

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ С ВНЕШНИМИ И ВНУТРЕННИМИ
ПОСТАВЩИКАМИ**

ОАО «Завод им. А.М. Тарасова»

Интеграционные процессы развития общества в последние десятилетия потребовали преобразований не только в политической сфере, но и в экономической, и, как следствие, - в сфере производства. Распространение и внедрение философии взаимоуважения привели к тому, что конкуренция в бизнесе во многих случаях сейчас трансформируется в сотрудничество. Уважающие себя фирмы отказываются от жесткой конкурентной борьбы, которая была присуща еще несколько лет назад, предпочитая взаимовыгодные договоры. Жесткая конкуренция может привести, в лучшем случае, к снижению цены за счет уменьшения издержек производства, что в свою очередь ведет к сокращению расходов на разработку новых продуктов и технологий, а это пагубно сказывается на прогрессе. Сейчас бизнесмены придерживаются такой идеологии в отношениях, когда любая сделка выгодна для обеих сторон, и только при этом условии повышается благосостояние, и возможно создание продукта или услуг, полезных обществу. Конкурент рассматривается не как соперник, а как союзник. Такая философия приводит к образованию в бизнесе, так называемых, стратегических альянсов.

Многие фирмы мирового уровня заключают с подрядчиками и поставщиками договоры таким образом, чтобы это приводило к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству. Компании с новым управленческим мышлением начинают сотрудничество с поставщиками на стадии разработки нового продукта и предлагают долгосрочные контракты тем, кто в состоянии обеспечить поставки точно в срок и полностью удовлетворить требования к качеству. Такой метод был использован корпорацией "Форд" при создании автомобиля "Таурус". "Ксерокс" сократил число своих поставщиков (оптовиков) с 5 тысяч до 300, подписав с оставшимися 2-3 летние контракты в обмен на значительные улучшения качества поставляемых узлов и материалов [1].

Было бы наивно предполагать, что основоположники такой системы отношений - руководство японской компании "Тойота" - придерживаются этого стиля работы исключительно из любви и уважения к своим поставщикам. На самом деле они просто отказались от "позиции силы" и направили свои усилия и усилия своих поставщиков в одно русло для достижения взаимной выгоды и минимизации затрат. Ими была разработана структура согласования цен и прибылей, и таким образом внедрены отношения партнерства. Уже в 1950-е годы "Тойота" начала формировать новую систему поставок, организовав своих поставщиков по "ярусному" принципу взаимодействия независимо от того, являлись ли они подразделением компании или ведут свой бизнес. Поставщики первого яруса привлекались к разработке новой продукции. Им давали информацию о технических характеристиках модели и ставили задачу, например, разработать тормозную систему, способную обеспечить эффективную работу в предполагаемой модели автомобиля, имеющую определенные габариты и стоимость, не превышающую некоторый предел. Если поставленный опытный образец в процессе испытаний на сборочном заводе работал в

соответствии с требованиями, то поставщик получал заказ на изготовление всей партии. "Тойота" не выставляла требований к материалам для изготовления системы и к принципам ее функционирования. Все конструктивные решения принимались поставщиками.

Так как почти все поставщики первого яруса специализировались в производстве одного компонента и не являлись конкурентами, то они обменивались информацией и опытом, что приводило к лучшим результатам и приветствовалось в компании "Тойота".

В свою очередь, каждый поставщик первого яруса формировал собственный круг поставщиков, которые уже образовывали второй ярус по отношению к "Тойоте". Как правило, ко второму ярусу относятся фирмы по обработке материалов, которые не составляют конкуренции для тех, кто производит компоненты. Эти фирмы можно объединять в группы для обмена информацией о достижениях в технологии производства.

С восточной мудростью "Тойота" не стала объединять поставщиков по вертикальному принципу, избежав лишней бюрократии, но и не сделала их совершенно независимыми подразделениями с чисто рыночными отношениями между собой.

Свои внутренние подразделения по производству комплектующих "Тойота" перевела в разряд полузависимых фирм, в которых она имела долю акций. У ранее независимых поставщиков "Тойота" тоже купила долю акций. В процессе становления такой системы взаимодействия поставщики первого яруса тоже стали приобретать друг у друга долю в капиталах.

Так, в конце 1980-х годов "Тойота" имела 22% активов фирмы "Ниппонденсо", производящей электрооборудование, 14% фирмы "Тойода Госей" (сиденья, электропроводка). 12% фирмы "Айшин Сейки" (компоненты двигателя) и 19% фирмы "Койото" (детали отделки салона). Кроме того, "Тойота" часто финансирует разработки нового оборудования, нужного для производства комплектующих новых моделей компании [2].

Поставщики "Тойоты" - это независимые компании со своим бухгалтерским учетом, которые выполняют заказы для других сборочных заводов и фирм из других отраслей промышленности, получая более весомую прибыль от "внешнего бизнеса".

Так фирма "Ниппонденсо" 60% своего бизнеса ведет с компанией "Тойота" и обладает активами в семь миллиардов долларов, 2 % ее активов принадлежат "Тойоте", около 30 % - объединению поставщиков "Тойоты", 6% - Роберту Бошу, а остальные - на открытом рынке [2].

Также "Тойота" временно помогает поставщикам своим рабочим персоналом, когда у тех возникают проблемы из-за необходимости увеличения объема поставок. Иногда менеджеры компании "Тойота" переходят на высокие посты для работы в фирмы-поставщики. Таким образом сохраняется заинтересованность не только в финансовой и информационной сферах, но и в человеческих ресурсах.

Достижения "Тойоты" стали привлекательны для других известных компаний, и они стали частично перенимать такой стиль ведения бизнеса. Эти тенденции особенно интенсивно развиваются в последние годы.

Безусловно, переход к новым отношениям не происходит безболезненно. Так управляющие компании "Харли-Дэвидсон" при внедрении системы "поставки точно в срок" испортили отношения со многими своими поставщиками, но в результате, придя к взаимопониманию с самыми надежными из них, достигли своей цели. Контракты теперь умещаются на двух страницах вместо 35. Организованные курсы статистики

помогли поставщикам освоить методы учета самых незначительных улучшений в поставляемых станках и оборудовании. В результате расходы "Харли Дэвидсон" на гарантийный ремонт, устранение дефектов и прочее сократились на 60% [1].

Для решения проблем качества компания "Форд" применяет метод вознаграждения самым лучшим поставщиком. Компании "Доннели корпорейшн" и "Херман Миллер" получили премии от "Форда" как поставщики с наилучшим качеством и точностью поставок.

Как видно из опыта "Тойоты", подобные отношения могут и должны быть установлены и внутри крупных компаний на уровне предприятий или подразделений. Их материальную заинтересованность в общем виде можно представить следующей формулой:

$$P_0 = P_n + \sum_{i=1}^N k_i P_i,$$

где P_0 - общая прибыль основного предприятия,

P_n - прибыль основного предприятия от собственной деятельности,

P_i - прибыль i -го поставщика,

k_i - доля основного предприятия в активах i -го поставщика.

Для предприятий поставщиков формула прибыли аналогична этой.

Таким образом, соблюдается заинтересованность всех сторон в эффективном управлении производством, снижению себестоимости продукции и увеличении прибыли.

В случае, когда в компании несколько предприятий выпускают одинаковую продукцию, для установления нормальных взаимоотношений между предприятиями было бы полезно изучить рынок сбыта, чтобы каждое предприятие выпускало пусть похожую, но модифицированную продукцию. Здесь возникает вопрос выбора ассортимента каждым предприятием, который будет зависеть от изобретательности, творческого потенциала работников. Для исключения жесткой внутриотраслевой конкуренции каждое предприятие должно работать на разные категории потребителей. В такой ситуации и при сбыте возникает своего рода стратегический альянс, который предоставляет предприятиям преимущество на рынке, если главная компания уже хорошо зарекомендовала себя на рынке, и ее товарный знак является гарантом качества и престижа. Кроме того, у предприятия нет необходимости тратить собственные средства на рекламу и мероприятия по продвижению товара на рынке.

Таким образом, придерживаясь философии взаимоуважения и сотрудничества, совершенствуя тем самым управленческую и производственную систему, можно достичь значительных успехов в бизнесе.

ЛИТЕРАТУРА

1. G. Jackson Grayson, C. O'Dell. American Business: a Two - Minute Warning. - N.Y., 1988.
2. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos. The Machine that Changed the World. - N.Y., 1990.