

## Андрей Медведев, ПСМ: При работе с поставщиками мы руководствуемся исключительно бизнес-интересами

Почему у частного бизнеса больше шансов создать коммерчески выгодную цепь поставок? Как можно повысить эффективность закупок? На эту тему беседуем с Андреем Медведевым, генеральным директором ГК «Промышленные силовые машины».



Андрей Медведев

16 сентября 2013

### Что предъявить поставщикам

— Последние пару лет российские менеджеры стали проявлять особый интерес к проблеме взаимоотношений между предприятиями при формировании цепочки создания стоимости. На этом фоне заметно усилилась работа производителей со своими поставщиками. Особенно это касается предприятий, внедряющих и совершенствующих свои производственные системы. Какие требования к выстраиванию процесса взаимодействия с поставщиками диктует стратегия «ПСМ»? Насколько этому содействует законодательная база в области закупок?

— Стратегия «ПСМ» предусматривает увеличение объемов производства в три раза до 2017 года и в том числе — повышение доли экспортных поставок. Мы намерены расти в условиях острой конкурентной борьбы и общего снижения промышленного производства в России. При таких задачах закупки должны не только поддерживать рост бизнеса как четкий механизм, но и быть одним из гарантов качества продукции и своевременного выполнения контрактов. Поэтому работа с поставщиками — важное звено всей логистической цепочки нашего предприятия, и подход к закупкам мы значительно пересмотрели в прошлом году.

В этой области мы выстраиваем свою деятельность так, чтобы финансовые ресурсы «не замораживались» в виде гигантских запасов комплектующих на складе, а наши заявки выполнялись оперативно и качественно.

Что касается законодательной базы в области закупок, то мы не испытываем на себе ограничений, связанных, например, с ФЗ №94 о госзакупках. У нас частный бизнес, и мы не попадаем под его действие. Так что нам проще организовать сам процесс закупок: удобнее их планировать, не нужно тратить время на подготовку закупочных документов, можно выбрать того подрядчика, кто устраивает и по качеству, и по цене, и не нужно никому свой выбор обосновывать — мы руководствуемся исключительно бизнес-интересами «ПСМ».

— Предприятия, выбирая поставщиков, безусловно заинтересованы в поступлении качественных комплектующих для использования в своем производстве. Большую роль играет и своевременность поставок. А какие критерии важны для вас при выборе поставщиков?

— У нас всего почти 1000 поставщиков при товарной номенклатуре более чем в 3000 наименований. Конечно, качество комплектующих для нас на первом месте — ведь снижение качества любой, даже самой незначительной, детали негативно сказывается на конечном изделии, за которое отвечает уже «ПСМ». Поэтому мы работаем в основном с производителями напрямую и заинтересованы в сотрудничестве с теми из них, кто разделяет наш подход к качеству.

Следующие по приоритетности наши требования к поставщику — это цена и условия оплаты, то есть насколько он идет навстречу нашим запросам; допустим, когда мы выполняем крупный проект, какую отсрочку платежа может при необходимости предоставить.



Для нас огромное значение имеют сроки поставки, поскольку от них зависит своевременность наших обязательств перед собственными заказчиками: чем быстрее поставляются комплектующие, тем быстрее мы отгружаем готовую продукцию.

Расходные материалы и комплектующие для серийной продукции мы покупаем на регулярной основе и держим на складе. Однако мы прогнозируем спрос на продукцию и строим план закупок так, чтобы комплектующие не залеживались, а максимально быстро передавались на производство. Для таких крупных несерийных моделей «под заказчика», как, например, новый энергокомплекс для структур «НОВАТЭК», практически все комплектующие подбираются и закупаются специально.

Еще один критерий выбора поставщика – это запросы рынка и потребности наших клиентов. Например, с двигателями – мы следим за тенденциями спроса и оцениваем, оборудование с какими двигателями наиболее востребовано нашими заказчиками. Если в данный период больше востребованы агрегаты на базе двигателей Doosan или Volvo Penta, то мы отдаем предпочтение именно этим поставщикам.



Фото 1. Экскурсия на заводе дизелестроения «Промышленные силовые машины», 2012 год

– Насколько существующие отечественные/зарубежные поставщики соответствуют вашим требованиям?

– У «ПСМ» структура импортных и отечественных закупок в денежном эквиваленте выстраивается примерно так: 45% комплектующих закупаем за рубежом и 55% – в России.

Отечественные поставщики двигателей хороши тем, что продают доступный в разных регионах страны продукт, и рынок насыщен запчастями к ним. Конечно, для наших клиентов это очень удобно: в большинстве регионов они могут найти запчасти и сервис. Хотя некоторые зарубежные поставщики тоже предоставляют такие возможности, у них есть региональные дилерские сети и склады в России.

Если не затрагивать тему качества, а говорить именно об условиях сотрудничества, разница между российскими и зарубежными поставщиками существенная. Дело в том, что большинство иностранцев работает по системе Joint Business Planning – совместного бизнес-плана. То есть им выгодно развивать своих клиентов и тем самым увеличивать собственные продажи. С зарубежными поставщиками мы работаем напрямую: это Швеция, Германия, Южная Корея, Италия, Белоруссия и другие страны. Они видят в нас перспективного клиента, понимают, что могут расширить свое присутствие в России с нашей помощью, поэтому с ними проще договориться об условиях поставок и ценовой политике. Хотя, конечно, мы при этом тоже берем на себя обязательства по выполнению планов закупок.

Если сравнивать их с российскими конкурентами, они демонстрируют большую заинтересованность в клиентах, оперативно предоставляют техническую информацию, помогают при проектировании наших моделей. С ними удобнее планировать большие проекты.



## Доверяя, проверяй!

– На этапе выбора поставщика вы досконально изучали предприятия? Какая информация вас интересовала и что убедило в надежности поставщика и гарантиях поставок качественной продукции?

– Мы смотрим, с какими клиентами работал поставщик, с какими регионами, изучаем его финансовые результаты за последний отчетный год. Часто интересуемся у своих партнеров по рынку результатами работы с определенными поставщиками.

Выполняя крупные заказы, мы обязательно встречаемся с представителями поставщиков лично, посещаем производство, чтобы проверить, соответствует ли оно требованиям проекта.

– Многие предприятия предпочитают иметь в своей базе несколько поставщиков по одному виду продукции из разных соображений. Каковы ваши причины такого подхода?

– У нас непрерывное производство, ежемесячно мы потребляем много комплектующих и держим по 3-4 разных поставщика на каждую позицию. Главная причина, по которой мы оставляем себе несколько вариантов для манёвра, это желание подстраховаться от неприятных неожиданностей.

Во-первых, при наличии нескольких поставщиков по одной позиции мы получим более предпочтительную цену и защищаемся от необоснованного повышения. Во-вторых, мы страхуемся от возможного форс-мажора и внутренних проблем у партнера, от которых нельзя ставить в зависимость производство, – например, если у него сломалось оборудование или что-то случилось с машиной, мы можем оперативно задействовать другого поставщика.

Наши поставщики зачастую под заказы «ПСМ» держат склад, и это позволяет нам самим на своем складе уменьшать остатки. Так что с точки зрения обеспечения финансовой устойчивости работать с разными поставщиками тоже выгодно.

– Часто ли у вас возникают трудности, связанные с условиями поставки? Насколько быстро и как они решаются?

– Рабочие ситуации достаточно быстро разрешаются – это просто вопрос качественного взаимодействия менеджеров. Но если условия поставки систематически и по субъективным причинам нарушаются, мы меняем поставщика.

Могут быть объективные трудности, связанные с особенностями логистики у поставщика, которые заставляют нас снижать количество закупок. Например, мы могли бы приобретать больше двигателей одного из производителей, но у него нет собственного склада, и он отгружает продукцию прямо с конвейера. Масштабная работа с ним заставила бы нас сделать большие закупки на склад и таким образом «заморозить» значительные денежные средства. Поэтому мы предпочитаем шире взаимодействовать с теми, у кого есть склад в России, да еще и поставки с отсрочкой платежа.

– Для каждого предприятия важно наладить процесс управления поставщиками таким образом, чтобы от них гарантированно поступала качественная продукция. Какие способы управления поставщиками, усиливающие гарантии качества, существуют на вашем предприятии?

– На заводе дизелестроения «ПСМ» действует четырехуровневая система контроля качества. И первым этапом является как раз входящий контроль комплектующих и материалов. Служба ОТК проверяет комплектность поставки, соответствие технической документации. Периодически наши сотрудники выезжают к поставщику на отгрузку продукции и на месте проверяют качество.

Затем уже наши установки в процессе изготовления проходят межоперационный контроль на разных стадиях производства. На третьем этапе контроля качества мы испытываем их под рабочей нагрузкой. И в финале происходит окончательная приемка готовой продукции, когда мы еще раз проверяем качество и комплектность установки. На любом из этих этапов установка может отправиться на доработку.

Сейчас мы внедряем новый вид контроля качества – аудит глазами потребителя – CSA (Customer Satisfaction Audit). Это визуальный осмотр готовой продукции на предмет эргономичности и целесообразности примененных конструктивных решений. Его выполняют люди, независимые от нашего производства, и по итогам аудита они готовят рекомендации по улучшению качества продукции. Таким образом мы получаем независимый взгляд со стороны, который помогает всесторонне контролировать весь наш продукт со всеми его элементами.





Фото 2. Экскурсия на заводе дизелестроения «Промышленные силовые машины», 2012 год

– Такой подход распространен на европейских предприятиях. Хотелось бы, чтобы он в больших масштабах приживался и в нашей стране. А насколько вы удовлетворены результатами от применения обозначенных методов? Как вы совершенствуете систему закупок?

– Во-первых, сами производители ужесточили контроль качества, и к нам приходит гораздо меньше бракованной продукции. Теперь, при необходимости, их конструктора дорабатывают проекты под нашу специфику. И мы, в свою очередь, получаем гораздо меньше рекламаций от своих клиентов.

Для того чтобы усовершенствовать систему закупок, мы обучаем своих сотрудников и в целом повышаем исполнительскую дисциплину наших партнеров.

– Какими документами регламентирован у вас процесс управления, взаимодействия с поставщиками? Вы применяете одинаковые стандарты управления к разным типам поставщиков или такие стандарты для всех едины?

– Мы применяем единые стандарты ко всем поставщикам, независимо от объемов поставок. Здесь основной для нас документ – это политика в области качества, которую мы разработали в рамках внедрения системы ИСО 9001.

– Для повышения качества взаимодействия с поставщиками очень важны различного рода мероприятия, конференции, обучение, стажировки. Вы их проводите? И как часто? Насколько эффективным, по вашим оценкам, является их влияние на взаимодействие с поставщиками?



– У поставщиков основных комплектующих – дизельных двигателей – мы сами учимся, получаем от них информационную и техническую поддержку. Мы являемся OEM-партнером таких производителей двигателей, как Volvo Penta, Doosan, MTU, Mitsubishi и так далее. Это партнерство помогает нам повышать квалификацию своих сотрудников и обеспечивать сервис поставленных агрегатов собственными силами. А для клиента получать и продукт, и пуско-наладку, и дальнейшее обслуживание «в одном окне», несомненно, надежнее и дешевле.

В прошлом году мы организовывали конференцию поставщиков. Познакомили их со всем производственным циклом, с заводом дизелестроения, показали, как используем комплектующие, провели переговоры о дальнейшем сотрудничестве. Благодаря конференции мы увеличили число поставщиков, расширили линейку продукции и, в конечном счете, подняли продажи на 18% по итогам года. В некоторых сегментах продукции мы стали использовать пять поставщиков двигателей вместо двух, трех поставщиков генераторов вместо одного. Так что такой инструмент, как конференция, доказал нам свою эффективность.



Фото 3. Конференция поставщиков

### **Брак есть брак, и никаких классификаций!**

– Допустим, поставщик выбран, но еще не принято решение о поставках больших объемов продукции на постоянной основе. Чтобы такое решение было положительным, предстоит проверить продукцию поставщика на соответствие всем установленным критериям. Каковы, кроме качества, критерии, по которым вы проверяете продукцию? Кто и каким образом это делает?

– Новым поставщикам мы уделяем повышенное внимание: проверяем поступившие комплектующие на соответствие сопроводительной технической документации и нашим стандартам. Если речь идет об основных узлах нашей продукции, например насосы, – их мы в рамках входного контроля подвергаем испытаниям с нагрузкой.

Контроль качества выполняют отдел ОТК и служба материально-технического снабжения. Если продукция не соответствует нашим требованиям, – допустим, у партии глушителей нарушена герметичность, – мы направляем поставщику акт о браке с фотографиями и дальше действуем в зависимости от его желания исправиться.

– Наверное, ничто так не стимулирует поставщиков относиться категорически к браку при выпуске продукции, как твердая, даже жесткая, позиция со стороны заказчиков. Как действует ваше предприятие, когда обнаруживается брак в продукции поставщика? Как сказываются такие случаи на оплате продукции? Насколько, по-вашему, целесообразно ужесточать входной контроль качества (ВК) при поступлении продукции заказчику?



– Мы ужесточаем входной контроль по тем направлениям, где случаются сбои с качеством, причем проверяем партию не выборочно, а на все 100%.

Когда мы обнаруживаем брак, направляем поставщику соответствующий акт и фотосвидетельства. В спорных случаях, когда мы не можем сделать однозначный вывод о виновнике брака, – поставщик это или транспортная компания, которая доставляла груз, – просим приехать контролёра со стороны поставщика.

Оплату продукции мы перечисляем в основном по факту поставки. И в случае с некачественной поставкой мы либо платим только за качественную продукцию, а брак обмениваем, либо устраняем брак силами своего производства (например, восстанавливаем лакокрасочное покрытие) и выставляем счет за работу поставщику. Наши партнеры такие правила принимают.

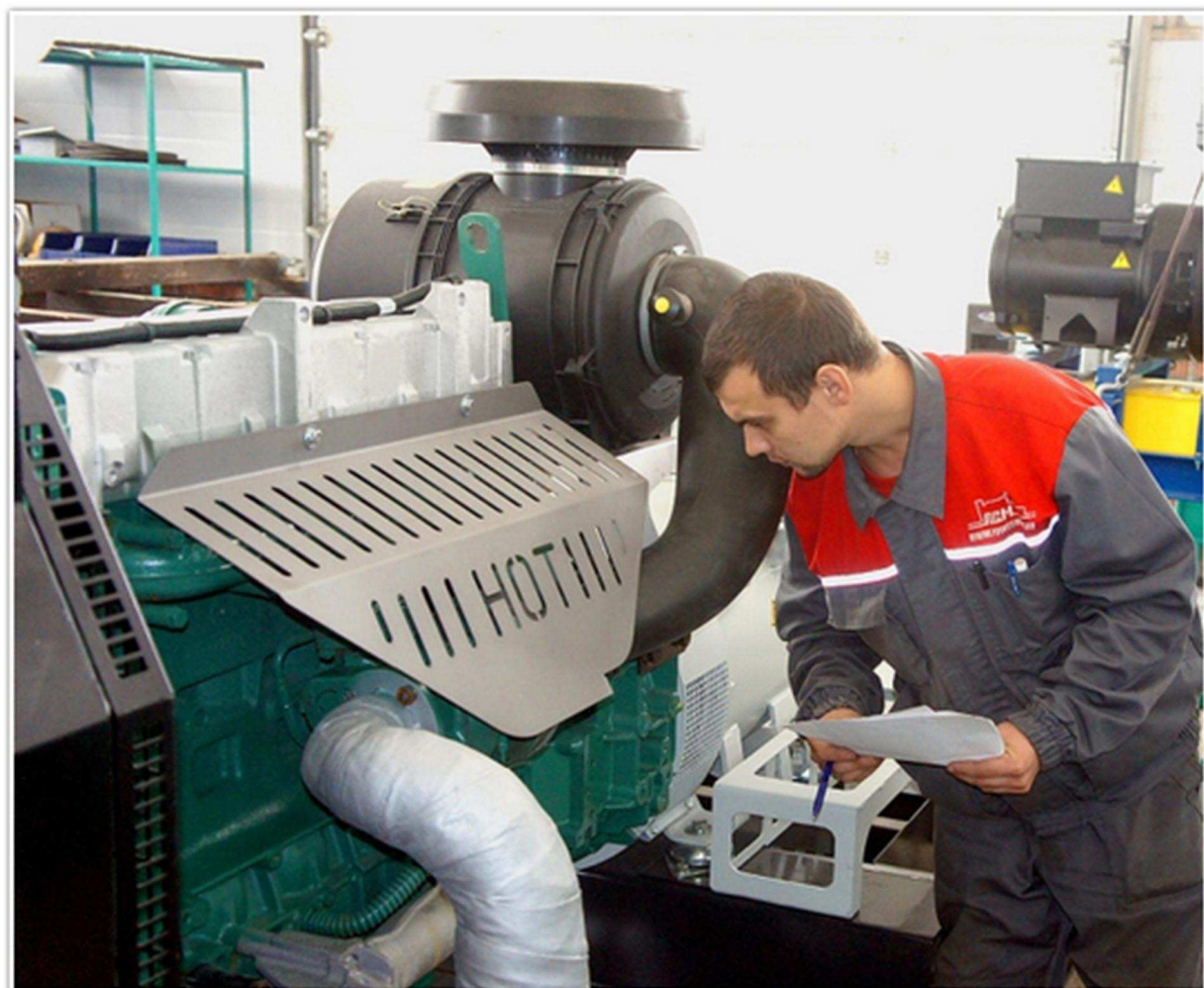


Фото 4. Контроль качества дизель-генераторных установок

– Некоторые предприятия выделяют значительные и незначительные дефекты в продукции поставщика. У вас тоже есть такие категории?

– Мы против такого классифицирования дефектов. Есть определенная специфика нашей продукции, для нее самый, казалось бы, незначительный дефект элементов сказывается на общем качестве и впечатлении. Даже если это просто ненадлежаще оформленный изготовителем паспорт на двигатель или некачественное лакокрасочное покрытие – дефект есть дефект, и порядок наших действий в случае любого дефекта один и тот же.

– Предусмотрены ли у вас какие-либо программы для поставщиков (например, премиальные, штрафные), стимулирующие их повышать качество своей продукции?

– У нас пока нет премиальной системы для поставщиков. Если они работают без сбоев, они получают больше заказов от нас, – и это главный стимул для качественной работы, по моему мнению. При этом действуют штрафные санкции в виде процента от суммы заказа за просрочку и некомплектность поставки. Поставщик заменяет бракованную продукцию на качественную за свой счет.

– После того как предприятие заключает договор с поставщиком на закупку продукции, включается в действие вся цепь поставок (совместно с необходимым планированием производства, заключением соглашений с транспортными организациями, финансированием и т.д.). Каким образом у вас налажена работа по обслуживанию поставок? Какова структура снабжения и как распределены обязанности между сотрудниками, отвечающими за поставки?

– Цепочка поставок запускается, по сути, со стадии конструкторской проработки проекта, если мы говорим о новой модели. Инженеры подбирают комплектующие вместе с отделом МТО и включают их в заявку для производства. Много зависит от того, серийная ли это продукция или новый проект, для которого, соответственно, нужно подбирать другие комплектующие и материалы. В целом производство само определяет свои потребности, а планированием закупок и всем взаимодействием с поставщиками занимается отдел МТО.

Отдел МТО на основе анализа рынка закупает все комплектующие и материалы. Он контролирует платежи и готовность продукции, организует транспортную логистику, затем вместе с отделом ОТК осуществляет входной контроль качества прибывших материалов, и дальше склад размещает их на площадях «ПСМ» по условиям хранения и удобства дальнейшей работы.

– Предприятия не зря озадачиваются, какой метод закупок выбрать. Ведь от этого зависит оборачиваемость запасов и капитала, и расходы непосредственно на закупку, на хранение запасов, складские площади и т.д. Какие подходы к закупкам выбираете вы? Одинаковы ли они для разных видов закупаемой продукции?

– Подходы разные, и они связаны со спецификой нашего производственного процесса и составом продукции. Могу сказать, что по некоторым видам материалов, например, по листовому металлу, мы не работаем с заводами, а закупаем его только у дилеров, так как в данном случае дилеры могут продать меньшие объемы и держат склад под наши заказы.

Также мы отказались от тендерной системы закупок, в основном из-за того, что закупку часто можно сделать только у единственного источника – конкретного поставщика определенной продукции.

– Каковы особенности формирования бюджетов на закупку на вашем предприятии?

– Бюджет на закупки мы формируем от факта продаж в предыдущем году, сверяем эти цифры с планами клиентов и прогнозами цен у поставщиков на предстоящий год. Учитываем и сезонный фактор, который влияет на спрос на нашу продукцию: летом обычно наблюдается спад, а с сентября и до конца года – быстро нарастающий спрос.

Подготовила Ольга Лазарева

---