий торгового представителя ограничен только получением заказов и отправкой их своему работодателю для окончательного принятия и утверждения. Поэтому специалист по закупкам должен знать точно, имеется ли у торгового представителя право заключать контракт, не обращаясь к компании, которую он представляет.

Даже если поставщик не уполномочивает своего торгового представителя заключать обязательные для исполнения контракты, а он все-таки заключил контракт с покупателем, этот контракт скорее всего будет признан действительным, только если в течение приемлемого времени продавец не известил покупателя, что его торговый представитель превысил свои полномочия. Другими словами, контракт считается действующим, потому что поведение продавца толкуется как выражение его признания. Если покупающая организация хочет получить гарантии полномочий торгового представителя подписывать контракт за поставщика, она должна запросить у представителя письмо, подписанное должностным лицом фирмы-поставщика, где указано, что поставщик выполняет функции агента по продажам.

Ложное заявление продавца или его торгового представителя в отношении характера закупаемых товаров делает контракт сомнительным и, следовательно, оспоримым, если другая сторона этого захочет. Справедливо, что «неоспоримое право» покупателя полагаться на заявления продавца в полной мере оправданно, хотя его весомость зависит от обстоятельств, при которых осуществляется транзакция. Помимо любых правовых вопросов, которые возникают при обычных обстоятельствах, продавец, скорее всего, достаточно ревностно относится к своей репутации и к гудвиллу и поэтому готов пойти на достаточные уступки.

## ЕДИНЫЙ ТОРГОВЫЙ КОДЕКС

Чтобы минимизировать риски, связанные с процессом приобретения продукции, используется единый блок законов, предусматривающих общий порядок продажи товаров и услуг как внутри страны, так и между странами. Единые законы — это совокупность предписаний того, как стороны должны заключать и интерпретировать контракты и толковать обязательства и какими средствами правовой защиты они располагают. Эти законы в значительной степени облегчают и делают более экономически обоснованным процесс закупки и продажи сырья, промышленных и производственных товаров. Унифицированные закупки позволяют покупателям и продавцам составлять контракты с учетом своих спецификаций. Без единых законов границы неопределенности и споров гораздо шире. Закон о продажах в одном штате, провинции или стране часто отличается от аналогичного закона в

других похожих административных структурах. Если возникают сомнения о том, каким предписаниям следовать, стороны не могут быть уверены в отношении своих прав и обязательств. Подобная неопределенность порождает неэффективность и способствует появлению недоброжелательности.

В Соединенных Штатах American Law Institute (Американский институт права) и National Conference of Commissioners on Uniform State Laws (Национальная конференция уполномоченных по унификации законов штатов) совместно занимаются пересмотром Единого торгового кодекса (Uniform Commercial Code, UCC) и подготовкой всех его изменений. UCC — это всесторонняя модернизация различных законодательных актов, относящихся к торговым сделкам права. В Канаде активным проводником Стратегии торгового права (Commercial Law Strategy) стала Uniform Law Conference (Ассоциация единообразного законодательства), которая создана для модернизации и гармонизации коммерческого права в Канаде с целью создания всесторонней базы для коммерческого законодательства, благодаря которому участникам легче вести свой бизнес в Канаде. Конвенция ООН по контрактам международной торговли товарами (U.N. Convention on Contracts for the International Sale of Goods, CIGS) делает то же самое на международном уровне. Если покупатель чувствует, что при взаимодействии с поставщиком из другой страны могут возникнуть правовые проблемы, контракт на закупку должен указывать, по законам какой страны должны решаться любые спорные вопросы. Если обе страны приняли CIGS, они будут следовать документам именно этой конвенции, если только стороны контракта не согласились на какой-то иной вариант. В Канаде, например, нет стандартного набора торговых законов, действующих в масштабе всей страны. Скажем, в Квебеке действует совокупность законов, относящихся к сделкам с собственностью и гражданским правам, в основе которой лежит Кодекс Наполеона.

В Соединенных Штатах практику закупок регулирует множество федеральных, региональных (штатов) и местных законодательных актов, но большинство сделок купли-продажи подпадают под статью 2 UCC. UCC стал результатом совместных усилий American Law Institute и National Conference of Commissioners on Uniform State Laws. С момента своей первой публикации в 1952 г. Единый торговый кодекс претерпел многочисленные изменения и корректировки. Последняя его редакция появилась в 2003 г. UCC применим только к правовым ситуациям, возникающим в Соединенных Штатах. Все штаты в той или иной форме приняли статью 2 UCC. Даже с учетом того, что законодательство Луизианы основывается на Кодексе Наполеона, а не на английском общем праве, этот штат адаптировал большую часть положений UCC. Закупающие организации, возможно, захотят включить в контракт отдельные термины UCC, связанные с товарами, и тогда в отношении этой части контракта применяется UCC.

Статья 2 UCC применима к сделкам с товарами (ст. 2-102), совершаемыми коммерсантами, где под коммерсантом понимается «человек, который осуществляет сделки с товарами любого рода или в результате своих занятий имеет знания, навыки и умения, которые относятся к приемам и товарам, участвующим в сделке, или человек, у кого наличие таких знаний, навыков и умений может обоснованно ожидать в результате его работы в качестве агента, брокера или другого посред-

ника, так как такая деятельность предполагает наличие подобных знаний, навыков или умений»<sup>1</sup>. Под покупателем понимается человек, который покупает или заключает контракт на покупку товаров, а под продавцом — человек, который продает или заключает контракт на продажу товаров (ст. 2-103).

## Контракт на выполнение заказа о закупке

Юридически действительный контракт основан на четырех факторах:

- 1) правомочные стороны — либо работодатели, либо их квалифицированные агенты;
- 2) содержание или назначение, которое относится к субъекту права;
- 3) предложение и его принятие;
- 4) обсуждение (обмен мнениями).

Заказ на закупку обычно содержит предложение покупателя, которое становится юридическим контрактом, после того как поставщик это предложение принял. Многие формы заказа на закупки дополняются копией, которая включает пункт об подтверждении получения заказа и его принятии. То, какие именно подробности, условия и термины должны быть включены в заказ на закупку, никакие универсальные соглашения не определяют. В формах, используемых некоторыми компаниями, на обратной стороне перечислены и разъяснены все термины и условия данной транзакции. Такой подход обычно называется типовой формой, или *рамочным соглашением*. Некоторые компании включают отдельный лист, на котором перечислены термины и условия по конкретному заказу. Другие компании прибегают только к самым базовым терминам, чтобы их предложение было юридически приемлемым, и полагаются на пункты УСС, которые определяют содержание и форму правомочного контракта. Специалист по поставкам должен консультироваться с юристом своей компании, чтобы знать, как поступать в каждом случае.

Предложение в равной степени может стать правомочным и тогда, когда оно сделано продавцом, — либо в письменной, либо в устной форме. Такое предложение становится правовым контрактом после его принятия покупателем. Независимо от того, кто сделал предложение, покупатель или продавец, до того как оно принято, его можно изменить или отказаться от него. Однако предложение в письменной форме, в которое включена гарантия неизменности цены в течение установленного периода, до окончания этого периода не может быть отозвано. В соответствии с УСС, если продавец делает твердое предложение на продажу, оно обычно должно оставаться открытым в течение «разумного» времени. Этот промежуток времени, как правило, составляет три месяца, если только в момент своего предложения продавец не указывает более короткий срок.

Продавцы, как правило, исходят из того, что рекламные материалы и прейскуранты не содержат юридических обязательного предложения, если только они специально не отправлены покупателю или если заказ не размещен на основе рекламы или прейскуранта и не принят поставщиком.

---

<sup>1</sup> Uniform Commercial Code, Article 2-104 (2003).

## Принятие заказа

Поскольку форма заказа на закупку или контракт на продажу должны включать все важные условия сделки, обычно в соглашение вносится заявление вроде следующего: «Принятие этого заказа означает и принятие условий, содержащихся в нем». Цель включения этого пункта — сделать все условия с точки зрения закона обязательными для продавца и избежать ситуаций, при которых продавец строит свою защиту на том, что он не знал о некоторых обстоятельствах. Подобные пункты встречаются практически во всех соглашениях по закупкам, чтобы сделать законными все условия, перечисленные как на лицевой, так и на оборотной стороне контракта.

Отправив заказ поставщику, специалист по закупкам хочет убедиться, что этот заказ получен. Обычно для этого он просит поставщика сообщить о получении заказа, как правило, в письменной форме. Нет ничего необычного, если в контракт включается пункт, согласно которому подтверждение должно быть сделано в определенной форме, и эта форма прилагается к заказу, а в заказе на закупку содержится пункт, который гласит, что «этот заказ должен быть принят с уведомлением по прилагаемой форме». В системах электронного снабжения и заказ на закупку, и его подтверждение передаются в электронном виде.

Следует всегда знать, когда предложение о продаже либо покупке принято. С точки зрения закона лицо, делающее предложение, может потребовать в качестве одного из условий, чтобы принятие было подтверждено в определенной форме. Обычно, когда делается предложение, продавец либо в явном виде, либо косвенно просит, чтобы покупатель отправил ответ по почте, факсу или при помощи электронных средств. Когда ответ правильно оформлен и отправлен таким образом, считается, что согласие на выполнение заказа доведено до другой стороны. Контракт считается заключенным с момента, когда отправлено письмо, телеграмма, факс или электронный документ с цифровой подписью. Любые разумные способы выражения согласия удовлетворительны, если только продавец четко не укажет, что согласие должно быть сделано в конкретной форме. Согласие может быть «в любой форме и доведено при помощи любого средства, приемлемого в конкретных обстоятельствах»<sup>1</sup>.

Более широкое применение факс-аппаратов, электронного обмена данными (EDI), цифровых подписей и закупочных систем на веб-основе для отправки предложения, заказов на закупки и контрактов требует, чтобы покупатели и продавцы согласовывали процедуры, термины и условия, чтобы не допустить разногласий, которые, возможно, им придется решать в суде.

Иногда поставщик может использовать форму подтверждения, разработанную им самим, которая может противоречить некоторым условиям, указанным в заявке на закупку. Часто в подобных ситуациях тщательное сравнение всех условий, перечисленных в предложениях с условиями в форме согласия на выполнение заказа, не осуществляется. Если затем конфликт покупателя и продавца приводит к судебному процессу, решить дело может помочь статья 2-207 UCC.

---

<sup>1</sup> Uniform Commercial Code, Article 2-206.

- (1) Определенное и своевременное выражение согласия или письменное подтверждение, которое отправлено в разумный период времени, означает согласие, даже если в нем указываются условия, дополнительные или отличные от тех, которые предлагаются или которые согласованы, если только согласие в явном виде не дано только на условии принятия дополнительных или отличных от предыдущих терминов и положений.
- (2) Дополнительные условия должны быть сформулированы как предложение для включения в контракт. Между коммерсантами такие условия становятся частью контракта, если только:
  - (а) в предложении в явном виде не ограничивается принятие условий предложения;
  - (б) они материально изменяют содержание контракта;
  - (в) извещение об отказе от них уже отправлено или будет отправлено в обоснованный период времени, после того как подтверждение с дополнительными или модифицированными условиями было получено.
- (3) Поведения обеих сторон в соответствии с контрактом достаточно для заключения контракта на продажу, хотя письменные документы сторон — это еще не контракт. В подобных случаях в содержание конкретного контракта включаются условия, по которым стороны договорились в письменном виде, а также любые дополнительные условия, включенные в соответствии с любыми другими положениями данного закона<sup>1</sup>.

Пункт изменяет материальное содержание контракта и приводит к неожиданным или очень трудным условиям при его включении в состав контракта без выраженного согласия другой стороной, если, например, сторона отказывается от стандартных гарантий, обычных в подобных ситуациях, или требует количественных гарантий в тех случаях, когда торговый обычай позволяет задерживать поставки. Если дополнительные или отличные условия материально не меняют сделку, они включаются в контракт, если только другая сторона не высказывает возражения против них в течение приемлемого срока. Поэтому, если покупатель не спорит по поводу того, меняет ли согласие продавца материально любой из предлагаемых пунктов первоначального предложения, на лицевой стороне заказа на закупку (PO) должен быть напечатан пункт, что «абсолютно никаких отклонений от терминов и условий, содержащихся в этом предложении, не допускается».

## Закупки — закон о мошенничестве

У большинства профессиональных покупателей бывают случаи, когда они размещают заказы по телефону или устно при личном общении. Статья 2-201 UCC в этих ситуациях предусматривает следующее.

1. Обычно, если цена заказа на продажу товара составляет не менее 500 долл., об этом должно быть письменное уведомление.
2. Если продавец предлагает договор, который не соответствует толкованию покупателям устного заказа, он должен в течение 10 дней после получения

---

<sup>1</sup> Uniform Commercial Code, Article 2-207.

договора отправить поставщику извещение об отказе и тем самым защитить свои законные права<sup>1</sup>.

Если устное соглашение, на которое ссылается одна сторона, частично выполнено, например одна из десяти партий поставлена, и после этого закупающая организация отказывается от заказа, частичное выполнение может придать контракту законную силу, но только в том случае, если какая-то часть заказа уже принята. Исключение из этого подпадает под доктрину *лишения права возражения на основании данного обещания* (promissory estoppel), которая утверждает, что, если одна сторона «исходит из ущерба», понесенного из-за обещания, сделанного другой стороной, весь контракт имеет законную силу. Чтобы подтвердить существование контракта, необходимы некоторые письменные документы, однако исполнение, частичное или полное, устраняет необходимость в письменных документах как по частичному, так и полному выполнению контракта. И покупатель и продавец могут исходить из доктрины лишения права возражения на основании данного обещания, которая служит исключением закона о мошенничестве.

Чтобы защититься от недопонимания при общении с поставщиком, сообщите ему, что «это не заказ», а только поиск информации; проинструктируйте поставщика не начинать работу без вашего разрешения; документируйте все изменения, сделанные после того, как заказ на закупку отправлен.

## Проверка

Покупателю представляется важное право осуществлять проверку товаров до их принятия. Это право дает покупателю возможность решить, соответствуют ли полученные товары их описанию в контракте. При этом считается, что покупатели, которые проинспектировали товары до заключения контракта на продажу, вели себя осторожно, и от них ожидается, что они на основе своих выводов определили качество, количество и другие характеристики товара. УСС утверждает, что, «если покупатель до заключения контракта изучает товары, образец или модель в том объеме, в котором он хочет это сделать, или отказывается изучать товары, эти действия не дают гарантии от наличия брака, который при правильном тестировании с учетом конкретных обстоятельств должен был быть выявлен»<sup>2</sup>.

После того как закупающая сторона принимает товары, проверив их количество или качество, покупатель обычно не задает вопросов об этих характеристиках. Кроме того, на продавца нельзя возлагать ответственность за поломку оборудования или невыполнение каких-то его функций, которые ожидает покупатель, если покупатель предоставил спецификации материалов, не указывая продавцу назначение закупаемого оборудования или товаров. В некоторых контрактах на закупку платежи могут потребоваться до того, как покупатель получит возможность проверить товары; например, оплата должна быть сделана до того, как продавец фактически отгрузит товар. В этом случае оплата не означает принятия товаров и не отменяет права покупателя инспектировать полученные продукты

---

<sup>1</sup> Uniform Commercial Code, Article 2-201.

<sup>2</sup> Ibid., Article 2-316 (3).

или прибегать к другим способом защиты своих прав в случае нарушения другой стороной своих контрактных обязательств. При работе «точно в срок» или соглашении «корабль — склад», когда товары не инспектируются, покупатель должен указать в письменном контракте сроки извещения другой стороны о выявленном браке, так как в кодексе УСС подобные ситуации в полной мере на рассмотрены.

Суды обычно считают, что, если покупатель не имеет достаточного опыта, чтобы профессионально судить о проинспектированных товарах, или если он полагается на намеренно искаженные утверждения, сделанные продавцом, и покупает на основе такого вводящего в заблуждение заявления, покупатель может аннулировать контракт или обязать продавца возместить ущерб.

### Принятие или отбраковка товаров

Принятие товаров — это согласие покупателя стать владельцем товаров, переданных ему продавцом. В этом случае достаточны любые слова или действия, свидетельствующие о намерении покупателя стать владельцем данных товаров. Если покупатель хранит товары или проявляет право собственности в их отношении, принятие произошло, даже если покупатель может на словах заявлять, что он отказался от этих товаров. Если переданные товары не соответствуют условиям контракта, покупатель не обязан принимать их, но если он их принял, то тем самым потерял право на возмещение продавцом убытков из-за нарушения условий контракта. Если покупатель принимает товары, которые не соответствуют условиям контракта, продавца следует известить о нарушении в течение разумного периода времени. Продолжительность «разумного времени» определяется обычными торговыми стандартами<sup>1</sup>. Последние правила указывают, что, если покупатель сообщает поставщику о проблеме и даже если поставщик пытается устранить проблему, но покупатель неправильно оформил извещение о нарушении, у поставщика появляются дополнительные возможности для решения вопроса в ходе переговоров<sup>2</sup>.

Если продавец доставляет товары, не соответствующие условиям контракта, или каким-то образом нарушает условия доставки, покупатель может: (1) отказаться от всей партии; (2) принять всю партию; (3) принять часть партии и отказаться от остальной. Отказ, конечно, должен быть совершен в разумное время после доставки, а продавца следует об этом оперативно уведомить. Покупатель должен хранить товары с должным к ним вниманием до того срока, когда продавец сможет забрать их<sup>3</sup>. Вопрос о том, в каких ситуациях не следует принимать товары, доставленные по конкретному заказу, может возникнуть по самым разным причинам, и поэтому он разрешается самыми разными способами. Например, товары могут прибыть с опозданием, могут прибыть в не том количестве или могут не удовлетворять заданным спецификациям. Важно помнить, что покупающая организация хочет получить нужный ей товар. Поэтому ей вовсе не нуж-

---

<sup>1</sup> Uniform Commercial Code, Article 2-607.

<sup>2</sup> William A. Hancock, «The UCC Notice Requirement», *NAPM Insights*, October 1990, p. 8.

<sup>3</sup> UCC, Article 2-601, 2-602.

ны какие-то судебные разбирательства, даже если покупатель может получить возмещение за нарушение поставщиком условий контракта, например денежную компенсацию, или суд обяжет поставщика выполнить условия контракта в полном объеме. Правовые действия всегда неопределенны и очень часто дороги, к тому же занимают много времени и могут привести к потере хорошего поставщика.

Поэтому руководитель службы поставок обычно старается отыскать другие способы, чтобы скорректировать возникшую ситуацию. Для этого он может воспользоваться несколькими подходами. Прежде всего надо решить, насколько серьезно нарушение. Если оно не слишком серьезное, вполне возможно, что достаточной мерой будет простое предупреждение поставщика. Если полученные товары можно использовать для какой-то другой цели, даже если они не в полной мере соответствуют спецификациям, возможной альтернативой может стать ценовая корректировка, удовлетворяющая интересы и покупателя, и продавца. Иногда товары, которые нельзя использовать после получения, поставщик может подвергнуть дополнительной обработке или как-то изменить и довести до вида, в котором ими можно пользоваться. В некоторых случаях эти работы может выполнить закупающая организация с их оплатой поставщиком. Компоненты и детали поставщик может заменить. Если речь идет об оборудовании или даже об обработанных материалах, которые нельзя эффективно использовать в их настоящей форме, поставщик может устранить брак на предприятии пользователя. В самом крайнем случае от товаров можно отказаться и отправить из назад поставщику, обычно за его счет.

В некоторых случаях закупающие организации для разрешения спора используют чек полной оплаты. Это означает, что закупающая организация отправляет чек на сумму, которая, как она считает, достаточна для оплаты товара за вычетом стоимости брака, и сопровождает этот чек словами «Оплачено полностью», чтобы указать этот вид оплаты. Согласно положениям УСС поставщик может обналичить чек и написать «как оно есть» или «без гарантии», чтобы защитить свои права и попытаться получить оставшиеся деньги. В последнее время суды исходят из того, что если предложение и принятие состоялись, то контракт юридически закончен, если чек и извещение были отправлены конкретному человеку, который, зная обстоятельства сделки, обналичивает чек. Однако если чек был отправлен в отдел дебиторской задолженности или другой отдел, который обычно обрабатывает подобные документы в компании поставщика, фактически принятие не состоялось, поэтому у поставщика сохраняется право на получение остатка денег от покупателя.

## Гарантии

Правила, определяющие гарантийное соглашение между покупателем и продавцом, развились из условия *caveat emptor* (пусть покупатель будет осмотрителен) и стали правовыми положениями УСС, в котором выделяются четыре типа гарантий:

- 1) явно выраженная гарантия;
- 2) подразумеваемая гарантия товарного состояния;



- 3) подразумеваемая гарантия соответствия конкретному назначению;  
 4) гарантия правового титула<sup>1</sup>.

*Явно выраженная гарантия* включает обещания, спецификацию, образцы и описание всех товаров — объекта переговоров.

*Подразумеваемая гарантия товарного состояния* относится к товарному качеству продукции, а указанное в УСС применение такой гарантии основано на торговой практике. Принятые торговые стандарты качества, соответствие использованию и обещаниям или установленному факту — вся эта информация наносится на упаковку или на этикетку и используется как характеристика торгового качества.

*Подразумеваемая гарантия соответствия конкретному назначению* обычно относится к ситуации, когда покупатель запрашивает материалы или оборудование для удовлетворения конкретного запроса или для решения конкретной задачи. УСС предусматривает, что «в тех случаях, когда продавец при заключении контракта обоснованно считает, что знает о конкретном назначении товаров и покупатель полагается на навыки, умения и рекомендации продавца по выбору или изготовлению подходящих товаров, продавец дает гарантию, что товар будет соответствовать своему назначению»<sup>2</sup>. Если покупатель предоставляет подробную спецификацию на запрашиваемую продукцию, продавец освобождается от любых гарантий соответствия товара конкретному назначению.

*Гарантия правового титула* заключается в том, что никто не имеет права удерживать титулы на товары и что товары не нарушают патентного или авторского права.

В соответствии с УСС поставщики могут в письменном виде указать отклонения или исключения от предоставления гарантий<sup>3</sup>. Чтобы исключить прямые гарантии<sup>4</sup>, поставщики могут в контракт включить пункт, предусматривающий, что «никаких прямых гарантий, за исключением указанных в контракте, поставщик на себя не берет». Чтобы исключить подразумеваемые гарантии, поставщики должны в письменном виде указать отказ от предоставления таких гарантий. Приведем пример типичной подобной формулировки: «Никаких подразумеваемых гарантий товарного состояния или подразумеваемых гарантий соответствия конкретному назначению в отношении этой продажи не предусмотрено». Обычный отказ от предоставления гарантий может сопровождаться формулировкой «как есть» («as is») или «без гарантии» («with all faults»). Кроме того, если покупатель изучает товары перед их приобретением, он отвечает за выявление брака, в том числе и того, который он должен был бы обнаружить.

<sup>1</sup> Uniform Commercial Code, Article 2-312 — 2-315.

<sup>2</sup> Uniform Commercial Code, Article 2-316.

<sup>3</sup> Прямая гарантия — письменное или устное заявление производителя товара о том, что предлагаемый на продажу товар соответствует стандартам качества, безопасности, требованиям потребителя и может использоваться по назначению, а также обязательство возместить потребителю ущерб в случае, если товар окажется не соответствующим данному обещанию. (*Примеч. ред.*)

<sup>4</sup> Gaylord A. Jentz, J.D., «Exclusion of Warranties», *NAPM Insights*, July 1991, p. 8.

## Титул на купленные товары

Профессиональный специалист по закупкам должен хорошо понимать, когда титул на товары переходит от продавца покупателю. Обычно соглашение предусматривает пункт FOB (свободно на борту, франко-борт), и покупатель получает титул в месте, указанном в условиях. Статьи 2-319 и 2-320 УСС описывают правовые обязательства, возникающие при различных условиях отправки груза (FOB, FAS, CIF и C&F). В отношении средств производства особенно важно (по причинам, связанным с налогами и амортизацией) определить, в какой момент до окончания налогового года произошла передача титула.

Если покупатель указывает конкретного перевозчика товаров, продавец несет ответственность за выполнение инструкций покупателя, которые входят в контрактное соглашение, хотя в некоторых случаях может заменить перевозчика, если перевозчик, указанный покупателем, не способен предоставить транспортную услугу в полном объеме. Конечно, продавец должен оперативно известить покупателя о любой сделанной им замене. Если покупатель предпочитает не указывать конкретного перевозчика, продавец может выбрать любого приемлемого перевозчика, определить маршрут перевозки и решить все дополнительные проблемы, связанные с транспортировкой. За чей счет осуществляется перевозка, что определяется условиями FOB — продавец должен позаботиться обо всех конкретных обстоятельствах: использовании рефрижераторов, воде для скота, защите от холода и выборе специализированных автомобилей.

В некоторых ситуациях покупатель становится владельцем товаров до перехода к нему правового титула. Такой контракт известен как *контракт условной продажи*<sup>1</sup> (*conditional sales contract*), но полный титул переходит к покупателю только после окончательной оплаты продавцу. Эта процедура позволяет покупателю получать необходимые материалы или оборудование сейчас, а платить за него через какое-то время в будущем.

## Защита от колебания цен

Прямым результатом действий покупателя может стать отмена контракта. Но если покупатель в случае отказа от условий соглашения должен понести денежные потери, к отказу прибегать не рекомендуется. Такая ситуация возникает, например, если изменились условия или если запланированные продажи не осуществились. Могут быть и другие причины. Скажем, рыночная цена упала, и теперь покупатель может купить этот же товар за меньшие деньги. Оказавшись в подобной ситуации, покупатель стремится освободиться каким-то образом от предыдущих обязательств. В этих условиях он начинает особенно дотошно отслеживать условия доставки и отказывается от товаров, которые прибыли с опозданием всего на один день. Ужесточается проверка груза, и даже небольшое несоответствие

---

<sup>1</sup> Условная продажа — продажа, совершенная по контракту, согласно которому продавец может оставаться владельцем товара до тех пор, пока покупатель полностью не оплатит его стоимость. (Примеч. ред.)

спецификациям рассматривается как предлог для отказа от товаров. Добросовестному руководителю службы поставок никогда не рекомендуется пользоваться подобными методами.

Вторая форма отказа может возникнуть при вполне законных и этичных обстоятельствах и реализуется через пункт, который обычно указывают в контрактах на закупку, предусматривающий гарантию при снижении цены. При закупках товаров, для которых характерны ценовые колебания, покупатель заинтересован защититься от необоснованных изменений цены. Поэтому периодически составляются долгосрочные контракты, в которых предусматривается, что окончательная цена будет установлена при доставке товара. Чтобы удовлетворить эти условия, в контракт на закупку может быть включен, например, следующий пункт.

«Продавец гарантирует, что цены, указанные в данном контракте, будут такими же низкими, как любые другие итоговые цены в настоящее время для любого другого заказчика на аналогичные материалы; продавец согласен, что если в любое время в течение срока обслуживания данного заказа другой продавец укажет расценки или продаст по более низким ценам аналогичные материалы в аналогичных условиях, то цены, указанные в данном контракте, будут снижены».

Эти меры предосторожности, касающиеся снижения цены, не ограничиваются только соглашениями по закупкам; при некоторых обстоятельствах покупатель может получить снижение цены по инициативе продавца, например:

«Если закупающей организации в любое время до поставок по данному контракту будет предложена более низкая цена по товарам равного качества и того же количества производителем с должной репутацией, о чем продавцу будут предоставлены доказательства, продавец либо будет поставлять такую продукцию по более низкой цене, либо разрешит покупателю закупить такой же объем продукции в другом месте, и поставленная таким образом продукция будет вычтена из общего объема данного контракта. Если продавец снижает свои цены в течение времени действия данного контракта, покупатель получает преимущество более низких цен».

Подобные пункты с правовой точки зрения правомерны и часто поддерживают интересы покупателя. Однако административные проблемы, возникающие при попытках выполнения этих пунктов, могут оказаться достаточно значительными.

## Отмена заказа и нарушение контракта

После того как контракт заключен, ожидается, что и покупатель, и продавец будут действовать в соответствии с ним. Однако в некоторых случаях та или другая сторона стремится отменить заключенный контракт. Обычно это создает более серьезную проблему для продавца, чем для покупателя. Иногда продавец может попытаться не выполнить условия соглашения, например отказаться от производства товаров или задержать их доставку. Права закупающей организации в этих обстоятельствах зависят от условий соглашения. Скорее всего, продавец может без нарушения обязательств задержать доставку закупленных товаров, если

покупатель вносит изменения в первоначальное соглашение, из-за которого может произойти задержка с поставкой у продавца.

Если продавец не может осуществить поставку к контрактному сроку, закупающая организация без правовых последствий для себя может отказаться принять поставку в более поздние сроки. Однако попытка обезопасить себя от того, что покупатель может отнести к разумным убыткам в результате нарушения контракта о продажах, — обычно достаточно трудная задача. Суды сталкиваются с большими затруднениями, когда объясняют присяжным, какими правилами они должны руководствоваться при оценивании ущерба покупателя, который понес финансовые убытки в результате неспособности продавца выполнить контракт. Можно руководствоваться следующим правилом: убытки, обоснованно присуждаемые закупающей организации, если продавец не смог доставить товары в соответствии с контрактом, измеряются разницей между первоначальной контрактной ценой и рыночной стоимостью товаров в тот момент, когда покупатель узнал о нарушении контракта, в том месте, куда товары должны быть доставлены, а также любые побочные и косвенные убытки по статье 2-715<sup>1</sup>.

В некоторых случаях продавец сталкивается с попытками покупателя прекратить действие контракта. Это встречается довольно часто, и поэтому в контрактах на продажу включается следующий пункт: «Этот контракт не может быть аннулирован». Практика свидетельствует, что включение подобного пункта оказывает малое практическое воздействие, если только он не вносится специально для того, чтобы указать закупающей организации, что при любых попытках отменить контракт поставщик может подать иск о его нарушении.

На очень сильном рынке продавца, где нарушение им контракта связано с неспособностью поставить товар в обещанный день или даже при отказе от согласованной цены, покупатель практически почти ничего не может сделать. Покупатель по-прежнему хочет получить товар и может не иметь возможности приобрести его у любого другого поставщика своевременно или по более приемлемой для себя цене. В значительной степени это же ограничение существует и тогда, когда в контракте оговорена возможность отказа покупателя от него. Закупающей организации нужны товары, а не ущерб или право на отказ. Поскольку вероятность оперативного получения заказа у любого другого поставщика очень мала, покупатель, скорее всего, предпримет все возможные меры при взаимодействии с контрактным поставщиком, конечно, при условии, что в отношении цены или условий доставки все сделано добросовестно.

## ОБЩЕЕ ПРАВО И ПОКУПКА УСЛУГ

Порядок приобретения услуг определяется общим правом. Сюда входят контракты только на услуги, а не на объединение услуг с товарами, когда доля услуг составляет более 50% стоимости контракта. Общее право зародилось в Англии и стало фундаментом для законов США, принятых в первых 13 колониях. В их основе лежат не письменные положения закона, а скорее толкование правовых

---

<sup>1</sup> UCC, Article 2-713.

норм судом, выраженное в его решениях. Общее право со временем развивалось, суды стали принимать решения на основе прецедента, и право превратилось в прецедентное. При выборе прецедентов судьи ищут прошлые судебные решения и адаптируют их с учетом изменившихся условий и запросов общества. Судебные прецеденты получают свою силу из доктрины *stare decisis* (латинское выражение, означающее «стоять на решенном», или господствующей силы прецедента), то есть предыдущее решение высшей судебной инстанции обязательно для всех остальных судов.

Система общего права обладает, с одной стороны, гибкостью, с другой — стабильностью. Гибкость обеспечивается тем, что изменяющиеся условия делают прежние решения неприемлемыми, за исключением аналогии, и тогда суд обращается к судебному опыту англоговорящих стран, где действует общее право. Стабильность обеспечивается применением общих для всех официальных документов. Если суд не учитывает изменяющихся условий, обращаются к статутам, которые более значимы, чем законы общего права. Однако типично, что при интерпретации статусов суды обращаются к системе общего права.

Менеджеры по поставкам, которые заключают контракты на услуги, должны понимать, что, хотя общее право дает лишь общие рекомендации при заключении подробных контрактов, оно не слишком подробно объясняет обязательственную сторону. Поскольку стороны контракта об услуге не могут обратиться к предписаниям, определяющим показатели услуг, они должны гарантировать, что каждое требование должно быть в контракте четко сформулировано. Многие контракты по услугам начинаются со спецификаций показателей, поэтому процесс составления спецификаций должен помочь решению этой задачи.

## ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ И ЗАКОН

Развитие электронной коммерции, с одной стороны, дал надежду, а с другой — безнадежность в связи со многими вопросами. Некоторые специалисты опасаются, что этот вид коммерции приведет к большему расслоению общества на имущих и неимущих как в одной стране, так и между разными странами. Другие, например правительства Японии и Соединенных Штатов, уверены, что это позволит добиться более динамичного экономического роста. В 1998 г. Соединенные Штаты и Япония выпустили совместное заявление об электронной коммерции (Joint Statement on Electronic Commerce), в котором признается, что электронная коммерция будет «двигателем экономического роста в двадцать первом веке... и ... повысит стандарты жизни жителей Соединенных Штатов и Японии, а также во всем мире». В совместном заявлении было также сказано следующее: «Правительство Соединенных Штатов и Японии признают важность совместной работы по продвижению глобальной электронной коммерции». Были сформулированы четыре общих принципа.

1. Ведущую роль в развитии электронной коммерции и создании практических приемов бизнеса должен играть частный сектор.
2. Правительства обеих стран должны избегать ненужного регулирования или ненужных ограничений на электронную коммерцию.

3. Правительства должны поощрять эффективное саморегулирование кодексами поведения, образцовыми контрактами, руководствами и механизмами их реализации, разрабатываемыми частным сектором.
4. В создании среды электронной коммерции, где не будет сбоев, поможет взаимодействие и гармонизация всех стран и всех регионов мира и всех уровней развития<sup>1</sup>.

Развитие электронной коммерции связано также с проблемой отсутствия правовой поддержки этого способа ведения бизнеса. Органы власти многих стран, а также Комиссия ООН по праву международной торговли (U.N. Commission on International Trade Law, UNCITRAL) и Европейский Союз уделяют повышенное внимание правовым аспектам электронной коммерции. В некоторых государствах считается, что, прежде чем власти разрешат электронную коммерцию и будут поощрять ее распространение, должна быть разработана правовая структура. В других, в частности в Соединенных Штатах, многие предприятия стали оперативно использовать электронную коммерцию, хотя законы в этой области принимаются с некоторым опозданием. УСС не содержит никаких отдельных параграфов о электронной коммерции, поскольку аналитический комитет решил, что общая формулировка законов в полной мере приемлема и для новых форм коммуникаций. Однако появились другие законы на федеральном и региональном (штата) уровне, которые предназначены именно для электронной коммерции.

### Электронная подпись

Один из важнейших аспектов сделок, выполняемых при электронной коммерции, — право участников ставить электронную или цифровую подпись на контрактах. Термин *цифровая подпись* (*digital signature*) используется в данном случае в самом общем виде и означает электронное установление соответствия документа оригиналу. Министры телекоммуникаций из 15 государств — участников Европейского Союза (ЕС) приняли Закон об электронной подписи, по которому цифровая подпись получает такой же правовой статус, что и обычная. Прежде чем этот закон вступит в силу, каждое государство ЕС должно его ратифицировать. В Японии Закон об электронных подписях и услугах сертификации принят 24 мая 2000 г. В Канаде каждая провинция (за исключением Нанавут) приняла законы по электронной коммерции, в которых есть положения, касающиеся электронной почты.

В Соединенных Штатах в ряде штатов уже приняты законы об электронной подписи, а в июне 2000 г. — Акт о применении электронных подписей в международной и внутренней коммерции (*Electronic Signatures in Global and National Commerce Act*), была сделана попытка разработать унифицированные положения, действующие в масштабах всей страны. Законопроект об электронной подписи был внесен, чтобы урегулировать торговлю между штатами на основе электронных способов, разрешая и поощряя наращивание электронной коммерции в условиях свободного рынка, а также для других целей. Этот документ гарантирует,

---

<sup>1</sup> *Joint Statement on Electronic Commerce by U.S. and Japan*. Этот материал можно найти на веб-сайте McBride Baker & Coles, <http://www.mbc.com/ecommerce>.

что онлайн-овые правовые или финансовые соглашения, подписанные электронной подписью или цепочкой электронных кодов, по своему правовому статусу эквивалентны обычной подписи и бумажным документам. Там также содержится положение об электронных формах учета документов, сопровождающих сделки.

В законе США есть ряд важных характеристик: (1) стандарты, не зависящие от технологии, благодаря чему органы власти не должны издавать новые законы при появлении новых видов технологий; (2) автономность сторон или право бизнеса на «свободу контракта» при определении условий и временных параметров применительно к каждой транзакции. Технологическая нейтральность означает, что стороны, заключающие электронные контракты, по своему усмотрению могут выбирать системы, которые они хотят использовать для проверки онлайн-ового соглашения.

### Модельный закон об электронных сделках

Модельный закон об электронных сделках (Uniform Electronic Transactions Act, UETA) был принят на Национальной конференции уполномоченных по унификации законов штатов в июле 1999 г. Закон придает силу электронным формам учета и электронным подписям. По крайней мере в половине штатов этот закон уже принят. Федеральный закон об электронной подписи разрешает штату использовать этот закон, если в штате вступил в действие UETA. Закон об электронной подписи и UETA во многом похожи, и во многих статьях авторы закона об электронной подписи приняли формулировки UETA. Однако эти законы не полностью идентичны и имеют ряд отличий. UETA более всесторонний закон, чем закон об электронной подписи, и рассматривает некоторые вопросы с другой стороны. В UETA содержится положение по следующим аспектам, которые не включены в закон об электронной подписи.

- *Атрибуция.* Электронная запись или подпись предписывается человеку, если это было действие данного человека.
- *Учет других законов штата.* UETA признает, что электронная подпись так же законна, правомерна и имеет такую же силу, что и подпись на бумаге. Однако аспекты принадлежности подписи, ее фальсификации и подготовки контракта определяются другими законами штата.
- *Влияние соглашения сторон.* Участники контракта имеют право по своему усмотрению заключать соглашения, связанные с использованием электронных медийных средств.
- *Отправка и получение сообщений.* UETA связан с определением времени, когда электронный документ послан или получен при помощи коммуникационных систем, использующихся сторонами контракта.
- *Влияние изменений или ошибки.* В законе об электронной подписи не содержится отдельных положений, связанных с ошибками электронных коммуникаций, а UETA включает положения, касающиеся нарушения процедур безопасности и ошибок, которые совершил человек, взаимодей-

ствующий с электронным агентом. Если не оговорено иное, применяются правила, связанные с ошибками.

- *Степень допустимости.* UETA уточняет, что электронные документы нельзя исключать как свидетельства только на основании того, что они выполнены в электронном формате<sup>1</sup>.

## Антитрестовское законодательство и электронные торговые площадки

Как обсуждалось в гл. 4, электронная торговая площадка бизнес—(B2B)—бизнес — это интернет-биржа, на которой совершаются сделки с товарами. Чтобы снизить число нарушений, Федеральная торговая комиссия США (Federal Trade Commission, FTC) и Министерство юстиции США рассмотрели ряд вопросов, связанных с потенциальным фиксированием цен и сговором участников. Существуют два разных типа электронных торговых площадок. Первый — это площадка, которой управляет нейтральная третья сторона, где покупатели объединяют свои требования по конкретным видам продукции, например офисным поставкам. Здесь сделки осуществляются менее строго. Второй тип — отраслевые сайты, которыми владеют и управляют конкуренты, на которые совместно приходится более 50% отраслевой рыночной доли, и здесь возникают вопросы, связанные с антитрестовским законодательством. Существуют три вида деятельности, порождающих подобную озабоченность: (1) потенциал обмена информацией между конкурентами, из-за чего может вырасти цена или образоваться монополия; (2) опасность того, что один покупатель или консорциум покупателей, сложившийся как единая структура, будет оказывать более сильное давление на поставщика, чтобы побудить его снизить цену ниже той, которая установилась бы на конкурентном рынке; (3) поставщики могут оказаться в ситуации, в которой они не смогут свободно принимать решения об участии в потенциальных сделках<sup>2</sup>.

Сторонники отраслевых электронных торговых площадок утверждают, что в качестве защиты от обмена информацией между конкурентами можно использовать брандмауэры (межсетевой заслон). Эти электронные торговые площадки сравниваются с интернетными торговыми центрами, где прямые конкуренты соседствуют друг с другом и несут общие расходы за некоторые услуги, например за обеспечение безопасности. Хорошо продуманные правила B2B могут быть достаточно точными, чтобы устранить подобные проблемы, а традиционный антитрестовский анализ вполне применим и к этой форме сделок.

---

<sup>1</sup> Patricia Brumfield Fry, «A Preliminary Analysis of Federal and State Electronic Commerce Laws», UETA Online, <http://www.uetonline.com/docs>.

<sup>2</sup> American Bar Association Committee on Cyberspace Law, «Antitrust: B2B e-Marketplaces», *Legislative Reporters*. Этот материал можно найти на веб-сайте <http://www.abanet.org/buslaw/cyber/legislation/anti.html>.



## ЗАКОНЫ О ЗАЩИТЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

В эпоху знаний все большим богатством становится интеллектуальный капитал. Поэтому правовые аспекты, связанные с тем, кто на самом деле владеет интеллектуальным капиталом, становятся все более значимы. В соответствии с формулировкой Всемирной организации по охране интеллектуальной собственности (World Intellectual Property Organization, WIPO), под интеллектуальной собственностью понимаются изобретения, литературные и художественные работы, символы, названия, изображения и дизайнерские работы, применяемые в коммерции. Интеллектуальная собственность подразделяется на две категории. Промышленная собственность включает изобретения (патенты), торговые марки, промышленные конструкторские разработки и географические признаки источника. Закон об авторском праве включает литературные и художественные работы, в частности романы, поэмы и пьесы; кинофильмы; музыкальные произведения; работы художников, например рисунки, графика, фотография и скульптура, а также архитектурные проекты. Авторское право включает права артистов, участвующих в выступлениях, продюсеров записанных фонограмм и радио- и телевизионных вещательных компаний в их радио- и телевизионных программах.

В соответствии с формулировками WIPO появляющиеся новые аспекты интеллектуальной собственности варьируются от Интернета до здравоохранения и охватывают почти все аспекты науки, технологии, литературы и искусства. Исследование этой организации в области интеллектуальной собственности охватывает аспекты разработки лекарственных препаратов и услуг здравоохранения, небольших и средних предприятий, электронных коммерческих программ и видов деятельности, споров по интернет-доменам, генетическим ресурсам и традиционным знаниям и фольклору. WIPO — это международная организация, специально занимающаяся продвижением интеллектуальных прав, их использованием и защитой. WIPO расположена в Женеве, она имеет статус одного из 16 специализированных агентств ООН. Ее членами состоят 180 государств. Она управляет 23 международными договорами, относящимися к самым разным аспектам защиты интеллектуальной собственности. Информацию о WIPO можно найти по адресу <http://www.wipo.int>.

### Закон об авторском праве

Закон об авторском праве (U.S. Copyright Act) в США — федеральный, он принят конгрессом, чтобы защитить права авторов произведений. По мере того как технология изменяется, термин «произведение» трактуется все более широко, и Закон об авторском праве в настоящее время включает архитектурные проекты, программное обеспечение, графические художественные работы, кинофильмы и звукозапись. Авторское право предоставляет его владельцу эксклюзивное право на воспроизведение, распределение, исполнение, демонстрацию и лицензирование своей работы. Владелец также получает исключительное право создавать или лицензировать воспроизведение своей работы с некоторыми исключениями, ка-

сающимися «добросовестного использования», например, обзоров и рецензий книг. Чтобы подпадать под авторское право, работа должна быть оригинальна и иметь конкретную «форму выражения». В текущей формулировке этого закона работы защищаются независимо от того, стоит ли на них знак защиты авторского права (копирайт) и зарегистрированы ли работы. Вопросами применения этого закона занимается Бюро регистрации авторских прав Библиотеки Конгресса США.

## Патенты

Патенты выдаются Патентным ведомством США (или другим аналогичным агентством в других странах), чтобы подтвердить право изобретателя/разработчика на изготовление, использование и продажу какого-то продукта и запретить другим совершать эти же действия, если только изобретатель не решит продать им свои патентные права. Изобретение должно быть новым, полезным и по своей природе неочевидным. Такие «полезные» патенты выдаются по четырем типам промышленных изобретений/открытий: оборудованию, продуктам, сделанным человеком, композитным материалам и методам обработки. Изменение технологии приводит к лучшему пониманию того, что входит в состав продуктов, изготовленных человеком. Это привело к внесению дополнений в законодательство о патентах, касающихся патентов на промышленные образцы и на новые виды растений. Патенты обычно выдаются на 20 лет, этот период не продлевается и измеряется от даты подачи заявки. Если иное не согласовано между покупателем и продавцом, если поставщик регулярно занимается конкретной линией товаров, считается, что этот поставщик гарантирует, что поставляемые им товары не нарушают патентных прав никакой третьей стороны. Однако если покупатель заказывает товары, которые необходимо собрать, подготовить или произвести по его спецификациям, и если в результате этого произойдет нарушение патентного права или права на торговый знак, правовая ответственность может быть возложена на покупателя. При подобных обстоятельствах покупатель исходит из подразумеваемого положения, что продавец может не опасаясь заниматься производством в соответствии с полученными спецификациями и что покупатель обязан возместить продавцу любые понесенные затраты, связанные с подобным нарушением<sup>1</sup>. Если обвинение в нарушении патента выдвигается против покупателя, он должен немедленно известить об этом поставщика и заниматься защитой от выдвинутых обвинений или своевременно договорится с обвиняющей его стороной. Если продавец пытается включить в условия контракта пункт о недействии патента, покупатель должен быть особенно осторожным при анализе этого пункта, поскольку он может столкнуться с дорогостоящими судебными разбирательствами в случае нарушения патентного законодательства.

Еще более деликатный вопрос может возникнуть в тех случаях, когда покупатель просит поставщика произвести продукт на основе своих спецификаций, ко-

---

<sup>1</sup> UCC, Article 2-312 (3).

торые включают новую идею, процесс или продукт, которые еще не защищены патентом. Это часто встречается в высокотехнологичных отраслях. Покупатель не хочет терять право на новую разработку и возможные последующие финансовые выгоды. Поэтому контракт покупателя на закупку должен охранять его права включением пункта защиты, сформулированного на основе рекомендаций юристов.

Для менеджеров по поставкам особенно интересны два последних добавления в патентный закон<sup>1</sup>. Во-первых, опасность нарушения патентов, изложенных в самой общей формулировке, как это часто происходит в технологиях электронной коммерции, в результате недавнего предписания федерального апелляционного суда в значительной степени ослабла. Во-вторых, по новому правилу, введенному в действие Патентным ведомством США (Patent and Trademark Office, USPTO), патентная информация, содержащаяся в заявке, теперь становится общедоступной через 18 месяцев после регистрации заявки. По новому правилу, если организация считает, что патентная заявка формулируется слишком широко, она может подать письменное заявление в USPTO и попытаться убедить его не выдавать патента по этой заявке.

## Торговые знаки

Под торговым знаком понимается логотип, название бренда или дизайнерский знак, новые и достаточно характерные, чтобы быть отличимы на рынке или представлять компанию, ее товары и услуги. Торговый знак защищает владельца, подтверждая его эксклюзивное право на использование знака для идентификации своих товаров или услуг либо право разрешить другим лицам и организациям использовать этот знак за вознаграждение. Период этой защиты варьируется, однако после его окончания право на торговый знак можно продлевать бесконечно, дополнительно оплатив эту защиту. Защита в виде торгового знака обеспечивается судами, которые в большинстве систем могут воспрепятствовать нарушению права его использования.

В более общем толковании торговые знаки способствуют инициативности и предпринимательству в масштабах всего мира, вознаграждая их владельцев признанием и финансовой прибылью. Защита в виде торгового знака также препятствует попыткам нечестной конкуренции, например подделкам и другим приемам использования похожих отличительных знаков для предложения на рынке менее качественных или вообще других товаров и услуг. Эта система позволяет людям с необходимыми навыками, умениями и предпринимательскими способностями выпускать и предлагать на рынке товары и услуги в самых благоприятных для них условиях, тем самым способствуя международной торговле.

---

<sup>1</sup> Timothy Baumann, «New Developments in Patent Law», *Purchasing Today*, April 2001, p. 26.

## Промышленный дизайн

Промышленный дизайн — это внешние или эстетические характеристики предмета, включающие его трехмерные параметры, такие, как форма или поверхность, или двухмерные представления, такие, как модели, линии или цвет. Концепция промышленного дизайна применяется к широкому ассортименту продуктов промышленного или ремесленного производства, в том числе хирургическим и медицинским инструментам, предметам роскоши, посуде, электрическим бытовым приборам, транспортным средствам и архитектурным конструкциям. Чтобы получить защиту большинством национальных законов, промышленный дизайн должен быть нагляден. Это не защищает никаких технических характеристик продукта, в отношении которого применяется эта защита.

## Географические признаки

Географические признаки — это знаки на товарах, выпущенных на конкретной географической территории, благодаря этому обладающих определенными качествами или репутацией. Эти знаки можно использовать для самых разных сельскохозяйственных продуктов, например «тосканское» оливковое масло, произведенное в определенном месте Италии, или «рокфор» для сыра, выпущенного во Франции.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Ответственность производителя относится к ответственности любого или всех участников производственной цепи поставок, возникающей из-за ущерба, вызванного их продукцией: производителя компонентов, деталей или производителя-сборщика, оптовика, владельца розничного магазина. Иски, связанные с ответственностью, подаются при наличии брака в продуктах, который вызвал ущерб или вред при потреблении этого продукта.

Множество регулирующих требований и правовых толкований действующих законов сделали учет аспектов безопасности продукта и ответственности производителя более важным. Хотя в общем это понятие относится к материальным товарам, в настоящее время его толкование переносится и на неосязаемую продукцию (газ), продукты природного происхождения (животные), недвижимость и документы (навигационные карты). Такое расширенное толкование с позиции привлечения к ответственности менеджеров по закупкам принимается потому, что компании пытаются снизить финансовые угрозы, связанные с ответственностью производителя.

Подаваемые претензии могут исходить из халатности, объективной ответственности (возникающей независимо от наличия вины) или нарушения гарантий соответствия продукта. Ответственность производителя обычно относится к категории объективной ответственности. Это означает, что ответчик будет признан виновным, если будет доказано, что его продукция имеет брак. Никакое внимательное отношение производителя к своему производству не освобождает его от

правовой ответственности, если будет показано, что его продукция — брак. Существуют три типа брака продукции: проектный, производственный, маркетинговый. К проектному браку относят продукцию, когда она может выполнять свои функции, но изначально опасна из-за конструкторской ошибки. Производственный брак возникает во время создания или производства данного продукта. Маркетинговый брак — это результат неправильной инструкции или непредупреждения потребителя о скрытых опасностях продукта.

Поскольку в Соединенных Штатах нет федерального закона об ответственности производителей, при возникновении подобных ситуаций пользуются законами штатов. Министерство торговли США обнародовало Закон о типовой унифицированной ответственности производителя (Model Uniform Products Liability Act, MULPA), которым штаты могут воспользоваться по своему усмотрению. Закон об ответственности производителей в основном применим на основе общего права (прецедентного права), и в статье 2, параграфы 314—315, УСС говорится о подразумеваемых и прямых гарантиях товарного состояния.

Отчасти стратегическая роль менеджеров по поставкам направлена на то, чтобы минимизировать риск организации. Менеджеры по поставкам могут более активно исполнять свою роль при разработке возможных и стабильных путей снабжения. Учет потенциальных рисков и связанных с ними затрат на всем протяжении жизненного цикла продукта может помочь организации избежать исков, связанных с ответственностью производителя. При поиске и оценивании источников, их отборе, заключении контрактов и получении продукции можно предусмотреть потенциальные иски такого рода и предупредить их. Чем раньше в процессе выполнены корректирующие действия, тем это лучше для организации как по затратам, так и для сохранения репутации. Такой подход требует тесных внутренних рабочих взаимоотношений с отделами проектирования, технологическим, контроля качества, производства и маркетинга и помогает организации избежать необоснованных судебных исков, связанных с ответственностью производителя. Широкое применение тестов на строгую ответственность и отсутствие федеральных (в США) законов об ответственности производителя означает, что организация, исходя из действий закупающей стороны, может принять на себя более высокую ответственность, чем в других случаях. Поэтому менеджеры по поставкам должны гарантировать отсутствие брака в материалах и компонентах, способных удовлетворять полный диапазон их применения и использования в соответствии со стандартами, тестами и критериями, применяемыми для проверки безопасности продукта.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ

Альтернативы разрешения споров (alternative dispute resolution, ADR) — любой способ улаживания споров не в суде, включая арбитраж, посредников, нейтральных арбитров, приглашенных на ранних этапах спора, и примирение сторон. Из-за длинных очередей на рассмотрение дел в судах, возрастающих расходов на судебные споры и временных задержек все больше штатов начинают активнее экс-

периментировать с программами ADR. Некоторые из этих программ добровольны, другие обязательны.

В Соединенных Штатах арбитраж осуществляется на основе национального законодательства. В его основе лежат полные полномочия Конгресса контролировать торговлю между штатами. Там, где применяется арбитраж, его условия имеют преимущественную силу перед законами штата. К тому же многие штаты уже приняли законы на основе ADR. 35 штатов приняли Единообразный закон об арбитраже (Uniform Arbitration Law) как закон штата. Поэтому соглашение об арбитраже и решение арбитра могут вступить в силу и по закону штата, и по федеральному закону. В 1970 г. Соединенные Штаты присоединились к Конвенции ООН о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений (U.N. Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards).

Применение ADR координирует Управление по разрешению споров (Office of Dispute Resolution), при необходимости обращаясь за помощью к министерству юстиции. Это Управление отвечает за вопросы политики применения ADR, подготовку сторон к применению ADR, помощь юристам при выборе прецедентов для разрешения споров и отыскании подходящих нейтральных организаций и лиц, которые могут выступить в качестве посредников и арбитров. Управление также координирует деятельность Interagency ADR Working Group, организации, которая продвигает использование ADR в агентствах федеральных исполнительных органов власти.

Наиболее общие формы ADR — арбитраж и посредничество.

## Коммерческий арбитраж

Вне зависимости от типа контракта при его выполнении могут возникнуть разногласия. Эти споры вызывают раздражение, но по затратам и времени таковы, что отправляться в суд, чтобы разрешить их, нецелесообразно. В большинстве случаев подобные разногласия устраняются покупателями и продавцами в процессе переговоров. На случай, если в ходе переговоров соглашение достигнуто не будет, чтобы не обращаться в суд, в коммерческие контракты включают пункты об арбитраже. Они предусматривают рассмотрение дела независимым арбитром, группой арбитров, которые, выслушав свидетельства сторон, выносят решение, и с этим решением обе стороны заранее согласны и не будут апеллировать. Это менее дорогостоящий и менее долгий способ, чем обращение в суд. В целом арбитраж — это упрощенное судебное разбирательство, с более простыми правилами представления доказательств. Обе стороны либо выбирают одного арбитра, либо каждая сторона выбирает по одному арбитру, а эти два арбитра выбирают третьего, чтобы составить группу. Арбитражные слушания обычно длятся всего несколько часов, мнения арбитров не фиксируются для последующего обнародования. Арбитраж уже давно применяется в областях, относящихся к труду, строительству и ценным бумагам, а в настоящее время стал более широко практиковаться и для разрешения других споров, относящихся к бизнесу.

Существуют уже готовые пункты арбитража, юридически правомерные, окончательные и имеющие законную силу, так как они соответствуют законам из об-

ласти арбитражного права в некоторых штатах. По вопросам, подпадающим под юрисдикцию федеральных судов, есть закон о федеральном арбитраже. Даже в штатах, не принявших подобные законы, можно потребовать арбитраж, если в контракте есть пункт, указывающий на применение необходимой процедуры, и если есть статут, по которому «*будущие* споры» составляют субъект обязательных арбитражных соглашений.

Использование в контрактах пунктов об арбитраже — это разумная мера защиты, позволяющая избегать дорогих судебных разбирательств. Чтобы гарантировать эту защиту и определить, целесообразно ли включать пункты об арбитраже в контракт, необходимо получить ответы на следующие вопросы.

1. Сформулирован ли пункт в форме, соответствующей арбитражному законодательству? Если этого не сделано, такой пункт может не быть правомочным, окончательным и имеющим силу.
2. В полной ли мере данный пункт выражает желание сторон? Если термины этого пункта расплывчаты, время и затраты, требующиеся на определение степени применимости пункта и полномочий арбитров, могут снизить пользу этого пункта или повысить расходы при решении спора.
3. Гарантирует ли данный пункт назначение беспристрастных арбитров? Если арбитр оказался агентом, сторонником, родственником или представителем какой-то стороны или имеет личный интерес в этом деле, решение может быть оспорено в суде на основе очевидной коррупции или заинтересованности арбитра.
4. Адекватна ли формулировка пункта правилам ассоциации или определению арбитров и гарантирует ли она решение вопросов без тупиковых ситуаций? Если нет, фактическое решение спора может необоснованно откладываться, из-за чего практическая польза арбитража может резко снизиться.

## Посредничество

Посредничество еще менее формально рассматривает спор, чем арбитраж. Посредниками становятся люди, прошедшие специальную подготовку по проведению переговоров, в ходе которых они пытаются согласовать позиции сторон, хотя стороны могут и его отвернуть. Посредничество применяется для широкой категории прецедентов.

## Повышение ранга переговорщиков

Третью форму альтернативного решения споров, вероятно, можно назвать повышением ранга переговорщиков при разрешении спора. Покупатель и продавец могут согласиться, что при возникновении разногласий первый раунд переговоров будет проводиться в составе специалиста по закупкам от заказчика и торгового представителя от поставщика. Если эти лица не смогут найти решения, к ним присоединятся их руководители, и этот процесс привлечения лиц все более высокого уровня будет продолжаться до последнего раунда, в котором примут уча-

стие топ-менеджеры обеих организаций. И только если решение не будет найдено и на этом уровне, стороны обратятся у другим способом разрешения спора.

## ЗАКОН САРБАНЕСА-ОКСЛИ

Закон Сарбанеса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act), принятый в 2002 г., — это закон о прозрачности финансовой отчетности и защите прав инвесторов. Несколько параграфов этого закона могут повлиять на работу менеджеров по поставкам. Так, статья 401а этого закона требует сообщения обо всех транзакциях и обязательствах внебалансового отчета. Менеджеров по поставкам это может касаться в отношении долгосрочных соглашений о закупках, например многолетних программ управления запасами поставщиком, платежей за отмену заказов, пополнения запасов и лизинговых соглашений. Статья 404 требует создания и использования надежной внутренней системы контроля, которая должна соответствовать предписаниям Комиссии по ценным бумагам и биржам, определяющим приемы, процедуры, программы профессиональной подготовки и другие процессы, не подпадающие под финансовый контроль. Для менеджеров по поставкам это также может затрагивать работу с ненадежными и незащищенными источниками коммуникаций, например с электронной почтой для общения с торговыми партнерами, низкую прозрачность деятельности отдела закупок и списание запасов. Статья 409 требует своевременного предоставления отчетов по вопросам, связанным с материалами, которые влияют на финансовую отчетность. Действия по поставкам, которые могут быть более масштабными, чем установленный порог материальной ценности, включают запоздалые поставки от поставщиков, серьезные нарушения в работе систем планирования и управления ресурсами предприятия, негативно сказывающиеся на поставках, и низкую точность отслеживания запасов.

## ЭТИКА

Слово «этика» происходит от греческого *ethica*, что означает «свойство» или «обычай», и связано с принципами или стандартами человеческого поведения. Иногда применяется синоним слова «этика» — мораль (от лат. *mores*). Этика занимается нормами человеческого поведения. Каждый человек принимает решения исходя из определенной этической основы. Каждая организация создает этическую основу как часть своей организационной культуры, влияющей на поведение персонала и ограничивающей его. На этику влияют многочисленные факторы, в частности семья, образование, религия, коллеги, пол, возраст, социоэкономический статус, культура и опыт. Когда группа разных людей взаимодействует в рамках одной организации, важно осознанно и целенаправленно подходить к созданию этической культуры. Эта культура документируется в виде стандартов поведения, изложенных в этическом кодексе. На практике она проявляется в виде отношений, поведения и приемов, демонстрируемых лидерами компании, а также любым членом организации, особенно в ситуациях, когда возникают проблемы этического характера. Этика становится прочнее, если при ведении бизнеса проводится мониторинг этичности поведения.



Закупки — это обмен денег на товары и услуги. Часто в ходе этого обмена речь идет об очень больших суммах денег. Поэтому важно, чтобы сделки выполнялись максимально этично. К сожалению, когда люди имеют дело с большими суммами денег, всегда появляются те или иные искушения. Иногда поставщики прибегают к любым способам, чтобы получить контракт, в том числе прибегая для этого и неэтичным приемам, например взяткам или крупным подаркам. Порой нещепетильные специалисты по закупкам пользуются своей привилегированной позицией, чтобы получить личное вознаграждение, что и неэтично, и незаконно. Разумеется, за недопустимые нарушения этичности поведения ответственность несут и поставщики, и покупатели. В ассоциации РМАС и институте ISM разработаны кодексы этики, принципы и стандарты практики закупок, которые определяют профессиональное поведение их членов (рис. 12.1 и 12.2).

---

## ЦЕННОСТИ И НОРМЫ ЭТИЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ

### А. Ценности

Члены ассоциации ведут себя, принимают решения и действуют исходя из следующих ценностей.

1. *Честность/прямота.* Поддержание непрерываемых стандартов честности во всех деловых взаимоотношениях как внутри организации, так и за ее пределами.
2. *Профессионализм.* Поощрение высочайших стандартов профессиональной компетенции тех лиц, которые должны ее иметь.
3. *Ответственное управление.* Оптимальность использования ресурсов, за которые они несут ответственность, чтобы обеспечивать максимальные выгоды для своих работодателей.
4. Служение общественным интересам. Неиспользование своего положения в личных интересах, принятие и отказ от любых приемов бизнеса, не соответствующих нормам.
5. Следование требованиям закона. Эти требования отражаются:
  - а) в законах стран, в которых они ведут свой бизнес;
  - б) в правилах и регулирующих наставлениях институциональных органов или корпораций;
  - в) в контрактных обязательствах.

### Б. Нормы этичного поведения

1. Во всех сделках прежде всего добиваться интересов собственной организации и осуществлять их с учетом установленных приемов.
2. Принимать разумные советы коллег и руководствоваться ими так, чтобы это не оказывало отрицательного влияния на компанию.
3. Осуществлять закупки без предубеждения, стараясь получать максимальную ценность на каждый истраченный доллар.
4. Стремиться повышать знания о материалах и процессах, используемых для производства, и применять практически удобные процедуры для выполнения своих обязанностей.
5. Участвовать в программах профессионального развития, чтобы повышать знания и показатели, связанные с закупками.

6. Честно подходить к покупкам и продажам, отказываясь от любых неприемлемых приемов ведения бизнеса.
7. Оперативно и вежливо общаться со всеми, с кем приходится взаимодействовать по вопросам бизнеса.
8. Действовать в соответствии с приемами Профессионального кодекса этики ассоциации менеджеров по закупкам Канады и аффилированных с ней институтов и корпораций и поощрять других поступать так же.
9. Помогать своим коллегам по закупкам лучше выполнять свои обязанности.
10. Взаимодействовать со всеми организациями и отдельными лицами, принимающими участие в деятельности, способствующей развитию и повышению статуса отделов закупок и управления материалопотоками.

#### ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ

Следуя этим правилам поведения, члены ассоциаций должны выполнять рекомендации, изложенные ниже.

- А. *Заявление об интересах.* Любой личный интерес, который может как-то помешать исполнению обязанностей или вызвать предвзятость члена по любым вопросам, относящимся к его обязанностям, должен немедленно сообщаться работодателю.
- Б. *Конфиденциальность и точность информации.* Информация, полученная в ходе выполнения обязанностей, не должна использоваться для личной выгоды; ее конфиденциальность должна сохраняться; информация, сообщаемая в ходе выполнения обязанностей, должна быть достоверной и не допускающей ее неправильного толкования.
- В. *Конкуренция.* При анализе членом ассоциации преимуществ постоянных взаимоотношений с поставщиком не должно быть никаких соглашений, препятствующих эффективной и честной конкуренции.
- Г. *Деловые подношения и гостеприимство.* Чтобы сохранить имидж и репутацию достойного члена ассоциации, работодателя и отрасли в целом, деловые подношения, за исключением предметов небольшой стоимости, принимать не следует. Разумное гостеприимство — вполне приемлемая часть взаимоотношений в бизнесе и форма проявления уважения сторон. Частота и природа подарков и гостеприимства не должны влиять на принятие решения, связанного с бизнесом. Если это возможно, подобные подарки и гостеприимство не допускаются.
- Д. *Дискриминация и нарушения.* Ни один член ассоциации не должен преднамеренно оскорблять любого человека, с которым он имеет деловые отношения.
- Е. *Экологические аспекты.* Члены ассоциации должны признавать свою ответственность за экологические аспекты и добиваться, чтобы их действия соответствовали корпоративным целям и миссиям.
- Ж. *Интерпретация.* В случае сомнений при толковании этих правил поведения члены ассоциации должны обращаться в комитет по этике в своей организации.

---

Рис. 12.1

Извлечение из кодекса этики РМАС

---

ВЕРНОСТЬ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
ЧЕСТНОСТЬ С ТЕМИ, С КЕМ ВЫ СВЯЗАНЫ  
ВЕРНОСТЬ СВОЕЙ ПРОФЕССИИ

На основе перечисленных ниже принципов разработаны стандарты поведения менеджеров по глобальным поставкам

1. Избегайте преднамеренных или выглядящих такими неэтичных и компрометирующих приемов в своих взаимоотношениях, действиях и коммуникациях.
2. Будьте лояльны по отношению к работодателю, работайте старательно, следуя его рекомендациям и в пределах полученных полномочий.
3. Избегайте любых личных видов бизнеса или профессиональной активности, способных породить конфликт между личными интересами и интересами работодателя.
4. Избегайте домогания или получения денег, ссуд, кредитов или повышенных скидок, а также не принимайте подарков от имеющих или потенциальных поставщиков, не участвуйте в их развлечениях, не добивайтесь более благоприятного обслуживания, если это может повлиять на решения, связанные с управлением поставками, или воспринимается таковым.
5. Принимайте конфиденциальную информацию с должной осторожностью, правильно учитывая этические и правовые аспекты и регулирующие предписания органов власти.
6. Формируйте доброжелательные отношения с поставщиками, будьте вежливы и беспристрастны.
7. Избегайте взаимообязывающих бесчестных соглашений.
8. Соблюдайте законы, которыми следует руководствоваться при управлении поставками.
9. Оказывайте поддержку небольшим предприятиям, а также тем, которыми владеют инвалиды и представители меньшинств.
10. Приобретайте профессиональную компетенцию.
11. Занимайтесь управлением поставками в соответствии с национальными и международными законами, обычаями и приемами, политикой вашей организации и этическими принципами и стандартами поведения.
12. Повышайте статус профессии менеджеров по поставкам.

Принято в январе 2002 г.

---

Рис. 12.2  
Принципы и стандарты этичного поведения менеджеров  
по поставкам, принятые ISM

Большинство крупных организаций в своей деятельности учитывают стандарты поведения специалистов по закупкам и их отношения с поставщиками. В настоящее время организации активнее переходят к политике, при которой все их взаимоотношения с заказчиками, персоналом и поставщиками осуществляются одинаково. Этот подход можно сформулировать очень просто: каждый заказчик, сотрудник и поставщик данной организации имеет право на равный уровень честности, вежливости и справедливости. От специалистов по закупкам требуется

вести себя так, чтобы их поведение отражало политику организации в области этики.

Для формирования и поддержания группы поставок и организации в целом особенно важны несколько участков. Это восприятие, конфликты интересов, подарки и другие формы благодарности, взаимоотношения с поставщиками и взаимные обмены.

## Восприятия и конфликты интересов

Восприятие нередко столь же важно, как и реальность. Если действия покупателя остальные лица воспринимают как неприемлемые, из-за этого могут пострадать и репутация покупателя, и организация, которую он представляет. Из-за этой опасности каждый сотрудник службы поставок должен думать о том, как его действия будут восприниматься другими. При контролируемом поведении персонал службы поставок может избегать этически затруднительных положений. Основная область, где большую роль играет восприятие, — участие в развлечениях, подарки и другие формы благодарности. Многие специалисты по закупкам утверждают, что на их решения приглашение их другой стороной на бесплатный ланч никак не влияет. Другие считают, что, даже если покупатель знает, что участие в развлечении не влияет на его решение, остальные лица (особенно участники торгов, оказавшиеся проигравшими, и сотрудники других отделов и подразделений) могут быть в этом не уверены. Кроме того, любой воспринимаемый дисбаланс взаимоотношений на подсознательном уровне может побудить стороны ответить тем же. Например, после принятия нескольких предложений на обед у большинства людей возникает чувство, что они обязаны чем-то отблагодарить другую сторону. Как человек может знать наверняка, что он останется объективным после получения подарков или приглашения на развлечения от торгового представителя?

Другой аспект, связанный с восприятием, — конфликт интересов. Возникают ситуации, когда две стороны могут не соглашаться в том, существует конфликт или нет. Часто человек искренне верит, что он остается объективным, несмотря на конфликт интересов. Подобные ситуации иногда доказать невозможно, но у других людей может сложиться впечатление, что человек поставил личный интерес выше интересов бизнеса. Например, специалист по поставкам может занимать позицию, при которой он принимает решения, связанные с бизнесом своего друга или члена семьи. Неважно, насколько хорошо он выполнит заказ, — всегда найдутся люди, которые будут уверены, что контракт был получен благодаря личным, а не профессиональным отношениям.

## Подарки и другие формы благодарности

Повлиять нечестными способами на принятие решения пытаются не только на персонал службы поставок. Объектами подкупа или других подобных действий могут стать менеджеры, супервизоры и другие лица, занятые в производстве, маркетинге, информационных системах, технологическом отделе или других под-

разделениях, непосредственно принимающих решения (или оказывающих на них значительное влияние) по тем товарам и услугам, которые необходимо закупить. Даже если в этом случае на покупателя непосредственно не влияют, могут влиять на его задачу. Поэтому некоторые организации настолько серьезно подходят ко всей этой проблеме, что запрещают любому своему сотруднику вообще получать подарки независимо от их стоимости от любого поставщика. В некоторых организациях сотрудникам, не связанным с поставками, разрешается получать подарки или участвовать в развлекательных мероприятиях других компаний, а персоналу службы поставок — нет. Такая атмосфера в конце концов может подорвать целостность процесса поставок, так как торговые представители поставщиков начинают обращать внимание на лиц, формально не входящих в группу поставок, но которых они считают каким-то образом способными повлиять на принимаемые решения. Умный торговый представитель может быстро определить, кто на самом деле принимает решения и насколько серьезно закупающая организация следует установленным в ней правилам и строго использует предназначенные для закупок процессы. Ситуация осложняется тем, что часто недооценивается совокупная стоимость владения, особенно теми, кто утверждают, что никакого вреда от подарков или участия в развлекательных мероприятиях нет.

Торговый представитель должен повлиять на лиц из другой организации, которые принимают решения, и убедить их разместить заказ в своей компании. Это можно сделать наиболее эффективно, если хорошо знать товар или услугу, а также потенциальные запросы заказчика, и предоставить предложение с хорошей ценой. Люди лучше узнают друг друга и ситуацию в целом, когда вместе проводят время. В ходе общения у них формируются отношения, и они начинают по-другому относиться друг к другу. Самый простой способ совместного проведения времени — участие в каком-либо общественном мероприятии. Задача здесь формируется так: отыскать способы, позволяющие быстрее создавать атмосферу доверия и взаимного понимания целей обеих организаций, сохраняя при этом профессиональные взаимоотношения. В партнерствах и в стратегических союзах закупающей организацией и поставщика такой подход формулируется более четко. В настоящее время поставщик может стать единственным источником долгосрочной сделки, поэтому сотрудники двух организаций начинают встречаться гораздо чаще, иногда каждый день, чем раньше. Чтобы сохранить сфокусированность этого общения на бизнесе, от сторон требуется особое внимание.

Как с учетом сказанного менеджер по поставкам должен решать проблему частых приглашений на развлекательные мероприятия и предложения подарков в динамично меняющейся ситуации, особенно если подобные предложения могут делаться умно и тонко? Эта практика создана для того, чтобы повлиять на лицо, принимающее решение, вызвав у него чувство обязанности при помощи подарков, развлечений, а иногда и взяток. Конечно, часто трудно провести грань между законными расходами поставщиков на поддержание своей репутации и незаконными тратами, которые они делают в попытке поставить покупателя в положение, когда-то он чем-то обязан поставщику. В подобных пограничных случаях следует руководствоваться здравым смыслом и искать ответ в четко сформулированном кодексе профессионального поведения.

Институт управления поставками (ISM) и Канадская ассоциация менеджеров по закупкам Канады (РМАС) в своих кодексах этики очень негативно относятся к любым формам благодарности персонала, за исключением лишь подарков самой незначительной стоимости. Несмотря на это каждый год происходят случаи, когда сотрудники и менеджеры служб поставок не следуют предписанию этих кодексов и тем самым ставят под подозрение всех представителей этой профессии. Частично вину за это следует возложить на тех, кто незаконными способами пытается заполучить контракт. Скажем, торговый представитель звонит специалисту по закупкам и приглашает его на ланч, чтобы обсудить сделки, не теряя времени, или просто в качестве знака вежливости. Считается, что это делается в интересах фирмы, но, чтобы не было никаких подозрений, затраты на этот ланч должны быть добавлены к цене продажи. Поставщик может подарить закупщику безделушку для рабочего стола. Но на таком подарке может стоять название поставщика, и тогда безделушка станет своего рода рекламой. Торговому представителю допустимо прислать бутылку вина или билеты на спортивные соревнования лишь после того, как сделка заключена.

После мелких подарков делается следующий шаг, и потенциального покупателя приглашают на обед, после которого может последовать приглашение в театр. Привычка предлагать простые подарки со временем может усилиться, и тогда размер и стоимость подарков начинают возрастать. В подобных ситуациях трудно отграничить приемлемое поведение от неприемлемого. В некоторых организациях менеджер по поставкам или закупщик часто не разрешают представителям отдела продаж поставщика платить за них на ланче или по крайней мере настаивают на том, что они оплатят столько же ланчей, сколько и потенциальные продавцы.

Помимо экономических аспектов практика взяточничества в сфере торговли порождает множество судебных дел. На фундаментальном уровне правила, касающиеся взяточничества, исходят из того, что любое нарушение доверия со стороны агента, который всегда бывает доверенным лицом, недопустимо. Поэтому закон запрещает агенту брать взятки, понуждающие его выполнить какие-то действия, вступающие в конфликт с интересами его работодателя.

Зло взяточничества гораздо более серьезное, чем может показаться на первый взгляд. Хотя взятки поначалу служат способом решения только одной задачи, очень скоро они с большой вероятностью становятся привычным делом во всей отрасли. Производитель, независимо от того, какого качества он выпускает продукцию и насколько низка его цена, вполне вероятно, окажется в затруднительном положении, пытаясь продать свой товар в конкуренции с другими предприятиями, где практикуются взятки. Цены, уплачиваемые покупателем, который принимает взятки, почти неизбежно выше цен, установленных при других обстоятельствах. При браке в работе или недостаточно высоком качестве поставляемой продукции закупщик, принимающий втайне от своего работодателя взятки, вполне вероятно, будет сглаживать остроту проблем. Более того, некоторые материалы могут быть преднамеренно испорчены, чтобы продукция производителей, которые не предлагают взятки, выглядела не соответствующей спецификациям. Более подробно анализировать подобную порочную практику не имеет

смысла. Она может принимать самые разные формы, но независимо от своего облика не заслуживает дальнейшего разбирательства.

Хотя взяточничество в Северной Америке по закону преследуется, в некоторых других частях мира оно может процветать как в юридически приемлемых формах, так и формально преследуемых по закону. Еще раз серьезно напоминают о потенциальных масштабах подобной практики громкие разоблачения сотрудников ООН, участвовавших в программе для Ирака, которые брали взятки.

### Развитие взаимоотношений с поставщиками

В большинстве организаций сформулированы приемы и процедуры, определяющие характер отношений между специалистами службы поставок и представителями поставщика. Ассоциации менеджеров по закупкам и поставкам во многих странах мира приняли собственные кодексы этики, определяющие характер взаимоотношений поставщика и специалиста по закупкам. Все они исходят из требования, что и поставщик, и специалист по закупкам должны вести себя этично правильно, чтобы создать прочную основу для сделок. Поэтому там подчеркиваются такие понятия, как вежливость, честность и справедливость, а агентов по закупкам обязывают вести себя так, чтобы на первое место они ставили интересы своей организации. В нормальных условиях это предусматривает оперативное, без задержек взаимодействие с поставщиками; правдивость во всех своих заявлениях; учет всех элементов снабжения, чтобы в полной мере понять анализируемый вопрос; отправку запросов на расценки только в том случае, когда есть все основания совершить с этими поставщиками сделку; честные и открытые спецификации и конкуренция; защита интересов поставщиков при использовании конфиденциальной информации; отказ от получения незаслуженных преимуществ из-за ошибок продавцов; сотрудничество с поставщиками при возникновении у тех трудностей; оперативная и справедливая корректировка спорных вопросов при помощи переговоров. Также ожидается, что закупщик будет вести себя вежливо при отказе от заявок и объяснять, почему это сделано, не сообщая при этом конфиденциальную информацию, своевременно отвечать на запросы, оперативно заниматься образцами, результатами тестов и отчетами, внося во все документы только достоверные данные. И наконец, во всех кодексах этики подчеркивается необходимость избегать создавать обязательства для продавцов, за исключением тех, что связаны с бизнесом.

Время от времени торговые представители пытаются обойти службу закупок, поскольку считают, что в этом случае они могут получить какие-то преимущества. Если поставщик получает заказ, о котором служба закупок не знает и не одобрила его, это может вызвать внутренние трения, а также негативное отношение к торговому представителю. Краткосрочная прибыль в конечном счете может обернуться долгосрочными убытками. Хотя от персонала службы поставок ожидается хорошее знание операций, оборудования, материалов и требований своей организации и профессиональная подготовка, менеджер по поставкам обычно не имеет профессионального образования, эквивалентного специальным знаниям технического специалиста. В этих ситуациях используются межфункциональные

сорсинговые команды, и тогда на разных участках управлять взаимоотношениями с поставщиком могут, в зависимости от профессионального содержания данного участка, разные члены команды. Командный подход ослабляет опасение отдельных работников, что другие лица принимают решения, которые не приводят к оптимальной защите интересов организации.

При партнерских взаимоотношениях или при создании союзов между покупателем и поставщиком обычно возникают более или менее регулярные непосредственные контакты между сотрудниками поставщика и специалистами закупающей организации, которые не работают в отделе поставок. Прямые контакты в обычных условиях при отборе поставщика не учитываются, но важны для эффективного исполнения контрактов и поддержания хороших рабочих взаимоотношений.

### Взаимная выгода

Иногда, если не всегда, что бывает лучше: торговые связи или взаимобмен? Общее толкование термина *взаимная выгода* следующее: «это предпочтение при покупках тех поставщиков, кто являются заказчиками закупающей компании, а не тех, кто у данной компании ничего не покупают». Для менеджера по поставкам взаимная выгода неприемлема, если она предусматривает закупку продукции на условиях, приводящих к более высокой цене или более низкому качеству. Мнения по поводу того, настолько такая практика допустима, даже *при условии, что цена, услуги и качества в целом одинаковы* с предложениями других поставщиков, в значительной степени расходятся.

Негативное отношение к общей практике использования взаимной выгоды исходит из убеждения, что эта практика противоречит базовым принципам этичности покупок или продаж. Продажа товара или услуги должна осуществляться на основе качества продаваемых продукта или услуги. Существует только одно неизменное основание для продолжающихся взаимоотношений между заказчиком и поставщиком — убеждение покупателя, что товар или услуга конкретного продавца лучше всего позволяют удовлетворять его потребности и ее цена лучшая из всех доступных. Пока отдел продаж будет исходить из этого подхода, он сможет отыскивать и удерживать выгодных заказчиков.

Лишь немногие специалисты по закупкам будут возражать против взаимной выгоды, если покупки этого рода осуществляются только на основе качества, услуг и цены. Но на практике почти неизбежно при этом встречаются злоупотребления. Например, покупателя побуждают совершать закупки у X не потому, что X — их заказчик, а потому, что X — заказчик Y, а Y — наш заказчик и Y хочет продавать X.

Обычно продавец, пользующийся взаимовыгодой, прибегает к аргументу, что их специалист по закупкам хочет добиться более выгодных условий по цене, качеству или условиям поставки. В Северной Америке практика взаимной выгоды покоится на непрочном правовом фундаменте, и Верховный суд США поддержал



закон Клейтона (Clayton), статья 7, в том, что взаимная выгода ограничивает торговлю и ограничивает конкуренцию<sup>1</sup>.

В международном масштабе форма взаимовыгоды широко практикуется многими органами власти, которые настаивают на «зачетном» варианте сделок. Например, иностранная компания может получить правительственный контракт при условии, что она привлечет к выполнению сделки компании из страны-заказчика. Из-за этого поставщик иногда вынужден разрабатывать новые источники, часто со значительными затратами, чтобы гарантировать продолжение своего бизнеса. Более того, подобные контракты с иностранными участниками часто предусматривают бартер, если закупающая организация настаивает на оплате сырьем или местными производственными товарами (см. гл. 14 *Глобальные поставки*).

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Организация *Business for Social Responsibility* (BSR) определяет корпоративную социальную ответственность как «достижение коммерческого успеха при помощи этических ценностей и уважения людям, сообществам и внешней среде». BSR — это глобальная некоммерческая организация, которая способствует сотрудничеству между отдельными секторами в глобальных масштабах, чтобы продвигать корпоративную социальную ответственность. Для многих организаций первый шаг к социальной ответственности — разработка принципов социальной ответственности и следование им на практике. BSR сообщает о широком наборе политических заявлений, приемов и программ, которые уже интегрированы в бизнес-процессы, цепи поставок, процессы принятия решений в масштабах некоторых компаний и применяются везде, где эти компании ведут бизнес. Это включает ответственность за текущие и прошлые действия, а также за будущие последствия. Степень сфокусированности у каждого предприятия может быть своя. Она определяется размером бизнеса, его сектором и даже географическим регионом. Как правило, сюда входят вопросы, связанные с бизнес-этикой, инвестициями в деятельность местных сообществ, экологические аспекты, правила управления, права человека, торговые площадки и рабочие места.

Стать социально ответственным предприятием трудно, если работаешь даже в одной стране, и намного сложнее, если ваши операции осуществляются в глобальных масштабах. Разнообразие заинтересованных лиц, таможенных правил, норм ведения бизнеса, практических приемов, правовых систем и этических моделей затрудняет достижение баланса интересов всех заинтересованных лиц. Например, можно ли считать социально ответственной политику перевода рабочих мест в страны с более низкой заработной платой? Как относиться к этому, если заработная плата по законам данной страны справедлива? Несет ли работодатель ответственность за ставки оплаты труда, установленные в других странах? Лица в странах, где возможности занятости и доходы серьезно ограничены, могут иметь

---

<sup>1</sup> Дело *FTC против Consolidated Foods*, 380 U.S. 592 (1965).

совершенно другое мнение о переводе рабочих мест в эти страны, отличающееся от мнения людей из страны, где число рабочих мест сокращается. Следует ли акцентировать внимание на том, что «социально ответственно» в той стране, где располагается штаб-квартира компании, или это надо делать во всех странах, где она продает свои товары или услуги, или в городах, в которых располагается большая часть ее предприятий? Чтобы принципы социальной ответственности были реализованы, надо все время решать трудную задачу, которая в полной мере касается и менеджеров по поставкам.

Например, в своем *Отчете об устойчивости за 2003 г.* (Sustainability Report 2003) компания Royal Philips Electronics NV, расположенная в Нидерландах, крупнейший в Европе производитель бытовой электроники, включила пункты, предусматривающие, что 50 тыс. их поставщиков должны удовлетворять их ожидания по показателям устойчивости, т.е. эти показатели у них должны быть не ниже минимально установленных. Сюда входят стандарты труда, учитывающие защиту здоровья и безопасности персонала, права работников профсоюзов, отсутствие дискриминации; запрет на использование детского труда в соответствии с конвенциями Международной организации труда и соответствие стандартам ISO 14001. Директор службы закупок в Philips Барбара Какс (Barbara Kux) заявляет: «Аутсорсинг производственной деятельности означает расширение сферы этических, социальных и экологических стандартов, относящихся к этой деятельности, и охвата ими наших поставщиков». После этого Какс добавляет: «Общий подход здесь следующий — отыскать решения при помощи открытых и честных обсуждений с поставщиком, но если удовлетворительного решения найти нельзя, поставщик может ожидать, что это повлияет на наши деловые взаимоотношения с ним». Philips разработала инструмент для самостоятельной оценки своей устойчивости. Начиная с 2005 г. компания планирует проверять поставщиков на месте, чтобы гарантировать достоверность результатов их самооценки<sup>1</sup>.

Сильнейшим аргументом в пользу социальной ответственности служит соотношение между прогрессивными социальными, экологическими приемами и подходами, с одной стороны, и практикой управления, благодаря которой компании, применяющие их, опережают других участников сектора по финансовым показателям, — с другой. Растущее число аналитических документов свидетельствует об этом в разных секторах. Одним из приемов, применяемых в этой области, служат тройные отчеты, подтверждающие, что политике социальной ответственности нужна поддержка. При таком подходе компании сообщают в своих итоговых отчетах за период о финансовых аспектах, а также о том, как их политика учитывает экологические и социальные аспекты. Широко признана модель такой отчетности Global Reporting Initiative, GRI (Инициатива глобальной отчетности). Свидетельством важности корпоративной социальной ответственности служат и ежегодные индексы устойчивости Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Indexes, DJSI), которые начали публиковать в 1999 г. В 2003 г. в состав отслеживаемых

---

<sup>1</sup> William Baue, «Philips Extends Sustainability Expectations to Suppliers, Including Child Labor Ban», *SocialFunds.com*, <http://www.socialfunds.com>, March 29, 2004.

компаний были добавлены еще 50, а 40 исключены из списка, поскольку проведенные исследования показали, что они не придерживаются приемов, обеспечивающих устойчивость. Ежегодный обзор за 2003 г. также установил, что после предыдущего обзора, проведенного в сентябре 2002 г., индекс DJSI World опережает основные финансовые показатели рынка. Подобные более высокие показатели помогают повышать весовой коэффициент аспекта устойчивости при принятии инвестиционных решений. Этому также способствует смещение рыночных восприятий, поскольку частные и институциональные инвесторы теперь активнее используют экономические, экологические и социальные критерии, чтобы учесть влияние аспектов устойчивости на долгосрочную акционерную стоимость.

Институт управления поставками (Institute for Supply Management, ISM) разработал совокупность принципов и приемов социальной активности профессионалов, которые занимаются поставками. Эти принципы разработаны, чтобы благоприятно повлиять на рабочие места, на работу отдельных лиц, на организацию в целом и на местное сообщество по следующим направлениям: местное сообщество, разнообразие, экология, этика, финансовая ответственность, права человека, обеспечение безопасности. В документе предусматривается проведение аудита социальной ответственности менеджеров по поставкам.

---

#### Выводы

Специалисты по поставкам в своих организациях играют как стратегическую, так и оперативную роль. Их стратегическая роль предназначена для максимального использования возможностей и минимизации рисков для своих организаций. Оперативная роль связана с реализацией стратегий наиболее эффективным и производительным способом. Один из участков, где служба поставок вносит свой вклад как в стратегию, так и в операции, — отслеживание правовой и этической среды. Позиция менеджера по поставкам позволяет ему своевременно отслеживать потенциальные возможности и риски правового и этического характера.

---

#### Вопросы и темы для обсуждения

1. Что такое корпоративная социальная ответственность? Как она влияет на работу менеджеров по поставкам?
  2. При каких условиях можно ожидать, что покупатель откажется от контракта? А когда это сделает продавец?
  3. Должен ли поставщик принимать заявку на заказ именно в том виде, в каком ее предлагает покупатель, чтобы заключить юридический обязательный контракт?
  4. Какие имеются альтернативные способы разрешения споров? При каких условиях и как ими следует пользоваться?
  5. Имеет ли торговый представитель те же самые правовые полномочия, что и закупщик? Если нет, что в чем их полномочия различаются?
  6. Каковы права закупщика, если товары, доставленные поставщиком, не соответствуют спецификациям?
-

7. При каких условиях специалисты по закупкам могут нести личную ответственность за контракты, которые они заключили?
8. Можно ли считать устные контракты юридически законными? При каких условиях можно?
9. Какие полномочия имеет закупщик в отношении принятия решений, которые становятся юридически обязательными для работодателя? Какую ответственность несет закупщик в отношении последствий принятых им решений?
10. Какие действия закупщик может предпринять, чтобы защитить права на интеллектуальную собственность и избежать судебного разбирательства?
11. Что могут сделать менеджеры по поставкам, чтобы минимизировать риск компании подвергнуться судебному преследованию в рамках ответственности производителя?
12. Какие правовые аспекты вы хотели бы рассмотреть в первую очередь, прежде чем установить в компании систему электронного снабжения?
13. Где проходит граница между благодарностью и взятками?

---

#### Реферативная литература

- American Arbitration Association. *Dispute-Wise<sup>SM</sup> Business Management: Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts*. 2003. <http://www.adr.org>.
- American Arbitration Association. *Drafting Dispute Resolution Clauses I: A Practical Guide* 2004. <http://www.adr.org>.
- Business for Social Responsibility. <http://www.bsr.org>.
- Global Reporting Initiative. <http://www.globalreporting.org>.
- King, Donald B., and James J. Ritterscamp Jr. *Purchasing Manager's Desk Book of Purchasing Law, 1999 Supplement*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999.
- Office of Dispute Resolution, U.S. Department of Justice. <http://www.usdoj.gov/odr>.
- Smedinghoff, Thomas J. (ed.); Andrew R. Basile Jr.; and Geoffrey Gilbert. *Online Law: The SPA's Legal Guide to Doing Business on the Internet*. Chicago: Addison-Wesley, 1996.
- Uniform Commercial Code: Official Text and Comments*. Philadelphia, PA: American Law Institute and National Conference of Commissioners on Uniform State Laws, West Publishing Company, 2003.
- World Intellectual Property Organization (WIPO). <http://www.wipo.int/>.
- Wydick, Richard C. *Plain English for Lawyers*. 4th ed. Durham, NC: Carolina Academic Press, 2001.

## Кейс 12.1

### Brassco

Гарри Джоунз, управляющий запасами компании Brassco, получил письмо от поставщика, который отказывал Гарри по его запросу закрыть контракт на стирку белья для Brassco. Джоунз был твердо уверен, что в этом контракте содержится пункт, по которому контракт можно прекратить при своевременном уведомлении, однако поставщик трактовал этот пункт по-своему.

### ЗАКУПКИ BRASSCO

Персонал Brassco — 280 человек, годовой объем продаж — 100 млн долл. Brassco производит арматуру из меди для самых разных промышленных пользователей. Как управляющий запасами Гарри Джоунз отвечает за закупки стоимостью около 70 млн долл. в год, из которых приблизительно 60% приходятся на сырье.

### УСЛУГИ ПРАЧЕЧНОЙ

Недавно правительство штата приняло новую экологическую программу по снижению объемов свалок на 50% в течение следующих пяти лет. Органы власти указали, что одним из методов решения этой задачи будет активное применение схемы «The 3Rs»: снижение использования (*reducing*), повторное использование (*reusing*) и переработка (*recycling*), и в соответствии с данной программой компания должна регулярно проводить экологический аудит. Руководствуясь положениями этого документа, Brassco попыталась снизить объем своих ежедневных отходов и помимо прочих инициатив заменить большую часть своих одноразовых бумажных продуктов эквивалентными продуктами из ткани, которыми можно пользоваться несколько раз.

Гарри Джоунз обратил внимание, что чрезмерное потребление бумажных полотенец на предприятии каждый день приводит к большим объемам отходов. Заменяв эти полотенца на тканевые, он сможет приблизиться к решению экологической задачи. Однако в результате этих преобразований ему потребуется, чтобы эту программу подержала прачечная.

В настоящее время Brassco имеет контракт по аренде и услугам прачечной с Riddirt, котораяставляет коврики для полов, униформу, защитную одежду и перчатки общей стоимостью приблизительно 40 тыс. долл. в год. Гарри решил попросить Riddirt представить расценку по новому контракту, а также обратился к нескольким другим коммерческим прачечным представить свои расценки на стирку новых тканевых полотенец, а также на выполнение текущих услуг для Brassco. Гарри уверен, что можно снизить административные и координационные усилия, если все потребности Brassco будут обеспечиваться из одного источника.

## ЗАЯВКИ

К удивлению Гарри, только одна компания, Able Cleaners, смогла представить расценки на стирку полотенец, но при этом остальные поставщики, в том числе Able, дали расценки на чистящие вещества для Brassco (илл. 1).

Иллюстрация 1  
Отдельные расценки на услуги прачечной для Brassco

	Новые услуги по поставке полотенец из ткани, тыс. долл.	Существующий заказ на аренду униформы и клининговые услуги, тыс. долл.
Able Cleaners	40,5	38
Cleano	Нет заявки	32,2
Wilkens	Нет заявки	30,1
Riddirt	Нет заявки	40*

\* Не повторная заявка, а цена в текущем контракте.

К сожалению, Able Cleaners предложила не самую низкую общую цену, хотя работа с двумя поставщиками позволила бы Brassco добиться более низких общих затрат. Что еще больше удивило Гарри, текущая контрактная цена Riddirt 40 тыс. долл. за коврики и одежду была на 30% выше, чем самая низкая цена другого участника.

## ПРЕКРАЩЕНИЕ КОНТРАКТА С RIDDIRT

После изучения расценок Гарри решил прекратить контракт с Riddirt. После анализа контракта с Riddirt, который был у них в документах, он отметил, что пункт 5 об условиях соглашения по аренде гласил:

«Соглашение должно действовать в течение пяти лет с указанной даты, а затем в течение того же периода, если оно не будет прекращено по письменному извещению любой из сторон, поступившему в срок до шестидесяти дней до срока окончания действия контракта».

Поэтому 1 марта он отправил факс в Riddirt, где говорилось:

«Пожалуйста, считайте этот факс письменным извещением о прекращении нашего соглашения, которое действует до 20 мая...»

## РАЗНИЦА В ТОЛКОВАНИИ

Рано утром на следующий день Гарри получил ответ из Riddirt, где говорилось, что они не готовы принять предложение Brassco о завершении контракта. По их мнению, это было бы явным нарушением подписанных условий. Они объясняли, что Brassco должен соблюдать условия контракта как минимум в течение пяти лет, а этот срок истекает лишь через два года. К тому же они уверены, что в контракте четко указано, что если Brassco не направит извещения в срок до 60 дней до завершения контракта, соглашение по обслуживанию будет автоматически продлено на следующий пятилетний срок.

Гарри расстроен и не знает, как поступить. Он понимает, что договорное право — сложная область, однако при анализе контракта, который был заключен еще до того, как он начал работать в Brassco, он понял, что мог прекратить контракт и свои обязательства перед Riddirt в любой момент до последних шестидесяти дней пятилетнего срока. Его также расстроил пункт об автоматическом продлении и что раньше он не уделял большого внимания таким подробностям контракта.

## Кейс 12.2

### Lancaster Life Insurance Co.

Гленн Уилльямсон, менеджер по закупкам в Lancaster Life Insurance Co., не смог добиться, чтобы типография, один из давних клиентов страховой группы Lancaster, получила их большой заказ на типографские работы. Шесть месяцев спустя этот клиент угрожает поменять страховщика, и теперь торговый представитель Lancaster, отвечающий за работу с типографией, «висит» на телефоне, пытаясь что-то сделать.

### LANCASTER LIFE INSURANCE CO.

За предыдущий год Lancaster получила страховую премию в размере 1,5 млрд долл., а ее доходы составили 65 млн долл. Распространением услуг Lancaster занимаются ее 2261 торговый представитель через ее штаб-квартиру и 155 региональных офисов. В годовом отчете компании утверждается, что их высокая рентабельность объясняется опытом работы в области страхования жизни людей, которым они умело пользуются. Тем не менее экономический климат меняется, следует ожидать существенного замедления роста бизнеса. Ниже показаны размеры страховых премий и доходов по разным видам услуг, предоставляемых Lancaster.

Вид услуги	Премия, млн долл.	Вклад в прибыль, млн долл.
Страхование физических лиц	618	24,1
Пенсионные услуги	456	11,8
Пособия работающим по найму *	326	11,6
Перестрахование и другие виды услуг	109	17,0
Итого	1509	64,5

\* Групповая страховка (обычно включающая ту или иную комбинацию состояния здоровья, зрения и т.д., а также страхования жизни).

### ГРУППОВОЕ СТРАХОВАНИЕ

Групповое страхование — это продукт, покупаемый фирмой-клиентом, чтобы включить его в социальный пакет лицам, работающим по найму. Клиенты покупают групповое страхование на основе цены, которая отражает качество услуг. Небольшая прибыль и отсутствие лояльности со стороны клиентов, получающих эти услуги, означа-

ет, что торговые представители рассматривают групповое страхование как более сложное направление бизнеса, чем индивидуальное страхование. Размер комиссии при групповом страховании составляет примерно 3% по сравнению с 7% для индивидуального полиса. Если люди меняют своих страховщиков жизни относительно редко, предприятия, особенно крупные, в этом отношении менее стабильны.

## ОТДЕЛ ЗАКУПОК

Отдел закупок Lancaster очень централизован, он осуществляет свою деятельность в рамках единой зонтичной структуры корпоративных и административных услуг. Отдел закупок приобретает все продукты, не связанные с компьютерами, начиная от стандартных бланочных форм до фотокопиров и автомобилей компании, для всей организации Lancaster и ее родственных фирм. Общие закупки Lancaster составляют около 100 млн долл. в год. Гленн Уильямсон управляет отделом, в котором работают 18 закупщиков общего направления и менеджеров по отдельным направлениям.

Поставки осуществляются регулярно, их отправляют в центральный склад. Региональные офисы заказывают необходимую им продукцию по схеме ротации запасов, отгрузка осуществляется в 10—12 офисов за день. По оценкам Уильямсона, стоимость запасов на складе равна приблизительно 2 млн долл. Отдел закупок ежегодно отвечает за приобретение товаров и услуг на общую сумму порядка 20 млн долл. Менеджеры специализированных направлений отслеживают запасы бланочных форм и других видов запасов приблизительно по 3500 различным формам и рекламным брошюрам.

Отдел закупок оказывают услуги головному и региональным офисам — их основным внутренним клиентам. Основная задача этого отдела — получать максимальную ценность на каждый затраченный доллар. Уильямсон определяет такой подход так: необходимое качество, позволяющее получать самую низкую цену и постоянно добиваться снижения затрат, но чтобы не страдало качество. За последние 10 лет поставщиков выбирают на основе поданных заявок, что способствует конкурентному установлению цен и уровню обслуживания. При таких условиях поставщиков поощряют указывать в расценках свои лучшие цены при заранее установленном уровне качества и обслуживания, после чего контракт заключают на основе самой низкой цены.

По опыту Lancaster, централизованные закупки намного более эффективны по затратам, чем подход, при котором каждый региональный офис самостоятельно приобретает необходимую ему продукцию. Уильямсон так объясняет это: «Кто сможет получить более низкую цену: администратор офиса, покупающий один копир, или опытный специалист по закупкам, закупающий 20 таких копиров?».

Поскольку Lancaster занимается страхованием жизни самых разных людей, Уильямсон очень серьезно относится к обязанностям отдела закупок, связанным с общественностью (паблик рилейшнз). «Поставщики — это либо наши существующие партнеры, либо потенциальные. Поэтому они должны видеть, что мы предоставляем всем равные возможности».

## MASTER PRINTER INC

Master Printer в течение многих лет поставляет в Lancaster рекламные брошюры. Вот как Уильямсон описывает взаимоотношения с этой компанией.



«Они обычно заходят только в отдел маркетинга, откуда выходят уже с контрактом. Абсолютно никакой конкуренции. Они могут назначать ту цену, которую хотят. Я вовсе не хочу сказать, что они завышают цену. Качество их продукции и уровень услуг всегда очень хорошие. Но беспокоит, что служба маркетинга не устанавливает конкурентных цен. Когда 10 лет назад отдел закупок окреп, мы начали запрашивать расценки от поставщиков. В течение двух лет продажи Master Printer в Lancaster упали на 20%. Дела у компании пошли не очень хорошо, и приблизительно два года назад она перешла к новому владельцу.

Прошлой весной нам позвонил представитель группы, который спросил, почему Master Printer не получил конкретного контракта. Подозреваю, что их руководство расстроено этим, и поэтому задало трепку своему торговому представителю. Возможно, это из-за угрозы не возобновить их полис на 100 тыс. долл. Я сообщил торговому представителю, что их заявка на 6 тыс. дороже суммы пяти остальных заявок. Все остальные предлагают контракт примерно на уровне 22 тыс. По-видимому, я удовлетворил его интерес. Это последнее, что я слышал о нем».

## ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ПОКУПКИ

Вопросы взаимной выгоды или давление на отдел закупок со стороны конкретного поставщика, чтобы гарантировать, что этот поставщик останется групповым или индивидуальным клиентом, не назовешь чем-то новым в бизнесе. Однако в настоящее время давление на отдел закупок со стороны торговых представителей и их менеджеров становится все более сильным и все более частым, поскольку экономический кризис в стране усиливается, а конкуренция, особенно в групповом страховании, ужесточается. «Времена становятся тяжелыми, — прокомментировал Уильямсон. — Они хотят получить полис, и некоторые из них готовы пообещать потенциальному клиенту все, что угодно, лишь бы его заполучить. Вот почему они не оставляют нас в покое».

Уильямсон знает, что политика взаимовыгоды Lancaster строится на достаточно неконкретных рекомендациях. «Там говорится «при прочих равных условиях мы отдаем предпочтение нашим клиентам», но что понимать под прочими равными условиями? Если мы собираемся покупать только у наших клиентов, что мы тогда сообщим всем потенциальным поставщикам? И если мы сделаем это, тогда зачем вообще делать заказ не у клиента? Но из-за этого цены идут вверх.»

Во вторник утром торговый представитель, работающий с Master Printer, снова позвонил Гленну Уильямсону. Руководство Master Printer собирается перенести свою страховку в другую компанию. Это клиент *Lancaster* и клиент этого торгового представителя. Что эти люди из отдела закупок думают и кем они вообще себя считают? Он работает не покладая рук, а какой-то Уильямсон разгоняет его клиентов! Что Уильямсон собирается делать в этой ситуации? Есть ли у Уильямсона план возвращения этого клиента? Если потребуется, он пойдет с этим вопросом на самый высший уровень. Он хочет, чтобы Уильямсон немедленно принял необходимые меры.



## Исследования и показатели

---

Организация исследований в области поставок

*Штатные или внештатные исследователи*

*Межфункциональные команды*

Возможности исследований в области поставок

*Закупаемые материалы, товары и услуги*

*Товары*

*Поставщики*

*Оценка результатов исследований*

Процесс планирования поставок

Смета поставки

Системы измерения

*Система показателей в области поставок*

*Проблемы*

*Измерение эффективности поставщика*

*Индикаторы эффективности ключевых поставщиков*

*Показатели эффективности менеджеров службы поставок*

Выбор показателей

*Показатели производительности*

*Показатели эффективности*

*Текущая отчетность*

*Проверка полученных результатов*

*Оценка работы команд*

*Бенчмаркинг эффективности поставок*

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 13.1 Городская администрация Грэнстона*

*Кейс 13.2 Industrial Products Corporation (IPC)*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- признать исследования в области поставок формальными?
- осуществлять бенчмаркинг процессов поставок?
- разрабатывать стабильную формальную систему, позволяющую оценивать показатели поставок?

Как можно:

- более точно измерять вклад поставок?
- добиться внутренней значимости влияния эффективности поставок на бюджет?
- составлять более точные сметы?

В динамично меняющейся внешней среде можно лучше управлять инновациями и повышением производительности, если анализировать возможные направления деятельности, разрабатывать всесторонние планы, оценивать достижения и неудачи и указывать в отчетной документации конечные результаты. Поэтому дальше в этой книге обсуждение в основном фокусируется на определении вклада поставок в деятельность организации. Для этого необходимо заниматься двумя дополнительными видами деятельности: (1) исследованиями для разработки и внедрения планов и показателей; (2) внутренним и внешним обменом информации о вкладе поставок.

Изменение потребностей и повышение ожиданий в отношении поставок привели к тому, что менеджеры по поставкам должны иметь более глубокие знания и профессиональные навыки и умения. Навыки исследований необходимы на всех участках процесса поставок, прежде всего, чтобы собрать и проанализировать информацию о потребности в товарах и услугах, затем отобрать потенциальных поставщиков в свете задач и целей организации, сделать окончательный выбор поставщиков, управлять взаимоотношениями с ними в течение всего срока контракта и измерять результаты этой деятельности.

Чтобы точно фиксировать результаты по мере их появления в процессе, необходимо выбрать подходящие для этого показатели. Многие традиционные показатели, применяемые для закупок, прежде всего исходят из показателей производительности: цены единицы продукции или затрат на обработку заказа на закупку, а не из показателей эффективности, например, степени соответствия корпоративным целям или степени удовлетворения запросов потребителей. В гл. 1 вклад службы поставок описывался с самых разных сторон: как стратегический, оперативный, прямой и косвенный. Поэтому показатели должны учитывать вклад этой службы по каждому из этих направлений. Трудность заключается в том, что разработать показатели, позволяющие переводить вклад службы поставок на язык, понятный остальным, с внутренним «диалектом» для общения со старшими менеджерами и внутренними бизнес-партнерами, и внешним — для общения с другими заинтересованными лицами, в частности с акционерами, представителями местного сообщества, поставщиками и другими членами цепи поставок.

В этой главе рассматриваются исследования в области поставок, сметы и показатели функционирования. Здесь объясняется, почему менеджерам по поставкам надо измерять, оценивать и сообщать в отчетных документах показатели своей работы и те требования, которые старшие менеджеры предъявляют процессу поставок, чтобы результаты их работы были надежными.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ ПОСТАВОК

Исследования в области поставок — это системный сбор, классификация и анализ данных, чтобы они стали основой для принятия более обоснованных решений. Некоторые данные (информация), которые могут потребоваться для принятия эффективных решений по закупкам, представлены на рис. 13.1.



Рис. 13.1  
Составляющие эффективных закупок

Анализ, проведенный в области поставок, включают проекты по следующим направлениям:

- 1) закупаемые материалы, товары или услуги (анализ ценности);
- 2) промышленные товары;
- 3) поставщики;
- 4) процессы поставок.

Значительное внимание уделялось анализу, проведенному службой маркетинга. Маркетинговые исследования обычно в целом положительно воспринимаются как необходимые, нужные для принятия решений во всех средних и крупных компаниях. Там, где маркетинговые исследования проводятся систематически, компании получают значительные результаты. Если исследования в области поставок осуществляются продуманно и организовано, они обладают потенциалом, позволяющим добиваться существенного улучшения при принятии решений по поставкам.

Компания может проводить исследования в области поставок, пользуясь одним из трех способов: (1) вводя в штат должность исследователей; (2) поручая проводить исследования сотрудникам службы поставок, которые будут тратить на это часть своего рабочего времени; (3) привлекая к исследованиям межфункциональные команды, чтобы получить расширенную базу знаний по исследуемым процессам.

## Штатные или внештатные исследователи

Как и у их коллег из службы маркетинга, у руководителей службы закупок имеются убедительные аргументы по включению в свой состав специалистов, которые будут заниматься исследованиями в течение всего рабочего времени. Обычно это аналитик по закупкам, специалист по управлению затратами, аналитик ценности или специалист по промышленным товарам (рис. 13.2, описание содержания работы специалиста по управлению затратами в службе поставок в Deere and Company).

Тщательный сбор и анализ данных требуют много времени, которого в большинстве отделов поставок у закупщиков просто нет. Они постоянно и оперативно ищут приемлемые решения. Кроме того, многие участки исследований, связанных с поставками, например экономический анализ или анализ бизнес-процессов, требуют глубоких специализированных знаний и владения исследовательскими приемами. Для этого у человека должны быть навыки и умения, которыми обычный закупщик не обладает, поскольку исследовательская подготовка не очень важна при отборе на должность закупщика.

Исследователь в области поставок также должен уметь предусмотреть все последствия решений по поставкам и то, как они скажутся на операционных результатах. С другой стороны, закупщик может заниматься только узким участком своей ответственности и поэтому не видеть общую картину происходящего в компании.



# JOHN DEERE

Название должности:	специалист по управлению затратами в службе поставок
Подразделение:	управление поставками
Подчиненные:	не имеет, может помогать при выполнении командной деятельности/быть руководителем команды
Рабочая функция:	с помощью проектирования и закупок добиваться максимальной ценности от службы поставок

### Основные обязанности

1. Разрабатывать модели и таблицы затрат по основным материалам, используемым для:
  - оценки конкурентоспособности на основе стоимости конструкторских разработок продуктов;
  - определения целевых затрат на производство продукции в разбивке на детали;
  - определения целевых затрат поставщиков для ведения переговоров на основе фактов;
  - определения участков возможного сокращения затрат.
2. Использовать приемы управления затратами, чтобы получать своевременную и точную оценку себестоимости в разбивке по отдельным составляющим.
3. Оказывать поддержку стратегическому сорсингу по выходу на целевые (и ниже) показатели стоимости продукции по основным материалам.
4. Оказывать поддержку стратегическому сорсингу по всем направлениям снижения затрат, в том числе:
  - применять приемы управления затратами для определения участков снижения затрат;
  - составлять прогнозы и сметы для сокращения затрат в ходе процесса выполнения заказов;
  - участвовать в работе группы сокращения затрат в компании Deere на уровне единицы продукции;
  - участвовать в сопоставлении данных, обмене информацией с отделом стратегического сорсинга и в процессе повышения ценности.
5. Участие или руководство управлением затратами на уровне предприятий, например моделирование затрат или профессиональная подготовка персонала

Рис. 13.2

Содержание работы специалиста по управлению затратами в службе поставок Deere and Company

В модели с исследователями — штатными сотрудниками решение закупщика или владельца бизнеса, связанное с поставками, принимается на основе анализа и рекомендаций исследователя. В некоторых случаях у исследователя и лица, принимающего решения, могут возникнуть разногласия. Скажем, могут быть учтены не все рекомендации исследователя, и его усилия могут оказаться неостребованными. Модель с внештатными исследованиями основана на том, что закупщик лучше знаком с приобретаемыми товарами и услугами, и поэтому именно ему следует поручить проведение исследований в области поставок.

### Межфункциональные команды

Разделение функций поставок на операционную и стратегическую и снижение числа иерархических уровней в организациях приводят к тому, что они становятся более плоскими, способствуют более частому применению межфункциональных сорсинговых команд, занимающихся исследованиями и планированием, но не фактическими закупками. Эта модель в какой-то мере промежуточная между моделями со штатным сотрудником и с закупщиком, занимающимся исследованиями часть рабочего времени. Подобные команды могут называться по-разному, в частности сорсинговая команда, команда по управлению промышленными товарами или команда по функционально-стоимостному анализу (более подробно об этом см. гл. 2).

В использовании команд есть своя трудность: здесь сложно назначать ответственных за результаты, поскольку в их получении участвуют несколько человек. Тем не менее командный подход может привести к вполне приемлемым результатам при условии, что: (1) члены команд прошли тщательный отбор, и каждый из них действительно может внести свой вклад в результаты; (2) команда имеет сильного лидера (функционально им, вполне вероятно, может быть сотрудник службы поставок); (3) известны конкретные цели и ожидаемые результаты, сформулированные и доведенные до каждого члена команды; (4) прежние рабочие обязанности каждого члена команды скорректированы так, чтобы у каждого были время и ресурсы, нужные для работы в команде; (5) наличие систем оценки показателей работы и вознаграждения, что способствует более активному участию в работе команды и более высоким показателям ее деятельности. Если какое-то из перечисленных пяти условий не выполняется, можно ожидать, что результаты будут неоптимальными.

### ВОЗМОЖНОСТИ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ ПОСТАВОК

Поскольку ассортимент покупаемой продукции может быть самым широким, данные, необходимые для принятия основных решений по поставкам, могут быть самыми разными. Из-за этого число возможных проектов исследований в области поставок почти бесконечно. Тем не менее даже компания со штатным аналитиком по поставкам обладает ограниченными ресурсами и должна использовать определенные методы, позволяющие ей решать, какие исследовательские проекты по поставкам должны получить высший приоритет.

Ниже перечисляются критерии, пользуясь которыми компании могут решить, как им проводить исследования. Эти критерии указаны не в порядке приоритетности (чаще всего применяется критерий «максимум денег»).

1. *Стоимость товара или услуги.* Самые дорогие (сейчас или по прогнозу).
2. *Рентабельность продукта.* Приводящие к убыткам (нерентабельный конечный продукт).
3. *Характеристики цен и затрат.* Редкие изменения цен, частые или сезонные колебания цен, неконкурентные издержки на конечный продукт, темпы роста стоимости сырья выше темпов роста цен продаж готовой продукции.
4. *Наличие.* Ограниченное число поставщиков, новые поставщики, возможности международных источников, возможность собственного производства или аутсорсинга.
5. *Качество.* Наличие проблем, связанных с качеством или спецификациями.
6. *Потоки данных.* Информация для принятия решений часто неточна, устарела или вообще недоступна; затраты на получение данных слишком высоки.

Исследовательские проекты, как правило, можно разделить на четыре категории: (1) закупаемые материалы, товары и услуги; (2) промышленные товары; (3) поставщики; (4) процессы поставок.

## Закупаемые материалы, товары и услуги

Исследования, проводимые по закупаемым материалам, товарам или услугам, выполняются для того, чтобы принять решение, позволяющее добиться максимально высокой ценности. Эти проекты связаны со следующими направлениями.

1. *Спецификация.* Анализ текущих спецификаций и их сравнение с требованиями конечных потребителей по функционированию, чтобы устранить ненужные или слишком высокие показатели или использовать конкурентный источник.
2. *Стандартизация.* Анализ использования конкретных продуктов, рассмотрение вариантов, при которых продукция одного вида может удовлетворить запросы, которые в настоящее время удовлетворяют несколько видов закупаемых товаров и услуг.
3. *Субституты.* Анализ технических и экономических последствий при использовании заменителя закупаемой в настоящее время продукции.
4. *Упаковка.* Исследование процессов и материалов, чтобы определить оптимальный метод удовлетворения требований по упаковке.
5. *Смена поставщика.* Анализ возможностей по повышению ценности при смене поставщика.
6. *Возврат инвестиций.* Анализ методов утилизации (включая переработку), их каналов и приемов для повышения доходности компании.
7. *Лизинг или покупка.* Сбор данных по преимуществам и недостаткам каждого варианта, чтобы на основе их анализа принять наиболее полезное для компании решение.
8. *Изготавливать самим или покупать, продолжать производство или перейти на аутсорсинг.* Сопоставление экономических и управленческих результатов по каждой альтернативе, чтобы сделать обоснованный выбор.



При исследовании закупаемых материалов, товаров и услуг применяются два метода: функционально-стоимостный анализ и метод целевых затрат.

### **Функционально-стоимостный анализ**

Функционально-стоимостный анализ — первый метод исследований в области поставок, который привлек к себе большое внимание, получил известность и стал широко признанным во всем мире. Разработанный Лоренсом Майлсом (Lawrence D. Miles) из General Electric функционально-стоимостный анализ (value analysis, VA) стал широко использоваться в промышленности США, а также в Японии, где его считают краеугольным камнем эффективных производственных систем. В Японии тем компаниям, которые наиболее эффективно пользуются этим анализом, вручается премия Майлса. Хотя первоначально функционально-стоимостный анализ использовался только как инструмент закупок, теперь он также используется для товаров и услуг.

В функционально-стоимостном анализе выполняемая функция закупаемого изделия сравнивается с затратами, чтобы найти наиболее выгодное их соотношение. Первый шаг — выбрать для анализа деталь, материал или услугу; после этого формируется межфункциональная команда, в состав которой обычно включается и представитель поставщика; наконец, определяется функция товара или услуги и формулируется как комбинация глагола и существительного. Например, если для анализа ценности выбрана банка с прохладительным напитком, ее функцию можно сформулировать так: «хранить жидкость». Такой подход поощряет креативное мышление и не позволяет команде ограничиваться только существующим вариантом, скажем, алюминиевой банкой, как единственным решением. Функционально-стоимостный анализ — это системный подход, который может стать неотъемлемой частью процесса управления поставками.

Стандартный подход к функционально-стоимостному анализу должен помочь получить подробные ответы на ряд вопросов по закупаемой в настоящее время продукции. Более подробно этот подход показан на рис. 13.3, где перечисляется ряд стандартных вопросов, задаваемых в этом анализе.

Функционально-стоимостным анализом пользуются многие производители штучных товаров, например потребительской электроники или автомобилей. Так, Ford уже много лет его проводит. В его Центре функционально-стоимостного анализа (Value Analysis Center) проводятся трехдневные семинары с участниками межфункциональных команд, в состав которых входят работники конструкторских и технологических отделов, эксперты по процессам сборки, инженер по монтажу оборудования на заводе, инженер поставщика, закупщик Ford, специалист по оценке затрат Ford и специалист по оценке финансовых показателей поставщика. Ларри Дентон (Larry Denton), директор этого центра, описывает этот процесс следующим образом: «Вы получаете место за столом, вам выдается деталь, изготовленная конкурентом, которая разобрана на составляющие, после чего команда приблизительно из десяти человек с фасилитатором<sup>1</sup> начинает работать. Вначале проводится мозговой штурм, выдвигаются идеи по снижению стоимости. Для этого мы используем уравнение ценности  $V = F/C$  (ценность —

---

<sup>1</sup> Профессионал, приглашаемый для наиболее эффективного проведения переговоров, встреч, принятия коллективного решения или внедрения проекта. (Примеч. ред.)

это функция, деленная на затраты)». Задача — повысить функциональное значение детали, сохраняя стоимость неизменной, либо снизить стоимость, сохраняя прежнее функциональное значение<sup>1</sup>.

I. Обоснование: VA — это системный и креативный подход, направленный на улучшение ценности без ухудшения качества.

II. Выбор для анализа относительно дорогостоящей или покупаемой в больших объемах продукции. Это может быть компонент, материал или услуга, которые считаются слишком дорогими, дороже, чем они должны были бы быть.

III. Всестороннее описание того, как эта продукция используется и что ожидается от нее — ее функция. Формулирование функции как комбинации, глагола и существительного, например «хранить жидкость».

IV. Получение ответов на следующие вопросы, касающиеся выбранной продукции.

1. Вносит ли ее использование какой-то вклад в ценность?
2. Сопоставимы ли затраты с полезностью?
3. Можно ли выделить основные и второстепенные функции?
4. Не изменились ли со временем требования к функции?
5. Действительно ли необходимы все ее характеристики?
6. Есть ли другой продукт, который лучше подходит для того же использования?
7. Насколько реалистичны спецификации в современных условиях?
8. Можно ли как-то обойтись без этого продукта?
9. Если продукт нестандартен, можно ли использовать стандартный?
10. При использовании стандартного продукта выполняет ли он свою функцию полностью или нет?
11. Не имеется ли у продукта больше потенциала, чем требуется?
12. Нет ли в запасах аналогичной продукции, которой можно воспользоваться?
13. Можно ли снизить вес этого продукта?
14. Не разработаны ли новые материалы и конструкции, позволяющие изменить характеристики этой продукции?
15. Не приняты ли более жесткие допуски, чем это необходимо?
16. Не было ли лишних операций в процессе производства?
17. Не предусмотрена ли в спецификациях лишняя тонкая отделка?
18. Задан ли в спецификациях товарный сорт?
19. Не дешевле ли изготовить продукт самим?
20. При собственном производстве не дешевле ли закупать эту продукцию?
21. Правильно ли классифицирован продукт для его перевозки?
22. Нельзя ли снизить стоимость упаковки?
23. Обращались ли к поставщикам с предложением снизить стоимость этой продукции?
24. Соответствуют ли затраты на материалы, труд, накладные расходы и прибыль стоимости продукта?
25. Существует ли другой надежный поставщик, который может поставлять эту продукцию дешевле?

26. Покупает ли кто-нибудь эту продукцию дешевле?

V. После проведения первоначального анализа следует выполнить следующее.

1. По возможности получить образцы предлагаемой продукции.

2. Выбрать лучшие возможности и предложения по улучшению.

VI. Завершение: будут ли ожидаемые преимущества реализованы?

VII. Результат: *тщательное исследование почти всегда показывает много участков потенциальной экономии!*

Рис. 13.3

Подход на основе функционально-стоимостного анализа:  
сопоставление функции с затратами

<sup>1</sup> «Ford Stresses Value Analysis to Lower Cost», *Purchasing*, March 7, 1996, pp. 54—55.

Во многих случаях из-за давления времени или динамично меняющихся технологий и методов производства закупается продукция с более высокой ценой, чем это необходимо. Часто функционально-стоимостный анализ выполняется по покупаемой продукции, которая используется в постоянном производственном процессе, а инжиниринг фокусируется на возможностях, позволяющих повысить ценность на этапе проектирования. Процесс функционально-стоимостного анализа одинаков на обоих этапах. Очевидно, стоимостный инжиниринг, позволяющий получить лучшую спецификацию и конструкцию, в полной мере выполняющую свою функцию, — самый эффективный способ выполнения этой работы, но, к сожалению, этот анализ из-за нехватки времени выполняется нечасто. Более того, после того как продукт в течение определенного времени предлагается на рынке, когда спрос на него становится более известным, появляются новые технологии или новые поставщики либо цены на основные материалы и компоненты могут измениться. Поэтому тщательный функционально-стоимостный анализ первоначальной конструкции может выявить новые возможности, порой удивительные, которые позволяют повысить ценность, даже после того как первоначальная конструкция прошла тщательный инжиниринг ценности. Приемы анализа ценности в равной степени подходят для услуг, процессов поставок и видов деятельности, применяемых для электронной коммерции.

### ***Метод целевых затрат***

Метод целевых затрат — это подход, в котором из продажной цены конечного продукта или услуги вычитается желательная операционная прибыль, чтобы получить общие затраты. Ответственность за совокупность этих затрат распределяется по функциям всей организации. После этого группа поставок распределяет затраты по материалам и услугам, чтобы определить целевые затраты, и поручает заниматься ими закупщикам, менеджерам по промышленным товарам и сорсинговым командам. Эти люди разрабатывают планы и стратегии, позволяющие добиться целевых затрат. Чтобы метод целевых затрат был эффективным, требуется умелое разделение затрат на отдельные составляющие и проведение функционально-стоимостного анализа, чтобы определить, как функция товара или услуги может быть реализована при заданных целевых затратах. Для решения этой задачи часто используются межфункциональные команды, в состав которых входят технологи, работники, службы поставок, бухгалтеры-аналитики и представители поставщика.

В Honda of America считают, что метод целевых затрат — это один из основных инструментов, пользуясь которым в середине 1990-х годов им удалось восстановить прибыль. От 70 до 80% стоимости продукции, продаваемой Honda, приходится на компоненты, покупаемые у поставщиков. Группа продаж Honda устанавливает цены на новые модели, затем с учетом ожидаемой прибыли по каждой детали автомобиля задаются целевые показатели ее стоимости. Метод целевых затрат начинается на этапе проектирования, с модели затрат, разработанной отделом исследований и специалистами по снабжению. Метод используется и для оценки точности затрат поставщиков. Прежде чем конструкторские чертежи

получают одобрение, задаются целевые затраты по отдельным деталям. Фактически целевые затраты — это смета нового автомобиля<sup>1</sup>.

## Товары

Термин «товары» может использоваться в нескольких значениях. В самом строгом смысле товар — это сырье, сделки с которым совершаются на узкоцелевом рынке, например рынке муки, стали или меди. Во многих организациях, впрочем, этот термин применяется более широко и означает категорию закупок, например компьютеры, поездки или печатные платы. Поэтому исследование товаров может проводиться как по сырью, так и по производственным продуктам, например моторам или полупроводникам. Обычно основное внимание при исследовании товаров уделяется тем видам продукции, на которые приходится значительная доля в общих годовых затратах, но иногда и на относительно небольшие по затратам товары, если они относятся к стратегическим или если из-за их нехватки могут создаваться критические ситуации. Результаты этих исследований должны стать основой для прогноза ситуации по поставкам таких товаров в ближайшем и отдаленном будущем. Выводы этих исследований становятся основой для принятия взвешенных решений и относительно полной информации о наличии этих товаров в будущем и их ценам. С точки зрения трудностей и профессиональных навыков, необходимых для того, чтобы хорошо выполнить эту работу, исследования по товарам, вероятно, самые сложные.

Всесторонние исследования товаров должны включать ряд анализов, охватывающих следующие основные участки: (1) текущий и будущий статус компании как покупателя; (2) альтернативные производственные процессы; (3) варианты использования данного вида продукции; (4) спрос; (5) предложение; (6) цена; (7) стратегия сокращения затрат и/или гарантированных поставок. Информация, полученная по результатам исследования товара, должна:

- 1) стать основой для принятия обоснованных решений по снабжению;
- 2) предоставить менеджерам службы поставок и топ-менеджерам информацию по будущим поставкам и ценам закупаемой продукции.

Набор рекомендаций, которыми можно воспользоваться при проведении исследований родового товара, приведен на рис. 13.4.

Некоторые компании проводят всесторонние исследования товаров, в результате чего появляется хорошо документированный план стратегических закупок. Хотя обычный горизонт планирования в этом случае составляет от пяти до десяти лет, некоторые компании применяют 15-летнее скользящее прогнозирование, уточняемое каждый год. Целесообразно объединить 15-летний план стратегического маркетинга с прогнозами и планами стратегических поставок, поскольку в долгосрочной перспективе достаточные поставки критичных материалов могут стать важнейшим рычагом, обеспечивающим успех организации в ее достижении рыночных целей. Компаниям необходимы реалистичные оценки ценовых тенденций, чтобы

---

<sup>1</sup> Lisa Ellram, *The Role of Supply Management in Target Costing* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1999).

планировать стратегию и корректировать использование материалов с учетом этой тенденции. К тому же наличие многих товаров вызывает большие вопросы из-за зависимости от иностранных источников, чья стабильность может вызывать сомнение из-за международной политики или истощения ресурсов.

---

После проведения исследования товаров необходимо получить данные и/или ответы по каждой из следующих категорий в масштабах, необходимых для каждого конкретного товара. В этот список могут быть включены виды дополнительной продукции.

- I. *Текущий и будущий статус.* Включает описание товара, его текущее использование и прогноз потребностей, поставщиков, цены, условия, годовые расходы, способ транспортировки и действующие контракты по поставкам.
- II. *Производственный процесс.* Указываются, как данный продукт изготавливается, материалы, используемые для этого, состояние по поставкам и ценам этих материалов, затраты труда, ситуация с работниками в настоящее время и прогнозы, временной фактор, производственные проблемы.
- III. *Назначение продукции.* Основное, вспомогательное, возможные субституты, экономические последствия применения субституты.
- IV. *Спрос.* Включает текущие и будущие потребности компании, уровень запасов, источники прогнозной информации, время выполнения заказов, конкурентный спрос (текущий и прогнозный) по отраслям, по использованию в готовой продукции и по отдельным компаниям.
- V. *Поставки.* Включает текущих производителей (место их размещения, надежность, качество, положение дел с работниками, мощность, каналы дистрибуции, сильные и слабые стороны каждого поставщика); обобщенную (агрегированная) ситуацию с поставками в настоящее время и по прогнозам; внешние факторы (импортные аспекты, регулирование органами власти, прогнозы технологических изменений, политические и экологические тенденции и проблемы).
- VI. *Цена.* Включает экономическую структуру производственной отрасли, историю изменения цен и прогнозы цен, факторы, определяющие цены, затраты на производство и доставку, правила, регулирующие тарифы и импорт, влияние качества и смены бизнес-цикла на цены, ожидаемую прибыль по каждому поставщику, целевые цены по поставщикам, потенциальные предельные цены и отклонения цен в отраслях-пользователях.
- VII. *Стратегия по сокращению затрат и/или гарантии поставок.* Включает учет прогноза поставок, использования, цен, рентабельности, сильных и слабых участков поставщиков, позиции компании на рынке и ее планы по снижению цен и гарантии поставок. Сюда также входит учет самостоятельного производства продукции, заключение краткосрочного или долгосрочного контракта, приобретение или расширение производителя, отыскание субститута, импорт, хеджирование, проведение функционально-стоимостного анализа/стоимостного инжиниринга и переговоров с поставщиками по обязательным объемам поставок.
- VIII. *Приложение.* Включает общую информацию: спецификации, требования к качеству и методы его обеспечения, грузовые тарифы и транспортные затраты, хранение и грузопереработку, сохранение сырья, статистические данные, например по ценам, производству и тенденциям закупок.

---

Рис. 13.4  
Рекомендации по исследованию товаров

## Поставщики

Если первые две области исследований (закупаемые материалы, продукты и услуги, товары) управляются в первую очередь исходя из приобретаемой продукции, третье направление связано с источниками продукции. Предыдущие две области касались того, что закупать, это же — откуда. Очевидно, что закупщики имеют хорошие возможности выбирать или создавать лучшие в своем классе источники поставок и готовиться и успешно проводить переговоры с поставщиком, так как они хорошо разбираются в работающих и потенциальных поставщиках и их методах, знают позиции, занимаемые ими на рынке. Только при помощи хорошо структурированной и формализованной системы измерения показателей работы поставщиков менеджеры по поставкам могут оценить результаты своих решений по выбору поставщиков и использовать эту информацию при принятии решений. При строгой целенаправленности, последовательности и сфокусированности в масштабах всей организации группа по поставкам может лучше учитывать вклад поставщиков, доводить эту информацию до заинтересованных лиц и повышать роль службы поставок в реализации стратегии организации.

Вопросы оценки поставщиков разбираются в деталях в гл. 10 *Выбор поставщиков*. Основная идея этой главы заключается в том, что каждую закупку следует оценивать в соответствии с ее ценностью для конечных пользователей организации и риска, связанного с получением данного продукта. Сравнение поставщиков конкретного товара или конкретной услуги может фокусироваться на любом количестве факторов, в том числе на конкурентоспособности поставщика по цене, контрактным условиям, точности доставки/поставок, качеству, выполнению программ пополнения продукции, уровню обслуживания и технологий. Разумеется, чтобы исследования поставщика как при его выборе, так и при оценке показателей работы были эффективными, необходимо согласование целей исследования со стратегией организации, чтобы в итоге это способствовало получению ценности конечными пользователями.

В этой категории исследований поставщиков выделяют девять конкретных направлений. Многие из них более подробно разбирались в гл. 10.

### *Анализ финансового состояния*

Основной инструмент при оценке риска — изучение финансового состояния имеющихся и потенциальных поставщиков. Эта оценка должна спрогнозировать уровень риска покупающей организации. Для этого просчитывается вероятность потенциального воздействия финансовых проблем поставщика на покупающую фирму. Такой расчет может помочь закупщику разработать стратегии, минимизирующие риск. Этот анализ проводит финансовый отдел, но в некоторых случаях специалист по анализу поставок или межфункциональная команда. В любом случае, если денежные суммы и риск высокие, анализ должен быть полным и проведен тщательно. Например, специалисты по закупкам компьютеров и программного обеспечения у крупных поставщиков иногда с удивлением узнают, что их поставщики обанкротились.

### ***Анализ производственных предприятий***

Чтобы добиться минимальных общих затрат, очень важно собрать данные о физических характеристиках предприятий поставщиков, прежде всего их мощности и ограничения. Изучение и анализ производственных процессов могут помочь улучшить эти процессы и получить экономию на затратах. (См. гл. 17 *Услуги*, где обсуждается, как проводится анализ провайдеров услуг.)

### ***Поиск новых источников поставок***

Часто бывает целесообразным провести поиск новых поставщиков. Исследования и долгосрочное планирование могут привести к обратному маркетингу, то есть к ситуации, когда закупающая компания убеждает поставщика создать у себя участки, при помощи которых он сможет удовлетворять текущие и будущие запросы этого покупателя. Вопросы сорсинга и обратного маркетинга рассматриваются в гл. 10 *Выбор поставщика* и в гл. 19 *Взаимоотношения с поставщиками*.

### ***Анализ затрат поставщика***

Анализ затрат поставщика (наряду с функционально-стоимостным анализом) стал основным направлением исследований, так как в этом случае можно добиться крупной и очень скорой экономии. Оценку затрат поставщика можно проводить и по товарам, и по услугам: она должна охватывать основные материалы, труд основных работников, технологию, инструменты, общезаводские/цеховые накладные расходы, административно-управленческие расходы, логистические/распределительные затраты и прибыль. Понимание структуры затрат поставщика становится мощным инструментом при переговорах, эффективном управлении затратами цепи поставок, определении справедливой и разумной цены, целевых цен и оценке эффективности процессов. Более подробно эти вопросы разбираются в гл. 9 *Управление затратами, скидки и переговоры*.

### ***Классификация взаимоотношений***

В ходе подготовки соглашения о партнерстве или создания стратегического союза с единственным источником поставок и покупателю, и продавцу основное внимание следует уделять совместному решению проблем, улучшению процессов и повышению прибыли. Формирование более тесных взаимоотношений с единственным источником может снизить риск за счет сотрудничества двух организаций, что повышает доверие между ними и стремление к взаимному успеху. Прежде чем завершить переговоры и подписать итоговое соглашение, надо провести анализ управленческих способностей руководителей поставщика и составить прогноз всех возможных вариантов развития событий.

### ***Гарантия качества закупаемых материалов***

Полезно добиться соглашения с поставщиками о стандартах качества, определить потребности в профессиональной подготовке персонала поставщика, занимающегося производством и качеством, создать систему совместного отслеживания показателей качества и определить необходимые корректирующие действия. Показатели

качества могут включать число брака на миллион (PPM от parts per million), отбраковку деталей категории А, несоответствие целям по качеству или условиям поставок.

### *Изучение поставщика*

Системный анализ поставщиков закупающей компании, ее процессов и приемов закупок может помочь улучшить взаимоотношения покупателя с продавцом. Эта информация может затем использоваться для анализа структуры службы поставок и ее политики, а при необходимости их модификации.

### *Стратегия продаж поставщика*

Более полное понимание целей поставщика и тех способов, которые он применяет для их достижения, помогает закупщику предвидеть будущие действия поставщика. В этом случае закупщику легче добиться, чтобы поставщик разработал стратегию поставок, обеспечивающую непрерывные поставки с минимальными общими затратами.

### *Встречные закупки*

Многие страны при заключении правительственных контрактов включают в соглашения пункты, предусматривающие участие местных предприятий. Чаще всего это выражается в процентах или фиксированной сумме денег. По своей природе это бартер. Чтобы подготовить такое соглашение, некоторым специалистам по анализу поставок поручают собрать необходимые данные и проанализировать их (см. гл. 14, где эта тема обсуждается более подробно).

### *Процессы поставок*

Чтобы добиться максимальной ценности на каждый доллар, затраченный на закупки, нужно хорошо знать закупаемую продукцию и ее поставщиков. Однако даже знание не гарантирует, что сделка по поставкам будет эффективной. Эффективные процессы поставок снижают операционные расходы на их выполнение. Чтобы улучшить управление процессами, обеспечить оперативность поставок и эффективность затрат за счет устранения ненужных шагов и автоматизировать процессы, использовать Интернет и интранет, иногда целесообразно провести специальное исследование, в частности порядка прохождения заявки. Исследования могут быть сфокусированы на любом, а иногда и на всех шагах процесса. (Более подробное обсуждение процессов, применяемых для поставок, и технологические аспекты рассматриваются в гл. 3 и 4.)

По словам Эдвардса Деминга, известного специалиста в области качества, обычно источником проблемы становятся не люди, а неудачные процессы. Однако хорошие специалисты способны сделать неудачные процессы отличными. Поэтому в процессах поставок так важны вопросы найма сотрудников в службу поставок, их подготовка и переподготовка, удержание и планирование их действий.



## Оценка результатов исследований

Исследования в области поставок могут значительно повысить способность службы поставок успешно справляться с будущими сложными ситуациями, связанными с материалами, в первую очередь с неопределенностью, растущими затратами на услуги и требованием более высокой эффективности поставок.

## ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ ПОСТАВОК

Фактически процесс планирования поставок начинается с информации, полученной из годовых прогнозов продаж, прогнозов производства и общеэкономических прогнозов. Прогноз продаж становится основой для общего измерения потребности в материалах, товарах и услугах, которые необходимо получить через закупки; производственные прогнозы предоставляют информацию об участках, где потребуются материалы, товары и услуги, а общеэкономический — информацию, полезную для оценки общих тенденций цен, заработной платы и других затрат.

В большинстве организаций менее чем на 20% закупаемых видов продуктов приходится более 80% денежных затрат. После того как такие дорогие закупки выделены, общий прогноз можно разделить на отдельные составляющие. Следующий шаг — получить прогнозы по ценам и наличию поставляемой продукции по каждой основной категории или товарам.

Полученные оценочные значения потребности в материалах и услугах после этого разбиваются по ежемесячным или ежеквартальным периодам. Эти количества сопоставляются с контрольными данными по запасам с учетом времени выполнения заказов и резервных запасов, принимая во внимание тенденции цен и прогнозы по наличию продукции, чтобы на основе этих данных разработать план закупок. Следует учесть и рыночные условия. Если по прогнозам ожидаются значительные колебания в наличии закупаемой продукции и возможное снижение цен, политика закупок, вероятно, должна строиться на снижении запасов до минимального, то есть экономически обоснованного уровня. И наоборот, если по прогнозам ожидаются дефициты поставок, а ценовые тенденции повышательные, стратегия закупок должна гарантировать наличие продукции в запасах, контрактных соглашениях или форвардных закупках. При прогнозировании тенденций, которые влияют на наличие и цены комплектующих и деталей, необходимо учитывать также условия в течение прогнозного периода в отраслях, где осуществляют деятельность поставщики этих изделий.

После того как ежемесячные и ежеквартальные объемы и оценочные цены по каждому виду продукции внесены в таблицы и сделаны уточнения по результатам разработки плана закупок, закупщики проводят анализ тех видов продукции, за которые они отвечают. Иногда для достижения заданных целей или целевых затрат, которые становятся основой для действий закупщиков на следующий период, могут потребоваться дополнительные уточнения цен.

Любые неопределенности, например сроков выполнения заказов или прогнозов на потребности в продуктах, затрудняют планирование.

## СМЕТА ПОСТАВКИ

Процесс составления (сметы) на поставки должен начинаться с анализа задач и целей службы поставки, после чего следует прогноз действий и ресурсов, необходимых для выполнения этих целей и решения задач, а затем составление сметы. Чаще всего по поставкам составляются четыре отдельные сметы.

**Смета на закупку материалов.** Процесс составления сметы на материалы или операции начинается с оценки ожидаемых операций на основе прогнозов и планов продаж. Вложения в материалы могут быть большими и в случае дефицита могут приводить к дорогостоящим последствиям. Основное преимущество процесса планирования и составления смет на материалы заключается в том, что он показывает, сколько потребуется денежных средств, и выделяет проблемы еще до того, как они произошли. Чтобы узнать об альтернативных вариантах, менеджеры могут провести анализ. Как правило, смета на закупку материалов имеет горизонт планирования не более года, за исключением продуктов с большими денежными затратами, сложных или имеющих длительный производственный цикл.

**Смета на товары для эксплуатации и ремонта (MRO).** Смета на товары для MRO включает план закупок, обычно на 12 месяцев, по поставкам материалов, необходимых для эксплуатации, ремонта и оперативных целей. Многие виды продукции, входящие в эту категорию, не позволяют составлять смету по каждому виду продукции; поэтому затраты на эти товары корректируют с учетом ожидаемых изменений запасов продукции этой категории и общего ценового уровня.

**Смета на средства производства.** План капитальных затрат часто разрабатывается на много лет, его основу составляет стратегический план по продуктовым линиям, рыночной доле и новым предприятиям. Решения могут приниматься на основе прогнозируемых закупок исходя из производственных потребностей, устаревания имеющегося оборудования, потребности в замене оборудования и планов наращивания бизнеса. При составлении этой сметы учитываются сроки выполнения заказов поставщиками, ставка процента, ожидаемое повышение цен и потребность в промежуточных платежах поставщику оборудования.

**Смета административных и оперативных расходов.** Годовая смета административных расходов, составляемая с учетом ожидаемой оперативной рабочей нагрузки, учитывает все виды затрат, которые требуются для функционирования службы поставок. Сюда входят расходы на заработную плату, затраты на помещения, в том числе на их обогрев и электроэнергию, затраты на оборудование, плата за использование информационных технологий, расходы на деловые поездки и на установление и поддержание деловых контактов, офисные поставки, расходы на обучение персонала службы поставок, оплата почтовых телефонных и факсовых сообщений, подписка на профессиональные издания. Чтобы учесть любые крупные изменения на следующий год, бюджет за предыдущий финансовый год сравнивается с фактическими расходами за этот год. Чаще всего такое сравнение осуществляется ежемесячно, чтобы контролировать оперативные расходы и оперативно выявлять проблемные участки. После анализа данных за прошлый год смета за следующий финансовый период составляется с учетом повышения заработной платы, изменения численности персонала и учета всех других расходов на

основе плана поставок. После этого окончательная смета корректируется на основе общей сметы компании.

## СИСТЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ

Функция поставок как крупный участок, где принимаются решения по распределению основного потока ресурсов организации, должна быть основным участником разработки общей стратегии, ее реализации и получения результатов, нужных для принятия решений. В этой книге разбираются три фундаментальных вопроса. Каким образом функция поставок может эффективно вносить свой вклад в цели и стратегию организации? Как цели и стратегия организации могут учитывать вклад и возможности службы поставок? Как вклад службы поставок может учитываться и доводиться до всех заинтересованных лиц? В этом параграфе основное внимание уделяется третьему вопросу.

### Система показателей в области поставок

Чтобы служба поставок оказывала влияние на результаты, главный исполнительный директор компании должен относиться к ней с уважением и оказывать поддержку. Хотя все больше руководителей правильно понимают назначение службы поставок, укомплектованной профессионалами, и знают, что она может вносить большой вклад в общую деятельность организации. Но есть руководители высшего уровня, не убежденные в том, что даже в благоприятных условиях служба поставок может обеспечивать высокие результаты. Чтобы вклад службы поставок в общий успех организации был признан, необходимо точно учитывать вклад этой службы и доводить его до руководства. Это трудная задача, требующая совершенствования системы показателей в области службы поставок, методов оценки и проверки результатов деятельности службы. Точная оценка показателей работы службы поставок приводит к самым разным преимуществам: (1) фокусирует внимание на приоритетных участках, благодаря чему повышается вероятность решения задач на этих участках; (2) предоставляет данные для проведения корректирующих действий, если следует повысить показатели функционирования; (3) выделяет проблемные участки, где целесообразно улучшить внутренние взаимоотношения; (4) показывает, когда целесообразно провести дополнительную подготовку персонала; (5) в документах показывает потребности в дополнительных ресурсах, например сотрудниках или информационных технологиях; (6) предоставляет старшим менеджерам информацию о вкладе службы поставок; (7) в результате специалисты, выполняющие свои задачи лучше остальных, становятся известными и должным образом вознаграждаются, что способствует мотивации в организации в целом.

### Проблемы

Давно известное выражение «если вы чего-то не измерили, вы не можете им управлять» по-прежнему верно и сегодня. Большинство менеджеров признают и

необходимость оценки показателей, и трудности разработки полезных систем показателей и методов оценки работы службы поставок. Исследования в области организационной теории и человеческого поведения показали, что для достижения высоких результатов нужна четкая формулировка назначения, задач и целей службы поставок. Основная проблема во многих организациях — отсутствие четко сформулированных целей отдела поставок и его персонала. Пока не будет определено, что именно надо оценивать, вопрос о том, как будет проводиться такая оценка, не очень важен. Поэтому первая трудность, которую надо преодолеть, — точно сформулировать цели.

### *Задание целей*

Руководитель службы поставок отвечает за задание общих целей для своей службы и их координацию со стратегическими целями компании. Считается, что выбранные системы показателей должны соответствовать миссии организации. Поэтому первый важный шаг в разработке эффективной системы измерения показателей службы поставок — выбор показателей функционирования, принятых в отрасли, и их увязка с организационной миссией. Кроме того, необходимы и качественный процесс улучшения управления, взаимосвязь признания и вознаграждения персонала службы, сотрудничество с партнерами по бизнесу и поставщиками.

Поставленные общие цели доводятся до подчиненных и становятся общим ориентиром для лиц, принимающих решения, когда они формулируют свои задачи на определенный период времени. При правильном управлении цели отдельного человека становятся движущей силой, направляющей его работу, а также основой оценки показателей этой работы. Мотивация отдельного человека и его удовлетворение от решения поставленных задач частично определяются степенью ответственности отдельных людей при задании целей и их достижении.

В службах поставок мирового класса необходимо измерять эффективность поставщиков и менеджеров по поставкам. Эти направления тесно связаны, поскольку основная функция службы поставок — обеспечить вклад поставщиков в деятельность организации. В последующих параграфах эти направления разбираются более подробно.

## Измерение эффективности поставщика

Для определения того, насколько хорошо поставщик выполняет свою работу, необходимы данные о его работе и их анализ. Эта информация также помогает принимать более обоснованные решения о поставках при последующих закупках и определять участки работы поставщиков, которые требуют улучшения. При партнерских отношениях или союзах эффективность поставщика оценивается регулярно, чтобы определить возможности по сокращению времени выполнения заказов, улучшению процессов, снижению затрат и повышению качества и уровня обслуживания. Другими словами, регулярная оценка показателей служит катализатором непрерывного совершенствования.

Существует множество показателей, которые можно включить в систему измерения работы поставщика. Некоторые организации ограничивают число пока-

зателей несколькими основными, другие разрабатывают системы из сотен показателей. В любом случае должна быть четкая связь между данными и информацией, чтобы не тратить дорогих ресурсов на получение ненужной информации. Ниже разбираются некоторые чаще всего используемые показатели.

### Индикаторы эффективности ключевых поставщиков

Количественные показатели получают по завершении работы при помощи непосредственных измерений. Среди таких показателей своевременность поставки, число непринятых заказов, повышение объема продаж после проведения маркетинговой кампании, время выполнения заказа по конкретному продукту, услуге/технологии на этапе разработки. Чтобы сократить время измерения результатов, можно воспользоваться показателями, автоматически определяемыми в режиме реального времени, например своевременность поставок, а также тщательно подойти к выбору видов деятельности, позволяющих получать данные с меньшими затратами времени.

Ведомость оценок поставщика может включать обобщенные затраты, показатели качества и своевременности, итоговые данные по обзору степени удовлетворения потребителей, показатели, полученные в режиме реального времени, отклонения в счетах от оценок или контрактных показателей, достигнутых в ходе переговоров, а также другие параметры, относящиеся к условиям контракта.

При оценке службы поставок и поставщиков наиболее часто в качестве такого показателя используется цена. Существует несколько способов ее измерения: сопоставление прежней и новой цены, самая низкая из приемлемых цен в первоначально поданных заявках в сравнении с окончательной ценой, сравнение фактической цены со сметной, первоначальной расценки поставщика с конечной. Другой полезный способ оценки обоснованности цены — сравнение фактических цен с рыночными. Это может помочь понять ценовую тенденцию и то, лучше или хуже цена рыночной.

### Показатели эффективности менеджеров службы поставок

Важно, хотя и очень сложно, определить вклад руководителей службы поставок в общие результаты организации. Традиционно компании основное внимание уделяют анализу внутренних тенденций, сравнивая показатели службы поставок с собственными прошлыми результатами, чтобы определить, есть ли в этой области улучшения. Старшие руководители, отвечающие за поставки, уделяют все больше внимания разработке систем показателей, которые позволяют учитывать вклад как в денежном выражении, так и косвенный, или «мягкий», вклад службы поставок, о чем говорилось в гл. 1. Учет вклада службы поставок осуществляется по повышению доходности, управлению активами и управлению затратами. Для проверки вклада службы поставок менеджеры по поставкам сотрудничают с финансовым отделом и внутренними партнерами по бизнесу.

У каждой организации свои уникальные потребности, и поэтому измерения должны проводиться так, чтобы учитывать своеобразность деятельности каждой

компании. Тем не менее можно выделить общих 12 рекомендаций, пользуясь которыми менеджеры могут создать систему измерений.

1. Система показателей должна использоваться в течение времени.
2. У каждой организации есть свои конкретные потребности в измерениях в каждый момент времени, которые надо обязательно учитывать.
3. Измерения должны учитывать финансовые результаты, показатели работы поставщиков, использование информационных систем, а также внутренние приемы и политику.
4. Показатели должны изменяться часто.
5. Полезно часто проводить анализ тенденций.
6. Измерения не должны требовать избыточных усилий, а их результаты не следует игнорировать.
7. Измерения — это только инструменты.
8. Источником новых идей и измеряемых показателей служит бенчмаркинг.
9. Старшие менеджеры должны быть уверены, что применяемые показатели полезны.
10. Измерения должны демонстрировать эффективность службы поставок и выявлять участки, требующие улучшения.
11. Показатели должны быть гарантированно надежны.
12. Постоянное совершенствование в поставках зависит от измерений.

Работа менеджеров по поставкам может измеряться при помощи самых разных показателей. Главное, чтобы учитывались следующие три основных направления: (1) задание целей; (2) определение эффективных систем показателей; (3) внутренняя проверка получаемых результатов.

### *Задание целей*

В процессе планирования программы и цели могут устанавливаться на следующий финансовый год. В частности, программы по экономии на затратах могут определяться и получать приоритеты в сотрудничестве с другими внутренними партнерами по бизнесу. В некоторых организациях подобная экономия учитывается в смете и становится частью оперативных планов. В течение года сотрудники службы поставок отслеживают размер экономии, которую проверяют финансовые специалисты и внутренние партнеры по бизнесу. Так, финансовый менеджер проверяет правильность использованных объемов и временных параметров экономии и определяет экономию на затратах и участки предотвращения затрат.

Одним из ключевых инструментов оценивания, применяемого в большинстве организаций, служит бюджетный процесс. Если закупка материалов, товаров для обеспечения деятельности и ремонта, средств производства и сметы на управление закупками тщательно подготовлена, они становятся обоснованным стандартом, с которым можно сравнивать фактические расходы. Если между сметой (нормативом) и фактическими показателями возникают значительные расхождения при отсутствии задокументированных фактов, свидетельствующих, что допущения, на основании которых составлялся бюджет, изменились, можно сделать вывод, что показатели работы были либо выше, либо ниже приемлемого уровня, в зависимости от того, каким оказалось отклонение — положительным или отрицательным.

Во многих организациях для оценки показателей работы отдела поставок по ценам используются нормативные издержки. Нормативные издержки должны задаваться исходя из ожиданий общей динамики будущего изменения рыночных цен с учетом реального положения дел. Служба поставок должна активно участвовать в задании подобных стандартов. Если же стандарты устанавливаются только на основе бухгалтерского учета или только прошлых показателей затрат, при оценивании получаемых результатов они во многом теряют свою пользу как стандарты. Но если заданы реалистичные стандарты, учитывающие общие экономические и рыночные тенденции, ими можно воспользоваться для практических целей и измерять эффективность цен.

## ВЫБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Показатели можно разделить на две обширные группы: показатели производительности и эффективности. Руководители службы поставок должны определить ключевые индикаторы эффективности службы поставок, согласовав их с ключевыми индикаторами эффективности организации в целом.

### Показатели производительности

Традиционный подход к измерению результатов работы службы поставок исходит из производительности, где на первое место ставятся цены и эффективность работы службы. К показателям функционирования здесь относят снижение цен закупаемых материалов, операционные издержки и время выполнения заказа. Как уже обсуждалось в гл. 1, закупки вносят непосредственный вклад в итоговые финансовые показатели компании благодаря эффекту прибыль—левередж. Показатели производительности предназначены для определения того, насколько производителен процесс поставок. Требуемая для этого информация зависит от типа отрасли, но обычно включает общую стоимость закупок, общие расходы службы и общее число подготовленных заказов на закупку.

Эти данные можно использовать для вычисления следующих средних показателей.

1. Средние денежные затраты на подготовку заказа на закупку:

$$\frac{\text{Затраты на работу службы}}{\text{Число подготовленных заказов на закупку}} .$$

2. Текущие расходы как процент общей стоимости закупок.
3. Текущие расходы как процент общей выручки от продаж.

Сравнивая полученные данные с аналогичными показателями за предыдущие временные периоды, можно получить некоторое представление о производительности функции поставок. Однако подобные отчеты мало полезны для оценки того, насколько служба поставок действительно эффективно поставляет необходимые материалы и оборудование с минимальными общими затратами с учетом их качества, получаемых услуг и удовлетворения запросов пользователей. Обрати-

те внимание, что самая низкая цена не обязательно ведет к самым низким общим затратам.

## Показатели эффективности

Показатели эффективности предназначены для измерения того, насколько хорошо что-то сделано. Эти метрики включают оценку прямых и косвенных вкладов в удовлетворение конечных пользователей, прибыль, повышение доходности и управление активами. Внутренние или промежуточные показатели могут учитывать качество взаимоотношений с поставщиками или степень удовлетворения запросов внутренних партнеров. Преимущества могут быть получены за счет снижения текущих расходов или стоимости материалов, улучшения функционирования других подразделений (например, повышение качества материалов приводит к снижению брака и более полному удовлетворению конечных пользователей), сокращению времени выполнения заказов, более быстрому выходу на рынок и/или повышению объема продаж благодаря повышению качества в глазах его конечных пользователей.

## Текущая отчетность

Служба поставок готовит отчеты регулярно: ежемесячно, ежеквартально, раз в полгода или раз в год. Эти отчетные документы можно классифицировать по следующим видам.

1. Рыночные и экономические условия и показатели цен.
  - а. Ценовые тенденции и изменения по основным закупаемым материалам и товарам. Их сравнение с (1) нормативными издержками в тех случаях, когда применяются подобные бухгалтерские методы; (2) опубликованными рыночными ценами; (3) целевыми издержками, заданными в ходе анализа затрат.
  - б. Изменение соотношения спроса и предложения по основным закупаемым видам продукции; влияние крупных событий, например угроз забастовок.
  - в. Ожидаемое время выполнения заказов по основным видам продукции.
2. Изменения инвестиций в запасы.
  - а. Денежные инвестиции в запасы, классифицируемые по основным товарам и группам материалов.
  - б. Наличие запасов основных товаров и групп материалов в днях или месяцах по основным товарам и группам материалов, а также тех, по которым размещены заказы.
  - в. Соотношение денежных инвестиций в запасы и выручки от продаж.
  - г. Показатели оборачиваемости запасов по основным видам продукции.
3. Операции закупок/поставок и эффективность.
  - а. Сокращение затрат в результате исследований в области затрат и функционально-стоимостного анализа.



- б. Коэффициент отказа от закупаемых видов продукции из-за ухудшения качества в разбивке по основным видам продукции.
  - в. Процент своевременных поставок.
  - г. Число ситуаций с дефицитом продуктов, которые вызвали нарушения в запланированном графике производства.
  - д. Число измененных отправленных заказов в разбивке по причинам изменения.
  - е. Число полученных и обработанных запросов.
  - ж. Число отправленных заказов на закупку.
  - з. Рабочая нагрузка и производительность труда персонала.
  - и. Транспортные затраты.
4. Операции, влияющие на административную и финансовую деятельность.
- а. Сравнение фактических текущих затрат службы поставок со сметными показателями.
  - б. Полученные и неполученные скидки за оплату наличными.
  - в. Обязательства по закупкам, классифицированные по типам официальных контрактов и по заказам на закупки в разбивке по дате доставки.
  - г. Изменения скидок за наличные, на которые согласны поставщики.
3. Сравнение фактических цен с рыночными. Это может надежно свидетельствовать о том, выше или ниже цены, по которым компания платит при закупках, тех, которые установлены на рынке в целом.

Показатели взаимоотношений с поставщиками требуют их анализа обеими сторонами. Измерение функционирования поставщика включает традиционные аспекты (качество, условия поставки и затраты), но измеряются также качественные показатели коммуникации и сотрудничество. Также измеряется качество обслуживания поставщика закупающей организацией.

Вполне обоснованно в качестве показателя эффективности выбрать степень удовлетворения конечного потребителя, так как действия службы поставок на нее серьезно влияют. Однако в реальной жизни истинное воздействие службы поставок определить в числовом виде может быть сложно.

Другие полезные вклады поставок и поставщиков в деятельность компании измерить численно тоже трудно. Тем не менее делаются попытки учесть вклад поставщика в повышение скорости выхода продукции заказчика на рынок, степень использования его активов/ресурсов, повышение случаев предотвращения затрат, улучшение процессов, более высокий уровень обслуживания потребителей, получение доходов и инжиниринг ценности новых товаров/услуг.

Если служба поставок должна вносить стратегический вклад в конкурентоспособность организации, ей следует основное внимание уделять качеству закупаемой продукции, затратам, обслуживанию потребителей и времени выполнения заказов. Для этого служба поставок должна фокусироваться на создании конкурентной базы поставок и учитывать вклад поставщиков в достижение конкурентного преимущества.

### *Показатели затрат*

Управление затратами широко признано как важнейший участок работы службы поставок. Большинство специалистов считают, что цена покупки — лишь одна составляющая в совокупной стоимости владения. Однако попытки разработать показатели, способные эффективно учитывать влияние общих затрат на принимаемые решения или выполняемые действия, часто оказываются неудачными. Существуют четыре показателя затрат, которые можно измерять: (1) экономия на затратах; (2) снижение затрат; (3) предотвращение затрат; (4) экономия на затратах на процесс. Учитываемая экономия обеспечивается скидками, условиями платежей, пересмотром цен в ходе переговоров, отсрочкой платежей, большим сроком платежа, стандартизацией, участием поставщика, совершенствованием процесса, предложением перейти на альтернативный материал, изменением маршрутов доставки груза, изменением конструкции спецификации, инновационной логистикой.

### Проверка полученных результатов

Целью многих старших руководителей службы поставок стала внутренняя проверка полученных результатов. Часто служба поставок отвечает за разработку и реализацию инициатив по экономии таким образом, чтобы каждый год получать экономию. Проверку влияния экономии на прибыль или убытки с учетом таких факторов, как инфляция, объемы сделок, общая динамика рынка, можно провести с привлечением сотрудников финансового отдела. Внутренние бизнес-партнеры подтверждают надежность экономии, показанной в отчетах службы поставок, так как в настоящее время за достижение целей и полученные результаты все чаще ответственность несут несколько отделов и служб. Любые расхождения между целевыми показателями и фактическими результатами могут обсуждаться совместно, чтобы оперативно отыскать способы решения возникших проблем.

### Оценка работы команд

Эффективная командная работа, как и эффективная работа отдельных лиц, более вероятна, если для команды в целом заданы конкретные цели и поставлены задачи, которые она должна решить, а также если применяются системы вознаграждения, в частности повышение заработной платы, возможности карьерного продвижения, начисление бонусов, что способствует более активному участию членов команд и повышает их результаты. Во многих организациях менеджеры стремятся разработать системы оценки и вознаграждения, способствующие работе команды и их результатам, учитывающие и показатели отдельных членов команды.

Оценка работы команды может сталкиваться с определенными трудностями. В этом случае возможны три варианта действий.

1. Менеджер каждой команды оценивает вклад каждого ее члена. Однако в некоторых случаях менеджер может сам не принимать активного участия в работе команды, оценивая вклад каждого участника со стороны. Кроме того, разные менеджеры могут оценивать одни и те же результаты по-разному. От-

- сутствие стабильности может привести к ослаблению желания участвовать в работе команды и к общему ухудшению атмосферы в команде.
2. Члены команды оценивают друг друга. Такой подход гарантирует, что в оценке работы команды участвуют те, кто знают эту работу лучше других. Однако при оценке общих показателей члены команды не всегда могут быть объективны.
  3. Совместная оценка или использование так называемого процесса «360 градусов». Члены команды оценивают друг друга (включая и руководителя команды); руководитель команды оценивает каждого члена, а внешний менеджер оценивает общие показатели команды.

### Бенчмаркинг эффективности службы поставок

Бенчмаркинг — это процесс оценивания рабочих методов, процессов уровней обслуживания и продуктов компании в их сравнении со стандартами, чтобы получить ответ на вопрос, как работает организация в сравнении с другими фирмами. Данными для такого анализа служат средние значения и диапазоны конкретных показателей. На основании результатов этого анализа компания принимает более обоснованные решения о необходимых изменениях, чтобы внедрить у себя лучшие отраслевые приемы и выйти на более высокие показатели. Отраслевые стандарты по общим показателям компании (прибыль, выручка от продаж, доходность активов), доступны, так как с ними можно познакомиться в опубликованных финансовых отчетах. Однако из-за политики обеспечения конкурентоспособности данные, отражающие деятельность службы закупок/поставок, в этих отчетах отдельно не показываются. В нынешней глобальной конкурентной среде бизнеса очень важно сравнивать организационные показатели с конкурентами.

Бенчмаркинг функционирования измеряет *что* сделано организацией в сфере закупок и поставок, а бенчмаркинг процессов предназначен для того, чтобы определить, *как* организация добилась этих результатов. Чтобы провести бенчмаркинг-исследования процессов, выявляются приемы, применяемые лучшими организациями, в частности члены команды посещают лучших участников отрасли, чтобы постараться познакомиться с их основными подходами. Однако поскольку все организации разные, прямые сравнения осуществлять трудно. Для выявления лучших участников необходимы бенчмаркинг-исследования функционирования. Начиная с 1989 г. центр CAPS Research начал собирать данные по организациям, чтобы разработать бенчмаркинг-показатели и стандарты в области закупочной деятельности, позволяющие измерять качество, или ценность, служб поставок.

В начале 2004 г. CAPS Research опубликовал отчеты о бенчмаркинг-стандартах для аэрокосмической и оборонной отраслей, банковских услуг, кабельных телекоммуникаций, углеродистой стали, химических веществ, компьютерного и телекоммуникационного оборудования, контрактов, заключаемых министерством энергетики, для самых разных продуктов питания, технологических и строительных услуг, высшего образования, возврата инвестиций, страхования жизни, оборудования, шахтного дела, муниципального управления, нефти, фармакологических продуктов, полупроводников, судостроения, региональных органов власти (на

уровне штата и графств), телекоммуникационных услуг, транспорта и коммунальных услуг. В некоторых из этих отраслей бенчмаркингвые исследования были проведены несколько раз, что позволило выявить тенденции.

Данные CAPS Research позволяют специалистам по поставкам оценить показатели функционирования собственных организаций. Как независимая и беспристрастная исследовательская организация CAPS может собирать данные у конкурирующих компаний. Исследователи CAPS агрегируют данные, вычисляют среднее значение и диапазон разброса данных по функционированию крупнейших 10—20 компаний в отрасли. Названия компаний и их конкретные показатели в этих отчетах никогда не раскрываются.

Чтобы осуществлять межотраслевое сопоставление, в CAPS созданы 20 стандартных бенчмаркингвых показателей<sup>1</sup>.

1. Стоимость закупок как процент выручки от продаж.
2. Текущие расходы на закупки как процент выручки от продаж.
3. Текущие расходы как процент расходов на закупки.
4. Текущие расходы в расчете на специалиста по закупкам.
5. Процентная доля специалистов по закупкам в общей численности персонала компании.
6. Расходы на закупки в расчете на специалиста по закупкам.
7. Процентные расходы на закупки, управляемые или контролируемые специалистами по закупкам.
8. Средние годовые расходы на профессиональную подготовку в расчете на специалиста по закупкам.
9. Время на профессиональную подготовку под руководством инструктора.
10. Процент расходов на подготовку работы с веб-инструментами и/или выполнение операций с компьютерной поддержкой от общих затрат на профессиональную подготовку.
11. Общая экономия на затратах как процент общей экономии.
12. Экономия за счет предотвращения затрат как процент общей экономии.
13. Экономия за счет сокращения затрат как процент общей экономии.
14. Процентная доля активных поставщиков, на которых приходится 80% затрат компании на закупки.
15. Процент затрат на закупки в организациях, которыми владеют представители меньшинств, инвалиды и женщины.
16. Процент активных поставщиков, использующих электронное снабжение.
17. Процент затрат на закупки через электронное снабжение.
18. Процент затрат на закупки через электронные аукционы.
19. Процент затрат на закупки через карты снабжения.
20. Процент затрат на закупки через стратегические союзы.

---

<sup>1</sup> CAPS Research, <http://www.capsresearch.org/standard>, August 2004.

**Выводы**

Для успешного управления поставками используют исследования и показатели функционирования. Без исследований по закупаемым видам продукции, товарам, поставщикам и процессам поставки невозможно принимать оптимальные решения, которые вносили бы заметный вклад в успешность деятельности организации. А без эффективной системы измерения невозможно проверять результаты исследований и решений, принимаемых профессионалами службы поставок. Поэтому программы исследований и измерений — это обоснованное инвестирование ресурсов.

**Вопросы и темы для обсуждения**

1. Чем анализ ценности отличается от инжиниринга ценности?
2. Каковы области исследований, связанных с поставками? Какая область, по вашему мнению, наиболее полезна краткосрочной (а) перспективе и долгосрочной (б) перспективе?
3. Каким образом компания может организовать проведение исследований, связанных с поставками? Укажите преимущества и недостатки каждого из них. Что бы вы порекомендовали для (а) небольшой, (б) средней, (в) крупной организации?
4. Какие вопросы следует задать при проведении исследования товаров? Где вы можете получить нужную для этого информацию?
5. В чем разница между планом поставок и сметой на поставку? По каким участкам следует готовить бюджет поставок? Каким образом разрабатываются эти бюджеты?
6. Почему не существует стандартной системы оценки функционирования службы поставок, которой могли бы воспользоваться организации любых типов? С какими трудностями можно встретиться при разработке подобной стандартной системы?
7. Каковы ключевые показатели функционирования службы поставок?
8. Полезны ли нормативные издержки и сметы в процессе оценки? При каких условиях?
9. Почему организации прибегают к бенчмаркингу своих функций поставок? Как они это делают на практике?
10. В чем разница между бенчмаркингом функционирования и бенчмаркингом процессов?

**Реферативная литература**

- CAPS Research Report of Cross-Industry Standard Benchmarks.* <http://www.capsresearch.org>, April 2004.
- Carter, Phillip, and Trish Mosconi. *Strategic Measures and Measurement Systems for Purchasing / Supply.* Temple AZ: CAPS Research and McKinsey and Company, 2004.

---

Hartly, Janet L. «Collaborative Value Analysis: Experiences from the Automotive Industry». *Journal of Supply Chain Management*, Fall 2000, pp. 27—32.

Kaufmann, Lutz. «X-BSC — Measuring the Performance of Truly Strategic Supplier Relationships», *PRACTIX*, CAPS Research, vol. 7, March 2004.

Miles Lawrence D. *Techniques of Value Analysis and Engineering*. 2nd ed. New York; McHrow-Hiill, 1972.

---

## Кейс 13.1

### Городская администрация Грэнстона

Тед Бартон, новый менеджер по закупкам администрации города Грэнстона в Канаде, анализировал целесообразность продления контракта по поставкам строительных материалов (камень, песок и щебень) на следующие два года. Контракт надо подписать в течение недели.

#### ГОРОДСКАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ

Годовой бюджет администрации Грэнстона — 700 млн долл. Там трудятся 9000 человек. За последние два десятилетия численность персонала постоянно растет. Отдел закупок состоит из трех вспомогательных работников, шести закупщиков и менеджера. Сметы администрации обычно каждый год корректируются с учетом инфляции.

#### ОТДЕЛ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Администрация города закупает строительные материалы на общую сумму 3 млн долл. для строительства и ремонта дорог и выполнения строительных проектов. Местный сектор строительных материалов состоит из трех основных добывающих и обрабатывающих компаний: Lamoulin, Richmond и Atlantic и нескольких небольших. Lamoulin и Atlantic владеют двумя основными бетонными заводами.

Местная отрасль строительных материалов работает почти на полную мощность, обеспечивая крупные местные строительные проекты и одновременно удовлетворяя растущий спрос на экспортных рынках.

#### АГРЕГИРОВАННЫЕ ЗАКУПКИ

В 2000 г. был отправлен запрос на расценки по соглашению на поставку строительных материалов в течение трех лет с условием фиксирования цены на этот период. При согласии сторон возможно продление договора на два года с инфляционной корректировкой цен.

Единственными участниками торгов были Lamoulin и Atlantic, каждый из них получил примерно половину общего заказа. Каждый поставщик занимается отдельными составляющими общего контракта (см. илл. 1).

25 ноября Lamoulin и Atlantic прислали извещение, что они хотели бы продлить трехлетний контракт еще на два года. Обе компании хотели повысить цены на 2%, чтобы покрыть возросшие затраты на ведение бизнеса. Поставщики ссылались на пункт в соглашении о пересмотре цен в соответствии с потребительским индексом цен (Consumer Price Index, CPI). Этот пункт разрешает поставщику повышать цену за год на основе изменения CPI. По заявлению технологического отдела администрации оба поставщика в течение предыдущих трех лет работали нормально. Из-за значительного спада в местной строительной отрасли после первого года выполнения контракта оба поставщика добровольно снизили свои цены приблизительно на 3%. Однако за последние несколько месяцев местная экономика стала оживляться.

#### Иллюстрация 1

Строительные материалы, поставляемые Lamoulin и Atlantic

Описание	Первоначальная цена, долл.	Текущая цена, долл.	Новая запрашиваемая цена, долл.	Потребности администрации, т
Сортировка *	9,80	9,59	9,78	3 000
Щебень *	8,80	8,57	8,74	6 500
Песчаные породы **	12,20	11,88	12,11	3 000
Гудрон **	8,00	7,80	7,95	75 000
Мульча **	7,10	6,98	7,12	250 000

Цены включают затраты на доставку на основе ожидаемых годовых потребностей администрации.

\* Lamoulin.

\*\* Atlantic.

#### ТЕД БАРТОН

Тед Бартон стал менеджером по закупкам городской администрации Грэнстона, после того как несколько десятилетий проработал в частном бизнесе менеджером по поставкам. Его выбрали потому, что руководители администрации хотели лучше интегрировать отдел поставок в общий процесс принятия решений и отыскать более полезные способы тратить деньги налогоплательщиков. Вскоре после поступления на новую работу Тед Бартон нанял внештатного специалиста, чтобы тот помог ему разработать более совершенные показатели функционирования службы поставок для города. Одним из показателей, который особенно интересовал Теда, были городские цены. Поэтому он разработал потребительскую корзину администрации, куда вошли 128 наименований, которые, как создавалось впечатление, из года в год не слишком варьировались. По этой корзине он поручил своему помощнику составить индекс цен

на основе цен, которые были три года назад и которые должны стать базой, равной 1,000, или 100% (см. илл. 2).

## Иллюстрация 2

Индекс цен для потребительской корзины администрации Грэнстона по 128 видам продукции

Год	3 года назад	2 года назад	1 год назад	Текущий год		
				1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал
Затраты на поставки (потребительская корзина)	1,0000	0,9199	0,9446	0,9477	0,9410	0,9614

Помощник Теда также разработал список ключевых индикаторов затрат, руководствуясь опубликованными индексами в различных источниках (илл. 3).

## Иллюстрация 3

Выбранный список ключевых индикаторов затрат

Ключевые индикаторы	3 года назад	2 года назад	1 год назад	Текущий год		
				1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал
Базисная ставка для бизнеса, %	7000	6875	4250	4750	5,0	5,0
CPI	111,4	114,7	116,2	121,9	122,0	122,2
Жиры и масла	161,82	165,38	194,44	218,99	221,02	236,98
Сырье	258,06	235,55	231,72	258,69	260,01	269,91
Текстиль	236,39	230,50	221,41	234,29	241,01	239,83
Дизельное топливо	50,36	52,56	54,34	65,04	56,41	58,69
Соль для обработки дорог	57,28	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91
Природный газ	4,50	6,08	3,82	6,22	6,00	5,96
Медь, долларов за тонну	178,00	1578,00	1559,00	1663,00	1641,00	1753,00
Подиндекс металлов	236,06	193,55	178,92	201,50	207,09	218,15



## РЕШЕНИЕ

Теда Бартона интересует, все ли показатели, которые он недавно разработал, полезны для его решения о возможном продлении контракта на поставку строительных материалов.

Из-за большого числа действующих многолетних контрактов администрации, которые могут быть пролонгированы, он уверен, что его действия по строительным материалам могут повлиять на сделки по другим необходимым товарам и услугам. Поскольку до принятия решения осталась всего неделя, Теда интересуется, как ему следует поступить с учетом всей имеющейся информации.

---

## Кейс 13.2

### Industrial Products Corporation (IPC)

Мэгги Агнелли, менеджер по закупкам упаковочных материалов для IPC, обдумывает, что она скажет на завтрашнем совещании, которое проводит менеджер предприятия Врансо, крупного поставщика. За последние три квартала рейтинг качества Врансо устойчиво снижался. Чтобы избежать появления в будущем проблем, Мэгги необходимо тесное сотрудничество с менеджером предприятия.

### IPC

IPC, диверсифицированная производственная компания, предлагающая широкий ассортимент товаров как для промышленных, так и для потребительских рынков. В ней трудится около 1100 человек. Выручка от продаж за год составляет 100 млн долл., а история деятельности компании свидетельствует о высоких результатах и успешном ведении бизнеса.

### КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

В значительной степени успех IPC определяется жесткими стандартами контроля при закупках. Координация деятельности поставщика и предприятия IPC — важнейший участок работы, позволяющий не допускать остановок производства. Контракты между персоналом предприятий и торговыми представителями осуществляются непосредственно. Когда проблема на производственном предприятии возникает из-за продукции поставщика, об этом немедленно извещается торговый представитель, которому отправляется факс стандартной формы, озаглавленный «Сообщение о действиях, не соответствующих стандартам». Эту форму заполняет оператор производства, для которого возникшая проблема наиболее очевидна и в значительной степени влияет на его работу. В этой ситуации торговые представители должны прислать по факсу стандартный ответ «Форма обратной связи», чтобы подтвердить, что они знают о возникновении проблемы, и объяснить, как ее необходимо решить.

Отклонение продукции поставщика от стандарта, о чем сообщается в отчете по действиям с отклонениями (Nonconformance Action Report), также передаются каждо-

му менеджеру по закупкам. Ассистент службы поставок собирает эти формы, а также информацию, получаемую на основе ряда других критериев о работе поставщиков, в частности точность доставляемых объемов, своевременность отгрузок и точность документации (илл. 1). Каждый квартал каждый менеджер по закупкам использует собранную информацию для расчета рейтинга показателей работы поставщика. Все поставщики, учитываемые в рейтинге, оцениваются по одним и тем же критериям.

Иллюстрация 1  
Критерии оценки показателей работы поставщика

<b>Качество</b>		
<b>Составляющая</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерий</b>
Отбраковка продукции, степень несоответствия	4	Отбракованной продукции или несоответствия нет
	3	До 5% грузов, не соответствующих стандартам
	2	Более 5—10% грузов, не соответствующих стандартам
	1	Более 10—20% грузов, не соответствующих стандартам
	0	Более 20% грузов, не соответствующих стандартам
Характеристики процесса, данные/образцы	4	Менее 1% всех грузов выходят за контрольные границы; образцы/данные предоставлены по всем грузам
	3	До 5% всех грузов выходят за контрольные границы; образцы/данные предоставлены по 90—99% грузов
	2	От 5 до 10% всех грузов выходят за контрольные границы; образцы/данные предоставлены по 80—90% грузов
	1	От 10 до 20% всех грузов выходят за контрольные границы; образцы/данные предоставлены по 70—80% грузов
	0	Более 20% всех грузов выходят за контрольные границы; образцы/данные предоставлены по менее 70% грузов
<b>Доставка</b>		
<b>Составляющая</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерий</b>
Количество	4	Все заказы выполнены полностью (в пределах допуска)
	3	Ошибки по размеру заказа встречаются у менее чем 5% поступивших партий (у остальных в пределах допуска)
	2	Ошибки по размеру заказа встречаются у 5—10% поступивших партий (у остальных в пределах допуска)

	1	Ошибки по размеру заказа встречаются у 10—20% поступивших партий (у остальных в пределах допуска)
	0	Ошибки по размеру заказа встречаются у более чем 20% поступивших партий (у остальных в пределах допуска)
Своевременность	4	Все грузы прибывают своевременно (в пределах допуска)
	3	До 5% грузов прибывают несвоевременно, выходя за допустимые пределы
	2	От 5 до 10% грузов прибывают несвоевременно, выходя за допустимые пределы
	1	От 10 до 20% грузов прибывают несвоевременно, выходя за допустимые пределы
	0	Более 20% грузов прибывают несвоевременно, выходя за допустимые пределы
Документация	4	В упаковочных листах, счетах и других документах нет ошибок, указаны номера партий
	3	До 5% документов имеют ошибки
	2	От 5 до 10% документов имеют ошибки
	1	От 10 до 20% документов имеют ошибки
	0	Более 20% документов имеют ошибки
Состояние груза	4	Все грузы получены в ожидаемом состоянии
	3	До 5% грузов прибывают на сломанных паллетах, в неадекватной упаковке или с поврежденной упаковкой
	2	От 5 до 10% прибывают в указанном выше состоянии
	1	От 10 до 20% прибывают в указанном выше состоянии
	0	Более 20% прибывают в указанном выше состоянии

#### Постоянное совершенствование

Составляющая	Оценка	Критерий
Корректирующие действия	4	Корректирующие действия поставщика по данному в отчете по действиям с отклонениями — в течение 30 дней после получения отчета
	3	Корректирующие действия поставщика на данные в отчете по действиям с отклонениями — в течение 31—60 дней после получения отчета
	2	Корректирующие действия поставщика по данным в отчете по действиям с отклонениями — в течение 30 дней после получения отчета
	1	Корректирующие действия поставщика по данным в отчете по действиям с отклонениями — в течение 31—60 дней после получения отчета

	0	Никакой реакции поставщика на данные в отчете по действиям с отклонениями — в течение 60 дней после получения отчета
Затраты, время выполнения заказа, снижение размера заказа	4	Значительное сокращение стоимости единицы продукции, времени выполнения заказа и размера заказа
	2	Некоторое сокращение стоимости единицы продукции, времени выполнения заказа и размера заказа
	0	Стабильность стоимости единицы продукции, времени выполнения заказа и размера заказа

Критерии и система вычисления баллов, используемые в ИРС, разработаны ею самостоятельно и отражают ключевые аспекты показателей функционирования поставщиков, которые, по мнению руководства, важны для ИРС. Продавцы получили копию критериев оценки и поэтому полностью осведомлены о том, как происходит их ранжирование. В конце каждого квартала ИРС сообщает поставщикам об их рейтинге. ИРС ведет подробную документацию о деятельности поставщиков и об их отклонении от норм.

Рейтинговые критерии включают три категории: качество, поставки и стабильность показателей, причем на качество приходится самая большая часть — 50% общей оценки.

По каждой категории обслуживания составляется список составляющих. Каждая составляющая оценивается по шкале от 0 до 4 баллов. После этого оценки умножаются на весовой коэффициент и складываются. Общий рейтинг работы поставщика определяется на основе суммы баллов по всем категориям (илл. 2, где приведена форма начисления баллов для Branco). Максимальная оценка по одной составляющей, которую может получить поставщик, — 4. В качестве минимально приемлемого порога деятельности поставщика считается итоговая оценка выше трех.

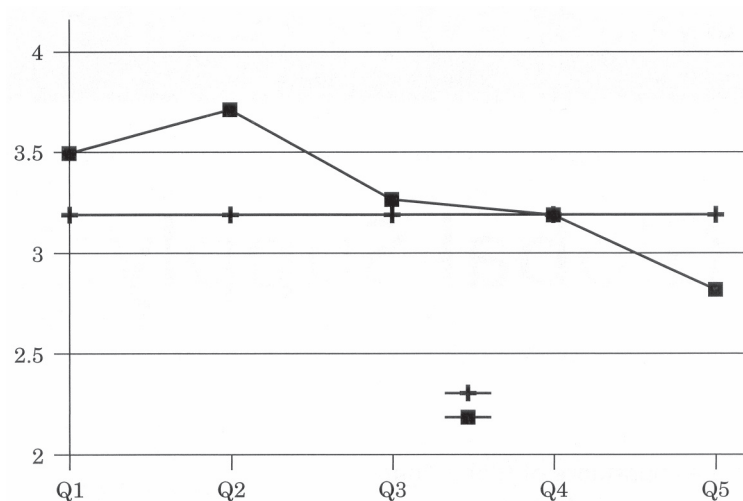
#### Иллюстрация 2 Ведомость оценки

Рейтинг показателей работы поставщика  
Branco  
за предыдущие 3 месяца

Категория	Описание составляющей	Составляющая		Категория		Общая оценка
		Оценка	Весовой коэффициент	Оценка	Весовой коэффициент	
Качество	Отказ в принятии продукции и степень ее несоответствия	3	0,65	1,95		
	Характеристики процесса, данные / образцы	2	0,35	0,70		
				2,65	0,50	1,33

Доставка	Количество	4	0,30	1,20			
	Своевременность	4	0,30	1,20			
	Документация	4	0,20	0,80			
	Состояние груза	4	0,20	0,80	4,00	0,30	1,20
Постоянное совершенствование	Оперативность корректирующих действий	3	0,50	1,50			
	Затраты, время выполнения заказа, снижение размера заказа	0	0,50	0,00	1,50	0,20	0,30
Итого						2,83	

Иллюстрация 3  
Рейтинг Bрансо



После анализа показателей функционирования Bрансо за последние три квартала сомнения Мэгги возросли. Хотя проблемы, возникающие каждый квартал, Bрансо устраняла, в каждом следующем квартале проблем становилось все больше. В результате рейтинг показателей Bрансо каждый квартал снижается. И наконец, за последний квартал рейтинг Bрансо опустился ниже минимально установленного порогового уровня, равного 3 (илл. 2 и 3). Когда Лонни Кроубэк, торговый представитель Bрансо, получила эти результаты, она немедленно позвонила Мэгги, так как была встревожена не меньше ее. Женщины договорились, что им надо немедленно встретиться, причем на их встрече должны присутствовать менеджер ИРС Билл Уайт и менеджер предприятия Bрансо Джо Какавалакус. Было решено, что встреча состоится в офисе ИРС.

Branco — поставщик упаковочного картона для абразивных продуктов, которые выпускает IPC. Упаковочный картон предлагается в стандартных форматах и в соответствии со спецификациями заказчика. Поэтому, чтобы учесть уникальные параметры заказов IPC, Branco потребовалось скорректировать свои производственные операции. К тому же Branco — единственный поставщик упаковочного картона с индивидуальными характеристиками. Поэтому IPC не может быстро или легко перейти на поставки этого продукта от другого поставщика. Branco осуществляет свои поставки ежедневно. Его годовые продажи IPC равны примерно 280 тыс. долл. Работа по заказу требует ответственности обеих сторон. Чтобы сформировать взаимоотношения доверия и уверенности, IPC и Branco потребовалось много времени.

С другой стороны, проблемы с качеством дорого обходятся IPC. Ряд заказов, выполненных Branco, содержал бракованный картон (выход за установленный размер). Проблемы несоответствия спецификациям вроде этой, как правило, не выявлялись до начала производственного прогона, а потом приходилось останавливать оборудование. В производстве используется полностью автоматизированный конвейер, и остановка на одном участке приводит к остановке всего процесса. Поскольку бракованный картон не влияет на конечный продукт, отправляемый заказчику, IPC продолжает прогон, чтобы уложиться в конечные сроки и выполнить свои заказы. Однако последняя партия бракованного упаковочного картона, полученного из Branco, привела к производственным убыткам — 30% производства за целый рабочий день (с двумя сменами). При полной загрузке своих мощностей IPC обрабатывает 2 тыс. упаковок за час, где трудятся три оператора с заработной ставкой 18 долл. за час каждому.

## ВСТРЕЧА С ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ BRANCO

По мнению Мэгги, за последние несколько лет ситуация в отрасли резко изменилась. В свое время как специалист по закупкам она могла требовать, чтобы поставщик выполнил необходимые изменения — «или ...». Теперь такого она не может себе позволить. Поэтому Мэгги анализирует ситуацию с учетом нынешнего положения дел: «На таком жестком рынке просто нельзя терять поставщиков. Взаимоотношения — это все».

Мэгги считает, что завтра утром ей необходимо сообщить Лонни и Джо, что она хотела бы сохранить прочные взаимоотношения с Branco, однако ей придется убедить Джо, что им надо что-то изменить в своей работе как поставщика и одновременно не вызвать у него негативной реакции. Мэгги размышляет, как построить разговор во время этой встречи, что сказать.



## Глобальные поставки

---

Важность глобальных поставок

*Причины глобализации закупок*

Участки возможных проблем

Incoterms

Информационные источники

для поиска и оценки международных поставщиков

Глобальные сорсинговые организации

Посредники

Встречная торговля

*Бартер*

*Зачетные сделки*

*Встречные закупки*

*Обратный выкуп/компенсация*

*Сделки свитч*

Зоны свободной торговли

*Зоны свободной торговли  
и таможенные склады*

*Программы беспошлинного импорта  
компонентов*

*Обязательство временного ввоза  
и возврат пошлины*

Соглашения о свободной торговле

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 14.1 Global Pharmaceuticals Ltd.*

*Кейс 14.2 Эндрю Мортон*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- быть более активным в глобальном сорсинге?
- играть более активную роль в иницировании встречной торговли?
- покупать непосредственно у поставщика или через посредника?

Как можно:

- разместить международных поставщиков?
- организовать работу, чтобы наиболее эффективно осуществлять глобальные поставки?
- преодолевать потенциальные проблемы с поставками от международных поставщиков?

Поставки становятся все более глобальными. После окончания Второй мировой войны многие самые разные события и силы привели к снижению барьеров, препятствующих мировой торговле. Геополитические события последнего десятилетия — создание Европейского Союза (EU), развал СССР, объединение Германии и заключение Североамериканского соглашения о свободной торговле (North American Free Trade Agreement, NAFTA) — породили огромные возможности для глобальной экономики. К тому же быстрые изменения на общемировом политическом ландшафте продолжаются.

Пытаясь воспользоваться возможностями глобального рынка, компании структурируют свои организации так, чтобы им было удобнее размещаться по всему миру — глобально. Для менеджеров по поставкам глобализация предоставляет возможность создавать для конечных пользователей более высокую ценность за счет цепей поставок мирового класса, т.е. с отличными показателями затрат, качества, условий выполнения заказов и другими показателями функционирования. Глобальные поставки для многих компаний стали необходимым элементом, без которого они не могут сохранять конкурентоспособность. Управление международными сетями поставок связано с рядом вызовов, в частности поиском и оценкой источников поставок, международной логистикой, созданием глобальных коммуникационных и информационных систем и управлением рисками.

## ВАЖНОСТЬ ГЛОБАЛЬНЫХ ПОСТАВОК

За последние 50 лет мир, образно говоря, становится меньше, что объясняется все более высокими скоростями транспортировки и коммуникаций. Интернет резко ускорил переход к глобальным поставкам, в значительной степени облегчив поиск и отбор источников и устранив коммуникационные проблемы. Обзор, выполненный журналом *Purchasing Magazine*, показывает, что 63% закупающих организаций, деятельность которых была проанализирована, утверждают, что они получают по крайней мере некоторые продукты из других стран. Восемьдесят процентов организаций, осуществляющих закупки глобально, утверждают, что за предыдущие пять лет этот вид закупок у них вырос, а 64% ожидают такого же повышения в предстоящие пять лет<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> «Global Sourcing to Grow — But Slowly», *Purchasing*, May 18, 2000, pp. 24—28.



Общий объем импорта товаров в масштабах всего мира в 2001 г. составил 6,4 трлн долл. Однако мировая торговля не ограничивается только товарами. Общемировые коммерческие услуги при импорте, в частности страховые и финансовые, уже превысили 1,4 трлн долл. Свидетельством роста мировой торговли после Второй мировой войны может быть стоимость импорта закупленных товаров за период с 1948 по 2001 г.: за эти годы она выросла в 95 раз<sup>1</sup>.

Общая стоимость импортных товаров в 2001 г. составила 1,2 трлн долл. Хотя Канада и Соединенные Штаты остаются важнейшими торговыми партнерами, наблюдается рост импорта в Северную Америку и из других частей мира. Так, в 2001 г. импорт товаров в США из Азии и Восточной Европы соответственно составил 36 и 17% общего импорта.

## Причины глобализации закупок

Причины, объясняющие активизацию источников в других странах, самые разные и зависят от конкретных товаров и услуг. Однако общая причина, лежащая в основе сотрудничества с международными поставщиками, — более высокая получаемая ценность, чем та, которую может обеспечить национальный поставщик.

Конкретные факторы, делающие международные закупки более привлекательными, могут быть разными (ноу-хау, которые могут со временем переходить из одной страны в другую, способность и желание контролировать качество, периодически более сильный доллар США — все это приводит к тому, что цены иностранных товаров становятся более привлекательными). Можно выделить по крайней мере 10 отдельных причин, побуждающих предпочтительно выбирать международных поставщиков.

### **1. Отсутствие нужных продуктов в собственной стране**

Первая и самая давняя причина международной торговли объясняется тем, что национальные источники необходимых товаров и услуг отсутствуют. Например, какао и кофе, некоторые виды специй и фруктов, хром и палладий можно получить лишь из нескольких международных источников. По мере того как сравнительное экономическое преимущество меняется, некоторые производственные продукты, например офисное оборудование — компьютерные принтеры настольного типа или видеооборудование, также можно получать (в США) лишь у международных производителей. Поэтому для многих организаций глобальные поставки становятся неизбежны.

### **2. Цена**

Существует множество исследований, показывающих способность международного поставщика поставлять продукцию в Соединенные Штаты или в Канаду с более низкими общими издержками, чем национальные поставщики, и это становится важной причиной, объясняющей международные закупки.

---

<sup>1</sup> World Trade Organization, *International Trade Statistics* 2002, p. 34.

Хотя кому-то может показаться странным, что иностранный поставщик может производить и доставлять продукт на расстояние нескольких тысяч миль с меньшими затратами, существует несколько причин, объясняющих, почему это возможно применительно к конкретному продукту.

- А. Затраты на *оплату труда* в стране-производителе могут быть существенно ниже, чем в Северной Америке. Именно это характерно для многих производителей в странах Дальнего Востока, что во многом объясняет, почему столько американских фирм создают свои производственные предприятия в этом регионе. Компании стараются добиться низких затрат на оплату труда и перемещают свои структуры в те страны, где они будут наиболее привлекательны. Поэтому многие компании активно работали в Южной Корее, Гонконге, Сингапуре или Тайване, а затем оттуда перевели свои предприятия в Малайзию, Индонезию, Таиланд, Китай или Филиппины. По результатам недавнего исследования было установлено, что средние ставки заработной платы в Мексике составляют приблизительно 10% средних ставок заработной платы в Соединенных Штатах и около 13% средних ставок заработной платы в Канаде. В ходе того же исследования было установлено, что ставки заработной платы в Китае более чем два раза ниже ставок в Мексике<sup>1</sup>. Однако при оценке затрат на оплату труда следует учитывать и другие факторы, в частности производительность и качество.
- Б. Международным закупкам может способствовать и благоприятный *обменный курс*. Когда доллар США становится более сильным, как это произошло в конце 1990-х годов, это фактически снижает цену продаж товаров, закупаемых у международных поставщиков. И наоборот, более слабый доллар делает импорт более дорогим и менее привлекательным.
- В. *Оборудование и процессы*, применяемые международным поставщиком, могут быть более эффективными по сравнению с теми, которыми пользуются национальные поставщики. Это может объясняться тем, что их оборудование более новое, или тем, что страна вкладывает большую долю своего валового национального продукта в средства производства. Хорошим примером такого подхода может служить стальная отрасль в странах Дальнего Востока.
- Г. Международный поставщик может фокусироваться на экспорте определенных *продуктов* и, чтобы получить большие объемы заказов, может предлагать очень привлекательные *цены*. Хотя предпринимаются активные и многочисленные попытки не допускать демпинговых цен, контроль за ними очень сложен и на практике никогда не бывает особенно результативным. Некоторые страны и регионы создали инфраструктуры и сети поставок, способствующие эффективному производству некоторых товаров; например, печатных плат, компьютеров и компьютерных деталей в Малайзии; ювелирных изделий в Италии; одежды и обуви в Китае; проводов и кабелей в Мексике.

---

<sup>1</sup> Alisa Pride, «Supplier Migration to Emerging Markets», *Ward's Auto World*, April 2004, p. 28.

### ***3. Давление со стороны государства***

Компании в Северной Америке выпускают множество товаров, которые продаются (экспортируются) по всему миру. В 2001 г. экспорт Соединенных Штатов составил 731 млрд долл., а Канады — 260 млрд долл.<sup>1</sup> Это делает целесообразным покупки у поставщиков в странах-заказчиках; к тому же многие мультинациональные компании считают, что они несут социальную ответственность за закупки продукции у поставщиков из тех стран, где у них работают предприятия, чтобы помочь развитию этих стран. К тому же многие государства в качестве условий при покупках основных продуктов, например самолетов, их странами настаивают, чтобы продавец в ответ взял на себя обязательство купить определенный объем продукции в стране-заказчике. Такие типы соглашений называются *компенсационными* и рассматриваются в этой главе ниже более подробно.

### ***4. Качество***

Хотя качество при международных поставках обычно не выше, чем при поставках внутри страны, по некоторым видам продукции оно более стабильно. Это объясняется рядом факторов, в частности более новыми и более совершенными средствами производства, более совершенными системами контроля качества, более сильной мотивацией иностранными поставщиками своих рабочих, чтобы они стремились делать «все правильно с первого раза» (концепция нулевого брака). Иногда бывают и другие причины. Так, некоторые североамериканские фирмы покупают продукцию в других странах, чтобы их продуктовая линия стала полной. В этом случае национальные поставщики часто работают с более важной частью ассортимента, а международные — с менее важной или другими незакрытыми участками.

### ***5. Скорость доставки и непрерывность поставок***

Из-за ограниченной мощности национальных предприятий в некоторых случаях международный поставщик может выполнять заказы быстрее, чем национальный. Международный поставщик может даже поддерживать запас продукции в Северной Америке, благодаря чему отгружать ее очень оперативно.

### ***6. Полнота технического обслуживания***

Порой международный поставщик имеет хорошо организованную распределительную сеть в Северной Америке, более совершенные поставки запасных частей, гарантийное обслуживание и технические рекомендации лучше, чем у национальных поставщиков.

### ***7. Технология***

По мере того как национальные и международные компании все больше специализируются, технологические ноу-хау по отдельным продуктовым линиям также

---

<sup>1</sup> World Trade Organization, *International Trade Statistics 2002*, p. 25.

все сильнее меняются. Особенно это относится к средствам производства, в частности в отрасли первичных металлов (сталь и алюминий), где международные поставщики могут быть технически более совершенными, чем в Северной Америке.

### ***8. Инструменты маркетинга***

Чтобы продать продукты, сделанные в одной стране, в другие, возможно, придется согласиться на закупку продукции поставщиков из стран-покупателей на определенную сумму.

### ***9. Связь с дочерними предприятиями в других странах***

Многие североамериканские компании управляют производственными, дистрибьюторными или поставляющими природные ресурсы компаниями в других странах. Чтобы поддержать экономику этих стран, особенно если речь идет о развивающихся странах, может быть принято специальное решение о закупке там некоторых видов товаров для их экспорта в Северную Америку.

### ***10. Конкурентное влияние***

Конкуренция, как правило, заставляет национальных поставщиков работать более эффективно, что в долгосрочной перспективе идет на пользу и поставщику, и покупателю. В качестве рычага закупающие организации используют импорт или угрозу импорта, таким образом добиваясь уступок у национальных поставщиков.

## **УЧАСТКИ ВОЗМОЖНЫХ ПРОБЛЕМ**

Поскольку в одной главе невозможно в полной мере обсудить все участки возможных проблем, возникающих при международных закупках, и методы минимизации отрицательного воздействия каждого из них, мы ограничимся только основными. Те же принципы эффективности поставок, которые обсуждаются на протяжении всей этой книги, в равной степени применимы и к международным поставкам. Когда сделки осуществляются с пересечением границ страны, могут возникать и некоторые особые проблемы, которых при национальных сделках нет. Здесь мы выделим семнадцать участков возможных проблем, встречающихся при международных поставках. Еще раз подчеркнем: профессионально подготовленный закупщик понимает, что при оценке потенциала международного источника он должен учитывать совокупную стоимость владения, а не только первоначальную цену закупок.

### ***1. Выбор и оценка источника***

Ключом к эффективным поставкам, несомненно, служит выбор ответственных и активных поставщиков. При международных поставках эту задачу решать иногда труднее, так как получение данных для этого обходится дороже и требует больше времени. Вместе с тем сами методы получения данных о международных поставщиках те же, что и применяемые при оценке национальных поставщиков (обсу-

ждавшихся в гл. 10). Помимо базовых данных (которые обсуждаются в этой главе ниже в параграфе *Информационные источники для поиска и оценки международных поставщиков*), несомненно, лучший способ получения подробных данных — посещение поставщика. Так как поездка в другую страну требует больших расходов и времени, она должна планироваться и готовиться очень тщательно. Если сумма и риск предполагаемого контракта по оценкам велики, такая поездка становится обязательной. Фирмы с большой долей международных закупок часто посещают иностранные источники поставок. Скажем, в фирме, закупающей электронное оборудование на миллионы долларов, менеджер по этим поставкам значительную часть своего времени проводит в странах Дальнего Востока, посещая предприятия потенциальных или фактических поставщиков и проводя с ними переговоры.

Помимо личных посещений предприятий существуют и другие возможности, в частности приглашение консультантов и сотрудничество с местными закупающими организациями — третьей стороной. Теперь при помощи Интернета можно гораздо быстрее получить информацию о потенциальных источниках, а электронная почта позволяет экономить на обмене коммуникациями.

## **2. Время выполнения заказа и условия доставки**

Совершенствование транспорта и коммуникаций привело к снижению времени выполнения заказов по международным закупкам. Однако существуют четыре области, где закупщик и в наши дни должен ожидать более долгого выполнения заказа.

- А. При первых международных закупках закупщику часто необходимо получить аккредитив.
- Б. Даже с учетом совершенствования транспорта закупщик может по-прежнему сталкиваться с задержками, особенно если в другой стране необходимо пользоваться внутренними перевозчиками.
- В. Вполне возможны задержки из-за действий таможенных служб США и Канады. Для оперативного прохождения через эти службы необходимо тщательно подготовить все документы. Помочь этому могут таможенные складные, позволяющие забрать товары после их проверки и оплатить таможенные сборы позже.
- Г. Время нахождения товаров в порту прибытия или отправки зависит, помимо прочего, от очереди на разгрузку и продолжительности работы порта.

При международных поставках важен выбор способа транспортировки, что объясняется большими расстояниями и более высоким риском утраты или повреждения груза.

Дорогостоящую продукцию небольшого веса можно перевозить по воздуху, благодаря чему время поставок может быть практически тем же, что и при работе с национальными поставщиками. Но если закупаемую продукцию таким образом транспортировать дорого, целесообразно выбрать морские перевозки, и тогда время выполнения заказа может составить несколько недель. Это означает, что для товаров, закупаемых большими партиями, оптом, тяжеловесных и недорогих (как, например, сталь), закупающая фирма должна прибегать к более долгосрочному планированию (что большинство фирм вполне могут сделать) и должна оперативно извещать иностранного поставщика о любых изменениях в графиках

поставок. Конечно, следует очень внимательно отнестись к выбору перевозчика. Чтобы учесть неопределенность транспортировки, закупщик может настаивать, чтобы у поставщика хранился резервный запас. При определенных условиях закупщик может затребовать те или иные гарантии показателей функционирования.

Самые крупные компании, предоставляющие транспортные услуги и международную транспортную экспедицию, имеют информационные системы, позволяющие грузоотправителям отслеживать прохождение своих грузов. Подобная информация помогает планировать работы с запасами и может своевременно заметить проблемы, например нехватку каких-либо материалов или производственные трудности.

### ***3. Ускорение***

Из-за больших расстояний влиять на скорость прохождения заказа, связанного с производством и отгрузкой продукции зарубежной фирмы, более трудно. Поэтому здесь целесообразно познакомиться с персоналом поставщика и убедиться в его ответственности. Некоторые компании включают в международный контракт пункт, по которому специалисты дочернего предприятия, принадлежащего компании-заказчику и расположенного ближе к поставщику, оказывают родительской компании и поставщику помощь, если возникают проблемы, требующие ускорить прохождение заказа.

### ***4. Проблемы политического и трудового характера***

В зависимости от страны расположения поставщика риск прерывания поставок из-за государственных проблем, например смены правительства или возникновения трудовых конфликтов, может быть достаточно высоким. Закупщик должен оценить такой риск и, если он высок, отслеживать ситуацию, чтобы своевременно получать сигналы о возможных проблемах и иметь время для разработки альтернативного решения.

### ***5. Скрытые издержки***

При сравнении источника поставок в других странах и внутреннего можно легко упустить из виду некоторые виды затрат, связанные с закупками за рубежом. Прежде чем отдать предпочтение международному поставщику, закупщик должен сравнить совокупную стоимость владения. Ниже перечисляются факторы затрат, способные приводить к скрытым издержкам.

- Неблагоприятный для заказчика обменный курс.
- Выплата комиссионных таможенным брокерам.
- Условия платежей и расходы, связанные с финансированием: плата за аккредитив, оплата работы перевозчиков, изменение валютного курса.
- Оплата налогов в других странах.
- Импортные тарифы.
- Дополнительные резервные, буферные и транзитные запасы плюс издержки на содержание запасов из-за увеличения сроков выполнения заказов.
- Дополнительные затраты на труд при специальных грузопереработках.

- Устаревание продукции, ухудшение ее свойств, хищения и порча.
- Дополнительные административные расходы.
- Затраты на упаковку и применение контейнеров.
- Расходы на деловые поездки.
- Оплата услуг экспедиторов, консультантов или инспекторов.
- Оплата страховки морской перевозки.
- Оплата таможенной документации.
- Транспортные затраты, в том числе на перевозки от производителя до порта, по океану, от порта до предприятия компании, расходы экспедиторов, оплата портовых работ, оплата складов.

### **6. Колебания валютных курсов**

В какой валюте следует осуществлять платежи: страны покупателя или продавца? Если платежи должны быть сделаны через короткий промежуток времени, текущий обменный курс с меньшей вероятностью вызовет проблемы. Однако если по условиям договора платежи будут осуществляться через несколько месяцев или если контракт на поставку рассчитан на долгий срок, за этот период обменные курсы могут измениться существенно, из-за чего цена может стать заметно выше или ниже цены на момент подписания соглашения. Обменные курсы основных валют в мире под воздействием экономических, политических и психологических факторов изменяются свободно, иногда очень быстро. Это означает, что при составлении контракта закупщик должен воспользоваться прогнозом изменения обменных курсов за период с момента подписания контракта до времени совершения платежей. Кроме того, некоторые страны время от времени вводят ограничения и контролируют использование собственной валюты. Это требует, чтобы у закупщика были хорошие финансовые консультанты. Возможно, самый консервативный подход — установить цену в долларах США, так как в этом случае закупщик точно знает, каковы будут затраты, но это не позволяет получить преимущества более низкой цены, если обменный курс доллара улучшается за время от подписания контракта до совершения платежа. Здесь возможны и другие подходы, например установление цены в валюте поставщика или ограничение в контракте допустимого колебания обменного курса. Профессионально подготовленный закупщик может защититься от неблагоприятного изменения обменного курса при помощи опционов в иностранной валюте. Поэтому важно, чтобы служба поставок тесно сотрудничала с финансовыми консультантами, тогда компания сможет более эффективно управлять валютным риском и потоками наличных средств.

### **7. Способы платежей**

При международных закупках способ платежа часто существенно отличается от платежа в национальных сделках. В некоторых случаях международный поставщик может настаивать на оплате наличными уже при принятии заказа или до отгрузки товара. Поставщики, с которыми у покупателя сложились долгосрочные взаимоотношения, могут быть готовы отправлять заказы на открытый счет. Продавец может настаивать на том, чтобы титул на товары не переходил к заказчику

до тех пор, пока тот не оплатит их. В этом случае используют вексель (тратту), который продавец выписывает на покупателя и который прикрепляется к товаро-сопроводительной документации, когда передается в банк на инкассирование. Банк отправляет эти документы в банк страны закупающей организации с инструкциями о времени, когда эти документы должны быть переданы покупающей организации — как правило, при поступлении векселя на предъявителя. В других случаях поставщик может настаивать на аккредитиве, который банк покупателя выписывает по запросу покупателя, что гарантирует оплату банком согласованной суммы при соблюдении всех установленных условий поставки.

### **8. Качество**

И покупатель, и продавец должны хорошо понимать спецификации качества. Разногласия здесь могут оказаться очень дорогостоящими, особенно при больших расстояниях и сроках выполнения заказа. Кроме того, могут возникать проблемы из-за разной интерпретации чертежей и спецификаций. Поэтому важно, чтобы и покупатель, и продавец пришли к согласию по поводу процедур контроля качества и принятия продукции.

### **9. Гарантии и претензии**

В случае отказа от продукции из-за низкого качества за последующие действия отвечают обе стороны. Из-за больших расстояний возврат и замена продукции — сложный и долгий процесс. Может ли покупатель как-то исправить полученную продукцию? Кто будет платить за это и как будут вычисляться затраты на эти виды работ? Очевидно, все подобные вопросы должны согласовываться заранее, до совершения покупки.

### **10. Тарифы и пошлины**

Тариф — это шкала сборов, зависящих от стоимости импортируемого товара (в некоторых случаях и экспортируемого). Хотя теоретически наблюдается тенденция отказа от тарифов в соответствии с различными соглашениями Всемирной торговой организации, на практике тарифы по-прежнему существуют. Закупщик должен знать тарифные схемы и методы и то, как рассчитывается размер платежа. Кроме того, в контракте следует четко указать, кто оплачивает пошлину: покупатель или продавец. Для сертификации места происхождения материала или затрат труда на производство продукции заполняется свидетельство о происхождении. Его выдает уполномоченная на это организация в стране-экспортере. Оно используется, когда это возможно, для получения протекционистских тарифов. Чтобы иметь унифицированную современную международную систему классификации товаров, перемещающихся при международной торговле, Соединенные Штаты разработали Гармонизированный тариф (Harmonized Tariff Schedule).

Стоимость несоответствия таможенных правил может оказаться огромной. В тех случаях, когда, например, контейнеры неправильно промаркированы или страна отправки указана неверно, затраты могут включать задержку с приемом товаров, оплату экспедиторов или доверенного лица для перемещения товаров через таможню, расходы на нанесение другой маркировки, хранение. Конечно,



требуется и дополнительное время, чтобы решить проблему. В случае более серьезных нарушений приходится платить штрафы, участвовать в судебных разбирательствах, а иногда происходит конфискация груза.

### **11. Административные расходы**

Глобальные поставки требуют дополнительных документов, в основном для оплаты сборов и пошлин, логистических видов деятельности, оплаты и финансовых сделок. Даже с появлением электронного перевода денег и телекоммуникационных интернет-систем административные затраты при международных закупках остаются значительными.

### **12. Правовые аспекты**

Потенциальные правовые проблемы повышают риск даже при национальных закупках, но при международных он в несколько раз выше. Если срок доставки очень важен, можно посоветовать включить в контракт пункт о штрафе или компенсации убытков в случае опоздания поставок. Кроме того, может потребоваться обязательство обеспечить показатели функционирования или банковская гарантия, предусматривающая оплату при особом несоответствии контракту, которая может заменить обязательство по обеспечению показателей функционирования. Судебные разбирательства требуют больших затрат времени и средств, и поэтому все чаще в соглашения входят пункты, касающиеся урегулирования споров, которые возникают при международной торговле, с помощью международного арбитража.

С 1 января 1988 г. стала действовать Конвенция ООН по контрактам международной продажи товаров (CISG). Эта конвенция касается только продажи товаров и не охватывает сектор услуг. По состоянию на 2003 г. к CISG присоединились 62 страны, в том числе Канада, Мексика и Соединенные Штаты. Цель CISG — создать унифицированный международный закон, регулирующий продажу товаров. Между Единым торговым кодексом (UCC) и CISG существует несколько ключевых отличий, о которых специалисты по закупкам должны знать. Перечислим основные из них.

- А. По UCC условия контракта могут отличаться от условий первоначального предложения, и тем не менее контракт может существовать. Однако по условиям CISG контракт не может быть заключен, если условия принятия предложения отличаются от предлагаемых.
- Б. По UCC письменное согласие требуется, если стоимость товара превышает 500 долл. По CISG никаких денежных ограничений не устанавливается.
- В. По UCC существуют неявные гарантии: гарантия товарного состояния и гарантия соответствия назначению. По условиям CISG существуют и дополнительные виды гарантии.

Специалисты по закупкам должны тщательно изучить законы, на основании которых заключаются международные контракты. Если сделка совершается с компанией из страны, где принят CISG, контракт подчиняется условиям CISG, и поэтому поставщик должен понимать различия между CISG и UCC. CISG разрешает сторонам по взаимной договоренности отказаться от условий CISG и со-

гласиться на другие условия контракта. Однако если обе страны приняли CISG, пока закон не указан и не получено согласие руководствоваться им, автоматически руководствуются CISG. Аналогично, если другая сторона страны, которая не приняла CISG, хотела бы руководствоваться своим национальным законом, специалист по закупкам из американской компании может попытаться договориться о том, чтобы следовать CISG.

Необходимо учитывать и другие законы, влияющие на международные транзакции, это дополнение Эксон-Флорио (Exxon-Florio Amendment) к Всеобъемлющему закону о торговле и конкурентоспособности (Omnibus Trade Competitiveness Act), Правила международной торговли оружием (ITAR от International Traffic in Arms Regulations), законы, препятствующие бойкоту, Закон о запрещении применения коррупционных приемов при взаимодействии с чиновниками иностранных государств (FCPA от Foreign Corrupt Practices Act).

### ***13. Логистика и транспортировка***

Для закупщиков, работающих с международными источниками, самые крупные проблемы порождает логистика. Тенденции перехода к интегрированной логистике на национальном участке сопровождаются аналогичным переходом к глобальной логистике. Интегрированная логистика отражает координацию всех логистических функций: выбор способа транспортировки и перевозчика, приемы управления запасами, уровни обслуживания заказчиков и приемы управления заказами. Логистические компании, предоставляющие более широкую базу услуг по координации своих логистических функций, должны обеспечивать более эффективные по затратам и конкурентные международные источники.

Многие фирмы передают по аутсорсингу свои логистические услуги логистическим провайдерам третьей стороны. По мере того как провайдеры выходят на глобальный уровень своих основных заказчиков, дерегулирование и глобализация все больше способствуют слияниям и поглощениям в логистической отрасли. В то же время международные транспортно-экспедиционные агентства становятся все более диверсифицированными структурами, предлагая ряд услуг, добавляющих ценность: платежи за грузовые перевозки, отслеживание и ускоренное прохождение заказов, рекомендации по выбору маршрутов, заполнение экспортных деклараций и подготовку сертификатов происхождения. Увеличение числа провайдеров универсальных услуг, скорее всего, продолжится и, по-видимому, будет осуществляться интермодально (например, воздух — море, а не полностью воздушная перевозка).

### ***14. Язык***

В разных странах одни и те же слова могут обозначать разные вещи. Американское слово в Великобритании или Южной Африке может приобретать совершенно другие оттенки, хотя эти страны — англоговорящие. Разумеется, трудности общения с людьми, которые не говорят по-английски, намного больше, так как в этом случае приходится общаться через переводчика, и при этом закупщик из Северной Америки даже не знает, какие оттенки слов выбирает переводчик и на чем он делает акценты. Из-за подобных языковых трудностей некоторые фирмы

настаивают, чтобы менеджер по поставкам, который регулярно совершает сделки с поставщиками, которые не знают английского, владел несколькими языками или до ведения переговоров с иностранными поставщиками прошел серьезный курс обучения языку страны-поставщика. Закупщик и в этом случае пользуется услугами переводчика, но будет чувствовать себя более комфортно.

### **15. Коммуникации**

При взаимодействии с партнерами по национальным сетям поставок североамериканские специалисты по закупкам обычно прибегают к средствам мгновенных коммуникаций. В настоящее время электронная почта, телефон и факс делают коммуникации быстрыми, недорогими и надежными. Однако глобальные поставки могут вызывать проблемы с коммуникациями. Это объясняется разницей временных поясов и трудностями, возникающими непосредственно в коммуникационных сетях. При общении с поставщиками из стран, скажем, Азии, специалисты по закупкам не могут просто поднять телефонную трубку и переговорить со своим поставщиком в любое время дня или ночи. Из-за разных временных зон некоторые коммуникации должны осуществляться либо поздно вечером, либо рано утром. К тому же международные телефонные разговоры повышают затраты глобальных поставок. Низкая надежность коммуникационных сетей в некоторых регионах мира иногда создает дополнительные трудности.

### **16. Культурные и социальные традиции**

Даже в каждом регионе Северной Америки деловые традиции имеют свои особенности, например практика ведения бизнеса в Бостоне или Нью-Йорке отличается, хотя и немного, от Хьюстона или Бирмингема. Если же говорить о других странах, то диапазон деловых приемов, определяемых культурой или социальными особенностями, может быть еще более широким. Хорошие специалисты по закупкам обращают внимание не только на экономическую часть сделки, но и на неэкономические запросы своих партнеров по сетям поставок. Более того, из-за особенностей культуры проблемы, вызываемые разным пониманием, могут приводить к более высоким затратам в цепях поставок. Поэтому специалисты по закупкам должны обладать межкультурными навыками и умениями и учитывать обычаи своих поставщиков, если они хотят продуктивно работать с ними и хорошо вести переговоры.

В целом можно воспользоваться следующими рекомендациями<sup>1</sup>.

- А. Даже если разговор ведется на английском языке, говорите медленно, используйте больше иллюстративного материала и избегайте метафор и жаргона.
- Б. Приводите с собой переводчика на все встречи, за исключением самых неформальных. Выделите дополнительное время, чтобы познакомить переводчика с тематикой переговоров.
- В. Документируйте письменно основные выводы и принятые решения.

---

<sup>1</sup> Dick Locke, *Global Supply Management*, New York: McGraw-Hill, 1996.

- Г. Изучите историю страны и узнайте, какие там есть особенности и запреты.
- Д. Не называйте своих собеседников по имени, пока они сами не попросят вас об этом.
- Е. Воспользуйтесь советами профессионалов или сотрудников вашей компании, но не советами представителей поставщиков, которые работают в Соединенных Штатах.
- Ж. Ожидайте, что переговоры с представителями некоторых культур продлятся дольше, чем обычно, поскольку поставщик захочет побольше узнать и о вас, и о вашей компании.

### 17. Этика

Из-за проблем, возникающих при сотрудничестве американских фирм с иностранными заказчиками или поставщиками, в 1977 г. Конгресс США принял Акт, запрещающий всем гражданам, компаниям и представительствам США предлагать взятки любым государственным чиновникам иностранных государств (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA). В FCPA проводится различие между транзакционными взятками и поощрительными платежами при закупках. FCPA фактически разрешает платежи, способствующие осуществлению сделки, т.е. выплаты, предназначенные для того, чтобы убедить чиновников другой страны точно выполнять свои обязанности, например дать разрешение на установку телефона у представителя компании или обработать поданные документы. Закон запрещает большие комиссионные, платежи отдельным лицам, не обусловленные услугами, и платежи наличными или проведенные по другим статьям. Если североамериканский специалист по поставкам имеет небольшой опыт работы в конкретной среде, очень желательно, чтобы он познакомился с FCPA, с Законом о конкуренции в торговле 1988 г. и с обычаями той страны, с компаниями из которой он собирается работать.

## INCOTERMS

При международных поставках условия отгрузки и участки ответственности более сложны, чем при национальных. Международная палата торговли (в настоящее время она называется Международной торговой палатой) разработала Incoterms — унифицированный набор правил, пользуясь которыми можно четко распределять затраты, риски и обязательства между покупателями и продавцами, участвующими в международной коммерческой транзакции. Почти любые закупки или продажи с участником из другой страны имеют ссылки на Incoterms. Впервые эти правила были опубликованы в 1936 г., а затем периодически уточнялись. Самая последняя версия Incoterms на сегодняшний день появилась в 2000 г. Тринадцать ее основных терминов сгруппированы в следующие четыре категории<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Edward G. Hinkelman, *Dictionary of International Trade*, 4th ed., Novato, CA: World Trade Press, 2000.

***Группа E: отправка***

1. EXW: Ex Works (франко-завод) (название места) — самовывоз. Продавец/экспортер считается выполнившим свои обязательства тогда, когда он на своем предприятии или складе предоставляет товар в распоряжение покупателя, который принимает на себя от продавца в указанном месте осуществления сделки все затраты и риски. Продавец не несет ответственности за погрузку и транспортировку товара. Эта группа по ответственности наиболее тяжела для покупателя, который берет на себя весь риск с того момента, как продавец продал ему товар.

***Группа F — основная перевозка продавцом не оплачивается***

2. FAS: Free Alongside Ship (свободно вдоль борта судна, франко вдоль борта судна) (название порта отгрузки). Продавец несет все расходы по страхованию и транспортировке груза вплоть до доставки его к борту судна. Считается, что он выполнил свои обязательства по поставке, когда товар размещен вдоль борта судна на набережной в названном порту погрузки. Товар переходит от продавца к покупателю в доке порта, откуда товар отправляется на экспорт.
3. FCA: Free Carrier (франко-перевозчик) (название места). Продавец несет ответственность за товар, предназначенный на экспорт, и оплачивает все расходы по транспортировке и страхованию товаров, пока товары не перейдут в распоряжение перевозчика в указанном покупателем месте, где покупатель забирает товар. «Указанное место» — местное для продавца, а перевозчиком может быть судоходная, авиа-, автотранспортная компания, железная дорога или отдельный человек, или фирма, которая занимается перевозками, пользуясь любым транспортом, в том числе и интермодальным, как, например, международное транспортно-экспедиционное агентство. Покупатель принимает на себя весь риск ущерба или повреждения с того момента, как перевозчик передаст ему товар.
4. FOB: Free on Board (франко-борт) (название порта отгрузки). Продавец несет все транспортные, страховые и погрузочные расходы и риск доставки товара до момента завершения погрузки. Титул на товар переходит к покупателю, когда товар пересекает поручни судна в названном порту погрузки. Условия FOB применяются только для океанской транспортировки или транспортировки по внутренним водным путям. Не следует путать этот термин с более привычным в Северной Америке «франко-вагоном».

***Группа C — перевозка оплачивается продавцом***

5. CFR: Cost and Freight (стоимость и фрахт) (название порта назначения). Продавец несет ответственность за доставку товара в порт отгрузки, погрузку и фрахт до указанного порта назначения. Условия CFR применяются только для океанской транспортировки или транспортировки по внутренним водным путям, «указанный порт назначения» — в стране покупателя. Покупатель оплачивает страховку, принимает на себя ответственность за риск убытков или повреждения, а также оплачивает дополнительные транспортные расходы после того, как товар пересек поручни судна в порту отгрузки.

6. CIF: Cost, Insurance and Freight (стоимость, страховка и фрахт) (название порта назначения). Продавец доставляет товар на борт в указанном порту отгрузки, оплачивает расходы и фрахт по доставке товара в указанный порт назначения и выполняет дополнительные обязательства по морскому страхованию товара от имени покупателя. Покупатель принимает на себя ответственность за риск убытков или повреждения после того, как товар пересек поручни судна в порту отгрузки. CIF применяется только для океанской транспортировки или транспортировки по внутренним водным путям, «указанный порт назначения» находится в стране покупателя.
7. CIP: Carriage and Insurance Paid to... (перевозка и страховка оплачены до...) (название порта назначения). Продавец страхует товар, доставляет его до указанного перевозчика, оплачивает расходы по доставке товара в указанное место назначения. По Incoterms 2000 продавец также несет расходы по отгрузке, подготовке товара к экспорту, налоги и другие, если они относятся к расходам на перевозку, например доставку небольших посылок. CIP может использоваться для любой формы транспортировки, в том числе интермодальной, в указанный порт назначения в стране покупателя, но это не обязательно конечный пункт доставки.
8. CPT: Carriage Paid To (доставка оплачена до...) (название порта назначения). Продавец готовит товар к экспорту, доставляет его до указанного перевозчика, оплачивает расходы, необходимые для доставки товара в указанное место назначения. По Incoterms 2000 продавец также отвечает за расходы по отгрузке, налоги и несет другие затраты, если они относятся к расходам на перевозку, например доставку небольших посылок. Покупатель несет ответственность за все дополнительные затраты, например снабженческие и оплата страховки. CPT может использоваться для любой формы транспортировки, в том числе интермодальной, в указанный порт назначения в стране покупателя, но это не обязательно конечный пункт доставки.

### ***Группа D — прибытие***

9. DAF: Delivered at Frontier (доставлено на границы) (название места). Ответственность продавца заканчивается, когда товар подготовлен к экспорту и доставлен в указанный пункт у границы. Покупатель отвечает за страхование, разгрузку и таможенный контроль и берет на себя все риски с того момента, когда товар доставлен в указанную точку. Под границей может пониматься граница любой из двух стран. Условия DAF могут использоваться для любых видов сухопутного транспорта.
10. DDP: Delivered Duty Paid (составлено с оплатой пошлины) (название места назначения). Продавец готовит товары для экспорта и предоставляет его в распоряжение покупателя в указанном месте. Продавец берет на себя все затраты, связанные с транспортировкой в названное место назначения, включая пошлины и другие расходы, связанные с импортом. Покупатель отвечает за разгрузку. Условия DDP могут использоваться для любого способа транспортировки; покупатель принимает на себя весь риск с момента, когда товары доставлены в указанное место назначения.

11. DDU: Delivered Duty Unpaid (доставлено без оплаты пошлины) (название места назначения). Продавец готовит товары для экспорта и предоставляет их в распоряжение покупателя в указанном месте. Покупатель несет ответственность за таможенные пошлины для импорта, оплачивает их и транспортные затраты до конечной точки и любые другие расходы. Эти условия используются, когда местом назначения указан не морской порт и не аэропорт. Покупатель принимает на себя весь риск с момента, когда товары доставлены в указанное место назначения.
12. DEQ: Delivered Ex Quay (доставлено с причала) (название порта назначения). Продавец готовит товары для экспорта и предоставляет их в распоряжение покупателя на причале в указанном порту назначения. Покупатель несет всю ответственность за товар, оплачивает пошлину и несет все остальные затраты, связанные с таможенными формальностями, а также оплачивает транспортировку до конечного пункта.
13. DES: Delivered Ex Ship (доставлено с корабля) (название порта назначения). Продавец готовит товары для экспорта и несет всю ответственность за поставку товара в распоряжение покупателя на борту судна в указанном порту назначения. Покупатель несет ответственность за разгрузку и таможенные формальности для импорта. Покупатель принимает на себя весь риск с того момента, как товары поступают в порт назначения.

Некоторые термины Incoterms применяются только к морскому транспорту: FAS, FOB, CFR, CIF, DEQ и DES. EXW, FCA, CPT, CIP, DAF, DDU и DDP могут использоваться для любых видов транспортировки, в том числе и интермодальных. Возможно, а в некоторых случаях и желательно, сторонам надо в дополнение к Incoterms более детально согласовать обязанности покупателя, продавца и перевозчика. Например, соглашаясь на условия DDP, продавец берет на себя обязанность оплатить импортные пошлины, а условия DDP VAT Unpaid (без оплаты) будут другими: продавец не обязан оплачивать налог на добавленную стоимость<sup>1</sup>.

Incoterms (1) не применяется к контрактам на услуги; (2) не определяет контрактные права и обязанности, за исключением тех, которые касаются доставки продукции; (3) не указывает подробности передачи, транспортировки или доставки товаров; (4) не определяет, каким образом передается правовой титул на товары; (5) не защищает ни одну сторону от риска и убытков; (6) не описывает того, что происходит с товарами до или после их доставки; (7) не определяет средства судебной защиты в случае нарушения контракта<sup>2</sup>.

При международных поставках гораздо более сложные вопросы упаковки и страхования, чем при закупках на национальном рынке. Хотя за упаковку ответственность несет продавец, важно, чтобы покупатель и продавец договорились об ответственности за упаковку в контракте. Хотя многие условия Incoterms не обязывают ни покупателя, ни продавца обеспечивать страховку, обе стороны должны

---

<sup>1</sup> Edward G. Hinkelman, *Dictionary of International Trade*, 4th ed., Novato, CA: World Trade Press, 2000.

<sup>2</sup> Ibid.

учитывать риск и предпринимать необходимые действия для их приемлемого покрытия.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ДЛЯ ПОИСКА И ОЦЕНКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПОСТАВЩИКОВ

Поиск потенциальных международных поставщиков намного труднее, чем национальных. Однако у закупщика есть возможности воспользоваться несколькими типами информации.

1. Чтобы выйти на веб-сайты компаний и государственных организаций, можно воспользоваться Интернетом. У большинства крупных и средних фирм имеется веб-сайт, где описываются их основные товары и услуги; есть много правительственных веб-сайтов, где предлагается самая разная информация, в частности по торговой статистике и по импорту и экспорту товаров и услуг.
2. Имеется ряд государственных информационных источников. Так, Министерство торговли США может публиковать текущие списки с фамилиями и адресами иностранных поставщиков в разбивке по типам выпускаемой продукции. Помочь получить такую информацию также могут региональные офисы этого министерства, расположенные в большинстве крупных городов США. Почти все страны имеют свои посольства в Вашингтоне, округ Колумбия. Большинство промышленно развитых стран (и многие менее развитые страны) имеют торговые консульства в Соединенных Штатах и Канаде (как правило, в Вашингтоне или в Оттаве, но многие имеют отдельные офисы и в других крупных городах, например в Нью-Йорке, Торонто, Майами, Новом Орлеане, Чикаго, Сан-Франциско и Лос-Анджелесе). Если требуется, они сообщают фамилии поставщиков и дополнительную информацию, так как они предназначены в первую очередь для того, чтобы способствовать экспорту из своей страны.
3. Торговые палаты, расположенные в крупных городах США и Канады, а также по всему миру, помогают покупателям отыскивать источники поставок. Международная торговая палата имеет контакты со своими отделениями по всему миру и поэтому может сообщить о возможных источниках поставок.
4. Как правило, отдел поставок компании, имеющий опыт международных закупок, готов поделиться своей информацией с другими покупателями, конечно, при условии, что это не прямые конкуренты. Местные члены Института управления снабжением (ISM) и Ассоциации менеджеров по закупкам Канады (PMAC) также могут помочь в обмене подобной информацией. Международная федерация менеджеров по закупкам и материалам (IFPMM), составленная из национальных ассоциаций, ведет список своих корреспондентов по многим странам. Это закупщики и менеджеры по поставкам, которые согласились предоставлять закупщикам в других странах информацию о поставщиках из своих стран.
5. Существует множество партнеров по цепи поставок, которые могут помочь отыскать местные источники. Национальные источники часто могут пре-



доставить более широкую информацию и вывести на не конкурирующих с ними поставщиков. Почти все крупные банки имеют отделы международной торговли и также могут помочь установлению контактов. Помимо информации о валюте, платежах, процедурах работы с документами и процедурах одобрения заказов органами власти отдел международной торговли банка может помочь в отыскании потенциальных источников. Свой вклад в поиск международных поставщиков могут внести и заказчики компании. Этот источник информации может быть особенно полезен, когда заказчик сам занимается международными операциями или предлагает свою продукцию на международных рынках.

6. Каждая промышленно развитая страна имеет по крайней мере одну директорию с указанием расположения поставщиков; и по структуре и целям это напоминает широко известный реестр производителей *Thomas Register* из Северной Америки. Например, в *Kelly's Directory* публикуются данные по поставщикам из Великобритании, а также из многих других стран Европы, Африки и Азии. Торговые консульства или посольства любой страны могут помочь вам узнать о подобных директориях их стран. Агентство Dun & Bradstreet (D & B) также имеет офисы во многих странах и может предоставить по запросу отчет D & B, в который включены многие фирмы.
7. Торговые брокеры, специализирующиеся на импорте, постоянно отслеживают базу поставщиков из тех стран, с которыми они ведут сделки, и могут предоставить закупщику очень много полезной информации.

Оценка характеристик конкретного поставщика гораздо более трудна, чем поиски. Для оценки используется информация, полученная при полезном общении с другими специалистами по поставкам, у которых можно многое узнать, и посещение предприятий поставщика, о чем уже говорилось выше в этой главе. Если такого посещения организовать по каким-то причинам не удастся, закупщик должен по крайней мере запросить у потенциального поставщика следующую информацию: (1) список нынешних и прошлых заказчиков; (2) желательные процедуры оплаты; (3) рекомендации банков; (4) список предприятий; (5) членство в ассоциациях, занимающихся вопросами качества и составления спецификаций; (6) основную информацию по бизнесу, в частности как давно создана компания, каковы объем продаж и активы, продуктовые линии и кто ее владелец.

## ГЛОБАЛЬНЫЕ СОРСИНГОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

На структуру глобальной организации поставок влияет размещение ключевых поставщиков и операций компании, а также общекорпоративная организационная структура. Компании с децентрализованной организационной структурой предоставляют своим подразделениям и/или персоналу отделов поставок местных предприятий полномочия самим заниматься международными поставками. При централизованной или гибридной структуре деятельность по глобальным поставкам можно координировать при помощи различных организационных моделей. Один из подходов — создать региональные закупающие офисы, как это, например, практикует Unisys. Глобальные организации поставок в Unisys имеют руководителей отдела поставок по каждому из их четырех регионов: Соединенные

Штаты; Европа, Средний Восток и Африка; Азия и Тихоокеанский регион; Латинская Америка и страны Карибского бассейна. Каждый из этих руководителей подчиняется корпоративному вице-президенту по глобальному снабжению. Структура для работы с каждым регионом одинакова. Вице-президент по глобальному снабжению уверен, что некоторые снабженческие виды деятельности (оказание помощи покупателю, управление процессами, поставки и услуги) требуют привлечения тех предприятий, которые географически располагаются к заказчику максимально близко. С другой стороны, для менеджеров, занимающихся товарами, географическое положение никогда не было важным. Когда необходимы переговоры по заключению соглашений о местных региональных поставках многих товаров, ответственность разделяется между европейскими и американскими отделами, занимающимися закупками товаров у глобальных поставщиков. Многочисленные обсуждения корпоративным вице-президентом по глобальному снабжению и директорами американского и европейского отделов в конце концов привели к решению, как распределять ответственность за глобальные поставки товаров. Подобные решения определяются местом размещения поставщика, опытом специалистов по закупкам из американского и европейского отдела по работе с конкретным товаром, степенью занятости персонала, а также укомплектованностью штатов<sup>1</sup>.

Другой подход — создание глобальных структур, управляющих закупками товаров. Такой вариант обоснован, когда у большого числа предприятий приходится закупать большое число часто требующихся товаров, а база поставок не всегда располагается в том же географическом регионе, откуда выполняются закупочные операции компании. Менеджеры по глобальным товарам отвечают за поиски поставщиков мирового класса, которые будут обеспечивать важнейшие требования, нужные для глобальных операций компании. Менеджерам по местным поставкам разрешается основное внимание уделять поиску местных поставщиков, способных удовлетворять уникальные запросы компании заказчика. Именно так организованы поставки во французской компании Thomson, специализирующейся на электронике и медийных услугах (в Северной Америке известен ее бренд RCA) и свои основные операции выполняющей в Северной Америке и Европе, но ее поставщики — в первую очередь компании из Азии. Учитывая большое количество одинаковых товаров, услуг и поставщиков, а также географический разброс производственных и лабораторных предприятий, вице-президент компании по глобальному сорсингу решил, что целесообразно повысить численность персонала в службе управления глобальными поставками товаров. Поэтому было создано несколько должностных позиций координаторов глобальных поставок, и каждый из них получил ответственность за конкретную группу товаров<sup>2</sup>.

Третий подход к глобальному сорсингу — создание международных закупающих офисов (International Purchasing Office, IPO). Эти офисы могут специализироваться по видам товаров, например на важных видах сырья или на проектах, в частности на крупных проектах по поставкам средств производства. Как правило,

---

<sup>1</sup> Michiel R. Leenders and P. Fraser Johnson, *Major Changes in Supply Chain Responsibilities*, Tempe, AZ : Center for Advanced Purchasing Studies, 2002.

<sup>2</sup> Ibid.

эти офисы создают, когда у компании нет своих предприятий в том географическом регионе, где расположены важные поставщики. Логика создания IPO исходит из того, что присутствие специалистов по поставкам на местах может обеспечить более полный доступ к поставщикам и в итоге добиться более низких общих затрат. IPO помогают осуществлять такие виды деятельности, как поиск местных источников поставок и их анализ, развитие поставщиков, управление материальными потоками, контроль качества, платежи. В них могут работать местные специалисты, хорошо знакомые с языком, культурой и способом ведения бизнеса в данной стране или данном регионе. Скажем, Schneider Electric организовала ряд таких офисов в некоторых странах, в частности в Китае, Индии, Болгарии и странах Южной Америки. Они отвечают за поиск источников поставок, проведение исследовательских работ и анализ рынка. Если отдельные предприятия Schneider Electric работают непосредственно с международными поставщиками после того, как взаимоотношения с ними установились, офисы IPO могут заниматься отдельными аспектами, возникающими время от времени<sup>1</sup>.

## ПОСРЕДНИКИ

Как осуществлять закупки: непосредственно у поставщика или через посредника? Ответ на этот вопрос зависит от ряда факторов, например от того, есть ли в отделе закупок сотрудники, обладающие достаточными знаниями, чтобы совершать специализированные международные закупки самостоятельно, или от ожидаемого объема и частоты закупочных операций. Многие фирмы прибегают к услугам посредников по некоторым видам глобальных закупок, другие делают это всегда. Ниже перечислены возможности, которыми можно воспользоваться в этом случае.

**Брокеры и агенты по импорту.** За плату (обычно определенный процент стоимости закупки, который может достигать до 25%) брокер или агент помогает находить местных поставщиков и готовить необходимые документы. В большинстве случаев правовой титул на товар сразу же переходит к закупающей организации. Закупщик, разумеется, должен быть уверен, что размер оплаты соответствует предоставляемым услугам.

**Импортер-торговец.** Импортер-торговец заключает контракт с закупщиком, после чего покупает продукты от его имени у иностранного поставщика, получает на них правовой титул, доставляет товар в место, согласованное с закупщиком, после чего выставляет закупщику счет на согласованную с ним цену. Очевидно, что организация-покупатель оплачивает и гонорар (который входит в состав цены) за предоставление услуг, получаемых при покупке.

**Дочернее предприятие продавца.** Закупки у дочернего предприятия иностранного поставщика, располагающегося в Северной Америке, — обычный подход. Дочерние предприятия в этом случае имеют ряд преимуществ: более удобное расположение (нет разницы во временных зонах), ведение бизнеса на англий-

---

<sup>1</sup> Susan Avery, «Global Purchasing Sharpens Schneider's Competitive Edge», *Purchasing* 131, no. 10, June 6, 2002, pp. 17–20.

ском языке и прием платежей в долларах США. К тому же в этом случае условия сделок могут предусматривать кредит.

**Торговые представители.** Некоторые компании нанимают торговых агентов, которые представляют их в разных регионах мира. Как правило, торговые представители занимаются контрактами на небольшой объем или небольшую сумму денег. Поставщик платит им комиссионные, которые включаются в цену товаров.

**Торговая компания.** Торговая компания — обычно крупная фирма, которая, как правило, занимается широким ассортиментом товаров, поступающих из одной или нескольких стран. С помощью торговых компаний японские фирмы продвигают свою продукцию в Северную Америку. Для закупщика преимущества такого варианта следующие: (1) удобство; (2) эффективность; (3) более низкие затраты из-за более высоких объемов; (4) быстрое выполнение заказа, поскольку такая компания часто имеет запасы в Северной Америке; (5) более высокая гарантия, что продукция удовлетворяет спецификациям качества, так как торговая компания проверяет продукцию в стране-производителе до ее отгрузки. Но как и при взаимодействии с любым поставщиком, закупщик должен тщательно проверить торговую компанию, прежде чем начнет с ней сотрудничать.

## ВСТРЕЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

*Встречная торговля* — термин, применяемый для обозначения бартерных соглашений. Бартер давно используется в тех случаях, когда оплата между покупателем и продавцом осуществляется не наличными, а другим товаром. Американские фирмы в период дефицита часто обмениваются товарами друг с другом; например, компания, специализирующаяся на коммунальных услугах, передает топливо другой аналогичной компании в обмен на медный кабель, если в нем возникает срочная потребность. Однако сложности международной торговли, особенно с развивающимися странами, вызвали появление новых форм, в которых самую активную роль играет служба поставки. Можно выделить пять основных разновидностей встречной торговли.

### Бартер

Бартер — это обмен товарами вместо наличных денег. Обычно к бартеру прибегают, когда страна, испытывающая нехватку твердой валюты или стремящаяся сократить транспортные расходы, соглашается обменивать свою продукцию на товары другой страны. Это обычно довольно чистая транзакция, так как фирмы (страны) обмениваются продукцией на одну и ту же сумму денег.

В смешанном бартере продавец отгружает продукцию определенной стоимости, например моторы, и соглашается получить оплату в виде комбинации наличных и какого-то другого продукта, например пшеницы. Полученный таким образом продукт может быть использован для последующей перепродажи за наличные или участвовать в последующем бартере. Если товар дважды меняет владельца, сделка называется *двухзвенной* (two-corner trade). Если в ходе такой сделки товар переходит из рук в руки три раза, она называется *трехзвенной* (three-corner

trade). Часто такие сделки бывают очень трудными, требующими большого времени, тогда к ним привлекают сотрудников службы поставок.

### Зачетные сделки

Зачетные сделки часто используются как вариант встречной торговли для государственных закупок экспортных товаров или для военных целей. При этих соглашениях, чтобы обеспечить продажу, компания-продавец соглашается купить в стране-покупателе продукцию на определенный процент стоимости своей продукции. Как правило, переговоры в этом случае начинаются с 50% и останавливаются на более высокой или более низкой величине. Какова бы ни была согласованная сумма, затем служба поставок должна решить, как она может использовать товары, полученные по сделке с заказчиком. В некоторых ситуациях закупаемые таким образом продукты потом перепродаются, и тогда отдел поставок фактически играет роль торговой компании. Перепродажа происходит, если служба поставок не может отыскать поставщика необходимого товара с нужными характеристиками в стране заказчика и поэтому, чтобы осуществить нужную сделку, совершает покупку товаров, которые позже надеется продать. Даже если подобные сделки нерентабельны, фирмы, занимающиеся встречной торговлей, обычно стремятся к долгосрочным и взаимовыгодным связям с другой стороной и поэтому готовы временно совершать не самые выгодные сделки.

Когда другие страны покупают товары, произведенные в Северной Америке, они часто стараются заключать зачетные сделки, чтобы получить доступ к новым технологиям, повысить занятость в своей стране или поддержать политическую стабильность, создавая рабочие места у национальных производителей.

### Встречные закупки

Соглашения по встречным закупкам требуют, чтобы экспортер купил товары (или нашел покупателя) на определенную сумму (часто процент суммы экспортной покупки) у импортера в течение установленного времени.

### Обратный выкуп/компенсация

При соглашениях обратного выкупа фирма-продавец соглашается построить производственное предприятие в стране-покупателе или продать этой стране капитальное оборудование или технологию. Продавец, иницирующий сделку, соглашается выкупить установленный объем продукции этого предприятия, выпущенного при помощи проданного им оборудования или технологии. Соглашения обратного выкупа обычно долгосрочные.

### Сделки свитч

В этих сделках участвует третья сторона, через которую стороны могут заключить двустороннее соглашение по всем расчетам. Кредит этой третьей стороны ис-

пользуются для покупки товаров и/или услуг у компании или страны, имеющей нехватку денежных средств. Обычно подобными сделками занимаются брокеры или торговые дома.

Встречная торговля используется в ситуациях, когда у страны не хватает иностранной валюты или кредитных средств, чтобы финансировать торговые потоки, когда она стремится диверсифицировать поступления иностранной валюты или поощряет развитие национальной экономики, создавая предприятия для экспортного производства с большими затратами труда, тем самым снижая уровень безработицы. Число стран, прибегающих к встречной торговле, все время растет. К ним относятся и такие основные торговые партнеры Соединенных Штатов, как Канада, Великобритания и Китай.

Хотя правительство США считает, что встречная торговля противоречит принципам системы свободной торговли, обычно оно не препятствует американским компаниям участвовать в сделках встречной торговли. В соответствии со статьей 309 Закона об оборонной промышленности США (Defense Production Act), с поправками от 1992 г., министр торговли должен ежегодно подавать отчет в Конгресс, где подробно описывается влияние зачетных соглашений на оборонные отрасли США. Американские фирмы, заключающие контракты по продаже оборонной техники иностранным компаниям, должны сообщать обо всех зачетных сделках, стоимость которых превышает 5 млн долл.

Точный объем международных трансакций при встречной торговле не известен: сбору и учету этих данных в большинстве случаев мешает секретность, окружающая подобные сделки. Однако, по данным Министерства торговли США, с 1993 по 2000 г. подрядчики из оборонных отраслей США сообщили о заключении 345 зачетных соглашений с 302 странами на экспортные продажи 177 различных систем на общую сумму 48,6 млрд долл.<sup>1</sup>

Хотя встречная торговля традиционно широко распространена среди фирм США при оплате вооружения другим странам, в настоящее время она все более активно используется и для проектов гражданского снабжения, выполняемых органами власти, в частности продажи гражданских самолетов, телекоммуникационных и технологических систем. В конкурентной глобальной среде способность удовлетворять требования малозатратным способом позволяет получать дополнительное конкурентное преимущество. По своему положению и обязанностям служба поставок играет заметную роль в управлении сделками при встречной торговле; она несет ответственность за подготовку и проведение переговоров с заказчиками. В этой ситуации специалисты службы поставок привлекаются уже на первых этапах, чтобы информировать руководство своих компаний о будущих затратах, состоянии рынка встречной торговли, источниках, потенциальных поставщиках и возможностях для совершения бартерных сделок.

К сожалению, служба поставок не всегда привлекается к принятию решений, касающихся встречной торговли, а начинает работать уже после того, как решение принято, то есть на этапе, когда потенциальные поставщики уже прошли стадию оценки. Конечно, учитывая риски встречной торговли (возможность получить товары и услуги низкого качества, заключение неприбыльных сделок и согласие на получение товаров и услуг, не соответствующих маркетинговым ка-

---

<sup>1</sup> U.S. Department of Commerce, *Offsets in Defense Trade*, Seventh Report, July 2003.

налам), служба поставок должна давать рекомендации еще на этапе оценки предложений.

Хотя во многих случаях соглашения по встречной торговле могут вызывать сложные проблемы для отделов поставок компаний-продавцов, с другой стороны, это может позволить получить относительно дешевые источники поставок на мировых рынках. Так как в этом случае многие сотрудники службы поставок должны изменить «свой образ жизни», они могут воспользоваться следующими рекомендациями.

1. Решить, целесообразна ли встречная торговля. Если у компании нет структуры, которой нужны международные источники, ей следует отказаться от такого варианта.
2. Включить затраты встречной торговли в цену продажи.
3. Познакомиться со страной: ее правительством, политикой и регулирующими документами.
4. Познакомиться с продуктами, с которыми осуществляются сделки.
5. Познакомиться с процентом продукции, которая пойдет в зачет, штрафные санкции и сроки.

Здесь можно воспользоваться рекомендациями Американской ассоциации встречной торговли (American Countertrade Association, ACA), членами которой состоят основные американские производители, экспортеры и лица, финансирующие международную торговлю. Они занимаются продажей и инвестициями в самые разные отрасли, в том числе электроники, товаров широкого потребления, телекоммуникаций, производство электроэнергии, оборонную и аэрокосмическую. Цель ACA — привлечение потоков продукции и инвестиций в страны, где существуют проблемы с твердой валютой, и помощь продавцам в выполнении обязательств, которые налагает на них встречная торговля.

## ЗОНЫ СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Зоны свободной торговли (foreign trade zones, FTZ) — это особые коммерческие и промышленные зоны, расположенные в портах или вблизи портов, куда поступают иностранные и национальные товары, в том числе сырье, компоненты и готовая продукция, которые можно купить без уплаты таможенных пошлин<sup>1</sup>. Товары, покупаемые в этих зонах, могут быть складированы, проданы, выставлены, переупакованы, собраны, сортированы, разделены по категориям, обработаны для реэкспорта или отправки на территорию, где действуют национальные таможенные правила. FTZ — это участки с ограниченным доступом, расположенные в портах или вблизи портов, которые получили лицензию от Совета по зонам свободной торговли (Foreign Trade Zone Board) и находятся под контролем таможенной службы США и службы защиты границ. Деятельность этих зон регулируется принципами общественной полезности, так как они создаются для поддержки занятости в Соединенных Штатах<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> В России именно они называются свободными экономическими зонами. — *Примеч. научн. ред. перевода.*

<sup>2</sup> U.S. Department of Commerce, 64th Annual Report of the Foreign-Trade Zones Board, 2002.

Эти зоны могут быть общего назначения и вспомогательные. Зоны общего назначения обрабатывают товары для многих компаний и обычно финансируются государственным агентством или корпорацией, например администрацией порта. Вспомогательные зоны — это зоны специального назначения, обычно расположенные на производственных предприятиях. Каких-то правовых различий, регулирующих типы и виды деятельности в зонах этих двух видов нет. По данным правительства, на вспомогательные зоны приходится приблизительно 85% из 204 млрд долл., которые прошли через FTZ на территории США. В 2001 г. насчитывалось 150 FTZ, в которых 237 участков имели статус вспомогательных<sup>1</sup>.

Каждая зона FTZ имеет свои характеристики, которые зависят от выполняемых функций и особенностей торговли. В зоне могут выполняться следующие шесть основных функций.

**Производство.** Производство, включающее иностранные товары, на территории зоны. Для импорта иностранные товары могут объединяться с национальными, но пошлины уплачиваются только на ту часть продукта, которая содержит иностранные товары. Такая деятельность дает отличную возможность для использования зарубежных торговых зон. В некоторых ситуациях после окончательной сборки таможенная пошлина может быть снижена, а товар может и вообще не облагаться пошлиной, если в нем более 50% труда или компонентов национального происхождения. Для целей экспорта по условиям NAFTA такие товары могут быть классифицированы как национальные. Помимо снижения пошлин можно получить экономию на процентной ставке, поскольку таможенные платежи обязательны лишь тогда, когда товар покидает FTZ и входит на территорию своего государства.

**Отгрузка с судна на судно.** Товары могут храниться, переупаковываться, собираться или подвергаться каким-то другим операциям, пока они ожидают погрузку для отправки в другой порт без уплаты пошлины или других таможенных обязательств.

**Хранение.** Часть или все товары могут храниться на территории зоны без ограничения времени. Это особенно важно для товаров, которые хранятся в ожидании новых импортных квот или до того, как повысится спрос и цены.

**Манипуляции.** Импортные товары могут подвергаться каким-то действиям или объединяться с национальными товарами, после чего либо импортироваться, либо реэкспортироваться. Пошлиной облагается только импортируемый товар.

**Возврат налогов и пошлин.** Когда импортируемые товары, которые прошли через таможенную, возвращаются в зону, владелец может немедленно получить назад 99% уплаченной пошлины. Аналогично, когда продукты передаются с таможенных складов в зоны свободной торговли, таможенная закладная и все обязательства в отношении таможенных платежей и временных ограничений прекращают действие. Как только такие товары попадают в зону иностранной торговли, экспортерам национальных товаров, по которым надо заплатить внутренний фискальный налог, этот налог возвращают.

---

<sup>1</sup> U.S. Department of Commerce, 64th Annual Report of the Foreign-Trade Zones Board, 2002.



**Выставки и показы.** Пользователи зоны могут устраивать выставки или показы своих товаров для потребителей без таможенных платежей. Они могут устанавливать твердые цены (поскольку они могут заранее определять точные таможенные или налоговые ставки) и обеспечивать немедленную доставку. Пошлины и налоги взимаются только с тех товаров, которые находятся на территории, где взимаются таможенные платежи.

Когда BMW решила построить в Северной Каролине сборочное автомобильное предприятие стоимостью 1,2 млрд долл., она смогла воспользоваться статусом вспомогательной зоны FTZ. Это позволило ей отложить таможенные платежи на импортируемые автомобили и детали до тех пор, пока автомобили фактически не окажутся на территории Соединенных Штатов; поскольку две трети продукции завода экспортируется, BMW не платит пошлин на компоненты и детали, используемые на автомобилях, которые экспортируются; компоненты и детали от иностранных поставщиков поступают непосредственно на сборочную линию, благодаря чему предприятие может работать по системе «точно в срок»<sup>1</sup>.

Если руководитель службы поставок сотрудничает с крупными иностранными поставщиками или анализирует импорт большого количества продукции, подлежащей обложению пошлиной, экономия может быть достигнута на меньших ставках или возврате уплаченной пошлины, а также на затратах на транспортировку импортируемых материалов на предприятия, расположенные вдали от границы, и на производственные продукты, возвращаемые назад в тот же порт для экспорта. Функции, фактически выполняемые в любой зоне, зависят от природы коммерческого сообщества и запросов, предъявляемых пользователями предприятию зоны.

Основная причина создания FTZ — избежать, отложить или снизить пошлины на импортируемые товары, благодаря чему импортные товары становятся более конкурентными на торговых площадках США и создают экономические выгоды для местного сообщества, так как предоставляют новые рабочие места местным жителям. Возможные недостатки FTZ следующие: (1) дополнительные затраты на труд и операционные затраты, расходы на грузопереработку в этой зоне; (2) неопределенность сроков существования, поскольку возможны изменения в соглашениях об иностранной торговле, которые сокращают, а в некоторых случаях и вообще отменяют пошлины за импорт.

## Зоны свободной торговли и таможенные склады

Таможенные склады используются для хранения товаров до оплаты пошлины или до того времени, когда эти товары не пройдут таможенный контроль по каким-то другим законным основаниям. Эти склады принадлежат лицам, одобренным казначейством, и действуют на основе обязательств или гарантий строгого соблюдения законов о доходах, принятых в Соединенных Штатах. Назначение таможенных складов — освободить импортера от уплаты пошлины на иностранные товары, которые будут реэкспортированы, или отложить уплату пошлины до тех пор, пока владелец переместит товары в другую страну. Товары могут храниться в

---

<sup>1</sup> Beth M. Schwartz, «FTZ Success», *Transportation and Distribution* 40, no. 7, July 1999, p. 40.

течение трех лет. По окончании этого периода, если пошлина не уплачена, государство продает эти товары на публичном аукционе.

Все товары, экспортируемые из таможенного склада, должны отгружаться в изначальной упаковке, если от таможенной службы не будет получено специальное разрешение на иной вариант. Любое производство должно осуществляться под строгим контролем, а произведенные товары должны быть реэкспортированы.

## Программы беспошлинного импорта компонентов

Очень наглядный пример концепции зон свободной торговли или промышленных парков — программы беспошлинного импорта компонентов на мексиканский рынок для последующей сборки и реэкспорта готовых изделий. Немексиканцы могут владеть предприятием, участвующим в такой программе, и получить преимущества от низких затрат на труд мексиканских рабочих. Детали и другие компоненты поступают в беспошлинную зону Мексики, а продукция, экспортируемая в Соединенные Штаты, облагается налогом только на стоимость, добавленную в Мексике. В настоящее время существует почти 4000 предприятий, которые работают по программам беспошлинного импорта компонентов. Они располагаются вдоль границы между США и Мексикой. Там трудятся более миллиона человек. Этот источник дает 40 млрд долл. мексиканского экспорта<sup>1</sup>.

Поскольку соглашение НАФТА устраняет торговые барьеры в Северной Америке, будущее программ беспошлинного импорта компонентов остается под вопросом. Однако на сегодняшний день операции по этим программам критически важны для мексиканской экономики, поскольку приводят к высоким для нее результатам.

## Обязательство временного ввоза и возврат пошлин

Обязательство временного ввоза (temporary importation bond, ТИВ) разрешает импортировать в США некоторые классы товаров. Это продукты, предназначенные не для продажи, например образцы или те, что будут проданы только в случае их одобрения продавцом. Обычно обязательство требуется на количество, эквивалентное двойной пошлине. Хотя за ТИВ надо платить, результат приводит к тому, что по данной партии товаров пошлина не платится, если товар предназначен для реэкспорта. ТИВ действует в течение года, но может быть продлен еще дважды, каждый раз на год. Однако если товары не экспортируются своевременно, штраф может в два раза превышать обычную таможенную ставку, что и объясняет, почему ТИВ должна в два раза превышать обычный таможенный платеж.

Возврат пошлины означает возмещение пошлины на импортируемые материалы, которые позже экспортируются. Покупатель заключает с государством контракт о возврате пошлины, импортирует материалы для производства и платит обычную таможенную пошлину. Если произведенный или обработанный

---

<sup>1</sup> Lara L Sowinski, «Maquiladora's: Pending Changes on the Horizon», *World Trade*, September 2000, pp. 88–92.

продукт экспортируется в течение пяти лет после импорта, уплаченная пошлина может быть возвращена. Существует три основных типа возврата пошлин: прямой возврат, возврат-компенсация и возврат за нереализованные товары. Условия возврата по каждому из этих типов немного различаются.

## СОГЛАШЕНИЯ О СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛЕ

В 1994 г. на территориях Соединенных Штатов, Канады и Мексики стало действовать Североамериканское соглашение о свободной торговле (North American Free Trade Agreement, NAFTA). В течение 15 лет NAFTA устраняла тарифы и нетарифные барьеры в торговле между тремя странами — участниками этого соглашения.

Канада и Мексика — два крупнейших торговых партнера Соединенных Штатов. После подписания NAFTA торговля товарами между странами — участниками этого соглашения в значительной степени выросла.

До тех пор пока тарифы не будут полностью отменены, закупщики должны руководствоваться довольно сложными правилами NAFTA о происхождении товаров. Товары, которые полностью произведены в США, Канаде или Мексике, классифицируются как «созданные» и могут быть экспортированы по сниженным тарифным ставкам. Другие товары облагаются налогом, если они поступили из любой страны. Основная проблема для многих импортеров — заполнение сертификата происхождения и ведение документации, где требуется этот сертификат. Проблема возникает из-за несоответствия друг другу многих правил и документов по конкретным видам продукции. Специалисты по закупкам могут ежегодно заполнять общий сертификат, если они предполагают закупать одни и те же товары чаще одного раза в год.

Свободная торговля изменила положение дел и в других частях мира. В 2002 г. единой валютой стран — участниц Европейского Союза стал евро, что обещает очень сильно упростить сопоставление цен и снизить транзакционные затраты, которые в прошлом добавлялись из-за использования иностранной валюты. В мае 2004 г. число членов ЕС расширилось на 10 стран, благодаря чему общее число теперь составляет 25 стран-участниц с общей численностью населения более 450 млн человек<sup>1</sup>.

Важную роль в задании форм мировой торговли продолжает играть Всемирная торговая организация (ВТО). Она была сформирована 1 января 1995 г. по решению Уругвайского раунда торговых переговоров. ВТО заменила Генеральное соглашение по таможенным тарифам и торговле (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT) — международную организацию, наблюдавшую за многосторонней торговой системой с 1947 г. В 2004 г. ВТО насчитывала 147 стран-членов, на которые приходится более 90% мировой торговли. Ее основное назначение — помочь торговым потокам идти плавно, свободно, справедливо и предсказуемо. ВТО выполняет эту задачу при помощи торговых соглашений и служит формой для проведения торговых переговоров, разрешения торговых споров, отслеживая

---

<sup>1</sup> The European Union On-Line, <http://www.europa.eu.int>.

политику национальной торговли, помогая развивающимся странам в развитии их торговли и сотрудничая с другими международными организациями. Если ГАТТ главным образом занималось торговлей товарами, то ВТО разработала несколько новых соглашений о торговле услугами и правами на интеллектуальную собственность<sup>1</sup>.

---

**Выводы**

В глобальной экономике в настоящее время большинству стран невозможно полагаться лишь на национальную базу поставок, чтобы на 100% обеспечить себя всеми необходимыми товарами и услугами. Для многих фирм управление глобальными поставками стало реальностью, и поэтому, чтобы сохранять свои конкурентные позиции, они ищут поставщиков мирового класса. Преимущества глобального снабжения не ограничиваются только ценой и снижением затрат. Компании могут покупать товары и услуги в других странах, чтобы получить доступ к более совершенной технологии, получить виды продукции, не доступные в их странах, приобретать продукцию с более высоким качеством. Хотя управление международной сетью поставок может предоставлять большие преимущества, одновременно оно порождает и несколько серьезных проблем. Поэтому способность эффективно управлять глобальными цепями поставок может стать мощным источником конкурентного преимущества.

---

**Вопросы и темы для обсуждения**

1. Каковы факторы роста масштабов международной торговли? По вашему мнению, какие изменения здесь произойдут в следующие 10 лет?
2. Почему североамериканские компании все более активно занимаются глобальными закупками?
3. Почему фирмы считают важнейшим преимуществом возможность осуществлять закупки глобально?
4. Как закупающая компания минимизирует проблемные участки, связанные с глобальными закупками? Какие из них, по вашему мнению, самые серьезные?
5. Каким образом закупщик может получить перечень потенциальных международных источников поставок? Как он может оценить потенциальных поставщиков?
6. Каковы за и против прямой покупки по сравнению с закупкой через посредника?
7. Какие имеются разновидности встречной торговли и какие проблемы они порождают для закупщика? Как закупщик может помочь процессу встречной торговли?
8. Как организация-покупатель может результативно воспользоваться зонами свободной торговли?

---

<sup>1</sup> World Trade Organization, <http://www.wto.org>.

9. Какие новые возможности получили специалисты по закупкам с подписанием Североамериканского соглашения о свободной торговле (НАФТА)? Что такое сертификат происхождения? Почему закупщику необходимо разбираться в этих вопросах?

10. Что такое Incoterms? Какие факторы следует учесть при выборе условий Incoterms?

### Реферативная литература

Avery, Susan, «Global Purchasing Sharpens Schneider's Competitive Edge», *Purchasing* 131, no. 10, 2002, pp. 17–20.

Bendorf, Robi, «Pay Attention to Labor Rates», *Purchasing Today*, August 1999, p. 14.

Forker, Laura B., «Countertrade's Impact on the Supply Function», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1995, pp. 37–45.

Hinkelman, Edward G., *Dictionary of International Trade*, 4th ed., Novato, CA: World Trade Press, 2000.

Kaufmann, L., and C. Carter, «International Supply Management Systems — The Impact of Price vs. Non-Price Driven Motives in the United States and Germany», *Journal of Supply Chain Management* 38, no. 3, 2002, pp. 4–17.

Larson, Robert K., and Ajay Adhikari, «The Euro: Ready or Not, It's Here!» *Ohio CPA Journal*, January–March 2000, pp. 8–12.

Leenders, Michael R., and P. Fraser Johnson, *Major Structural Changes in Supply Chain Responsibilities* Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2002.

Locke, Dick. *Global Supply Management*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Trent, R. J., and R. M. Monczka, «International Purchasing and Global Sourcing — What Are the Differences?» *Journal of Supply Chain Management* 39, no. 4, 2003, pp. 26–37.

World Trade Organization, <http://www.wto.org>, May 2004.

World Trade Organization, *International Trade Statistics 2002*.

## Кейс 14.1

### Global Pharmaceuticals Ltd.

Ян Грант — агент по закупкам лекарственных препаратов для животных в компании Global Pharmaceuticals Ltd., которая располагается в Лондоне, провинция Онтарио,

Канада. В январе он планирует передачу производства восьми продуктов с немецкого завода на предприятие, расположенное в канадском Лондоне. Его интересует, как управлять этой операцией, прежде всего поставками сырья и упаковочных материалов для этих продуктов.

## GLOBAL PHARMACEUTICALS LTD.

Global Pharmaceuticals Ltd. (GPL) основан в 1849 г., ее штаб-квартира расположена в Нью-Йорке. Благодаря высочайшему качеству своей продукции и инновационным подходам эта фирма имеет отличную репутацию. На предприятиях компании в 55 странах трудятся более 40 тыс. человек, ее продукция продается более чем в 150 странах. За последний год ее чистая выручка от продаж составила 8 млрд долл., а чистый доход превысил 1 млрд — самый высокий доход за всю историю компании.

Компания производит лекарственные препараты для людей и для животных, а также косметические. Группа лекарств для людей занимается препаратами для продажи по рецепту, медицинскими имплантатами и медицинским оборудованием. На эту группу приходится 87% общих продаж компании. Группа препаратов для животных выпускает вакцины и другие лекарственные средства для собак, кошек, крупного рогатого скота и птицы. Объем продаж этой группы составляет около 8% общей выручки. Самое маленькое подразделение, группа косметической продукции (5% общих продаж), выпускает продукты для продажи без рецепта, например лосьоны от загара, эликсиры для полости рта и кремы для бритья.

Компания недавно сфокусировалась на своей стратегической миссии «разработки и выхода на рынок с эффективной медико-санитарной продукцией, чтобы удовлетворить медицинские потребности». Ряд подразделений, которые либо не соответствуют целям компании, либо не относятся к продукции медицинского назначения, были недавно проданы или закрыты. Были приобретены предприятия, дополняющие стратегию GPL, по некоторым из них сейчас проходят переговоры.

## ГРУППА ПРЕПАРАТОВ ДЛЯ ЖИВОТНЫХ

Группа препаратов для животных сталкивается с большими проблемами. К концу января GPL должна приобрести Jones Clarke Animal Health (JCAH), после чего выйдет на первую позицию в мире по лекарствам для животных. GPL традиционно удерживает ведущую позицию в производстве лекарственных препаратов для крупных животных и имеет устойчивое положение в странах Латинской Америки и Японии. С другой стороны, JCAH — лидер в производстве лекарственных препаратов для животных в Северной Америке и вакцин — по всему миру. У нее хорошие организационные структуры в Европе и Австралии. Объединение этих фирм позволит GPL стать решающей силой в отрасли лекарств для животных. Производственные предприятия совместной компании, состоящей из GPL и JCAH, насчитывают 36 подразделений в 30 странах. Среди них семь исследовательских центров.

## ПРОЦЕСС ОДОБРЕНИЯ ПОСТАВЩИКА

Чтобы производить лекарственные препараты для животных, GPL требуется закупать множество разнообразной продукции: химических веществ, шприцев, бутылок, коро-

бок и этикеток. Большая часть этих изделий — объект строгих регулирующих предприятий (по содержанию, дозам, языку, единицам измерения), которые варьируются в зависимости от страны покупателя. На канадском предприятии в Лондоне отдел закупок отвечает за источники более 1100 видов сырья и упаковочных материалов общей стоимостью 11 млн долл. в год. Все виды продукции должны закупаться у выбранного поставщика. Чтобы стать поставщиком, претендент должен пройти ряд тестов, общая продолжительность выполнения которых может потребовать более года. Процедура одобрения следующая.

1. Поставщик должен представить перечень стандартизированных технологических операций по конкретному продукту, эти операции должны быть приняты GPL.
2. Также должен быть представлен сертификат анализа, который по своему содержанию должен соответствовать стандартизированным технологическим операциям.
3. Должны быть представлены три образца из трех разных партий с сертификатами анализа по каждой партии.
4. Образцы проходят химическое тестирование в GPL, их результаты должны соответствовать представленным сертификатам и быть приняты GPL.
5. Результаты тестов будут проанализированы работниками отделов разработки продукции, контроля качества и производства.
6. На предприятии GPL выпускается небольшая пилотная партия с использованием материалов поставщика; полученные результаты подвергаются тестированию.
7. После того как потенциальный поставщик успешно прошел шаги с 1 по 6, могут начаться фактические поставки. Первые три партии должны быть полностью протестированы в GPL, и, если они приняты, поставщик считается одобренным GPL, однако периодически его партии отправляются на проверку.

## ЗАКРЫТИЕ НЕМЕЦКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В октябре прошлого года было объявлено, что единственное предприятие компании, расположенные в Германии, к декабрю этого года будет закрыто. Производство будет переведено на предприятие в Лондоне поэтапно, начиная с июня, а полное производство в Канаде начнется спустя год. Запланировано, что перед закрытием немецкое предприятие повысит производство, чтобы накопить достаточно запасов для удовлетворения спроса до тех пор, пока канадское не сможет обеспечивать адекватные поставки. Добавка новых восьми продуктов (илл. 1) к ассортименту лондонского предприятия повысит общий объем производства на этом предприятии на 30%. Вопросы мощности никаких проблем не вызывают.

К январю стало очевидно, что из-за снизившихся показателей и ухудшения общей атмосферы немецкое предприятие не может справиться с повышением производительности и в течение последнего периода своей работы накопить достаточно запасов. К тому же немецкие власти не разрешают работникам трудиться сверхурочно. Было ясно, что перевод на лондонское предприятие, возможно, придется осуществлять быстрее, чем планировалось, чтобы избежать дефицита лекарственных препаратов.

## Иллюстрация 1

Препараты для животных, производство которых должно быть переведено с немецкого предприятия на канадское

Название продукта	Число формул	Число размеров	Число языков на этикетках
Tetratex (инъекция)	1	1	8
Vetracil (таблетки)	2	2	9
Vaxotil (суспензия)	1	2	3
Vaxotil (паста для собак)	1	2	13
Vaxotil (паста для кошек)	1	2	13
Federex (паста)	1	1	1
Vitorax (1%-ная паста)	1	1	2
Vitorax (10%-ная паста)	1	2	2

Отобранные поставщики для немецкого предприятия — крупные и небольшие организации, расположенные по всей Европе. Ниже приводится список некоторых из них.

Название: E. Merk

Место расположения: Карлсруэ, Германия

Размер: приблизительно 400 человек

Продукция: химические вещества

Название: R.Knof

Место расположения: Карлсруэ, Германия

Размер: семейное предприятие, три сотрудника

Продукция: нанесение текста на стеклянные шприцы

Название: Union Plastics

Место расположения: Сент-Дидьер-эн-Валлей, Франция

Размер: 100 человек

Продукция: стеклянные трубки и поршни для шприцев

Название: Loffler

Место расположения: Фрейунг, Германия

Размер: 410 человек

Продукция: стеклянные цилиндры и поршни для шприцев

Ян Грант думал, как добиться, чтобы у лондонского предприятия было все необходимое сырье для производства и чтобы оно доставлялось эффективно и своевременно.



## Кейс 14.2

### Эндрю Мортон

3 апреля Эндрю Мортон, координатор по таможенным вопросам и транспортировке товаров в Central Ontario University, Торонто, только что переговорил по телефону с Мелиссой Даунинг из Ванкувера, финансовым менеджером морского перевозчика Canadian Marine Lines. Мелисса проинформировала Эндрю, что представители Транспортной инспекции Канады задержали транспортный контейнер, поскольку груз для университета из Шанхая не имел маркировки и необходимых документов в соответствии с Законом о транспортировке опасных грузов. Эндрю это сообщение очень обеспокоило, потому что в контейнере также была продукция для нескольких других заказчиков, и поэтому ему необходимо действовать оперативно, чтобы устранить затруднения.

### CENTRAL ONTARIO UNIVERSITY

Central Ontario University — один из крупнейших канадских университетов, где работают приблизительно 1200 преподавателей и обучаются почти 25 тыс. студентов. Большинство штатных преподавателей активно занимаются исследовательскими проектами.

Эндрю Мортон работает в отделе закупок университета. Он отвечает за помощь преподавателям и сотрудникам университета в организации транспортировки грузов на входе и на выходе, перевозок внутри страны, импорта, экспорта, внутренних перевозок оборудования, а также за работы с претензиями в случае повреждения или утраты грузов. В университете нет централизованного отдела, принимающего приходящие грузы. Все грузы перевозчики доставляют непосредственно к доку разгрузки в здании, указанном в заказе. Формальная процедура работы с грузами, принятая в университете, определяет ответственность каждого занятого в каждой транзакции, в частности получателя груза, адресата и лица, занимающегося сверкой документов.

### ПАРТИЯ ПЕНТАФТОРИДА БРОМА

Шесть месяцев назад Питер Горис, преподаватель факультета наук о Земле, разместил заказ на поставку пентафторида брома ( $\text{BrF}_5$ ). Пентафторид брома — это жидкость, бесцветная до желтого цвета, сильный реагент, вызывающий коррозию. Может меняться как оксидант и как реагент для получения фторуглеродов. Пары пентафторида брома могут оказать вредное воздействие на почки, печень и легкие.

Питер активно занимается исследованиями, для которых требуется особая чистота пентафторида брома. Имея право самостоятельно обращаться к поставщикам при покупках дешевле 1000 долл., Питер разместил заказ на пентафторид брома в компании Shouwu International Trading Company (Shouwu), которая располагается в Шанхае, на условиях FOB место назначения, фрахтоилаген. Shouwu была выбрана потому, что они производят это вещество с той степенью очистки, которая требуется Питеру. Когда Питер размещал свой заказ, Хайю Жао, торговый представитель Shouwu, уверил его, что груз будет отправлен в полном соответствии международному морскому праву и канадским регулирующим правилам, определяющим транспортировку опасных грузов. Эндрю впервые узнал об этом грузе 15 марта, когда получил накладную, в кото-

рой указывалось, что груз должен прибыть в порт Ванкувера в начале апреля. Его обеспокоил тот факт, что с накладной не было доставлено заявление об опасности груза и том, что в случае возникновения каких-то инцидентов после поступления этого груза в страну виновной стороной могли признать университет. Поэтому Эндрю решил позвонить Мелиссе Даунинг из Canadian Marine Lines, которая будет заниматься этим грузом в Ванкувере. Он проинформировал ее об опасном характере груза, перевозчике, названии судна, номере накладной, судоходной китайской компании и порте отправки. Эндрю также подготовил маркировочные листы для грузов и документы для законной доставки груза из Ванкувера в университет.

Позже в тот же день Эндрю позвонил своему коллеге из Транспортной инспекции Канады Шерил Херденсен, чтобы проинформировать ее о ситуации. Шерил сообщила, что политика Транспортной инспекции Канады — возлагать ответственность за любые нарушения, возникающие при транспортировке опасных грузов, на канадских импортеров, даже если вина полностью лежит на грузоотправителе. Она считает, что таможенные инспекторы изолируют контейнер после его прибытия и что его отгрузка может быть задержана на несколько дней.

В тот же день Питер получил копию счета, где обнаружил, что там указана сумма 7650 долл. и счет был оплачен два месяца назад.

Мелисса позвонила Эндрю через три дня и сообщила, что утром в ходе телеконференции с китайской стороной Хайю Жао заявил, что груз не относится к опасным, так как содержит только обычные нетоксичные химические вещества для домашнего пользования. Теперь у Эндрю возникло подозрение, что груз был преднамеренно обозначен неправильно.

## ПРИБЫТИЕ ГРУЗА

3 апреля Эндрю позвонила Мелисса Даунинг: контейнер с грузом пентафторида брома прибыл и изолирован инспекторами канадской таможенной службы. Как и опасался Эндрю, грузоотправитель неправильно идентифицировал груз в грузовых документах как неопасное вещество. Мелисса сказала, что за простой и грузопереработку контейнера начисления уже составили соответственно 44,90 и 43,00 долл. в день. К тому же в контейнере содержатся другие грузы, возможно, продукты питания и личной гигиены, поэтому могут возникнуть претензии и другие затраты, связанные с задержкой этих грузов.

Позже в тот же день Эндрю получил электронное письмо от Мелиссы.

«Мне только что позвонил Ясон Коль, один из получателей товаров контейнера, который задержан в Ванкувере из-за того груза из Канады. Это компания Kohlres Canada в Монреале. Очевидно, их товары в контейнере предназначены для Wal-Mart, которая планирует выставить штраф за опоздание, если этот груз будут задерживать и дальше. К тому же Wal-Mart угрожает отменить свой следующий заказ. Очевидно, что вам придется отвечать в суде за ущерб, если мы не сможем оперативно решить эту проблему. В этом контейнере содержится груз, предназначенный для 21 получателя. Сообщите мне, как вы планируете действовать в этой ситуации».

Эндрю понимает, что он должен очень быстро привести ситуацию в норму. Он чувствует, что Шерил Хендерсон понимает, что он действовал ответственно и оперативно.

Эндрю анализирует, что можно сделать в данной ситуации, но его также интересует, какие шаги надо предпринять, чтобы избежать появления подобных проблем в будущем. Директор по закупкам Джордж Керр знает о ситуации и попросил Эндрю к концу этого месяца внести необходимые изменения в политику закупок и транспортировки заказов.



## Управление государственными поставками

---

### Характеристики государственных поставок

- Источник полномочий*
- Бюджетные ограничения*
- Внешнее давление*
- Правительственные программы*
- Расходы на выплату процентов*
- Проверки*
- Транспортировка и логистика*
- Эффективность и затраты на смену поставщика*
- Прозрачность и конфиденциальность*
- Важность спецификаций*

### Процедура закупок

- Процесс торгов*

### Военные поставки

- Контракт с фиксированной ценой*
- Контракт с оплатой затрат плюс установленное вознаграждение*
- Контракт с оплатой затрат без вознаграждения*
- Контракт с оплатой затрат плюс поощрительное вознаграждение*

### Региональные, территориальные и муниципальные поставки

### *Кооперативные закупки*

- Государственные и кооперативные контракты*

- Законы о предпочтении местных поставщиков*

### Модель кодекса закупок

### Изменения в государственных поставках

- Использование электронных интернет-систем*

- Привлечение службы поставок к закупке услуг*

- Долгосрочные контракты*

- Приватизация*

- Упрощенные процедуры закупок*

- Торговая практика*

### Выводы

### Вопросы и темы для обсуждения

### Реферативная литература

### Кейсы

- Кейс 15.1 Трисити*

- Кейс 15.2 Совет школьного района*

- Фэйервью*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- присоединяться к консорциуму государственных закупок?
- использовать процесс торгов для определения поставщиков и цен?
- внедрять новые приемы, подтверждающие ответственность перед налогоплательщиками?

Как можно:

- использовать эффективно поставщиков — местных жителей, небольшие предприятия, представителей меньшинств и женщин?
- действовать в условиях внешнего давления со стороны избирателей?
- добиваться сбалансированности, открытости действий и конфиденциальности?

Снабжение для общественных целей охватывает вопросы управления поставками для общественных институтов и агентств, а также предприятий с государственной собственностью. Основным источником средств для этого — налоги, которые тратятся на государственные поставки. Цели разумного управления поставками в государственном секторе практически те же, что и в частном секторе: высокий вклад в достижение организационных целей и гарантия получения приемлемой ценности за затраченные деньги. Однако уникальная среда государственного сектора ставит перед службой снабжения особые задачи. В каждой стране государственный закупщик следует особым законам, правилам и регулирующим нормам и постоянно учитывает политические цели, которые находятся под пристальным вниманием общественности. В промышленно развитом мире, включая Соединенные Штаты, Великобританию, Канаду и Австралию, государственные закупочные агентства накопили примерно одинаковый опыт в области поставок, касается ли это бумаги и карандашей или военной техники НАТО. В этой главе разбираются основные трудности, с которыми сталкиваются менеджеры по поставкам из государственного сектора. Из-за огромных расходов основное внимание здесь уделяется приемам и процедурам, применяемым в государственном секторе США, упоминаются также аналогичные приемы и процедуры, применяемые в других странах.

Государственные учреждения могут быть самыми разными. Они включают федеральный, региональный (штат), территориальный (графство) и муниципальный уровни, каждый уровень можно разделить на множество элементов. На федеральном уровне поставки для Министерства сельского хозяйства, Государственного департамента, Федерального резервного банка, Белого дома и Министерства обороны совершенно разные! В сфере образования государству принадлежат университеты, колледжи, школы, в совокупности составляющие огромную подгруппу. В области здравоохранения существуют государственные больницы и другие учреждения, а также исследовательские и контролирующие органы, на которые в совокупности приходится еще один крупный сегмент государственных расходов.

В разных странах процент государственных трансакций в валовом внутреннем продукте (ВВП) варьируется от 25 до 50. Поэтому несложно понять, как велико экономическое и социальное воздействие поставок на государственную деятельность. Поэтому только продуманные и эффективные расходы денег налогоплательщиков гарантируют, что государство решает именно те задачи и в том объеме, как это было запланировано, а также позволяют налогоплательщикам больше доверять профессионализму тех, кто управляют страной на всех уровнях.

В течение 1990-х годов в Соединенных Штатах было предпринято несколько реформ, направленных на то, чтобы государственные учреждения «работали лучше, а тратили меньше». В частности, была проведена реформа снабжения, поскольку на это направление приходится значительная доля всей запланированной общей экономии. Бурные дебаты в Конгрессе США в 1995 и 1996 гг. по поводу необходимости сбалансировать федеральный бюджет в следующие несколько лет показали сохраняющийся интерес общественности к более эффективным затратам. К 2001 г. акцент сместился с разработки новых законов и правил к фактической реализации реформы в области снабжения, предусматривающей заключение контрактов и изменение поведения сотрудников, отвечающих за государственные контракты. Этот переход связан с изменением культуры закупок. Если раньше закупки требовали наличия аудиторской группы для проверки соответствия контракта спецификациям, то теперь основное внимание уделяется ценности, полученной за затраченные деньги. К 2004 г. бюджетный дефицит в США вырос до 1 трлн долл., затраты на здравоохранение вышли из-под контроля, а оборонный бюджет продолжал расти. Поэтому эффективное и производительное управление поставками в государственном секторе стало более важным, чем когда-либо.

Цели государственных поставок включают: (1) гарантии непрерывности поставок, обеспечивающих потребности; (2) избежание дублирования и отходов за счет стандартизации; (3) поддержание и улучшение стандартов качества закупаемых товаров и услуг; (4) разработку среды, способствующей сотрудничеству службам поставок, агентств и министерств, которые они обслуживают; (5) максимальную экономию за счет инновационных поставок и анализа ценностей; (6) управление функцией поставок для повышения эффективности самого управления; (7) минимальные затраты в течение общего цикла при сохранении показателей и условий поставок.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПОСТАВОК

К уникальным характеристикам государственных поставок относятся источник полномочий, бюджетные ограничения, внешнее давление, правительственные программы, расходы на уплату процентов, инспектирование, транспортировка и логистика, эффективность и затраты на смену поставщика, прозрачность и конфиденциальность, спецификации.

## Источник полномочий

Полномочия государственного закупщика определяются законами, регулируемыми правилами или статутами, в частности федеральной конституцией и законами и конституцией страны, законами штата или распоряжениями муниципальных органов власти. При совершении государственных закупок закупщик должен следовать правовым положениям; окончательная ответственность возлагается на законодательный орган и на избирателей, которые выбрали представителей в этот орган.

Когда возникают вопросы полномочий и интерпретации юридических требований, они передаются на рассмотрение государственного юриста (в конечном счете в офис министра юстиции, если речь идет о закупках для государства или штата). Если для того чтобы закупщик более эффективно выполнял свои обязанности, требуются изменения в законах, необходимы консультации со специалистами.

За снабжение федерального правительства отвечают Администрация общих служб (General Services Administration, GSA) и Министерство обороны. После того как в 1972 г. Конгресс принял закон, наделяющий Казначейство и Министерство обороны полномочиями и ответственностью за правительственные закупки, основное внимание юристов сосредоточено на том, как должны осуществляться государственные поставки. Среди наиболее заметных и важных документов следует отметить Закон о реформе закупок для федеральных нужд (Federal Acquisition Reform Act, FAR) от 1979 г., Закон о конкуренции при заключении контрактов (Competition in Contracting Act, CICA) от 1984 г. Закон об упрощении федеральных поглощений (Federal Acquisition Streamlining Act, FASA) от 1994 г. упорядочивает полномочия агентств заключать контракты с несколькими компаниями на получение одного и того же или похожих продуктов, т.е. заключение контракта одновременно с рядом поставщиков (multiple award contracts, MAC). Закон Клингера—Коэна (Clinger—Cohen Act) от 1996 г. разрешает заключать контракты с несколькими агентствами, которые известны как *контракты на одновременные закупки для нескольких государственных учреждений* (governmentwide acquisition contracts, GWAC), при которых одно агентство может оплачивать использование продуктов и услуг, связанных с информационными технологиями, которыми пользуются и другие агентства. Федеральное правительство США, как и многие властные структуры этого уровня в мире, обеспокоено тем, как повысить эффективность и производительность поставок за счет снижения затрат на закупки и повышения ценности за затрачиваемые деньги.

## Бюджетные ограничения

Использование бюджета для планирования и управления — хорошо известный прием закупщиков, работающих как в частных, так и в государственных компаниях. Как и с любым планом, по необходимости корректируется этот план (бюджет). Часто окончательный бюджет на закупки утверждается законодательным

органом по каждой строке, а изменения в бюджете по каждой строке должны одобряться тем же самым законодательным органом. Получение такого одобрения может быть долгим, поскольку предусматривает выполнение ряда шагов и проведение общественных слушаний.

Если необходимые средства в бюджет не заложены, закупщик может столкнуться с тем, что ему нельзя воспользоваться преимуществами закупок на наличном рынке или приобретением более крупных количеств материалов по выгодным ценам. Из-за этого долгосрочное планирование и бюджет, необходимые для удовлетворения ожидаемых потребностей и возможностей, могут быть более крупными; такое планирование часто должно осуществляться по крайней мере за 18 месяцев до совершения закупок. Кроме того, необходимо хорошее управление, чтобы гарантировать отсутствие закупок в последнюю минуту только для того, чтобы израсходовать средства в конце года.

### Внешнее давление

Государственный закупщик понимает, что израсходованные деньги поступают от налогоплательщиков и что эти люди могут пытаться своим мнением повлиять на то, как тратятся их деньги и на каких поставщиков. Нет ничего необычного в отношении конкретной компании-поставщика, когда она пытается через политический процесс повлиять на размещение контрактов на закупку на большие суммы. В каком-то смысле это разновидность компенсации, так как фирма-поставщик, сама выплачивающая налоги, через эти налоги предоставляет деньги, из которых осуществляются общественные закупки. И в тех случаях, когда государство закупает необходимые товары и услуги, она должна быть выбрана поставщиком. Поэтому очень часто в телефонном разговоре закупщик слышит: «Наша фирма платит огромные налоги, поэтому мы полагаем, что при правительственных закупках можем рассчитывать на более внимательное отношение».

### Правительственные программы

В последнее десятилетие расширяется государственная поддержка отдельных сегментов общества, представляющих особый интерес. Например, считается, что сегменты некоторых меньшинств — это жертвы несправедливых дискриминационных действий, совершенных в прошлом. Поэтому правительство полагает, что в интересах справедливости такие сегменты должны получить некоторое предпочтение в будущей деятельности. Одним из направлений, через которые средства перераспределяются в пользу таких сегментов, стали закупки. Примерами подобной деятельности можно назвать программы помощи небольшим предприятиям, с которыми рекомендуется заключать контракты на закупку, или поддержка организаций-поставщиков, которыми владеют представители меньшинств, при анализе характеристик поставщиков и размещении закупок<sup>1</sup>. Некоторые государ-

---

<sup>1</sup> «Procurement Reform Bill Finally Passes», *Purchasing*, October 6, 1994, p. 19.

ственные структуры приняли программы особого внимания или программы ценового предпочтения, требующие, чтобы определенный процент бизнеса был отдан определенным целевым группам; это делается, например, через программы закупок у предприятий, которыми владеют представители меньшинств или женщины.

### *Предпочтение территориям с избытком рабочей силы*

Министерство труда выделяет некоторые города или территории, где особенно высок уровень безработицы или где особенно много людей, оказавшихся в очень тяжелом положении. Некоторые требования по государственным закупкам предусматривают заключение контрактов на определенную сумму (определенный процент) с фирмами, работающими на этих территориях. Небольшой бизнес на территории с избыточным числом работников оказывается в особенно выгодном положении при конкуренции за эти закупки, хотя в конечном счете правительство (налогоплательщики) в этом случае обычно платит дополнительную цену за закупку необходимых товаров и услуг в этих фирмах.

### *Закон о закупках американских товаров*

Конгресс принял Закон о госзакупках товаров американского производства (Buy American Act), чтобы гарантировать сохранение своих производственных возможностей в нескольких основных областях, несмотря на то что иностранные компании способны производить продукцию более эффективно и по более выгодным ценам, даже с учетом транспортировки продукции в Соединенные Штаты. Этот закон предусматривает, что по некоторым видам необходимой государству продукции заказ на закупку размещается в национальной фирме при условии, что ее цена не превышает на какой-то определенный процент (как правило, 6 или 12%, если речь идет о территориях с избыточной рабочей силой) цен иностранных поставщиков.

### *Экологически предпочтительные закупки*

В соответствии с исполнительным приказом № 13101 и Руководством по осуществлению федеральных закупок (Federal Acquisition Regulations, FAR) все федеральные службы снабжения должны оценивать и отдавать предпочтение экологически более качественным товарам и услугам<sup>1</sup>. Программа экологически предпочтительно закупаемых продуктов действует в масштабах всей страны и предназначена для поощрения и оказания помощи исполнительным агентствам в принятии ими решений о закупках. В приказе № 13101 экологически предпочтительные продукты определяются как «товары или услуги, которые оказывают менее сильное или ослабленное воздействие на здоровье людей и окружающую среду по сравнению с конкурирующими с ними видами товаров и услуг, предназначенными для той же цели». Закупщики экологически предпочтительных товаров долж-

---

<sup>1</sup> Environmentally Preferable Purchasing, Office of Pollution Prevention and Toxics, United States Environmental Protection Agency, <http://www.epa.gov/opptintr/epp>.



ны «при принятии решений о закупках наряду с традиционной ценой и эффективностью учитывать основные экологические факторы»<sup>1</sup>. Управление по охране окружающей среды (ЕРА) разработало базу данных экологически предпочтительных закупок, где содержится информация по экологическим характеристикам самых разных продуктов, начиная от бытовых приборов до транспортных средств. В эту базу данных включаются также условия контрактов, которые используют другие участники, чтобы получить товары и услуги, считающиеся по условиям ЕРА экологически предпочтительными (см. гл. 11 *Возврат инвестиций*, где вопросы управления экологическими аспектами применительно к управлению поставками обсуждаются более подробно).

### Расходы на выплату процентов

Один из важнейших факторов, учитываемых производственной компанией при определении уровней запасов, — процентные платежи, или альтернативная стоимость денег, связанных в запасах. Часто утверждается, что государственные учреждения при принятии решений не должны учитывать расходы на получение денег, поскольку их действия финансируются за счет налоговых поступлений. Это ошибочное обоснование, поскольку (1) в настоящее время, как правило, работают с косвенными издержками, большими или меньшими, краткосрочными или долгосрочными, но в любом случае расходы на выплату процентов — это реальные затраты на выполнение решаемых задач; (2) когда государственные средства связаны в запасах закупленной продукции, эти деньги нельзя использовать для других целей, в частности для повышения занятости. Из этого, очевидно, следует, что существует альтернативная стоимость средств, инвестированных в запасе. Менеджер по государственным поставкам должен прилагать особые усилия, чтобы убедить других чиновников, что инвестиции в запасы дороги и что эти затраты следует обязательно учитывать при принятии решений о покупках и накоплении запасов.

### Проверки

В государственных учреждениях (за исключением военных) обычно нет персонала, специально подготовленного для проведения проверок. Тем не менее проверка поступающих товаров часто необходима. Следует предпринять ряд действий, чтобы удостовериться, что полученные продукты удовлетворяют спецификациям. В зависимости от того, что конкретно покупается: (1) пользователю можно посоветовать немедленно проверить поступившую продукцию и сообщить, если имеются какие-то отклонения по качеству; (2) поставщика могут попросить представить заверенные копии отчетов о проверках, а также данные о результатах этих тестов; (3) закупщик может отправить материалы или образцы в независимую проверяющую лабораторию; (4) закупщик может нанять специалиста, который

---

<sup>1</sup> Environmentally Preferable Purchasing, Office of Pollution Prevention and Toxics, United States Environmental Protection Agency, <http://www.epa.gov/opptintr/epp>.

будет в самой организации проверять покупаемую продукцию (например, Министерство сельского хозяйства США таким образом проверяет мясо и основную мясную продукцию, выплачивая за эти проверки разумный гонорар); (5) закупщик может решить, что целесообразно провести простые тесты по отдельным выбранным единицам продукции; (6) если необходимо добиться полного выполнения заданных спецификаций, в организации может быть создано отдельное подразделение по контролю качества поступающей продукции.

## Транспортировка и логистика

В подразделениях, занимающихся государственными поставками, в штатном расписании редко имеется эксперт по перевозкам или логистике, редко они обращаются и к внешнему специалисту по этим направлениям. В то же время на перемещение материалов часто приходится значительная доля общей стоимости покупаемых продуктов, к тому же важность этой статьи расходов повышается из-за появления альтернатив в результате дерегулирования работы транспорта (см. гл. 7 *Транспортировка и доставка*). Из-за отсутствия в службе экспертов закупщик часто при отгрузке указывает условия FOB место назначения, что далеко не всегда самый выгодный вариант, так как в этом случае закупщик теряет контроль над решениями по транспортировке.

Специалист по логистике мог бы внести значительный вклад в работу на таких участках, как классификация грузов и выбор маршрутов, выбор перевозчиков, определение оплаты за перевозку грузов и работу с претензиями. Транспортировка — одна из областей, где многие специалисты по государственным закупкам обращаются к аутсорсингу или заключают контракты на логистические услуги с компаниями третьей стороны.

## Эффективность и затраты на смену поставщика

При государственном снабжении отследить прошлую эффективность поставщика сложно, особенно если его показатели были хорошими. Здесь можно привести простой пример. В одном школьном районе компания Anderson Cleaning отлично выполняла работу по уборке и текущей эксплуатации школьных зданий. Однако Anderson потеряла контракт на много миллионов долларов, уступив при торгах другому поставщику, предложившему свои услуги примерно на 1000 долл. дешевле. Работа второго поставщика оказалось совершенно неудовлетворительной и вызвала много жалоб. При существующих правилах снабжения признать, что Anderson Cleaning предоставляет более качественное обслуживание, оказалось невозможно. Считается, что переход от одного поставщика к другому ничего не стоит, однако при государственном снабжении это допущение весьма сомнительно.

## Прозрачность и конфиденциальность

Государственный закупщик работает как в «аквариуме». Вся информация о ценах поставщиков и окончательная цена должны быть доступны любому налогоплательщику. Любые особые соглашения между закупщиком и успешным поставщи-

ком, а также условия окончательного контракта по закупкам должны быть известны общественности. Более того, закупщик может рассказывать об информации, полученной от поставщика, и обмениваться информацией о ценах, по которым была сделана покупка, с другими закупщиками. Поэтому сохранить в этих условиях конфиденциальность информации трудно.

## Важность спецификаций

Поскольку значительная часть государственных закупок осуществляется на торгах, очень важно, чтобы спецификация на требуемые продукты была четко сформулирована и представлена в письменном виде, чтобы поставщики могли конкурировать за получение заказа. Эти спецификации могут иметь вид описаний, чертежей, требований по показателям функционирования, отраслевым стандартам, торговым знакам или брендам. До тех пор пока все потенциальные участники торгов не смогут получить полный набор спецификаций, процесс торгов будет несовершенным. Кроме того, если участник торгов может решить, что спецификации не унифицированы или могут толковаться по-разному, появляются основания для оспаривания решений отдела закупок о заключении такого контракта, что приводит к длительным и дорогостоящим задержкам его выполнения.

Разработка хороших и четких спецификаций требует значительных затрат времени и усилий, поэтому некоторые учреждения, занимающиеся государственными закупками, имеют штатных сотрудников для подготовки и уточнения спецификаций. Чтобы разработать четкие спецификации, могут потребоваться коммуникации между закупщиками и пользователями, однако преимущества стандартизации и одинаковых подходов закупщиков могут быть очень значительными.

И частные, и государственные закупщики могут получить преимущества за счет подготовки спецификаций, выполненных государственными учреждениями на местном, территориальном, региональном или федеральном уровне. Федеральное правительство разработало множество спецификаций, предназначенных для закупок федерального уровня, и этими спецификациями может воспользоваться любой другой человек, если он этого хочет. *Указатель федеральных спецификаций, стандартов и описаний товарной продукции* (Index of Federal Specifications, Standards and Commercial Item Descriptions)<sup>1</sup> перечисляет имеющиеся спецификации в трех вариантах: (1) по алфавиту; (2) по номерам; (3) по классу федеральных поставок (FSC от federal supply class). Каждая спецификация или стандарт описаны кратко, также указана цена, по которой можно приобрести данный продукт у GSA. Существует аналогичный *Указатель спецификаций и стандартов Министерства обороны* (Department Defense Index of Specifications and Standards), где перечисляются несекретные спецификации на военную продукцию, которыми пользуется Министерство обороны. Это обобщение отдельных

---

<sup>1</sup> Этот индекс можно приобрести через Администрацию общих служб по адресу: General Services Administration, Federal Supply Service Bureau, Specifications Section (3FBP-W), Suite 8100, 470 L'Enfant Plaza, SW, Washington, DC 20407, а также в региональных офисах GSA.

указателей, в прошлом опубликованных военными организациями. Эти указатели можно приобрести в службе подготовки документов Министерства обороны.

Хотя работа по подготовке этих спецификаций может быть очень полезной для других закупщиков продукции для государственных учреждений, следует отметить, что некоторые спецификации детализированы больше, чем это необходимо. Главное бюджетно-контрольное управление США (General Accounting Office) особенно критически относится к подобным документам и рекомендует везде, где это практически обоснованно, использовать более простые коммерческие спецификации.

## ПРОЦЕДУРА ЗАКУПОК

Стремление государственного сектора добиться максимальной конкуренции при закупках диктуют и процедуры закупок. Процедуры закупки необходимого товара или услуги часто определяются на основе сумм закупки. Обычно выделяют следующие категории<sup>1</sup>.

1. Дешевые закупки продукции стоимостью ниже установленного порога, выше которого требуются конкурентные торги или расценки.
2. Запрос на расценки (RFQ) для продукции стоимостью ниже установленного порога, требующего проведения формальных торгов, однако достаточно дорогой, чтобы запросить расценки конкурирующих компаний-поставщиков.
3. Приглашения принять участие в торгах (IFB) для продукции стоимостью выше установленного порога, предусматривающего проведение формальных торгов; как правило, этот вариант применяется для продукции или услуг по контракту (неспециализированному).
4. Запрос предложений (RFP) для специализированных услуг или продуктов высоких технологий, когда требуется проведение официальных торгов.
5. Срочные закупки для незапланированной продукции для здравоохранения или обеспечения безопасности.
6. Закупки из единственного источника поставок, услуг или конструкционных материалов, специалист по закупкам должен дать письменное объяснение, почему на эту продукцию существует только один источник.
7. Закупки на основе переговоров, обычно как часть RFP, или закупки из единственного источника для приобретения услуг, освобожденных от уплаты налога (коммунальное хозяйство, электроэнергия или переработка мусора).

## Процесс торгов

Государственные статуты обычно предусматривают заключение контракта на закупку на основе открытых конкурентных торгов. Это сделано для того, чтобы предоставить возможность всем квалифицированным поставщикам-налогоплательщикам получить равные возможности конкурировать за продажу товаров или

---

<sup>1</sup> *The 2000 Model Procurement Code for State and Local Governments, American Bar Association, 2000.*

услуг, необходимых для деятельности государственных учреждений. Поскольку получаемые заявки открыты для общественной проверки, закупщику в этих условиях сложно отдать предпочтение какому-то поставщику только на основе своих субъективных предпочтений. Эта система обычно в значительной степени исходит из цены как основного критерия выбора поставщика, и поэтому закупщику может быть сложно оправдать выбор поставщика, предложившего более высокую цену, чем другие участники торгов. Из этой ситуации можно выйти, если закупщик воспользуется списком критериев оценки заявок с весовыми коэффициентами. Этот список отправляется вместе с приглашением участвовать в торгах. В этом случае закупщик может учитывать не только цену, но и другие факторы.

Конкурентные торги требуют больших затрат времени и дорогостоящего ведения документации; по этой причине статуты часто указывают, что торги могут быть неформальными, если речь идет о закупках товаров ниже установленной пороговой суммы, например 1000 долл. Если необходимые товары и услуги можно получить из одного источника, решения по закупкам могут приниматься на основе формальных переговоров; однако по возможности следует избегать привлечения единственного поставщика, поскольку это делает ситуацию более сложной, увеличивая административные расходы, связанные с закупками.

Когда для приобретения товаров и услуг с относительно невысокой стоимостью используются неформальные расценки, все этапы формальных торгов, за исключением запроса ограниченного числа заявок, должны быть выполнены. В данном случае запросы можно отправлять по телефону или по электронной почте. Закупщику необходимо иметь точную учетную документацию по поставщикам, к которым он обратился, зафиксированные ответы по телефону и причины, объясняющие, почему был выбран конкретный поставщик, если по поводу решения возникли какие-то вопросы. Часто осуществляют ротацию поставщиков, вошедших в список предпочтительных. Более подробно об использовании расценок и переговоров как методов установления цены рассказывается в гл. 8.

### ***Использование перечня претендентов***

При закупках продукции, которые требуют повторных действий, составляется основной перечень предложений. Для этого закупщик определяет характеристики, которые должны быть у любой фирмы-поставщика, и проверяет, позволяют ли они включить данную фирму в такой перечень квалифицированных поставщиков. В число этих характеристик входят: масштабы бизнеса (что связано с необходимостью поставок продукции в необходимых объемах), финансовая стабильность, процедуры контроля качества, уровни запасов готовой продукции (они помогут определить, насколько быстро ожидать поставок), предоставление гарантий, наличие запасных частей, оперативность специалистов по эксплуатации и ремонту, транспортные возможности. После этого отдел закупок проводит необходимый обзор характеристик поставщиков, чтобы удостовериться, что конкретный поставщик может удовлетворить требования по каждой важной характеристике. Если какой-то поставщик проверен и установлено, что какие-то его характеристики неудовлетворительны, эта информация должна быть немедленно сообщена поставщику, чтобы он знал, что ему необходимо изменить для получения контракта.

Если поставщик, получивший заказ на поставки, не выполнил заказ в соответствии с согласованными условиями, его исключают из перечня. Такое решение необходимо подкрепить данными, полученными при помощи системы оценки показателей работы поставщиков. Очевидно, поставщик, исключенный из перечня возможных источников по этой причине, должен быть извещен с указанием причины. Другой причиной исключения может быть продолжительное нежелание поставщика участвовать в торгах. Если этого не делать, список может оказаться слишком длинным, из-за чего с ним становится трудно работать. Особенно противоречив аспект, если единственный поставщик показывает низкие результаты.

Закупщик должен охотно рассматривать предложение любых поставщиков, которые хотят внесения в этот список, но для этого надо провести все предпринятые исследования. Компетентный закупщик должен быть достаточно энергичным, чтобы отыскивать новые источники поставок.

### ***Реклама***

В списке претендентов должна быть указана достаточно большая группа квалифицированных поставщиков, чтобы закупщик мог обеспечить достаточную конкуренцию в ходе торгов. Однако многие государственные закупщики в качестве обычной операционной политики или потому, что этого требуют положения статута или регулирующих документов, размещают рекламу на требуемые товары и услуги в установленных газетах или в электронном виде на Интернете. В рекламе может просто указываться, что, если какая-то фирма-поставщик хочет получить приглашение на участие в торгах по конкретному виду продукции, она должна обратиться в отдел закупок. После этого закупщик должен определить, удовлетворяет ли фирма-претендент минимальным критериям, предъявляемым к поставщику. Реклама гарантирует открытость закупок. По условиям соглашения о свободной торговле специалисты по закупкам для государственных органов и учреждений из Северной Америки должны удостовериться, что американские, канадские и мексиканские участники торгов достаточно осведомлены о торгах. Подобные подходы установлены и в Европейском Союзе к государственным закупкам.

### ***Процедура торгов***

Если торги проводятся по формальной системе, участнику, как правило, посылаются: (1) полный перечень спецификаций, которым поставщик должен следовать (в сложных случаях пакет спецификаций может состоять из нескольких страниц, порой из сотен; в некоторых случаях может содержать подробности по процедурам контроля качества, которые закупщик (и поставщик) будет использовать для гарантии соответствия спецификациям); (2) перечень инструкций для участников, где указывается, как, когда, где и в какой форме должна подаваться заявка; (3) общие и специальные правовые условия, которые должен выполнить участник, получивший заказ; (4) форма заявки, где поставщик указывает цену, скидки и другую необходимую информацию.

Обычно участник должен подать заявку до установленных даты и часа, например до 13.00 15 марта. По окончании времени приема заявки не принимают-

ся; опоздавшие заявки возвращаются претенденту нераспечатанными. После того как формально оформленная заявка подана, обычно изменения в нее вносить не разрешается, хотя некоторые агентства разрешают подачу новой заявки вместо предыдущей, еще не вскрытой, при условии, что новая заявка будет подана до истечения установленного срока. Обычно заявка должна подаваться в отдел закупок; это должно быть четко указано. Хотя перечисленные процедуры работы с заявками могут показаться довольно сложными, они создают среду, при которой все квалифицированные поставщики имеют равные возможности.

### *Использование гарантий предложений и депозитов*

Часто в пакете о заявках требуется, чтобы претендент при подаче заявки предоставлял гарантию. В некоторых штатах это правовое требование, особенно в случае закупок товаров или строительных контрактов на большую сумму. В качестве альтернативы некоторые учреждения государственных закупок требуют, чтобы заявка сопровождалась подтвержденным чеком или денежным почтовым переводом на фиксированную сумму. В том случае, если выбранный претендент не согласится подписать окончательный контракт о закупке или не выполнит условия контракта в соответствии с условиями своего предложения, эта сумма удерживается закупщиком для компенсации ущерба от невыполнения. Очевидно, гарантия предложения или депозит, обеспечивающий заявку, — это попытка отпугнуть от участия в торгах безответственных претендентов. В ситуациях высокого риска требуются дополнительные затраты, связанные с гарантией предложения, которые в некоторых случаях возвращаются потом закупщику и становятся дополнительными расходами закупающей организации; при закупках стандартной продукции, которую можно получить из нескольких источников, практика применения таких гарантий сомнительна.

Технически существуют три типа указанных гарантий. Большинство претендентов приобретают эти гарантии у страховой компании и тем самым фактически переносят часть риска на страховщика.

1. *Гарантия предложения (или обязательство поручителя)*. Если заказ будет размещен у конкретного претендента, он согласен на условия контракта о закупке. Если поставщик отказывается, дополнительные затраты закупающей организации на переход к услугам альтернативного источника несет страховщик.
2. *Гарантия показателей функционирования* — обязательство выполнить работу в соответствии со спецификацией и в установленное время. Если закупающей организации придется обратиться к другому поставщику за повторными работами или по завершению заказа, эти операции будут оплачены за счет первого поставщика.
3. *Гарантия оплаты* защищает закупающую организацию от права удержания, на которое могут претендовать поставщики материалов или труда участнику в случае, если участник торгов не оплачивает должным образом поставки своих поставщиков.

При долгосрочном контракте или контракте с высокими первоначальными затратами специалист по закупкам, возможно, захочет разделить гарантию на периоды или этапы выполнения, чтобы обязательство поручителя не было слишком высоким и не слишком сильно повышало стоимость контракта.

### ***Начало торгов***

В указанное в инструкции по торгам время закупщик или другое назначенное лицо вскрывает все конверты с предложениями и фиксирует их в специальном учетном листе претендентов. В некоторых организациях закупщик должен называть имя поставщика, его предложение, а клерк — зафиксировать информацию, проверить параметры фактического предложения, а затем удостоверить правильность информации в учетном листе. Обычно может присутствовать и изучить любое предложение любая заинтересованная сторона. Часто при вскрытии конвертов присутствуют поставщики, подавшие предложения, или те, кого не пригласили к участию в торгах, но кто хотел бы познакомиться с предложениями других поставщиков. Поданные предложения должны храниться в течение установленного времени (часто это 12 месяцев) и предоставляться для проверки любой заинтересованной стороне.

### ***Оценка предложений***

Обычно после вскрытия конвертов с предложениями специалисту по закупкам требуется определенное время для их анализа и подготовки рекомендованных действий. Если закупка крупная, может потребоваться консультация на уровне муниципалитета или одобрение кабинетом министров, если речь идет о снабжении федерального или регионального уровня. Первая задача на этапе оценки предложений — удостовериться, что все требования в предложении удовлетворены, и исключить те, что по этому критерию не проходят.

### ***Компетентные и ответственные участники торгов***

Одна из трудностей для менеджера по поставкам для государственных учреждений — заключить контракт с компетентным и ответственным участником торгов, предложившим самую низкую цену. *Компетентный* претендент — это поставщик, который способен в полном объеме выполнить требуемую работу и готов это сделать. *Ответственный* претендент — это поставщик, который подал предложение, соответствующее требованиям. Хотя все это звучит обоснованно, закупщику иногда требуется принять решение о сотрудничестве с поставщиком, чья способность выполнить заявку находится на предельном уровне. Поэтому необходимо обосновывать и документировать все действия и решения, связанные с закупками. Частично цель реформы снабжения — перевести акцент на поиск провайдеров товаров и услуг, обеспечивающих «лучшую ценность».

### ***Обеспечение конкуренции***

Специалисты по государственным закупкам находятся в уникальной позиции с точки зрения отслеживания незаконных торговых приемов, к которым прибегают поставщики. Поскольку эти специалисты обмениваются информацией по предложениям, они могут замечать случаи сговора поставщиков. Сговор может стать очевидным по искусственно завышенным ценам, одинаковым ценам, нежеланию участвовать в торгах, ротации поставщиков с низким предложением среди небольшой группы поставщиков, очевидному предпочтению конкретного претен-



дента отдельным разновидностям торгов и т.д. В каждой стране есть свое агентство или бюро, которому поручается исследование приемов, направленных на снижение конкуренции, и санкции в отношении тех лиц, которые к ним прибегают. Например, Департамент антитрестовских действий в Министерстве юстиции США и Бюро по конкуренции в Канаде регулярно напоминают специалистам по государственным закупкам о необходимости контролировать подозрительные приемы, к которым прибегают поставщики.

### ***Число заявок***

В некоторых организациях контракт на закупку нельзя подписывать до тех пор, пока не будет получено установленное число предложений (часто — три). Если минимальное число предложений не получено, должна быть подана заявка на новые торги или закупщик должен объяснить, почему характер требуемой продукции таков, что невозможно получить больше предложений от поставщиков.

### ***Ошибки в ходе торгов***

Если после того как предложение подано, но победитель еще не объявлен, претендент с более низкой ценой извещает закупщика о том, что в его предложении сделана ошибка, закупщик обычно позволяет это предложение изъять. Однако он должен учесть это, поскольку эта ошибка свидетельствует о степени ответственности претендента.

Более серьезная проблема возникает, если претендент, заявивший об ошибке в своем предложении, пытается снять его *после* того, как она признана победителем. Разумеется, использование гарантий предложения в процессе торгов — это попытка защитить закупающую организацию от возникновения подобных затруднений. Если никаких гарантий предложения не дано, закупщик может решить, что целесообразно по суду добиться исполнения условий контракта, или получить возмещение ущерба, или перейти к следующему претенденту (хотя тот может больше быть не заинтересован в данном контракте), или возобновить торги. Обычно в этом случае он получает правовую консультацию от специалиста, но если ошибка была механической, скажем, арифметической, суд, скорее всего, будет на стороне поставщика. Однако если ошибка связана с суждением, например поставщик ввел в заблуждение закупщика по поводу темпов роста цен материалов, тогда суд обычно не позволяет поставщику отказаться от своих обязательств. Кроме того, поставщик, обратившийся в суд для защиты своих интересов, должен доказать, что, после того как ошибка была обнаружена, закупающее агентство сразу же не известило его о ней.

Очевидно, если закупщик получает предложение, которое на основе здравого смысла и своего знания рынка он считает нереалистичным, то предложение должно быть перепроверено, а претендента следует попросить подтвердить, что оно сделано добросовестно. В долгосрочной перспективе подобные действия для закупающей организации, скорее всего, окажутся более дешевыми, чем затраты на судебные разбирательства.

### ***Определение победителя торгов***

Если требованиям удовлетворяют не меньше двух компетентных претендентов, следует выбрать поставщика, показавшего более высокие результаты. При любых других вариантах закупщик должен обосновать решения информацией. Если получены одинаковые предложения с низкой ценой и у поставщика нет информации о сговоре или о каких-то других нарушениях условий торгов, он должен суметь выбрать потребителя.

Закупщик не обязан извещать проигравших участников торгов о том, кто стал победителем, поскольку и предложения рассматриваются открыто, и все документы хранятся в отделе закупок и могут быть представлены по запросу любого заинтересованного лица. Однако правила вежливости требуют предоставить информацию по просьбе поставщика, не ставшего победителем.

## **ВОЕННЫЕ ПОСТАВКИ**

Министерство обороны отвечает за военное снабжение. Аспекты национальной безопасности вносят дополнительные сложности в работу военных поставщиков, поскольку им необходимо учитывать помимо стандартных и другие требования, с которыми не сталкиваются специалисты по государственным поставкам. Требования по военным поставкам могут быть самыми разными, от самой обычной продукции общего назначения вроде офисных поставок, продуктов питания и спальных принадлежностей до разработки новых самолетов, кораблей и наземных транспортных средств и систем оружия. Деньги, затраченные на крупные программы развития, исчисляются миллиардами долларов, а заказы могут выполняться в течение десятилетий. Чтобы учесть сложные аспекты военных заказов, специалисты по военным поставкам должны выбирать наиболее приемлемый тип контракта.

### **Контракт с фиксированной ценой**

Заданная цена в этом контракте (*firm-fixed price, FFP*) не может быть изменена ни при каких обстоятельствах. Это предпочтительный тип контракта, но дата поставок устанавливается на несколько месяцев или лет вперед, а за это время могут существенно измениться цены, и поставщик может прийти к выводу, что контракт связан со слишком большим риском утраты, и поэтому не согласиться на этот контракт.

### **Контракт с оплатой затрат плюс установленное вознаграждение**

В ситуациях, когда нельзя ожидать, что поставщик согласится продавать продукцию по фиксированной цене, можно заключить контракт с оплатой затрат плюс установленное вознаграждение (*cost-plus-fixed-fee, CPFF*). Подобная ситуация может возникнуть, если речь идет об экспериментальной продукции, или если спецификации еще не стабильны, или если будущие затраты нельзя спрогнозировать.

вать. Покупающая сторона соглашается возместить поставщику все разумно понесенные им затраты (заранее сформулировав «разумность») при проведении им работ или производстве требуемой продукции плюс выплатить установленную денежную сумму в качестве вознаграждения. Может быть установлена и максимальная сумма затрат. Контракт этого типа намного превосходит прежний, который поощрял поставщика завышать затраты, насколько это возможно. При контрактах CPFF поставщик несет небольшой риск, поскольку его затраты будут обязательно возмещены, но с увеличением этих затрат процентная доля вознаграждения снижается, поэтому у него появляется стимул контролировать затраты.

### Контракт с оплатой затрат без вознаграждения

В тех случаях, когда закупщик может убедительно доказать, что поставщик, выполняющий конкретный заказ, может получить достаточные дополнительные выгоды, то он, возможно, согласится выполнять этот заказ при условии возмещения ему только затрат (cost-no-fee, CNF). Например, поставщик может быть готов выполнить исследования и произвести какой-то новый продукт при условии возмещения только затрат на эти виды деятельности, поскольку выполнение этого заказа позволит поставщику отработать новые технологии или получить знания о продукции, которые он может использовать для получения крупной прибыли на коммерческом рынке.

### Контракт с оплатой затрат плюс поощрительное вознаграждение

По контракту этого типа (cost-plus-incentive-fee, CPIF) и покупатель, и продавец заранее соглашаются, какой должны быть целевая стоимость, фиксированная оплата и формула, по которой между сторонами будут распределяться любой перерасход или экономия. Предположим, что целевой расход, на который согласились стороны, составляет 100 тыс. долл., фиксированный гонорар — 10 тыс. долл., а формула стимулирования — 50/50. Если фактические затраты составят 120 тыс. долл., перерасход в 20 тыс. долл. будет в равных долях распределен между покупателем и продавцом, исходя из формулы 50/50, прибыль продавца снизится на 10 тыс. долл., то есть в этом примере станет нулевой. С другой стороны, если общие затраты составят только 90 тыс. долл., тогда доля продавца из неизрасходованных затрат на сумму 10 тыс. долл. составит 5 тыс. долл., а общая прибыль вырастет до  $15\,000 = 10\,000 + 5\,000$ . Такой тип контракта позволяет мотивировать поставщика быть максимально эффективным, поскольку преимущества более высокой эффективности (или штрафов за неэффективность) накапливаются и сказываются на конечной прибыли поставщика.

Очевидно, значительную сумму в денежном исчислении можно сэкономить или, наоборот, потерять из-за разумных или необоснованных действий лиц, принимающих решение по закупкам в военной области. Скажем, McDonnell Douglas Corporation получила оборонный контракт стоимостью 6,6 млрд долл. на разработку транспортных самолетов C-17 и построила шесть первых самолетов. К ав-

густу 1991 г. McDonnell Douglas отставала на год от графика, а ее перерасход средств на выполнение этого контракта, по оценкам, составлял от 1,4 млрд до 2,6 млрд долл.<sup>1</sup> Хотя самолет С-17 имеет хорошие тактико-технические характеристики, Конгресс, пытаясь снизить общие затраты, инициировал отдельное предложение Boeing, чтобы заменить часть заказанных С-17 на реактивные авиалайнеры 747. В начале 1995 г. военные оценили, что «разумные затраты» на модель С-17 составляют в среднем от 210 млн до 220 млн долл. Угроза конкуренции с Boeing заставила McDonnell Douglas пересмотреть свои прежние цены и подать новое предложение, в котором цена на С-17 установлена на 40% ниже предыдущей<sup>2</sup>.

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ, ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ПОСТАВКИ

Хотя закупки, осуществляемые региональными, территориальными, муниципальными и другими государственными агентствами, как правило, осуществляются на основе базовых принципов управления государственными поставками, на каждом из этих уровней существуют свои уникальные аспекты, о которых целесообразно кратко рассказать.

### Кооперативные закупки

В течение всего последнего десятилетия кооперативные закупки привлекли большое внимание специалистов, вызвали повышенный интерес у закупщиков и стали активно использоваться при государственных закупках. При этом подходе два или несколько отделов закупок государственных или некоммерческих организаций объединяют свои запросы и подают поставщику общую заявку. Этим успешно пользуются местные органы власти и руководство школьных районов и больниц, так как он дает небольшим организациям хорошие преимущества. Экономия от кооперативных закупок может быть существенной.

Можно выделить две основных разновидности кооперативных закупок: (1) совместная закупка, при которой несколько отделов закупок соглашаются объединить свои требования на конкретный вид продукции, после чего один из них размещает общий заказ у конкретного поставщика по установленной более низкой цене; (2) формальный контракт, по которому несколько отделов закупок соглашаются создать отдельную кооперативную закупающую структуру. Например, Premier, принадлежащий более чем 200 независимым больницам и центрам здравоохранения, расположенным в Соединенных Штатах. Совместно они управляют (или аффилированы с ними) почти 1500 больницами и другими учрежде-

---

<sup>1</sup> Rick Wartzman, «McDonnell Douglas Seen Exceeding Cap on C-17 Cost», *The Wall Street Journal*, August 26, 1991, p.A3.

<sup>2</sup> Jeff Cole, «McDonnell Douglas Offers to Cut Price of C-17 Military Planes by Up to 40%», *The Wall Street Journal*, August 1, 1995, p. 1.

ниями здравоохранения. Premier расширяет масштабы деятельности и возможности владельцев и аффилированных с ними организаций через групповые закупки товаров и услуг, добиваясь большей операционной и медицинской эффективности и производительности по услугам, важным для здравоохранения: повышению показателей медицинского обслуживания, эксплуатации биомедицинского оборудования, управлению цепями поставок, а также распределению рисков при работе с новыми ресурсами, требующимися в здравоохранении, например системами электронной коммерции<sup>1</sup>.

У кооперативных закупок имеется ряд преимуществ: (1) более низкие цены; (2) более высокое качество, достигаемое за счет более совершенного тестирования продукции и отбора поставщиков; (3) более низкие административные расходы; (4) стандартизация; (5) более точные отчетные документы; (6) более сильная конкурентоспособность. Однако такие закупки имеют и свои сложности: (1) ограниченный ассортимент закупаемой продукции, из-за чего их пригодность по назначению может снизиться; (2) более долгое выполнение заказов; (3) больший объем документов; (4) для небольших поставщиков — невозможность конкурировать за заказы.

В 1981 г. в Канаде Ron MacDonald стала инициатором создания Interuniversity Services, которая занималась бы закупкой всех необходимых видов продукции для всех университетов на территории четырех провинций, расположенных вблизи Атлантики, и сейчас эта служба успешно работает.

## Государственные и кооперативные контракты

В частном секторе уже привычной стратегией снижения затрат стало объединение заказов разных бизнес-единиц, подразделений и регионов или объединение необходимых товаров или услуг, чтобы покупатель имел более сильный рычаг при переговорах с потенциальными поставщиками. Специалисты по государственным закупкам на всех уровнях (федеральном, региональном (штат или провинция), территориальном или местном) все чаще получают право на консолидацию расходов своих организаций, чтобы получить более мощный рычаг влияния. Некоторые штаты также заключают кооперативные соглашения со службами снабжения других штатов, чтобы вместо отдельных контрактов с поставщиками заключать общий. Например, служба снабжения шт. Аризона ищет возможности по сотрудничеству, используя которые она может осуществлять закупки по законам других штатов. Это позволяет заключать кооперативные контракты, приемлемые для Аризоны. Вот что говорится по поводу одной такой возможности: «Агентство по закупкам штата Нью-Мехико от имени штата Нью-Мехико, Национальной ассоциации закупающих служб штатов и Союза специалистов по контрактам из восточных штатов предложило производителям компьютерного оборудования представить свои предложения. Цель этого приглашения — заключить крупные соглашения на конкурентной основе с квалифицированными про-

---

<sup>1</sup> Premiere, Inc., <http://www.premiereinc.com>.

изготовителями компьютерного оборудования, которые должны поставить серверы и другое компьютерное оборудование, а также программное обеспечение общего назначения, оборудование для локальных сетей, периферию, а затем предоставлять услуги по эксплуатации и поддержке для указанных закупающих организаций в общенациональном масштабе».

## Законы о предпочтении местных поставщиков

Во многих территориально-административных структурах часто приняты законы или статуты, утверждающие, что при прочих равных условиях местные участники торгов должны получать предпочтение при участии в торгах с неместными поставщиками, если их цена не превышает цены, предлагаемой неместными участниками, на установленный процент. Например, если местный поставщик подает заявку, цена в которой не превышает на установленный процент, например 5%, цену в заявках неместных поставщиков, то заказ должен получить местный поставщик при условии, что все остальные параметры одинаковы. Эта разновидность протекционизма по своим принципам похожа на закон о закупках американских товаров. Для обоснования этого положения используется то, что местные поставщики нанимают местный персонал и предоставление заказа местным поставщикам обеспечивает поддержку местной экономике.

Большинство специалистов по закупкам выступают против этой практики, считая, что она не отражает базовый принцип конкуренции. Из-за этого закупаемые товары и услуги платятся более высокая цена, чем возможно. Такой вариант не позволяет в полной мере получать преимущества экономической специализации, к тому же местные поставщики, зная, что им предоставляется подобное преимущество, как правило, всегда указывают цену чуть выше, чем она была бы при отсутствии правила предпочтения. Если кто-то верит в полную справедливость и открытую конкуренцию, то все поставщики, независимо от места их расположения, должны получить право конкурировать только на основе своей способности предоставлять максимальную ценность за затрачиваемые общественные средства. Национальная ассоциация специалистов по закупкам для органов власти и учреждений штатов, как известно, резко выступает против законов, обязывающих отдавать предпочтение местным поставщикам. В 2003 г. при опросе членов Национального института государственных закупок 68% респондентов указали, что их организации не оказывают предпочтения местным поставщикам, поскольку нет такого распоряжения, статута или закона; они считают, что подобная практика негативно влияет на конкуренцию.

## МОДЕЛЬ КОДЕКСА ЗАКУПОК

Модель кодекса закупок (Model Procurement Code) — это рекомендации, подготовленные для профессионалов в области государственного снабжения, которые разрабатывают или модифицируют свои кодексы снабжения на основе общепризнанных стандартов. Разработанная American Bar Association (Американская ассоциация адвокатов) модель кодекса была принята в 1979 г. и уточнена в 1999 г. с

учетом изменений за 20 лет в области управления поставками. Цель этого кодекса — применить проверенные приемы закупок на уровне регионов и муниципалитетов, чтобы гарантировать, что федеральные средства тратятся в соответствии с установленными приемами закупок.

Базовые цели и политика кодекса следующие:

- упростить и уточнить законы, определяющие снабжение конкретного штата;
- помочь постоянному развитию приемов и политики снабжения;
- по возможности унифицировать законы по снабжению разных подведомственных областей;
- добиться более высокого доверия общественности к процедурам государственного снабжения;
- обеспечить справедливое и равное обращение со всеми лицами, занимающимися снабжением в данном штате;
- добиться более высокой экономии при снабжении в данном штате и в максимальной степени обеспечить ценность, получаемую за счет общественных средств штата;
- способствовать более широкой и эффективной конкуренции при помощи системы свободного предпринимательства;
- обеспечить механизмы защиты системы снабжения, добиваясь качества и целостности ее работы;
- получить эффективный по затратам и оперативный механизм предоставления материалов, услуг и строительных заказов<sup>1</sup>.

Этот кодекс предназначен для всех организаций, занимающихся поставками, выбором источников поставок, подготовкой контрактов, разработками спецификаций, закупками, связанными с инфраструктурными элементами и услугами, модификацией и уточнением контрактов на поставку товаров и услуг, принципами распределения затрат, управлением поставками, правовыми и контрактными механизмами, обеспечивающими выполнение заказов, взаимоотношениями между разными органами власти, помощью небольшим предприятиям и предприятиям, которыми владеют инвалиды, помощью на федеральном уровне или требованиями по контрактному снабжению федерального назначения, этикой при заключении контрактов для государственных органов и учреждений. Затем Американская ассоциация адвокатов представила набор рекомендуемых всесторонних и взаимосвязанных регулирующих правил, которые можно использовать дополнительно к кодексу. В этом документе указываются и объясняются термины, которыми можно пользоваться при разработке всестороннего руководства, объясняющего политику закупок для общественных целей. Эта ассоциация также одобрила и опубликовала типовое распоряжение по закупкам<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *The Model Procurement Code for State and Local Governments* (Washington, D.C.: American Bar Association, 2000, <http://www.abanet.org>).

<sup>2</sup> *The Model Procurement Ordinance for Local Governments* (Washington, D.C.: American Bar Association, August 1982).

К результатам применения модели кодекса снабжения относятся: (1) изменения требований по проведению конкурентных торгов, которые предоставляют специалисту по закупкам больше свободы при анализе поставщиков и право заключать контракт не только с тем участником торгов, который предложил самую низкую цену; (2) возможность подачи конкурентных предложений в запечатанном виде, разрешение ведения переговоров и уточнение предложений; (3) приостановление или при определенных обстоятельствах лишение поставщика права заниматься поставками; (4) административные процедуры разрешения протестов и жалоб на проведение торгов<sup>1</sup>. В результате принятия законов на основе модели кодекса снабжения появилась совокупность прецедентов, которой, наряду с кодексом, можно воспользоваться при правовых спорах. Пересмотр кодекса в 2000 г. добавил следующие разделы, направленные на то, чтобы помочь службам снабжения лучше адаптироваться к электронной торговле; увеличить преимущества кооперативных закупок товаров и услуг для региональных и муниципальных уровней; предоставить более гибкие условия для руководителей отделов закупок, чтобы они могли применять процедуры снабжения в нестандартных обстоятельствах с соблюдением мер безопасности и указанием в отчетных документах лиц, отвечающих за все действия; дать более четкие рекомендации по используемым методам при выполнении строительных контрактов<sup>2</sup>.

## ИЗМЕНЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПОСТАВКАХ

Государственные поставки меняются. К наиболее основным из них относятся: использование электронных/на основе Интернета систем; более активное привлечение службы поставок к закупке услуг; многолетние контракты; приватизация; более упрощенные процедуры закупок; переход к приемам торговой практики.

### Использование электронных интернет-систем

В государственных поставках все активнее используются автоматизированные системы, в том числе системы электронного снабжения, предоставляющие специалистам по закупкам более легкий доступ ко всем заявкам; онлайн-коммуникации; информацию о заключенных контрактах; процедуры и формы документов для снабжения. Внутренние потребители также пользуются Интернетом для отправки электронного запроса информации (RFI), запроса на расценки (RFP) и приглашений принять участие в торгах (IFB), а также для получения доступа к информации по заключенным контрактам, политике, применяемым процедурам и формам. Эти системы позволяют быстрее реагировать на запросы потребителей, снижать затраты на снабжение и могут помочь добиться более высокой ценности всех запросов, делая их более наглядными и доступными для более широкого круга потенциальных поставщиков.

---

<sup>1</sup> *The Model Procurement Ordinance for Local Governments* (Washington, D.C.: American Bar Association, August 1982).

<sup>2</sup> *Ibid.*



## Привлечение службы поставок к закупке услуг

Одним из многих изменений в закупках для частного и общественного секторах является повышение активности отделов поставок в закупках услуг. В межотраслевом сравнении, проведенном в 2000 г. центром CAPS, сообщается, что региональные, территориальные и муниципальные отделы закупок около 65% всех средств тратят на услуги.

## Долгосрочные контракты

При государственных поставках широко практикуются долгосрочные контракты. Более крупные заказы делают их более привлекательными для поставщиков, а также снижают затраты на участие в торгах. К тому же крупные контракты снижают время специалиста по закупкам на процесс организации торгов по всем требуемым товарам и услугам.

## Приватизация

По мере того как государственный сектор сталкивается со все большей нехваткой средств, все более важное значение получает приватизация. Основные вопросы, которые при этом надо решить, включают: сокращение численности госслужащих; открытое сравнение затрат и преимуществ; избавление от части активов, за которые заплатили налогоплательщики.

## Упрощенные процедуры закупок

На федеральном уровне для снижения административных расходов, предоставления более широких возможностей для малого бизнеса, малого бизнеса с привлечением инвалидов и владельцев-женщин, обеспечения эффективности и экономии при заключении контрактов, снижения ненужных трудностей для агентств и подрядчиков приняты упрощенные процедуры закупок. Пороговыми границами для товаров и услуг, по которым можно применять упрощенные правила закупок, в качестве общего правила установлены: 100 тыс. долл., 250 тыс. долл. на территории Соединенных Штатов и 500 тыс. долл. за пределами территории Соединенных Штатов при проведении операций в случае возникновения непредвиденных обстоятельств или ведении действий против террористов; 5 млн долл. для коммерческих поставок товаров и услуг и 10 млн долл. при проведении операций в случае возникновения непредвиденных обстоятельств или ведении действий против террористов; для небольших закупок: 2,5 тыс. долл. — общего назначения, 2 тыс. долл. — для строительства и 15 тыс. долл. при проведении операций в непредвиденных обстоятельствах или действий против террористов.

## Торговая практика

Реформы снабжения, проведенные в 1990-х годах, привели к адаптации в сфере государственных закупок многих приемов торговой практики. В частности, это касается процессов оплаты и типов контрактов.

### *Карты государственных закупок*

В 1998 г. Администрация общих служб (GSA) начала программу GSA SmartPay. Пять служб, выпускающих кредитные карты, получили контракты, по которым они предоставляют федеральным агентствам новые способы оплаты за приобретаемые коммерческие товары и услуги, а также оплаты расходов, связанные со служебными поездками. Контракты по программе GSA SmartPay, ставшие возможными после 30 ноября 1998 г. по 29 ноября 2003 г., могут продлеваться пять раз, каждый раз на год. Эта программа принята для того, чтобы повысить гибкость действий, улучшить процессы оплаты, упростить процессы закупок, помочь агентствам получать средства на основе показателей своей работы, упростить финансовые операции и точнее распределять затраты, выбрать провайдера карт<sup>1</sup>. Карты снабжения также используются на региональном, территориальном и муниципальном уровнях.

### *Типы контрактов*

На всех уровнях закупок для органов власти используются разные механизмы заключения контрактов. Самое главное — добиться, чтобы тип контракта не препятствовал государственным целям, был справедлив и мог быть заключен с любым поставщиком. Конечно, специалисты по государственным закупкам не могут игнорировать и социальные аспекты деятельности государства.

---

#### **Выводы**

Управление государственными поставками предназначено для обеспечения поддержки и внесения своего вклада в достижение государственных целей прежде всего за счет получения максимальной ценности за затраченные деньги. Задачи, решаемые при снабжении, в этом случае очень трудны, и не только потому, что тратятся деньги налогоплательщиков и возникают политические аспекты, но и потому, что общественный сектор сталкивается со значительной нехваткой средств. Поэтому, так же как менеджер по поставкам в частном секторе, его коллега из государственного сектора испытывает сильное давление, и поэтому ему необходимо добиваться снижения затрат, связанных с закупками, при обеспечении их высокой ценности.

---

<sup>1</sup> GSA SmartPay, <http://www.gsa.gov>, December 6, 2004.

Вопросы  
и темы для  
обсуждения

1. Какие коммерческие приемы вы бы порекомендовали для использования при государственных закупках, чтобы они были более эффективными? Почему? Если эти приемы были бы приняты, как бы это повлияло на цели службы государственных закупок?

2. Какие «за» и «против» вы можете высказать об адаптации электронных интернет-систем управления государственными поставками?

3. В чем разница между закупками на федеральном уровне и на уровнях штата и муниципалитета?

4. Каковы преимущества и недостатки объединенных контрактов?

5. Каковы преимущества и недостатки законов о предпочтении местных поставщиков при закупках на региональном и местном уровнях?

6. Что такое гарантии предложений и почему они применяются?

7. Чем процесс торгов при государственных закупках отличается от закупок в частном секторе?

8. Каковы основные отличия государственных закупок и закупок производственного назначения? Какие из них осуществлять легче?

9. При каких обстоятельствах следует воспользоваться каждым из основных четырех типов контрактов для закупки продукции военного назначения?

10. Рассмотрев масштабы и сложность закупок продукции военного назначения, можно ли утверждать, что они эффективны в целом и эффективны по затратам? Какие изменения можно было бы осуществить в текущей практике этих закупок?

11. Как могут закупщики в производственной сфере воспользоваться спецификациями по закупкам, подготовленными федеральным правительством?

12. Способствует ли Закон о государственных закупках товаров американского производства эффективным закупкам? Приведите доводы в защиту этого закона или против него.

Реферативная  
литература

CAPS Research. *Purchasing Performance Benchmarks for Municipal Governments*, 2001. <http://www.capsresearch.org>.

CAPS Research. *Purchasing Performance Benchmarks for State / County Governments*, 1999. <http://www.capsresearch.org>.

*Model Procurement Code for State and Local Governments*, Washington, D.C.: American Bar Association, 2000.

National Institute for Governmental Purchasing. <http://www.nigp.org>.

Office of Federal Procurement Policy, Office of Management and Budget, Executive Office of the President. *Best Practices for Collecting*

---

*and Using Current and Past Performance Information.* May 2000.  
<http://www.arnet.gov/Library/OFPP/Best Practices/pastperformanceguide.htm>.

*The RFP Report.* Surrey, B.C.: Michael Asner Consulting.  
<http://www.rfpadvisor.com>.

*Small Business Trends in Federal Procurement in the 1990s.* U.S. General Accounting Office Report to Congressional Requesters, January 2001.

*Survey of State Government Purchasing Practices.* 5th ed. Rev. Lexington, KY: National Association of State Procurement Officers, 2003.

---

## Кейс 15.1

### Трисити

20 ноября Элен Картер, менеджер по закупкам и поставкам для администрации города Трисити, чувствовала себя не в своей тарелке, и все из-за одного телефонного звонка. По данным менеджера транспортного парка службы благоустройства города, из-за отсутствия запасного грейдерного ножа простаивал дорогостоящий грузовик, предназначенный для уборки снега. Элен беспокоило, что новая интегрированная система снабжения негативно влияла на работу ее отдела. Сколько других заказов еще не были выполнены из-за этой новой системы? Она знала, что ситуация требует немедленных действий, и поэтому просчитывала возможные решения.

### ТРИСИТИ

Трисити — город численностью приблизительно 330 тыс. человек, расположенный в средней части восточного побережья США с территорией около 41 110 акров. Городские власти несут ответственность за широкий круг вопросов, от работы полицейской службы до управления парками и местами отдыха. Структура городских департаментов представлена на илл. 1. Самую большую долю бюджета получает служба благоустройства города, что объясняется широтой поля ее деятельности.

В годовых сметах выделяются средства на капитальные работы, а также предусмотрены деньги для выполнения конкретных проектов, в частности строительство новых дорог, и операционные расходы на повседневные нужды. Каждый департамент и каждая служба отвечают за свои направления и получают деньги на свои проекты и на операционные цели на год. В конце года любые сметные средства, не использованные на проекты, у департамента или службы забираются, а неиспользованные операционные средства переводятся на следующий год.

Городские власти регулярно отчитываются за свои расходы перед налогоплательщиками. Власти должны добиваться эффективного и правильного расходования денег.

Иллюстрация 1  
Потребители услуг отдела закупок и поставок



### Отдел закупок и поставок

Закупки и поставки — это часть деятельности департамента финансов и администрации Трисити. Департамент закупок и поставок обеспечивает закупки для всех департаментов города, за исключением полицейского управления. К тому же они предоставляют складские услуги по продуктам, которые должны быть постоянно в запасах, в частности канцелярские принадлежности и оборудование для текущей эксплуатации зданий. Поэтому потребители департамента закупок и поставок — практически каждая служба и каждый отдел городской власти. С учетом этого миссия этого департамента сформулирована в следующем виде.

«Получение необходимых товаров и услуг тогда, когда они нужны, по справедливой цене и с помощью конкурентного процесса».

### ПРОЦЕСС РАЗМЕЩЕНИЯ ЗАКАЗОВ

Закупку товаров и услуг инициируют департаменты. Запрос направляется в департамент закупок и поставок, который заполняет форму на получение заказа со склада или инициирует процесс закупок у поставщиков третьей стороны. Заказ отдается тому участнику торгов, кто предлагает самые низкие цены и при этом способен выполнить

спецификации, заданные подразделением-пользователем. Департамент закупок и поставок отслеживает заказы, чтобы гарантировать поставки точно в срок. Этот департамент также координирует оплату поставщиков.

Оптовая продукция, хранящаяся на складе, и предназначена для повседневного использования. Потребители могут заказывать продукцию, находящуюся в запасе, и персонал департамента закупок и поставок готовит заказанные количества. Конечные пользователи также отвечают за то, чтобы в запасе была и та продукция, которая требуется не регулярно. Департамент закупок и поставок размещает повторные заказы только на основании их запросов.

Если заказанной продукции нет в запасах, департамент закупок и поставок может прибегнуть к одному из следующих вариантов.

---

Торги	для заказов, стоимость которых превышает 58 тыс. долл.
Официальные расценки	для заказов, стоимость которых от 15 тыс. долл. до 58 тыс. долл.
Неофициальные расценки	для заказов со стоимостью ниже 15 тыс. долл.

---

Принцип отбора поставщиков один: контракт заключается с претендентом, подавшим заявку с самой низкой ценой при условии выполнения спецификаций. Одобрение зависит от того, как размещается заказ.

## ИНТЕГРИРОВАННОЕ СНАБЖЕНИЕ

Месяц назад департамент закупок и поставок внедрил новую компьютерную систему. Пока она еще на начальном этапе отработки, но Элен уже столкнулась с рядом сложных задач, которые новая система вызвала для ее отдела.

Снабжение стало интегрированным, как это следует из названия новой системы, но не индивидуализированным. Заказы в онлайн-режиме могут размещать только 10 основных заказчиков, а остальные для обработки своих заказов должны обращаться к ручной системе. Предыдущая система позволяла всем потребителям размещать заказы в онлайн-режиме. Новая система к тому же предоставляет ограниченные возможности по управлению заказами для потребителей, размещающих заказы, предоставляя им только данные об остатке их сметных средств. Первоначально Элен столкнулась с тем, что ее подчиненным не нравится вводить данные по заказам в новую систему. Если предыдущая система позволяла видеть вводимую информацию на одном экране, в новой системе предусмотрено семь экранов. Большая часть персонала проработала более десяти лет и привыкла к прежней системе. По их мнению, новая система, как им кажется, повышает рабочую нагрузку, а уровень обслуживания конечных пользователей снижается.

Система интегрированного снабжения — финансовая. Поскольку она не индивидуализирована по запросам департамента закупок и поставок, некоторые процессы, применяемые при заказах, нужно отладить. Например, для тех отделов, у которых больше нет возможности размещать заказы в онлайн-режиме, запросы, отправляемые по факсу, требуют ручной обработки, а для проверки статуса заказа надо позвонить потребителю, разместившему заказ. При ограничениях на ресурсы, что всегда характерно для общественного сектора, Элен не уверена, сможет ли она получить дополнительный персонал, чтобы справиться с возросшей рабочей нагрузкой.

Но Элен знает потенциальные преимущества новой системы и то, что нужно только время, чтобы они проявились. Новая система интегрировала разрозненные в прошлом системы. Основными модулями новой системы стали закупки, работа со счетами, складские операции и выплаты. Интеграция этих элементов обеспечила более полный контроль со стороны руководства: оплату поставщикам и потребительские заказы можно отслеживать лучше, отчеты о работе персонала впервые стали доступны широкому кругу лиц, а задержанные заказы автоматически пополняются через склад. Более того, интегрированное снабжение позволяет непрерывно оценивать показатели работы поставщиков. Эти инструменты в конце концов помогут Элен повысить эффективность всего процесса закупок. Новая система стала первым шагом в переходе на бизнес с интернет-поддержкой.

## ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Многие заказчики Элен не очень довольны новой системой, установленной в офисе. Они считают, что потеряли контроль над некоторыми важными частями процесса обработки заказа.

Некоторые составляющие крупных проектов, связанные с услугами, могут особенно заинтересовать лиц, выбранных в городской совет. Они достаточно часто интересуются теми аспектами закупок по проектам, к которым у них особый интерес. Поэтому любые изменения, которые они считают противоречащими этим интересам, воспринимаются негативно.

Наряду с внешним давлением Элен сталкивается и с сопротивлением своих подчиненных. Уже во время обучения применению новой системы ее подчиненные высказывали озабоченность снижением производительности. С началом работы системы эти вопросы стали возникать повседневно. Элен считала, что прежнюю систему следует отключить сразу же после внедрения новой, но теперь она в этом не очень уверена.

## ПРОБЛЕМА ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ ЗАПАСНОГО ГРЕЙДЕРНОГО НОЖА

Сейчас Элен анализирует проблему, которая возникла из-за отсутствия запасного грейдерного ножа. Заказ, поданный департаментом благоустройства города, одним из заказчиков, имеющих онлайн-доступ, новая система не передала. Поскольку склад не получил запроса на нож, заказ на него не был оформлен. Менеджер транспортного парка утверждает, что снегоуборочную технику, для которой заказывался нож, сейчас нельзя использовать, поскольку ножа нет в запасах, и теперь эта техника простаивает.

Элен размышляет, что могло вызвать сбой в обработке заказа. Была ли это ошибка персонала при вводе данных или причина в новой системе? А может быть, просто технические неполадки? В любом случае Элен необходимо срочно решить проблему. К тому же ее интересует, как добиться, чтобы подобные проблемы не возникали с другими заказами. Что могла бы она сделать, чтобы не допустить подобного в будущем? Какими мерами безопасности она могла бы для этого воспользоваться?

---

## Кейс 15.2

### Совет школьного района Фэйервью

Во вторник 11 апреля Питер Лоуренс, менеджер по поставкам Совет школьного района Фэйервью (Fairview School Board, FSB), шт. Орегон, встретился с Джимом Ноксом, финансовым контролером. По прогнозам, бюджет совета на следующий год будет дефицитным, и Джима попросили дать рекомендации по решению этой проблемы. Во время встречи Джим предложил отказаться от главного распределительного центра и передать школам ответственность за управление своими поставками. Питеру надо ответить на предложение Джима к концу недели.

### СОВЕТ ШКОЛЬНОГО РАЙОНА ФЭЙЕРВЬЮ

Совет школьного района Фэйервью (FSB) был создан четыре года назад при объединении четырех региональных школьных советов в единый централизованный административный орган. Несмотря на растущее число жителей в регионе, объединение было признано необходимым, чтобы за счет совместных операционных действий снизить затраты. Объединенный FSB управляет приблизительно 200 школами, на территории, охватывающей около 2000 квадратных миль, работают более 8000 штатных и внештатных сотрудников. До объединения самым крупным из четырех был город Фэйервью, насчитывающий приблизительно 100 школ, в то время как три остальные были небольшими сельскими школьными советами. Сейчас бюджет FSB составляет 525 млн долл.

### УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКАМИ

В период объединения отделы поставок трех сельских советов были ликвидированы, а отдел поставок школьного совета города Фэйервью начал обслуживание всего региона. В отделе работают те же 12 человек, что и до объединения.

В течение ряда лет отдел поставок использует технологические приемы размещения заказов на поставки и управления запасами в распределительном центре. В период объединения три других совета были интегрированы в систему поставок при помощи специализированной сети. Эта система была недавно модернизирована и помогает персоналу отдела поставок эффективно управлять множеством заказов, которые они обрабатывают каждый день.

Закупки для FSB, если не говорить о крупных строительных проектах, услугах специализированных консалтинговых фирм и правовых и финансовых вопросах, стоят приблизительно 75 млн долл. в год. Когда сотруднику школы требуется приобрести что-то, он размещает заказ через интранет FSB. После этого заказ проверяется работниками финансового отдела, чтобы убедиться, что существуют необходимые сметные ресурсы, позволяющие закупить требуемый товар или услугу. После этого заказы консолидируются в административных офисах. Управление заказами на закупку осуществляется ежедневно.

### РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР

Отдел управления поставками имеет распределительный центр площадью 30 тыс. кв. футов. Он расположен в Фэйервью и предназначен для двух целей. Прежде всего в



центре хранятся товары общего назначения: канцелярские принадлежности, бумага и продукты, предназначенные для уборки помещений территорий. Такие запасы хранятся либо потому, что скидки за объем оправдывают оптовые закупки, либо потому, что из-за больших сроков доставки заказанной продукции необходимо иметь резервный запас. Уровни запасов в распределительном центре в среднем стоят 1 млн долл., хотя в течение года эта сумма может существенно колебаться. Кроме того, в распределительном центре располагается запас товаров, предназначенных непосредственно для обучения, например аудио-, видео- и специальные учебные материалы, которыми школы пользуются периодически и могут забирать их из центра на короткое или более продолжительное время.

Распределительный центр также обеспечивает доставку, в том числе занимается передачей документов между подразделениями, расходными материалами, компьютерным оборудованием и аудио- и видеооборудованием, когда необходим их ремонт или аренда. Кроме того, служба доставки забирает излишнее оборудование и мебель и занимается их утилизацией. Доставки в школы и в здания совета осуществляются дважды в неделю, а при необходимости и чаще. У совета есть четыре собственных фургона и один крупный грузовик.

В распределительном центре работают супервизор, клерк, пять складских работников и пять водителей транспортных средств. В целом педагоги и административный персонал довольны нынешним положением дел и услугами распределительного центра.

## ПЛАН ДЖИМА НОКСА

Когда Джим Нокс встретился с Питером, он объяснил, что по прогнозам дефицит бюджета FSB в будущем году составит 7 млн долл. и необходимо скорректировать бюджет, чтобы решить эту проблему. Увольнение ряда сотрудников по программе раннего выхода на пенсию и снижение нескольких программ сократит дефицит, но эти действия полностью проблемы не решают, и поэтому требуются дополнительные шаги. Джим уверен, что затраты можно снизить, если позволить школам самим заниматься поставками, и предложил уволить весь персонал распределительного центра, транспортные средства и оборудование — продать, а сам распределительный центр временно закрыть. Джим утверждает, что закрытие распределительного центра более привлекательно, чем дополнительное снижение средств на образовательные программы. По его подсчетам, только затраты на заработную плату персонала центра в год составляют 500 тыс. долл. Сокращение других накладных расходов, связанных с центром, — арендных платежей и коммунальных услуг — легко позволят эту сумму удвоить.

Джим попросил Питера проанализировать его предложение и сообщить ему результаты анализа к концу недели. Питер понимает, что ему необходимо оценить последствия предложения на деятельность FSB, прежде чем он ответит. Особенно он хотел бы оценить потенциальные затраты и преимущества сохранения распределительного центра. Он понимает, что такое масштабное изменение операций, несомненно, существенно повлияет на интересы самых разных лиц: учителей, секретарей школ и ремонтных работников. Питеру необходимо понять, как учесть интересы различных групп персонала, если распределительный центр будет ликвидирован. Питер также понимает, что если он не согласится с предложением Джима по закрытию распределительного центра, то ему придется предложить альтернативные варианты, позволяющие справиться с дефицитом бюджета.



## Средства производства

---

Трудности при закупках средств производства

Новые технологии — новое оборудование

*Классификация оборудования*  
*Трудности при закупках оборудования*

Сорсинг и вопросы поставок

*Проектные и исследовательские характеристики*  
*Техническое обслуживание*  
*Стоимостные факторы*  
*Затраты жизненного цикла или совокупная стоимость владения*  
*Процедуры составления бюджета*  
*Сорсинг и отбор*  
*Правовые вопросы*  
*Утилизация устаревшего или заменяемого оборудования*

Причины покупки использованного оборудования

*Условия контрактов на продажу*

Лизинг оборудования

*Преимущества и недостатки лизинга*  
*Виды лизинга*

*Категории лизинговых компаний*  
*Оценка арендодателя*

Приобретение технологий

Приобретение строительных объектов

*Риски строительного процесса*  
*Подходы к приобретению строительных объектов*  
*Анализ места строительства*  
*«Устойчивое» строительство*  
*Поставки в строительстве*

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 16.1 Марк Англемон*

*Кейс 16.2 Casson Construction*

### Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- покупать или брать в лизинг новое оборудование либо покупать использованное?
- поощрять руководителей участвовать в «зеленом» или «устойчивом» строительстве?
- учитывать разницу между повседневными и стратегическими закупками средств производства?

Как можно:

- внести свой вклад в закупку программного обеспечения для всего предприятия?
- улучшить проектирование и разработку нового оборудования?
- снизить совокупную стоимость владения?

Капитальные активы — это долгосрочные активы, которые не покупаются и не продаются в ходе бизнес-процесса, оказывают постоянное влияние на операции организаций, используются более года, требуют крупных вложений и подвергаются амортизации. Активы могут быть как материальными, так и нематериальными. Исторически материальные активы (земля, здания и оборудование) привлекают основное внимание менеджеров, поскольку именно они определяют благополучие организации. Однако в настоящее время нематериальные активы (патенты, авторское право, идеи, знания и люди) становятся все более важными создателями ценности. Нематериальные активы особенно сложны для работы с ними, поскольку традиционные бухгалтерские процедуры не предусматривают их оценки и не имеют надежных методов такой оценки.

По данным Бюро переписи населения США (U.S. Census Bureau), американский бизнес, как правило, ежегодно инвестирует в новые и использованные средства производства от 1 до 1,5 трлн долл. В обстоятельствах, когда экономика слабая, инвестиции в капитальные активы обычно сокращают, при сильной экономике капиталовложения вновь возрастают. Влияние подобного поведения на устойчивость бизнеса организации — один из участков, которым менеджеры по поставкам уделяют особое внимание при оценке поставщиков. Небольшие или незначительные инвестиции в капитальные активы могут вызвать серьезные организационные проблемы, влияющие на способность поставщика обеспечивать в долгосрочной перспективе товарами и услугами надлежащего качества.

Старшие менеджеры, активно использующие модель добавленной стоимости, хотят добиваться повышения доходов, снижения затрат и управления активами. Менеджеры по поставкам вносят свой вклад в эти задачи через процесс структурированного сорсинга и управление поставками.

В этой главе рассматриваются вопросы приобретения средств производства, в том числе оборудования, программного обеспечения и строительных объектов.

## ТРУДНОСТИ ПРИ ЗАКУПКАХ СРЕДСТВ ПРОИЗВОДСТВА

Приобретение основных средств — для организации ключевая стратегическая задача, поскольку может обеспечить ей конкурентное преимущество на несколько лет. При других условиях эти покупки могут оказаться самыми обычными и не оказывать значительного влияния на бизнес. В капиталоемких отраслях, например в горной или авиационной промышленности, приобретение основных средств — одна из самых крупных закупочных категорий и одна из самых больших возможностей влияния службы поставок на показатели доходности и темпы роста бизнеса. Риски, связанные с приобретением средств производства, могут быть высокими. Начиная от процесса составления бюджета до проектирования оборудования или зданий, определения места покупки недвижимости и решения по оборудованию и программному обеспечению для всего предприятия на конечный успех или неудачу капитальных проектов влияют множество факторов. Несомненно, чтобы приобретение средств производства и управление ими, как и обычными товарами и услугами, оказались успешными, важно иметь хорошо сформулированные цели по поставкам, согласованные с организационной стратегией и подкрепленные строго выполняемыми процессами поставок. Из-за больших капиталовложений и их долгосрочных последствий дополнительную важность приобретает применение подходящих для этого инструментов и приемов: анализа затрат в масштабах всего предприятия, стандартизации оборудования, в том числе компьютеров и программного обеспечения, глобализации процессов и открытости затрат.

Стратегия приобретения конкретных средств производства зависит от ряда факторов, в том числе частоты закупок, прогнозируемой совокупной стоимости владения, масштабов и временных параметров потоков наличных средств и влияния закупок на операции бизнеса. Например, если эти активы регулярно, через определенные промежутки времени, заменяются, целесообразно установить тесные рабочие взаимоотношения с поставщиком и добиваться постоянного совершенствования его продукции. Например, миссия почтовой службы США — универсальное обслуживание при обоснованных затратах в заданное время. Чтобы добиться выполнения этой миссии, необходимо точно и быстро сортировать огромные объемы писем и посылок. Поэтому для почтовой службы сортировочное оборудование относится к стратегическим основным средствам. Из-за требований к проектированию и желанию иметь стандартизированное оборудование в масштабах всей страны в качестве поставщиков можно использовать лишь немногие организации. Управляющая команда работает в тесном контакте с этими поставщиками, совместно разрабатывая спецификацию, управляя структурой затрат, поставляя оборудование в рамках укороченного цикла и добиваясь улучшения качества, нужной скорости операций и самой низкой совокупной стоимости владения.

Для разовых или редких закупок большого объема анализ совокупной стоимости владения и затрат целесообразно проводить в масштабах всей цепи поставок. Помимо цены покупки существует и множество других видов затрат, влияю-

ших на истинную «стоимость для организации» каждой конкретной покупки; особенно это касается капитальных активов. В целом считается, что при приобретении основных средств цена закупки составляет от 30 до 50% совокупной стоимости владения. На совокупную стоимость владения значительное влияние основных средств оказывают и другие факторы, особенно затраты на эксплуатацию и ремонт, операционные расходы, простои и выход продукции из строя. Поэтому персонал службы поставок должен обладать навыками, умениями и знаниями, позволяющими разрабатывать методы определения совокупной стоимости владения, чтобы оценивать затраты в масштабах всей цепи поставок.

## НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — НОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Конкурентного преимущества можно добиться за счет дифференциации товаров или услуг или производства с низкими издержками. Новые технологии часто помогают организации добиваться конкурентного преимущества по обоим этим направлениям, предлагая на рынке новые виды товаров и услуг, для производства которых требуются более низкие затраты. Поэтому новая технология — важнейший стратегический аспект деятельности большинства организаций, вызывающий огромный интерес. К тому же новые технологии почти всегда связаны с использованием нового оборудования и новых процессов. Однако этот стратегический аспект приобретения нового оборудования традиционно учитывался не в полной мере. Право на интеллектуальную собственность, скорость приобретения товаров и услуг, установки и отладки приобретенной продукции, постоянная поддержка со стороны поставщика для улучшения операционных характеристик и проведения модернизации, а также разработка следующего поколения технологий — эти факторы сейчас становятся важными на общекорпоративном уровне.

Например, в полупроводниковой отрасли самую крупную в категорию всех закупок обычно составляют закупки капитального оборудования. В Intel поставили цель — связать условия контрактов на закупку средств производства и обслуживание оборудования с показателями функционирования этого оборудования. Здесь поставщику платят за календарное время, в течение которого система способна выполнять необходимые функции, и за конечное качество. Чем быстрее время наладки и чем больше конечные результаты превышают согласованные показатели, тем большее вознаграждение получает поставщик. Перспективные планы определяются необходимостью постоянного снижения стоимости в расчете на одну единицу продукции и числа таких единиц за год на единицу оборудования. В процесс планирования с учетом долгосрочного использования технологий Intel включаются лишь немногие ключевые партнеры-поставщики. Будущие технологические решения определяет совокупная стоимость владения не только на основе затрат на оборудование. Очевидно, для управления этим процессом необходим подход на основе общекорпоративной командной деятельности. В состав этой команды входят лучшие специалисты. Конечно, далеко не все оборудование, которое закупается, настолько современно, как это описано выше. Тем не менее при закупке нового оборудования всегда учитываются базовые положения, принятые в компании.

Закупки оборудования предусматривают, помимо прочего, учет технологических и производственных особенностей, а также факторы за пределами этих функций. Если исходить из прежнего подхода, выделяются восемь основных причин, определяющих параметры конкретной покупки: (1) мощность; (2) экономия на операциях и эксплуатации; (3) повышенная производительность; (4) более высокое качество; (5) надежность использования; (6) экономия времени или затрат на труд; (7) долгосрочность использования; (8) безопасность, отсутствие загрязнения окружающей среды и недопущение чрезвычайных ситуаций. Помимо этих вопросов существуют аспекты, интересные для маркетинга, службы поставок или финансового отдела, а также вопросы общего управления. Можно ли считать такой вариант стратегическим? Важны и желательны ли стилевые изменения или другие модификации в нынешних продуктах? Каков рынок: статичный, сокращающийся или расширяющийся? Имеются ли у компании средства для покупки оборудования, которое более желательно или необходимо, или эти задачи можно решить при помощи моделей, которые менее эффективны, но требуют меньших первоначальных затрат? Что следует сделать в том случае, если какое-то оборудование технологически предпочтительно, но получить его можно лишь у производителя, который не вызывает доверия или находится на грани банкротства? Подобные вопросы очень важны для принятия окончательного решения и, разумеется, охватывают не только чисто технологические составляющие. По этой причине целесообразно формировать межфункциональную сорсинговую команду, в состав которой входят сотрудники разных отделов, в частности технологического, пользовательских, финансового, маркетингового, поставок, которые должны совместно принимать решения о закупках основного оборудования.

## Классификация оборудования

Удобно классифицировать оборудование на многоцелевое и применяемое для достижения одной цели. Многоцелевое оборудование может применяться для самых разных процессов, использоваться в разных отраслях, как правило, имеет более длительный технологический срок службы и может иметь значительную ликвидационную стоимость. Типовыми примерами такого оборудования могут служить автопогрузчики и стандартные токарные станки. Оборудование для решения одной задачи разрабатывается для выполнения одной или нескольких операций и при их выполнении показывает гораздо более высокие результаты, чем многоцелевое. С другой стороны, его специальные функции ограничивают диапазон использования, а степень его полезности зависит от необходимости тех операций, которые оно может выполнять. Такое специализированное оборудование часто применяется лишь в одной отрасли, а в некоторых случаях — лишь у одного заказчика. Важную роль играют спецификации продукции, поэтому служба поставок должна проводить консультации с техническим персоналом как покупателя, так и поставщика. Ликвидационная стоимость специализированного оборудования может быть низкой, а иногда потребность в решаемых с его помощью задач может исчезнуть до того, как это оборудование будет физически изношено.

Небольшое или вспомогательное оборудование обычно применяется меньше, и, как правило, оно гораздо дешевле, чем основное. Затраты на него даже не всегда могут быть капитализированы. В основном это стандартное оборудование. Типовые примеры такого оборудования — небольшие силовые модули и моторы.

## Трудности при закупках оборудования

Снабжение, связанное с оборудованием, имеет ряд особенностей, в частности следующие.

1. Закупки оборудования могут быть стратегически важными для организации, где действуют такие факторы, как секретность, или когда появляется возможность первым выйти на торговую площадку с продукцией, получаемой при помощи данного оборудования, то есть когда это оборудование становится основным фактором. При этом риск, связанный технологической или иной с неудачей, может быть очень высоким. Решение по отбору поставщика с учетом этих обстоятельств становится основным корпоративным решением стратегического значения.
2. Покупка оборудования обычно требует значительных средств для единственной сделки. Иногда эта сумма требует специальной формы финансирования, например выпуска облигаций, заключения лизингового договора или платежей в соответствии с согласованным сторонами графиком.
3. Из-за относительно большого срока службы капитальное оборудование обычно покупается реже, чем остальные товары и услуги.
4. Конечную стоимость оборудования определить гораздо труднее, чем конечную стоимость сырья. Первоначальные затраты на оборудование — это только часть общих затрат; к тому же для определения общих затрат потребуется целая серия оценок, учитывающих влияние установки оборудования и его наладки, время простоя, устаревание, эксплуатацию и ремонт, перевод работников на другое место и прямые операционные факторы. Некоторые из этих составляющих никогда не известны точно, даже после опыта работы с конкретным видом оборудования. Более того, многие из этих составляющих затрат, например страхование, выплата процентов, устаревание и амортизация, могут продолжаться и после того, как оборудование уже не используется. Порой сложно определить доход от оборудования, даже если можно приблизительно рассчитать затраты. Тогда трудно определить, когда доходы, полученные от оборудования, покроют связанные с ним затраты, то есть когда оборудование себя окупит. Это особенно применимо к непроизводственному оборудованию, в частности кранам и подъемникам.
5. Спрос на оборудование в большей степени, чем на другие промышленные товары, — спрос на средства производства. Поэтому определить лучшее время для покупки с учетом ценовых характеристик крайне сложно. Только тогда, когда потребности определены и спецификации на оборудование обоснованы, появляется шанс отложить или ускорить покупку с учетом действующих на рынке цен. Подобное оборудование обычно не покупают, пока в нем нет потребности, и особенно редко приобретают в период эко-

номических спадов, хотя при этом цены на оборудование обычно снижаются и можно привести много весомых аргументов в пользу приобретения оборудования именно в это сложное для экономики время. В периоды спада бизнеса производители, как правило, отслеживают свои активы более внимательно. К тому же в периоды экономического спада труд может становиться дешевле, что также ослабляет мотивацию производителей заменять труд оборудованием. В периоды экономического бума действуют силы противоположной направленности.

6. Часто закупки оборудования требуют учета того, как оно влияет на окружающую среду, и того, как лучше всего утилизировать заменяемое оборудование. Речь идет не только о том, что утилизация может оказаться неэкономичной, но и потому, что материалы, которые производит оборудование, и потребность организации в производстве и эксплуатации этого оборудования могут оказывать значительное влияние на состояние окружающей среды (см. гл. 11 *Возврат инвестиций*).
7. На приобретение оборудования и передачу прав собственности на него в значительной степени могут влиять налоги и, в частности, амортизационные скидки.
8. Свою роль в закупках нового оборудования играют и технологические прогнозы. В течение какого времени это оборудование не будет считаться устаревшим? Можно ли его впоследствии модифицировать? Какая технология его скорее всего заменит? Следует ли покупать это оборудование сейчас или позже? Можно ли еще работать со старым оборудованием? Особенно непросто определить степень технологического устаревания оборудования. В настоящее время цикл жизни оборудования, как и компонентов, сокращается. Новые технологии позволяют быстро создавать прототипы. Закупающие организации могут определять желательные изменения в составе имеющегося оборудования и ожидать быстрой модификации, а также быстрого появления новых моделей. Поэтому риск технологического устаревания повышается.
9. Оборудование, особенно крупные установки, может потребовать долгой наладки, в течение которой может потребоваться поддержка службы поставок, поскольку могут возникать самые разные срочные ситуации. Выбор оборудования может побудить организацию принимать ряд других долгосрочных решений, например какую продукцию выпускать, как проводить подготовку операторов, как распределять площади, какой выбрать метод производства, какова стоимость операций.

Необходимо проанализировать не только конкретное оборудование, но и такие вопросы, как планировка предприятия, используемые мощности, типы станков, применяемых для других операций, и другие аспекты, влияющие на общую работу. Коротко говоря, покупаемое оборудование должно рассматриваться как интегральная часть уже существующего процесса, поэтому необходимо добиваться координации с работой уже существующих участков, хотя в некоторых случаях для производства экономически обоснованных объемов продукции могут потребоваться масштабные изменения.



## СОРСИНГ И ВОПРОСЫ ПОСТАВОК

Хотя основной процесс закупок и поставок, обсуждаемый в этой книге, в полной мере применим и к приобретению капитального оборудования, есть ряд участков, требующих отдельного рассмотрения. Поскольку закупки средств производства обычно дорогостоящи и в значительной степени влияют на деятельность организации, очень важно с самого начала поручить межфункциональным командам сосредоточиться на проектировании, исследованиях и разработках, чтобы полученная в результате структура затрат гарантировала наименьшие общие затраты в течение всего срока службы этого оборудования. Хорошие результаты, полученные на первых этапах, намного снижают риск в течение оставшейся части процесса поставок, в том числе утилизации актива в конце полезного срока службы, и обеспечивают хорошую основу для составления смет и одобрения проекта. Эти темы более подробно обсуждаются в этом параграфе.

### Проектные и исследовательские характеристики

Если заказчику требуется оборудование, которого нет в настоящее время на рынке, на первое место выходят вопросы разработки и проектирования. Если это уникальное оборудование, которым будет пользоваться только один заказчик, затраты на разработку и проектирование можно легко отнести на этого заказчика. В эту категорию попадают многие оборонные заказы. Гораздо сложнее, если потенциальными преимуществами поставщика могут быть дополнительный опыт, который он может перенести на другие товары или услуги, или аналогичное оборудование, которое он может продать другим заказчикам. Кто и в каких долях в этом случае должен оплачивать разработку и проектирование? Какие преимущества должен получать покупатель первой единицы оборудования нового поколения? Должны ли покупатель и поставщик распределять между собой затраты на разработку и проектирование и оба пользоваться преимуществами будущих продаж другим заказчикам, используя для этого патенты, роялти или отчисления установленного процента? Кроме того, при рассмотрении любого нового капитального актива есть еще два вопроса, требующие ответов. Во-первых, кто платит за разработку и проектирование и когда? Во-вторых, как должен распределяться между покупателем и поставщиком риск неудачи при работе с новым продуктом? В каждой отрасли и в каждой ситуации практическое решение этих вопросов может быть разным. Для покупателей, которые могут взять на себя затраты на разработку и пойти на технологический риск, при успешной реализации проекта могут открываться интересные возможности.

### Техническое обслуживание

Многие поставщики капитального оборудования продолжают обслуживать это оборудование и после того, как оно продано и установлено у заказчика. При предоставлении технических услуг надо получить ответы на два основных вопроса.

Почему эта услуга предоставляется и почему она востребована? Каковы затраты на ее предоставление?

### *Предпродажное обслуживание*

Поставщик предоставляет потенциальному или фактическому покупателю оборудования услуги, связанные с технической стороной продажи, чтобы определить, в какой степени конструкции и спецификации оборудования соответствуют конкретным требованиям, а также для того, чтобы гарантировать функционирование оборудования после его установки. Эта часть обслуживания почти всегда связана с «проблемой покупки конкретных пользователей». Однако существует и другая сторона вопроса обслуживания продаж. Например, потенциальный покупатель может запросить и получить большой объем предпродажного обслуживания, на самом деле не имея желания купить это оборудование и понимая, что фирма, предоставляющая услуги, не получит его заказ. Такое поведение не только неэтично. Покупатель, прибегающий к подобным приемам, рано или поздно столкнется с тем, что его репутация серьезно пострадает. Проблема технического обслуживания двухэтапная, каждый из этапов требует своих затрат. На первом этапе продавец определяет стоимость предпродажного обслуживания. Это обслуживание главным образом осуществляется в виде стимулирования продаж, когда никаких последующих еще продаж нет или когда прибыль от продажи недостаточна, чтобы покрыть в полной мере расходы на это обслуживание, и поэтому необходимо отыскивать другие способы, позволяющие окупить это обслуживание. Для решения этой конкретной программы можно порекомендовать установление платы, либо одинаковой для всех, либо вычисляемой на основе фактических затрат, требующихся для предоставления предпродажных услуг. В этом случае получатель услуг платит независимо от того, будет потом осуществлена закупка или нет.

### *Послепродажные услуги*

Часто оборудование продается с гарантией эффективности, что объясняет необходимость наблюдения за установкой и монтажом оборудования и за тем, как оно используется. Даже после того как первоначальный период закончится, продавец может регулярно проверять оборудование, чтобы убедиться в его должном использовании. Основное злоупотребление, связанное с послепродажными услугами, возникает в тех ситуациях, когда фирмы-продавцы настаивают на оплате услуг, в которых покупатель не нуждается.

## Стоимостные факторы

После того как потребность в капитальном оборудовании установлена, один из первых вопросов, который следует рассмотреть, — его стоимость. Предназначено ли это оборудование только для замены предыдущего или должно обеспечить дополнительную мощность? Каковы затраты на установку этого оборудования? Какими будут затраты в начальный период? Не вызовет ли установка нового оборудования проблемы с размещением остальных рабочих участков на предпри-

ятии? Каковы будут затраты на эксплуатацию и ремонт оборудования, кто будет поставлять запасные части и по какой цене? Требуется ли какое-либо вспомогательное оборудование, и если да, то сколько они стоят? Какими будут операционные расходы, включая оплату электроэнергии и труда? Как долго оборудование будет использоваться? Может ли подразделение-пользователь само создать это оборудование или его придется купить у внешней организации? Как будет исчисляться амортизация оборудования? Во сколько обойдется финансирование этой покупки? Если оборудование покупается для производственных целей, какова стоимость производства продукта по сравнению с его закупкой у внешнего поставщика или с производством на новом оборудовании?

### **Затраты жизненного цикла или совокупная стоимость владения**

В качестве хорошей основы для принятия решений по поводу капиталовложений могут использоваться затраты жизненного цикла (life cycle costing, LCC), или совокупная стоимость владения (ТСО). Философия затрат жизненного цикла относительно проста: общая стоимость единицы оборудования не ограничивается ценой его покупки даже с учетом затрат на установку. Гораздо важнее знать общие затраты на выполнение его функции в течение жизненного цикла оборудования или решения той задачи, для которой оно предназначено. Поэтому первоначально низкая цена покупки может скрывать более высокие операционные затраты, к которым время от времени добавляются более высокие затраты на эксплуатацию и простой, потребность в более квалифицированном персонале, большие отходы материала, большая потребность в электроэнергии, большие расходы на переработку отходов. Поэтому предложение с низкой ценой отражает лишь первоначальную цену покупки оборудования. Поставщик, предлагающий оборудование с относительно низкой ценой и высокими затратами жизненного цикла, может получить неоправданное преимущество. Концепция затрат жизненного цикла предусматривает учет всех значимых стоимостных элементов при принятии решения, хотя это легче сделать теоретически, чем реализовать на практике. Поскольку многие затраты осуществляются в будущем (иногда через 10 или даже 15 лет) и природа этих затрат неопределена, эта концепция может легко подвергаться критике. Разработаны компьютерные модели расчета, начиная от простых бухгалтерских программ, которые вычисляют стоимость проекта в течение всего срока его выполнения, до метода Монте-Карло применительно к оборудованию, от его концептуальной разработки до утилизации. Более того, в настоящее время компьютер позволяет протестировать чувствительность моделей и определить, когда необходимо оперативно изменить исходные параметры.

Даже с учетом сказанного ясно, что затраты жизненного цикла — это серьезная и предпочтительная альтернатива признанию победителем заявки с самой низкой ценой. Опыт использования этой концепции показывает, что очень часто начальная цена закупки оборудования ниже конечной стоимости. Например, начальная цена компьютеров редко превышает треть затрат жизненного цикла, а

для большинства современных промышленных установок эта доля варьируется от 20 до 60%. В ходе одного исследования совокупной стоимости владения капитальным оборудованием в несколько миллионов долларов компьютерное моделирование процесса выявило 139 разных стоимостных элементов.

Чтобы в полной степени воспользоваться возможностями этих двух концепций, в организации должны быть профессионалы, обладающие достаточными навыками, умениями и знаниями. Компании, уделяющие большое внимание управлению цепями и сетями поставок, должны учитывать и то, как эти концепции распространены в масштабах всей цепи или сети. В SEMATECH, международной организации, которая оказывает поддержку исследованиям и разработкам в области полупроводников, подготовка персонала проводится с привлечением третьей стороны, благодаря чему концепция совокупной стоимости владения распространяется в масштабах всей цепи поставок полупроводников. Аспекты совокупной стоимости владения в равной степени важны и для сервисных организаций, где особой компетенцией становится информация. В подобных случаях информация полезна и доступна, но для этого нужны капиталовложения в производство компьютеров и программное обеспечение.

## Процедуры составления бюджета

Как правило, бюджет предусматривает две разновидности капиталовложений. Первая охватывает возможные расходы, которые даже при самом полном исчислении остаются относительно небольшими, и поэтому финансовый комитет или финансовый контролер считают их второстепенными и уделяют не много внимания. Обычно для таких расходов устанавливается какое-то пороговое значение, например от 2 тыс. до 10 тыс. долл. Вторая разновидность предусматривает более крупные расходы. Включение в бюджет статьи на закупку какого-то оборудования, как правило, приводит к тому, что никакого дополнительного разрешения тратить эту сумму денег на покупку этого оборудования больше не требуется. Одобрение должно быть получено заранее от тех руководителей, кого это касается. Его можно получить только после того, как эти лица внимательно изучат предварительный анализ проекта. Для этого поручается проведение оценки с подробным описанием того, что надо купить, представить оценку затрат и вероятной конечной экономии, объяснить потребность в данном оборудовании, показать влияние этой покупки на организацию в целом, а также предоставить любую другую информацию, которую лицо, совершающее покупку, считает важной. С учетом этих фактов, а также данных, отражающих другие финансовые требования компании и ее финансовую позицию, принимается решение, разумеется, учитывающее и мнение руководителя, который дает окончательное разрешение на конкретный вид расходов.

## Сорсинг и отбор

При покупке любого капитального актива очень внимательно требуется подходить к сорсингу (управлению поиском, анализом и приобретением ресурсов) и

отбору подходящего источника поставок. При закупках материалов и деталей выбор конкретного поставщика определяется его способностью обеспечить быстрые и надежные поставки, а также постоянным наличием у него требуемой продукции. При покупках средств производства эти характеристики часто не так важны, как затраты на эксплуатацию и ремонт, операционные издержки, время простоев и мощность оборудования, затраты на которые в итоге нередко существенно выше, чем цена покупки. Конечно, как и при любой покупке, важны надежность продавца и обоснованная цена. Но по сравнению с сырьем при отборе правильного типа оборудования может потребоваться гораздо более тесное взаимодействие с поставщиком, вплоть до сотрудничества, поскольку очень важны установка нового оборудования и его эффективное использование по назначению, в чем заинтересованы и поставщик и заказчик. Другими словами, и продавец и покупатель проявляют больший интерес к этому капитальному активу и после его продажи. Поэтому повышенное внимание уделяется наличию запасных частей и услугам по ремонту оборудования на всем его жизненном цикле. При размещении заказов компания обязательно учитывает характер своих предыдущих взаимоотношений с поставщиком оборудования. Заинтересованные в надежной и производительной работе инженеры и техники, использующие средства производства, нередко предпочитают конкретных поставщиков. У крупных компаний всегда есть другая альтернатива: они могут выпускать нужное им производственное оборудование в своих цехах. У некоторых имеются дочерние предприятия, специализирующиеся на проектировании оборудования и его производстве. Если секреты производства дают производителю конкурентное преимущество, собственное производство становится почти неизбежным. При работе «точно в срок» (см. гл. 6) одной из характеристик компании становится самостоятельная модификация оборудования. Оно часто предназначено для сокращения времени переналадки или повышения мощности при небольших производственных циклах. Собственное проектирование оборудования и возможности его модификации, несомненно, составляют крупный актив, который следует оценивать при учете технологического уровня поставщика.

## Правовые вопросы

При покупках оборудования следует уделять должное внимание и правовым аспектам, в частности рискам привлечения к ответственности за нарушение патентных прав или травмы работников, полученные при работе на купленном оборудовании. Контракты на продажу оборудования и соглашения по закупкам часто предусматривают длительный срок их выполнения и множество участников, из-за чего могут возникнуть правовые противоречия. Для защиты от них используются разные формы страхования, хотя и в этом случае могут быть разные юридические трактовки ситуаций. Закупка оборудования должна полностью соответствовать требованиям по безопасности, установленным региональными или территориальными органами там, где это оборудование будет использоваться. Эти правила по безопасности на разных территориях могут быть совершенно разными. Необходимо полностью выполнять и требования федерального Закона о технике безопасности и гигиене труда. Особенно щекотлив вопрос о величине ущерба, возни-

кающего из-за несоблюдения данных законов. Должен ли продавец важного оборудования отвечать за снижение продаж и вклада в прибыль при поломке этого оборудования из-за ошибки проектирования или производства? В таких ситуациях убытки покупателя могут быть очень большими. Так, одна компания из-за поломки нового оборудования стоимостью 800 тыс. долл. в течение шести месяцев не получала доход 1 млн долл. в день! Поэтому приобретение большинства видов капитального оборудования требует повышенного внимания, а при подготовке контрактов на их приобретение должны участвовать квалифицированные юристы.

### Утилизация устаревшего или заменяемого оборудования

Что делать со старым или заменяемым оборудованием? Это непростой и интересный вопрос. Можно старое оборудование отдать в зачет стоимости нового: поставщик делает скидку на покупку нового оборудования и сам занимается утилизацией старого. Если сейчас не рассматривать другие смежные вопросы, решение в этом случае прежде всего зависит от того, снизит ли покупающая сторона конечные затраты. Поскольку продажа с зачетом стоимости старого товара — это форма снижения цены, она может не всегда точно отражать текущую рыночную стоимость старого оборудования. В некоторых отраслях старое оборудование может быть в отличном рабочем состоянии, и его утилизация может привести к ненужной конкуренции. В других ситуациях это оборудование может представлять угрозу для здоровья или окружающей среды или содержать отдельные детали или иметь характеристики, которые составляют секрет фирмы. Тогда обоснованным решением может стать разборка оборудования или приведение его любым способом в непригодное для использования состояние.

В крупных организациях оборудование, применявшееся на одном участке, может быть переведено в другое место на другом предприятии этой же организации. Отделы поставок обычно ведут онлайн-базы данных или рассылают списки внутри организации, где перечисляются имеющиеся единицы оборудования, предназначенного для утилизации, и только после того как претендентов на эти виды продукции в самой компании не находится, службы поставок отыскивает другие варианты их утилизации. Преимущество онлайн-баз данных заключается в том, что все бизнес-единицы могут более легко запрашивать полезное для себя оборудование и получать его. Если компания имеет глобальные масштабы и оборудование для одного ее предприятия устарело, оно может считаться самым современным в другом. Если его можно перевести и установить с разумными затратами, это может оказаться более предпочтительным, чем покупка нового оборудования. Трансфертное ценообразование, как правило, исходит из балансовой стоимости оборудования, а оплата транспортировки обычно возлагается на получающее подразделение или бизнес-единицу. Еще один вариант — продать старое оборудование дилеру подержанного оборудования. Очень часто можно найти покупателя и самостоятельно, а иногда продать старое оборудование как металлолом. Некоторые из этих процедур в той или иной степени обсуждаются в гл. 11 *Возврат инвестиций*. Как и во всех остальных ситуациях, предусматривающих утилизацию, на метод утилизации значительное влияние оказы-

вают вопросы экологического характера. Поэтому иногда для утилизации оборудования может потребоваться его разборка.

## ПРИЧИНЫ ПОКУПКИ ИСПОЛЬЗОВАННОГО ОБОРУДОВАНИЯ

В нашем обсуждении закупок оборудования до сих пор предполагалось, что покупающей стороне требуется новое оборудование. В качестве альтернативного варианта можно рассмотреть закупку использованного оборудования, хотя в этом случае надо учесть ряд аспектов. В целом при оценке этой альтернативы руководствуются теми же правилами, что и при покупке нового оборудования, однако есть одно важное отличие: услуги и гарантии производителя при таких покупках могут не предоставляться. Оценить полезность этих услуг и гарантий всегда достаточно сложно. Многие покупатели утверждают, что эти составляющие более важны при покупке использованного оборудования, чем при приобретении нового, и поэтому их польза может быть выше, чем любая разница в цене.

Так, руководителям, отвечающим за парк транспортных средств, требуется уделять особое внимание тому, в какой момент следует заменять одно транспортное средство другим. При управлении парком транспортных средств в настоящее время применяются интересные разработки: покупка этих средств у компаний, сдающих автомобили в аренду (при незначительном пробеге, но при значительном списании первоначальной стоимости автомобиля), использование лизинговых компаний или услуг третьей стороны, а также право выкупить транспортное средство по истечении какого-то срока его использования (или после какого-то установленного пробега).

Перечислим некоторые причины, объясняющие целесообразность покупки использованного оборудования.

1. Когда важную роль играет цена, либо из-за значительной разницы между новым и использованным оборудованием, либо в тех случаях, когда покупатель ограничен в средствах.
2. Для применения на пилотных или экспериментальных предприятиях.
3. Для выполнения специального или временного заказа, в ходе которого вся стоимость покупки будет амортизирована.
4. Когда оборудование долгое время будет простаивать.
5. Для обучения персонала.
6. Для эксплуатационных (а не производственных) отделов.
7. Для экстренных случаев, когда нет времени на получение нового оборудования.
8. Когда использованное оборудование можно легко модернизировать или когда это последняя модель.

## Условия контрактов на продажу

Использованное оборудование может предлагаться с некоторыми особыми условиями в контрактах.

1. Оборудование может предлагаться «как есть», то есть в том состоянии, в каком оно находится, а в некоторых случаях и «там, где оно находится». Продажа «как есть» означает, что контракт предусматривает условие «никаких гарантий, никаких претензий, как явных, так и скрытых, в отношении состояния оборудования, предлагаемого на продажу». Условие передачи оборудования «там, где оно находится» не требует разъяснений.
2. Оборудование может продаваться с некоторыми особыми гарантиями, которые целесообразно оформить в письменном виде. Это особенно часто практикуется дилерами использованного оборудования, хотя и они могут предлагать оборудование на условии «как есть».
3. Оборудование может продаваться «гарантированно и восстановлено». Если оборудование предлагается на этих условиях, оно прошло тестирование и имеет обязательную гарантию удовлетворительного функционирования в течение не менее 30 дней от даты отгрузки.

Существуют разные каналы, через которые можно покупать и продавать использованное оборудование, в частности через производителя, который принял использованное оборудование в качестве зачета при продаже нового, а также через прямые продажи пользователю, через брокеров, на аукционах и через дилеров.

## ЛИЗИНГ ОБОРУДОВАНИЯ

Многие производители капитального оборудования не только его продают, но и сдают в лизинг. Сторонники лизинга считают, что этот вариант предусматривает платежи за использование активов, а не за сам факт владения активами. Особая форма лизинга — краткосрочная аренда, которая целесообразна при ограниченном использовании оборудования, а также в тех случаях, когда капиталовложение и/или затраты на эксплуатацию оборудования велики. Нередко производитель помимо предоставляемого в лизинг оборудования может отправить вместе с ним и оператора. Большинство лизинговых контрактов могут иметь в своих условиях пункт, предусматривающий «опцион покупки» после определенного, согласованного сторонами периода. При анализе варианта лизинга капитального оборудования важно удостовериться, что вы полностью понимаете правила, по которым работают налоговые службы. Органы власти в Канаде и США трактуют их примерно одинаково. Во всех случаях при лизинге важно разобраться, как Налоговое управление (Internal Revenue Service) рассматривает налоговый статус полученного таким образом оборудования.

При отсутствии непреодолимых факторов стороны считают, что они намерены осуществить продажу и покупку, а не аренду, если в условиях соглашения имеется один или несколько следующих условий.

1. Определены размеры периодически осуществляемых платежей по каждой единице оборудования, получаемого арендатором.
2. Арендатор получает титул на оборудование после выплаты за это оборудование определенной суммы.
3. Общая сумма, которую арендатор должен заплатить за относительно короткий период времени, составляет значительную часть от общей суммы, которая должна быть выплачена, чтобы обеспечить передачу правового титула.



4. Согласованные размеры платежей превышают типовые для аренды.
5. Собственность может быть приобретена на условиях опциона покупки, номинального по отношению к стоимости собственности в тот момент, когда опцион может быть реализован по условиям, установленным на начало действия первоначального соглашения, или составляет относительно небольшую сумму по сравнению с общими платежами, которые необходимо внести.
6. Некоторая доля периодических платежей специально выделена в качестве оплаты процентов или может быть другим образом определена как эквивалент процентов.

До тех пор пока арендные платежи нельзя трактовать как расходные статьи, влияющие на размер подоходного налога, возможные преимущества варианта аренды оборудования могут быть не реализованы.

В прошлом некоторые крупные производители станков и оборудования, использующие передовые технологии, предпочитали лизинг продажам. Деятельность государства, направленная против трестов, была предпринята, чтобы предоставить пользователю право самому определять, покупать или брать оборудование в лизинг. Лизинг может осуществляться производителями оборудования, дистрибьюторами или лизинговыми компаниями. Иногда, как в строительной отрасли, владелец оборудования, который в настоящее время им не пользуется, может сдать его в лизинг или аренду другому лицу, у которого может быть временная потребность в таком оборудовании. В крупных организациях, в том числе государственных, в отношении лизинга наблюдается интересный феномен. Поскольку лизинговые затраты, как правило, относятся к операционным издержкам, а не к бюджету капиталовложений, руководители отделов могут пытаться приобрести оборудование «через заднюю дверь», беря его в лизинг в тех случаях, когда их бюджет капиталовложений не разрешает покупки. Это может легко приводить к злоупотреблениям и очень высоким затратам на аренду. В одном государственном учреждении стоимость аренды записывающего оборудования в течение шести месяцев оказалась равной стоимости его покупки. Покупателям необходимо знать об этой практике и о различных уловках, в том числе и при лизинге.

## Преимущества и недостатки лизинга

В качестве основных преимуществ лизинга можно указать следующие:

- 1) для исчисления подоходного налога лизинговые сделки относят к расходам;
- 2) первоначальная плата относительно невелика (а в некоторых случаях может даже в конце концов приводить к снижению общих затрат);
- 3) можно получать консультации экспертов;
- 4) снижается риск устаревания оборудования;
- 5) можно применять для специальных работ или при сезонном повышении спроса;
- 6) перед покупкой можно опробовать оборудование в работе;
- 7) время инвестиций возлагается на поставщика.

Например, менеджеры, управляющие парками автомобилей, часто предпочитают лизинг, особенно в тех случаях, когда автомобили используют в масштабах всей страны и когда лизинговая компания может на более выгодных условиях совершать покупку автомобилей, а в конце их эксплуатации может заниматься их утилизацией. Однако у лизинга есть серьезные и очевидные недостатки:

- 1) совокупная себестоимость может быть высокой;
- 2) предусматривается контроль со стороны арендодателя;
- 3) арендатор получает меньшую свободу контроля и использования оборудования.

Многие виды лизинга требуют тщательного контроля, поскольку по своим условиям они односторонние, когда весь риск возлагается на арендатора. Например, что делать с заменяемым оборудованием, когда оно устарело и больше не подлежит ремонту? Имеет ли арендатор право покупать расходные материалы в любом месте? Какими оказываются фактические платежи по сравнению с расчетными? Имеются ли значительные ограничения по максимальному или минимальному выходу продукции с арендованного оборудования? Устанавливаются ли такие параметры, как число часов в день или число смен, в течение которого оборудование должно использоваться? Какие приспособления могут применяться при работе этого оборудования? Какие ограничения налагаются на работу данного оборудования?

## Виды лизинга

Существует два основных вида лизинга: финансовый и операционный. Финансовый лизинг предусматривает полную или частичную выплату по различным схемам. По схеме полной выплаты арендатор выплачивает полную цену покупки оборудования плюс процент, а в некоторых случаях, в соответствии с договором, несет расходы за эксплуатацию, обслуживание, ведение отчетной документации и страховку в виде плана регулярных платежей. По схеме частичной выплаты в конце срока аренды у оборудования остается остаточная неоплаченная стоимость, и арендатор выплачивает разницу между первоначальной и остаточными стоимостями плюс процент и другие виды начислений. Сумма финансового лизинга включает сумму, установленную арендатором, процентную ставку и ставку амортизации оборудования. Сумма, назначенная арендатором, зависит от предлагаемых им услуг и может достигать до 0,25% валового значения при полном финансовом плане и отсутствии других услуг. Процентная ставка зависит от стоимости денег для арендодателя и кредитного рейтинга арендатора. Ставка амортизации, как правило, определяется типом оборудования и характером его использования.

Операционный лизинг в своей основной форме не подлежит отмене и имеет установленный срок действия, который существенно ниже срока службы оборудования, и фиксированное финансовое обязательство, которое значительно ниже цены закупки оборудования. При операционном лизинге ключевыми факторами становятся услуги, при которых арендодатель несет полную ответственность за эксплуатацию, устаревание, страхование, выплату налога, покупку и продажу

оборудования и другие аналогичные вопросы. Оплата этих услуг должна оцениваться арендатором с учетом других альтернатив решения его задач.

## Категории лизинговых компаний

Чтобы получить приемлемую цену при лизинговом соглашении и как результат достаточную прибыль, арендодатель должен провести тщательный анализ условий лизинга, поскольку у большинства лизинговых компаний разработаны стандартные процедуры расчета лизинговых платежей. Они редко готовы предоставить их другим заинтересованным лицам, как и основные данные, лежащие в основе этих расчетов, поэтому покупатель должен сам тщательно проверить все факты и данные, прежде чем подпишет договор. Поскольку арендодатели с большей готовностью могут сообщить процедуры и данные их конкурентов и хранить в секрете свои, требуемое арендатору исследование — сложная, но возможная задача. Можно выделить четыре основные структуры лизинговых взаимоотношений, каждая из которых ведет к своим последствиям (рис. 16.1).



Рис. 16.1  
Четыре структуры лизинговых взаимоотношений

### *Арендодатель с полным предоставлением услуг*

Арендодатель с полным предоставлением услуг чаще всего встречается при аренде автомобилей, офисного и промышленного оборудования. Арендодатель пре-

доставляет все услуги, закупает оборудование по спецификациям покупателя и имеет собственный источник финансирования. Такой арендодатель обычно получает скидки или другие уступки от производителей оборудования, о которых арендатору не сообщается. Он также получает прибыль от платежей за услуги эксплуатации и обслуживания оборудования, которые включаются в арендные ставки. Особое внимание при подписании долгосрочных лизинговых контрактов следует уделять пункту о повышении цен, чтобы это повышение касалось только той части лизингового соглашения, по которой затраты могут возрасти.

### *Компания, специализирующаяся на финансовом лизинге*

Арендодатель не покупает оборудование и не занимается его эксплуатацией и продажей, поэтому арендатор непосредственно связан с производителем оборудования. Арендодатель часто имеет доступ к средствам, которые может получить по базисной ставке, и поэтому может получить прибыль, кредитуя другие структуры по более высокой ставке. Иногда, если речь идет об относительно коротком лизинге, арендодатель может получить прибыль от перепродажи оборудования и поэтому предложить необычно низкие ставки лизинга. Рентабельный арендодатель может выигрывать за счет кредитов, на которые предоставляются налоговые льготы, и амортизации по сравнению с арендатором, получающим более низкую прибыль. Арендатор в данном случае от выигрыша арендодателя ничего не получает. Но если арендатор уже вышел на предел налоговых льгот по кредитам для крупных капиталовложений, а арендодатель еще к своему пределу не подошел, лизинг может оказаться в равной степени выгодным для них обоих.

### *Лизинг для дочерних компаний*

Основное назначение этого вида лизинга — поощрять продажу и использование оборудования родительской компании. Существует несколько причин, объясняющих, почему основной производитель оборудования может выбрать лизинг, а не продажу, в частности следующие.

1. Добиться более широкой дистрибуции своей продукции или более высокой прибыли.
2. Снизить кредитный риск.
3. Продавать полную товарную линию или повысить объем продаж расходных материалов к оборудованию.
4. Контролировать рынок использованного оборудования.
5. Стабилизировать темпы роста бизнеса компании через гарантию дистрибуции во времена экономических спадов, когда продажи нового оборудования по сравнению с использованным становятся затруднительными.
6. Контролировать обслуживание.
7. Защищать свою патентную позицию.

Очевидно, трансфертная цена оборудования устанавливается на основе соглашения между родительской компанией и арендатором. Иногда арендодатель устанавливает порог, по которому взимается налог с платежа в размере 2% стоимости арендуемого оборудования, хотя в реальной жизни для арендодателя налог за использование может устанавливаться только на 50% стоимости оборудования,

сданного в аренду. Арендатор может ожидать в данном случае по крайней мере выигрыш в 1%.

### ***Участие банка***

В тех случаях, когда арендатор имеет хороший кредитный рейтинг, схема с участием банка может предоставить дополнительные преимущества. Например, банк может принять решение финансировать часть лизинга по базовой ставке, что объясняется низким уровнем риска и небольшими осложнениями такого лизингового соглашения. Арендодатель в этом случае занимается покупкой оборудования, его обслуживанием и утилизацией, оставив банку те задачи, где у арендодателя обычно гораздо меньше опыта.

### **Оценка арендодателя**

Безотносительно отдельных преимуществ и недостатков и фактических условий лизингового соглашения любой потенциальный лизинг оборудования необходимо готовить максимально внимательно, учитывая особенности арендодателя. Здесь необходимо получить ответы на следующие вопросы.

1. Насколько арендодатель честен с заказчиками?
2. Действительно ли он уделяет столько внимания и средств на проведение исследований, сколько заявляет?
3. Насколько он финансово устойчив?
4. Если арендодатель — единственный источник поставок, не проявляет ли он склонность к односторонним периодическим корректировкам арендных и других платежей?

## **ПРИБРЕТЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ**

Многие организации тратят миллионы долларов на информационные и коммуникационные технологии, включая как оборудование, так и программное обеспечение. Потенциальное кратко- и долгосрочное воздействие этих покупок на практически каждый участок и операции покупателя полностью объясняет, почему решения, связанные с информационными технологиями, настолько важны, что их нельзя оставлять на усмотрение только специалистов по информационным технологиям. Если предыдущее обсуждение закупок оборудования в основном касалось стационарного производственного оборудования, при покупках информационных технологий существует ряд особенностей.

Технологическая покупка может предусматривать приобретение только товаров (оборудования), только услуг (программное обеспечение), товаров и услуг (оборудование и программное обеспечение), объединенных в единый пакет (см. гл. 17 *Услуги*, где закупка услуг обсуждается более подробно). Опыт закупок многих крупных технологий свидетельствует, что преискурантная цена на оборудование может составлять лишь треть, а и то меньше, годовых затрат на вспомогательные технологии и, очевидно, намного меньше общих затрат, понесенных за

весь полезный срок службы оборудования (например, настольный компьютер может служить три года). Поэтому совокупная стоимость владения технологией должна подвергаться самому тщательному анализу. В состав этих затрат, помимо прейскурантной цены, входят все расходы, связанные с эксплуатационными работами провайдера, гарантией и подготовкой персонала, а также затраты на получение нужной конфигурации, ее поддержание и модернизацию, подготовку конечных пользователей плюс любые затраты на программное обеспечение и связанные с ним виды деятельности.

Оборудование, например компьютеры и принтеры, можно купить или взять в лизинг. Оценить, что предпочтительнее — покупка или лизинг, следует с учетом затрат и преимуществ каждого варианта. При закупке к преимуществам относится то, что расходы можно в течение установленного времени амортизировать. Однако при этом организация также должна выплачивать налоги на собственность и каждые три-четыре года нести затраты на замену устаревших технологий. При лизинге организация может избежать налоговых обязательств и технологического устаревания, но в конце концов, вполне вероятно, платит больше, чем при покупке. Организация, занимающаяся поставками, может потенциально добавить ценность за счет своевременного анализа и планирования информационной стратегии, если она знает структуру затрат, может ее правильно применить к моделированию общей стоимости, при ведении переговоров и управлении контрактом в ходе его выполнения. Совокупная стоимость владения также важна, если речь идет о покупке программного обеспечения. Здесь она определяется размером лицензионных платежей, условиями пользования, числом первоначальных пользователей и расходами на добавление новых, затратами на установку, подготовку сотрудников, размером оплаты за эксплуатацию и поддержку оборудования, частотой и количеством модернизаций, отслеживанием регистрационных номеров программного обеспечения, превысившего полезный срок службы (обычно два года).

Приобретение программного обеспечения имеет интересную особенность, связанную с тем, что это интеллектуальная собственность, в отличие от материального актива или услуги, и во многих ситуациях затраты на него капитализируются, вместо того чтобы проходить по статье расходов. Капитализация означает, что затраты в течение срока службы программного обеспечения амортизируются, а не немедленно списываются как расходы. Поскольку программное обеспечение используется для бизнес-операций в течение нескольких лет, есть смысл попытаться оценить его как актив и показать его влияние на показатели в отчете о прибылях и убытках. Необходимость составления смет капитальных вложений заставляет осуществлять закупки информационных технологий более строго, требуя от команд, занимающихся этими закупками, составлять прогнозы затрат, выгод и продолжительности использования капитализированного программного обеспечения. Однако точно определить полезный срок службы очень трудно, и поэтому компании сталкиваются с риском списания значительных, еще не амортизированных сумм, если программное обеспечение заменяется или удаляется быстрее, чем планировалось. Нематериальные активы вообще трудны для лиц, принимающих решение на всех уровнях, в том числе и на всех функциональных участках организации, начиная от старших руководителей и бухгалтеров, где

применяются информационные технологии, до всех остальных пользователей. В экономике все более важную роль играют сильные партнерские отношения между внутренними заинтересованными лицами и стратегическими поставщиками нематериальных активов.

## ПРИОБРЕТЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ

Строительные объекты — это особый класс основных средств. Прежде всего для строительных объектов нужна земля или участок. Поэтому приобретение недвижимости может потребовать решения множества дополнительных задач, в частности размещения офиса или предприятия, а также оформления всех необходимых документов, оценки, учета ограничений по зонированию, налогов, коммунальных услуг: оснащения, электроэнергии, телефона и удаления мусора. Другие вопросы могут касаться расстояния до заказчика, поставщиков, работников, транспортного обеспечения и общих затрат. Очевидно, многими из этих вопросов в организации занимается не служба поставок, а другие подразделения. В компаниях с динамично развивающимся бизнесом, например сетях ресторанов быстрого обслуживания или у организаций, владеющих большими участками земли, может создаваться отдельное подразделение, занимающееся управлением недвижимостью, инфраструктурой, всеми приобретениями недвижимости и их эксплуатацией. При строительстве зданий офисного, производственного, вспомогательного складского назначения, магазинов, ресторанов, гостиниц, зданий образовательного или исследовательского назначения проектные работы определяются характером использования здания. Вполне вероятно, крупным организациям целесообразно иметь собственный архитектурный отдел и самостоятельно заниматься сантехникой, кондиционированием воздуха и техническими работами. Но даже в этих организациях время от времени встречаются ситуации, когда надо принимать решение о том, заниматься ли какими-то работами самим или купить их выполнение у других компаний. Если бывают пики спроса или требуется какой-то особый опыт, которого у организации нет, основная группа специалистов, входящих в состав собственного персонала, может быть дополнена сотрудником внешнего консалтингового агентства.

Если здание будет размещаться в некоторых особых условиях, в своей стране или за рубежом, могут потребоваться местные специалисты, знакомые с климатическими условиями, строительными нормами и правилами, и тогда строительные подрядчики могут оказаться абсолютно необходимыми. Там, где это целесообразно, можно использовать стандартные строительные конструкции, что снижает риски и затраты на всех основных этапах проекта и может в большей степени удовлетворить запросы конечного заказчика. Большинство компаний, занятых в розничной торговле, ресторанах быстрого обслуживания и даже полупроводниковой отрасли, строят здания и сооружения по стандартным проектам. Практика свидетельствует, что во многих строительных проектах стоимость разработок в общей стоимости проекта составляет от 7 до 12%. Основным фактором, определяющим конечную стоимость проекта, может стать сама конструкция. Поэтому важно изучить вопрос покупки или управления проектом на основе ряда критериев, не ограничивающихся только затратами на этапе проектирования.

## Риски строительного процесса

В ходе выполнения строительного проекта при традиционном подходе возникает множество рисков, связанных с высокими затратами, финансированием, проектированием, торгами, выбором подрядчика и самим строительством. Изменения, вносимые на этапе строительства, практически неизбежно приводят к дополнительным расходам и увеличению сроков строительства. Процесс одобрения капиталовложений сам по себе долг, и к тому времени, когда инвестиции одобрены, продолжительность времени, выделенного на проектирование, торги и строительство, сокращается. Попытка более динамично пройти эти этапы требует дополнительных затрат и чревата серьезными ошибками. Первоначальная оценка стоимости может оказаться нереалистичной, поскольку не были известны какие-то детали, важные для проектирования, рыночные условия, в которых будет осуществляться строительство, а возможности по привлечению работников могут существенно измениться. В некоторых случаях сам проект может претерпеть существенные изменения, а иногда потребовать совершенно другой концепции. Если полученные предложения на осуществление строительства по своей цене превышают первоначально одобренные, потребуются принимать трудные решения, связанные с тем, где придется урезать затраты, или предпринять длительную и часто нерезультативную попытку получить дополнительные средства.

Все сказанное предназначено не для того, чтобы представить любое строительство как участок, где все перепутано и возникает множество проблем. Совсем наоборот, наличие перечисленных рисков говорит о том, что в данной области имеется множество участков, где можно добиться улучшения и не допустить возникновения проблем, если умело заниматься управлением проектами. Поскольку многие затраты и проблемы связаны с необходимостью привлечения внешних консультантов и подрядчиков, для успешного строительства необходимо умелое управление всеми видами поставок.

## Подходы к приобретению строительных объектов

Нет ничего удивительного, что для решения основных проблем, встречающихся в строительстве, разработан ряд подходов. Большинство из них предназначены для обеспечения нужного качества работ, своевременного выполнения и контроля за затратами. Очевидно, даже если на всех этапах строительства применяется традиционный подход, вероятность успеха можно повысить, если правильно отбирать консультантов и архитекторов, профессиональных подрядчиков и субподрядчиков и умело координировать и устанавливать сроки выполнения всех работ.

В настоящее время для управления строительным проектом используют электронную модель строительства. Онлайн-инструменты позволяют быстрее, легче и дешевле координировать работу многочисленных отдельных команд в течение всего срока выполнения проекта. Основная характеристика сайтов электронной коммерции — централизованные коммуникации. Крупные подрядчики используют электронные инструменты для коммуникаций с партнерами и подрядчиками, покупают материалы и участвуют в торгах, чтобы получить заказы. Однако электронная коммерция не очень широко распространена у поставщиков второго и третьего уровней в строительных отраслях. Здесь коммуникации в ос-



новном по-прежнему осуществляются при помощи факс-аппаратов, голосовой почты и экспресс-почтовой доставки, в результате чего потенциальная экономия во многом теряется.

Провайдер электронной коммерции помогает технологам и специалистам по строительным работам управлять проектами, процессами, документами и командами. Как правило, эти провайдеры устанавливают размер аванса и оплату ежемесячного обслуживания. Вся строительная команда связана друг с другом через пароли, позволяющие обеспечить разные уровни доступа к информации и услугам по данному проекту. Через веб-сотрудничество многие чертежи и графики работ сейчас можно оперативно пересылать, отправлять подтверждения по электронной почте другим участникам и отслеживать, кто и когда ознакомился с теми или иными документами. Так получается общая картина того, кто какой информацией владеет. Архитектурные чертежи можно изучать в онлайн-режиме и распечатывать с компьютера пользователя всякий раз, когда вносятся изменения, вместо того чтобы ожидать, когда их отпечатают в типографии, упакут и пришлют. После того как работа закончена, руководство по использованию оборудования и строительные спецификации можно сохранять на дисках.

В значительной степени могут помочь такие приемы управления проектами, как метод оценки и пересмотра планов (*progress evaluation and review technique, PERT*) или метод критического пути (*critical path method, CPM*). Уделяя повышенное внимание критическим видам деятельности, можно правильно провести анализ и заниматься планированием и мониторингом. Очевидно, важнейший показатель здесь — время выполнения закупок на разных этапах. Удерживать проект в рамках составленного графика также помогает наличие резервного фонда, позволяющего справляться с неожиданными проблемами. Помочь своевременному выполнению проекта может стимулирование работ или начисление бонусов за более быстрое или своевременное выполнение или, наоборот, применение штрафных санкций за опоздание. При государственном снабжении, чтобы обеспечить более высокую ответственность подрядчика и требуемые показатели функционирования, используют гарантии предложений и гарантии показателей функционирования.

При нетрадиционном строительстве можно встретиться с интересными вариантами. Например, часто бывает сложно выбрать основного подрядчика. Эту задачу можно решить самостоятельно или привлечь для этого третью сторону. Для организаций, не имеющих достаточного собственного опыта, этот вопрос, скорее всего, вообще не возникнет. Другая возможность — выбрать вариант выполнения проекта «под ключ». Закупающая организация определяет требования, например в виде набора спецификаций функционирования, а крупный подрядчик или консалтинговая фирма отслеживают все фазы выполнения проекта с учетом этих спецификаций. Это, несомненно, возлагает ответственность за качество, сроки выполнения, затраты и показатели функционирования на одну сторону, и эта сторона сама принимает решения. Другой вариант — рассылка запросов предложений (*RFP*), вместо того чтобы поручать архитектору или инженеру заниматься конкретным проектом. Такой подход позволяет подрядчикам предлагать строительные материалы, строительный проект и методологию, учитывающую в пол-

ной мере их возможности и обстоятельства выполнения проекта. Предложения можно рассылать и получать через Интернет.

Запрос на использование ресурсов (RFQ) или запрос предложений (RFP) должен перечислять все уникальные характеристики требующихся строительных услуг. Сюда входят следующие составляющие<sup>1</sup>.

- *Чертежи.* Включаются, если необходимы.
- *Изменения в содержании работ.* Показывают, когда и как были приняты изменения, и включают требования по отдельным видам работ и оплате материалов при установлении верхних пределов наценок.
- *Критерии принятия.* Четко показывается, когда и на каких условиях будет осуществляться приемка работ.
- *Модификации.* Уведомление о модификациях, чтобы избежать в дальнейшем затруднений. Может быть включен документ, требующий расценок или предложений по модификации.
- *Критерий оценки.* Точно определяются критерии принятия решения по выбору предложения: на основе затрат, даты завершения, времени до начала реализации проекта, графика работ, потенциальных субподрядчиков, опыта персонала поставщика, соответствия с условиями и сроками покупателя и результатами прошлой работы.
- *Процесс оплаты.* Определяет использованный процесс на основе документации, подготовленной Американским институтом архитекторов.
- *Гарантии и обязательства.* Определяет требования по показателям функционирования и оплате (включая числовые данные ссылки на документы AIA).
- *Критерии завершения.* Устанавливаются критерии завершения, включая нарушения контрактных требований (также федеральных и региональных законов).
- *Графики выполнения проекта.* Должны быть представлены до выполнения любых работ. В графиках должно быть указано число дней до начала проекта и отведенных на выполнение.
- *Инспекции на месте.* Необходимость предоставления информации, если это целесообразно.
- *Субподрядчики.* Требование предоставить список субподрядчиков.
- *Погашение убытков.* Включается в случае задержки проекта.
- *Ценообразование.* Перечисляются приемлемые схемы ценообразования.
- *Заявление о выполнении работы.* Показывается сфера ответственности поставщика (см. гл. 17 *Услуги*, где более подробно описывается, каким должен быть этот документ, представляемый в письменном виде).

На этапах выбора концепции и проектирования можно и желательно использовать приемы технологического анализа и анализа ценности, чтобы удостовериться, что выбирается лучший вариант. Можно воспользоваться другим способом и выбрать подрядчика на этапе отработки концепции, а затем поручить подрядчику разработать проект и вести строительство с учетом заданных показателей

---

<sup>1</sup> Richard E. Lohmann, «More Than Just Bricks and Mortar», *Purchasing Today*, November 1998, p. 51.

функционирования, затрат и сроков завершения. Если на ранних этапах выбран хороший подрядчик, можно много сэкономить на времени и затратах.

### Анализ места строительства

Если строительство осуществляется на участке, который принадлежит покупающей организации и управляется ею, возможно, потребуются особые пункты в контракте, чтобы учесть такие аспекты, как обеспечение безопасности и доступ только тем, кто участвует в работах, часы доступа на площадку, уровень шума, одежда персонала, требования по безопасности; обеспечение персонала питанием, рекреационные условия, размещение офиса подрядчика, организация производства на данном участке и размещение других необходимых сооружений; условия поставок, поведение сторон, чистота участка.

Глобальные компании, занимающиеся технологией, снабжением и строительством, которые возводят огромные сооружения, например электростанции, сталкиваются с трудностями особого рода, связанными с масштабами и стоимостью подобных проектов, а также нередко — с удаленностью строительных площадок. Минимизации рисков и управления ими часто добиваться намного труднее из-за политической и социальной нестабильности, а также сложных географических и климатических условий. Например, проектирование прибрежной нефтяной вышки может включать строительство защитных систем, обеспечивающих отражение нападения современных морских пиратов. Проекты, выполняемые в странах, где социальная стабильность слаба, а уровень хищений высок, могут потребовать специальных подразделений, которые будут заниматься защитой перевозимого оборудования. Отдаленные участки могут вызывать огромные трудности, если там что-то происходит не так, как планировалось. Как, например, команда должна планировать свои действия, если уникальное оборудование с большим сроком поставок окажется серьезно поврежденным во время шторма в Северном море?

Разработка процессов и систем управления знаниями, позволяющая преодолевать временные трудности, большие расстояния и сложные участки, может предоставить компании конкурентное преимущество. Дополнительным источником преимущества могут стать знания, полученные в ходе одного проекта и переданные в другой, даже если проекты скорее разные, чем похожие. В подобных проектах с высокими рисками и огромными ставками специалисты по инженерным работам, поставкам и строительству должны тесно сотрудничать начиная с этапа проектирования, чтобы в результате создать максимальную ценность и для покупателя, и для поставщика. Здесь особенно необходимо управление базой поставок с привлечением основных поставщиков на первых этапах проекта.

### «Устойчивое» строительство

Строительные проекты, приемы строительства, материалы, операции и эксплуатация, а также демонтаж старого оборудования и зданий оказывают экологическое влияние на водный бассейн, естественную среду обитания людей, качество

воздуха и организацию транспорта вокруг строительства. Например, по данным Worldwatch (<http://www.worldwatch.org>), здания потребляют 40% всей используемой электроэнергии в мире и 30% сырья, а также производят около 40% твердого мусора, который отправляется на местные свалки. Понятие «устойчивое» строительство — это концепция на основе калькуляции затрат жизненного цикла строительного проекта, учитывающая все связанные с ним экологические, экономические и социальные стоимостные факторы.

По мере того как затраты на такой вид строительства снижаются, рынок «зеленого» строительства становится все более широким, благодаря чему цены на этом направлении все больше сравниваются с ценами на обычные виды строительства. Лучшая мотивация для ведения «устойчивого» строительства — более низкая совокупная стоимость владения. Одна из самых крупных статей затрат в работе сооружения — электроэнергия. Конструкции здания, позволяющие намного снизить потребление электроэнергии, могут в большой степени повлиять на более низкую общую стоимость. Поэтому в больших строительных проектах используются самые разные варианты, как крупные, так и относительно небольшие, позволяющие снизить потребление электроэнергии. Для низкотехнологичных решений даже ориентация здания может привести к тому, что оно будет получать максимальное количество солнечного света зимой и минимальное летом. Можно снизить поток солнечного света в жаркое время, в результате понизятся затраты на отопление зимой и на охлаждение летом. Правильное расположение здания может также снизить ветровую нагрузку, а это понижает затраты на отопление. Установленные на крыше охладители воды для воздушных кондиционеров экономят 35% по сравнению с обычной конструкцией. В комплексе офисных зданий Toyota, расположенном в г. Торренсе, шт. Калифорния, система солнечной энергии генерирует до 20% их потребности в энергии. Помимо экономии на стоимости электроэнергии подобные инициативы оказывают и другие позитивные влияния. Скажем, в хорошо освещенных зданиях студенты лучше учатся, магазины продают больше товаров, а некоторые работодатели сообщают, что в «зеленых зданиях» коэффициент текучести персонала снижается, удержания — повышается, и в целом они получают меньше жалоб от персонала о «плохом воздухе». Проблема заключается в том, как идентифицировать и оценить все элементы затрат в модели совокупной стоимости и использовать эти данные так, чтобы они влияли на решения по проекту и строительству.

Программа Green Building Council's Leadership in Energy and Environmental Design, LEED, — это организация, занимающаяся вопросами строительства по лучшим приемам проектирования, обеспечивающим экономию энергии и защиту окружающей среды. В ее состав входят 4 тыс. членов, она разработала отраслевые стандарты и систему начисления баллов, по сумме которых в зависимости от степени «зелености» проекта выделяются «серебряная», «золотая» и «платиновая» категории. Сейчас специалисты по государственным закупкам на федеральном, региональном и местном уровнях все чаще требуют от поставщиков наличия «зеленых» характеристик зданий, которые строятся на деньги налогоплательщиков. На федеральном уровне Администрация общих служб (GSA) требует сертификатов по сооружениям стоимостью не менее 2 млн долл.

## Поставки в строительстве

В большинстве организаций вопросами строительства в основном занимается инженерно-технический отдел, а участие службы поставок может ограничиваться лишь рассылкой приглашений на участие в торгах, а иногда инженерно-технический отдел занимается этим сам. Чтобы участие службы поставок было обоснованным, его персонал должен иметь знания, навыки и умения, относящиеся к строительной индустрии. Кроме того, как и в отношении всех других закупок, привлечение работников службы поставок на ранних этапах проекта абсолютно необходимо, так как помогает получить преимущества от анализа ценности, разработать запросы на предложения с учетом требуемых показателей и провести структурированный анализ заявок и предложений, полученных от потенциальных поставщиков и подрядчиков. На всем протяжении выполнения проекта служба поставок может отслеживать деятельность поставщиков, чтобы повысить скорость поступления и объем информации, связанной с их работой, своевременно замечать потенциальные проблемы, описывать риски, возникающие в цепи поставок у компаний с низкими показателями функционирования, изыскивать возможности целесообразно вмешиваться в деятельность поставщика, повышать получаемые результаты или реструктуризировать бизнес, чтобы избежать убытков или не потерпеть неудачи.

Поскольку помимо отделов закупок и инженерно-технических работ на ранних этапах строительства должны привлекаться многие другие подразделения, идея использования межфункциональной проектной команды очень привлекательна. Совершенно очевидно, что в состав этой команды следует включить сотрудника службы поставок. Как и в отношении всех остальных закупок, значительная доля затрат и уровня качества определяется на этапах выявления потребностей компании и ее описания. Два важнейших фактора, необходимые для успешного строительства, — реализация проекта в рамках бюджета и своевременно. Из-за высоких рисков, связанных с недостижением этих целей, строительство предлагает хорошую возможность для предотвращения значительных затрат, их сокращения и экономии, чего удастся добиться, если успешно объединить опыт самых разных внутренних и внешних заинтересованных лиц.

---

### Выводы

Менеджеры по поставкам принимают участие в приобретении средств производства, поскольку здесь с самого начала требуются значительные суммы, а также потому, что подобные закупки часто стратегически важны. Переход акцента с материальных активов — земли, зданий и оборудования, создающих богатство, на активы на основе знаний повышает сложность и важность приобретаемых капитальных активов и управления ими. Но независимо от того, материальны или нематериальны основные средства, они предоставляют широкие возможности, при умелом использовании которых можно повысить доходы, управлять активами и снизить затраты.

---

Участие в разработке стратегии всего предприятия и ее реализация требуют, чтобы персонал службы поставок имел необходимые навыки, знания и умения, позволяющие успешно создавать внутренние бизнес-партнерства с подразделениями, которые традиционно «владеют» капитальными активами.

---

---

Вопросы и темы  
для обсуждения

1. Почему закупка основных средств отличается от закупки сырья?
2. Почему следует уделять большое внимание инженерно-техническим услугам, предоставляемым потенциальным поставщиком оборудования?
3. С какими трудностями можно встретиться при оценивании совокупной стоимости владения «зеленого» здания по сравнению с обычным?
4. Как инструменты электронной коммерции могут использоваться для снижения, устранения или ограничения затрат на строительство?
5. Какими могут быть преимущества покупки «под ключ»?
6. Каким образом организация может избавиться от средств производства?
7. Почему лизинг может оказаться предпочтительнее покупки?
8. Объясните, в каких ситуациях закупка оборудования может быть стратегической.
9. Почему покупка технологий относится к закупкам капитального характера?
10. Каковы преимущества союза с арендодателем, предоставляющим полный набор услуг?

---

Реферативная  
литература

- Isikoff, Brian. «How to Buy Technology», *NAMP InfoEdge* 3, no. 12 (August 1998).
- Knod, Edward M., and Richard Schonberg. *Operations Management*. New York: McGraw-Hill / Irwin, 2001.
- McConville, John G. 1996 *International Construction Cost and Reference Data Yearbook*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Rocky Mountain Institute. <http://www.rmi.org>.
- U. S. Census Bureau. *Current Construction Reports*. <http://www.census.gov>.
- U. S. Green Building Council. <http://www.usgbc.org>.

## Кейс 16.1

### Марк Апплетон

В начале февраля Марк Апплетон, старший покупатель контрактов в компании Browne and Coulter Engineering (BCE), оказался в сложной ситуации из-за ухудшившихся отношений с Шейлой Форкер, инженером небольшого строительного проекта. Марк считал, что заказ на его выполнение следует передать претенденту с самой низкой ценой, а Шейла не соглашалась.

BCE — крупная технологическая компания, специализирующаяся на производстве крупного тяжелого оборудования специального назначения. Для выполнения ряда проектов необходимо построить небольшую лабораторию для тестирования продукции, спецификации которой очень жестки по параметру звукоизоляции.

Шейла Форкер попросила Марка запросить предложения по строительству лаборатории у ряда претендентов. Как обычно, она подала список рекомендуемых подрядчиков. Проанализировав четырех подрядчиков, рекомендованных инженерно-технологическим отделом, Марк решил, что при обращении к любому из них BCE не добьется успеха. Поэтому он попросил у Шейлы Форкер, инженера проекта, разрешения добавить в этот список еще двух участников, Andrews Construction и Moore Brothers.

Когда были получены шесть заявок, только один из четырех подрядчиков, которого рекомендовал инженерно-технологический отдел, предоставил вариант, который, по мнению Марка, заслуживает серьезного рассмотрения. Foster Construction запросила 572 тыс. долл. Остальные три компании, рекомендованные Шейлой, запросили более 650 тыс. долл., Moore Brothers — 604 тыс. долл. и Andrews Construction — 404 тыс. долл. После того как Марк отправил Шейле свои рекомендации выбрать Andrews, она отказалась от него на том основании, что у BCE нет опыта работы с ними, а также потому, что им «гораздо комфортнее» работать с Foster. Поскольку Foster была в первоначальном списке подрядчиков, рекомендованных инженерно-технологическим отделом, Шейла настаивала, что логично выбрать именно его. Учитывая жесткие сроки выполнения проекта, Марк знал, что ему потребуется решить эту проблему очень быстро.

---

## Кейс 16.2

### Casson Construction

Сегодня 20 мая. Роберт Кассон, вице-президент Casson Construction и генеральный подрядчик в Портленде, шт. Орегон, анализирует показатели работы субподрядчика стоимостью 1,9 млн долл., которые выполняются в жестком графике по проекту полного обновления библиотеки. Он только что закончил письмо в Langford Precast, где сообщает, что они нарушают условия контракта. Теперь Роберт размышляет о том, какие действия предпринять, чтобы гарантировать успешное выполнение проекта.

## CASSON CONSTRUCTION

Два года назад Роберт Кассон стал партнером своего отца в Casson Construction, подрядной фирме общего назначения и среднего размера. В настоящее время его компания заключила контракты на суммы от 100 тыс. до 5 млн долл., которые связаны со строительством самых разных зданий: коммерческого назначения, жилыми, производственными и институциональными. Компания известна среди местных заказчиков хорошим качеством строительства и командной работы. Отец Роберта описывает их цель по проекту библиотеки следующим образом: «Управлять этим проектом так, чтобы затем создать партнерство между университетом, консультантами проекта и подрядчиком, благодаря чему по завершении проекта появится здание, на которое каждый участник сможет смотреть с гордостью». Он уверен, что для согласованной работы членов команды на всем протяжении проекта каждому надо «немного поступиться своими интересами при решении любых задач, а не пытаться указывать на слабости других, а тем более пользоваться ими в своих интересах». Он надеется, что его сыновья продолжат управлять бизнесом на основе этой философии, когда станут во главе компании.

## СИСТЕМА КОНКУРЕНТНЫХ ТОРГОВ

Подрядчики общего назначения подают предложения на новые проекты в конкуренции с другими подрядными организациями. Подрядчики общего назначения получают рабочие чертежи на новое здание у архитектора или в местной строительной ассоциации, из различных источников узнают цены материалов, которые требуются для завершения проекта (по стали, кирпичу, бетону и т.д.), и представляют в университет свои расценки на строительство здания. Университеты обычно проводят предварительную квалификацию подрядчиков общего назначения, чтобы удостовериться, что те подрядчики, которые подают свои предложения, имеют достаточный опыт, позволяющий им правильно выполнить работу. После того как предложения поданы, университет выбирает претендента с самой низкой расценкой при условии, что все условия соблюдены. Время от времени университеты не проводят предварительной квалификации подрядчиков, чтобы обострить конкуренцию с другими участниками. Обычно это касается относительно небольших проектов.

## ПРОЕКТ ПО ОБНОВЛЕНИЮ БИБЛИОТЕКИ

Местный университет решил не проводить предварительной квалификации подрядчиков общего назначения, чтобы все желающие могли подать предложения на обновление и расширение библиотеки по семейному праву. Casson Construction очень хотела подать предложения на этот проект, поскольку это заказ для важного клиента и он может позволить получить более масштабные заказы в будущем.

Когда 10 ноября предложения были открыты, Роберт Кассон понял, что их цена 1886 тыс. долл. на 87 тыс. ниже цены следующего претендента. Этот контракт был очень нужен его компании, но управлять им придется предельно внимательно, чтобы своевременно закончить и не потерять небольшой прибыли, на которую они рассчитывали.



## СУБПОДРЯД НА БЕТОННЫЕ КОНСТРУКЦИИ

Работы в рамках субподряда на бетонные конструкции были разделены на две категории: бетонные ограждения на парковке и архитектурные бетонные конструкции. Бетонные ограждения просты по форме и требуют лишь небольших отделочных работ. Архитектурные бетонные конструкции более сложны, так как должны учитывать оконные проемы и стыковаться с блоками на внешних стенах здания. Поэтому они требуют очень точной детальной проработки и изготовления нескольких профилей разной длины с высокой точностью отделки. В период подачи предложений на этот проект Casson Construction запросила цены у двух местных поставщиков бетонных конструкций. Из этих двух расценки Langford Precast оказались ниже, поэтому Casson Construction выбрала его. После того как Casson Construction заключила контракт с университетом, 4 декабря они отправили заказ на закупку в Langford Precast. Casson Construction сотрудничала с Langford Precast по другим, менее сложным заказам, и хотя у них всегда были какие-то проблемы с графиком, обеим компаниям в конце концов удавалось справиться с работой.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Генеральный подрядчик отвечает за общий контроль над проектом, от начала работ до завершения, и приглашает необходимых специализированных субподрядчиков. Отдельные работы в типовом проекте могут быть самыми разными, от подготовки площадки до установки сантехнического оборудования в туалетах. Чтобы оплатить управление работами субподрядчиков и координировать их, Casson Construction включила в цену своей заявки гонорар, равный 4% стоимости субподрядных работ. Как менеджер проекта по обновлению библиотеки, Роберт Кассон составил графики работ по разным участкам и координировал работы всех субподрядов.

## ГРАФИК ПРОЕКТА

В условия контракта университет внес пункт, по которому проект по обновлению библиотеки должен быть завершен к 6 августа. Роберт знал, что университет серьезно относится к конечным срокам, поскольку, если проект будет выполняться с задержками, у него нет дополнительного места для размещения книг, а педагоги активно пользуются библиотекой. Если проект будет задержан, лучшее, на что может рассчитывать Роберт Кассон, это штраф по 1000 долл. в день, который библиотека будет взимать с компании из-за того, что ей придется держать книги в лекционных залах. Худшее — университет больше никогда не будет рассматривать предложения его компании. При таком развитии событий ущерб от утраты репутации из-за несвоевременности выполнения контракта рассчитать в денежном выражении практически невозможно.

## СУДЕБНЫЕ ПРОЦЕССЫ ОТРАСЛИ

Анализируя, как справиться с создавшейся ситуацией, Роберт не может не думать о судебном процессе. Роберту пришлось бывать на судебных заседаниях в течение полутора недель в прошлом месяце по ситуации, которая возникла годом раньше в связи с проектом одного городского здания. Роберт получил этот проект от другого менедже-

ра, после чего был вынужден разорвать контракт с субподрядчиком, который занимался рытьем траншей, из-за его нарушений. Это дело обошлось Casson Construction в 15 тыс. долл. до суда и еще 25 тыс. долл. ушло на судебные издержки. В конце концов судья решил, что Casson Construction должна контролировать дальнейшую работу этого субподрядчика, а затем выставить ему счет за задержку сроков выполнения контракта.

## БЕТОННЫЕ КОНСТРУКЦИИ LANGFORD

Роберт знал, что по состоянию на 20 мая Langford Precast очень мало занималась проектом библиотеки. Роберт не мог точно сказать, сколько бетонных конструкций было выпущено на заводе Langford, и его беспокоило, не собирается ли Langford Precast под каким-нибудь благовидным предлогом отказаться от участия в этом проекте. Если Langford Precast выйдет из проекта, Роберт знал, что ему потребуется дополнительно по крайней мере пять-шесть недель и как минимум 20 тыс. долл., чтобы отыскать другого поставщика. Однако проект и так уже запаздывал на пять недель.

По мере того как Роберт разбирал варианты работы с Langford Precast и своевременного выполнения проекта, он понял, что следует более глубоко проанализировать четыре перспективы: с точки зрения его компании, Langford Precast, университета и судьи, который стал бы разбирать материалы, представленные в суд, если проблема не будет решена иными способами. Роберт только что закончил составление письма Арту Ленгфорду, президенту Langford Precast, в котором выразил свою серьезную озабоченность ходом выполнения контракта (см. илл. 1). Хотя он надеется, что его письмо подстегнет Ленгфорда к завершению проекта, его интересует, какие другие действия он может предпринять, если Ленгфорд не сможет выполнить свои обязательства.

### Иллюстрация 1

Письмо от 20 мая от Роберта Кассона г-ну Арту Ленгфорду,  
президенту Langford Precast

---

20 мая

Заказное письмо

Копия с доставкой в руки

Уважаемый Арт!

По вопросу: проект библиотеки семейного права

Заказ на закупку № 310—6

Мы несколько раз сообщали в вашу канцелярию о важности выполнения графика данного контракта.

Проект должен быть закончен к 6 августа. Мы сообщали вам, что ваши бетонные конструкции по графику строительства должны были быть поставлены в течение первых двух недель апреля.

На встрече 2 марта вы сказали архитектору и мне, что выполнение графика не вызовет у вас никаких проблем.

На следующей встрече вы рассказали, что все перечисленные ниже пункты, предусмотренные контрактными документами, будут выполнены без промедления.

1. Повторная передача на рассмотрение ваших рабочих чертежей, подтвержденных архитектором на ваших первоначальных чертежах: «Уточнить и прислать».
2. Передача образцов цвета и текстуры к 8 марта. Фактически архитектор получил эти образцы лишь 6 мая.
3. Передача фактических форм конструкции к 15 марта. Одна из таких форм была представлена на утверждение 6 мая.

Кроме того, вы устно проинформировали нас, что запланированное вами время производства всего нашего заказа составляет приблизительно (12) двенадцать рабочих дней.

Сегодня 20 мая, но вы пока не доставили ни одной бетонной конструкции.

Мы пытались быть терпеливыми в этой ситуации. Но вы проигнорировали несколько телефонных сообщений — нашего управляющего и мои. Мы сообщили вам все размеры, мы пересмотрели график наших работ на месте с учетом ваших опоздавших поставок.

Последний раз вы устно сообщили мне, что начнете отгрузку конструкций 14 мая. После этого срок был изменен на 17 мая. После этого вы назвали нашему управляющему 18 мая. Такое несоответствие графику вызывает трудности в работе, особенно с учетом того, что вы запаздываете как минимум на 5 (пять) недель.

Как и в прошлом, мы вынуждены сообщить вам, что ваше опоздание с поставками продукции задерживает работы с облицовкой стен, что в свою очередь задерживает выполнение всего производственного графика.

Если проект не будет завершен к 6 августа, университет понесет убытки и, скорее всего, в судебном порядке взыщет их с нас.

Задержка в завершении проекта очень плохо повлияет на нашу репутацию у данного клиента. Более чем вероятно, что задержка приведет к судебному разбирательству между университетом и нами.

Чтобы компенсировать наш ущерб, у нас нет другого выхода, кроме обращения в суд, если поставщик в значительной степени задерживает выполнение проекта.

Несомненно, вы понимаете серьезность ситуации. Наши возможные убытки намного превышают общую стоимость вашего контракта.

Пожалуйста, немедленно поставьте бетонные конструкции по данному заказу.

С уважением

Роберт Кассон

---



## Услуги

---

### Услуги

*Важность расходов на услуги*

*Чем услуги отличаются от товаров?*

*Участие службы поставок*

### Модель для анализа услуг

*Стоимость услуги*

*Частота повторяемости*

*Степень материальности*

*Направленность обслуживания*

*Производство услуги*

*Природа спроса*

*Природа поставки услуги*

*Степень стандартизации*

*Навыки и умения, требуемые для обслуживания*

### Процесс приобретения услуг

*Признание и описание потребности*

*Анализ альтернатив поставок*

*Соглашение о закупке*

*Управление сервисным контрактом*

*Разработка стратегии сорсинга услуг*

Аутсорсинг и управление

провайдером услуг третьей стороны

Усиление вовлеченности службы поставок

*Шаги процесса*

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 17.1 Эрика Карсон*

*Кейс 17.2 Совет школьного региона*

*Кабот*

*Кейс 17.3 Hampton Manor*

### Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- улучшить способ оценки поставщиков услуг?
- пересмотреть практику приобретения услуг, которые проходят не через отдел закупок?
- установить более сильные и прочные контакты с внутренними потребителями?

Как можно:

- улучшить принятие решений «создавать самим или купить»?
- изменить гарантию качества услуг?
- улучшить закупки и управление услугами, связанными с товарами?
- более эффективно работать с пользователями услуг?

## УСЛУГИ

Каждой организации как в производственном, так и в сервисном секторе для выполнения ее операций требуются услуги. Сервисный сектор постоянно растет, о чем свидетельствует его доля ВВП, а также процент расходов на услуги. Здесь речь идет не только о большой денежной сумме, затрачиваемой на приобретение услуг, но и о влиянии этих услуг на деятельность организации, из-за чего значимость приобретения услуг становится все больше.

Услуги, которые могут потребоваться любой организации, бывают самыми разными. Ниже перечисляются основные услуги, хотя этот список далеко не полон.

Бухгалтерия	Уборка
Архитектура	Ландшафтные работы
Аудит	Правовые услуги
Банковское дело	Почтовые услуги
Кафетерий/питание сотрудников	Эксплуатация
Компьютерное программирование	Медицинское обслуживание
Строительство	Фотография
Консалтинг	Управление собственностью
Контракты на упаковку	Управление отчетной документацией
Курьерские услуги	Наем персонала/перевод на новое место работы
Таможенные брокеры	Типографские услуги
Обработка данных	Исследования и разработки
Демонтаж	Стимулирование продаж
Инженерное проектирование	Безопасность
Очистка территорий	Декоративно-оформительские работы
Утилизация опасных веществ	Уборка снега
Выплата пособий по болезни	Аренда помещений
Информационные системы	Телефон
Инспектирование	Предоставление временных работников
Страхование	
Оформление внутренних помещений/организация пространства	

Профессиональная подготовка	Коммунальные услуги
Транспортировка товаров	(электроэнергия, газ, водоснабжение)
Уборка/утилизация мусора	Услуги по продажам
Деловые поездки (самолет, гостиница, прокат автомобилей)	Страховые компенсации

В этой главе основное внимание уделяется сходству и различию процессов закупки услуг и товаров и разбирается возрастающая роль службы поставок в приобретении услуг.

## Важность расходов на услуги

Отчет в разбивке по категориям в бенчмаркинговом исследовании *Managing Your Services Spend in Today's Economy* (Управление расходами на услуги в современной экономике), выполненном в 2003 г. центром CAPS, показывает, что в компаниях в среднем 44% составляют прямые расходы, 23 — косвенные и 30% — услуги. Если экономику разделить на три сегмента: производственный, услуг и государственный/общественный, то у производственных организаций процент расходов на закупку товаров выше, чем на закупки услуг, а у сервисных и государственных/общественных организаций выше затраты на услуги, чем на товары. Самая высокая процентная доля расходов на услуг у сервисных организаций.

Денежные затраты на приобретение услуг свидетельствуют, что отдел снабжения, который добивается сокращения расходов хотя бы на 5%, может *очень заметно* влиять на рентабельность организации. Если основное внимание уделяется снижению совокупной стоимости владения, вклад структурированного сорсинга и знающих менеджеров по поставкам может быть еще более значительным.

## Чем услуги отличаются от товаров?

Одно из наиболее часто упоминаемых особых свойств услуг — невозможность их хранить, поскольку многие из них — это процессы, которые могут сопровождаться, а могут и не сопровождаться товаром. Из этого следует, что время доставки услуги должно совпадать с конкретными запросами покупающей стороны и что последствия неправильного времени обслуживания могут быть серьезными и дорогостоящими. Поставщики услуг, пытающиеся обслужить самые разные категории заказчиков, должны удостовериться, что имеют достаточные мощности для удовлетворения запросов всех своих клиентов. Невозможность хранения услуг также вызывает дополнительные трудности с гарантией качества. Услугу не всегда можно проверить до момента ее предоставления. К тому же ко времени получения услуги может быть слишком поздно что-то менять. Любой из нас, кто когда-либо был вынужден слушать утомительного докладчика или лететь рейсом авиалинии с плохим обслуживанием пассажиров, охотно это подтвердит.

При проверке соответствия услуги спецификациям и измерении качества обслуживания можно столкнуться со значительными трудностями. Часто услуги имеют и материальные, и нематериальные составляющие. Например, в индустрии гостеприимства материальная сторона относится к тому, насколько хорошо

удовлетворены потребности гостей в еде и напитках. Нематериальная сторона связана с тем, что гости хотят, чтобы их любили, уважали, ублажали и относились к ним как к ценным клиентам. Подобные запросы удовлетворяются, если персонал сервисной фирмы дружелюбен, вежлив и работает с энтузиазмом; когда он постоянно показывает, насколько высоко ценит своих клиентов; когда сотрудники хорошо разбираются в продаваемых продуктах; когда они тактично и умело используют приемы продаж; когда они стремятся удовлетворить любое особое ожидание клиента, связанное с качеством обслуживания.

### Участие службы поставок

Услуги могут закупаться отдельно или вместе с товарами. Если не говорить о закупке транспортных услуг, которые часто объединяются с товарами, в этой книге основное внимание в первую очередь уделяется приобретению товаров, сырья, закупаемых деталей, оборудования и товаров для ремонта и обслуживания. Помимо транспортных услуг эти товары также могут быть объединены с рядом услуг: с установкой и эксплуатацией оборудования, подготовкой работников, техническими консультациями, выделением при необходимости временных мощностей и специалистов, устранением возникших проблем, ведением документации, оказанием помощи при контроле качества, инспекцией, переводом документации на другой язык и т.д. Когда товары объединяются с услугами, почти неизбежно на первое место выходит сам продукт, а услуги при принятии решения о покупке отходят на второй план. Тем не менее фактор услуг становится все более весомым, поскольку на услуги приходится все большая доля совокупной стоимости владения.

Услуги обычно приобретают внутренние пользователи и на местном уровне. Хотя эти пользователи обладают техническими знаниями об услуге, они могут не иметь достаточной подготовки для методически правильного, структурированного и стратегически важного выполнения сорсинга. Несмотря на значительные ежегодные расходы на приобретение услуг, группа поставок во многих организациях мало привлекается к работе с некоторыми сервисными категориями — коммунальными услугами, страхованием, выплатами пособий по болезни, деловыми поездками и т.д. Такое неучастие службы поставок исторически объяснимо и имеет три возможные причины.

1. Сложность специфических сервисных запросов и анализа потенциальных провайдеров услуг приводит к тому, что пользователь имеет больший опыт работы со спецификациями услуг, чем персонал отдела закупок.
2. Закупка услуг предусматривает больше личных контактов поставщика услуг и пользователя. С другой стороны, закупка товаров в большей степени способствует формированию деловых отношений поставщиков товаров и отдела закупок.
3. Многие сервисные отрасли за всю свою историю работают без регулирования лишь относительно короткое время, а приемы ведения бизнеса меняются медленно и не успевают за изменяющимися конкурентными условиями (влияние сложившихся традиций).

### ***Разработка стратегии***

Возможно, самую полезную роль служба поставок может играть в разработке кратко- и долгосрочных стратегий приобретения сервисной продукции. Менеджеры по поставкам должны стать бизнес-партнерами основных пользователей и владельцами сервисных категорий, накапливать опыт работы с отдельными категориями, глубже и полнее разбираться в запросах рынка и получать результаты, способные убеждать внутренних пользователей, что знания и опыт специалистов по поставкам незаменимы при управлении расходами на услуги. Самые большие возможности для добавления ценности при приобретении услуг, как и товаров, находятся на этапах признания потребности и ее описания. Поэтому служба поставок должна быть привлечена к этим этапам процесса приобретения как можно раньше. Без плодотворного сотрудничества с внутренними бизнес-партнерами организация не сможет решить все задачи, связанные с управлением расходами на услуги.

### ***Владелец процесса и менеджер***

Будучи менеджерами сервисных подразделений, специалисты службы поставок должны быть подготовлены к тому, что они будут руководить управлением процесса приобретения. Из-за того что в прошлом во многих организациях не сложилась практика привлечения службы поставок, у специалистов этой функции могут отсутствовать необходимые знания, умения и навыки, позволяющие успешно справляться с этой ролью. По данным отчета *Managing the Services Spend* (Управление расходами на услуги), проведенного центром CAPS, респонденты сообщили, что их организации более компетентны в сорсинге, снабжении и управлении товарами, чем услугами или услугами, получаемыми с товарами. Кроме того, 70% респондентов отметили, что им гораздо сложнее покупать услуги, чем товары. Участники опроса также рассказали, что они менее уверены в способности своих организаций правильно использовать имеющиеся инструменты и системы на основе программного обеспечения для управления расходами на услуги, как они это делают с товарами. Разумеется, это область с высоким потенциалом роста, где могут хорошо себя проявить как отдельные специалисты по поставкам, так и служба поставок в целом.

### ***Анализ расходов***

При анализе общих расходов организации команда, занимающаяся категорией или промышленными товарами, может лучше разобраться в том, кто в организации приобретает товары сервисной категории, сколько и для каких целей. Получение такой информации помогает стандартизовать услуги и агрегировать спрос. Этот процесс напоминает процесс анализа покупки товара и управление им. Однако в случае услуг он может быть более сложен, поскольку услуги часто приходится закупать на местном уровне, учитывая к тому же, что каждому внутреннему пользователю требуется в чем-то уникальная услуга. Эта уникальность может быть как реальной, так и воспринимаемой. Сама природа услуг, ее очень индивидуализированный и часто нематериальный характер означают, что усилия по ее стандартизации осложняются предпочтениями каждого отдельного пользователя.



Например, организации, в которых годовые расходы на деловые поездки высоки, часто переходят к централизованной организации поездок, чтобы получить экономию на затратах благодаря работе с агентом по организации поездок, с конкретными авиалиниями, гостиницами и компаниями, сдающими автомобили на прокат. Однако конкретный работник, отправляющийся в поездку, может быть недоволен этой новой политикой в области поездок. Часто отправляющийся в поездки сотрудник может считать, что его готовность значительную долю своего времени тратить на деловые поездки в компании должным образом не ценится. Он судит об этом по ограничению свободы при организации его поездок. Часто преимущества, получаемые организацией в целом, не известны отдельному сотруднику, который лишь знает, что в поезде ему не разрешается воспользоваться тем рейсом, который он предпочитает. Если служба поставок будет более активно заниматься приобретением услуг и переходить к стандартизированным и консолидированным услугам, им придется разработать метрики, которые учитывают результаты организации в целом, и доводить их до всех заинтересованных лиц.

### *Электронный сорсинг*

Некоторые организации улучшили управленческий контроль за расходами на услуги, воспользовавшись для этого инструментами электронного сорсинга. Эти инструменты автоматизируют все или отдельные процессы, включая подготовку и одобрение запроса, проверку бюджетов, выбор маршрута для отправки заказа на закупку поставщикам, подтверждение о получении заказа, изменение заказа, получение заказанной продукции, отмену заказа, возврат полученной продукции, осуществление платежей. Одно из крупнейших преимуществ инструментов электронного сорсинга — большая открытость информации, в частности того, кто, какие, где, когда и у кого приобретает услуги. Без этой информации, доступной в масштабах всей организации, управлять конкретной категорией расходов гораздо сложнее. Все вопросы и трудности, разбираемые в гл. 4 и связанные с использованием технологии, позволяют лучше управлять не только затратами на товары, но и на услуги. Такие инструменты, как электронные каталоги, онлайн-обратные аукционы, структуры по обеспечению сотрудничества между покупателем и поставщиком и аналитические приемы работы с денежными средствами, делают информацию наглядной, что при правильном использовании приводит к принятию более продуманных решений и более полному контролю за расходами на услуги.

## МОДЕЛЬ ДЛЯ АНАЛИЗА УСЛУГ

Далеко не все услуги одинаковы. Разная природа услуг может по-разному влиять на их получение. Более того, как и при всех остальных покупках, каждая услуга обычно имеет свою номенклатуру, термины, традиции, стандартные приемы, технологию и т.д., о которых менеджер по поставкам должен знать. В процессе приобретения услуги следует учитывать по крайней мере следующие сервисные характеристики: стоимость, повторяемость, материальное содержание, направленность, производство, характер спроса, характер предоставления услуги, степень индивидуализации, навыки и умения, требуемые для предоставления услуги. Ниже каждая из этих характеристик разбирается более подробно.

В конечном счете цель эффективного приобретения услуг — получение более высокой ценности. В этом смысле разницы между покупкой товаров и услуг нет. Лучшая покупка, связанная с услугами, — это наиболее подходящий компромисс между качеством, условиями получения, количеством, затратами, непрерывностью, гибкостью и другими факторами. Определение потребности и способность понять, что необходимо рассмотреть с точки зрения лучшей ценности применительно к конкретной услуге, — это действительно непростая задача, которую приходится решить в процессе ее приобретения.

### Стоимость услуги

При самой общей классификации услуг их можно разделить на услуги высокой, средней и низкой стоимости. Для этого можно прибегнуть к традиционному анализу АВС/Парето или анализу портфеля, в котором разбираются и стоимость услуг, и риск их получения. Очевидно, более значительное внимание при покупке должно уделяться дорогим услугам. Ценность в этом контексте, по-видимому, лучше всего выражать в виде общей суммы денег, затраченных на услугу при разовом ее получении или в течение определенного периода времени, например года. Следует также учитывать, что некоторые услуги могут потребовать очень тщательно выполняемого процесса приобретения из-за потенциального воздействия, которое они могут оказать на всю организацию. Например, неправильная методика удаления асбеста из здания может привести к тому, что всем зданием нельзя будет пользоваться. Очень сильное и долгосрочное влияние на принимаемые решения могут оказать рекомендации консультанта, помогающего при долгосрочном стратегическом планировании в организации.

### Частота повторяемости

При приобретении повторяющихся услуг, может быть, целесообразно создать систему их приобретения и выделить отдельных сотрудников, обладающих необходимым опытом, которые будут заниматься этими покупками. Например, есть смысл иметь экспертов по закупкам услуг по эксплуатации и поддержанию оборудования в порядке или обеспечению безопасности бизнеса. С другой стороны, специальные консультации по уникальным сервисным потребностям можно получить у внешних организаций, а само получение реализовать в виде проекта. Инструменты электронного сорсинга все больше используются для получения повторных услуг, которые легко стандартизировать и которые связаны с низким риском. Например, описание должностных обязанностей и требования к кандидату по некоторым временным видам работ можно стандартизировать. Менеджер, отвечающий за наем, может воспользоваться электронной системой снабжения, чтобы выйти в какое-то агентство, предоставляющее услуги временных работников, подать стандартизированную заявку на требующегося специалиста, а затем отправить заказ на его получение, заплатив за это по установленным расценкам. Этот автоматизированный процесс ускоряет время цикла, снижает операционные затраты на закупку и предоставляет менеджеру по найму возможность выбора кандидата.

## Степень материальности

По определению, у каждой услуги имеется нематериальная составляющая, например общая позитивная атмосфера в отрасли гостеприимства. Однако даже при таком подходе одни услуги могут восприниматься более материальными, чем другие. Скажем, архитектор создает чертеж или проект, которые другие люди могут изучить и который в конечном счете приводит к появлению физической структуры. Но если структурные характеристики физического представления чертежа можно изучить, эстетические свойства проекта оценить гораздо сложнее, и поэтому масштабы реакции на них будут гораздо больше. С другой стороны, совет консультанта по новой маркетинговой стратегии может быть почти полностью нематериальным.

Разработка стандартов для любого контракта по услугам, очевидно, сложна. Иногда, впрочем, эти трудности можно обойти, воспользовавшись выражением удовлетворения или неудовлетворения пользователей или экспертов, то есть использовать эти выражения в качестве измерительных инструментов. Например, сколько жалоб получено на беспорядок в здании? Сколько экспертов уверены, что подходит именно данная компьютерная программа? Следует ли учитывать, что отбор экспертов или членов оценочной комиссии сам по себе вызывает проблему качества статистического характера? Некоторые люди охотнее других выражают свое мнение, причем их точка зрения может далеко не всегда отражать представления всей группы. Если исходить только из жалоб, не учитывая весь спектр мнений, то ваша реакция окажется искаженной.

Одним из способов косвенного оценивания качества нематериальных услуг служит использование квалификации персонала или характеристик оборудования, участвующих и применяемых при предоставлении услуг. Например, численность персонала в организации, прошедшего подготовку по конкретной тематике, и наличие требующегося оборудования можно определить заранее, до получения услуги. Аналогично можно провести опрос ряда клиентов, если организация решила определить, насколько отдельный поставщик удовлетворяет пользователей. К сожалению, для многих сегментов сервисного сектора характерна высокая текучесть кадров, из-за чего набор нескольких основных сотрудников или, наоборот, их увольнение могут привести к значительным изменениям в работе любой фирмы.

## Направленность обслуживания

Еще один аспект услуги связан с тем, предназначена ли она для людей. Например, услуги питания — для людей, а услуги по эксплуатации — для поддержания в порядке здания или оборудования. Если услуги предназначены для людей, важно понимать особые запросы тех, для кого данная услуга будет наиболее значима. Поэтому важную роль как в задании спецификации услуги, так и оценке того, насколько удовлетворительным было фактическое качество, обычно играет конечный пользователь. Если услуги, направленные на людей, имеют важную нематериальную составляющую, для оценки может потребоваться много времени, в течение которого поставщик и персонал отдела закупок должны определить сте-

пень совместимости. Например, при выборе няни для детей кто определяет выбор — родители, или ребенок, или они вместе?

## Производство услуги

Услуги могут производиться людьми, оборудованием или той или иной их комбинацией. Услуги с небольшой затратой труда могут требовать большого привлечения капитала или активов. Типичными примерами может служить аренда недвижимости или оборудования, компьютерные вычисления, транспортировка, коммуникационные услуги, а также выполнение индивидуализированных производственных заказов с высокой долей затрат на оборудование. На этапе разработки спецификаций потенциальных поставщиков можно оценить по их активам и наличию свободных мощностей, а также по уровню их технологии. Производство услуг часто осуществляется в месте размещения поставщика или его оборудования, хотя обслуживание может осуществляться непосредственно и у покупателя. Мониторинг качества и оценка обслуживания могут быть ориентированы на процессы, при этом внимание уделяется показателям работы основных капитальных активов.

Услуги с высокими затратами труда могут быть самыми разными, например ручной сбор урожая, установка и эксплуатация оборудования, образование, здравоохранение, обеспечение безопасности, а также полный спектр профессиональных видов деятельности: консалтинг, инженерно-технические работы, бухгалтерия, медицинские и архитектурные направления. В этом случае основную роль играет качество «человеческого компонента».

При производстве услуг, требующих персонала с низкой или средней квалификацией, основное внимание может уделяться минимизации затрат и повышению производительности. Услуги, требующие наличия высокопрофессиональных специалистов, могут привести к привлечению специалиста по закупкам, способного определить уровни профессионального мастерства, и продолжительным и масштабным коммуникациям между лицом, запрашивающим услугу, и менеджером по поставкам на протяжении всех этапов процесса приобретения.

## Природа спроса

Спрос на конкретную услугу может быть постоянным, периодическим или дискретным. Типичным примером постоянной услуги может быть страхование или круглосуточная охрана. Дискретной, или разовой, услугой может быть приглашение оформителя внутренних интерьеров, чтобы он предложил новую цветовую гамму для комплекса офисных зданий. Постоянная услуга иногда позволяет отслеживать динамику ее предоставления и, по мере того как поступает информация о качестве услуги, вносить изменения. При дискретных услугах возможности мониторинга иногда могут переноситься с этапа на этап предоставления услуги. Основная проблема в данном случае заключается в том, что к тому времени, когда услуга предоставлена, какие-то крупные изменения в нее вносить слишком поздно. Периодическое обслуживание может быть регулярным, скажем, раз в неделю или в месяц, и сопровождаться регулярными проверками, хотя их глубина и масштабы могут меняться, как это бывает при ремонтных услугах.

## Природа поставки услуги

Природа и место производства услуги могут приводить к существенным последствиям. Например, если производство услуги осуществляется в месте расположения заказчика, контрактное соглашение должно включать ряд особых пунктов. Скажем, при строительных или монтажных работах это вопросы безопасности, доступа на строительную площадку, особенности одежды, часы работы, использование различных требований по обеспечению здоровья, безопасность, определение рабочих дней и часов, определение предоставляемого оборудования и материалов, определение того, с кем необходимо решать все возникающие вопросы, связанные с контрактом.

С другой стороны, в тех случаях, когда услуга предоставляется в месте расположения поставщика или в другом месте, многие подобные вопросы могут не возникать, если только услуга не предоставляется непосредственно персоналу закупающей организации.

## Степень стандартизации

Существует большая разница между стандартной и индивидуализированной услугой, которая предоставляется по спецификациям покупателя. В целом, чем меньше при предоставлении услуги контактов с потребителем, тем более стандартной становится услуга и тем, скорее всего, менее важными будут нематериальные составляющие. Спецификацию таких услуг с учетом стандартизации и общей природы закупки составлять обычно легче. В отношении многих покупок, осуществляемых на рынке, можно вообще воспользоваться стандартными спецификациями. Если на них имеется много поставщиков, очевидно, можно использовать приемы конкурентных торгов, ожидать оптовых скидок и использовать стандартные подходы к оцениванию поставщиков. Для приобретения этих видов услуг часто можно прибегнуть к онлайн-аукционам. Так, одна крупная страховая компания объединила заявки по ремонту и замене ветрового стекла в автомобилях по месту их подачи, ежедневно отправляет информацию об этих видах работ своим провайдерам, которых она предварительно оценила, а затем они предлагают свои расценки на всю партию. Это услуга в виде товара (ветровое стекло) и обслуживания (установка), которую могут предоставить небольшие местные мастерские. Владелец такого небольшого бизнеса подает свою заявку на заказ со своей ценой, после чего победитель-претендент получает право производства этой услуги. Благодаря такому подходу эта страховая компания заметно сократила затраты на ремонт и замену ветрового стекла по страховым случаям.

При очень индивидуализированных услугах процесс установления спецификаций может стать очень сложным, а методы анализа — очень трудными. В этом случае возрастает важность привлечения к процессу разработки спецификаций конечных пользователей. Однако прежде чем будут выбраны окончательные спецификации, надо рассмотреть промежуточные, связанные с самостоятельным предоставлением услуги или с ее покупкой. Сам по себе процесс приобретения может быть менее строгим, так как разные поставщики могут предлагать существ-

венно разные варианты. При оценивании показателей работы поставщика можно учитывать, в какой степени клиент берет на себя ответственность за качество при производстве услуги.

## Навыки и умения, требуемые для обслуживания

Производство услуги может потребовать широкого диапазона навыков и умений, от самых простых до предельно специализированных. При производстве услуг, требующих привлечения относительно неквалифицированных работников, например стрижки травы или выполнения простых задач по обслуживанию помещений, скорее всего, важным фактором выбора становится цена. К тому же в этом случае следует учитывать легкость появления новых провайдеров на рынке этих услуг и выхода с него прежних. При покупке высокопрофессиональных услуг, возможно, потребуется уделить гораздо больше внимания определению степени подготовленности персонала, учету того, кто именно будет осуществлять услугу, и познакомиться с рекомендациями других профессионально подготовленных сотрудников и пользователей. Часто при предоставлении высокопрофессиональных услуг затраты на саму услугу могут оказаться относительно низкими по сравнению с ожидаемыми преимуществами. Скажем, хороший дизайн продукта может существенно повысить объем продаж; хороший архитектор может спроектировать дешевый вариант, но при этом эффективно выполняющий все свои задачи; рекомендации хорошего консультанта могут изменить направление деятельности всей организации. Однако при оценке затрат на услугу и ожидаемых от нее выгод найти компромиссный вариант бывает очень сложно.

## ПРОЦЕСС ПРИОБРЕТЕНИЯ УСЛУГ

До сих пор в ходе обсуждения основное внимание в первую очередь уделялось пониманию природы приобретаемых услуг. Теперь можно перейти к самому процессу приобретения услуг и более подробно рассмотреть несколько его уникальных характеристик. Здесь мы разберем четыре участка процесса приобретения: (1) признание потребностей и составление спецификаций; (2) анализ альтернативных поставок, в том числе сорсинг, ценообразование и предлагаемые решения; (3) соглашение о закупке с учетом особых пунктов; (4) контроль за исполнением заказа, включая последующие действия, контроль качества, платежи, ведение учетной документации, управление поставщиком и оценку его деятельности.

## Признание и описание потребности

Специалисты, занимающиеся поставками, должны получить ответы на ряд базовых вопросов, относящихся к любой услуге. Почему возникла потребность в данной услуге? Что самое главное в этой услуге? Какой вариант дает хорошую ценность? Как определяется качество этой услуги? Каким образом предоставляется услуга? Как узнать, что получено именно то, чего ожидали?

### *Подготовка отчета о содержании работы*

Отчет о содержании работы — это документ, который описывает потребность, возникшую у внутреннего потребителя, доводит эту потребность до поставщика и в конечном счете становится основой для заключения контракта на обслуживание. В разработке этого документа могут принимать участие пользователь, закупщик и основной поставщик. Не сформулированные в письменном виде ожидания пользователя в конечном счете не будут удовлетворены и не будут обсуждаться в ходе переговоров условий по контракту и, следовательно, не станут частью предложения, которое готовит потенциальный поставщик. На основе отчета закупщик формулирует основные пункты оценки рынка поставок и определяет, в какой степени каждый поставщик способен выполнить требования пользователя по заданным параметрам (соотношению цены и затрат, временным параметрам, качеству и т.д.). Пример отчета о содержании работы по уборке помещений показан на рис. 17.1.

- 
- Описание помещений, которые должны убираться (при необходимости с приложением планов помещений).
  - Подробное описание предоставляемых услуг; например: полы, не покрытые коврами, должны протираться мокрой тряпкой, затем сухой, после чего на них разбрызгивается освежающий спрей. Любые следы мастики должны быть удалены.
  - Частота обслуживания (в ночную смену, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально по каждому из участков — коридору, кухне, лифту).
  - Спецификации используемых материалов (например, чистящих средств или средств для полировки) и порядок их закупки.
  - Отчеты или другие периодически требуемые документы.
  - Требования по страхованию (например, ответственность за использование автомобиля, общая коммерческая ответственность, компенсация персоналу) и ответственность сторон.

---

*Источник:* Michele B. Knepper and Mark K. Lindsay, «Clean Up Your Act», *Purchasing Today*, March 1999, p. 47.

Рис. 17.1

Пример отчета о содержании работы по уборке помещений

Характеристики конкретной услуги, которая будет приобретена, должны быть проверены в соответствии с порядком, который описан в этой главе выше, чтобы установить приоритеты и участки, требующие дополнительного внимания. При признании потребности в услуге и ее описании часто важно привлекать пользователя, поскольку для многих видов услуг характерно тесное взаимодействие пользователя с поставщиком, к тому же большую роль здесь играют нематериальные факторы. Продуманный подход к приобретению услуг основан на тщательном документировании потребностей, в том числе указании нематериальных составляющих.

Обоснованное документирование помогает поиску поставщиков и их отбору, определению содержания контракта и управлению им, а также контролю качества. Там, где это возможно, необходимо определять измеримые величины или действия, относящиеся к обслуживанию. К тому же, если услугу можно разделить на временные отрезки, полезно показать сроки окончания каждого такого отрезка. На рис. 17.2 приведен пример ключевых позиций исследования морального климата в коллективе.

- 
- Разработка общей схемы проведения исследования — к 1 февраля.
  - Разработка анкеты — к 1 апреля.
  - Проведение опроса — к 1 июня.
  - Составление отчета по результатам опроса — к 1 сентября.

**Дополнительные обязательства провайдера**

- Анализ общей схемы проведения исследования — к 15 января.
  - Одобрение содержания анкеты — к 15 марта.
  - Выделение сотрудников, которые будут заниматься анкетированием, — с 1 апреля по 1 июня.
  - Предварительный анализ результатов обзора — к 15 августа.
- 

Рис. 17.2

Пример ключевых позиций исследования морального климата коллектива

В отношении многих услуг необходимо точно документировать, что именно поставщик предоставит и что должны делать менеджер по поставкам и пользователь, чтобы помочь поставщику правильно выполнить свою работу. При описании потребностей в услугах можно и необходимо воспользоваться приемами анализа ценности. Чтобы в конечном счете отыскать вариант, обеспечивающий необходимую ценность, нужно уже на этапах определения потребности и ее описания привлечь представителей службы поставок, а иногда и основных поставщиков.

## Анализ альтернатив поставок

При приобретении услуг анализ альтернатив поставок включает сорсинг, ценообразование, источники, а также анализ «изготовить самому или купить».

### *Сорсинг*

При сорсинге полезно исходить из того, что многие сервисные организации относительно невелики. Поэтому при работе с ними, скорее всего, надо учесть многие характеристики, характерные для небольших поставщиков. Небольшой поставщик чаще всего оказывается местным. Поскольку многие предприятия, которыми владеют представители меньшинств или женщины, относятся к малым, услуги могут помочь организации создать базу поставщиков.

Особенно важно получить рекомендации от других пользователей, которые затем должны тщательно быть проверены. Здесь можно провести параллель с потребительской покупкой: при выборе ресторана мы часто полагаемся на нефор-



мальные рекомендации. Типичный контрольный список, используемый для рейтинга потенциальных консультантов, может учитывать такие факторы, как репутация, опыт в интересующей нас области, честность, размер организации, размер гонорара, доступность, качество и подготовка персонала, наличие времени для работы, общий подход к консалтингу, способность профессионально подготовить персонал заказчика и характер обращения с ним, а иногда даже личные пристрастия или антипатии. Каждый фактор надо тщательно взвесить и на основании всех факторов определить рейтинг каждого консультанта. Более подробное обсуждение проверки рекомендаций приводится в гл. 10 *Выбор поставщика*.

### **Методы сорсинга**

Существует три основных метода сорсинга, применяемых при покупке услуг: (1) основное соглашение об услугах; (2) коммерческое предложение или приглашение на подачу предложений; (3) прямые поставки из одного источника.

1. *Основное соглашение об услугах* (master service agreement, MSA). Соглашение, по которому поставщик предоставляет заранее согласованные услуги в течение определенного периода времени с общими затратами, не превышающими заранее согласованный размер. Масштабы работ для каждой функции или уровня услуги полностью определены и согласованы до начала производства услуг. Затраты обычно фиксированы на период деятельности соглашения, в условиях которого предусмотрен пункт «без превышения». Обычно соглашение MSA подписывается на один год и дольше.

2. *Запросы*. Запрос на расценки (RFQ), как правило, посылается в ситуациях, когда закупщик и внутренний пользователь могут в четких терминах и без искажений описать потребность, например, используя для этого сортность материалов или согласованную или общепринятую терминологию. В этих случаях RFQ в основном нужен для сравнения лишь цены, а если закупщику необходимо более сложное требование и он хочет полагаться на опыт поставщика в разработке, он отправляет предложение участвовать в торгах (RFB), более подходящее для этих целей. Если закупщик планирует воспользоваться переговорами как инструментом для определения цены и условий, более целесообразным становится запрос предложений (RFP). Если, однако, закупщик планирует прибегнуть к процессу конкурентных торгов без переговоров после получения заявок, то ему следует воспользоваться RFB. Поскольку общепринятых определений этих терминов нет, важно, чтобы закупщики четко описали потенциальным поставщикам процесс, при помощи которого будет проводиться анализ заявок и выбор поставщика. Многие организации применяют разные инструменты запроса предложений, выбирая их в зависимости от сложности покупки, ее стоимости и степени риска, который взял бы на себя поставщик.

При управлении транзакциями на основе внутренних запросов для отправки этих запросов, получения расценок, заявок или предложений и заключении контрактов в качестве вспомогательного может использоваться электронный способ получения расценок (инструмент RF). Онлайн-аукционы также применяются и для тех услуг, когда по ним можно представить четко сформулированные и неискаженные спецификации.

3. *Прямые поставки из одного источника*. Это закупочные услуги единственно доступного или единственного выбранного поставщика из всех имеющихся. Такие услуги, как правило, уникальны или разрабатываются для единственной кон-

кретной цели или функции. Эти услуги обычно первоначально получают у поставщиков при помощи документов RFx (x = предложение, расценка), а не покупают по каталогам или общим прейскурантам. Закупщики и поставщики обычно сотрудничают по всем аспектам сорсинговой деятельности, чтобы лучше разобраться в ее масштабах, соотношении цен и затрат, условиях поставок, экономических параметрах, периоде действия и т.д.

### ***Ценообразование***

Цены на услуги могут быть установлены фиксированными или переменными, что определяется характером заказа или его временными параметрами. Цены можно установить в ходе проведения конкурентных торгов, если размер контракта для этого подходит, если имеется достаточно конкурентов и если можно точно подготовить все необходимые спецификации.

Еще один широко применяемый метод определения цен — переговоры, которые можно проводить при наличии единственного источника поставок. В услугах большую роль играют размер и объем заказа, умелый менеджер по поставкам может эффективно пользоваться этим рычагом. Знание структуры затрат на услугу может помочь выявить дополнительные возможности для ведения переговоров.

В некоторых ситуациях может быть трудно оценить общее время, требующееся для решения конкретной сервисной задачи. Для профессиональных услуг нет ничего необычного, если приводятся лишь оценки времени профессионалов, но не конкретные данные. Большинство менеджеров по поставкам, по-видимому, предпочитают именно контракты с условием «без превышения лимита». Некоторые профессионалы, в частности архитекторы, могут устанавливать размер своего гонорара в виде процента общих затрат на выполнение заказа. Однако, с точки зрения отдела закупок, это снижает мотивацию архитектора искать лучшую ценность заказа.

### ***Совокупная стоимость владения***

В услугах, как и в товарах, самый важный, хотя и один из самых трудных, фактор — совокупная стоимость владения, а не цена. Менеджер по поставкам должен определить, как минимум, относящиеся к делу стоимостные элементы и оценить их количественно, чтобы избежать завышения весового коэффициента цены из-за чего в долгосрочной перспективе организация может понести убытки.

### ***Другие условия***

Помимо цены сервисные соглашения могут включать пункты, связанные с конфиденциальностью, скидками, гарантиями, ограничениями по объему ответственности и сумме компенсации, а также любые другие, касающиеся уникальных особенностей данной покупки.

Например, при заключении контракта на консалтинговые услуги в контракте могут быть оговорки о гарантии, о независимом подрядчике, о получаемом продукте и о неразглашении конфиденциальной информации<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Sara L. Vinas, «When You Want Renoir Instead of Picasso», *Consulting Services Guide—Supplement to Purchasing Today*, August 1999, p. 5.

*Оговорка о гарантиях.* В зависимости от четкости формулирования функциональных требований и наличия объективных критериев по оцениванию показателей функционирования в ходе переговоров поставщик может добиться включения в контракт оговорки о гарантии качества работы консультанта. Если работа будет не принята, эта оговорка может потребовать, чтобы консультант переделал ее без дополнительной платы до уровня, при котором работа будет принята. Если функциональные требования представлены расплывчато, найти консультанта, который согласится на включение в контракт подобной оговорки, окажется сложнее.

*Оговорка о независимом подрядчике.* Чтобы защитить интересы закупающей организации, важно выполнять требования по найму независимых подрядчиков и включать в состав контракта оговорку о независимом подрядчике, который сам отвечает за уплату налогов.

*Оговорка о выполненной работе.* Эта оговорка нужна для того, чтобы передать право собственности на продукт работы консультанта закупающей организации. Если крупные консалтинговые фирмы могут неохотно соглашаться на это, то небольшие фирмы более охотно идут на такую оговорку. Даже если продукт не переходит в собственность закупающей организации, в контракте следует предусмотреть документирование выполненных работ, чтобы избежать в будущем возникновения проблем, связанных с собственностью.

*Оговорка о конфиденциальности информации.* Подрядчик обязан не допускать разглашения конфиденциальной информации, связанной с закупающей организацией. Консультанты продают свои услуги многим компаниям, некоторые из которых могут конкурировать друг с другом, и поэтому такая оговорка служит средством защиты от обращения в суд по малейшим поводам.

### ***Выбор источника***

Если специалист по закупкам считает, что профессиональное мастерство и знания поставщика могут помочь в поисках услуг, он может разослать запрос на предложения. Чтобы каждый поставщик полностью и правильно понимал характер потребности, которую надо удовлетворить, требуется, как и при запросе по товарам, правильно провести инструктаж потенциальных участников торгов. При широком ассортименте самых разных предложений менеджерам по поставкам бывает трудно определить лучшее. Кроме того, подготовка такого запроса может оказаться дорогостоящей, а чтобы обеспечить необходимый уровень конкуренции и высокое качество предложений, менеджеру по поставкам может потребоваться уделить этой части торгов значительное время.

### ***«Делать самому или покупать»***

При приобретении услуг почти всегда важен вопрос, делать самому или покупать. Многие услуги, которые когда-то выполнялись самостоятельно, сейчас передаются по аутсорсингу или по субподряду третьей стороне. Типичными примерами здесь можно назвать обеспечение безопасности, питание сотрудников, эксплуатацию зданий и оборудования, а также правовые вопросы, инженерно-технические работы, разработку программного обеспечения, профессиональную подготовку

персонала и другие профессиональные услуги, традиционно выполнявшиеся организациями самостоятельно. Более того, для услуг характерно частично самостоятельное выполнение и частично — закупка. Например, при аудитах подготовкой графиков их проведения могут по-прежнему заниматься бухгалтеры компании, а могут и внешние аудиторы. Оформитель внутренних интерьеров может выбрать цвета и мебель, но закупкой нужных материалов занимается отдел снабжения, а покраской и расстановкой мебели — собственный персонал ремонтных и эксплуатационных служб. С другой стороны, всю эту услугу можно купить в полном объеме. Демонтаж оборудования, ремонт, чистку и повторную сборку можно выполнять самостоятельно, а для повторной калибровки основных деталей пригласить специалистов внешней организации.

Внимательный менеджер по поставкам должен всегда искать возможность заменять дешевые работы, выполняемые самостоятельно, на внешнее обслуживание, хотя в иных случаях целесообразны прямо противоположные действия. Если затраты при собственных работах высокие, а при внешних низкие и если нет никаких других мешающих факторов, гораздо более высокую ценность можно получить при внешнем выполнении работ. В конечном счете выбор «делать самому или покупать» осуществляется на основе степени понимания природы услуг и совокупности самых разных затрат, которые необходимы при получении этой услуги.

В период сокращения численности персонала в результате реструктуризации компаниям часто приходится либо увольнять своих сотрудников, либо предлагать им выход на пенсию по программе повторного найма в качестве консультанта, а затем привлекать его снова к работе в качестве консультанта. Этот ценный опыт еще требует своей оценки, хотя уже сейчас видно, что он применяется либо на краткий срок, либо на неполный рабочий день.

## Соглашение о закупке

Соглашение о закупке услуг обычно называется сервисным контрактом или контрактом на получение услуг. Это соглашение может быть краткосрочным или долгосрочным, стандартным документом или специально подготовленным. Услуги позволяют заключать контракты самого разного типа, в том числе с фиксированной ценой, с единичной ценой, с затратами плюс фиксированное вознаграждение, с затратами плюс процент прибыли, с затратами плюс поощрительное вознаграждение. Многие провайдеры профессиональных услуг пытаются применять стандартные контракты, содержание которых согласовано с их профессиональными ассоциациями. Нередко эти ассоциации сами дают рекомендации по приемлемой структуре гонорара и содержанию контракта на конкретные виды работ. Конечно, специалист по закупкам никогда не обязан принимать эти контракты в том виде, как они предлагаются.

Со временем большинство организаций создают свои формы контрактов, применяют термины и включают условия, которые лучше всего удовлетворяют их потребностям и соответствуют закупаемым услугам. Это обычно приводит к широкому спектру самых разных контрактов, каждый из которых составлен по-своему. Скажем, контракт на охранные услуги внешне отличается от контракта на эксплуатацию зданий и сооружений, организацию питания сотрудников или

консультации, связанные с маркетингом. Поставщики в каждой сервисной области стараются предложить клиентам свои формы контрактов. При закупках небольших или дешевых услуг самым простым и самым незатратным вариантом становится применение стандартного контракта. При закупках услуг особенно часто используется несколько методов заключения контрактов. Они включают соглашения об уровне обслуживания, а также соглашения на основе достижения ключевых позиций, временных и материальных параметров, объема обслуживания, чистых затрат и затрат плюс.

- *Соглашение об уровне обслуживания (service level agreement, SLA).* Документ, в котором детально описываются способ, метод, организационная структура и процессы, а также требования по материалам.

- *Достижения ключевых позиций.* Контракт требует, чтобы к установленным срокам были выполнены конкретные виды деятельности или чтобы поставщик подготовил и предоставил покупателю документацию, в которой сообщает текущее состояние выполняемого проекта или продолжающегося вида деятельности. Требования на основе ключевых позиций обычно прописываются в контрактном документе очень четко.

- *Время и материалы.* Приобретение услуг на основе: (1) часов труда основных работников с указанием фиксированных ставок, включающих ставку заработной платы, накладные расходы, общие и административные расходы и прибыль; (2) стоимости материалов, включая, если нужно, затраты на их грузопереработку.

- *Объем обслуживания.* Как правило, эта часть входит в состав соглашений об уровне обслуживания и аналогичные контракты; объем обслуживания относится к согласованным заранее услугам, которые будут предоставлены в течение определенного периода времени. Соглашение по объему обслуживания может быть проектного вида, и тогда покупатель может установить численность временных работников, которые нужны, чтобы выполнить данный проект. Масштабы работы и уровень обслуживания обычно разбиваются по периодам продолжительностью один год, а иногда и дольше.

- *Чистые затраты и затраты плюс* Эти контракты предусматривают оплату понесенных затрат в размере, указанном в контракте. Эти контракты исходят из оценки общих затрат, необходимых для решения задачи, чтобы получить средства и установить предельный уровень, который поставщик не должен превышать (за исключением тех случаев, когда он это делает, принимая риск на себя) без утверждения покупателем. Контракты с возмещением издержек обычно применяются в тех случаях, когда нет возможности заключить контракты с фиксированной ценой.

### ***Взаимоотношения покупателя и провайдера услуг***

Взаимоотношения покупателя и провайдера услуг так же важны, как и взаимоотношения покупателя с продавцом товаров. Большие денежные средства, затрачиваемые на услуги, и провайдеры третьей стороны делают все более привлекательным установление долгосрочных отношений. Поэтому покупатели могут принять решение заключить долгосрочное соглашение, в том числе партнерского типа или создание союзов, с ключевыми провайдерами услуг. Учитывая важность людей в обеспечении качества обслуживания, логично развивать более отработанный

ные взаимоотношения с провайдерами услуг, направленные на то, чтобы в этом процессе не было ошибок. Разумеется, покупатели не могут ожидать, что поставщики возьмут на себя часть риска без вознаграждения. Для этого следует разрабатывать способ измерения роста производительности, а также применять системы начисления бонусов и другие способы, позволяющие справедливо распределять преимущества среди сторон (см. гл. 19).

## Управление сервисным контрактом

Управление сервисным контрактом включает последующие действия, контроль качества, анализ показателей функционирования поставщика, платежи, ведение отчетной документации и другие составляющие, связанные с контрактом.

### *Последующие действия*

К последующим (после подписания контракта) действиям относится проведение внутренних проверок и проверок поставщика. Ответственность за последующие действия с поставщиком может быть возложена на подразделение заказчика, чтобы его представители могли определить, насколько хорошо выполняются обязательства и конечные сроки, указанные в контракте, а последующие действия по выполнению обязательств заказчика могут стать областью совместной ответственности менеджера по поставкам и поставщика. Обычно при предоставлении услуги между пользователем и персоналом поставщика бывают длительные и активные контакты, часто они начинаются еще до предоставления услуг, что влияет на другие составляющие контракта и на управление его выполнением. Например, если услуга предоставляется на территории заказчика, могут применяться различные системы проверки характера работы поставщика. Такие проверки могут осуществляться и во внеурочное время. Периодическое посещение мест, где предоставляется услуга, и обход территории с представителем поставщика позволяют лучше понять запросы пользователя. В некоторых случаях полезен бенчмаркинг, поскольку он показывает результаты других провайдеров.

### *Контроль качества и показатели функционирования поставщика*

В услугах с большим материальным компонентом, например строительстве, контроль качества в основном может быть направлен на измерение этой материальной составляющей, и в этом он похож на стандартные гарантии качества и контроль качества применительно к товарам. Особые трудности при измерении их качества могут породить два аспекта услуг — нематериальность и невозможность хранения. Для оценки функционирования подрядчика важно учитывать все параметры, свидетельствующие о способности провайдера (его персонала) предоставлять услуги без перебоев и с желательным уровнем качества. Здесь есть элементы, которые оценить численно трудно, например то, насколько вежлив персонал поставщика с персоналом заказчика. Для измерения этой составляющей можно воспользоваться опросами или числом полученных жалоб, однако здесь важно понимать, что любые заданные стандарты не бывают точными.

Многие услуги нельзя хранить, поэтому производство услуги в основном ограничено по времени. Другими словами, контроль качества должен выполняться во время предоставления услуги или сразу же после окончания. Порой прервать процесс трудно, даже если в ходе него осуществляется контроль качества. Поэтому по сравнению с закупками товаров риск низкого качества при производстве услуг может быть относительно высок. В случае низкого качества не всегда возможно вернуть услуги провайдеру и получить за них полное возмещение.

Важный компонент, существенно влияющий на эффективность обслуживания, — оценка услуги после ее получения. Для ее проведения можно воспользоваться тем же самым списком вопросов, который применяется, например, при сорсинге консалтинговых услуг. Как минимум, можно прибегнуть к неформальной оценке и получить ответы на два вопроса.

1. Была ли задача решена так, как вы этого хотели?
2. Наймете ли вы этого консультанта в будущем для решения другой задачи?

О консультантах можно задать и другие вопросы. В частности, о степени ответственности их работы вашим ожиданиям по качеству, своевременности и затратам, а также по общему профессионализму и ориентации на обслуживание.

Избежать риска низкого качества можно, если сотрудничать с провайдерами услуг, которые в прошлом доказали свое мастерство, и не заключать повторных сделок с поставщиками, которые выполнили заказы с низким качеством. Для проверки поставщиков можно обратиться за рекомендациями к другим пользователям, у которых были аналогичные запросы, а также предварительно обговорить все составляющие услуги с ее провайдером и с ее пользователями до ее производства, чтобы добиться общего понимания требований и ожиданий.

Парасураман (Parasuraman), Цайтхамл (Zeithaml) и Берри (Berry) разработали формализованный процесс оценивания качества обслуживания, используя для этого пять показателей качества.

- *Надежность* — способность предоставлять обещанные услуги точно и надежно.
- *Ответственность* — желание помочь заказчику и обслуживать оперативно.
- *Уверенность* — знания и корректность персонала провайдера, внушающие доверие.
- *Эмпатия* — заботливость и внимание провайдера к своим заказчикам.
- *Материальные составляющие* — физические сооружения, оборудование и внешний вид персонала<sup>1</sup>.

Анализ процесса показывает разрыв между ожидаемыми и фактическими показателями обслуживания.

### **Оплата**

Оплата услуг может отличаться от оплаты товаров. Некоторые провайдеры услуг требуют предоплату, например известный докладчик; другие — сразу же после

---

<sup>1</sup> A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, «A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for the Future», *Journal of Marketing*, Fall 1985, pp. 41–50; and «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality», *Journal of Retailing*, Spring 1988, pp. 12–40. Эти две работы, скорее всего, были первыми, где данный подход рассматривался детально.

предоставления услуги, как в индустрии гостеприимства; а есть и такие провайдеры, оплату услуг которых можно осуществить позже. Небольшие поставщики обычно сталкиваются с трудностями, если им предлагают большие сроки оплаты. Поэтому, чтобы они предложили приемлемую цену и пошли на другие уступки, им можно предложить раннюю оплату. По большим контрактам обычно осуществляются периодические платежи в течение установленного времени, а по постоянно предоставляемым услугам, например эксплуатации здания или организации питания для сотрудников, — регулярные.

### ***Отчетная документация и другие вопросы управления контрактом***

Как и при всех остальных закупках, важность правильного ведения отчетной документации при приобретении услуг вряд ли можно преувеличить. Здесь есть свои трудности. В частности, установление обратной связи от пользователя до отдела закупок и получение информации о предоставленных услугах. Если специально не заниматься вопросами получения такой информации, она может быть потеряна и в будущем не учитываться.

Почти неизбежно после подписания сервисного контракта в ходе управления им потребуются вносить какие-то изменения. Сроки, природу услуг, качество обслуживания, место производства услуги и другие характеристики обслуживания может потребоваться изменить, и здесь возникают дополнительные трудности: то, что может показаться незначительным изменением для закупающей организации, для поставщика будет сложным или дорогостоящим. Например, недельная задержка в предоставлении услуги может привести к серьезному ограничению мощности поставщика. Это одна из причин, почему, скажем, многолюдные свадьбы всегда планируются заранее. Возможно и противоположное развитие событий. Просьба поставщика внести изменения может существенно осложнить жизнь заказчика. Поэтому, чтобы успешно справляться с изменениями, нужны механизмы, а также своевременные коммуникации между поставщиком и покупателем. Изменения могут оказаться дорогостоящими и повлиять на стоимость и множество других составляющих. Поэтому, прежде чем согласиться на изменения, и покупатель и продавец должны оценить их влияние на деятельность своих организаций и только потом внести изменения в контракт, в том числе и его цену. Очевидно, если гибкость изменений уже предусмотрена до подписания контракта как важная его составная часть, она должна быть учтена при описании первоначальной потребности. После этого в поиске подходящего поставщика важным критерием сорсинга становится гибкость, которая фиксируется в содержании контракта.

## **Разработка стратегии сорсинга услуг**

При приобретении услуг и рассмотрении различных связанных с ними факторов можно составить матрицу, которая помогает проводить анализ. В упрощенном виде такая матрица представлена на рис. 17.3, где выделены существенные пункты, связанные с характером услуги и ее получением. Эту матрицу можно применить для планирования ключевых элементов стратегии получения конкретной услуги.



<i>Характеристика услуги</i>	<i>Процесс получения</i>	<i>Определение потребности и описание</i>	<i>Альтернативы сорсинга, ценообразование, анализ</i>	<i>Соглашение, обеспечение контракта</i>	<i>Управление контрактом, последующие действия, контроль качества, оплата, отчетная документация</i>
<b>Целность</b>	Высокая	Большое внимание	Тщательный подход Ценовая чувствительность Делать самому или купить	Скорее всего, определяется в ходе переговоров	
	Низкая	Можно уделить меньше внимания	Низкая стоимость предложения, местных источников	Стандартные, если возможно	Требуют незначительного внимания
<b>Повторяемость</b>	Часто	Разработать стандартный вариант	Тестирование	Как правило, более длительные сроки	Стандартизировать
	Редко	Запрос помощи у эксперта	Запрос помощи у эксперта	Индивидуализированные или разовые	Индивидуализировать
<b>Материальность</b>	Высокая	Важность спецификаций	Предварительное тестирование, образцы	Аналогичные закупкам товаров	Контроль физических характеристик
	Низкая	Рекомендации Привлечение пользователя	Важность личностных характеристик	Работа с назначенными сотрудниками	Высокая степень привлечения пользователей
<b>Направленность</b>	Оборудование	Знакомство с оборудованием	Знакомство с оборудованием	Специализированные показатели работы оборудования	Контроль качества процесса
	Персонал	Высокая степень привлечения пользователей	Высокая степень привлечения пользователей	Важность навыков и умений персонала	Контроль качества пользователем
<b>Производительность</b>	Оборудования	Специфические характеристики оборудования	Специфические характеристики оборудования, контроль качества	Специфические характеристики оборудования	Условия использования оборудования
	Персонала	Специфические характеристики персонала	Повышенное внимание профессиональной подготовке	Наличие особых навыков и умений	Контроль качества пользователем

<i>Строч</i>	Постоянный	Стабильность	Надежность и стабильность	Полное удовлетворение	Контроль качества на основе образцов
	Дискретный	Наличие в момент необходимости	Наличие в момент необходимости	Определение потребности в доставке	Контроль качества в момент предоставления
<i>Предоставление</i>	У заказчика	Важность сотрудничества с пользователем	Важность сотрудничества с пользователем	Пункты об обеспечении доступа	Собственный контроль качества
	У про-давца	Хорошее описание	Место расположения	Доступность покупки и отчетность о ходе выполнения	Внимание к полноте выполнения
<i>Индивидуализация</i>	Высокая	Спецификация пользователя	Способность к индивидуализации	Специальный контракт	Контроль качества очень специфичен и может значительно задерживать платежи
	Низкая	Стандартная спецификация	Конкурентные торги	Стандартный контракт	Стандартный контроль качества
<i>Навыки и умения</i>	Высокие	Спецификация пользователя	Персонал с особым мастерством	Наличие подготовленного персонала	Профессиональные стандарты, регулирующие нормы, привлечение пользователей
	Низкие	Стандартная спецификация	Конкурентные торги	Стандартный контракт	Минимизация вмешательства пользователя

Рис. 17.3  
Обобщенные сервисные характеристики и последствия процесса получения услуг

## АУТСОРСИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОВАЙДЕРАМИ УСЛУГ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ

Более активное использование аутсорсинга в последнее время привело к необходимости принятия более взвешенных решений. Это связано с определением: во-первых, того, что следует передавать по аутсорсингу, во-вторых, как осуществлять аутсорсинг, в-третьих, как управлять провайдерами третьей стороны. За последние 15 лет многие услуги стали осуществляться по аутсорсингу, в том числе некоторые закупочные виды деятельности. Старшие менеджеры должны решить, где компания выиграет, если будет наращивать собственную экспертную базу, а где ей лучше становиться виртуальной организацией, передавая по аутсорсингу услуги провайдерам третьей стороны. Учитывая трудность полного описания требуемых услуг, легко представить ситуации, когда услуга, предоставленная таким провайдером, оказывается не соответствующей ожиданиям закупающей организации.

Те, кто относится к закупочной функции как к услуге, выполняемой самой организацией, могут обратиться к другим подразделениям и рассмотреть вариант покупки данной услуги. Насколько по-разному будут вести себя сотрудники службы поставок, если их услуги другие подразделения будут покупать, а не получать «даром»? Для некоторых организаций, прежде всего крупных, как государственных, так и частных, которые работают децентрализованно, нет ничего необычного, если центральная служба закупок берет плату с отдельных подразделений или отделов за предоставляемые услуги. Нет ничего необычного и в том, что эти внутренние пользователи жалуются на размеры и природу этих платежей. Перечислим некоторые крупные участки услуг, переводимые руководителями службы поставок на аутсорсинг: программы управления запасами поставщиком, транспортные услуги, процессы платежей (карточки снабжения, электронный перевод денежных средств), провайдеры электронных аукционов и т.д. Если этот список расширить и включить в него все услуги, которые передаются по аутсорсингу для всей организации, станет очевидным, что для многих организаций управление провайдерами третьей стороны — труднейшая задача.

## УСИЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СЛУЖБЫ ПОСТАВОК

Возможности для повышения прибыли организации за счет более эффективных закупок и управления поставками при приобретении услуг проявляются сильнее, чем при закупках товаров. Почему? Значительные, возрастающие суммы денег, расходуемые на приобретение услуг, и сами приобретаемые услуги в прошлом не считались настолько же важными, насколько закупки товаров. Сегодня положение изменилось, и к закупке услуг привлечено гораздо больше внимания, так как компании стараются лучше использовать все возможности по снижению затрат, повышению прибыли и увеличению доходности инвестиций.

В большинстве организаций служба поставок намного реже привлекается к приобретению услуг, чем к закупке товаров. Если бы этого не было (а услуги очень хорошо подходят для командных закупок), более логически правильно выполняемый процесс закупок в результате такой командной деятельности привел бы к существенной экономии. К участкам, где можно добиться значительной де-

нежной экономии, в первую очередь относятся реклама, банковские услуги, строительство, консалтинг, копировальные работы, планы выплат пособий по болезни, страхование, стимулирование продаж, аренда помещений, временные работники, транспортировка товара, деловые поездки сотрудников, коммунальные услуги, страховые выплаты персоналу. Многие организации основное внимание уделяют трем участкам:

- 1) анализу затрат, чтобы лучше понять расходы на услуги в масштабах всей организации;
- 2) стандартизации и консолидации расходов на услуги в масштабах всей организации, чтобы получить более мощный рычаг для работы с провайдерами;
- 3) улучшению процесса поставок, чтобы менеджеры по поставкам могли создавать более высокую ценность приобретаемых услуг, применяя для этого такие инструменты, как анализ совокупной стоимости владения, сокращение базы поставок, создание партнерств с поставщиками и автоматизация процессов поставок.

Во многих организациях эффективность закупаемых услуг не измеряется, но, по-видимому, при применении структурированного сорсинга могла бы существенно повыситься.

## Шаги процесса

На основе анализа опыта фирм, где службы поставок успешно привлекаются к закупкам рекламных услуг, приобретению недвижимости, выплате пособий по болезни, покупке персональных компьютеров и АРМ, а также периферии, вспомогательных и коммунальных услуг, в отчете центра CAPS Research предлагается 10-шаговый процесс, позволяющий добиться более активного участия службы поставок.

1. Определить, обладают ли специалисты службы поставок в настоящее время навыками и умениями, необходимыми для закупок услуг.
2. Выяснить, имеется ли у них время для участия в этих покупках. Могут ли они выделить это время.
3. Определить, можно ли получить данные о том, для каких целей приобретаются услуги, кем и на какую сумму.
4. Осуществить концентрацию усилий на одном участке за один раз.
5. Сформировать команду в составе представителей пользователя, отдела финансов, гарантии качества и службы поставок.
6. Определить, удовлетворяет ли покупка услуг запросы пользователя и эффективна ли она по расходам.
7. Отдел поставок должен гарантировать применение логически обоснованного процесса закупок при принятии решений о приобретении услуг и доведении этого процесса до заключения контракта или соглашения. После этого фактически заказом на закупку может заниматься (готовить в письменном виде) пользовательский отдел, но сами эти работы будут выполняться на основе подготовленного соглашения.
8. Все участники (пользователь, поставщик и закупщик) должны согласиться с разработанными спецификациями.

9. Если применяемый логический процесс поставок требует изменения спецификаций, поставщика, цен или условий и т.д., служба поставок должна добиться, чтобы пользовательский отдел и старшие менеджеры знали, какие изменения осуществлены и почему это произошло.
10. Если приобретение конкретной услуги в настоящее время осуществляется не службой поставок, а каким-то другим отделом, этот процесс измерим и эффективен, эту практику целесообразно сохранить. Здесь можно руководствоваться давней поговоркой: если что-то не сломалось, то не надо и чинить<sup>1</sup>.

---

### Выводы

Объем услуг в экономике в целом динамично растет. По мере того как процент расходов на приобретение услуг возрастает, многие старшие менеджеры ищут способы улучшения процесса их приобретения. К приобретению услуг все чаще привлекаются отделы поставок. Закупка услуг требует значительного межфункционального сотрудничества и сильных внутренних взаимоотношений. Трудность здесь в том, что необходимо совместить технические и практические знания внутренних пользователей о провайдере услуг с опытом менеджера по поставкам в области сорсинга, оценки поставщиков и ведения переговоров. Межфункциональные сорсинговые команды хорошо работают при закупке услуг при условии, что сопротивление привлечению представителей службы поставок преодолено. Работники этой службы должны быть готовы к тому, чтобы умело применять теорию закупок и поставок к практике получения услуг. Профессионалы по поставкам должны стать бизнес-партнерами внутренних пользователей, чтобы совместно получать максимальную ценность для всей организации от затрат на услуги.

---

### Вопросы и темы для обсуждения

1. Каким образом служба поставок вносит свой вклад в экономию на затратах, сокращение затрат и предотвращение затрат при приобретении услуг?
  2. Почему требуется отличать процесс закупок услуг для персонала и для оборудования?
  3. Какие обычные трудности встречаются при контроле качества приобретаемой услуги?
  4. Как и где могут использоваться инструменты электронного сорсинга при приобретении услуг?
  5. Приведите убедительный пример услуги, где значительную долю составляют нематериальные составляющие, и покажите, как это влияет на процесс приобретения.
  6. Как можно определить, в каком случае услуга обеспечивает хорошую ценность?
  7. Как может организация, где разрешены местные закупки услуг, консолидировать и агрегировать расходы на услуги?
- 

<sup>1</sup> Harold E. Fearon and William A. Bales, *Purchasing of Nontraditional Goods and Services* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1995), p. 10.

---

8. Почему организации передают по аутсорсингу все больше услуг?

9. Приемлемо ли решение «делать самому или покупать» при приобретении услуг? Почему такое решение необходимо и как оно принимается?

10. Как можно использовать межфункциональные сорсинговые команды для закупки услуг?

---

Реферативная литература

*Consulting Services Guide—Supplement to Purchasing Today*, August 1999.

*Managing Your «Services Spend» in Today's Service Economy*. Tempe, AZ: CAPS Research, July 22, 2003.

Parasuraman, V.; A. Zeithaml; and L. L. Berry. «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for the Future», *Journal of Marketing*, Fall 1985, pp. 41—50.

Parasuraman, V.; A. Zeithaml; and L. L. Berry. «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality», *Journal of Retailing*, Spring 1988, pp. 12—40.

---

## Кейс 17.1

### Эрика Карсон

«Мы снизим цены, по которым вы платите сейчас за эти услуги, на 10%», — услышала Эрика Карсон, менеджер по закупкам Wesbank, крупного финансового учреждения на восточном побережье, от Арта Эванса, торгового представителя D. Klloran Inc., поставщика типографских услуг, у которого Wesbank в последнее время ничего не заказывал. Представленная Артом Эвансом по его инициативе расценка показывала услуги Klloran на печать чеков банка Wesbank и их рассылку клиентам банка.

Wesbank, хорошо известный своими активными стимулирующими действиями по привлечению депозитов клиентов, предоставляет стандартные потребительские чеки, не беря за них платы. Несмотря на возрастающую популярность банковских интернет-услуг, печать таких чеков и рассылка их потребителям продолжают, что в прошлом году обошлось Wesbank в 8 млн долл.

Как менеджер по закупкам, Эрика Карсон отвечает за все типографские заказы для Wesbank. Она подчиняется непосредственно вице-президенту банка по поставкам.

Именно Эрика предложила разделить печать и рассылку чеков на равные доли между двумя поставщиками. В течение предыдущих пяти лет оба поставщика предоставляли услуги качественно и быстро, что для банка очень важно. Почти все чеки поставщики услуг отправляли непосредственно по домашним адресам потребителей или их офисов. Из-за важности печати чеков год назад Эрика заказала проведение специального анализа затрат, который был проведен в сотрудничестве с обоими поставщиками. Выводы по этому исследованию показали, что оба поставщика получают адекватную прибыль, они эффективны, внимательно относятся к затратам и их структура цен справедлива. Контракты с каждым поставщиком заключены на два года. Контракт с одним поставщиком был обновлен восемь месяцев назад, контракт с другим заканчивается через четыре месяца.

Эрика уверена, что Klogan показал низкую цену в своем предложении, чтобы получить часть контракта на печать чеков. Это обеспечит Klogan доступ к фамилиям клиентов Wesbank. Эрика подозревает, что затем Klogan может попытаться убедить этих клиентов более активно, чем нынешние два поставщика, приобретать у них особые «художественно оформленные чеки», за которые потребители платят сами.

---

## Кейс 17.2

### Совет школьного региона Кабот

#### ВВЕДЕНИЕ

Пол Траверс, менеджер по закупкам Совета школьного региона Кабот, решает, каковы должны быть его дальнейшие действия. В феврале новые владельцы компании, которая обслуживает копиры в 30 школах региона, уведомили Пола, что они повысят цены на свои услуги более чем на 50%. Пол знает, что бюджет школ уже составлен, и пытается понять, что можно сделать в этих условиях.

#### ПОЛ ТРАВЕРС

Пол работает менеджером по закупкам в Совете школьного региона Кабот около двадцати лет. Он отвечает за все закупаемые товары и услуги для государственных школ, входящих в этот школьный регион. Помимо прочего, закупки включают и такие виды товаров и услуг, как снегоуборочные машины, замена окон и обслуживание копиров.

Сметы для всех школ обычно устанавливаются в начале года. Это делается на основе существующих или новых контрактов на обслуживание и с учетом средств, выделяемых на потребности школы в конкретном году. Советы школ, как правило, получают средства от муниципальных и региональных органов. Поскольку сокращение финансирования затронуло все уровни, школьные советы ощущают повышенное давление и требование снизить затраты везде где можно и повысить какие-то расходы после того, как бюджеты составлены, становится все труднее.

#### ШКОЛЬНЫЕ КОПИРЫ

Каждая школа в школьном регионе Кабот имеет по крайней мере один копир. Если копир ломается, необходим его немедленный ремонт, желательно в тот же день, поскольку это единственный способ изготовления копий административных и учебных материалов. В течение года школы региона в совокупности делают около 8 млн копий. Копиры были закуплены школьным советом пять лет назад, они требуют регулярного обслуживания и периодической замены картриджей.

#### SIGMA SERVICING

В предыдущие шесть лет Пол сотрудничал с компанией Sigma Servicing, обслуживающей копиры. Школьный совет никогда не заключал письменного контракта с Sigma. Компания устанавливала свои цены в размере 0,9 центов за копию в течение всего

срока обслуживания школы и никогда не высказывала недовольства этой ценой. Затраты на копию включают обслуживание и оплату картриджей, необходимых на год. Совет школы приобретает эти услуги по предоплате.

В ноябре прошлого года компанию Sigma купил человек, который несколько лет назад занимался сервисным бизнесом и теперь решил снова выйти на этот рынок. После приобретения компании он изучил действующие соглашения по обслуживанию, на основании которых Sigma работала со своими клиентами. Новый владелец установил, что сделки с советом школьного региона Кабот фактически выполнялись с убытками для Sigma, и поэтому в феврале проинформировал Пола о своем намерении повысить цены и немедленно заключить контракт со школьным советом. В противном случае Sigma откажется предоставлять им услуги.

## НОВАЯ СДЕЛКА

Новый владелец Sigma захотел, чтобы оплата обслуживания и замены картриджей копиров осуществлялась отдельно. Новая цена была повышена до 1,4 цента за копию вместо прежних 0,9 цента. Sigma также захотела, чтобы новый контракт вступил в силу с начала года, чтобы они могли покрыть свои убытки по обслуживанию школ. По расчетам Пола, новая цена 1,4 цента за копию конкурентна и сопоставима с ценами других компаний. Однако он попросил, чтобы Sigma изучила некоторые альтернативные варианты установления расценки смены картриджа. В результате Sigma провела два исследования: по использованию обычного тонера вместо фирменного, которым школьный совет пользовался в настоящее время, и по восстановлению картриджа. Результат первого исследования показал, что обычный картридж позволяет получить всего лишь 4000—5000 копий на заправку, из-за чего возможности экономии на затратах ограничены. Второе исследование показало, что после восстановления картриджа можно сделать 7500—10 000 копий и потенциальная экономия на затратах составит 0,2 цента за копию.

## РЕШЕНИЕ

Пола расстроило изменение взаимоотношений с Sigma. Ему нравились отличные отношения с предыдущим владельцем, и он гордился сделкой, которую ему удалось заключить в период сокращения бюджета. Более того, он знает, что переговоры с новым владельцем окажутся непростыми и потребуют значительного времени в его жестком графике. Переговоры будут трудны и потому, что новый владелец Sigma считает, что они потеряли деньги на предыдущем соглашении, а также потому, что школы уже составили смету на этот год.

Пол полагает, что у него есть несколько вариантов действий. Во-первых, он мог бы согласиться заплатить Sigma более высокую цену. Однако его беспокоит, как это скажется на бюджете. Во-вторых, он мог бы попросить Sigma перейти на восстанавливаемый картридж и тем самым частично снизить новую цену. В-третьих, Пол рассматривает возможности перехода к другим фирмам.

Сейчас Пол разбирает эти варианты и анализирует, что можно сделать в сложившихся условиях. При принятии решения следует особенно взвесить требования Sigma по увеличению цены с начала года. Пол знает, что он должен ответить быстро, поскольку школам постоянное требуется обслуживание и новые картриджи.



---

## Кейс 17.3

### Hampton Manor

В конце ноября г-н Джон Камерон, директор по закупкам и поставкам для городской администрации г. Хемптона, рассматривал предложения по Hampton Manor, городскому дому престарелых. Свои заявки на изучение деятельности Hampton Manor, которым владеет администрация, подали три консалтинговые группы. Г-н Камерон знает, что его рекомендации по отбору консультанта надо подать к середине декабря.

#### HAMPTON MANOR

Hampton Manor открылся около тридцати лет назад. Дом рассчитан на 470 человек, которым требуется медицинский уход. Общая численность персонала составляет 235 человек. Работники, не относящиеся к управленческой категории, состоят в профсоюзе работников местных региональных служб.

За повседневные операции Manor отвечает администратор, подчиняющийся г-ну Генри Дэвису, директору городской администрации по социальным услугам. Политику и планы смет разрабатывают Дэвис и его подчиненные, согласуя их с администрацией Manor и комитетом по управлению Manor (Hampton Manor Committee of Management, НМСМ). В состав комитета входят пять членов городского управления, либо назначенных, либо добровольцев. НМСМ подчиняется другому управляющему комитету, который занимается более широкими вопросами местных услуг и называется Комитет по общественным работам (Committee for Community Services). Этот комитет рассматривает основные статьи расходов и принимает решения, влияющие на обслуживание в городе. Все основные расходы после этого передаются городскому совету для окончательного одобрения.

Как директор по социальным услугам Дэвис подчиняется городскому администратору, г-ну Петерсону (J. Peterson), который подчинен мэру.

#### ОТДЕЛ ЗАКУПОК И ПОСТАВОК

Отдел закупок и поставок (purchasing and supply division, PSD) имеет полномочия по закупкам и поставкам для нескольких отделов городской администрации, в частности инженерно-технического, противопожарной службы, благоустройства города и работ с отходами, отдела социальных услуг и обслуживания здания городской администрации. К тому же есть еще несколько групп закупок для библиотек и отделения полиции. Полномочия по закупкам директору PSD и закупщикам предоставляются по распоряжению муниципального органа.

Основная цель PSD — удовлетворять потребности других отделов и подразделений в товарах и услугах, при минимальных затратах и желательном качестве, с соблюдением сроков поставок и надежности. У сотрудников PSD имеется достаточный опыт закупки товаров и некоторых услуг, в частности аренды оборудования, заключения контрактов на эксплуатацию зданий и сооружений, а также на консалтинговые услуги инженерного и архитектурного направления. Однако PSD не занимается большими закупками услуг в области управленческого консалтинга.

Джон Камерон стал директором PSD два года назад, в возрасте 35 лет. До этого он был главным закупщиком и помощником директора по закупкам городской администрации г. Форествью, по размерам равного Хэмптону. Джон подчинится городскому казначею, г-ну Холбрайту (R. Holbright), и непосредственно сотрудничает с другими руководителями отделов по вопросам закупок. В его подчинении пятнадцать человек, в том числе три закупщика.

## ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В ДОМЕ ПРЕСТАРЕЛЫХ

У Hampton Manor уже давно возникли проблемы, связанные со сметами и контролем затрат. Городской совет считает, что расходы в расчете на койку по сравнению с аналогичными частными заведениями неоправданно высоки. Восемь месяцев назад совет поручил городскому администратору г-ну Петерсону и директору по социальным услугам г-ну Дэвису подготовить отчет, который они должны представить НМСМ в начале июня. Отчет должен содержать следующие пункты.

1. Анализ сравнительных затрат Hampton Manor и других аналогичных учреждений штата.
2. Обзор возможных способов повышения эффективности по затратам.
3. Обзор последствий перехода на возможное альтернативные варианты, в частности следующие:
  - а) контракт на управление;
  - б) углубленное оперативное обследование эффективности затрат, выполненное внешним агентством.

Внутренний отчет был представлен 9 июня в виде таблицы. Там было показано, что затраты в расчете на койку примерно на 14% выше средних показателей в штате. Отчет продемонстрировал трудности проведения измерений и контроля затрат при отсутствии системы классификации пациентов, которая могла бы определить стандартные уровни медицинского ухода. В отчете рекомендовалось проведение оперативного анализа внешним агентством и были перечислены несколько общих рекомендаций и целей.

Совет принял рекомендации, изложенные в отчете, и поручил Петерсону и Дэвису провести исследование Hampton Manor с приглашением независимых консультантов. Расходы на него в бюджете не были предусмотрены, но были отдельно одобрены НМСМ, советом по услугам города и городским советом, которые получили задание заключить контракт на консалтинговые услуги. Дэвис попросил помощи у Джона Кемерона и у PSD по выявлению и оценке возможных участников исследования. Джон Кемерон сам занялся этим вопросом, выходящим за пределы ответственности его закупщиков, у которых к тому же не было такого опыта работы. Он составил черновик RFP (илл. 1) и обратился в консалтинговую организацию, расположенную на территории штата, после чего составил список консалтинговых фирм, имеющих достаточный опыт. После этого пяти консалтинговым фирмам были отправлены запросы предложений.

Patientcare и Standardcare — крупные операторы аналогичных домов; Clarke-Hamilton — фирма по консалтинговым услугам в области управления, офис которой размещается на расстоянии 100 миль от Хемптона.

Предложение	Цена заявки, тыс. долл.
Patientcare	35
Standardcare	47
Clarke-Hamilton	77

### Иллюстрация 1 Приглашение на подачу предложений

---

Приглашаем Вас подать предложение на проведение административного и оперативного анализа дома престарелых Hampton Manor. Обзор должен учитывать все аспекты операций дома, включая оценку его работы, формулирование требований по уходу за проживающими, анализ работы администрации, организационной структуры и работы персонала. Основные функциональные участки этого дома включают прачечную и уборку помещений, работу медицинских сестер и физиотерапевта, составление диет, особые услуги, управление собственностью, эксплуатацию здания и административные вопросы. Обзор должен содержать анализ всей необходимой документации, физического состояния здания, собеседования с сотрудниками и администрацией на всех уровнях. На основе результатов обзора Вам предлагается разработать рекомендации по улучшению операций и повышению эффективности затрат в будущей деятельности дома. Все рекомендации должны иметь несколько альтернатив, показывать возможную экономию, относительные затраты на реализацию рекомендаций, планируемое влияние на работу руководства и персонала, стратегии реализации, согласующиеся с правилами городской администрации как владельца дома, а также включать пункты, гарантирующие сохранение текущего качества обслуживания.

Мы стремимся к тому, чтобы стоимость обзора и затраты на последующую реализацию Ваших рекомендаций можно было оплатить за счет экономии от улучшения деятельности дома престарелых.

#### Ваши предложения должны включать следующую информацию

1. Предлагаемую методологию проведения обзора.
2. Фамилии и квалификацию специалистов, привлеченных к проведению обзора и разработке рекомендаций.
3. Оценку времени на составление обзора и разработку рекомендаций.
4. Документы и рекомендации, подтверждающие Вашу способность успешно добиваться необходимых результатов в описанных обстоятельствах.
5. Потенциальную экономию на затратах, которую можно было бы получить по результатам обзора.
6. Копию контракта или соглашения, которые необходимо заключить, чтобы провести указанный обзор.

Следует отметить, что структура Вашего гонорара, включая минимальную сумму, на которую Вы согласны, должна быть представлена отдельно с расчетом оперативных затрат и итоговой экономии.

В сентябре, накануне конечного срока подачи заявок, прошли встречи. Консалтинговые фирмы прислали своих представителей для предварительной проверки Hampton Manor и для неформального обсуждения масштабов обзора, информации о своих других работах и рекомендациях другим клиентам, обсуждения критериев оценки, которые будут использоваться при предполагаемом оценивании. К установленному сроку, 17 ноября, были представлены три предложения со следующими затратами.

---

Для удобства оценки этих заявок Джон обобщил составляющие этих предложений в том виде, как это показано на илл. 2. Когда он начал анализировать предложения, его заинтересовало, какие критерии оценки и весовые коэффициенты ему следует использовать.

Кроме того, он знает, что его рекомендации и обоснования должны быть представлены в городскую администрацию к 15 декабря, до получения одобрения со стороны разных комитетов, в которые входят выбранные представители.

Иллюстрация 2  
Предложения по Hampton Manor

Patientcare	Standardcare	Clarke-Hamilton
<p>1. Эксплуатация</p> <p>Требуются представитель по связи с городской администрацией, который будет оказывать помощь команде.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сбор данных</li> <li>Анализ программы</li> <li>Проведение собеседований</li> <li>Определение и оценка оперативных приемов</li> <li>Анализ работы персонала и затрат</li> <li>Оценка финансовой ситуации</li> <li>Подготовка отчета по финансированию и рекомендациям</li> <li>Обеспечение административного управления проектом и контроль за ним</li> <li>Оказание помощи при реализации</li> <li>При установлении стандартов работы и классификации пациентов с их обоснованием предполагается воспользоваться общими рекомендациями отдела здравоохранения.</li> <li>Возможно, в прежнем качестве Manor больше не будет использоваться</li> </ol>	<p>Предполагается, что из представителей городских властей и администрации Хэмптона будет сформирован управляющий комитет.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Обсуждение условий обзора с управляющим комитетом</li> <li>Изучение основной документации</li> <li>Обзор деятельности на всех участках</li> <li>Проведение собеседования и обзор здания</li> <li>Определение возможностей улучшения работы на всех участках</li> <li>Разработка подобных рекомендаций</li> <li>Анализ рекомендаций с руководством</li> <li>Подготовка и презентация окончательного отчета</li> <li>Реализация рекомендаций <ul style="list-style-type: none"> <li>Стандарты работ и классификация пациентов останутся прежними, чтобы персонал дома мог поддерживать эти стандарты при минимальных затратах</li> </ul> </li> </ol>	<p>Поддержка контактов с руководством Manor</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Анализ статистических данных по операциям дома</li> <li>Анализ организационных и оперативных процедур</li> <li>Анализ и оценка услуг на каждом участке</li> <li>Определение проблем и возможностей их устранения</li> <li>Разработка схем и графиков загрузки персонала для сравнения существующих затрат и способов повышения эффективности</li> <li>Определение проблем, связанных с физическими характеристиками здания</li> <li>Подготовка черновика отчета</li> <li>Оценка навыков и умений, требующихся для реализации рекомендаций</li> <li>Подготовка окончательного отчета и рекомендаций</li> <li>Оказание помощи при реализации рекомендаций</li> </ol>

	<b>Patientcare</b>	<b>Standardcare</b>	<b>Clarke- Hamilton</b>
2. Ожидаемое сокращение затрат и расходы на реализацию	<p>«Бюджет подготовлена программа обслуживания пациентов, чтобы показать, что сумма всех предполагаемых операционных недостатков при их устранении намного превысит стоимость проведения исследования и составит по крайней мере 350 тыс. долл.»</p>	<p>«Преимущества, которые получит наш клиент точки зрения снижения операционных затрат, повышение эффективности по затратам и улучшение операций обязательно превысят стоимость наших услуг. Соотношение выигрыша и затрат, по нашим оценкам, варьируется от скромных 3 к 1 до более привлекательных 30 к 1 или даже выше»</p>	<p>«Если говорить об экономике, трудно сообщить конкретные показатели до выполнения исследования в полном объеме. Однако, если исходить из нашего предыдущего опыта, можно ожидать, что экономия составит порядка 8—10% общих расходов, и для Hampton Manor она будет приблизительно равна 550 тыс. долл.»</p>
3. Опыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Функциональное составление программ и работа в одиннадцати институтах</li> <li>• Список из пяти других консалтинговых проектов</li> <li>• Все проекты масштабны</li> <li>• Управление домами для престарелых и больницами для пациентов с хроническими заболеваниями</li> <li>• Владение или лизинг многими другими видами собственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционный анализ единнадцати институциональных структур, в основном больниц и трех региональных центров</li> <li>• Большой опыт работы по ряду конкретных направлений, особенно с больницами</li> <li>• Опыт реализации двух разных типов стандартных работ и систем классификации пациентов, а также управленческих информационных систем (MIS)</li> <li>• Большой опыт управленческого консультирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеем большой опыт работы в подобных ситуациях</li> <li>• Расширенный список из 15 проектов, либо завершенных, либо находящихся в работе</li> <li>• Управление программой восстановительного центра Henford Lodge на 150 коек</li> <li>• Операционный анализ дома престарелых Martin Nursing Home</li> <li>• Владение или управление домами престарелых с общим числом коек, равным 2400, расположенными в этом штате и во Флориде</li> </ul>

<p>4. Рекомендации</p>	<p><i>Church Nursing Home</i>, дом престарелых в Декстере</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ни в Декстере, ни поблизости удалось найти муниципальную больницу в Марсденде</li> <li>• При общении с администрацией больницы она сообщила, что они советовались с Patientcare о строительстве пристройки к больнице. Речь шла только о ее размере, расположении помещений, требуемых участках. Никаких операционных или управленческих обзоров не проводилось</li> </ul> <p><i>Пристройка к Jedd Park Nursing Home</i>, дома престарелых в Детройте</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не смогли отыскать дома с таким названием ни в Детройте, ни в его окрестностях</li> </ul>	<p><i>Департамент местных и социальных услуг</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фирма провела операционный анализ, и они были удовлетворены качеством их работы. Хотя предложения полностью пока не реализованы, создается впечатление, что оцененная экономия будет достигнута или даже превышена</li> </ul> <p><i>Webster Regional Center Med</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разговор с администратором этого медицинского центра показал, что он доволен тем, как фирма провела этот обзор. Очень профессиональный подход с минимальным вмешательством в повседневную деятельность центра</li> </ul>	<p><i>Ward Home</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фирма закончила оперативный обзор этого дома престарелых и в настоящее время участвует в реализации своих рекомендаций. Особое внимание было уделено приемам работы восстановительного центра. Некоторые операции по контракту передаются внешним провайдерам. Проект не завершен, однако, по-видимому, они выйдут на проектную сумму экономии 560 тыс. долл.</li> <li>• Из-за высоких затрат на проведение обзора, указанных в заявке, остальные рекомендации не проверялись</li> </ul>
<p>Проверка остальных рекомендаций с практической точки зрения сложна или указанные учреждения в настоящее время принадлежат Patientcare. На наш запрос на посещение дома, которым они управляют, и на информацию о классификации пациентов ответ не получен</p>	<p><i>Regional Municipality of Gast City Greenfield Home</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фирма провела анализ затрат в этом доме для престарелых и изменила классификацию персонала</li> </ul>		

Patientcare	Standardcare	Clarke-Hamilton
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заказчик доволен показателями работы и методологией, использованной для анализа. Столкнулись с небольшими проблемами при поддержке фирмы на этапе реализации рекомендаций</li> </ul>	
5. Команда для проведения обзора	По-видимому, все сотрудники обладают необходимой квалификацией и подготовлены для работ, связанных со здравоохранением	Как складывается впечатление, все сотрудники обладают необходимой квалификацией и подготовлены для работ, связанных со здравоохранением
6. Время для проведения обзора	Приблизительно шесть недель	Готовы начать через десять дней и завершить обзор через пять недель
7. Гонорар	35 тыс. долл. с учетом всех расходов	Профессиональный гонорар 44 тыс. долл. Оплата расходов 3 тыс. долл. 47 тыс. долл.
		Профессиональный гонорар 70 тыс. долл. Оплата расходов 6 тыс. долл. 76 тыс. долл.

## Глава 18



# Производить или покупать. Инсорсинг и аутсорсинг

---

«Производить или покупать»

*Причины выбора производства  
вместо покупки*

*Причины выбора покупки*

*Серая зона решений «производить  
или покупать»*

Субподряд

Инсорсинг и аутсорсинг

Инсорсинг

Аутсорсинг

Закупки и логистика по аутсорсингу

Отдел закупок и аутсорсинг

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 18.1 B & L Inc.*

*Кейс 18.2 Rondot Automotive*

*Кейс 18.3 Huson Manufacturing*



### Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- изменить способ принятия решения «производить или покупать»?
- более активно использовать инсорсинг?
- более активно использовать аутсорсинг?

Как можно:

- эффективнее изыскивать возможности для инсорсинга?
- гарантировать, что мнение службы поставок будет в полной мере учтено при принятии решения «производить или покупать»?
- наращивать опыт работы по аутсорсингу?

### «ПРОИЗВОДИТЬ ИЛИ ПОКУПАТЬ»

Одно из наиболее важных решений, принимаемых в любой организации, — производить самим или покупать. Любой организации в начале ее деятельности приходится принимать множество решений этого типа, а по мере того как организация наращивает свой бизнес и добавляет в свой ассортимент все новые товары и услуги или сокращает ассортимент, ей также приходится принимать решения «производить или покупать». В этой книге разница между «производить или покупать», или инсорсингом и аутсорсингом, определяется следующим образом. Инсорсинг — это переход организации от закупок на собственное производство; другими словами, она решает заняться самостоятельно каким-то видом деятельности, производством товара или услуги, которые в прошлом закупала. Аутсорсинг — это изменение направленности предыдущего решения, то есть закупка вида деятельности, товара или услуги, которые в прошлом организация выполняла самостоятельно. Конечно, в отношении любого бренда нового товара или услуги необходимо принимать решение «производить или покупать». Позже при анализе внутренних или внешних обстоятельств предыдущие решения «производить или покупать» анализируются повторно, и некоторые из них, а в иных случаях и все, могут быть кардинальным образом пересмотрены. Разумеется, в принятии этого решения, а также в выборе инсорсинга или аутсорсинга значительную роль играют специалисты по закупкам.

В зависимости от того, какое принято решение — производить или покупать, может измениться весь характер деятельности организации, поскольку это решение в значительной степени сказывается на ее производительности и конкурентоспособности. За последние несколько лет, когда повысилась глобальная конкуренция, возрастает требование сокращения затрат, происходит снижение численности персонала и управленческих слоев и все большее внимание уделяется ключевым компетенциям компании, мнение менеджеров по данному вопросу резко изменилось. В настоящее время общая тенденция направлена в сторону закупок или поиска внешних поставщиков услуг или товаров, которые традиционно производились самой организацией.

В прошлом многие крупные организации, как правило, предпочитали производить, в результате чего происходила обратная интеграция и во владении оказывался широкий диапазон производственных и сборочных предприятий. Крупные

закупки ограничивались в основном сырьем, которое затем обрабатывалось в самой компании. Новые управленческие тенденции, в которых ставка делается на гибкость, сфокусированность на корпоративных сильных сторонах, близость к потребителю и повышенное внимание к производительности и конкурентоспособности, работают на идею внешних закупок. В наши дни вряд ли какая-то корпорация, даже самая крупная, обладает конкурентным превосходством по всем аспектам производства или обслуживания. Закупая у лучших поставщиков необходимые продукты, для производства которых компания не имеет особых производственных или сервисных преимуществ, она может лучше заниматься своей основной миссией. Сегодня, когда весь мир стал единой торговой площадкой, специалист по закупкам должен отыскивать или развивать поставщиков мирового класса, способных удовлетворять стратегические запросы его организации.

В последние годы в Северной Америке наблюдается тенденция все более активных закупок услуг, которые традиционно выполнялись организациями самостоятельно. Это касается обеспечения безопасности, питания сотрудников, эксплуатации и поддержания в рабочем состоянии зданий и оборудования, но не ограничивается этими направлениями. Закупаются и другие услуги, в частности программирование, профессиональная подготовка персонала, инженерно-технические услуги, бухгалтерские работы, юридические услуги, исследования, подбор кадров, информационные системы и даже контрактные разновидности логистики и закупок. В результате этого появился новый класс закупок, где повышенное внимание уделяется услугам. (Подробное описание закупки услуг см. в гл. 17.)

Решение «производить или покупать» интересно и тем, что имеет множество аспектов. Почти любая организация должна принимать его постоянно. Скажем, у производственных компаний выбор собственного производства может стать естественным продолжением тех видов деятельности, которыми они уже занимаются, или стать возможностью для диверсификации. Для непромышленных структур такое решение чаще всего связано с получением не столько товаров, сколько услуг. Например, должна ли больница иметь собственную прачечную, сама управлять организацией питания, обеспечивать безопасность, заниматься обслуживанием и техническим содержанием зданий или ей целесообразно эти услуги приобрести на внешнем рынке? Организация может стать и собственным поставщиком, хотя до сих пор в этой книге мы эту возможность почти не рассматривали, но это вполне приемлемое решение для реализации стратегии снабжения практически каждой организации.

Как организация должна относиться к аспектам решения «производить или покупать»? Многие компании пока не имеют четко сформулированной политики по этому вопросу и предпочитают выбирать вариант решения каждый раз, когда в этом возникает необходимость. Конечно, чтобы принимать подобные решения обоснованно, нужны учетные данные, требующиеся для проведения экономического анализа, но собрать их в полном объеме может быть трудно.

В масштабах отдельной компании проблему следовало бы сформулировать так. Какой должна быть цель организации, чтобы дополнительную ценность самостоятельно получить как процентную долю стоимости готового продукта или услуги, и в какой форме эта ценность будет представлена? В тех случаях, когда не преобладают другие факторы, сильная служба поставок обычно поддерживает вариант закупок.

Например, одна корпорация, выяснив, что ее способности в поставках на международных рынках уникально сильны, отказалась от некоторых производственных предприятий, которые имеются у всех ее отраслевых конкурентов.

### Причины выбора производства вместо покупки

Существует множество причин, объясняющих, почему организация может предпочесть самостоятельное производство закупкам.

1. Требуемые объемы слишком малы или таковы, что ни один поставщик не заинтересован или не способен производить эти товары.
2. Требования по качеству могут быть настолько строгими или необычными, что для их выполнения потребуются специальные методы обработки, которые поставщики не могут обеспечить.
3. Необходима повышенная гарантия поставок или более тесная координация поставок со спросом.
4. Необходимо сохранить технологические секреты.
5. Это помогает организации добиться более низких затрат.
6. Это помогает организации получить преимущества за счет использования простаивающего оборудования или не полностью загруженных работников.
7. Это гарантирует устойчивую работу собственных предприятий, а поставщики привлекаются лишь для удовлетворения всплесков спроса.
8. Это позволяет избежать зависимости от единственного источника.
9. Конкурентные, политические, социальные или экологические причины могут побудить организацию заниматься производством даже в тех ситуациях, когда она предпочла бы покупку. Это может случиться, например, если конкурент становится владельцем ключевого источника сырья. Многие страны настаивают, чтобы определенная доля обработки сырья осуществлялась на территории их стран. Компания, расположенная на территории с высоким уровнем безработицы, может принять решение производить некоторые виды продукции на этой территории, чтобы снизить остроту проблемы. Компании, возможно, придется заниматься дополнительной обработкой некоторых побочных продуктов, чтобы не загрязнять окружающую среду. В каждом из этих случаев затраты могут быть не самым главным фактором, учитываемым при принятии решения.
10. Вариант покупки слишком дорог.
11. Расстояние до ближайшего доступного поставщика слишком велико.
12. Собственного производства потребовал важный заказчик.
13. Рыночный потенциал производства товара или услуги быстро возрастает.
14. Прогнозы показывают дефицит или резкое повышение цен на рынке.
15. Руководство испытывает гордость за масштабы своего бизнеса.

### Причины выбора покупки

Существует также множество причин, объясняющих, почему организация может предпочесть покупку товаров и услуг на внешнем рынке.

1. У компании может отсутствовать технический или управленческий опыт, необходимый для производства товара или услуги, о которых идет речь.
2. У организации отсутствуют производственные мощности. Кроме того, их отсутствие может повлиять на ее взаимоотношения с другими поставщиками или заказчиками.
3. Часто некоторые поставщики добиваются такой репутации, что могут рассчитывать предпочтение, и тогда их компоненты становятся частью готовой продукции компании. Обычно это фирменные продукты, которые можно использовать для изготовления, например, оборудования, которое предпочитает конечный пользователь. Производители транспортных средств или шахтного оборудования часто позволяют заказчикам указывать конкретный бренд силового привода и считают, что такой подход предоставляет им дополнительные возможности для продаж их оборудования.
4. Слишком велики трудности сохранения долгосрочных технологических и экономических позиций по неосновным видам деятельности.
5. Решение о самостоятельном производстве часто бывает трудно изменить. Сохранению статус-кво способствуют и давление профсоюзов и управленческая инерция. С учетом этого покупка на внешнем рынке рассматривается как вариант, обеспечивающий более высокую гибкость.
6. Это позволяет более точно определить затраты.
7. Имеется много возможностей по выбору потенциальных источников и использованию продуктов-субститутов.
8. Требуемый объем товаров может быть недостаточным, чтобы оправдать собственное производство.
9. Прогнозы показывают высокий спрос или технологическую неопределенность, и в этих условиях компания либо не может, либо не хочет брать на себя риск производства.
10. Поблизости существует хороший поставщик.
11. Организация хочет остаться «бережливой».
12. Покупка на внешнем рынке может открыть дополнительные возможности для товаров и услуг компании.
13. Это предоставляет организации возможность быстрее предложить на рынке свой товар или услугу.
14. Это может потребовать важный заказчик.
15. Это способствует тому, что менеджеры службы поставок становятся более опытными.

Основные аргументы в пользу того или иного решения — «производить или покупать» выглядят одинаково: более высокое качество, нужное количество, условия поставок, соотношение цены и затрат, хорошее обслуживание; более низкий риск; более высокие возможности внести вклад в конкурентную позицию компании и обеспечить более высокий уровень обслуживания потребителей. С учетом сказанного каждое отдельное решение «производить или покупать» требует тщательного анализа обоих вариантов. Даже при принятии решения изготавливать самому, скорее всего, потребуются значительные поставки исходных материалов, а эта часть больше связана с покупками. Поэтому от менеджеров по поставкам постоянно требуется делиться информацией, высказывать свое мнение

и использовать свой опыт, чтобы помочь организации разумно принимать решение «производить или покупать».

### Серая зона решений «производить или покупать»

Исследование, выполненное Линдерсом (Leenders) и Ноллетом (Nollet)<sup>1</sup>, показало, что в ситуациях, когда надо выбирать между производством и покупкой, может существовать так называемая серая зона, лежащая между предельными случаями, то есть 100%-ным производством необходимой продукции и 100%-ной ее покупкой. Такие промежуточные решения, может быть, особенно полезны для проведения тестирования и обучения без обязательства производства или покупки. Особенно это важно при приобретении услуг, когда не нужны инвестиции в оборудование. Такой вариант может обеспечить существенную экономию для организации. В этом случае организация может заменить часть своего персонала на работников внешних организаций, чей труд оплачивается дешевле.

Хорошим примером компромиссного варианта из серой зоны служит автомобильная отрасль, где поставщик отвечает за проектирование компонента по спецификациям производителя автомобиля. Если говорить о сервисе, организации, закупающей оборудование, некоторые виды услуг может продавать производитель этого оборудования, а остальные виды услуг эта организация должна обеспечивать самостоятельно.

Серая зона в решениях «производить или покупать» может предлагать более полезные решения и для покупателя, и для поставщика.

### СУБПОДРЯД

Особый класс спектра «производить или покупать» — субподряды. Особенно часто субподряды используются в заказах военного назначения и строительных работах; но только тогда, когда основные подрядчики передают часть работы другим производителям, откуда и появился термин «субподрядчик». В самой простейшей форме субподряд — это заказ на закупку с более подробными деталями и условиями. Степень его сложности и управление им напрямую зависят от стоимости и масштабов реализуемой программы. Управление субподрядом может потребовать уникальных навыков и умений, что объясняется объемом и типом взаимодействия, масштабами планов, результатами анализа программ и сложностью управленческой отчетной документации. Кроме того, платежи могут осуществляться особым способом и обычно наряду с ценой и условиями субконтракта уточняются в ходе переговоров.

Заключение субконтракта целесообразно при размещении заказов на работу, которую трудно сформулировать точно, требующую много времени для выполне-

---

<sup>1</sup> M. R. Leenders and J. Nollet, «The Gray Zone in Make or Buy», *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1984, pp. 10–15.

ния и стоит особенно дорого. Например, аэрокосмические компании передают по субконтрактам производство многих крупных структурных компонентов и авиационного электронного оборудования, крыльев, шасси и радарных систем, то есть тех дорогостоящих единиц, которые можно закупить по субконтракту. Аналогичная форма субконтракта часто применяется в строительной отрасли, где подрядчик строительства может передать субподрядчику электротехнические и слесарные работы.

В аэрокосмической отрасли субконтракты обычно отслеживает команда, которая может включать управляющего субконтрактом, инженера по оборудованию, представителя группы гарантии качества, специалиста по надежности, аналитика цен и затрат на материалы, представителя главного офиса и/или представителя основного предприятия.

Управление субконтрактом — сложная задача, требующая хороших знаний, а также способности предвидеть действия, которые потребуются, чтобы гарантированно получить желательные результаты. Управляющий субконтрактом должен управлять затратами, графиком работ, техническими параметрами и контролировать весь процесс от самого начала до решения этой задачи.

Контроль над затратами субконтракта начинается с переговоров, в ходе которых определяются обоснованные издержки, осуществляется выбор типа контракта и продумываются способы стимулирования участников. Контроль за графиком работ требует разработки хорошего основного графика, учитывающего все необходимые виды контрактной деятельности с установлением по ним реалистических показателей. Там, где это необходимо, применяются хорошо сформулированные письменные отчеты и программы возврата инвестиций. Технический контроль должен гарантировать соответствие конечного продукта всем заданным в спецификациях функциональным параметрам, которые согласованы при заключении контракта. Контроль конфигурации гарантирует, что все изменения задокументированы. Хороший контроль над конфигурацией особенно важен для последующей работы с запасными частями.

В отличие от обычного заказа на закупку минимальной сложности, когда окончательный расчет может быть осуществлен при доставке продукции, крупный субподряд предусматривает более четкие сформулированные действия по его выполнению. Эти действия могут быть разными — в зависимости от типа контракта и сложности задачи. Очень часто крупные сложные виды снабжения в течение срока выполнения контракта требуют внесения ряда изменений. Это приводит к разногласиям по поводу затрат, которые должны разрешаться до завершения контракта. Кроме того, любые инструменты и данные, поставленные подрядчику для выполнения его части контракта, должны быть возвращены. Все полученные материалы, данные, отчеты должны проверяться. У каждого суподрядчика могут быть свои требования, связанные со сложностью решаемых задач; однако во всех случаях в конце субподрядчик должен представлять отчет о результатах проделанной работы. Этот отчет станет основой оценки, при помощи которой происходит будущий отбор участников торгов или поставщиков. Этот отчет также необходим для получения информации в случае предъявления будущих претензий или проведения повторных переговоров.

## ИНСОРСИНГ И АУТСОРСИНГ

Бывают ситуации, когда решение «производить или покупать» меняется на обратное. То, что решение «производить или покупать» было правильным в момент его принятия, еще не означает, что его нельзя изменить. Новые обстоятельства, возникшие в организации, на рынке или вообще в экономической среде, могут потребовать от компании изменить предыдущее решение на противоположное.

Если предыдущее решение было изначально неправильным, его можно и нужно скорректировать. Однако аргументы в защиту пересмотра решений этого рода должны быть убедительными. Воспринимаемый риск, возможно, надо минимизировать или вообще устранить. Новые технологии иногда позволяют прибегать к процессам, которые раньше считались невозможными. Новые поставщики могут выйти на рынок, а прежние — перестать на нем работать. Возникают новые комбинации материалов и компонентов или новые подходы, например замена стали пластиком, в результате чего появляются новые предложения. Такие постоянные изменения объемов, цен, возможностей, спецификаций, поставщиков, мощностей, регулирующих положений, конкурентов, технологий и менеджеров постоянно требуют от компании пересматривать прежние решения «производить или покупать», чтобы видеть сильные и слабые стороны, новые возможности и угрозы, то есть регулярно проводить анализ SWOT.

Для этого межфункциональной команде, в состав которой входят работники службы закупок, производственного отдела, бухгалтерии и маркетинга, надо регулярно получать ответы на следующие два вопроса: (1) какие товары и услуги в настоящее время закупаются, если их целесообразно производить самим; (2) какие товары и услуги, которые в настоящее время производятся, целесообразно закупать на внешнем рынке?

## ИНСОРСИНГ

Инсорсинг — этот часто забываемый близнец аутсорсинга. Он появляется, когда надо пересмотреть предыдущее решение о покупке. С учетом ограничения времени у менеджеров по снабжению вероятность того, что служба поставок будет инициировать инсорсинг, относительно мала. Поэтому покупать ту продукцию, которую покупали прежде, скорее всего, продолжат. Однако есть ряд причин, по которым в некоторых случаях служба поставок может инициировать инсорсинг. Самая очевидная причина — существующий источник поставок прекращает заниматься бизнесом или отказывается от производства нужной заказчику товарной или сервисной линии, и при этом других поставщиков на рынке нет. Если требования на товар или услугу у заказчика сохраняются, специалисту по закупкам надо найти альтернативный источник. Один вариант — работа с предыдущим поставщиком или поиск нового, который в прошлом не продавал такой товар или услугу. Другой — инсорсинг. К нему заказчика могут подтолкнуть и другие ситуации, например неожиданный и резкий рост цены, приобретение единственного источника поставок конкурентом, политические события и изменения регулирующих правил или отсутствие поставок основного сырья или компонентов

для производства закупаемого продукта. Все эти сценарии могут заставить службу поставок обратиться к инсорсингу. Другими словами, обоснованием для перехода на инсорсинг могут стать любые события, угрожающие стабильности поставок. Здесь можно прибегнуть к следующему аргументу: мы бы, конечно, предпочли не производить этот продукт или услугу самостоятельно, но сейчас у нас просто нет другого пути.

Существуют и другие организационные факторы, помимо тех, которые важны для службы поставок, способные сделать инсорсинг привлекательным. Мы можем разработать уникальный процесс производства данного продукта или услуги. Наше качество, условия поставок, совокупная стоимость владения и гибкость могут резко улучшиться. Мы теперь можем выйти на гораздо более высокий уровень обслуживания потребителей и лучше удовлетворять их запросы. Инсорсинг в значительной степени повысит нашу конкурентоспособность. Этот аргумент можно назвать аргументом возможности: мы бы предпочли делать это самостоятельно, поскольку это обеспечивает стратегическое конкурентное преимущество.

После того как решение по инсорсингу принято, чтобы плавно перейти от внешних поставок к внутреннему производству, потребуется особое внимание службы поставок. В первую очередь надо решить, каким образом прекратить сделки с существующими поставщиками? Как это изменение, если оно произойдет очень быстро, скажется на текущих контрактах и какие штрафы, возможно, придется платить за прекращение своих обязательств?

При любой инициативе, связанной с инсорсингом, также возникает вопрос о новых поставках сырья, компонентов, оборудования, энергии и услуг, требующихся для производства продукции, выпускаемой по инсорсингу. Поэтому умение службы поставок находить все требуемые ресурсы — один из факторов, который рассматривается при любых инсорсинговых решениях.

## АУТСОРСИНГ

Организации прибегают к аутсорсингу, если решают покупать то, что до этого производили сами. Например, компания, чьи сотрудники сами занимаются уборкой помещений, может принять решение воспользоваться услугами фирмы, которая будет выполнять эти виды работ. Огромная популярность аутсорсинга и приватизация в государственном секторе привели к тому, что за последнее десятилетие к аутсорсингу в той или иной степени стали прибегать почти все организации. Стремление упростить структуры организации, выйти на «оптимальный размер», сократить численность сотрудников в штаб-квартирах и сфокусироваться на видах деятельности, добавляющих ценность, и ключевых компетенциях, чтобы выжить и процветать, привело к тому, что общественные и частные организации передали по аутсорсингу огромный спектр функций и видов деятельности, которыми в прошлом они занимались самостоятельно. Некоторые виды деятельности, в частности по уборке помещения, питанию персонала и обеспечению безопасности, выполняются по аутсорсингу уже много лет. Однако в последние годы для аутсорсинга стали выбираться и другие виды деятельности, например информационные системы.



Среди других популярных работ, передаваемых по аутсорсингу, теперь можно назвать почтовое обслуживание, работа центров копирования, организацию корпоративных поездок. Можно сказать, что сейчас вообще нет ни одной функции, которую нельзя было бы передать по аутсорсингу. Работа с кредиторской задолженностью, кадровые задачи, маркетинг и продажи, финансы, административные вопросы, логистика, инжиниринг и даже закупки — все это примеры функций, которые в настоящее время выполняются по аутсорсингу, хотя в прошлом считались прерогативой организации. По аутсорсингу может выполняться теперь как вся функция, так и некоторые ее элементы, то есть часть функции передается, а часть выполняется организацией самостоятельно. Например, некоторые элементы информационных технологий могут быть стратегическими, другие — критичными, а третьи связаны с закупкой более дешевых продуктов, управление которыми можно поручить третьей стороне<sup>1</sup>. Выявление функций как потенциальной цели для аутсорсинга, а затем разделение этой функции на отдельные компоненты помогает лицам, принимающим решения, определить, какие виды деятельности относятся к стратегическим или критичным и поэтому должны выполняться организацией, а какие можно передать по аутсорсингу. Рост аутсорсинга в логистической сфере во многом объясняется дерегулированием деятельности транспорта, сфокусированностью на ключевых компетенциях, сокращением запасов и появлением более совершенных компьютерных программ управления логистикой. «Бережливые» запасы означают, что у компании остается меньше свободы действий при ошибках в поставках, особенно если она работает по системе «точно в срок». Перевозочные компании начали добавлять логистический аспект в свой бизнес, то есть стали переходить от простой доставки товаров от пункта А до пункта В к управлению всеми или отдельными частями грузоотправлений на более протяженном отрезке времени, как правило, в течение трех лет, и заменили сотрудников грузоотправителя своими собственными. В настоящее время логистические компании используют технологию компьютерного отслеживания, что снизило риск транспортировки и позволило логистической компании добавить больше ценности для клиента, чем случае, если бы эта функция осуществлялась клиентом самостоятельно. Провайдеры логистических услуг третьей стороны отслеживают перевозимые грузы, применяя электронный обмен данными и спутниковые системы, и теперь могут точно сообщать клиентам, где находятся их водители и когда доставка будет выполнена. При действиях «точно в срок», когда окно доставки может быть открыто всего на 30 минут, наличие таких технологий становится обязательным.

Например, Hewlett-Packard передала Roadway Logistics свой склад для поступающего сырья, расположенный в Ванкувере, шт. Вашингтон<sup>2</sup>. 140 работников Roadway управляют складом 24 часа в сутки семь дней в неделю, координируя поступление деталей на склад и управляя хранением. 250 работников Hewlett-

---

<sup>1</sup> Mary C. Lacity, Leslie P. Willcocks, and David F. Feeny, «IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control», *Harvard Business Review*, May-June 1995, pp. 86–87.

<sup>2</sup> Jon Bigness, «In Today's Economy, There Is Big Money to Be Made in Logistics», *The Wall Street Journal*, September 6, 1995, p. A1.

Packard переведены на выполнение других видов деятельности компании. Hewlett-Packard сообщила об экономии затрат, связанных с хранением, на 10%.

Причины, объясняющие привлекательность аутсорсинга, те же, что и для покупки при принятии решения «производить или покупать», о которых говорилось в этой главе выше. Впрочем, существует одна серьезная разница. Если организация в прошлом сама производила продукт или услугу, возникает вопрос: что произойдет с работниками, местом и оборудованием, которые в прошлом были выделены для производства товара или услуги, которые теперь переданы по аутсорсингу?

Часто это решение приводит к их увольнению, и даже если сервисный провайдер третьей стороны нанимает прежних сотрудников заказчика, они часто принимаются на новую работу с более низкой оплатой труда или с меньшими другими преимуществами. Из-за этого многие профсоюзы относятся к аутсорсингу как к способу, при помощи которого работодатели пытаются обойти положения прежних контрактов с профсоюзами. Так, объединенный профсоюз автомобильных работников особенно активно пытается помешать автопроизводителям передавать производство деталей аутсорсингу. Кроме того, в этом случае могут возникнуть и дополнительные причины для беспокойства, в частности следующие:

- утрата контроля;
- возможность разделить с поставщиком его риски — финансовая слабость, недостаточная ответственность поставщика, медленное выполнение, отсутствие обещанных характеристик или услуг, недостаточная ответственность, низкое повседневное качество работы;
- неожиданные доплаты и несогласованные платежи;
- трудности числового измерения экономических показателей;
- конверсионные затраты;
- ограничение по поставкам;
- внимание, которое требуется от старших менеджеров;
- вероятность оказаться привязанным к устаревшим технологиям;
- озабоченность долгосрочной гибкостью и удовлетворением требований меняющегося бизнеса.

По мере того как организации накапливают все больше опыта, связанного с принятием решений по аутсорсингу, и все лучше отрабатывают такие контракты, они начинают все лучше применять накопленный у них опыт сорсинга и заключения контрактов к принимаемым решениям. На всех стадиях — от подготовки отчета о содержании работы до определения условий контракта — успех во многом определяется его содержанием на детальном уровне.

## ЗАКУПКИ И ЛОГИСТИКА ПО АУТСОРСИНГУ

В некоторых организациях все чаще целью аутсорсинга становится закупочная функция. Например, когда Saturn Corporation упростила свои операции по управлению поставками, было решено, что служба поставок сможет добавлять больше ценности при управлении производственными материалами, а дистрибьютор —

работая с материалами, которые используются для непроизводственных целей<sup>1</sup>. Команда, занимающаяся управлением закупок в Saturn, поддержала идею передачи по аутсорсингу закупок непроизводственного назначения, решив, что этот способ позволяет минимизировать число поставщиков, развивать партнерские взаимоотношения, минимизировать возникающие проблемы и сократить число бухгалтерских и канцелярских документов. Межфункциональная управленческая команда, составленная из представителей отдела закупок, производства, инженерно-технических работ, финансового, управления материалами и представителя профсоюзов работников в автомобильной отрасли, оценила сотни потенциальных поставщиков, прежде чем остановилась на Cameron & Barkley (CAMBAR). В результате CAMBAR стал внешней закупочной структурой Saturn Corporation и занимается ее заказами, запасами, доставкой и счетами поставщиков. CAMBAR также отвечает за контроль качества, гарантию материалов и помощь при выборе поставщиков.

Они также согласились добиваться сокращения затрат за год на 5%, которые будут делиться с Saturn. Эту задачу предполагают решать за счет повышения эффективности и организованности, а также снижения цен, установленных поставщиком. Для размещения заказов, получения подтверждений и оплаты через систему электронного перевода денежных средств используется система электронного обмена данными (EDI). Данные об ежедневных потребностях Saturn семь раз в день передаются через систему EDI, заказы отгружаются со склада дистрибьютора, расположенного в 10 милях от предприятия.

В ходе исследования аутсорсинга, выполненного центром CAPS, было установлено, что типовые виды деятельности, связанные с управлением поставками, пока еще очень редко выполняются третьей стороной. Чаще по аутсорсингу осуществляют мониторинг запасов, размещение и получение заказов, причем более 40% респондентов ожидают увеличения аутсорсинга по мониторингу запасов и размещению заказов<sup>2</sup>.

Многие задачи, ассоциирующиеся с логистической функцией, а также с общей функцией снабжения, также активно выполняются теперь по аутсорсингу. К этим задачам, в первую очередь, относятся аудит грузовых перевозок, лизинг, обслуживание и ремонт, грузовые перевозки, консалтинг и профессиональная подготовка персонала.

Определение того, что считать ключевой компетенцией для организации, не всегда легкая задача, и поэтому для конкретной функции ее решение не всегда будет типовым. Например, собственный парк транспортных средств и управление им может стать темой и основой для решения, в ходе которого надо выбрать либо его сохранение, либо передачу по аутсорсингу. В организации, где много сотрудников занимаются продажами, приобретение автомобилей для торговых представителей можно рассматривать как наращивание активов. Это характеризу-

---

<sup>1</sup> Fred Gardner, «Saturn's Better Idea: Outsource Purchasing», *Electronic Business Buyer*, September 1993, pp. 136—41.

<sup>2</sup> Lisa M. Ellram and Arnold Maltz, *Outsourcing: Implications for Supply Management* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1997), p. 9.

ет возможность компании достичь более высоких результатов при личных продажах, чем конкуренты. По аутсорсингу могут выполняться многие функции, связанные с управлением транспортных средств: лизинг вместо владения транспортными средствами, эксплуатация транспортных средств, их перепродажа. При этом заключение контрактов с водителями может остаться собственной функцией, поскольку для успеха организации важно, чтобы водители (сотрудники, занимающиеся продажами) были довольны. В компании, предоставляющей коммунальные услуги, для поддержания в рабочем состоянии оборудования специального назначения необходим опыт механиков; это часть ключевой компетенции компании, в то время как обслуживание парка автомобилей в качестве такой критичной части не рассматривается. Решение по аутсорсингу определяется многими факторами, и каждая организация должна ценить эти факторы исходя из своих задач и целей и долгосрочной стратегии.

## ОТДЕЛ ЗАКУПОК И АУТСОРСИНГ

Исследования показывают, что во многих организациях отдел закупок умеренно привлекается к принятию решений по аутсорсингу. Однако с учетом природы этих решений роль отдела закупок при аутсорсинге должна быть более серьезной. Менеджеры по поставкам уверены, что они могут добавить ценность решениям по аутсорсингу по ряду позиций:

- сделав процесс полным и конкурентным;
- изыскивая возможности для аутсорсинга;
- оказывая помощь при выборе источников поставок;
- определяя потенциальные аспекты взаимоотношений;
- участвуя в подготовке контрактов и ведении переговоров;
- ведя постоянный мониторинг взаимоотношений и управляя этими взаимоотношениями<sup>1</sup>.

Профессионально подготовленные и знающие менеджеры по поставкам должны уметь влиять на ценность при первоначальных исследованиях альтернативных вариантов, по результатам которых принимается решение по аутсорсингу, и делать это до того, как такое решение будет принято.

Стратегическая важность решения «производить или покупать», аутсорсинг или инсорсинг настолько высока, что для получения гарантии правильности решения к ним необходимо подходить с предельной тщательностью. Очевидно, для правильного принятия этих решений важен вклад службы поставок. Однако, какой бы вариант решения ни был выбран, чтобы добиться успеха, необходимо умело управлять поставками.

---

<sup>1</sup> Harold E. Fearon and Michiel R. Leenders, *Purchasing's Organizational Roles and Responsibilities* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies/National Association of Purchasing Management, 1995), p. 11.

---

**Выводы** Производить или покупать, выбрать инсорсинг или аутсорсинг — это ключевые стратегические решения для любой организации. То, что каждое из этих решений позже можно пересмотреть и изменить, если этого потребуют новые условия, усложняет выбор наиболее подходящей совокупности видов деятельности, выполняемых самостоятельно, с одной стороны, и закупаемых товаров и услуг — с другой. Очевидно, эффективное управление поставками требует активного и постоянного вклада службы поставок в продолжающийся процесс оценки. Чем более профессионально подготовлена группа поставок к использованию рыночных возможностей и развиту конкурентных источников, тем активнее организация должна прибегать к закупкам на внешнем рынке и аутсорсингу.

---

**Вопросы и темы для обсуждения**

1. В каких случаях организации целесообразно переходить от производства к закупкам?
2. Что такое аутсорсинг? На основании чего принимаются решения о целесообразности перехода на аутсорсинг вида деятельности?
3. Почему решение «производить или покупать» считается стратегическим?
4. Что такое серая зона решений «производить или покупать»? Каковы его последствия?
5. Что может побудить компанию принять решение по инсорсингу? Можете ли вы привести пример такого решения?
6. Что такое субподряд?
7. Почему компания может перевести свою логистику на аутсорсинг? Инженерные работы? Маркетинг?
8. Что именно часто осуществляется по аутсорсингу в государственном секторе? Каковы основные последствия аутсорсинга для государственного сектора?
9. Какую роль может играть служба поставок после того, как принято решение об инсорсинге?
10. Если бы вы были единственным владельцем своей компании, что вы бы предпочли при принятии решения «производить или покупать»: производить или покупать? Почему?

---

**Реферативная литература**

Ellram, Lisa M., and Arnold Maltz, *Outsourcing: Implications for Supply Management*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1997.

Gilley, K. M., and A. Rasheed. «Making More of Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effect on Firm Performance», *Journal of Management* 26, no. 4 (2000), pp. 763—90.

---

Lacity, Mary; Leslie P. Willcocks; and David F. Feeny, «IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control», *Harvard Business Review*, May—June 1995.

Mol, Michael J. *Outsourcing, Supplier Relations and Internationalisation: Global Sourcing Strategy as a Chinese Puzzle*. Rotterdam, The Netherlands: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2001.

Peisch, Richard. «When Outsourcing Goes Awry.» *Harvard Business Review*, May—June 1995.

Quinn, J. B. «Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities.» *Sloan Management Review*, Summer 1999, pp. 9—21.

Takeishi, A. «Bridging Inter- and Intra-firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development.» *Strategic Management Journal* 22, no. 5 (2001), pp. 403—33.

---

## Кейс 18.1

### B & L Inc.

Брайан Уилсон, менеджер по материалам в компании B&L Inc, расположенной в Ланкастере, шт. Пенсильвания, анализирует предложения своего агента по закупкам — передачу по аутсорсингу производства держателей аутригера. Сейчас конец апреля, и Уилсону надо оценить предложения и принять решения о целесообразности этого варианта.

### ОБЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ СИТУАЦИЯ В B & L INC.

B&L Inc производит трейлеры для автомобильных грузовиков. Компания состоит из трех цехов: производства трейлеров, пескоструйной обработки и покраски, металлических изделий. Каждый цех функционирует как отдельный центр прибыли, однако их производственные операции в значительной степени интегрированы. Цех металлических изделий выпускает большую часть компонентов и деталей для трейлеров, цех производства трейлеров занимается сборкой, цех пескоструйной обработки и покраски отвечает за обработку деталей и окончательные покрасочные работы. B&L производит приблизительно 40 трейлеров в год, из которых две трети выпускается в период с ноября по апрель.

### ДЕРЖАТЕЛЬ АУТРИГЕРА

Держатель аутригера, деталь номер T-178, применяется для надежной фиксации контейнеров больших объемов. Этот держатель состоит из четырех деталей, сваренных вместе. На каждом трейлере, продаваемом B&L, имеется 20 держателей, по 10 с каждой стороны.

Цех металлических изделий в настоящее время сам выпускает держатели аутригеров. Детали T-67, T-75, T-69 и T-77 обрабатываются на станке с дуговой резкой до необходимого размера. Хотя этот станок может одновременно работать с восемью рабочими местами, в настоящее время он работает только с одним. Окончательная сборочная операция T-70 осуществляется на рабочем месте с ручной сваркой.

Время производства держателя аутригера — две недели. Однако цех металлических изделий может координировать поставки и производство с операциями сборки. В настоящее время уровень запасов готовых держателей остается минимальным. Затраты на содержание запасов в V&L составляют 20% стоимости хранящейся продукции в год.

## АУТСОРСИНГ

Стремясь снизить издержки, агент по закупкам Элисон Билз, подчиняющаяся Брайану Уилсону, запросила расценки у трех местных компаний на поставку держателей аутригера. Mayes Steel Fabricators (Mayes), поставщик для других компонентов V&L, предложил самую низкую цену — 108,20 долл. на условиях FOB V&L.

Брайан встретился с контролером Майком Карром, который провел анализ производственных затрат для держателя аутригера. Майк так прокомментировал результаты: «Эти цифры основаны на оценках наших затрат по смете за этот год. Анализируя затраты на материалы, труд и накладные расходы, я могу сказать, что постоянные издержки по этой детали находятся где-то на уровне 20%. К тому же помните, что разместить заказ у продавцов нам стоит около 75 долл.». Деление внутренних затрат V&L на отдельные составляющие и расценки Mayes представлены на илл. 1.

### Иллюстрация 1

Производственные издержки и расценки Mayes: держатель аутригера, T-178

Деталь	Mayes Steel Fabricators, долл.	Производственные издержки V&L, долл.
T-67	14,60	17,92
T-75	21,10	17,92
T-79	18,50	45,20
T-77	13,00	10,37
T-70	41,00	58,69
Итого	108,20	150,10

Брайан понимает, что V&L придется решить вопрос о дополнительной площади для хранения, если придется перейти на аутсорсинг держателей аутригеров в Mayes, который в своей расценке указал время выполнения заказа четыре недели. Поскольку Mayes местный поставщик и в прошлом у него хорошие результаты, Брайан не считает, что им нужен большой резервный запас, хотя еще потребуются определить объем заказа.

V&L работает в конкурентной среде, и генеральный менеджер подразделения поручил Брайану отыскать возможности по снижению затрат. Брайан уже понимает: если аутсорсинг держателей аутригеров сможет снизить затраты, ему необходимо принять решение быстро.

## Кейс 18.2

### Rondot Automotive

Сегодня, 28 сентября, Гленн Норкотт, планировщик закупок в компании Rondot Automotive, расположенной в Джексоне, шт. Миссисипи, оценивает целесообразность реализации важной возможности аутсорсинга. Последние три месяца Гленн работает над проектом, предусматривающим оценку целесообразности аутсорсинга покрасочных работ предприятия. Только что он закончил сбор информации по техническим деталям и затратам. Гленну необходимо закончить анализ до запланированной встречи с Терри Гибсоном, менеджером по закупкам, и Диком Тейлером, менеджером завода, которая состоится через неделю. В ходе встречи будет обсуждаться вопрос о том, какие действия следует им предпринимать.

### RONDOT WORLDWIDE

Rondot Automotive — дочернее предприятие, полностью принадлежащее Rondot Worldwide, глобальному разработчику и производителю электрических и электронных компонентов. Rondot Worldwide имеет предприятия более чем в 100 странах с численностью персонала более 200 тыс. человек. Это основное предприятие во многих отраслях, в том числе информационной и коммуникационной, автоматизации и контроля, энергетики, транспортировки, медицинских услуг и освещения.

Rondot Automotive управляет 85 заводами, расположенными в 25 странах. Он известен производством инновационных продуктов высокого качества для отраслей автомобильной электроники, электрических приборов и механотроники. Завод в Джексоне, шт. Миссисипи, выпускает небольшие моторы для самых разных видов оборудования, в том числе для систем охлаждения двигателя, систем HVAC (нагревание, вентиляция и охлаждение) и неблокирующихся тормозов. Предприятие производит примерно 7 млн моторов в год, их отгружают непосредственно на сборочные предприятия категории OEM для таких заказчиков, как Ford, GM, DaimlerChrysler, Honda, Toyota и BMW.

В настоящее время Rondot Automotive сталкивается с большой глобальной конкуренцией и испытывает значительное давление от своих заказчиков, которые настаивают на снижении цен. Из-за этого общие продажи и численность персонала на заводе в Джексоне за последние пять лет постоянно снижаются. Так, численность работников на заводе сократилась с 1450 до 600, но от руководства завода постоянно требуют снижать затраты и восстановить рыночную долю.

Служба закупок в Rondot Automotive имеет гибридную структуру. Группа корпоративных стратегических закупок располагается в головном офисе компании в Трое, шт. Мичиган. Она отвечает за переговоры с поставщиками по крупным контрактам и участвует в проектах по разработке новых продуктов. Группа закупок в отдельных предприятиях подчиняется менеджерам этих предприятий в первую очередь и группе корпоративных закупок — во вторую. Менеджеры закупочной группы предприятия отвечают за управление материалами, переговоры по контрактам по местным поставкам и большим объемам закупок. Отдел закупок на предприятии в Джексоне состоит из четырех человек: двух закупщиков, планировщика (Глена) и начальника Терри Гибсона.



Глен поступил на работу в Rondot сразу же после окончания колледжа в прошлом году.

## АУТСОРСИНГ

Стальные корпуса производятся для каждой из шести различных групп моторов, выпускаемых на предприятии в Джексоне. Корпуса выпускают партиями на специальных штамповочных прессах. После штамповки корпуса проходят обработку ортофосфатом цинка, а затем окраски. Спецификации качества требуют, чтобы облицовка корпуса выдерживала нагрузку в течение 240 часов тестирования, в ходе которого корпус подвергается воздействию солевого раствора.

Для покраски используется система непрерывного «мокрого» окрашивания, которая установлена на отдельном участке предприятия приблизительно 17 лет назад. Площадь этого участка 20 000 кв. футов. Система за эти годы подвергалась самым разным усовершенствованиям и модернизациям, чтобы она могла справляться со все более строгими экологическими предписаниями.

Проанализировав данные, полученные от контролера предприятия Кена Ли, Глен узнал, что операции очистки и окраски стоят 25 центов за корпус. Сообщая об этих данных, Кен так прокомментировала ситуацию Глену: «По нашим расчетам, затраты включают 10 центов на материалы, 3 цента на оплату труда, остальное — накладные расходы, включая оплату налогов, электроэнергии, эксплуатации, а также расходы корпоративного офиса».

## GREVEN E-COATING

Несколько месяцев назад Глен обратился к местным предприятиям, чтобы узнать, могут ли они удовлетворить потребности Rondot в покраске. Кэти Стирлинг, представляющая Greven E-Coating Company (Greven), на этот запрос ответила, что они могут приготовить образцы по каждой группе корпусов, передадут Глену и оценят затраты. Желая изучить возможности по экономии на затратах, Глен охотно согласился с этим предложением.

Greven применяет систему нанесения покрытия электрическим способом: электрический заряд постоянного тока подается на металлическую часть детали, погруженной в ванну, где находится раствор с противоположным зарядом. В результате на металлическую деталь наносится ровный слой краски по всей поверхности. Деталь остается в ванне, пока слой покрытия не достигнет установленной толщины. Система нанесения покрытия электрическим способом считается более эффективной по затратам, чем традиционные системы.

Greven прислала свои образцы в отдел контроля качества Rondot для тестирования, и результаты оказались обнадеживающими. Испытания показали, что детали в пяти из шести групп корпусов, на которые приходится приблизительно 60% всего объема корпусов, выпускаемого на заводе в Джексоне, можно перевести на нанесение покрытия электрическим способом, применяемым Greven, по цене 0,15 долл. за корпус. Одна группа корпусов не прошла испытания из-за проблем, возникших при использовании магнита. При сборке в Rondot магнит касается верхней части каждого корпуса — этого требует процесс холодной или горячей адгезии. Выбор варианта зависит от конструкции продукта и подхода, определяющего метод адгезии. Группа корпусов, в которой применяется процесс холодной адгезии, не прошла тест, в то

время как остальные пять групп, где применяется процесс горячей адгезии, этот тест прошли успешно.

В ходе сбора данных по этому проекту Гленн переговорил с Бетти Маккинли из отдела производственного планирования и Джоном Андервудом из отдела инженерно-технического обеспечения производства. Бетти полагает, что ей потребуются запасы на две недели, если операции покраски будут переданы внешнему провайдеру. Она напомнила Гленну, что, по расчетам, потребуется еще 3 цента на транспортировку и упаковку каждой детали.

Джон хорошо отнесся к перспективе устранения покрасочной линии, сказав: «Мы и так собирались потратить деньги на модернизацию этой системы или вообще от нее отказаться. Эти устаревшие системы мокрой покраски менее эффективны (как по затратам, так и по экологическим параметрам), чем другие современные технологии».

## ПОДГОТОВКА К СОВЕЩАНИЮ

Гленн знает, что Терри Гибсон и Дик Тейлор испытывают давление со стороны начальства, требующего от них сокращения затрат на заводе в Джексоне. Он считает, что перевод покрасочных операций на аутсорсинг дает хорошую возможность частично решить эту задачу. Однако это его первый крупный проект, и Гленн хочет удостовериться, что он учел все важные факторы и разработал достаточно мощный фундамент для своих рекомендаций, которые он предложит на совещании на следующей неделе.

---

## Кейс 18.3

### Huson Manufacturing

Дейл Матесон, новый менеджер производственного контроля в компании Huson Manufacturing из Акрона, шт. Огайо, только что получил свое первое крупное задание. Аутсорсинг продуктов подразделения металлоизделий, начавшийся четыре месяца назад, привел к более высоким затратам и проблемам при операциях на заводе. Моррис Фелпс (Morris Phelps), директор производства, поручил Дейлу скорректировать ситуацию, назвав эту задачу первостепенной.

## ОБЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В КОМПАНИИ

Huson Manufacturing (Huson) — ведущий производитель систем теплопередачи. Среди его продуктов катушки нагрева и охлаждения, охладители с гидрогенератором и масляные радиаторы для трансформаторов. Миссия компании формулируется так: «Поставлять инновационные инженерные решения и качественное оборудование для промышленных нагревательных систем по всему миру». На экспорт в Канаду, Мексику и другие страны приходится приблизительно 40% общих продаж компании. Их продукция применяется в самых разных отраслях, в частности сталелитейной, нефтехимической, бумажной, а также устанавливается на электростанциях и кораблях.

Теплообменники или установки теплопередачи предназначены для поддержания температуры на установленном уровне в ходе выполнения производственных операций. Жидкость, используемая в процессах (вода, масло и т.д.), проходит через трубы и

охлаждается. После этого жидкость возвращается в генератор или двигатель, процесс циркуляции повторяется. Охладитель жидкости воздухом состоит из системы охлаждения (труб), вентиляционного узла, предназначенного для создания воздушного потока необходимой мощности, и рамы, к которой крепятся основные элементы.

Каждая система проектируется индивидуализировано. Инженерно-технический отдел устанавливает требования, определяет перечень материалов и вместе с группой калькуляции закупок передает в отдел продаж информацию для заключения контракта. После того как контракт заключен, система планирования ресурсов выдает полную ведомость материалов и происходит их заказ у поставщиков. Для большинства заказов требуемое время поставки — от четырех до шести недель. Никаких запасов готовой продукции нет; все виды продукции выпускаются на заказ.

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС

Huson располагается в здании площадью 120 тыс. кв. футов; 100 тыс. футов используются под производство, остальная площадь — под офис. Десять лет назад Huson была крупной корпорацией с твердой прибылью. Структура организации приведена на илл. 1.

Индивидуализированная природа продуктовой линии Huson требует цеха индивидуализированных сборочных работ с несколькими участками, каждый из которых производит конкретные компоненты и детали для конечного сборочного участка. Каждый заказ перемещается от одного рабочего центра к другому. Вначале устанавливаются линейные трубы (через которые отводится охлажденная жидкость) и крепят их к основной алюминиевой трубе. Основная труба крепится прессованием к внутренней линейной трубе, на основной трубе формируются спиральные ребра. Размеры ребер и расстояние между ними определяются объемом воздушного потока, проходящего по трубам, что, в свою очередь, влияет на эффективность охлаждения и мощность установки.

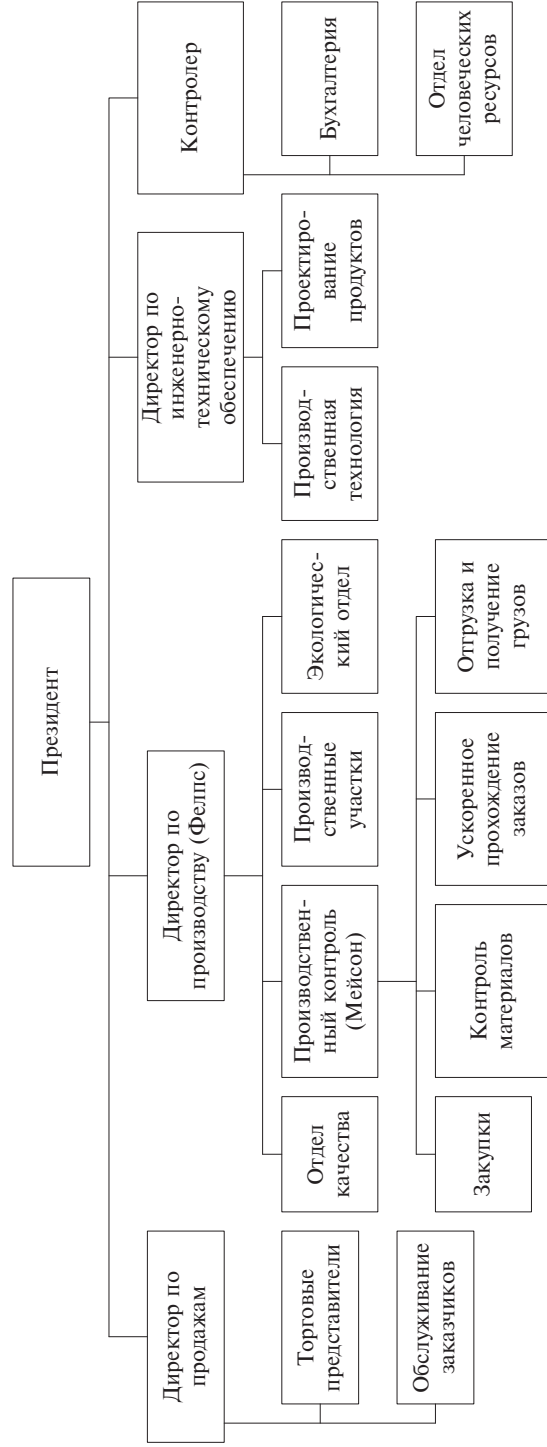
После сборки труб начинается производство общей рамы и задних панелей. Затем к раме и к задним панелям привариваются трубы. К паре труб на задних панелях приваривают фланцы, чтобы получить замкнутую систему. Готовая установка окрашивается, на ней монтируют вентиляторы и моторы. Наконец, установка проходит тестирование на наличие утечек, определяются ее показатели, она упаковывается и отправляется к месту назначения, где пройдет ее монтаж.

Большая часть продуктов изготавливается из собственных компонентов на оборудовании, спроектированном в самой компании. Персонал численностью примерно 100 человек объединен в профсоюз, отношения с которым у руководства относительно гармоничные.

## ЦЕХ ПРОИЗВОДСТВА МЕТАЛЛОИЗДЕЛИЙ

Цех производства металлоизделий имеет станки для сварки, резки, формовки и перфорации металла и изготовления деталей, которые входят в состав кожуха и рам. Оборудование в этом цехе довольно крупное и занимает площадь 7500 кв. футов. В этом цехе обычно трудятся 12 человек.

Иллюстрация 1  
Организационная схема



У цеха производства металлоизделий имеется одно узкое место. Изменчивость спроса и степень индивидуализации производимой продукции приводят к резким изменениям объема производства. В период повышенной загруженности операторы корректируют производственный график, стараясь в первую очередь выпускать легкие в производстве детали, из-за чего возникает нехватка более сложных. Дополнительная проблема связана с модификацией продуктов. Обычно операторы других подразделений просят внести небольшие изменения в выпускаемые компоненты. Однако операторам приходится ждать несколько дней, прежде чем этот цех обратит внимание на их запросы, из-за чего случаются задержки с отправкой продукции заказчикам и нарушается весь производственный график.

## ПРЕДЫСТОРИЯ АУТСОРСИНГА

Осенью предыдущего года Морис Фелпс решил перевести обработку металла на аутсорсинг и поручил предшественнику Дейла подготовить этот шаг. Альтернативный вариант предусматривал покупку дополнительного оборудования, которое использовалось бы в пиковые периоды, однако анализ показал, что он неэкономичен. Считалось, что поставщик, чей основной бизнес — производство металлоизделий, сможет добиться более высокой эффективности по затратам. Кроме того, Морис исходил из того, что 7500 кв. футов площадей предприятия окажутся свободными и их можно будет использовать для производственных процессов, добавляющих более высокую стоимость.

Процедура проверки качества, применяемая в Huson, требовала, чтобы ее внешние поставщики имели сертификат ISO 9000, чтобы у них были квалифицированные сварщики и чтобы они могли успешно согласовывать все субподрядные работы. Один поставщик удовлетворял всем этим требованиям и поэтому был выбран для обработки деталей по аутсорсингу, хотя никакого обязательства по эксклюзивности контракта или сроков его сохранения он не получил.

Оборудование цеха, большая часть которого уже полностью амортизирована, было продано поставщику. Операторы, не достигшие пенсионного возраста, были трудоустроены на других участках, а восемь человек после перехода на аутсорсинг были уволены. Вначале был предусмотрен поэтапный переход на аутсорсинг, но затем от него отказались, поскольку модификация потока бумажных документов из системы планирования ресурсов, как было решено, окажется в этом случае слишком трудной. В конце концов 5 января поставщик начал поставлять все детали, который раньше производил цех металлоизделий Huson.

## ПРОБЛЕМЫ С ПОСТАВКАМИ

Аутсорсинг оказался гораздо более сложной задачей, чем предполагалось. Соглашение по поставкам было заключено на основе фактических затрат на материалы и оплату труда плюс согласованной наценки. Почти сразу же поставщик начал получать большую рекламацию на детали, требующие модификации. Поскольку эти модификации не соответствовали чертежам, предоставленным Huson, поставщик начислял Huson затраты на дополнительные работы. Из-за больших отходов при операциях резки и перфорации затраты на материалы оказались также выше, чем ожидала Huson. Кроме того, обнаружилось, что чертежи и ведомости материалов, переданные Huson, не все-

гда согласованы друг с другом. В частности, заказывались детали, по которым не было технологических спецификаций, или спецификации с ошибками.

Для отдела производственного контроля аутсорсинг оказался кошмаром. Если система планирования ресурсов эффективно задавала производственные требования цеху металлоизделий, аутсорсинг требовал подготовки заказов на закупку. Бренда Кован, менеджер по закупкам, вспоминает: «Мы обычно обрабатывали около 5–6 тысяч деталей в неделю. Когда производство деталей было переведено на аутсорсинг, мы немедленно вышли на уровень 12–14 тысяч деталей. В этот период мы все работали по 70 часов в неделю».

Кроме того, каждая поступающая деталь должна была быть отправлена, получена, пройти проверку качества и учтена в счетах. Если деталь подлежала возврату для повторных работ или модификаций, документация по ней становилась еще более сложной. К марту в штат взяли менеджера по закупкам и экспедитора, чтобы они отслеживали поток деталей и документы по ним и при необходимости ускоряли прохождение заказов, чтобы предприятие работало без перебоев. В целом общая атмосфера в отделе производственного контроля резко ухудшилась, став самой тяжелой за все время его работы. Несмотря на многие сверхурочные для ускорения прохождения заказов, вину за возникающие проблемы возлагали на отдел производственного контроля. В апреле весь отдел переехал из головного офиса в помещение, расположенное на предприятии. Бренда вспоминает: «Нам объяснили, что переезд позволит отделу закупок наблюдать и изучать проблемы, с которыми сталкивается предприятие. Однако у нас сложилось впечатление, что нас таким образом наказали».

Постоянные запросы отдела закупок к инженерно-техническому отделу на исправление неточных производственных чертежей во внимание не принимались. Из-за этого отношения между отделами резко и быстро ухудшались. Тем временем производительность в других производственных отделах также стала снижаться. Детали, поступающие от поставщика, должны были пройти стадию получения и подтверждения качества, затем быть распределены по группам и переданы в производственные цеха. Дополнительные задержки и дефицит материалов объяснялись дополнительными грузопереработками. К тому же, поскольку операторы больше не могли получать детали, требующие небольших модификаций, из цеха металлоизделий, эти детали теперь приходилось возвращать поставщику для внесения в них изменений.

## СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Дейл знал, что компания настроена на значительный рост продаж и в течение следующих нескольких месяцев объем продукции должен возрасти. Однако доверие у заказчиков было утрачено, а несколько заказов были отменены из-за опозданий с предыдущими поставками — прямой результат проблем, связанных с поставками металлических деталей. Через какое-то время профсоюз заявил, что решение перейти на аутсорсинг оказалось неудачным и что компании целесообразно вернуть производство металлических деталей.

У Дейла запланирована встреча с Морисом Фелпсом на следующий день для обсуждения его предложения по исправлению ситуации немедленными действиями, которые он планирует предпринять. Дейл ожидает, что Морис также спросит его, совершила ли компания ошибку, когда перешла на аутсорсинг, чтобы попытаться избежать подобных проблем в будущем.



## Отношения с поставщиками

---

Отношения покупатель — поставщик

*Гудвилл поставщика*

Матрица удовлетворенности  
покупателя и поставщика

*Приемы и инструменты  
для изменения позиции*

*Управление взаимоотношениями  
покупателя и поставщика*

Ранжирование поставщиков

Партнерства

*Перспективы партнерства  
у SEMATECH*

*Привлечение поставщика  
и покупателя на ранних этапах*

*Выбор партнера*

*Долгосрочная перспектива*

*Совместное размещение*

Стратегические союзы

*Беспокойство по поводу партнерств*

Обратный маркетинг/развитие  
поставщика

Управление цепью поставок

*Сети поставок*

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 19.1 Plastic Cable Clips*

*Кейс 19.2 Loren Inc.*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- перейти на несколько источников?
- перейти на долгосрочные контракты?
- более активно заниматься обратным маркетингом?

Как можно:

- улучшить отношения с поставщиками?
- более эффективно привлекать другие отделы к отношениям с поставщиками?
- создавать партнерства или союзы с ключевыми поставщиками?

Ключевые стратегические решения по управлению поставками строятся на том, с какими поставщиками следует сотрудничать и какие отношения нужно с ними поддерживать. В основе управления стратегическими поставками лежит убеждение, что организация может добиться значительного конкурентного преимущества, если будет правильно разрабатывать свои системы поставок и налаживать хорошие отношения с поставщиками. Стремление любой компании удовлетворять запросы заказчиков и постоянно совершенствовать обслуживание потребителей во многом зависит от того, как ее поставщики помогают ей решать эту задачу (рис. 19.1).

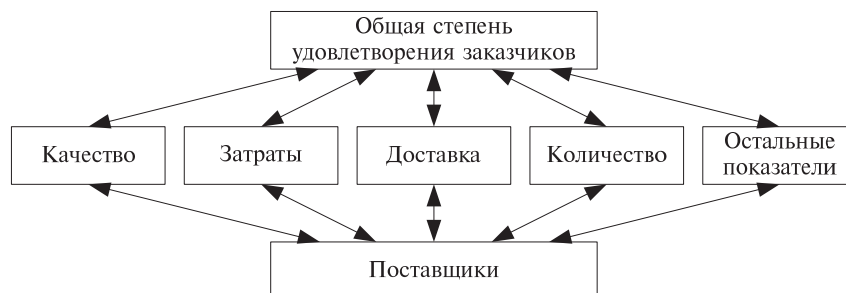


Рис. 19.1

Степень удовлетворения заказчиков зависит от показателей работы поставщика

Показатели работы поставщиков гораздо сильнее определяют производительность, качество и конкурентоспособность компании, чем считают многие менеджеры. Во многом потребность повысить показатели функционирования поставщика определяют последние тенденции, в частности следующие: покупать, а не производить, передавать по аутсорсингу, повышать качество, снижать запасы, интегрировать системы поставщика и покупателя и формировать взаимовыгодные отношения, например создавать партнерства. Для управления цепью поставок связь между покупающей организацией и ее прямыми поставщиками очевидна, это одна из двух основных внешних связей. Другая связь, между покупающей организацией и ее заказчиками, продолжает общую цепь на стороне дистрибуции. Способность любой организации состыковать свои две внешние связи с внутренней организационной структурой во многом определяет эффективность



работы всей цепи поставок. В упрощенном виде эта взаимозависимость связей показана на рис. 19.2. Поскольку в любой цепи прочность всей цепи определяется самым слабым звеном, важно, чтобы прочностные характеристики каждой связи были одинаковыми и согласованными друг с другом. Также понятно, что более сильная связь может породить ориентацию на потребителя, внутреннюю ориентацию или ориентацию на поставщика.



Рис. 19.2

Упрощенное представление цепи поставок: три ключевых звена связи

Основная цель этой главы — показать, как можно создать звено связи поставок, способное обеспечить краткосрочное и долгосрочное стратегическое конкурентное преимущество.

Окончательное решение зависит от природы закупки, то есть от того, повторна она, скорректированная или новая, от стоимости покупки, рыночных условий, степени значимости и влияния выбора поставщика. При изменении этих составляющих может измениться и окончательное решение. Если в прошлом большинство покупателей считали, что решение по выбору поставщика должно оставаться в ведении отдела закупок, сегодня все чаще наблюдается тенденция перехода к командному снабжению, поскольку компании понимают, что необходимо объединить основные организационные ресурсы, имеющие отношение к поставкам, чтобы выбор поставщика принес больше пользы. К тому же тенденция перехода на меньшее число поставщиков, большие сроки контрактов, электронное снабжение и постоянное повышение качества, условий доставки, цены и обслуживания также требуют гораздо более тесного сотрудничества и более полных коммуникаций между покупающей и продающей организациями. Поэтому улучшение взаимоотношений покупателя и поставщика становится все более серьезной задачей.

Чтобы добиться отличных показателей функционирования поставщика, обычно нужны масштабные коммуникации и активное сотрудничество различных представителей покупающей и продающей организаций в течение длительного периода времени. Понимая это, лучшие службы снабжения отыскивают способы и средства, позволяющие им ограничить число поставщиков и добиваться максимальных результатов, работая с меньшим числом ключевых поставщиков. Нахождение новых поставщиков в этих условиях — дорогостоящая задача и часто требует много времени — для изучения ситуации обеими сторонами и их притирки. Частая смена поставщиков из-за более низкой цены в конечном счете может не принести более высокой долгосрочной ценности. На первый план вышли программы повышения качества и производство «точно в срок». Важным фактором, учитываемым при принятии решения, становится близкое расположение предприятий поставщика к предприятиям покупающей организации. Творческие и энергичные действия по развитию потенциала поставщиков, как новых,

так и прежних, приводят к хорошим результатам. Этому способствуют активное выявление имеющихся разрывов и их устранение, хотя новые технологии все время приводят к появлению все новых требований в этой области. В этих условиях становится все более важным согласование деятельности покупателей и поставщика на системном и даже на философском уровне, для чего изыскиваются способы и средства, при помощи можно добиться сокращения времени после возникновения потребности до фактического выполнения заказа.

Новые интересные подходы к выбору поставщиков и взаимоотношения между поставщиками и покупателями резко контрастируют с прежним жестким снабжением. В прошлом считалось вполне обычной практикой, когда от услуг поставщиков отказывались, уведомляя их об этом в самый последний момент, если они не могли предложить самую низкую цену при заключении следующего годового контракта. Идеи важности обмена информацией и оказания помощи поставщикам в повышении показателей их функционирования больше не воспринимаются как что-то новое, а скорее, как обязательное условие, без которого добиться показателей мирового класса очень трудно.

## ОТНОШЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЬ — ПОСТАВЩИК

Когда одна организация поставляет другой организации товары или услуги, природа их взаимоотношений оказывает значительное влияние на конечную ценность и степень удовлетворения потребителей. В этих условиях управление поставками, разумеется, не сводится только к обмену денег на товары или услуги, а также предусматривает управление взаимоотношениями покупателя и поставщика.

В этом параграфе разбираются природа гудвилла поставщика, а также квалификация товаров и предпочтительных поставщиков, вопросы партнерств, стратегических союзов и управление цепями поставок.

### Гудвилл поставщика

Хорошие источники поставок в наши дни гарантируют качество продукции и активно занимаются анализом и планированием, обеспечивающими повышение качества в будущем. Поэтому работа с лучшими источниками поставок — важнейший актив любой компании.

Развитие гудвилла заказчиком у продавца давно уже считается разумной маркетинговой политикой. Этот гудвилл создается посредством разработки торговых знаков и брендов, через активную рекламу, миссионерские усилия, регулярные посещения и звонки потребителям, а также при помощи многих других механизмов, доступных менеджерам по маркетингу. В настоящее время эти усилия часто объединяются друг с другом и получили общее название — *маркетинг взаимоотношений (relationship marketing)*. Продавцы ревниво относятся к гудвиллу, считая его одним из своих основных активов. Он действительно обладает коммерческой ценностью и поэтому учитывается судами при подаче исков.

Гудвилл между покупающей организацией и ее поставщиками следует тщательно культивировать и ревностно оберегать. Когда покупатели активно сохраняют дружеские отношения с поставщиками, так же как и менеджеры по марке-

тингу со своими потребителями, можно добиться необходимой согласованности звеньев цепи поставок. Поскольку стратегические планы часто строятся исходя из допущения, что источники поставок должны быть согласованны, целесообразно добиться, чтобы согласованность действительно существовала и усиливалась.

Компании-лидеры начали регулярно измерять гудвилл поставщика, привлекая для проведения исследований в этой области организации третьей стороны. Президент одной электронной компании как-то категорически заявил: «Ни одна компания не может достичь мирового класса, если она не измеряет степень удовлетворения своих ключевых поставщиков и не пытается улучшить свои взаимоотношения с поставщиками».

Один из интересных результатов обзоров степени удовлетворения поставщиков — поставщики уверены, что лучшие покупатели — те, кто знает о бизнесе поставщика больше, чем персонал этого поставщика.

## МАТРИЦА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ И ПОСТАВЩИКА

В ходе одного из основных исследований покупателю предлагалось определить, удовлетворительны ли его взаимоотношения с поставщиком. Характер этих взаимоотношений очень сложен, поскольку у различных людей из покупающей организации могут быть по поводу них совершенно разные представления. Если у нового поставщика размещен лишь небольшой заказ, но никаких поставок грузов еще не было, эта оценка может делаться только на основе достигнутого соглашения и первого впечатления заказчика от торгового представителя. Оценка поставщика, с которым компания работает давно и у которого заказывает основные виды продукции, проводится на основе прошлых и текущих показателей, личных взаимоотношений разных людей из обеих организаций и даже с учетом будущих ожиданий. Такая оценка в результате конкурентных действий на рынке может существенно измениться. Цена, которая может казаться приемлемой сегодня, может потерять свою привлекательность, если вы получите информацию, что такой же конкурентоспособный продавец может поставлять вам те же самые материалы или услуги намного дешевле.

Простейшая модель, которой можно воспользоваться для уточнения характера взаимоотношений покупателя и поставщика по степени удовлетворения сторон и стабильности, представлена на рис. 19.3 в виде матрицы. Эта матрица построена на следующих допущениях.

1. Компания может оценить взаимоотношения с поставщиком и определить, удовлетворительны ли они.
2. Неудовлетворенная сторона (продавец, покупатель или оба) пытаются изменить ситуацию, чтобы она стала более для нее приемлемой.
3. Эти изменения могут повлиять на стабильность взаимоотношений.
4. Попытки перемещения могут быть самыми разными: когда одна сторона выигрывает за счет другой, когда проигрывают обе стороны, когда одна сторона ухудшает свое положение дел, а другая выигрывает и, наконец, выигрывают обе стороны.

5. У покупателя и продавца могут быть совершенно разные представления об одних и тех же взаимоотношениях.
6. Существует множество инструментов, приемов и подходов, пользуясь которыми любая сторона может попытаться изменить свою позицию и повысить стабильность.

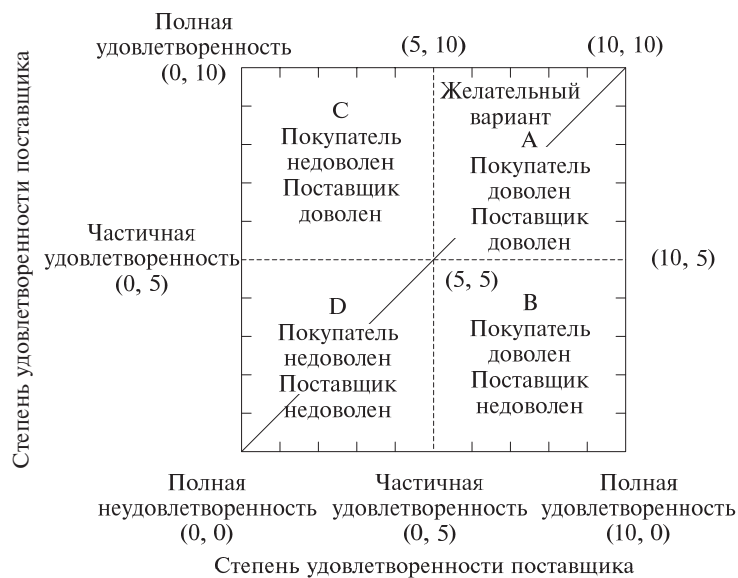


Рис. 19.3  
Простая матрица удовлетворенности покупателя/поставщика

Очевидно, любые взаимоотношения между покупателем и поставщиком могут попасть лишь в одну из четырех ячеек матрицы. Однако только клетка А представляет желательный вариант, при котором могут поддерживаться стабильные отношения. Во всех других клетках попытки покупателя, поставщика или обоих повысить степень удовлетворенности могут привести к ухудшению ситуации и тем самым снизить степень устойчивости взаимоотношений. Разумеется, самый нежелательный и нестабильный вариант взаимоотношений представлен клеткой D, где обе стороны не удовлетворены.

Диагональ на диаграмме можно рассматривать как линию «справедливости или стабильности». Пока позиции перемещаются вдоль этой линии, и покупатель и поставщик находятся по крайней мере в одинаковом положении по степени удовлетворенности. Конечные точки (0,0) и (10,10) отражают два предельных состояния. Позиция (0,0) нежелательна ни для кого. Позиция (10,10) в реальной жизни встречается редко. Для ее достижения требуется очень большая степень взаимного доверия, взаимопомощи и уважения, чего достичь в нашем обществе крайне трудно, поскольку считается, что покупатель «должен быть бдительным», а конкуренция и ценовой механизм, как считается, работают беспрепятственно. Однако в некоторых партнерствах взаимоотношения приближаются к уровню

(10,10). В этом случае покупатели готовы делиться рисками и информацией с продавцом, а продавец готов открыть свои документы для проверки покупателям. Проблемы разрешаются с позитивным настроем, во взаимоприемлемой манере, в результате чего выигрывают обе стороны.

Среднюю позицию (5,5) следует рассматривать как минимально приемлемый ценовой уровень для обеих сторон, так как лишь немногие соглашения, на которые выходит покупатель, заключаются без достижения этой точки. Любые корректировки позиции должны осуществляться в виде перемещения по диагонали по направлению к точке (10,10). Существенные отклонение в сторону от диагонали повышают трудности, так как такое соглашение начинает восприниматься одной стороной не так хорошо, как другой. Из-за этого может возникать чувство ревности и попытки менее удовлетворенной стороны вернуться к более равному состоянию, для чего она может воспользоваться самыми различными приемами. Область наибольшей стабильности лежит поблизости от диагонали между точками (5,5) и (10,10).

Эта модель существенно усложняется, если учитывать восприятия обеих сторон, то есть то, как каждая из них воспринимает свое положение в этой матрице. Например, покупатель может считать, что его взаимоотношения с поставщиком соответствуют клетке А. Поставщик может либо соглашаться с этим, либо иметь другую точку зрения.

В самом простом подходе можно оценить общие взаимоотношения с поставщиками и определить, сколько из них попадают в желательный участок и сколько лежат вне него. Значительная доля неудовлетворенных или близких к этому ситуаций означает, что нужна большая работа по реструктуризации существующих соглашений. То, как служба поставок воспринимает взаимоотношения, можно довести до поставщика, чтобы проверить, насколько они совпадают с его мнением, и использовать эту информацию в качестве стартовой точки для проведения взаимной диагностики и планирования предстоящих изменений. Даже сам процесс оценки контрактов и поставщиков при помощи этой модели уже полезен, так как помогает определить ключевые переменные по конкретным видам изучаемых товаров. Сложность ситуации — хороший индикатор необходимости действий и возможности применения определенных инструментов и приемов. Например, покупатель, скорее всего, будет усерднее работать в ситуации (10,5), чем в (5,5), при одинаковой сумме сделки и ее влиянии на компанию.

## Приемы и инструменты для изменения позиции

Чтобы изменить позицию на диаграмме удовлетворенности, можно воспользоваться рядом инструментов управления поставками и маркетинга. Однако использование некоторых из них отрицательно влияет на восприятия другой стороны, и поэтому их можно назвать критическими инструментами. Другие скорее рассматриваются более положительно, и поэтому их можно назвать инструментами поощрения. Например, к критическим инструментам покупателя относятся следующие.

1. Отказ от закупок без предварительного извещения продавца.

2. Отказ оплачивать счета.
  3. Отказ принимать поступившие грузы.
  4. Обращение или угроза такого обращения в суд.
- У поставщика в арсенале также могут быть подобные приемы.

1. Отказ отправить обещанный груз.
2. Повышение цены без уведомления покупателя.
3. Настойчивое желание заключить контракт на необоснованный срок действия, нестандартные собственные обязательства, активное использование пункта о повышении цен или позиции «соглашайтесь или уходите».

Инструменты поощрения покупателя также могут быть разными. Укажем некоторые из них.

1. Заключение большой процентной доли контрактов с данным поставщиком, долгосрочные обязательства, предоставление права поставок каких-то товаров и услуг в полном объеме.
2. Обмен внутренней информацией о прогнозах, проблемах и возможностях и приглашение поставщика совместно искать альтернативы действий.
3. Демонстрация готовности вместе изменять подходы закупающей организации, чтобы позиция поставщика улучшилась.
4. Быстрый положительный ответ на предложение поставщика по обсуждению и корректировке цены, качества, условий доставки и обслуживания.

Поставщик также может использовать подобные приемы.

1. Способность и желание быстро корректировать цену, условия поставки и качество в ответ на запросы покупателя, не создавая ненужных для этого препятствий.
2. Приглашение покупателя обсудить проблемы и возможности.
3. Своевременное извещение покупателя о предстоящих изменениях цен, времени выполнения заказов, наличия продукции, чтобы у покупателя было достаточно времени для составления плана будущих действий.

Интересно отметить, что приемы поощрения чаще применяются в клетке А и дополнительно повышают стабильность взаимоотношений, в то время как использование критических инструментов может быть в первую очередь предназначено для достижения краткосрочных целей, но при этом снижать вероятность желательных стабильных отношений.

Восприятие взаимоотношений во многом определяется полученными результатами и процессом их достижения. Скажем, ценовая уступка, неохотно предоставленная поставщиком, но на которую персонал поставщика постоянно ссылается с критическими замечаниям, может значительно понизить степень удовлетворенности покупателей. Критические методы, применяемые внешне мягко, могут ощущаться и восприниматься не так резко, как те же самые приемы, используемые жестко. Например, неизбежное повышение цены менеджер по продажам поставщика может объяснить заранее и в более мягкой форме, а может отправить циркуляр, сразу же после которого происходит повышение. Менеджер по поставкам может посетить предприятие поставщика, чтобы определить способы и меры решения проблемы качества и объяснить, что до тех пор, пока проблема не будет решена, лучше подождать с поставками, а может отправлять партию за партией неприемлемых грузов. Полученные результаты в сочетании с ха-

рактором процесса в значительной степени влияют на мнение менеджеров и их способность эффективно заниматься преобразованиями.

## Управление взаимоотношениями покупателя и поставщика

Матрица взаимоотношений и стабильности показывает, насколько важны масштабные коммуникации между обеими сторонами. Управление взаимоотношениями с поставщиком направлено на то, чтобы обе стороны добились эффективных рабочих взаимоотношений. Это требует большой координационной работы закупающей организации. Сотрудники, на которых показатели работы поставщика влияют больше всего, должны принимать участие в планировании и выполнении программы, направленной на достижение желательных для покупателя долгосрочных взаимоотношений. Поэтому, вполне вероятно, единственный приемлемый вариант установления хороших долгосрочных взаимоотношений с поставщиком — командный подход. При командной работе в качестве координатора и лица, исполняющего роль менеджера проекта, выступает либо менеджер покупателя, либо менеджер поставщика.

Внутреннего сотрудничества и согласованного стратегического подхода к улучшению взаимоотношений с поставщиком без хорошего управления этими взаимоотношениями добиться невозможно. В состав такой внутренней команды должны входить люди, которым надо непосредственно работать с коллегами у поставщика. Необходимость в хорошем управлении этим взаимодействием очевидна. Если какая-то сторона обнаруживает проблемы или возможности, нужны немедленные и согласованные действия. Понимание деталей ситуации, в которой оказалась любая сторона, ее надежд, сильных и слабых сторон должно быть у любого члена команды, так как без этого он не сможет правильно оценивать влияние изменений, проблем и возможностей, появляющихся на другой стороне. Проще говоря, персоналу и продавца и покупателя необходимо очень хорошо понимать характер деятельности и своей организации, и другой, и на основе этого стремиться к тому, чтобы обе стороны могли постоянно совершенствоваться, добиваясь взаимных выгод. Такого понимания можно добиться только при наличии информации, проводя обсуждения, совместно решая проблемы и в открытой обстановке изучая каждый аспект взаимоотношений. Во многих организациях некоторым работникам разных функциональных направлений трудно сотрудничать даже со своими коллегами из других подразделений и служб по достижению общей цели, легко представить, насколько трудную задачу надо решить, если подобные действия необходимо распространить и на организацию поставщика. Вполне вероятно, что формирование более совершенных взаимоотношений с поставщиком — это основной вызов, с которым столкнутся менеджеры по поставкам в ближайшее десятилетие. Более того, способность создавать такие же эффективные рабочие взаимоотношения с поставщиками во многом зависит от

умения персонала службы поставок создавать такие же эффективные рабочие взаимоотношения в своей компании. Поэтому способность организации добиться максимальных результатов от поставщиков определяется статусом службы поставок в своей организации и наличием профессионально подготовленных и имеющих хорошую высокую репутацию специалистов.

## РАНЖИРОВАНИЕ ПОСТАВЩИКОВ

Поставщиков можно ранжировать по шкале от неприемлемого до исключительного.

### *Неприемлемые поставщики*

Неприемлемые поставщики не способны удовлетворить операционные и стратегические запросы закупающей организации. При выявлении такого поставщика следует прекратить бизнес с ним и заменить его на более подходящего. Однако бывают ситуации, когда такой разрыв может породить для закупающей организации еще более серьезные проблемы. Типичный пример — ситуация с единственным поставщиком, как это бывает с поставками патентованной продукции. В результате поставщик благодаря своему привилегированному положению получает неоправданное преимущество. Но даже в этом случае, когда быстрое прекращение бизнеса может оказаться нереальным, со временем его можно осуществить, если служба поставок целеустремленно ищет подходящие субституты или старается развить другой источник поставок. Другое исключение — новый источник поставок, который только учится удовлетворять потребности закупающей организации и старается существенно улучшить свои показатели.

### *Приемлемые поставщики*

Приемлемые поставщики удовлетворяют операционные запросы в том виде, как они сформулированы в контракте. Приемлемые поставщики показывают результаты, которые другие участники могут так же легко обеспечить, и поэтому работа с приемлемыми поставщиками не создает фундамента для получения конкурентного преимущества.

### *Предпочтительные поставщики*

Покупатели обычно ориентируются на предпочтительных поставщиков. Эта интеграция позволяет избегать ненужного дублирования и ускоряет сделки, которые в настоящее время чаще всего осуществляются в электронном виде. Обе стороны работают на взаимопольное совершенствование, чтобы устранить виды деятельности, не добавляющие ценности. Предпочтительные поставщики удовлетворяют все операционные, а также частично — стратегические потребности закупающей организации. Предпочтительные поставщики позитивно реагируют на инициативы покупателя по улучшению существующей ситуации.



### *Исключительные поставщики*

Исключительные поставщики предугадывают оперативные и стратегические потребности покупателя и способны удовлетворить их и даже превзойти. При работе с исключительными поставщиками совместные действия прорывного характера могут стать основой для получения значительного конкурентного преимущества. Исключительных поставщиков, как и исключительных заказчиков, надо ценить и оберегать. Они могут служить примером того, чего можно добиться: возможности экспериментировать с новыми, самыми разнообразными подходами к управлению базой поставщика и показывать будущие способы управления поставками, общую направленность взаимоотношений с поставщиками и их цели.

Чтобы добиться крупных выгод от взаимных прорывных действий, нужна огромная работа и поставщика и покупателя. Чтобы устойчиво вкладывать инвестиции в формирование таких взаимоотношений, нужны терпение и настойчивость. Отсутствие фактов, свидетельствующих о крупном вознаграждении, на первых этапах может разочаровать тех, кого в первую очередь интересуют краткосрочные результаты. Это во многом напоминает ситуацию в спорте при подготовке спортсменов. Мировые олимпийские рекорды редко устанавливают люди, которые не готовы к интенсивным тренировкам и активному участию в программах развития. Лесли Монро (Leslie Monroe), координатор контрактов в Disneyland, Анахайм, Калифорния, рассказывает следующее:

«Инновация, чаще других применяемая в Disneyland, не связана ни с системами, ни с процессами, ни с контрактами; настоящая инновация — наши взаимоотношения, которые мы формируем с ключевыми поставщиками товаров и услуг. Мне необходимо разобраться в бизнесе моего поставщика так же, как и ему в моем. Поэтому мы работаем вместе, чтобы изыскивать возможности экономии на затратах и создания ценности, в том числе при разработке альтернативных продуктов, изменении процессов, а также в ряде других областей, которые позитивно влияют на финансовые итоги без ухудшения качества, безопасности или экологических параметров»<sup>1</sup>.

Понимая, что исключительных поставщиков очень мало и что создание подобных взаимоотношений между покупателем и поставщиком требует существенных инвестиций, множество покупателей начали создавать партнерства или стратегические союзы. Это логическая эволюция, начавшаяся в результате рационализации работы с поставщиками.

## ПАРТНЕРСТВА

За последние два десятилетия многие организации начали создавать «партнерства» со своими поставщиками. Термин *партнерство (partnership)* в правовом смысле порождает обязательства, которые не всегда обязательны для стандартного партнерства покупателя и продавца. В отношении природы партнерства существуют самые разные толкования, вызывающие большую путаницу, а сообщество продавцов еще больше затрудняет эту ситуацию, стараясь включить в это понятие

---

<sup>1</sup> Leslie R. Monroe, «The Relationships We Build», *Purchasing Today*, February 1999, p. 68.

отправку стандартной партии любому заказчику. Чтобы избежать подобной неразберихи, некоторые покупатели предпочитают термин «стратегические союзы» (*strategic alliances*).

Интерес к партнерствам между покупателем и поставщиком начался в 1980-х годах после изучения опыта японских компаний, которые поддерживают очень тесные взаимоотношения со своими поставщиками. Некоторые специалисты стали считать, что это один из ключевых элементов, позволяющих добиваться высокого качества, оперативности доставки и постоянного совершенствования. Среди первых структур бизнеса, которые приняли на вооружение в Северной Америке эту концепцию, можно назвать Xerox, Honeywell, Polaroid, Motorola, IBM и автомобильные компании. Переход к партнерствам на самом деле отражает существенный уход от традиционного способа покупки и продажи. Обобщение некоторых ключевых различий показано на рис. 19.4.

Традиционные отношения	Партнерство
Самая низкая цена	Совокупная стоимость владения
На основе спецификации	Ориентация на конечного пользователя
Краткосрочные действия, реагирующие на состояние рынка	Долгосрочная перспектива
Стремление избежать затруднительных положений	Максимальное использование возможностей межфункциональной команды и привлечение топ-менеджеров
Ответственность возлагается на отдел закупок	Стратегическая направленность
Тактический подход	И поставщик, и покупатель делятся друг с другом краткосрочными и долгосрочными планами
Недостаточный обмен информацией со стороны обоих участников	Разделение риска и возможностей
	Стандартизация
	Совместные предприятия
	Обмен данными

Рис. 19.4

Взаимоотношения покупателя и поставщика: смещение парадигмы

В конце 1990-х годов закупающие организации продолжали развивать более тесные взаимоотношения — партнерства с поставщиками. Например, CompuUSA сначала сформировала партнерство с Wallace, крупной типографской компанией, на печать и пополнение различной бланочной документации для своих 210 розничных магазинов. После этого CompuUSA консолидировала свои потребности в других поставках и стала закупать их у Wallace с более низкими затратами. Wallace печатает ежеквартальный каталог поставок, который он направляет CompuUSA, а также занимается пополнением некоторой продукции, которую получает от других поставщиков. За первый год расходы на поставки благодаря этому снизились на 32%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Becky S. Moore, «Increased Service», *Purchasing Today*, February 1999, p. 68.

## Перспективы партнерства у SEMATECH

SEMATECH первоначально была создана в результате совместных усилий гигантов бизнеса в электронной отрасли Америки и правительства США, которые хотели помочь электронной отрасли и ее поставщикам выйти на мировой уровень. Со временем эта структура эволюционировала до международного консорциума, с которыми компании-участники сотрудничают без конкуренции по ключевым направлениям полупроводниковой технологии. Их цель — ускорить разработку современных производственных технологий, необходимых для создания мощных полупроводников<sup>1</sup>. SEMATECH считает ключевым фактором конкурентоспособности качество, а партнерство — хорошим способом этого добиться. Их интерпретация партнерства охватывает заказчиков, персонал и поставщиков. SEMATECH выделяет два класса партнерств с поставщиками. Каждого поставщика следует считать «основным», относиться к нему с должным уважением, честностью, доверием, устанавливать с ним открытые и частые коммуникации, добиваясь, чтобы стороны понимали друг друга, по крайней мере на уровне базовых принципов, определяющих характер взаимоотношений.

SEMATECH определяет, насколько ему требуется «расширенное партнерство» с отдельными wybranными ключевыми поставщиками. Расширенные партнерства создаются на основе базовых партнерств в течение долгого процесса формирования взаимоотношений, где основное внимание уделяется взаимным стратегическим и тактическим целям и где могут применяться команды с представителями заказчиков и поставщиков. Расширенное партнерство имеет более долгосрочный характер и должно (это его цель) в качестве ориентироваться на постоянное совершенство, а также должно сообщать о полученных результатах. Партнеры обязаны помогать друг другу добиваться успеха, считать эти взаимоотношения приоритетными, обмениваться рисками, возможностями, стратегиями и технологическими планами. Ожидается, что у большинства организаций число расширенных партнерств будет ограниченным (от 6 до 20).

Обычно заниматься расширенным партнерством поручают одному из топ-руководителей исполнительного уровня. Он встречается по крайней мере от двух до четырех раз в год со своим коллегой из организации-продавца, что помогает отслеживать динамику выполнения совместных проектов и проводить преобразования, необходимые для достижения успеха. Кроме того, составляется план ежемесячных встреч представителей покупателя и продавца и ежедневных или еженедельных контактов членов команд, работающих над проектами, и других видов деятельности, с привлечением сотрудников из самых разных функций в покупающей и продающей организациях.

## Привлечение поставщика и покупателя на ранних этапах

Возможности повлиять на полезность процесса приобретения намного больше на первых этапах (признание потребности и ее описания), чем на последующих.

---

<sup>1</sup> International SEMATECH, <http://www.sematech.org>, April 17, 2001.

Привлечение поставщика (Early Supplier Involvement, ESI) и службы закупок (Early Purchasing Involvement, EPI) на ранних этапах может существенно улучшить процессы, проектирование, перепроектирование, анализ ценности и все виды деятельности, которые при этом выполняются. Стремление сократить время цикла, повысить конкурентоспособность и снизить затраты побуждает многие организации включать представителей поставщика в состав межфункциональных команд. Поставщик может участвовать в них, надеясь получить контракт или создать партнерские либо союзнические отношения. Чтобы это привело к успеху, вначале сторонам нужно обсудить, как будут решаться вопросы конфиденциальности, и поставщику должно быть сразу же понятно, гарантирует его участие в получении контракта или нет.

Выгоды от партнерства обеспечиваются за счет более тесного взаимодействия компаний. Философия здесь похожа на проектирование с учетом удобства производства или проектирование с учетом удобства сборки, когда устраняются внутренние барьеры между отделами проектирования, маркетинга, производственного, инженерно-технического, гарантий качества, снабжения. Удаление функциональных барьеров помогает ускорить внедрение новых разработок, добиться существенного повышения качества и снижения затрат. Та же самая идея, но расширенная включает поставщиков в процесс, и поэтому ее можно назвать проектированием с учетом возможностей снабжения. Другие специалисты называют этот вариант привлечением поставщика на раннем этапе (ESI). Более того, если поставщики вовлекают в этот процесс своих поставщиков, закупающая организация получает доступ к широкому объединению специалистов, уделяющих повышенное внимание запросам своих заказчиков. Когда поставщик принимает инвестиционные решения, решения по найму персонала или решения по новым продуктам, процессам и системам, он может делать это, учитывая будущие потребности своего заказчика-партнера. Именно на реализацию этого скрытого потенциала и направлены партнерства. Партнерство можно рассматривать как альтернативное решение «производить или покупать». Кроме того, партнерство может использоваться вместо вертикальной интеграции. Партнерства пытаются извлечь преимущества и за счет обмена информацией, не получая при этом недостатков, связанных с владением.

Чтобы партнерства были эффективными, обе стороны должны много работать. Для этого нужно быть терпеливыми к ошибкам друг друга и брать на себя реальные обязательства, чтобы такие взаимоотношения вышли на нужный уровень. Основная идея заключается в том, что каждый партнер может улучшить свою конкурентную позицию через знания и ресурсы, полученные от другого.

## Выбор партнера

Интересная особенность при анализе потенциальных партнеров — наличие как «мягких», так и «твердых» факторов. Все традиционные «твердые» факторы (качество, условия доставки, затраты, экологические параметры, обеспечение безопасности, постоянное совершенствование, финансовая и управленческая стабильность, технологический уровень) сохраняются. Однако в отношении потенциальных партнеров важную роль стали играть и «мягкие» факторы, в частности

совпадение управленческих подходов по таким вопросам, как степень удовлетворенности потребителей, забота о качестве, привлечение персонала, взаимоотношения с поставщиками, а также личная совместимость коллег из разных функциональных направлений. Основные вопросы, на которые надо получить здесь ответ, следующие. Можем ли мы хорошо работать вместе? Можем ли мы доверять друг другу и уважать друг друга? Насколько мы хорошо относимся друг к другу? Получить ответы на эти вопросы не всегда можно легко и быстро. Поэтому более вероятно, что потенциальных партнеров легче отыскать среди лучших существующих поставщиков (рис. 19.5). Разработка взаимоотношений партнерского типа требует времени, а некоторым организациям не очень хочется долго ждать достижения нужных результатов.

- 
- Наличие формализованных коммуникаций
  - Стремление помочь поставщикам добиться успеха
  - Взаимная рентабельность
  - Стабильные взаимоотношения, не зависящие от каких-либо лиц
  - Обратная связь от поставщика о показателях его работы
  - Реалистические ожидания
  - Ответственность персонала за этическое ведение бизнеса
  - Обмен полезной информацией
  - Рекомендации поставщику по формулированию действий, направленных на совершенствование
  - Переговоры и решения невраждебного типа, принимаемые на основе совокупной стоимости владения
- 

Рис. 19.5  
Некоторые индикаторы успешности партнерских действий

## Долгосрочная перспектива

Еще один интересный вопрос заключается в том, что произойдет с течением времени. Будут ли продолжать накапливаться выгоды или начнется сокращение доходов? Компании, например Honda, поддерживающие взаимоотношения партнерского типа с некоторыми своими поставщиками с конца 1970-х годов, несомненно, нашли способ, позволяющий обеим сторонам такого партнерства продолжать получать выгоды. Смогут ли все компании поддерживать эти отношения в течение длительного времени, вполне вероятно, зависит от многих переменных, в том числе первоначальных целей партнерства, желания обеих сторон продолжать взаимоотношения и конкретной ситуации, в которой окажутся компании и отрасли в целом. Анализ целесообразности долгосрочных взаимоотношений на первых этапах их формирования может помочь предотвратить появление в будущем чувства неудовлетворенности.

## Совместное размещение

Одним из потенциальных результатов партнерских отношений может стать совместное расположение, то есть работа представителя поставщика на предприятии заказчика. По мере того как организации стремятся находить все более совершенные способы, позволяющие делать больше работы с меньшей численностью персонала и добиваться целей компании, они все чаще пытаются прибегать к помощи поставщиков и их опыту. Если персонал основного поставщика работает в отделе закупающей организации, закупщик, плановик и торговый представитель могут улучшить коммуникации и процессы между покупателем и продавцом, этот персонал может взять на себя часть работ, выполняемых обычно сотрудниками закупающей организации, что поможет снизить затраты.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СОЮЗЫ

Стратегические союзы в снабжения — это специальные соглашения с ключевыми поставщиками стратегической значимости как для покупателя, так и для продавца. Для этой категории вполне приемлемо использовать термин *расширенное партнерство* (*expanded partnership*), предложенный SEMATECH. Стратегический союз создается в том случае, если покупатель и продавец уверены, что в их интересах формализовать взаимоотношения, которые не ограничиваются стандартом покупки — продажи.

В основе стратегических союзов часто лежит технология, а для их реализации требуются значительные инвестиции как покупателя, так и продавца, чтобы добиться крупных результатов на рынке. Очевидно, этим союзам как основе корпоративной стратегии должно быть оказано повышенное внимание со стороны топ-менеджеров.

В своем очень результативном исследовании по проблемам союзов Стюарт (Stuart) и МакКатчеон (McCutcheon) выделили три «шкалы предварительных условий»: (1) внешний вид; (2) мощь; (3) выгоды и две «шкалы процесса создания союза»: обмен информацией и помощь по устранению разрывов<sup>1</sup>. Эти авторы обнаружили, что для повышения потенциала успеха необходимо следующее.

1. *Отыскать компании-поставщики с похожей философией*, то есть чтобы подходы управления обеих компаний по таким вопросам, как качество и повышение производительности, соответствовали друг другу. Это сходство может не зависеть от размеров и мощности сторон.
2. *Создать межорганизационную команду по разработке ясных ожиданий* в отношении информации, требующейся для успешного выявления проблем и их устранения, уровня технического опыта, имеющегося у обеих сторон, и того, как преимущества совершенствования будут измеряться, а затем распределяться на основе взаимоприемлемого соглашения.
3. *Немного опередить ожидания*, установленные в пункте 2.

---

<sup>1</sup> F. Ian Stuart and David McCutcheon, «Problem Sources in Establishing Strategic Supplier Alliances», *International Journal of Purchasing Materials Management*, Winter 1995, pp. 6—8.

## Беспокойство по поводу партнерств

В идее партнерств есть ряд моментов, вызывающих серьезную обеспокоенность. Далеко не все покупатели уверены, что взаимоотношения на основе сотрудничества лучше, чем культура со ставкой на конкуренцию, которая определяет большинство традиционных приемов и инструментов снабжения. Здесь, правда, серьезное беспокойство вызывает желание одного из партнеров доминировать, что негативно повлияет на его ответственность и подход к отношениям. В технологически ориентированном мире особенно важны интеллектуальные права на новую технологию, а сохранение секретов порой становится вопросом жизни или смерти бизнеса. Можно ли доверять покупателям или поставщикам, а иногда и тем и другим, информацию, которая может определить конкурентную стратегию на несколько лет вперед? Это вопрос, который надо очень внимательно рассмотреть и взвесить все «за» и «против».

То же самое можно сказать и о такой шекотливой теме, как изучение цен без совершения покупок. Целесообразно ли отказываться от него? Полезен ли такой отказ в долгосрочной перспективе для интересов покупателя? В конечном счете все зависит от стратегий удовлетворения запросов потребителей. Разумеется, решение создать партнерство налагает обязательства на всю организацию, а не только на службу снабжения, и поэтому оно стратегически важно. Часто партнерства или стратегические союзы заключаются с единственным источником поставок конкретного вида продукции.

Опасность единственного источника вполне понятна: организация-заказчик может стать марионеткой в руках поставщика. Поставщик знает, что заказчик зависит от него, и может устанавливать повышенную цену на свою продукцию или небрежно относиться к параметрам качества или условиям доставки, а в других случаях — не уделять внимания программам совершенствования, а иногда и вообще прекратить ими заниматься. Все это объясняет, почему тщательное управление взаимоотношениями с поставщиком такой важный участок работы, требующий понимания и определения ценности. Ценность — это конечное соотношение затрат и выгод для пользователя продукта или услуги, определенное в масштабе всего цикла, то есть в долгосрочной перспективе. Это не обязательно означает самую низкую цену закупки, или самые низкие инвестиции в запасы, или самую оперативную поставку продукции, или самые низкие затраты на поставки, или самый большой срок службы, или самую высокую стоимость утилизации, или даже самый высокий уровень качества, а оптимальное сочетание всех этих составляющих. Нередко важнейший элемент в общей стоимости — цена закупки. Поэтому менеджер по поставкам должен проверить, обеспечивает ли покупка высокую долгосрочную ценность. Более того, при определении предпочтительных поставщиков или целесообразности создания партнерства надо согласовать будущие показатели качества, доставки и цены, учитывая возможности теоретической кривой обучения и обязательства покупателя и продавца заниматься совершенствованием.

Так, в Alberto Culver, компании, выпускающей косметическую продукцию, партнерство предусматривает многолетние контракты с ключевыми поставщиками и включает в контрактных условиях цели и стимулы, способствующие повышению показателей. Целевой уровень качества и своевременность поставок обго-

вариваются; показатели по этим целям измеряются ежемесячно. Скидки корректируются в соответствии с полученными показателями и ежегодно оплачиваются. После того как цели достигнуты, Alberto Culver поощряет своих партнеров-поставщиков вернуть скидку своим сотрудникам в качестве бонуса. Две компании совместно работают по постоянному совершенствованию и каждый год устанавливают все более высокие целевые показатели исходя из конечной цели, установленной на период завершения срока действия контракта<sup>1</sup>.

## ОБРАТНЫЙ МАРКЕТИНГ/РАЗВИТИЕ ПОСТАВЩИКА

При выборе поставщика мы до сих пор исходили из допущения, что уже есть один подходящий и готовый участвовать в контракте поставщик и что проблема покупателя в основном связана с тем, как определить, кто из поставщиков лучше. Однако вполне возможны ситуации, когда подходящего источника поставок не существует, и тогда покупателю, возможно, придется заняться его созданием. Обратный маркетинг, или развитие поставщика, предусматривает более энергичное участие службы снабжения, которого не было при прежнем выборе поставщика. Например, в этом случае менеджер по закупкам может оказаться в ситуации, когда потенциального поставщика приходится убедить принять заказ. Другими словами, это ситуация отсутствия выбора, и покупатель не инициирует развития поставщика, чтобы у того появились необходимые приемы или инструменты, а лишь использует его как одну из альтернатив вместо самостоятельного производства.

Обратный маркетинг/развитие поставщика можно трактовать более широко. Этот вариант определяет потребность в развитии новых или существующих поставщиков следующим образом: покупатель понимает, какие преимущества получает и поставщик, и покупатель. Иногда это те преимущества, о которых поставщик может даже не знать. Эти преимущества могут ограничиваться конкретным заказом, а могут включать более перспективные характеристики, например технические, финансовые и управленческие процессы, навыки и умения, или переход на более высокий уровень качества; снижение маркетинговых усилий; применение долгосрочных прогнозов; выравнивание производственных уровней и минимизацию запасов и т.д.

Чтобы убедить поставщика в наличии этих преимуществ, закупщику приходится порой быть напористым и инициативным (рис. 19.6). В обычных рыночных условиях покупатель реагирует на маркетинговые усилия. При обратном маркетинге инициатива исходит от специалиста по закупкам, а не маркетолога, и он заранее определяет цены и условия как часть своей энергичной роли. Чтобы быть инициативным, закупщик должен предварительно хорошо подготовиться и полностью понять краткосрочные и долгосрочные потребности организации как на оперативном, так и на стратегическом уровне. Более того, закупщик также должен понимать и оценивать возможности поставщика по удовлетворению этих запросов, чтобы он мог предложить ему вариант, выигрышный для обеих сторон. Поэтому здесь термин «обратный маркетинг» используется как синоним развития

---

<sup>1</sup> Judy K. Spencer, «Set a Target Level», *Purchasing Today*, February 1999, p. 68.



поставщика. Многочисленные примеры показывают, что, если служба закупок проявляет инициативу, можно добиться большой отдачи и выйти на поставщиков всех размеров.

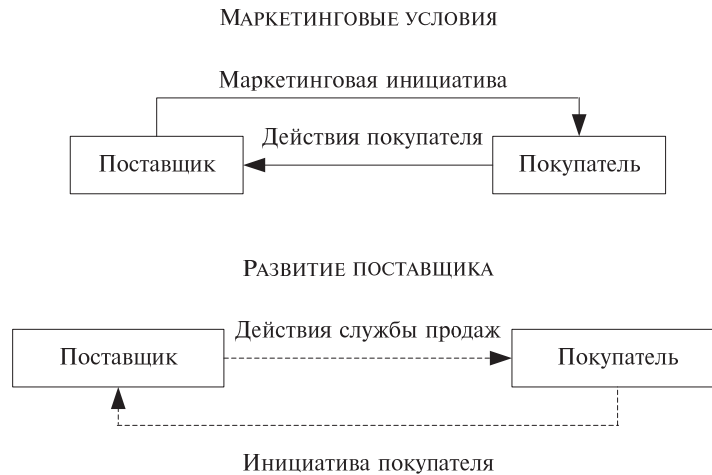


Рис. 19.6  
Инициатива покупателя по развитию поставщика

Еще одна причина, обуславливающая применение обратного маркетинга, — наличие многих неэффективных участков в обычном процессе промышленного маркетинга, т.е. при закупках, где традиционно инициатива принадлежит маркетологу. Даже в тех случаях, когда поставщик и покупатель переходят на регулярные взаимоотношения, часто ни тот ни другой полностью не понимают всех возможностей дополнительного бизнеса, которые уже существуют. Такое положение дел может возникнуть по самым разным причинам: специализации торгового интереса представителя и закупщика, вялости торгового представителя, отсутствия интереса у специалиста по закупкам и т.д.

Если очевидно, что даже при наличии сложившихся взаимоотношений между покупателем и продавцом существуют разрывы, то, должно быть, имеются крупные участки, где эти взаимоотношения пока не установлены. Например, поставщик может быть не в состоянии закрыть весь рынок из-за географических особенностей, ограниченности рекламы, нехватки торговых представителей, дистрибьюторов или агентов. У большинства поставщиков некоторым продуктовым линиям менеджеры уделяют больше внимания, и поэтому служба продаж продвигает их сильнее, чем другие продукты этой компаний. Скорректировать все правильно и своевременно всегда трудно. Между временем появления товара или услуги на рынке и временем, когда специалист по закупкам об этом узнает, может быть временной лаг, порой значительный. Устраняя эти разрывы при помощи активных действий, закупщик в конце концов улучшает весь процесс.

Один из наиболее важных аргументов в пользу обратного маркетинга, о котором пока не говорилось, — учет будущих потребностей. Если роль службы снабжения должна не ограничиваться удовлетворением текущих запросов, но и гото-

вить компанию к будущему, обратный маркетинг становится особенно полезным, так как гарантирует наличие будущих источников поставок.

Можно выделить по крайней мере три внешние силы, действие которых позволяет предположить растущую потребность в инициативном характере действий закупщика при создании будущих источников поставок. Одна из этих сил — технологическая. Повышающиеся темпы разработок новых продуктов, материалов и процессов, по-видимому, будут приводить к тому, что промышленный маркетинг будет все более сложным и поэтому в нем будут появляться слабые участки. Кроме того, увеличение масштабов международной торговли, скорее всего, расширит горизонты деятельности поставщиков и может привести к тому, что закупщики будут более напористы при разработке иностранных источников поставок. Поэтому, например, сейчас одной из наиболее востребованных и важных задач, решаемых руководителями дочерних предприятий в слабо развитых странах, стало развитие поставщиков. И наконец, новые вопросы, интересующие руководство с точки зрения получения конкурентного преимущества за счет цепи поставок, требуют от специалистов по закупкам более активной работы с поставщиками и развития источников поставок с учетом своих ожиданий.

Среди примеров успешного выполнения программы развития поставщиков можно назвать деятельность Honda of America Manufacturing, Inc.<sup>1</sup> Поскольку в стоимости готового автомобиля Honda накупаемые детали приходится 80%, поставщики, несомненно, стратегически очень важны для этой компании. Поэтому Honda работает над тем, чтобы поставщики вышли на мировой уровень, используя следующие приемы.

- Снижение затрат методом целевых затрат и помощь поставщикам в достижении этих целей.
- Повышение качества за счет совместной работы над проблемами качества, а также использование кружков качества, перед которыми ставится цель снижения брака до нуля. В Honda проверки поступающей продукции на входе не проводят.
- Разработка передовых технологий благодаря стыковке исследований и разработок, выполняемых Honda с поставщиками, на всем протяжении процесса создания нового автомобиля.
- Обучение подходу «надежда на себя». Цель Honda — развить своих поставщиков до того уровня, когда им больше не потребуется помощь Honda, после чего они фактически становятся сами учителями в своих организациях и для своих собственных поставщиков.

В исследовании *Developing a World-Class Supply Base* (Разработка базы поставок мирового уровня), проведенном центром CAPS, авторы определяют развитие поставщиков как «двухсторонние усилия покупающей и поставляющей организации по совместному улучшению показателей работы поставщика и/или его характеристик на одном или нескольких следующих участках: затраты, качество, доставка, время выхода на рынок, технология, экологическая ответственность, профессиональная подготовка менеджеров и финансовая устойчивость»<sup>2</sup>. Авторы

<sup>1</sup> Этот пример — краткий конспект работы Kevin R. Fitzgerald, «Medal of Excellence: Honda Wins for Superb Supplier Development», *Purchasing*, September 21, 1995, pp. 32—40.

<sup>2</sup> Dainiel R. Krause and Robert B. Handfield, *Developing a World-Class Supply Base* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1999), p. 8.

выделяют четыре основных этапа в разработке глобально состыкованных сетей поставщиков:

- 1) поиск, оценка и рационализация базы поставок;
- 2) создание системы решения проблем;
- 3) превентивное развитие;
- 4) интегративное развитие.

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК

Управление цепью поставок (Supply Chain Management, SCM) — это системный подход к управлению всех потоков информации, материалов и услуг, идущих от поставщика сырья через предприятия и склады до конечного потребителя. SCM отражает философию ведения бизнеса, в которой подчеркивается ставка на процессы и интеграцию.

Информация по всем каналам распределяется и отслеживается, проводится управление запасами, оцениваются затраты, осуществляется совместное планирование. Все это делается в течение большего, чем обычно, периода, а иногда и без ограничения срока. Координация усилий охватывает всех членов канала, все управленческие уровни и все функции. Чтобы добиться необходимых уровней планирования и координации, требуется подходящая для этого корпоративная философия. Из-за трудностей координации каналов желательно иметь меньшую базу поставок, так как в этом случае интеграция может быть более полной. Также при работе в каналах необходимы некоторые приемы, обычно наличие доминирующего участника в цепи или межорганизационной команде. В будущем, вполне вероятно, чаще будет применяться вариант команды. Для поддержания достигнутого уровня сотрудничества, без которого невозможна успешная работа цепи поставок в целом, также требуется правильно распределять риски и вознаграждения. При управлении цепью поставок операции осуществляются быстрее, чем в традиционной системе. Для сокращения времени цикла в масштабах всех каналов может применяться электронный обмен данными, благодаря чему устраняются некоторые виды неопределенности в системе и снижается база запасов.

Цели управления цепью поставок формулируются в следующем виде: снизить неопределенности и риски в цепи поставок и тем самым позитивно влиять на уровни запасов, время цикла, процессы; в конечном счете повысить уровень обслуживания конечных потребителей. Основное внимание при управлении цепью поставок уделяется системной оптимизации. Для улучшения систем или цепи поставок при помощи бенчмаркинга проверяется приемлемость текущих показателей по каждой сети запасов, проводится анализ источников неопределенности и их влияния на звенья цепи поставок в ее верхней и нижней частях, предлагаются способы более полного контроля неопределенностей и планирования изменений политики и процедур, благодаря которым можно добиться снижения затрат или улучшения показателей функционирования<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tom Davis, «Effective Supply Chain Management», *Sloan Management Review*, Summer 1993, pp. 36—37.

На концептуальном уровне управление цепью поставок вполне понятно и объяснимо. Трудности начинаются при реализации. Многие организации столкнулись с тем, что им очень сложно добиться хорошего партнерства или союза покупателя и поставщика. Применение концепции в масштабах всего канала поставок и охват ею всех аспектов доставки товаров и услуг конечному потребителю — задача еще более трудная. Во многих случаях концепция управления цепью поставок заставляет изменить общую философию бизнеса, хотя многие организации по-прежнему пытаются управлять своими процессами, ограничиваясь лишь ближайшим поставщиком, т.е. поставщиком первого уровня, хотя и делают это лучше, чем в прошлом.

### Сети поставок

Термин *цепь поставок*, очевидно, употребляется неправильно. Если мы начнем анализ с закупающей организации как исходной точки и дойдем до стороны поставок, то увидим, что служба поставок работает с рядом поставщиков, каждый из которых, в свою очередь, работает со своими поставщиками, а те со своими. В результате мы имеем сеть поставок или множество цепей. Графически эта идея представлена на рис. 19.7, где показаны закупающая организация и три ее поставщика. Сеть поставок быстро может стать очень сложной.

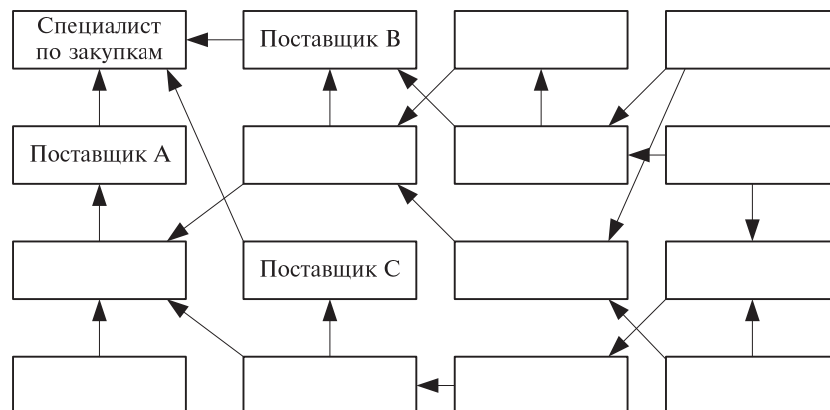


Рис. 19.7  
Сеть поставок. Снижение влияния в сети поставок

Помимо сложности общей структуры необходимо также обратить особое внимание на снижение влияния основного заказчика (под основным мы здесь понимаем заказчика, вокруг которого рассматривается структура и чей заказ в этом анализе первичен). Несколько компаний попытались повлиять на управление поставками для своих поставщиков первого уровня, например, указывая, у кого они должны приобретать определенные виды продукции, а иногда даже и по какой цене. Например, крупная компания, выпускающая продукты питания, указывает своим поставщикам, занимающимся упаковкой ее продукции, чтобы они

приобретали упаковочный материал у тех же поставщиков, с кем они работают, и тогда они получают больше контрактов по выгодным ценам. Мультидивизиональная организация может поручать своим поставщикам приобретать определенные товары и услуги у своего подразделения или у дочерней компании.

На рис. 19.8 показан вероятный процесс существенного снижения влияния основного заказчика по мере удаления уровней в сети поставок. Поэтому, если не говорить о поставщиках, чьи операции налагаются друг на друга, все поставщики работают с одним и тем же поставщиком с большими объемами сделок, влияние первоначального заказчика существенно ослабляется уже на 3-м и 4-м уровнях. Все это говорится не для того, чтобы игнорировать стратегии или приемы управления поставщиками 1-го и 2-го уровней, а лишь для того, чтобы показать, что попытки влиять на более далекие уровни обладают относительно небольшим потенциалом.

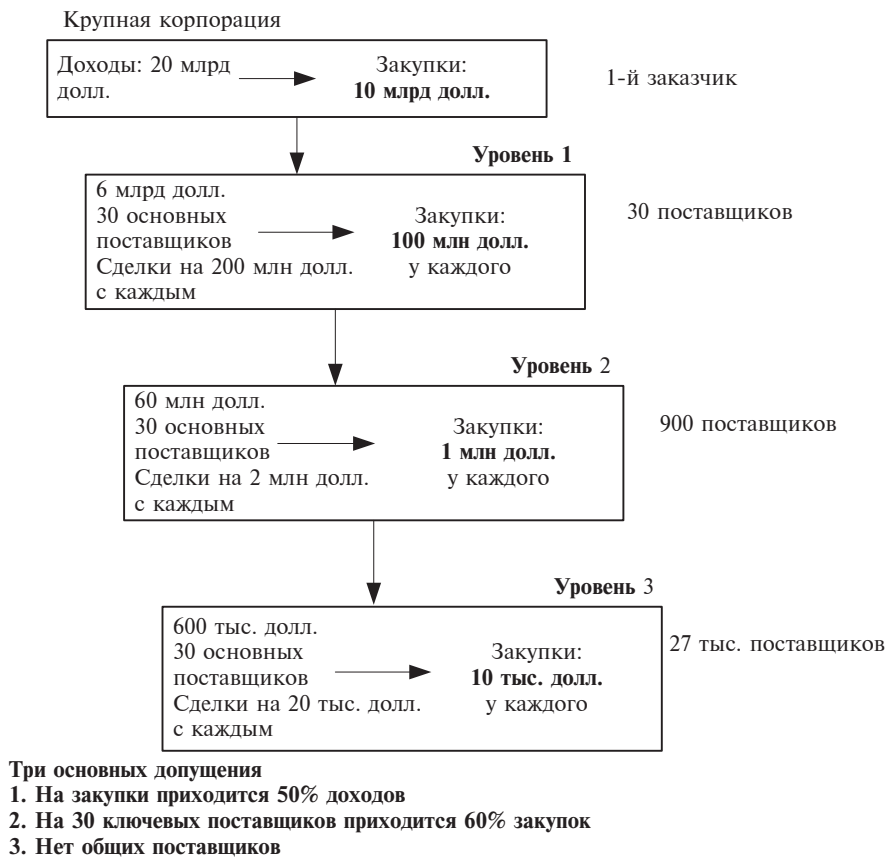


Рис. 19.8  
Снижение влияния в цепи поставок

Поскольку в каждую сеть поставок интегрированы транспортировка и запасы, кумулятивное влияние многочисленных участков перевозок и хранения на своевременность поставок и затраты как процент стоимости приобретения товара или услуги конечным потребителем в цепи или сети может оказаться очень высоким (рис. 19.9).

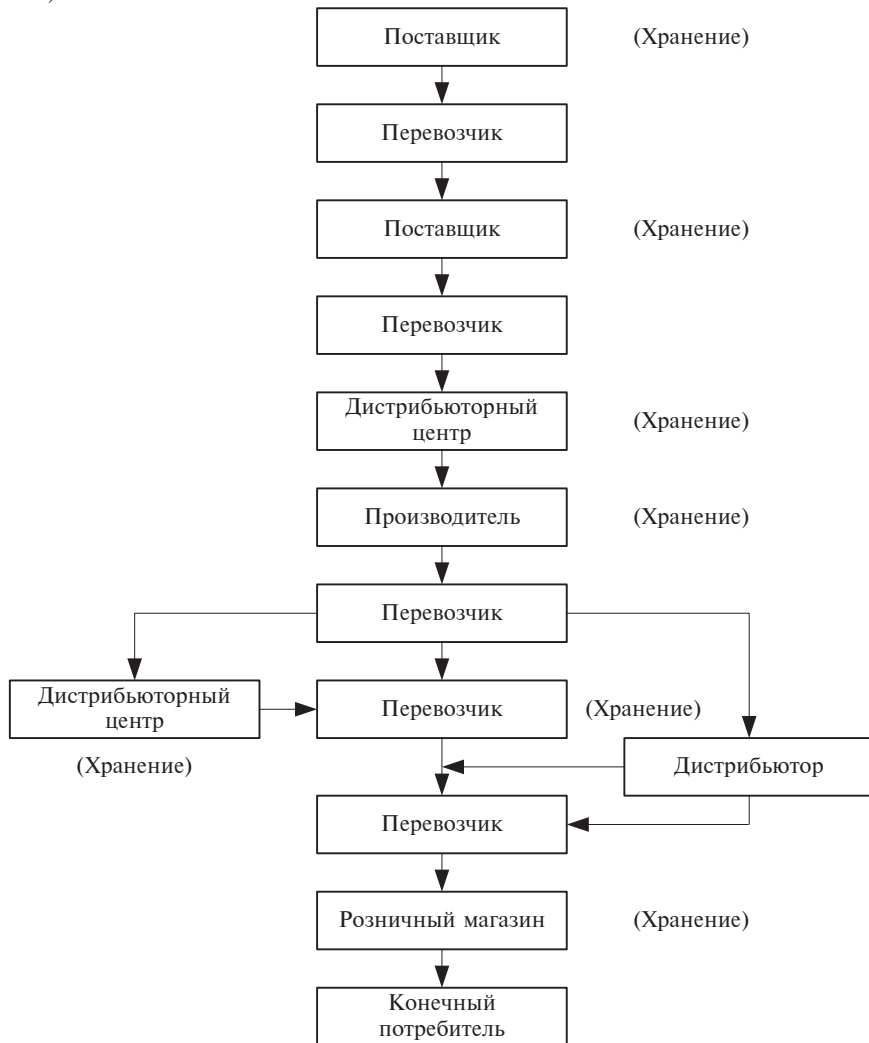


Рис. 19.9  
Кумулятивное влияние транспортировок и хранения в цепи поставок: каждый конечный потребитель получает товар, который прошел как минимум через 10 перевозок и 5 участков хранения

---

**Выводы**

Решение о выборе поставщика становится гораздо более сложным, если к традиционным факторам качества, доставки, затрат и услуг добавить экологические, социальные и политические факторы, а также степень удовлетворения запросов потребителей. Поэтому неудивительно, что такие подходы, как рационализация поставщиков, предпочтительные поставщики, партнерства, стратегические союзы, обратный маркетинг и управление цепью поставок, привлекают все большее внимание специалистов и все активнее используются. Понимание того, что поставщики и взаимоотношения покупателей с поставщиками могут стратегически повлиять на возможности организации удовлетворять запросы потребителей, заставляет применять все новые и все более совершенные способы управления взаимоотношениями покупателей и продавцов.

---

**Вопросы  
и темы для  
обсуждения**

1. Почему так важны взаимоотношения покупателей и поставщиков?
2. Для чего создаются партнерства?
3. Каковы основные характеристики управления цепью поставок? Как менеджеры по поставкам могут эффективно управлять цепью поставок?
4. Что такое обратный маркетинг и почему он применяется?
5. Каковы преимущества рационализации поставщиков?
6. Каковы цели привлечения поставщиков на ранних этапах? Как это сочетается с применением межфункциональных команд?
7. Каковы риски и вознаграждения при размещении представителя поставщика на предприятии заказчика?
8. Обладают ли стратегические союзы какими-то уникальными характеристиками?
9. Какова зависимость между степенью удовлетворенности сторон и стабильностью во взаимоотношениях покупателей и поставщиков?
10. Каким образом вы узнаете, что партнерство не работает?

---

**Реферативная  
литература**

- Barringer, B. R., and J. S. Harrison. «Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships», *Journal of Management* 26, no 3 (2000), pp. 367—403.
- Bovert, David and Joseph Martha. *Value Net*. New York: Wiley, 2000.
- Burnes, B., and S. New. «Collaborating in Customer—Supplier Relationships: Strategy, Operations and the Function of Rhetoric.» *International Journal of Purchasing and Materials Management* 33, no. 4 (1997), pp. 10—17.

---

Carter, Phillip L.; Joseph R. Carter; Robert M. Monczka; Thomas H. Slight; and Andrew J. Swan. *The Future of Purchasing and Supply: A Five- and Ten-Year Forecast*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies/National Association of Purchasing Management/A. T. Kearney, 1998.

Dyer, J. H. «Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value.» *Management Journal* 18, no. 7 (1997), pp. 535–56.

Grandori, A. (ed.) *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*. London: Routledge, 1999.

Handfield, Robert B.; Daniel R. Krause; Thomas Scannell; and Robert M. Monczka. «Avoid the Pitfalls in Supplier Development.» *MIT Sloan Management Review* 41, no. 2 (Winter 2000).

Krause, Daniel R., and Robert B. Handfield, *Developing a World-Class Supply Base*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1999.

Lane, C., and R. Bachmann (eds.) *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

Laseter, T. M. *Balanced Sourcing: Co-operation and Competition in Supplier Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Stuart, F. Ian, and David McCutcheon, «Problem Sources in Establishing Strategic Supplier Alliances», *International Journal of Purchasing Materials Management*, Winter 1995.

---

## Кейс 19.1

### Plastic Cable Clips

Сейчас середина сентября. Робин Пембертон, начальник отдела закупок стиральных машин и оборудования для прачечных компании Fisher & Paykel Limited, расположенной в Окленде, Новая Зеландия, размышляет, какой вариант снабжения наиболее целесообразен для поставок стыковочных элементов кабелей к новой линии стиральных машин и каких поставщиков ей лучше выбрать.

### ОТДЕЛ СТИРАЛЬНОЙ ТЕХНИКИ

Fisher & Paykel Limited (F&P) — крупнейший производитель бытовых приборов в Новой Зеландии с объемом продаж основных бытовых приборов 135 млн долл. и общим объемом продаж 270 млн долл. за финансовый год, оканчивающийся 31 марта, в том числе 36 млн долл. выручки от экспорта. Компания состоит из восьми подразделений, одно из которых — отдел стиральной техники, где трудятся более 500 человек. Он выпускает стиральные и сушильные машины. В настоящее время этот отдел производит около 50 тыс. стиральных машин в год исключительно для национального рынка.



## НОВАЯ МОДЕЛЬ СТИРАЛЬНОЙ МАШИНЫ

В течение двух последних лет отдел стиральной техники разрабатывает новую линию автоматических стиральных машин. Планированием и проектированием новой машины занимается комитет из семи человек, в состав которого входят инженеры, производственники, маркетологи. Общей координацией деятельности комитета занимается специалист по закупкам.

В новой машине, полностью спроектированной F&P, используются электронные приборы управления. Считается, что технологически это самый совершенный вариант, соответствующий мировым стандартам. Процесс производства будет в значительной степени автоматизированным, а к особым характеристикам относятся рационализация деталей и сокращение затрат по сравнению с предыдущей серией. Затраты на эксплуатацию должны быть минимально возможными, и эта задача стала одним из ключевых приоритетов комитета планирования и проектирования.

С расчетом на хорошие возможности для экспорта и доходы в виде роялти подразделение стиральной техники надеется выпускать от 75 тыс. до 100 тыс. новых стиральных машин в год. Однако на первый год производства запланирован выпуск 50 тыс. машин. Первый производственный прогон намечен на начало апреля следующего года.

## ПЛАСТИКОВЫЕ ЗАЖИМЫ ДЛЯ КАБЕЛЕЙ

В прежней модели стиральной машины использовалось около 20 разных пластиковых зажимов для кабелей, а всего в каждой машине было около 250 таких зажимов. На данный момент подразделение стиральной техники покупает такие зажимы общей стоимостью 1,250 млн долл. в год: примерно на 500 тыс. долл. у Olson Plastics, новозеландского производителя; на 500 тыс. долл. у Barry Cleaver and Sons, местного агента, в основном экспортирующего продукцию из Японии; на 200 тыс. долл. у G.T. Rollman, еще одного местного агента, импортирующего продукцию из Австралии, и примерно на 50 тыс. долл. у Plastic Distributing, относительно нового и небольшого агента, получающего продукцию из нескольких новозеландских источников.

Зажимы, которые будут использоваться в новой стиральной машине, из-за автоматизации производственного процесса требуют другой спецификации. На сегодняшний момент ни у кого из нынешних поставщиков зажимов, требующихся для новой машины, в запасах нет.

Год назад Робин Пембертон, координатор по закупкам для новой стиральной машины, смогла убедить комитет планирования поручить проведение технической экспертизы Barry Cleaver, поставляющий им пластиковые зажимы. По предложению Barry Cleaver число типов зажимов сократилось до шести новых видов, по 45 зажимов на машину. Робин Пембертон дала понять Barry Cleaver, что всех нынешних поставщиков пластиковых зажимов попросят подать предложения, как только спецификации по новым пластиковым соединительным узлам будут завершены, и сообщил, что их участие в предварительной работе ценится и что они получат определенные предпочтения перед остальными.

## ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Из-за изменения конструкции спецификации для новых зажимов для кабелей получили одобрение лишь в начале июля. После этого Робин тут же разослала письма, попросив в них четырех поставщиков пластиковых зажимов представить свои расценки (илл. 1).

Иллюстрация 1  
Пример письма с запросом расценок

5 июля  
Уважаемый сэр!  
С марта следующего года нам потребуются новые детали, перечисленные ниже. Пожалуйста, сообщите свою цену, минимальный объем, который вы готовы поставлять, и условия поставок.

Деталь	Описание	Объем за год
816549	Крепление зажима .125М Ч .5	30 000
816553	Крепление зажима .250М Ч .75	30 000
817709	Соединительный узел зажима НМ FT	60 000
817803	Замок зажима НВХ	165 000
817923	Соединительный узел зажима НМ FT (SS)	650 000
817975	Соединительный узел зажима HMRS.2	135 000

Мы очень хотели бы получить от вас образцы, когда это будет возможно.  
С интересом ждем Вашего ответа.  
С уважением,  
Начальник отдела закупок  
Р. Пембертон  
Отдел стиральной техники

## OLSON PLASTICS

Olson Plastics, единственный новозеландский производитель пластиковых зажимов, соединительных узлов и заклепок, поставляет свою продукцию F&P в течение многих лет. Робин Пембертон считает F&P одним из их пяти основных заказчиков. Поскольку у них периодически случаются проблемы с качеством и обслуживанием, Робин считает качество продукции Olson Plastics таким же высоким, как у остальных поставщиков. При этом цены Olson Plastics на некоторые детали в два раза выше цен импортируемых деталей. Однако в первую очередь Робин во взаимоотношениях с этим поставщиком беспокоят вопросы доставки. Даже при времени выполнения от

шести до восьми месяцев доставки осуществляются нестабильно, и Робин приходится подгонять получение каждого заказа. Она уверена, что Olson испытывает трудности с мощностями, хотя они не хотят об этом распространяться.

Однако Olson находится под государственной защитой, поскольку при обычных обстоятельствах новозеландский агент не может импортировать продукцию, которая может быть изготовлена в стране.

## BARRY CLEAVER AND SONS

Barry Cleaver and Sons — новозеландский агент, работающий уже в течение трех поколений и имеющий отличную репутацию. Он получает от F&P за год заказы на сумму около 2 млн долл. Его цены и обслуживание обычно соответствуют самому высокому уровню. Если этой фирме поручают выполнить заказ со сроком от шести до восьми месяцев, доставка осуществляется без сбоев. Barry Cleaver and Sons получает пластиковые детали для F&P из Японии, хотя из-за относительно низкой важности их заказов им бывает сложно получать какие-то виды продукции.

Робин уже давно уделяет повышенное внимание поставкам импортируемых деталей, поскольку ее беспокоит возможность лишения агента лицензии, если будет доказано, что существуют альтернативные варианты поставок из своей страны. По закону, F&P имеет полное право покупать у любого агента в Новой Зеландии. Агент сам должен улаживать проблемы с Министерством торговли и промышленности, однако Робин хорошо знает политику Министерства по лицензированию (илл. 2) и очень хорошо помнит проблему, возникшую у них в мае из-за пластиковых заклепок и нескольких соединительных узлов для кабелей.

### Иллюстрация 2

#### Заявление новозеландского правительства о лицензионных стандартах<sup>1</sup>

---

Следующие положения применяются ко всем видам продукции, за исключением тех, в отношении которых используются особые подходы и которые указаны на последующих страницах.

1. Виды товаров, которые не производятся в Новой Зеландии.

Лицензии обычно предоставляются, чтобы удовлетворить обоснованные требования на виды товаров, которые не выпускаются в Новой Зеландии.

Лицензии не будут предоставляться на этом основании до тех пор, пока не будет доказано, что импортируемые товары не являются субститутами для национальных товаров.

Заявители должны предоставить достаточно свидетельств, подтверждающих, что предлагаемые виды продукции нельзя получить у новозеландских производителей.

При рассмотрении заявок Министерство торговли и промышленности оценивает степень выполнения условий лицензирования импорта заявленных товаров. Цель этой политики — гарантировать, что национальное производство не будет подвергаться негативному давлению из-за наличия лицензии на импорт товаров, конкурирующих с национальными.

2. Все остальные товары.

Лицензии могут предоставляться в особых обстоятельствах:

- торговые образцы в соответствии с продолжающимся действием специальных лицензий;

---

<sup>1</sup> Эта политика не распространяется на продукты, изготовленные в Австралии.

- нехватка продукции при нормальных национальных поставках;
- особые требования новых производителей;
- по заявкам, подпадающим под общие правила и условия, перечисленные в приложении III.

Примечание: виды продукции, которые относятся к планам развития отраслей, подпадают под специальные условия данных планов по лицензированию импорта.

---

Barry Cleaver and Sons поставлял F&P японские заклепки и соединительные узлы для кабелей, пока Olson не пожаловалась в Министерство торговли и промышленности. В результате Barry Cleaver не только прекратил импорт и начал закупать у Olson по цене, в три раза превышающей прежнюю, но и пережил тяжелое время, чтобы удовлетворить потребности F&P, когда иногда им приходилось заниматься поставками ежедневно. После F&P стала замечать, что заклепки, закупаемые у Barry Cleaver, поступают в упаковках Olson. Робин попросила Olson представить свои расценки и с удивлением обнаружила, что цены Olson были выше, чем у Barry Cleaver.

## G.T. ROLLMAN

G.T. Rollman — крупный новозеландский агент, импортирующий продукцию из Австралии. Хотя его цены высоки, его обслуживание отличное, а доставка хорошая. Среднее время выполнения заказов — от трех до четырех месяцев, но в особых обстоятельствах он может осуществлять поставки в течение шести недель, пользуясь для этого воздушными перевозками.

Робин Пембертон знает о преимуществах австралийского источника, поскольку он стал приоритетным в результате заключения соглашения между Новой Зеландией и Австралией о более тесных экономических отношениях. Она знает, что, чем больше деталей новозеландского и австралийского производства будет в новой стиральной машине, тем легче F&P будет получить бесплатный или с минимальным налогообложением доступ на австралийский рынок. Ей придется проинформировать отдел калькуляции затрат о стране происхождения каждой закупаемой детали, но она пока не знает, в какой мере сокращение цены деталей компенсирует повышение пошлины. Она пыталась получить больше информации по этой теме, однако вся поступившая к ней информация не позволила ей сделать точных выводов. Поскольку у власти находится правительство лейбористов, ситуация в стране крайне неопределенная. Робин также знает, что отдел групповых закупок F&P старается добиться, чтобы во всей их продукции число новозеландских и австралийских деталей было максимальным.

## PLASTIC DISTRIBUTING

Plastic Distributing — местный агент с годовым объемом продаж чуть ниже 1 млн долл., который импортирует пластиковые продукты из ряда стран. Эта молодая компания стремится получить новые заказы, но пока оказывает ограниченную техническую поддержку своим заказчикам.

В прошлом Робин сделала у них второстепенный заказ, когда с поставками возникла напряженность. Сейчас она попросила этого агента представить свои расценки на новые пластиковые зажимы в основном для того, чтобы спектр предложений был более широким.

## РЕШЕНИЕ ПО ВЫБОРУ ПОСТАВЩИКА

Расценки начали поступать 10 июля. Первым откликнулся Barry Cleaver. Olson сообщил свои цены лишь 12 сентября (обобщенные данные по расценкам представлены на илл. 3). В середине сентября Робин позвонила Барри Кливеру и попросила его встретиться. Барри Кливер прибыл на встречу с техническим экспертом. Со стороны F&P помимо Робин участвовал и ее начальник Джон Уодроп. Барри дал понять, что прошлая проблема, с которой они столкнулись при поставках заклепок и соединительных узлов для кабелей, находится в процессе устранения, поскольку им удалось сохранить свою лицензию на импорт Министерства торговли и промышленности, доказав, что Olson не имеет достаточных мощностей, чтобы удовлетворить спрос. Барри Кливер уверил Робина и Джона, что, по его мнению, никаких проблем с импортом пластиковых зажимов для новой стиральной машины не возникнет.

## Иллюстрация 3

Обобщенные расценки на партию из 1000 ед.

Деталь	Описание	Barry Cleaver	Olson	Plastic Distributing	Rollman
816549	Крепление зажима 125М Ч .5	76,00	54,00	99,95	—
816553	Крепление зажима 250М Ч .75	76,00	119,80	99,95	—
817709	Соединительный узел зажима HM FT	25,20	36,80	28,26	—
817803	Замок зажима NBX	39,20	61,82	—	134,40
817923	Соединительный узел зажима HM FT (SS)	23,06	20,40	28,12	—
817975	Соединительный узел зажима HMRS.2	38,40	50,00	63,22	—

Сейчас Робин интересуется, что ей делать. В свете философии Деминга, которой в целом руководствуется Fisher & Paykel, она ощущает давление руководства, требующего переходить на единственный источник поставок. Однако она не уверена в целесообразности этого варианта применительно к данной покупке. К тому же ее интересует, в какой степени Olson Plastics понимает, как изменится их ситуация после того, как выпуск старых стиральных машин постепенно будет прекращен, и поэтому она анализирует, должна ли она в этих условиях сделать выбор в пользу Barry Cleaver. Однако она пока не исключает возможности получения дополнительной консультации у Olson. В любом случае ей надо принять решение быстро, учитывая длительный срок выполнения заказа и то, что первый производственный прогон запланирован на апрель следующего года.

## Кейс 19.2

### Loren Inc.

15 июня Brent Miller, закупщик сырья и материалов, должен подготовить свои рекомендации по годовым потребностям Logen в гексоновой кислоте. Свои заявки, существенно отличающиеся друг от друга, на этот годовой контракт, выполнение которого должно начаться 1 августа, прислали четыре поставщика. Brent знает, что его рекомендации должны учитывать различные аспекты политики компании, и сейчас его интересует, какое предложение лучше.

### ОБЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В КОМПАНИИ

Logen (Канада) — канадское дочернее предприятие крупной международной химической компании. Logen продает промышленную и потребительскую продукцию и за много лет работы благодаря высокому качеству своей продукции и эффективному маркетингу добилась отличной репутации. Это же подтверждает существенный рост ее общих продаж и высокие финансовые результаты. Общие продажи в Канаде составляют приблизительно около 800 млн долл., а прибыль после уплаты налога — 40 млн долл. Затраты на сырье и упаковку составляют около 50% выручки от продаж.

### ЗАКУПКИ

Brent Miller, недавний выпускник известной школы бизнеса, знает, что к закупкам в Logen относятся с должным вниманием. В отделе работают 12 человек высокой квалификации. Руководитель отдела подчиняется непосредственно президенту компании. Отдел организован по товарным линиям. Бренда Миллера недавно назначили закупщиком сырья и материалов. Он подчиняется менеджеру закупочной группы, отвечающей за химические вещества. Контракт на гексоновую кислоту должен быть утвержден его непосредственным руководителем и руководителем отдела.

Brent понимает, что его решение по гексоновой кислоте должно быть принято на основе приемов закупок, принятых в Logen. Отдел закупок в течение многих лет сотрудничал с поставщиками, чтобы прийти к политике единственной заявки. Считалось, что поставщики должны заявлять свое лучшее предложение уже в первой заявке и что все поставщики готовы выполнить пункты, указанные в их заявках. Основным направлением стратегии снабжения считается установление взаимоотношений с поставщиками, способными обеспечивать лучшие возможности в долгосрочной перспективе, а одной из первоочередных задач — обеспечение гарантированных поставок при всех возможных рыночных условиях. Там, где это целесообразно и где в перспективе не ожидается существенного роста цен, более предпочтительными считаются поставки не из одного источника, а из нескольких. Частая смена поставщика не поощряется, хотя общие объемы, размещаемые у поставщиков, должны меняться, отражая прошлые результаты их работы и новые предложения. Brent понимает, что любые крупные отклонения от традиционной практики должны быть полностью обос-

нованны. На илл. 1 показаны четыре основные цели отдела закупок, а на илл. 2 приведены выдержки из проспекта, которые компания рассылает своим новым поставщикам, чтобы познакомить их со своей политикой.

### Иллюстрация 1 Цели отдела закупок

---

Основные цели отдела закупок Lorep.

- А. *Гарантия наличия материалов.* Основная цель отдела закупок — гарантия поставок в количествах, обеспечивающих производственные потребности.
  - Б. *Лучшая ценность.* Lorep исходит из того, что ценность — это комбинация цены, качества, обслуживания... и что максимальную рентабельность можно получить только при закупках оптимальных объемов как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.
  - В. *Этические вопросы и репутация.* При всех сделках необходимо соблюдать все положения законов. Все деловые взаимоотношения должны осуществляться этически безупречно.
  - Г. *Сбор информации.* Отдел закупок должен постоянно изыскивать новые идеи и улучшенные продукты, предлагаемые на изменяющихся рынках. На него также возлагается обязанность информировать компанию об отраслевых тенденциях, в том числе о поставках материалов и связанных с ними затратах.
- 

### Иллюстрация 2 Выдержки из проспекта для новых поставщиков

---

Цель информации, содержащейся в этом проспекте, — помочь нашим поставщикам лучше понять политику и практику Lorep. Мы уверены, что для нас также очень важно понимать бизнес наших поставщиков, но мы хотели бы, чтобы и они понимали наши особенности. Как вы знаете, Lorep верит в свободное предпринимательство и конкуренцию, считая их движущей силой всей системы свободного предпринимательства. Многие наши приемы исходят из фундаментального убеждения, что самый честный способ ведения бизнеса — конкуренция, благодаря которой Lorep может получать при закупках максимальную общую ценность. Наши политика и приемы связаны с деловой этикой Lorep и ее этическим отношением к поставщикам. Для нас очень важно, чтобы все сделки были честными и справедливыми.

1. Мы всегда выполняем свои обещания. Мы никого не стараемся ввести в заблуждение. Мы уверены, что искажения, искусственные цены, махинации с ценами не встречаются в нашей практике.
2. Мы пытаемся быть справедливыми к поставщикам и избегать необоснованных требований к обслуживанию; мы ожидаем такого же отношения и к нам, когда нам требуется какое-то особое обслуживание.
3. Мы пытаемся разрешить все претензии справедливо и на основе фактов.
4. Мы избегаем любых форм «предпочтительного отношения», например сообщения поставщику, какова должна быть его расценка, чтобы он получил контракт. Кроме того, все поставщики, которые могут доказать свою профессиональную пригодность, получают одинаковую информацию и равные возможности.

5. Мы не обманываем доверия поставщика. Мы считаем, что неэтично рассказывать о поставщике его конкурентам. Мы не разглашаем новые идеи, методы, продукты и цены, пока поставщик не даст нам разрешение информировать других.
6. Мы считаем, что надо быть оперативными и вежливыми с представителями всех поставщиков.
7. Мы готовы без предвзятости и без негативного влияния на будущие заказы выслушать жалобы поставщика на работу нашей службы поставок на любом ее уровне.

Мы отрицательно относимся ко взаимным сделкам и к любым формам принудительного ассортимента, когда при приобретении одной продукции поставщик навязывает закупки другого.

Мы уверены, что взаимоотношения с поставщиком должны осуществляться так, чтобы не было никаких личных обязательств, ни фактических, ни подразумеваемых. Поэтому наши сотрудники не принимают подарки, и мы не поощряем их участие в развлекательных мероприятиях, устраиваемых поставщиками. Мы также пытаемся избегать любых ситуаций, где возможны конфликты личных интересов.

---

## ГЕКСОНОВАЯ КИСЛОТА: ПРЕДЫСТОРИЯ РЫНКА

По расчетам Logen, в следующем году ей потребуется приблизительно 3000 т гексоновой кислоты. Потребности в этом продукте за предыдущий год составили 2750 т. Их поставками занимались Alfo и Canchem по 60 и 40% соответственно.

Гексоновая кислота — основное сырье для производства ряда товаров Logen. Потребности в ней устойчиво растут на протяжении нескольких лет, и ожидается, что будут значительными и в ближайшие годы. Наличие этого материала на рынке прогнозировать трудно. Процесс производства этого продукта на выходе дает не только гексоновую кислоту, но и октоновую, и поэтому рынок этих кислот определяется спросом на каждую из них.

Два года назад из-за больших запросов предприятий из Европы и Японии на рынке наблюдалась нехватка гексоновой кислоты, а наращивание мощностей слишком долго откладывалось из-за незначительных цен гексоновой и октоновой кислот в предыдущие годы. В период дефицита Alfo и Canchem, оба поставщика Logen, оказались застигнуты врасплох скачком спроса на рынке. К тому же Alfo только что закрыла старое предприятие в г. Виндзоре и еще не вывела новое предприятие в г. Квебеке на проектную мощность. В то же время Canchem активно занималась изменением процесса производства с учетом последних разработок, но столкнулась со значительными конверсионными проблемами. Обе компании крупные, со многими предприятиями в Канаде. Они поставляют Logen продукцию в течение многих лет. Родительские компании Alfo и Canchem сами столкнулись со слишком высоким спросом на свою продукцию в Соединенных Штатах и поэтому не смогли выделить дополнительные материалы, чтобы помочь дочерним структурам выполнить обязательства для канадских заказчиков. Из-за этого оба канадских поставщика были вынуждены перевести своих заказчиков на строгое распределение. Однако благодаря большим усилиям оба поставщика смогли выполнить все заказы Logen. Повысившиеся цены в течение этого периода соответствовали условиям контракта и были значительно ниже тех, которые Logen пришлось бы платить при импорте этого материала из-за рубежа. Расценки на импортные поставки показывают, что цена кислоты находится в диапазоне от 1920 до 2880 долл. за тонну.



Предыдущий год был относительно стабильным для обоих поставщиков, хотя они находились практически на пределе своих мощностей. Logen снова заключила контракты на поставку продукции с Alfo и Canchem, поскольку у них высокое качество продукции и хорошее обслуживание, к которому Logen за многие годы уже привыкла.

В прошлом году предшественник Брента порекомендовал разделить заказ на гексоновую кислоту так: 60% у Canchem и 40% у Alfo. На это решение повлияло время запуска нового предприятия Alfo. В предложении Alfo была указана цена 1292 долл. за тонну, более низкая, чем у Canchem (1384), однако было неясно, сможет ли новый завод гарантировать поставки более 40% потребностей Logen. В настоящее время Alfo выводит свое предприятие на плановую мощность и гарантировано может поставлять все 3000 требуемых тонн, если Logen их закажет (илл. 3).

Иллюстрация 3  
Закупка гексоновой кислоты

Период	Общий объем закупок, т	Canchem:		Alfo:	
		процент поставок	стоимость, долл. за 1 т	процент поставок	стоимость, долл. за 1 т
Три года назад	1800	50	828	50	828
Два года назад	2200	50	1176	50	1084
В прошлом году	2750	60	1384	40	1296

Брент считает, что недавно цикл спроса на гексоновую кислоту пошел на спад. Спрос стал не таким напряженным, и теперь из-за бума в лакокрасочной отрасли особым спросом пользуется октоновая кислота. Нарращивание мощностей у ряда поставщиков завершено, и теперь появятся дополнительные запасы гексоновой кислоты. Брент уверен, что это приведет в будущем году к появлению рынка покупателей. Поэтому он ожидает, что расценки всех потенциальных поставщиков гексоновой кислоты будут для них приемлемы.

## ВСТРЕЧИ С ПОСТАВЩИКАМИ ГЕКСОНОВОЙ КИСЛОТЫ

От закупщиков в Logen ожидается, что со временем они станут экспертами по покупаемым материалам. Помимо прочего, это означает внимательное отслеживание ситуации на рынке и установление хороших взаимоотношений с поставщиками. На закупщиков возлагается ответственность за то, что вся информация, которой обмениваются покупатель и продавец, будет оставаться полностью конфиденциальной. Руководитель отдела закупок считает важным для репутации Logen, чтобы поставщики могли доверять персоналу отдела закупок.

14 мая Брент разослал запросы на гексоновую кислоту четырем поставщикам, которые могут дать конкурентные расценки для их предприятия в Хэмилтоне. Это два канадских поставщика, Alfo и Canchem, а также две американские компании. Конечный срок для подачи заявок — 7 июня. Брент знает, что после поступления запроса торговые представители поставщиков будут готовы обсудить с ним свои предложения.

Более того, фактически он уже дважды разговаривая с представителями поставщиков еще до отправки запроса.

### ВСТРЕЧА С ALFO

Бейкер, торговый представитель Alfo, встретился с Brentом 20 апреля. Он сообщил, что у Alfo имеются свободные мощности на их новом предприятии в Квебеке, и проявил заинтересованность к будущим потребностям Logen в гексоновой кислоте. Бейкер проинформировал Brentа, что ему известна низкая цена на гексоновую кислоту на европейском рынке, однако подчеркнул, что она не конкурентоспособна на канадском рынке, если учесть таможенные платежи и расходы на перевозку. Brent заявил, что опубликована информация о больших запасах гексоновой кислоты в Соединенных Штатах и что спрос других пользователей снижается. Встреча закончилась уверением Brentа, что Бейкер обязательно получит запрос о расценках на следующий период.

### ЗВОНОК ОТ MICHIGAN CHEMICAL

Уоллес, торговый представитель Michigan Chemical, в ходе телефонного разговора 30 апреля уверил Brentа, что в этом году их компания будет участвовать в торгах. Он сообщил, что Michigan Chemical будет представлять Carter Chemicals, Ltd. — канадский дистрибьютор, расположенный в Ниагара Фолс, Онтарио. Brent знает, что Logen (U.S.) хорошо отзывался о Michigan Chemical как о поставщике. По данным американской группы закупок сырья и материалов, их поставки в прошлый период дефицита были близки к 99% обязательств. В ходе телефонного разговора Brent подчеркнул, что их поставщики имеют преимущества и что для перехода на других поставщиков Logen должна получить более выгодное предложение, чем от существующих. В конце разговора Brent сказал, что Michigan Chemical получит запрос и что их расценка будет рассмотрена очень внимательно.

### ВСТРЕЧА С CANCHEM

3 июня Олдерт, торговый представитель Canchem, сам привез расценки своей компании и объяснил их условия Brentу в конфиденциальном разговоре. Олдерт рассказал, что, хотя их цена 1384 долл. за тонну та же, по какой Logen сейчас приобретает гексоновую кислоту у Canchem, эта цена конкурентна. Brent не смог скрыть разочарование, пояснив, что он ожидал услышать более выгодное для их компании предложение. Однако он уверил Олдерта, что предложение Canchem будет внимательно рассмотрено, и напомнил о сроке подачи расценок.

### ВСТРЕЧА С AMERICAN CHEMICAL INC. (AMCHEM)

Утром 7 июня два представителя AMCHEM сами доставили расценки и пояснили их условия Brentу. AMCHEM недавно закончила работы по расширению своего предприятия в Кливленде и поэтому может многократно выполнить любой заказ Logen на гексоновую кислоту. Brent решил, что 1204 долл. за тонну совсем не плохо, но отметил, что цена за тонну зависит от конкретного объема, который они будут покупать у AMCHEM. Цена 1204 долл. соответствует объему заказа более 1050 т в год. При объеме 2250 т цена с доставкой будет снижена до 1192 долл.

Когда представители АМСНЕМ ушли, Brent открыл все файлы с материалами по гексоновой кислоте, чтобы посмотреть, были ли у них в прошлом сделки с АМСНЕМ. Оказалось, что Logen закупила у АМСНЕМ гексоновую кислоту семь лет назад. В то время АМСНЕМ указывала цену ниже, чем Alfo и Canchem, и поэтому получила часть общего заказа. Это привело к тому, что при последующем запросе оба канадских поставщика Logen снизили цены. Они оба хотели вернуть свои заказы, которые потеряли из-за передачи части заказа АМСНЕМ. По-видимому, сейчас ни Alfo, ни Canchem не подозревают, кто их соперник на этот раз.

Brent позвонил в группу закупок сырья и материалов Logen, чтобы получить дополнительную информацию об опыте сотрудничества с АМСНЕМ. Информация о поставщиках выдается в корпорации быстро, но «только в объемах решаемой задачи». Американский закупщик проинформировал Brentа, что АМСНЕМ действительно в течение какого-то времени поставляла родительской компании гексоновую кислоту отличного качества и с высоким уровнем обслуживания. В то же время он предупредил Brentа, что недавно в период нехватки сырья АМСНЕМ перевела Logen строгое распределение, из-за чего они недополучили достаточно много кислоты.

## ВСТРЕЧА С ALFO

Бейкер, торговый представитель Alfo, прислал расценки своей компании Brentу 7 июня в 15.00. Он объяснил, что контрактные условия и цена поставки 1296 долл. в предложении те же самые, как в текущем контракте с Alfo. Brent поблагодарил Бейкера и сообщил, что известит его о результатах.

## ПРЕДЛОЖЕНИЕ CARTER CHEMICALS

Предложение Carter Chemicals поступило с дневной почтой 7 июня. 1268 долл. за тонну FOB место назначения приятно удивили Brentа. Он посчитал, что Carter Chemicals были правы, когда заявили, что их дистрибьютор предложит очень выгодный вариант. К этому времени Brent получил еще две заявки, в которых предлагались еще более низкие затраты.

## ВИЗИТ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ CANCHEM

В тот же день, в 15.45, Brentа еще раз посетил Олдерг из Canchem, который, по-видимому, после их предыдущей встречи был чем-то обеспокоен. Он, очевидно, переговаривал со своим руководством, поскольку теперь у него была новая расценка, где Logen предлагался трехлетний контракт на поставку гексоновой кислоты по цене 1192 долл. за тонну. С учетом расходов на перевозку эта цена была равна самой низкой из полученных заявок. Brent понимал, что он, вероятно, удачно повлиял на Олдерга в ходе переговоров 3 июня. Поэтому Brent опасался принять эту котировку, не желая создавать плохой прецедент. Он сообщил Олдергу, что, вполне вероятно, он не сможет принять эту расценку, но скоро сообщит ему окончательное решение. На следующий день Brent обсудил положение дел с Уильямсом, своим руководителем. Уильямс не одобрил некоторые шаги Brentа. В Logen обычно открывали конверты с расценками по мере их получения. Поставщикам обычно ничего не сообщалось до получения всех заявок. Уильямс посоветовал Brentу обдумать ситуацию и представить свои рекомендации по второй заявке Canchem.

## СВОДКА РАСЦЕНОК

Брент подготовил сводку расценок (илл. 4). Чтобы правильно сопоставить все расценки, необходимо изучить затраты по каждому из четырех предложений. Брент понимает, что у него осталось не слишком много времени, и необычная ситуация со вторым предложением Canchem по-прежнему его беспокоит. Уильямс ожидает его письменного анализа и рекомендаций не позднее 17 июня.

## Иллюстрация 4

## Сводка расценок на поставку гексоновой кислоты

	Цена		Условия
	На наличном рынке, долл. за тонну	Контрактная, долл. за тонну	
<b>Alfo</b>	1296,00	1296,00	Минимальный период — 1 год Минимальный объем — не указан Срок неизменности цены — 90 дней Извещение об изменении — за 15 дней
<b>Canchem</b>	<b>Предложение 1</b> 1384,00	1384,00	Минимальный период — 3 года (предложение 2) Минимальный объем — 1000 т Срок неизменности цены — 30 дней Извещение об изменении — за 30 дней
	<b>Предложение 2</b> 1192,00	1192,00	
<b>American Chemical</b>		<i>Минимальный объем 1050 т</i>	Минимальный период — 1 год Минимальный объем — см. в заявке  Срок неизменности цены — цена фиксированная Извещение
	1607,72	1204,00	
<b>Carter Chemicals (Michigan Chemical Material)</b>		<i>Минимальный объем 750 т</i>	Минимальный период — 1 год  Минимальный объем — 750 т Срок неизменности цены — 90 дней Извещение об изменении — за 15 дней
	1268,00	1268,00	



## Стратегия управления закупками и поставками

---

Уровни стратегического планирования  
Основные трудности определения целей и стратегий поставок

Стратегическое планирование при управлении закупками и поставками  
Основные области стратегии поставок

Управление рисками

*Приостановка и задержка поставок*

*Изменение цен*

*Репутационный риск*

*Управление рисками поставок*

*Корпоративные условия*

Стратегические компоненты

*Что?*

*Качество?*

*Сколько?*

*Кто?*

*Когда?*

*По какой цене?*

*Где?*

*Как?*

*Почему?*

Что происходит в управлении закупками и поставками

Выводы

Вопросы и темы для обсуждения

Реферативная литература

Кейсы

*Кейс 20.1 Spartan Heat Exchangers*

*Inc.*

*Кейс 20.2 Sabor Inc*

*Кейс 20.3 Iowa Elevators*

## Ключевые вопросы для менеджера по поставкам

Следует ли:

- уделять больше внимания данным балансового отчета?
- разрабатывать стратегический план управления закупками и поставками?
- тратить основную часть времени не на оперативные, а на стратегические аспекты?

Как можно:

- прогнозировать профессиональные изменения в течение следующих 10 лет?
- добиться, чтобы поставки стали частью общей стратегии организации?
- получать информацию, необходимую для стратегического планирования?

При стратегических поставках ключевой вопрос формулируется так: как служба поставок и цепь поставок могут *реально* вносить вклад в достижение целей организации и реализацию ее стратегии? Кроме того, есть еще один важный вопрос: как цели и стратегии организации могут точно отражать вклад и возможности цепи поставок?

*Стратегия — это план действий, разработанный для достижения конкретных долгосрочных целей и задач. Стратегия должна уделять достаточно внимания ключевым факторам, необходимым для достижения успеха, и определить те основные действия, которые должны быть выполнены сейчас, чтобы нужные результаты были получены в будущем. Это процесс определения взаимоотношений между организацией и окружающей ее средой, долгосрочных целей и создание желательных взаимоотношений с помощью эффективного и производительного распределения ресурсов.*

## УРОВНИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Чтобы добиться успеха, организация должна подходить к стратегическому планированию на трех уровнях.

1. *Корпорации.* Для этого принимаются решения и разрабатываются планы, чтобы получить ответы на следующие вопросы. *Каким бизнесом мы занимаемся? Как следует распределять наши ресурсы по видам деятельности? Например, считать ли бизнесом железной дороги управление поездами? А может быть, ее бизнес — перемещение товаров и людей (создающее полезность времени и пространства)?*
2. *Бизнес-единицы.* Решение на этом уровне определяется планами конкретной бизнес-единицы, вносящими свой вклад в корпоративную стратегию.
3. *Функции.* Эти планы предназначены для определения того, как каждый функциональный участок вносит свой вклад в бизнес-стратегию и участвует в распределении внутренних ресурсов.

В 1990-х годах центр CAPS провел пять исследований, которые подтвердили важность соответствия стратегии поставок корпоративной стратегии, хотя у многих компаний до сих пор нет механизмов обеспечения этой связи<sup>1</sup>.

Эффективный вклад — это не просто ответные действия на указания топ-менеджеров. Это также внесение исходных составляющих в процесс стратегического планирования, благодаря чему организационные цели и стратегии включают возможности и проблемы, относящиеся к области поставок.

Сказанное графически представлено на рис. 20.1, где связаны цели и стратегии поставок, с одной стороны, и организационные цели и стратегии — с другой.

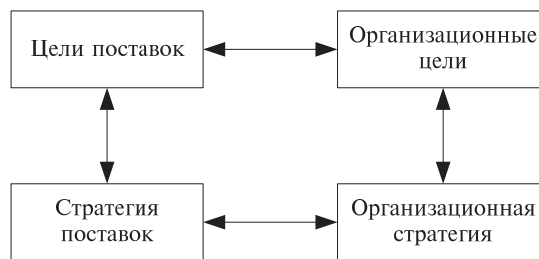


Рис. 20.1  
Стратегия поставок, соответствующая организационной стратегии

Другой подход к стратегии поставок показан на рис 20.2. На нем показана действующая стратегия поставок, которая связывает текущие запросы и текущие рынки с будущими запросами и будущими рынками.

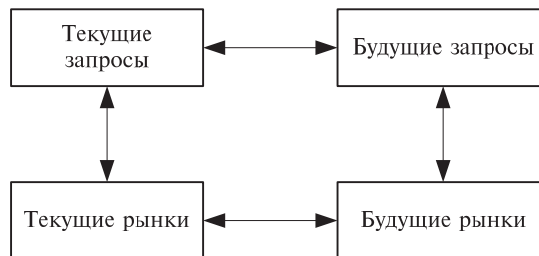


Рис. 20.2  
Стратегия поставок, связывающая текущие запросы и рынки с будущими

<sup>1</sup> «Harold E. Fearon and Michiel R. Leenders, *Purchasing's Organizational Roles and Responsibilities* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1995); Robert M. Monczka and Robert J. Trent, *Purchasing and Sourcing Strategy: Trends and Implications* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1995); Joseph R. Carter and Ram Narasimhan, *Purchasing and Supply Management: Future Directions and Trends* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1995); Phillip L. Carter, Joseph R. Carter, Robert M. Monczka, Thomas H. Slaughter, and Andrew J. Swan, *The Future of Purchasing and Supply: A Five- and Ten-Year Forecast* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1998); Ulli Arnold, Andrew Cox, Marion Debruyne, Jacques de Rijke, Thomas Hendrick, Paul Iyongun, Jacques Liouville, and Gyongyi Vorosmarty, *A Multi-Country Study of Strategic Topics in Purchasing and Supply Management* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, June 1999).

Одно из самых крупных препятствий, мешающих разработке эффективной стратегии поставок, — трудность перевода организационных целей на уровень целей поставок.

Обычно большинство организационных целей можно обобщить по четырем категориям: выживанию, росту, финансовому положению и влиянию на окружающую среду. Основная потребность любой организации — выживание. Рост бизнеса можно выразить самыми разными способами. Например, это может быть размер организации, представленный численностью персонала, размер активов, число операционных единиц, число стран, где представлена организация, или рыночная доля. К финансовым целям могут относиться общий размер бюджета, прибыль, общий доход, доходность инвестиций, доходность активов, цена акций, доход на акцию или повышение каждой из этих составляющих или их комбинации. Экологические цели в самом широком их толковании включают не только традиционные аспекты окружающей среды — чистоту воздуха, воды и почвы, но и такие задачи, как достижение ценностей и идеалов персонала и потребителей организации, а также соблюдение законов и общая направленность бизнеса в тех странах, где представлена организация. В целом четвертая категория исходит из идеи «хорошего гражданина».

К сожалению, типичные цели службы поставок обычно выражаются на совершенно ином языке, где, частности, подчеркиваются вопросы качества и функционирования, доставки, количества, цены, условий, обслуживания и т.д.

## ОСНОВНЫЕ ТРУДНОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ ПОСТАВОК

Основная трудность, с которой сталкивается менеджер по поставкам, — правильная интерпретация корпоративных целей и целей поставок. Например, учитывая желание компании динамично наращивать бизнес, не следует ли считать гарантию поставок более важной целью, чем получение заданных «предельных» цен?

Другая трудность возникает при выборе подходящего плана или стратегии достижения заданных целей. Например, если важна гарантия поставок, как ее лучше достичь: при единственном источнике или многих, а может быть, лучше всего за счет собственного производства?

Третья трудность относится к определению тех аспектов деятельности службы поставок, которые должны быть интегрированы в организационные цели и стратегии и с которыми следует обеспечить обратную связь. Например, поскольку новая технология может быть оценена службой поставок на ранних этапах, как этим можно воспользоваться на практике?

Разработка стратегии поставок требует, чтобы менеджер по поставкам хорошо разбирался в основных целях и стратегиях организации и умел замечать возникающие возможности и пользоваться ими. Все перечисленное требует управленческих и стратегических навыков и умений, трудности на этом пути не следует уменьшать.



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ЗАКУПКАМИ И ПОСТАВКАМИ

В настоящее время компании, стремящиеся к процветанию в условиях очень конкурентного мирового рынка, сталкиваются с огромными трудностями. Основной фактор, способствующий получению доходов в будущем и выживанию компании, — способность эффективно работать в условиях внешней среды с ее социальной, экономической, политической, правовой и технологической обстановкой, правильно прогнозируя изменения, подстраиваясь под эти изменения и выполняя стратегические планы. Поставки должны ориентироваться на будущее.

### ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ СТРАТЕГИИ ПОСТАВОК

Стратегия поставок — это план деятельности службы поставок, предназначенный для достижения заданных целей и решения поставленных задач. При правильной разработке стратегия связывает компанию с окружающей ее средой, применяя для этого процесс долгосрочного планирования. Общая стратегия поставок состоит из следующих шести основных категорий.

1. *Стратегии гарантии поставок.* Они разрабатываются для гарантированного обеспечения будущих потребностей в поставках, где основное внимание уделяется качеству и количеству. Стратегии гарантии поставок должны учитывать изменения как в предложении, так и в поставках. Большая часть работ, связанных с исследованиями в сфере закупок (см. гл. 13), направлена на получение необходимой информации.
2. *Стратегии снижения затрат.* Они разрабатываются для снижения затрат, на приобретение нужных товаров или услуг или общих затрат на использование, то есть затрат на протяжении всего жизненного цикла продукта. При изменениях в окружающей среде и технологиях могут стать доступными альтернативные варианты, позволяющие снизить общие операционные затраты организации — через замену материалов, источников, методов и характера взаимоотношений покупателей и поставщиков.
3. *Стратегии поддержки цепей поставок.* Они предназначены для повышения знаний и необходимых характеристик у членов цепей поставок для покупающей организации. Например, для своевременного извещения друг друга об изменениях и о том, что запасы и цели производства соответствуют потребностям, требуются более совершенные системы коммуникаций между покупателями и продавцами. Членам цепи поставок также нужны хорошие взаимоотношения для достижения более высокого качества и более совершенных систем.
4. *Стратегии изменения окружающей среды.* Они разрабатываются в предвидении изменений в общей окружающей среде (экономической, организационной, кадровой, правовой, регулирующих положений и контроля органов власти, а также наличия систем), и поэтому покупающая организация может использовать эти составляющие для получения долгосрочного преимущества.

5. *Стратегии обеспечения конкурентоспособности.* Они нужны для использования рыночных возможностей и сильных сторон организации, чтобы благодаря им она смогла добиться значительного конкурентного преимущества. В государственном секторе термин «конкурентное преимущество» обычно можно интерпретировать как высокие результаты при достижении целей.
6. *Стратегии управления рисками.* Если самые разные аспекты предыдущих пяти типов стратегий в этой книге уже рассмотрены, вопросы управления риском здесь до сих пор не обсуждались. Эта тема разбирается ниже. Она выделена отдельно не для того, чтобы подчеркнуть более высокую важность этой категории, а для того, чтобы представить полную картину.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Каждое решение в области бизнеса связано с рисками, и поставки не исключение. При применении финансовых инструментов более высокая прибыль компенсирует инвестору или кредитору более высокий риск сделки. Риски в цепи поставок можно классифицировать по трем основным категориям: (1) риск нарушения потока товаров или услуг; (2) риск существенного изменения цены приобретаемой продукции; (3) репутационный риск.

Все три вида рисков влияют на выживание организации, ее конкурентоспособность и финансовое положение.

## Приостановка и задержка поставок

В любом бизнес-плане организаций учитывается возможность приостановки или задержки поставок. Например, землетрясения, торнадо, ураганы, войны, наводнения или пожары могут полностью нарушить деятельность важнейшего поставщика. Скажем, забастовки могут быть разной продолжительности, а даже короткие приостановки из-за тяжелых погодных условий, аварии на основных дорожных магистралях или любые другие краткосрочные факторы, влияющие на поставки и/или на транспортировку продукции, могут сказаться на способности покупающей организации обеспечивать хорошее обслуживание своих заказчиков.

Между факторами, лежащими за пределами контроля покупателя или поставщика, как, например, погода, и непосредственно связанными со способностью покупателя выбирать поставщиков, чтобы не допускать возможности приостановки поставок, то есть *внутренним управлением и дистрибьюцией*, существенная разница. Для предотвращения приостановок до заключения контракта на закупку требуется тщательная оценка поставщиков. Для продолжения взаимоотношений по поставкам очень важны надежные коммуникации с основными поставщиками.

К сожалению, приостановки поставок повышает затраты. Если из-за приостановки придется очень быстро перейти на субституты, это может потребовать больших денежных средств. К увеличению расходов приводят самые разные факторы, в том числе простои работников и оборудования, невыполнение контракта по срокам и условиям поставок, а также споры по поводу возможных действий.

## Изменение цен

В отличие от приостановки поставок риски, непосредственно связанные с изменением цен закупаемых товаров и услуг, совершенно иные. Простой пример — рынок промышленных товаров. Повышение цены на нефть влияет на цены на топливо, электроэнергию и на те товары или услуги, в производстве которых нефть играет ключевую роль.

Покупатель, заключивший контракт с фиксированной ценой, может найти конкурентного поставщика, способного предложить более выгодные услуги, так как цена на товар упала. Изменение валютных курсов, или угроза дефицита, или приостановка поставок также влияют на цены, а в некоторых случаях к этому приводят произвольные действия поставщиков. На совокупную стоимость владения также влияют изменения налогов, сборов, гонораров, пошлин и тарифов.

Учитывая, что риски прерывания поставок и изменения соотношения цен и затрат непосредственно сказываются на способности любой организации добиваться своих целей и реализовывать свои стратегии, рисками в цепи поставок как со стороны поставщика, так и со стороны заказчиков необходимо умело управлять.

## Репутационный риск

Репутационный риск может оказаться даже более серьезным, чем другие риски, поскольку утрата репутации компании может привести к катастрофе. На репутацию компании могут повлиять как правовые, так и этические аспекты деятельности службы поставок. «Скажи, кто твой друг, и я скажу, кто ты» — это подходит не только для одного человека, но и для корпорации. Поэтому репутация членов цепи поставок компании влияет и на ее имидж. Решение по внутренним и внешним коммуникациям и поведение персонала службы закупок могут оказывать как положительное влияние, так и отрицательное. С учетом сказанного понятно, насколько важны с точки зрения репутационного риска правовые и этические аспекты деятельности (см. гл. 12). Дурная слава из-за взяточничества, незаконных выплат, низкого качества продукции, плохой утилизации и экологических последствий, неэтичных сделок и другие подобные негативные факты могут оказаться для компании очень тяжелыми, если говорить об их последствиях.

## Управление рисками поставок

Управление рисками поставок требует (1) идентификации и классификации рисков; (2) оценки их влияния; (3) выбора стратегии в условиях риска.

Поскольку поставки становятся глобальными, а сети поставок более сложными, идентификация рисков также становится более трудной. Предыдущее обсуждение приостановки поставок и изменения соотношения цены и затрат как видов рисков — очень упрощенный подход. Мы даже не упомянули технологических, социальных, политических и экологических факторов. А возможные аварии в системах или устаревание оборудования, резкое изменение цен и затрат имеют

высокий потенциал приостановки поставок. Покупатель, заключивший долгосрочный контракт с фиксированной ценой на конкретный продукт, может найти конкурентного поставщика, способного добиться значительного преимущества благодаря предложению на рынке более дешевого продукта-субститута, произведенного по более совершенной технологии. Изменение законодательства в области охраны окружающей среды может быстро отрицательно повлиять на способность поставщика обеспечивать поставки продукции по ожидаемой цене или вообще их поставлять.

Поскольку менеджер по поставкам, владеющий информацией, скорее всего, может лучше идентифицировать различные риски поставок, с которыми сталкивается его организация, это должно стать обязательной составляющей его работы, как и оценка вероятности тех или иных событий.

Для правильной оценки влияния ситуации нужно уметь определять последствия приостановки поставок или изменения соотношения цены и затрат. Оценка влияния часто предусматривает привлечение других отделов и служб организации, в частности производства, маркетинга, бухгалтерии и финансов. Риск может быть слабым, средним и сильным.

Объединение оценки возможного воздействия с вероятностью самого события позволяет получить таблицу рисков с низкой вероятностью и низким воздействием в одном предельном случае и высокой вероятностью и сильным воздействием — в другом.

Очевидно, на мощные и очень вероятные риски следует своевременно реагировать, но еще лучше всегда, когда это возможно, их избегать.

Управление рисками поставок должно начинаться на уровне службы поставок, хотя может выйти на общекорпоративный уровень. Существуют стандартные приемы, которые находятся в арсенале службы снабжения уже очень давно. Можно не заключать контрактов с поставщиками, для которых характерны высокие риски, или отказаться от работы с предприятиями на территориях с высокими рисками, использовать два-три источника, создать резервный запас, хеджировать и заключать долгосрочные контракты с фиксированной или снижающейся ценой и включать в условия контрактов защитные пункты. Если бы покупатели решали эту задачу самостоятельно, они, скорее всего, попытались бы переложить все риски на своих поставщиков! Однако следует исходить из допущений, что каждый риск связан с дополнительными затратами и что поставщика следует просить взять на себя риск только в том случае, если это дает преимущество и ему, и покупателю.

## Корпоративные условия

Риск поставок — это лишь один из рисков, с которыми сталкивается любая организация. Традиционно финансовый риск — это область ответственности отдела финансов, страхование собственности — отдела по работе с недвижимостью и т.д. Создание группы управления корпоративными рисками, которую возглавляет менеджер по рискам, позволяет компании оценивать общую угрозу риска и управлять всеми рисками. Здесь не все просто. Скажем, решение менеджера по поставкам не прибегать к каким-то источникам в политически нестабильной

стране из-за опасения приостановки поставок может привести к отказу от получения необходимой продукции по очень привлекательной цене. Общекорпоративная перспектива может показать, что компромисс между более высокой ценой и риском непоставки может привести к выбору более рискованного варианта. Слияние и поглощение, а также инсорсинг и аутсорсинг — области с множеством возможностей и рисков, в которых вклад службы поставок очень важен для умелых действий корпорации в условиях риска. Решения, относящиеся к тому, на какой уровень риска организация готова пойти, и следует ли ей самостоятельно защищаться от рисков или использовать внешних участников, в этой книге не рассматриваются. Тем не менее очевидно, что управление риском становится все более важной областью в работе менеджеров по поставкам.

На рис. 20.3 представлена упрощенная схема процесса планирования стратегических закупок. Важно понимать, что процесс планирования обычно фокусируется на долгосрочных возможностях, а не на решении текущих задач.

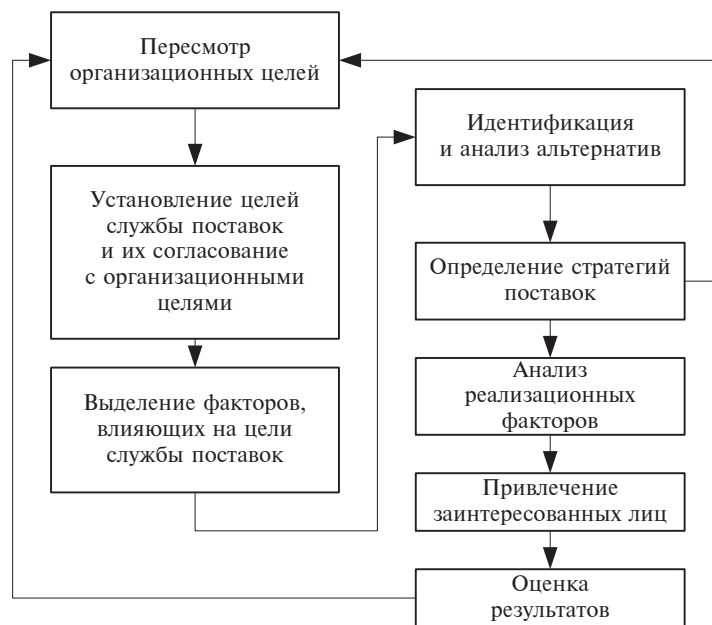


Рис. 20.3  
Процесс планирования стратегических закупок

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОМПОНЕНТЫ

При формулировании общей стратегии поставок следует учесть ряд отдельных стратегических возможностей, число которых ограничивается лишь воображением менеджера по поставкам. Любая выбранная стратегия тем не менее должна давать ответы на вопросы что, какого качества, сколько, кто, когда, по какой це-

не, где, как и почему. Каждую из этих составляющих ниже мы обсудим немного более подробно (рис. 20.4).

1. Что?	Единственный поставщик или несколько
Производить или покупать	Частая или редкая смена поставщиков
Стандартная продукция или специальная	Взаимоотношения с поставщиками
2. Качество?	Сертификация поставщиков
Соотношение качества и затрат	Владение поставщиками
Привлечение поставщика	8. Как?
3. Сколько?	Системы и процедуры
Крупные или небольшие партии (запасы)	Компьютеризация
4. Кто?	Переговоры
Централизация или децентрализация	Конкурентные торги
Профессиональная подготовка персонала	Заявки с фиксированными ценами
Привлечение топ-менеджеров	Общие и открытые заказы
5. Когда?	Системные контракты
Сейчас или позже	Системы общих проверок
Система общих проверок	Групповые закупки
Форвардные закупки	Планирование потребностей в ресурсах
6. По какой цене?	Долгосрочные контракты
С надбавкой	Этические аспекты
Стандартная	Активный или пассивный подход
Более низкая	Исследования в области закупок
На основе затрат	Анализ ценности
На основе рынка	9. Почему?
Лизинг/изготовление/покупка	Согласованность целей
7. Где?	Рыночные причины
В той же местности, в регионе	Внутренние причины
Национальный, международный	1. Внешние поставки
Крупный или небольшой	2. Внутренние поставки

Рис. 20.4  
Вопросы стратегии поставок

## Что?

Возможно, самый фундаментальный вопрос, с которым сталкивается организация в категории «что?», — изготавливать или покупать, инсорсинг или аутсорсинг. Считается, что мощная политика в области поглощений способствует стратегии закупок (см. гл. 18).

Сюда же входит и вопрос, будет ли организация приобретать стандартную продукцию, уже предлагаемую на рынке, или специальную, по своим спецификациям. Стандартную продукцию легче приобрести на рынке, однако она не всегда позволяет организации добиваться конкурентного преимущества.

## Качество?

При выборе приобретаемых товаров и услуг значительную роль играет качество. Разные компромиссные варианты с учетом качества обсуждаются в гл. 5. Основная цель применяемых подходов — добиться постоянного совершенствования и улучшения товара или услуги.

### *Программы гарантии качества поставщиком*

Многие компании пришли к выводу, что для сохранения, а тем более для роста их рыночной доли необходимо стабильное качество конечной продукции. Поэтому поставщики должны поставлять стабильно качественные материалы, детали и компоненты. Следует учитывать и то, что качество заметно влияет на снижение производственных издержек и административные расходы заказчика на проведение контроля качества. Поэтому можно использовать стратегию, направленную на то, чтобы поставщики хорошо знали требования заказчика по качеству и получали помощь в реализации программ по достижению желательных результатов. Используют три вида таких программ.

1. Планы по нулевому браку. «Делать все правильно с первого раза» более эффективно по затратам, чем последующая корректировка.
2. Программы контроля качества процессов. В этом случае для мониторинга различных производственных процессов используются статистические карты контроля, позволяющие замечать возникающие проблемы и осуществлять необходимые корректировки до того, как на выходе будет появляться продукция с низким качеством. Закупающая организация, возможно, должна помочь поставщику внедрить необходимые статистические приемы.
3. Программы сертификации качества. При реализации такой программы поставщик соглашается на тестирование своей продукции на соответствие качества и представляет данные тестирования вкупающую организацию вместе с партией продукции. Если продавец постоянно выполняет необходимые проверки качества, закупающая организация может отказаться от процедур входящего контроля и избавиться от затрат на эти виды деятельности. Этот подход почти всегда используется в системе закупок «точно в срок», о чем более подробно говорится в следующем параграфе.

## Сколько?

Еще один важный вопрос любой стратегии поставок — какое количество продукта должно быть заказано всего и какое в каждой поставке. В гл. 6 обсуждались несколько возможных вариантов определения размера партии. При заказах «точно в срок» и планировании материальных ресурсов общая тенденция идет в сторону уменьшения каждой поставляемой партии, в то время как раньше закупали крупные партии, чтобы добиваться более выгодных цен. В идеале покупатели и поставщики пытаются определить и устранить причины неопределенности в цепи поставок, из-за которых возникает потребность в запасах, и тем самым снизить общий объем запасов во всей системе. Одним из доступных способов, позво-

ляющих получить ответ на вопрос «сколько?», становится политика смены владельца запасов.

Поставщик имеет запас готовой продукции, так как он может поставлять одну и ту же готовую продукцию нескольким заказчикам. Для обслуживания группы заказчиков он может иметь резервный запас, по объему меньший резервных запасов, которые хранились бы у отдельных заказчиков. Эта концепция подходит для успешной реализации системных контрактов (которые обсуждались в гл. 3). Со стратегической точки зрения служба поставок может проанализировать позицию запасов по всем основным видам продукции, рассчитывая подготовить соглашение с ключевыми поставщиками, чтобы они согласились сохранять определенный объем запасов для оперативного обеспечения поставок. Разумеется, и покупатель, и поставщик хотели бы избавиться от любых запасов в системе. В некоторых случаях на территории предприятия покупателя может быть выделен участок, на котором располагается продукция, которую контролирует поставщик.

Компания Dell успешно использует свои взаимоотношения с поставщиками для получения конкурентного преимущества. Важный фактор успеха Dell — ее работа практически без запасов, ни готовой продукции, ни материалов. Все что нужно Dell покупает у своих поставщиков, полученные компоненты немедленно собираются и готовый компьютер тут же продается<sup>1</sup>.

Другие варианты — переход на закупки «точно в срок» или партионные. Если поставщик доказал свою надежность и способен без перебоев обеспечивать поставки с согласованным качеством в небольших объемах и в установленное время, закупающая организация может существенно снизить свои вложения в запасы, получая преимущества стабильности поставок и снижения расходов на приемку продукции и входные проверки. Чтобы добиться такого положения дел, требуется долгосрочный план, значительные усилия по координации действий покупателя и продавца и хорошее понимание друг друга.

При партионных поставках владеет запасами, находящимися на предприятии покупателя, которые он сам контролирует. Покупатель берет на себя ответственность за учет используемой продукции из запасов, ее оплату и отправку извещений поставщику о необходимости пополнить запас. Периодически осуществляется проверка продукции, оставшейся в запасах, с привлечением представителей обеих сторон. Такая стратегия имеет преимущество как для поставщика (гарантированные объемы поставок), так и для покупателя (снижение инвестиций в запасы) и поэтому часто используется в дистрибуции.

## Кто?

Вопрос о том, кто должен делать закупки и как должна быть организована служба поставок, разбирается в гл. 2. Основные решения здесь следующие. Следует ли функции поставок быть децентрализованной или централизованной? Какой должна быть профессиональная подготовка персонала службы поставок? В какой степени топ-менеджеры и представители других функций должны привлекаться к

---

<sup>1</sup> Charles H. Fine, *Clock Speed* (Reading, MA: Perseus Books, 1998).



общему процессу закупок? В какой степени к стратегиям поставок привлекаются команды?

### Когда?

Вопрос, когда совершать покупку, тесно связан с вопросом, сколько покупать. Очевидные ответы — сейчас или позже. Основные стратегические задачи связаны с форвардными закупками и политикой запасов. Можно выйти на фьючерсный рынок промышленных товаров и воспользоваться хеджированием. Имеющиеся товарные биржи предоставляют возможность проводить одновременные транзакции на наличном и фьючерсном рынках и благодаря этому избежать некоторых рисков, связанных с существенными колебаниями цены. Более подробно этот вопрос обсуждался в гл. 8.

### По какой цене?

Любая организация может воспользоваться особыми ценовыми стратегиями. Эта тема уже всесторонне разбиралась в гл. 9. Ключевые компромиссы связаны с тем, хочет ли организация платить дополнительную цену за исключительные услуги и другие обязательства поставщика, предпочитает ли она стандартную цену, которая предлагается на рынке, или, может быть, она стремится выйти на низкую цену, чтобы получить преимущества по затратам. Кроме того, реализация стратегии на основе затрат может потребовать активного использования некоторых инструментов, в частности анализа затрат, анализа ценности, а также проведения переговоров. Важнейший стратегический выбор средств производства — лизинг или владение, о чем подробно говорится в гл. 16.

### Где?

Ответ на вопрос, где покупать, может быть разным. Многие из них обсуждались в гл. 10. Очевидные ответы — локальный, региональный, национальный и международный источники; покупка у небольших или крупных поставщиков; единственный источник или несколько; частная или редкая смена поставщиков, сертификация поставщиков и владение поставщиками. Кроме того, используя обратный маркетинг или развитие поставщиков, покупатель может не выбирать их, а создавать сам.

### Как?

Ответов на вопрос, как осуществлять закупки, также много: интеграция систем и приемов управления цепями поставок, выбор технологии, прикладные инструменты электронной коммерции, командная работа, переговоры, аукционы, конкурентные торги, общие и открытые заказы, системные контракты, групповые закупки, долгосрочные контракты, этика покупок, активные или пассивные за-

купки, проведение исследований в области закупок и анализ ценности, программы гарантий качества и сокращение базы поставок. Большая часть перечисленного обсуждалась в гл. 2—10.

## Почему?

Каждую стратегию следует изучить, и не только из-за ее составляющих, но из-за того, почему этой стратегией следует воспользоваться. Обычная причина использования стратегии в области поставок — добиться, чтобы цели поставок соответствовали общим целям и стратегиям организации, которые могут устанавливаться как на оперативном, так и на стратегическом уровне. К другим причинам могут относиться текущие и будущие рыночные условия. Более того, у организации могут быть и внешние причины, относящиеся или не относящиеся к сфере функции поставок, которые объясняют целесообразность использования некоторых стратегий. Например, сильный инженерно-технический отдел может реализовывать стратегию, в основе которой лежат особые технологические требования. При наличии достаточных средств можно привлечь поставщика, воспользовавшись обратной/вертикальной интеграцией. Могут быть и причины, связанные с самой функцией поставок, например профессиональная подготовка персонала службы. Хорошо подготовленный персонал группы поставок может выбирать более активные стратегии. Другая причина — экологические аспекты. Так, регулирующая деятельность государства и контроль за ответственностью производителей, а также защита окружающей среды могут заставить компании выбирать одни стратегии и отказываться от других. Комбинация самых разных стратегий в сочетании с их возможным влиянием на успех корпорации делает стратегию поставок очень интересным направлением работы. Объединение хорошего опыта в области поставок с творческим мышлением и полное понимание корпоративных целей и стратегий может привести к открытию новых стратегических возможностей, которые по своим масштабам и влиянию превосходят любые другие имеющиеся в организации.

## ЧТО ПРОИСХОДИТ В УПРАВЛЕНИИ ЗАКУПКАМИ И ПОСТАВКАМИ

Хотя факты далеко не всегда однозначно свидетельствуют в том, что перечисленные ниже приемы будут продолжать использоваться и в будущем, сейчас они применяются.

1. *Специалисты других участков в управлении поставками.* По мере того как организации продолжают снижать численность персонала и уменьшать число иерархических структур, многие хорошие менеджеры перемещаются со своих прежних должностей, которые были сокращены, на новые и теперь должны заниматься другими управленческими функциями. Некоторые из них начинают работу в службе поставок на должностях, где важную роль играют управленческие навыки, умения и опыт.

2. *Технические знания при закупках.* В высокотехнологичных компаниях от сотрудников службы поставок может потребоваться хорошее техническое образование; например, производитель лекарств может требовать от своих основных специалистов по поставкам образования в таких областях, как биология, медицина, фармацевтика или химия.
3. *Внимание к управлению всеобщим качеством и удовлетворению потребителей.* Специалистам по поставкам требуется стратегически подходить к своей ответственности по вопросам управления качеством и удовлетворения запросов потребителей организации. Чтобы обеспечить качество товаров и услуг, они должны быть предельно ответственны.
4. *Внимание к процессам приобретения продукции, а не только к самим транзакциям.* Служба поставок должна совершать правильные шаги и осуществлять их правильно! Передовые службы поставок постоянно занимаются совершенствованием.
5. *Закупка систем, услуг и продуктов.* Чтобы повысить ценность, все больше поставщиков предлагают дополнительные услуги, например хранение, учет, утилизацию и т.д., то есть не ограничиваются только производством.
6. *Управление стратегическими затратами.* Управление затратами начинается с привлечения специалиста службы поставок к проектированию на раннем этапе и продолжается в ходе постоянного анализа факторов затрат и снижения общих затрат в цепи поставок. Такие действия требуют межфункциональной поддержки, привлечения поставщиков и подготовленных специалистов по управлению затратами, которые способны руководить реализацией инициатив.
7. *Инженерное проектирование, служба поставок и поставщики могут выиграть, если объединят свои усилия.* Работники этих участков понимают свою взаимозависимость, развивают коммуникации и повышают координацию, благодаря чему могут вместе добиться общего максимального вклада.
8. *Пересмотр базы поставщиков.* Сейчас наблюдается тенденция к переходу на единственный источник, более активному использованию союзов и партнерств между покупателями и поставщиками и более полному обмену информацией.
9. *Долгосрочные контракты.* Многие соглашения по поставкам важнейшей продукции осуществляются через партнерства и союзы, срок действия которых может составить 5, 10, 15 лет, а в некоторых случаях и больше.
10. *Использование новых технологий и Интернета.* Для упрощения сделок и сокращения их числа, ускорения коммуникаций транзакции между заказчиками и их основными поставщиками все время растут. Более широко используются прикладные инструменты, в частности при выполнении заказов с интернет-поддержкой, планировании и составлении графиков, разработке новых продуктов.
11. *Управление глобальными поставками.* В поисках новых поставщиков менеджерам по поставкам необходимо подходить к анализу глобально. Дополнительные сокращения и устранения торговых барьеров способствуют глобализации сетей поставок.

12. *Операции с товарами для обслуживания и ремонта передаются подрядчику третьей стороны.* Закупка товаров для обслуживания и ремонта предусматривает выполнение большого числа транзакций, хотя в среднем каждая из них в денежном выражении невелика. Для службы поставок при закупках этих товаров добиваться повышения ценности очень трудно. Подряд освобождает время основных сотрудников службы поставок, и поэтому они могут заниматься вопросами покупок с более высоким потенциалом ценности.
13. *Упреждающий сорсинг полностью готовых товаров и услуг.* Сорсинг производственных единиц в прошлом осуществлялся в основном для обеспечения краткосрочного выживания бизнеса. Теперь благодаря хорошему денежному потенциалу многие компании стали более активно заниматься поисками товаров и услуг, например правовых, профессиональной подготовкой персонала, внутренним аудитом, и приобретать их. Благодаря этому они получают конкурентное преимущество, особенно если им удается успешно реализовать аутсорсинг.
14. *Более тесные взаимоотношения с поставщиками.* Сорсинг конечных продуктов приводит к тому, что технология из закупающей компании переходит в поставляющую. Благодаря этому обе компании начинают сотрудничать более тесно, в том числе и на концептуальном уровне.
15. *Командные подходы.* Сложность многих видов снабжения требует, чтобы анализ и принятие решений осуществлялись межфункциональными группами, в состав которых входят основные специалисты и менеджеры из всех заинтересованных отделов и подразделений, например закупочного, проектного, инженерного и производственного.
16. *Наделение персонала полномочиями.* По мере того как профессиональная подготовка и уровень мастерства работников службы поставок возрастают, компании делегируют им все больше полномочий, чтобы они могли самостоятельно принимать решения и заниматься совершенствованием процесса поставок. Если творчеству не препятствовать, результаты могут намного превысить любые ожидания.
17. *Государственное снабжение.* При государственном снабжении помимо обеспечения соответствия сделок установленной политике и процедурам большое внимание уделяется приобретаемой ценности.
18. *Консорциумы.* Потребности двух и больше отдельных организаций, как в частном, так и государственном секторе, объединяются, благодаря чему эти организации могут получить более выгодную для себя цену, более качественные проектные разработки и другие преимущества, обеспеченные более крупными закупками.
19. *Разделение стратегических и тактических поставок.* Так как процессы, приемы и стратегии меняются, роль службы поставок становится более дифференцированной — стратегической и оперативной (тактической).
20. *Вовлеченность службы поставок в нетрадиционные закупки.* Сейчас компании стали понимать, насколько полезно привлекать опытных специалистов службы поставок к таким направлениям деятельности, как страхова-

ние, маркетинговые расходы, деловые поездки, сделки с недвижимостью, наем временной рабочей силы и планирование заработной платы.

21. *Экологические аспекты поставок.* Компании начинают более активно требовать от своих поставщиков соответствия экологическим нормам и использовать системы и стратегии устойчивого развития, а также соответствующие стандартам ISO 14000. Эта практика становится все более распространенной.
22. *Аутсорсинг процесса снабжения.* Служба поставок может покупать, полностью или частично, нужные ей услуги у поставщика третьей стороны, точно так же, как многие фирмы в настоящее время передают по аутсорсингу профессиональную подготовку персонала, которой в прошлом занимался ее собственный отдел. Некоторые компании сейчас полностью передают на аутсорсинг закупки товаров для обслуживания и ремонта. Это позволяет им воспользоваться услугами специалистов в этой области, выиграть на более крупном объеме сделок и/или снизить административные расходы.
23. *Размывание или устранение функциональных границ.* Специалисты направлений, которые в прошлом относились к отдельным функциям, например проектирования продукции, гарантии качества, планирования производства, производства и поставок, вместе работают на каждом этапе бизнес-процесса. Теперь все больше процессов осуществляются не последовательно, а параллельно.
24. *Проектирование снабжения.* Варианты и альтернативные способы приобретения материалов и услуг существенно влияют на проектную деятельность; некоторые компании стали особенно подчеркивать «проектирование для удобства производства».
25. *Управление цепью поставок.* Конструкция цепи поставок — потенциальный источник конкурентного преимущества. Компаниям приходится рассматривать стратегические последствия решений, связанных с выбором самостоятельного производства или покупки, а также учитывать основные характеристики своих поставщиков разных уровней. Поставщики, в свою очередь, создают сети друг с другом, чтобы получить преимущества за счет коллективных возможностей и общего опыта, благодаря чему они могут производить более качественные товары и услуги, а также сокращать время цикла и затраты.
26. *Контракты с несколькими поставщиками на проектирование и производство.* Чтобы переходить на процессы с низкими затратами, использовать передовые технологии, повышать надежность конструкций и гарантировать требуемый выход продукции, компании создают стратегические команды со множеством поставщиков. Такие мультиорганизационные команды работают с бизнес-единицами при разработке проектов и добиваются более высокой надежности и постоянного совершенствования применяемых процессов.
27. *Экспертные системы/искусственный интеллект.* Экспертные системы — это прикладные компьютерные программы, содержащие правила в виде

программы, которая может принимать решения или предлагать варианты, выбирать из которых должен пользователь.

28. *Внимание к данным в балансовом отчете.* Помимо традиционно высокого внимания к отчету о прибылях и убытках сейчас большой приобретает балансовый отчет. Из-за этого все чаще рассматриваются и сравниваются друг с другом инсорсинг, аутсорсинг и владение средствами производства и запасами.
29. *Измерения.* Измерение фактического вклада службы поставок в организационные цели и стратегии требует разработки новых, более подходящих показателей.

---

**Выводы** Одно из самых заметных направлений в области поставок в настоящее время — повышенный интерес к стратегиям поставок и их вкладу в организационные цели и стратегии. К счастью, как свидетельствует материал этой главы, стратегические возможности, которыми может воспользоваться практически любой менеджер по поставкам, почти неограниченны. Конечно, при согласовании этих стратегий со стратегией организации могут встретиться значительные трудности. Долгосрочная перспектива, требующая разработки эффективных стратегий поставок, заставляет менеджеров по поставкам гораздо больше внимания уделять будущим задачам и целям. Предстоящее десятилетие, скорее всего, принесет большую отдачу тем менеджерам по поставкам, кто готов принять вызовы времени, в полной мере могут реализовать потенциал поставок и добиться максимального вклада в успех своей организации.

---

#### Вопросы и темы для обсуждения

1. Какую роль может (должна) играть служба поставок в определении стратегии компании в области социальных вопросов? Каковы здесь общие тенденции?
  2. Как менеджер по поставкам может определить, какой стратегией сокращения затрат ему целесообразно воспользоваться?
  3. Можно ли иметь стратегию поставок при государственном снабжении? Почему?
  4. Почему менеджер по поставкам может рассматривать наем сотрудника (или перевод из других служб своей организации), не имеющего опыта работы в поставках и нужного образования?
  5. Каким образом служба поставок может помочь минимизировать риск судебных разбирательств компании?
  6. Какие факторы вызвали повышенный интерес к планированию стратегических закупок и поставок?
  7. Какие данные требуются службе поставок, чтобы вносить вклад в стратегический рост бизнеса компании? Каким образом служба поставок может получить такие данные?
-

8. Как служба поставок может быть более эффективной в организации?

9. Какие препятствия мешают стратегическому функционированию службы поставок?

10. Почему служба поставок должна уделять больше внимания данным балансового отчета?

### Реферативная литература

Arnold, Ulli; Andrew Cox; Marion Debruyne; Jacques de Rijcke; Thomas Hendrick; Paul Iyongun; Jacques Liouville; and Gyongyi Vorosmarty, *A Multi-Country Study of Strategic Topics in Purchasing and Supply Management*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, June 1999.

Bowersox, Donald J.; David J. Closs; and Bixby M. Cooper. *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill, 2002.

Carter, Joseph R., and Ram Narasimhan. *Purchasing and Supply Management: Future Directions and Trends*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1995.

Carter, Phillip L.; Joseph R. Carter; Robert M. Monczka; Thomas H. Slaughter; and Andrew J. Swan, *The Future of Purchasing and Supply: A Five- and Ten-Year Forecast*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1998.

Cox, Andrew. *Effective Supply Chain Management*. Boston, UK: Earlsgate Press, 2000.

Cox, Andrew, and Peter Hines (eds.) *Advanced Supply Management: The Best Practice Debate*. Boston, UK: Earlsgate Press, 1997.

Cox, Andrew; Joe Sanderson; and Glyn Watson. *Power Regimes Mapping the DNA of Business and Supply Chain Relationships*. Boston, UK: Earlsgate Press, 2000.

Curkovic, Sime; Steven A. Melnyk; Robert B. Handfield; and Roger Calantone. «Investigating the Linkage Between Total Quality Management and Environmentally Responsible Manufacturing.» *IEEE Transactions on Engineering Management* 47, no. 4 (November 2000), pp. 444–63.

Delphi Automotive Systems. <http://www.delphiautomotive.com>. February 2001.

Fearon, Harold E. *Purchasing Organizational Relationships*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1988.

Fearon, Harold E., and Michael R. Leenders. *Purchasing's Organizational Roles and Responsibilities*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1995.

Fine, Charles H. *Clock Speed*. Reading, MA: Perseus Books, 1998.

Handfield, Robert B., and Ernest L. Nichols Jr. *Supply Chain Redesign*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

Heijboer Govert. *Quantitative Analysis of Strategic and Tactical Purchasing Decisions*. Enschede, NL: Twente University Press, 2003.

---

Hines, Peter, et al. *Value Stream Management*. Harlow, UK: Prentice Hall, 1999.

Lamming, Richard, and Andrew Cox (eds.). *Strategic Procurement Management: Concepts and Cases*. Boston, UK: Earlsgate Press, 1999.

Leenders, Michiel R., and P. Fraser Johnson, *Major Changes in Supply Chain Responsibilities*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2001.

Monczka, Robert M., and Robert J. Trent. *Purchasing and Sourcing Strategy: Trends and Implications*. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1995.

Nelson, Dave; Rick Mayo; and Patricia Moody. *Powered by Honda*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

Reinhardt, Forest L. «Bringing the Environment Down to Earth.» *Harvard Business Review*; July–August 1999, pp. 149–57.

Simchi-Levi, David; Philip Kaminsky; and Edith Simchi-Levi. *Designing and Managing the Supply Chain*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.

Stock, James R., and Douglas M. Lambert. *Strategic Logistics Management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001.

Willcocks, L. P., and M. C. Lacity (eds.) *Strategic Sourcing of Information Systems: Perspectives and Practices*. Chichester, UK: John Wiley, 1998.

---

## Кейс 20.1

### Spartan Heat Exchangers Inc.

10 июня Рику Койну, менеджеру по материально-техническому снабжению в компании Spartan Heat Exchangers Inc. (Spartan) из Спрингфилда, шт. Миссури, позвонил Макс Бриско, вице-президент по производству: «Что может сделать отдел материально-технического снабжения, чтобы помочь Spartan в ее новой стратегии бизнеса? Ваши планы мне необходимы на следующей неделе».

### SPARTAN HEAT EXCHANGERS

Spartan — ведущая проектная и производственная компания, специализирующаяся на оборудовании для теплопередачи промышленного назначения. Ее заказчики — предприятия сталелитейной, алюминиевой отраслей, гидроэлектростанций, бумажной промышленности, нефтеочистки и нефтепереработки. К основным продуктам компании относятся охладители трансформаторов, моторов и генераторов, гидрогенераторов, теплообменники для гидрогенераторов и масляные охладители для трансформаторов. Продукция Spartan признана как в Северной Америке, так и по всему миру.

Объем продаж Spartan составляет 25 млн долл. в год. Компания имеет предприятия площадью 125 000 кв. футов. Spartan принадлежит Krimmer Industries со штаб-



квартирой в Денвере, крупной частной корпорации, в которой работает более 10 тыс. человек по всему миру.

Вот как Рик Койн обобщил бизнес-стратегию Spartan за последние 10 лет: «Мы стремимся сделать все возможное для каждого нашего заказчика, чтобы учесть все их требования к оборудованию. Мы готовы провести все работы, чтобы отладить конструкцию, устранить все ошибки и создать для заказчика уникальную конструкцию». После этого он добавил: «Наши проектировщики и производственники испытывают особенно большое удовлетворение, когда создают новые продукты по индивидуальным заказам. Профессиональное мастерство наших разработчиков и исследователей позволяет нам быть лидерами в конструкторской и производственной деятельности и выпускать то оборудование, которое нужно нашим заказчикам. Десять лет назад мы были лишь одной из нескольких компаний в отрасли, предлагающих индивидуальные услуги по проектированию и производству, и такая стратегия оправдалась, так как заказчики готовы платить дороже за специальные продукты».

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС

Для каждой продуктовой линии Spartan использует производственные операции в цехах. Каждый цех производит конкретные компоненты и детали, передаваемые затем на участок окончательной сборки. Каждый заказ последовательно перемещается от одного рабочего центра к другому и сопровождается ведомостью материалов и техническими чертежами. Первый процесс предусматривает прикрепление линейной трубы (по которой протекает охлаждаемая жидкость) к основной трубе. Основная труба из алюминия крепится к внутренней трубе при помощи ротационного экструдирования, в результате чего на основной трубе формируются спиральные ребра. Размеры ребер и расстояние между ними определяются воздушным потоком, проходящим по трубам, что в свою очередь влияет на эффективность охлаждения и мощность установки.

После сборки труб начинается производство общей рамы и задних панелей. К раме и задним панелям привариваются трубы. После этого к паре труб на другой стороне панелей привариваются фланцы, чтобы получилась замкнутая система. Потом вся установка окрашивается, и на ней монтируются вентиляторы и моторы. Наконец, установка проходит тестирование на наличие течи, определяются показатели ее работы, она упаковывается и отправляется к месту назначения, где будет окончательно смонтирована.

## ОТДЕЛ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ

Закупщики Spartan приобретают все сырье, материалы и компоненты, требующиеся для производства, и отвечают за планирование запасов, их получение и управление ими. Рик управляет складом компании, который используется для хранения сырья и поддержания необходимого буферного запаса, и занимается контрактами по закупкам, добиваясь, чтобы продавцы гарантированно выполняли спецификации по лучшей для компании цене. В отделе Рика работают еще два закупщика, сотрудник по контролю материала, экспедитор и два специалиста, занимающихся отгрузкой и приемкой материалов.

Обычно Spartan имеет несколько продавцов одного и того же сырья. Группа материально-технического снабжения работает с 350 продавцами сырья и материалов. В настоящее время выполнение заказов занимает от нескольких дней до шести недель.

Это объясняется стратегией индивидуализации, принятой в компании. Рик обратил внимание, что приблизительно 35% закупок Spartan приходится на алюминиевую продукцию, в основном трубы и листового металл. В среднем стоимость запасов предприятия как сырья, так и незавершенного производства составляет около 3,5 млн долл., из них приблизительно 40% — запас сырья. По оценке Рика, оборачиваемость запасов в Spartan — четыре раза в год, что, по его мнению, соответствует результатам конкурентов.

Производственники часто жалуются на нехватку материалов, а регулярно проводимые аудиты запасов показывают существенные различия между фактически хранящейся продукцией в запасах и данными в отчетной документации, которая ведется в компании при помощи компьютерной системы. Кроме того, каждый год из-за устаревания списывается большое количество запасов. Рик подозревает, что производственники порой забирают часть запасов, не оформляя их должным образом, и что работники нередко пользуются не теми материалами, которые указаны в ведомости.

## НОВАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

За последнее десятилетие конкуренция в отрасли резко повысилась, особенно после того как на рынке появились новые компании из Кореи и Европы. Корейские компании с низкими затратами в основном конкурируют на основании цены, а европейские фирмы уделяют повышенное внимание стандартизации своей продуктовой линии, выпускают относительно немного видов продукции, но большими количествами. Это позволяет им конкурировать по времени выполнения заказов и цене. Европейские конкуренты Spartan используют конвейерные производственные процессы, а не партионные, на основе полученных заказов.

Старшие менеджеры Spartan считают конкуренцию с европейскими и корейскими компаниями неизбежной угрозой. Многие заказчики Spartan недавно заявили о своих ожиданиях в отношении цен и времени выполнения заказов, а часть основных заказчиков решили перейти на стандартную конструкцию своих продуктов, пожертвовав индивидуальными разработками в пользу более низких затрат и более быстрой доставки.

Изменяющаяся природа отрасли заставила старших менеджеров пересмотреть прежнюю бизнес-стратегию. В результате в январе была специально создана группа, в состав которой вошли сотрудники инженерно-технического отдела, отделов производства и продаж. Группе поручили сформулировать новую пятилетнюю бизнес-стратегию Spartan.

Разработка стратегии была закончена в мае, 1 июня анализировала ее и управленческая группа в течение всего дня. Основная направленность новой стратегии — стандартизация всех продуктовых линий по параметрам как проектирования, так и производства, благодаря чему стало возможно свести ассортимент к трем или четырем базовым линиям по каждой продуктовой категории. Отделу продаж больше не придется принимать заказы на специализированные разработки. Цель новой стратегии — сократить время поставки по заказу с четырнадцати до шести недель и значительно снизить производственные издержки.

## НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОТДЕЛА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ

Макс Бриско ожидал, что группа материалов будет играть важную роль в поддержке новой корпоративной стратегии, и поэтому к будущей неделе попросил Рика сооб-

шить ему подробности плана. Созданная группа сформулировала ряд амбициозных целей. Во-первых, время выполнения заказа и поставки готового продукта сокращается до шести недель вместо средних четырнадцати недель. Во-вторых, новая цель по оборачиваемости запасов — 20 раз в год при устранении дефицита сырья. В-третьих, Макс уверен, что стандартизация продукции предоставит дополнительные возможности по снижению затрат на закупаемые товары. Он ожидает, что затраты сырья и компонентов в течение следующих 12 месяцев снизятся на 10%.

Рик полностью поддерживает новую направленность компании и считает, что она поможет осуществить крупные изменения. Он знает, что на совещании, которое состоится через неделю, Макс получит все детали его плана.

---

## Кейс 20.2

### Sabor Inc.

В середине апреля Рея Соулса, вице-президента по управлению цепью поставок Sabor Inc., стал серьезно беспокоить возможный дефицит марконила, нового высокотехнологичного сырья, используемого для фильтрации воздуха. За предыдущие две недели три поставщика Sabor Inc. порекомендовали Рею подписать долгосрочные контракты с ними, и теперь он пытается оценить их целесообразность.

### SAVOR INC.

Sabor Inc., расположенная в Кливленде, шт. Огайо, выпускает высококачественные бытовые и промышленные кондиционеры и нагреватели. Обслуживанием потребителей и заказчиков на всем североамериканском рынке занимается широкая сеть независимых и принадлежащих компании центров, которые занимаются установкой оборудования и его продажей. Общая выручка компании от продаж за предыдущий год составила 800 млн долл.

### ВОЗДУШНЫЕ ФИЛЬТРЫ И МАРКОНИЛ

Sabor Inc. уже в течение нескольких десятилетий продает оборудование для увлажнения и фильтрации воздуха, а также свою основную продукцию — установки для нагрева и охлаждения воздуха. На воздушные фильтры, кроме последних трех лет, приходилось около 7% общих продаж корпорации. В основном они продавались как дополнительные элементы к новым системам охлаждения и нагрева воздуха. Однако с появлением марконила доля продаж воздушных фильтров общих продажах стала резко повышаться. Марконил — новый высокотехнологичный продукт, созданный в США по космическим технологиям, имеет широкий диапазон уникальных качеств, которые очень интересны для самых разных отраслей. В Sabor Inc. разработан и запатентован процесс производства воздушных фильтров. Марконил можно трансформировать в тонкий, очень легкий и напоминающий губку материал, способный фильтровать микроскопические частицы.

При повышенном внимании населения к качеству воздуха и возрастающей численности больных астмой и разными аллергическими заболеваниями новые фильтры Sabog становятся все более популярными. Их используют не только в новых, но и в прежних системах кондиционирования и нагрева воздуха, которые выпускала Sabog. Кроме того, по сравнению с электронными очистителями воздуха, стоимость которых в три раза превышает расходы на их установку, а сами приборы требуют ежемесячной очистки, фильтры на основе марконила следует заменять раз в шесть месяцев, что гарантирует объем их продаж в течение предстоящих лет. В комбинации с источниками ультрафиолетового излучения, которое убивает бактерии воздуха, система очистки воздуха при помощи марконильных фильтров стала огромным шагом вперед. Затраты на производство марконильного фильтра составляют около 28% его продажной цены.

## ПРОДАЖИ ВОЗДУШНЫХ ФИЛЬТРОВ

Наряду с системой марконильной фильтрации, предложенной на рынке три года назад, маркетинговый отдел Sabog начал крупную кампанию стимулирования, предназначенную как для промышленного, так и для потребительского сектора. Впрочем, по мнению Рея Соулса, маркетологи в их компании не очень точно прогнозируют продажи. Так, на первый год служба маркетинга спрогнозировала продажи марконильных фильтров на сумму 1 млн долл., хотя реально их было продано на 11 млн долл. На второй год прогнозы составили 15 млн долл., а фактические продажи — 29 млн долл., на третий год прогнозы в 40 млн долл. оказались фактическими продажами на 72 млн долл. Маркетинговый отдел ожидает, что рост продаж в следующие три года стабилизируется и будет повышаться со скоростью около 20% в год.

## ПОСТАВКИ МАРКОНИЛА

Первым поставщиком марконила для Sabog была компания Bilt Chemical, ее давний поставщик красящих и адгезивных материалов, крупный диверсифицированный производитель новых химических веществ, владелец патента на марконил. Рею Соулсу никогда не нравилось сотрудничать с единственным поставщиком, и когда потребности в маркониле на второй год существенно выросли, он отыскал второго поставщика — Warton Inc., который не только производит сырье для марконила (по лицензии Bilt Chemical), но и выпускает ряд продуктов на основе марконила для текстильной и автомобильной промышленности. На третий год Рей нашел третьего поставщика, G.K. Specialties, который намного меньше, чем Bilt Chemical и Warton Inc. Этот поставщик производит марконил по лицензии и использует его для своих продуктов, предназначенных для аэрокосмической и оборонной отраслей, но имеет некоторые излишки, которые продает на открытом рынке.

Все три поставщика продают марконил по одинаковым ценам, которая за последние три года выросла. Фактические объемы закупок Sabog Inc. у каждого из этих трех поставщиков показаны на илл. 1. Сейчас цена марконила у всех трех поставщиков 50,00 долл.

Иллюстрация 1  
Объем закупок марконила в Sabog и цена продукта

Компания	Мощность, фунты	Закупки, фунты		
		Год 1	Год 2	Год 3
Bilt Chemical	80 000	5000	10 000	20 000
Warton Inc.	40 000	0	3 000	8 000
G. K. Specialties	20 000	0	0	4 000
Цена, долл.		39,00	42,00	44,00

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПОСТАВЩИКОВ ПО ДОЛГОСРОЧНЫМ КОНТРАКТАМ

В течение первых двух недель апреля Рея Соулса посетили представители всех трех поставщиков марконила, первым был представитель Bilt Chemical. Каждый из них предупредил Рея о возможном дефиците марконила и заявил, что, если Рей не захочет подписать долгосрочный контракт, они не гарантируют поставок. При этом каждая компания сделала свое предложение.

Bilt Chemical предложила пятилетний контракт с условием «принять товар или выплатить неустойку» на 25 000 фунтов на текущий год с последующим повышением объема закупок на 20% в конце каждого последующего года. Цены устанавливаются с учетом повышения цен на электроэнергию, сырье и заработной платы каждый квартал исходя из текущих 50,00 долл. за фунт.

Warton Inc. предложила двухлетний контракт по поставкам каждый год 10 000 фунтов с теми же ценовыми условиями.

G. K. Specialties предложила заключить соглашение на 12,5% годовых потребностей Sabog, размер которых в любой момент каждая сторона может изменить, но предложила повысить цену на этот год до 56,00 долл. с корректировкой каждые полгода, основанной на инфляции, ценах на электроэнергию, затратах на заработную плату и материалы.

Хотя Рей Соулс не очень хорошо разбирается в фактическом процессе производства марконила, он слышал, что повышение мощности требует больших затрат. Он также понимает, что два из трех компонентов сырья, требующегося для производства марконила, — это побочные продукты стабильных промышленных процессов.

Поскольку Рей Соулс может покупать почти все товары и услуги, требующиеся Sabog, заключая ежеквартальные, полугодовые или годовые контракты, он не очень настроен отходить от сложившейся практики поставок. Он также слышал какие-то разговоры, что в течение нескольких лет, возможно, будет разработан субститут марконила, производство которого будет гораздо дешевле. Поэтому он считает, что его поставщики сознательно пытаются привязать Sabog к себе на большой срок.

## 15 АПРЕЛЯ

15 апреля торговый представитель Bilt Chemical прислал электронное письмо Рею Соулсу, в котором просил встретиться 22 апреля. В сообщении говорилось: «На встречу придет также мой начальник, менеджер по поставкам, чтобы мы могли детально обсудить с вами наше предложение по марконилу. Если вы не сможете взять на себя предложенные обязательства, мы не гарантируем вам поставки после 1 августа».

---

## Кейс 20.3

### Iowa Elevators

Скотт Макбрайд, директор по закупкам в компании Iowa Elevators, изучает отчет консультанта и готовится к совещанию с командой менеджеров исполнительного уровня, которое назначено на среду, 11 июня. Уолтер Леттридж, главный исполнительный директор Iowa Elevators, поручил Скотту на этой встрече представить пятилетний план работы отдела закупок. В ходе подготовки Скотт обратился к консалтинговой фирме за помощью в проведении анализа расходов компании на внешних поставщиков за предыдущий год. Сейчас, 3 июня, Скотт знает, что ему еще надо выполнить много работы, чтобы хорошо подготовиться к совещанию на следующей неделе.

### IOWA ELEVATORS

Iowa Elevators — одна из крупнейших компаний по обработке зерна в Соединенных Штатах. Ее штаб-квартира располагается в г. Де-Мойн, шт. Айова. Годовые доходы компании — 2,3 млрд долл. В ней работают более 2500 человек. Структурно она состоит из двух бизнес-единиц, одна занимается обработкой зерна и маркетингом, другая — поставками для ферм.

Предприятия, занятые обработкой зерна и маркетингом, управляют приблизительно 300 элеваторами, расположенными в средне-восточных штатах. Это подразделение обеспечивает приблизительно 75% общих доходов компании. В этом году из-за засухи, резко сократившей производство зерновых, общие доходы компании снизились на 20% по сравнению с предыдущим годом. За предыдущие пять лет компания вложила большие средства в модернизацию своей элеваторной системы, чтобы повысить пропускную способность и мощность в ключевых регионах.

Подразделение поставок для ферм продает им препараты для защиты растений, оборудование и расходные материалы, удобрение и семена через сеть элеваторов компании и около 30 маркетинговых центров, расположенных по всей стране. Благодаря новой стратегии, которая позволила сети элеваторов диверсифицировать свою базу доходов, доходы этого подразделения за предыдущие пять лет удвоились.

В прошлом Iowa Elevators имела устойчивые финансовые показатели и все время оставалась рентабельной. Однако за последние три года ее рентабельность устойчиво снижается. За последний финансовый год после уплаты налога убытки могут соста-

вить 11 млн долл. Резко снизился и размер оборотного капитала. Руководство считает, что эти низкие результаты объясняются снизившимися масштабами бизнеса у подразделения обработки зерна и маркетинга и усилившейся конкуренцией. Несмотря на возросшую рыночную долю, прибыль подразделения обработки зерна и маркетинга остается низкой.

Обеспокоенный финансовыми показателями компании совет директоров принял решение существенно изменить состав исполнительской команды. В феврале новым президентом и главным исполнительным директором Iowa Elevators стал Уолтер Леттридж (Walter Lettridge), ветеран отрасли. Затем заместителем директора по финансовым вопросам в компанию пригласили Хосе Соузу. И Уолтер, и Хосе в свое время были конкурентами Iowa Elevators.

Вскоре после начала работы в компании Уолтер предложил крупную программу снижения затрат, предусматривающую сокращение персонала, бюджета капитальных расходов и накладных расходов. В ходе ее реализации Скотта Макбрайда попросили представить исполнительской команде пятилетний план с указанием целевых показателей по снижению годовых затрат.

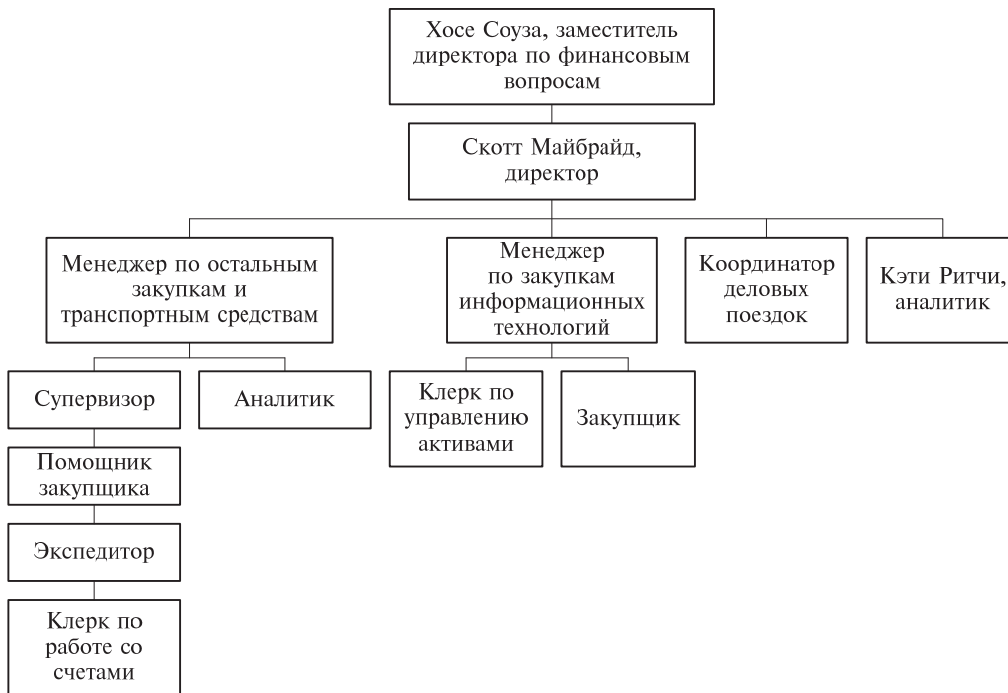
## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И ПОСТАВКАМИ

Скотт руководит группой из 11 человек (илл. 1), которая отвечает за приобретение товаров и услуг для головного офиса и некоторых региональных торговых и административных офисов. Их основные закупки — информационная технология (оборудование и программное обеспечение); печать бланков, брошюр и рекламных материалов; офисные поставки; лизинг автомобилей для компании. За последний год единственным изменением в структуре стала новая должность координатора по деловым поездкам, который заключает контракты на деловые поездки и арендует автомобили для сотрудников. Закупающая группа — это часть общекорпоративной структуры, занимающейся услугами, куда также входят группы человеческих ресурсов и информационных технологий. Вся эта структурная единица подчиняется заместителю директора по финансовым вопросам.

В Iowa Elevators уже давно принято децентрализованное управление, при котором отдельные подразделения сами отвечают за свои операции и итоговые показатели в финансовой документации. В результате менеджеры местных элеваторов работают автономно, отвечая за долю на местном рынке и рентабельность. Кроме того, менеджеры элеваторов сами принимают решения по объему и ассортименту препаратов для защиты растений, удобрения и запаса зерна, которые им необходимы в их розничных операциях. Закупки для операций элеваторов осуществляются на местном уровне и отслеживаются в основном на основе предельных затрат, заданных в годовых бюджетах.

Подразделение по поставкам для ферм управляется группой из четырех продуктовых менеджеров, отвечающих за три основных продуктовых сегмента (препараты для защиты растений, оборудование и расходные части, удобрения и семена). Эти лица отвечают за выбор поставщиков, ассортимент продукции, брендинг, кампании продвижения и помогают менеджерам элеваторов и маркетинговых центров заниматься продвижением и проектированием новой продукции и планированием запасов.

Иллюстрация 1  
Отдел закупок Iowa Elevators



## АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

На совещании в начале мая Уолтер Леттридж и Хосе Соуза поручили Скотту представить свой пятилетний план работы отдела закупок на заседании исполнительной команды, которое назначено на 11 июня. Уолтер назначил время своим старшим менеджерам, к которому они должны представить свои планы и идеи, позволяющие вернуть компанию на уровень рентабельности. На предыдущем заседании Уолтер сообщил Скотту: «Думаю, отдел закупок сможет обеспечить экономию на затратах, и вообще вашей группе надо играть более важную роль в компании. Вам надо объяснить, что вы можете сделать и как вы собираетесь добиться своих целей. Насколько я понимаю, сейчас на кон поставлено все. Нам необходимо вернуть компанию на уровень рентабельности, и я не побоюсь пойти на крупные изменения».

Понимая важность составления плана, Скотт поручил своему аналитику Кэти Ритчи помочь ему собрать и обобщить данные. Сбор данных строится по двум направлениям: (1) сколько денег Iowa Elevators тратит на внешних поставщиков и (2) сколько запасов есть у компании. Процесс сбора данных осложняется разнообразием систем управления, которые применяются на разных уровнях и в разных местах. Скотт уверен, что, если бы у него было больше времени, Кэти смогла бы получить больше данных по затратам и запасам.



Анализ, проведенный Кэти, показал общекорпоративные расходы в размере 728 млн долл. Хотя компания имеет более 1500 поставщиков, 45% общих расходов приходится на 20 поставщиков, а 35% — на пять. (Пять основных поставщиков — это две железнодорожные компании и три поставщика для подразделения поставок препаратов для защиты растений и удобрений для ферм.) По оценкам Кэти, средние годовые запасы подразделения поставок для ферм составляют около 120 млн долл., а годовые закупки — 310 млн долл. Обобщенные данные, подготовленные Кэти, представлены на илл. 2 и 3.

Иллюстрация 2  
Общие закупки по категориям, тыс. долл.

Категория расходов	Годовой объем расходов *
Поставки фермам	254 406
Информационные технологии и телекоммуникации	17 187
Гонорары, сборы, оплата членства в разных организациях	26 301
Электроэнергия	8 602
Финансовые услуги и оплата процентов	24 461
Парк транспортных средств	4 229
Страховка	5 239
Упаковка	10 551
Профессиональные услуги	7 708
Товары обслуживания и ремонта, строительные материалы	127 829
Транспортные услуги	208 927
Поездки и развлечения	3 557
Прочее	17 350
Разные и неквалифицированные закупки	11 926
Итого	728 273

\* Данные представлены за последний финансовый год.

Иллюстрация 3  
Запасы подразделения по поставкам для ферм, тыс. долл.

Категория	Средний размер запасов	Закупки за год
Препараты для защиты растений	65 098	124 696
Оборудование и расходные материалы	22 388	13 743
Удобрение	20 938	130 557
Семена	103 89	41 787
Итого	118 813	310 783

## ПРЕДЛОЖЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ГРУППЫ

Скотт знает, что информационной группе поручено провести такую же презентацию исполнительной команде. Руководитель группы проинформировал Скотта, что помимо расходов на стандартную модернизацию в течение следующих пяти лет он будет просить 10 млн долл. дополнительных средств, чтобы от этих инвестиций получить экономию на затратах около 500 тыс. долл. за год.

## ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧЕ

Скотт рассматривает предстоящее заседание как возможность изменить роль отдела закупок в Iowa Elevators. Его участие в работе группы составит около полутора часов. Он хочет представить пятилетний план с разбивкой по конкретным целям на каждый год, в том числе с целевыми параметрами снижения затрат. Его план на предстоящий год должен быть очень конкретным и включать проекты и инициативы, графики, планы проектов и ожидаемые затраты и выгоды.

Как часть своего предложения Скотт также хочет составить бюджет и требования по персоналу, который необходим для реализации его рекомендаций. Хотя он считает свой персонал компетентным, но понимает, что потребуются новые менеджеры, если роль общекорпоративных закупок будет расширена. Поэтому он планирует предложить новую организационную структуру, штатное расписание и бюджет для отдела закупок. После того как Скотт проанализировал отчет, подготовленный Кэти, он прикидывает, с чего следует начать и что надо сделать. В основном его беспокоит сопротивление менеджеров подразделений и элеваторов, и он хотел бы понять, как можно ослабить любое сопротивление своим рекомендациям.