

Из диалога с закупщиком:

- У нас хорошо поставлены закупки - мы закупаем только качественную продукцию. Вы же слышали про компанию "XXX"?

- Да, слышала. По официальным данным процент дефектов у них составляет 1,27%, т.е. действительно качественной продукции у них выходит 98,73%. Какие у вас есть гарантии, что вам и вашим клиентам не поступят партии или единичные изделия с дефектом?

- Ну, у всех бывает брак, но у нас договор на 20 страниц и там четко прописано, как осуществляется замена и гарантийные обязательства поставщика. И пока поставщик еще ни разу не отказался от возврата и замены.

- То есть к вам поступает иногда брак, но Вы не в курсе, как обеспечивается качество продукции на выходе у предприятия-поставщика. А скажите, какой процент от общего объема продаж поставщика составляют ваши закупки?

- Вообще-то, это коммерческая тайна, но я знаю, что мы очень серьезный клиент для них.

- А они для вас?

- Это основной продукт нашей компании и пользуется

большим спросом, а на этого поставщика приходится основная часть закупок.

...

В этом диалоге выделяются 2 момента:

1. Между этими компаниями явно должны быть партнерские отношения или, как минимум, кооперация, потому что взаимодействуют крупный клиент и поставщик основного продукта. Но отношения выстроены, как экономически целесообразные, т.е. оппортунистические.

Вопрос для самопроверки: по каким признакам вы определила тип отношений с поставщиком?

2. Менеджер по закупкам под качеством поставок подразумевает только качество самой продукции, а не полного комплекса логистических услуг, сопровождающих продукт.

Вопрос для самопроверки: по каким параметрам вы определяете качество деятельности поставщика и ваш процесс взаимодействия?

Не будем сейчас о том, почему у нас до сих пор объемы продаж поставщика считаются коммерческой тайной, а отметим все моменты, касающиеся качества. Сейчас недостаточно иметь качественный продукт - весь процесс поставок должен быть

качественным и с минимальными издержками на единицу продукции.

Давайте для начала обратимся к понятию качества.

Определение: Качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые требования.

Составляющими качества товара являются:

- функциональное соответствие (способность товара правильно выбрать базовую функцию);
- дополнительные функции (диапазон возможностей товара помимо базовой функции);
- соответствие (соблюдение норм и стандартов на заявленном уровне);
- надежность (отсутствие поломок или дефектов в работе в течение заданного срока);
- долговечность (полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя);
- сервис (диапазон, скорость и эффективность услуг, обеспечиваемых до, во время и после продажи);
- эстетичность (дизайн, вид, цвет, вкус и т. п.);
- воспринимаемое качество (репутация, имидж товара или марки).

Применительно к качеству услуг выделяют:

- компетентность (фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу);
- надежность (стабильность работы фирмы);
- отзывчивость (система не выходит из строя при непривычных запросах);
- доступность (легкость контакта с сотрудниками фирмы);
- понимание (понимание специфических потребностей клиентов);
- коммуникация (своевременное информирование клиентов на доступном языке);
- доверие (репутация фирмы);
- безопасность (защита от риска физического и морального);
- обходительность (вежливость, внимательность, дружелюбие);
- осязаемость (материальная привлекательность помещений и формы персонала).

А теперь пора определить, какие требования мы – как потребители – должны установить к качеству процесса поставок от конкретного поставщика.

1. Качество предложения.

Как поставщик делает коммерческое предложение, как проводит переговоры, что предлагает на словах, что фиксирует в договоре, насколько он пунктуален, аккуратен в мелочах. Здесь уже можно увидеть, как выстроены процессы у поставщика и какое качество работы мы можем увидеть впоследствии.

Недавно один из моих клиентов сделал электронную форму коммерческого предложения на своем сайте. Количество входящих коммерческих предложений резко сократилось - многим просто стало лень заполнять форму, ведь гораздо легче отправить типовой готовый файл в надежде, что и так сработает. Закупщики избавились таким образом от вала звонков и писем от нерадивых поставщиков, а сэкономленное время смогли направить на выстраивание отношений с добросовестными поставщиками.

2. Качество размещения заявки/заказа.

Как принято размещать заказ, насколько автоматизирован процесс, сколько времени у вас занимает процедура размещения заказа, в какие сроки рассматривается заявка, как подтверждается ее приемка в работу, и т.п. Пусть это будет, хотя бы, простое подтверждение по эл.почте: "ваша заявка принята в работу /время, дата, фио/ ожидаемое время

отгрузки - время/дата ...по вопросам выполнения заказа обращаться к фио,тел."

Может ли поставщик гибко и быстро отреагировать на изменения в заказе, способен ли он индивидуализировать заказ и др.

3. Качество прохождения заказа.

Сообщают ли вам своевременно о сбоях в процессе производства и поставок? Как вы можете проконтролировать выполнение заказа?

Например, в компании "Тетрапак" клиенты допущены в систему, где они могут увидеть полностью, на какой стадии находится заявка, все ли идет по плану, когда ожидается выпуск продукции, отгрузка и т.п., все с точностью до минуты. Сколько еще поставщиков может похвастаться такой организацией работы?

4. Качество продукции.

Какова система качества у поставщика, как он работает со своими поставщиками сырья, как обеспечивает технологию изготовления, есть ли НИОКР, как осуществляется выходной контроль и т.п.

Можете ли вы лично побывать на производстве и убедиться в том, что система качества есть и работает, уверены ли вы в том, что качество продукции не только стабильно, но и постоянно улучшается? Крупные компании часто держат целый

штат своих технологов, которые контролируют процесс производства у ключевых поставщиков, и стремятся к тому, чтобы поставщик принял философию качества у себя на предприятии, - в этом случае компания может быть спокойна за входное качество и сможет уже сосредоточиться только на качестве своих процессов и производства.

Когда вы в последний раз были на предприятии поставщика: посещали производство и склад готовой продукции?

5. Качество упаковки.

Часто упаковка призвана не только обеспечивать сохранность товара, но и является частью товара - мало кто согласится купить товар в нарушенной упаковке. Удобна ли упаковка для вашего производства, соответствует ли норма упаковки вашим потребностям?

Многим сейчас важна еще и экологичность упаковки, возможность использовать ее вторично или перерабатывать. Задумывается ли об этом поставщик?

6. Качество отгрузки на складе поставщика.

Знаете ли вы точное время отгрузки, как организован процесс, какова скорость загрузки, заботится ли поставщик об оптимальном использовании

пространства, о сохранности упаковки и товара в пути и т.п.

Недавно на дороге получила «подарок» на капот своей машины – из резко затормозившего впереди грузовика повываливались коробки. Хорошо, что в коробках была одежда, а не что-нибудь тяжелое, и обошлось без ремонта машины. Груз и тент не были закреплены, а ведь это чей-то поставщик так отгружает и доставляет товар.

7. Качество комплектации.

Насколько вы уверены в том, что у вас не будет пересортицы, некомплекта, недостатка товара и проч.? Случается ли такое? Почему происходит и как поставщик совершенствует свой процесс? Как поставщик объясняет эти ситуации? Есть положительная динамика за время работы с поставщиком?

8. Качество транспортировки.

Доставка или самовывоз. Если доставка, то с какой транспортной компанией работает поставщик или есть собственный транспорт, застрахован ли груз, надежная ли компания.

Если самовывоз, то будет ли простаивать ваша машина в ожидании отгрузки или все происходит точно вовремя и проч.

9. Качество самой поставки.

Вы уверены, что этот поставщик поставит точно в срок, или вынуждены держать большой страховой запас для гарантии наличия товара? Время поставки обозначается в часах или «от рассвета до заката»?

Приходится ли вашему складскому персоналу «бить баклуши» до обеда, а потом пахать на разгрузке в поте лица в сверхурочное время, потому что все поставщики приехали в одно время под конец рабочего дня?

Многие продуктовые компании обязательно ведут оценку доставки, где есть такие пункты, как чистота не только машины, но и одежды водителя. Как вы оцениваете доставку, как об этом узнает поставщик.

10. Качество оформления документов.

Документооборот – часто головная боль для многих закупщиков. То документы не отправили с грузом, то неправильно оформили, то предоставили неполный комплект. А сколько проблем возникает с несоответствием номенклатурных названий у поставщика с вашими? Приходится тратить уйму времени на решение таких простых вопросов. Сбои в таком простом процессе настораживают – если в компании стремятся к качеству, то философия пронизывает все процессы компании, иначе

невозможно будет наладить качество отдельно взятого производства.

11. Качество обработки рекламации и претензий.

Если заказ выполняют быстро, то рекламацию должны обрабатывать в сверхзвуковом режиме и со скоростью света. Так ли это с вашими поставщиками? Существует ли четкая схема замены и возврата товара, как прописано исполнение гарантийных обязательств?

12. Качество реакции на ваши предложения по улучшению.

Когда вы последний раз обращались с таким предложением к поставщику, как он реагировал, каким конкретным действием отреагировал, сообщил ли о проведенной работе?

Даете ли вы поставщику обратную связь о его работе, отвечает ли он официально на такие обращения, происходят ли изменения в его работе?

Вот и 12 стульев получились, на которых сидит качество поставки для вас. Синим цветом отмечены те пункты, на которые чаще всего пока обращают внимание закупщики, но этого мало. Как и что вы оцениваете?

Очень важен п.12, а именно, как лично оцениваете работу поставщика и инициируете улучшения у поставщика?

Если вы просто фиксируете проблемы и недочеты поставщика, но не воздействуете на него, не воспитываете, не стимулируете улучшение его деятельности, то вряд ли получите необходимое качество. Напрашивается частенько желание сменить поставщика, но рынок - есть рынок, на нем существуют негласные отраслевые стандарты, почти все придерживаются практики "не хуже других" и "от перемены мест слагаемых сумма не изменится".

Будьте активны – проявите инициативу, начинайте воспитание своего поставщика!

Ну, и проверьте себя по этим пунктам - для кого-то вы тоже являетесь поставщиком.

С уважением, Наталья Уразова

+7(495)649-8616

Справка.

Из международных стандартов качества ISO:

Процесс закупок

Организация должна обеспечивать соответствие закупленной продукции установленным требованиям к закупкам. Тип и степень управления, применяемые по отношению к поставщику и закупленной продукции, должны зависеть от ее воздействия на последующие стадии жизненного цикла продукции или готовую продукцию.

Поставщики

Организация должна оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации. Должны быть разработаны критерии отбора, оценки и повторной оценки. Записи результатов оценивания и любых необходимых действий, вытекающих из оценки, должны поддерживаться в рабочем состоянии.

Информация по закупкам

Информация по закупкам должна описывать заказанную продукцию, включая, где это необходимо:

а) требования к утверждению продукции, процедур, процессов и оборудования;

б) требования к квалификации персонала;

в) требования к системе менеджмента качества.

Организация должна обеспечивать адекватность установленных требований к закупкам до их сообщения поставщику.

Проверка закупаемой продукции

Организация должна устанавливать и внедрять деятельность по проверке закупленной продукции, или другие действия, необходимые для гарантирования того, что закупленная продукция соответствует установленным требованиям по закупкам.

В тех случаях, когда организация или ее потребитель назначают выполнение проверки на предприятии поставщика, организация должна заявить о назначении проверочных мероприятий и методах выпуска продукции в информации по закупке.



Наталья Уразова

Тренинги:

- 20-22 ноября “Выбор и оценка поставщика”
- 26-28 ноября “Переговоры о закупках”
- 05-07 декабря “Управление закупками”

Заказать

+7(495) 649 86 16