



# Раскрыть потенциал международных закупок

Ян Вюлленвебер

За последние годы привлекательность развивающихся стран как поставщиков дешевого сырья и дешевых трудовых ресурсов снизилась из-за целого ряда факторов, среди которых рост заработной платы, увеличение стоимости грузоперевозок, валютные риски, низкое качество поставляемых продуктов и отсутствие четких стандартов безопасности. Некоторые известные компании, включая ряд ведущих европейских фирм, отказались от прежней политики в области снабжения и сосредоточили усилия на поиске поставщиков в странах с высоким уровнем доходов. Многие экономисты заговорили о том, что период глобализации и вывода производства за рубеж подходит к концу.

Сегодня картина изменилась: благодаря освоению новых производственных технологий компаниям из стран с низкими издержками удалось повысить эффективность, уменьшив при этом себестоимость единицы продукции. Сталкиваясь с острой необходимостью в сокращении расходов, компании из многих отраслей неожиданно для себя обнаруживают, что традиционные проблемы, связанные с формированием международной базы поставщиков (низкое качество продукции, ее небезопасность и т.п.), сегодня решаются уже гораздо легче.

Недавно мы провели исследование в области формирования и оптимизации базы поставщиков, проанализировав соответствующий опыт 100 компаний из разных стран и отраслей (автомобиле- и машиностроение, производство потребительских товаров и электроники, химическая промышленность). В ходе исследования были опрошены 400 специалистов, отвечающих за принятие решений. По итогам опроса мы оценили компании, в которых работали респонденты, по двум аспектам: степень проработки стратегии по формированию международной базы поставщиков и актуальность соответствующих методов. В результате удалось четко разделить охваченные исследованием предприятия на три группы: компании со средней эффективностью (57%), компании — отраслевые лидеры (14%) и отстающие компании (29%). Как выяснилось, в целом механизмы формирования международной базы поставщиков все еще находятся на начальном этапе развития. Даже в самых передовых компаниях, опыт которых был изучен в ходе исследования, затраты на международное снабжение составляют всего 31% от общих расходов. А у более консервативных игроков этот показатель не достигает и 10%.

Изучив результаты исследования более тщательно, мы пришли к выводу, что эффективному формированию международной базы поставщиков чаще всего препятствуют не фундаментальные, а сугубо практические проблемы. Как показал анализ, большинство компаний попросту не создают условий, необходимых для полноценной реализации потенциала международного снабжения. Мы выявили пять основных факторов, не позволяющих успешно формировать международную базу поставщиков:

- отсутствие стратегии международного снабжения;
- отсутствие эффективных механизмов мотивации сотрудников и распределения обязанностей;
- недостаток внимания к конкретным регионам;
- слабое взаимодействие с поставщиками на местах;
- неэффективное управление персоналом в странах с низкими издержками.

### Стратегический успех

Грамотная стратегия международного снабжения предполагает постановку масштабных, но реалистичных целей, а также четкое распределение функций между отдельными структурными единицами компании. Перед тем как ставить подобные цели, предприятию необходимо всесторонне изучить имеющиеся возможности по организации снабжения и сформировать четкое представление о своем портфеле закупок, включая структуру затрат.

Кроме того, успешная стратегия международного снабжения должна учитывать сильные стороны отдельных стран и особенности экономической среды каждого региона. Например, один североамериканский конгломерат управляет поставками чугунных деталей исходя из того, какие ресурсы и мощности имеются в той или иной стране. Крупные партии простых чугунных изделий закупаются в Китае. Более сложные компоненты, востребованные в меньшем количестве, поставляются из Индии. Наконец, самые сложные детали и высококачественные сплавы поступают из Кореи.

Для сравнения приведем другой пример. На фоне изменившейся экономической обстановки одна из европейских автомобилестроительных компаний решила пересмотреть свою стратегию международного снабжения. Проанализировав страновые риски, характерные для Китая и Индии, фирма предпочла наладить сотрудничество с поставщиками чугунных деталей из Восточной Европы.

Результаты нашего исследования показали, что в большинстве компаний-лидеров существует тщательно продуманная стратегия поставок — более чем две трети этих предприятий управляют международным снабжением исходя из данных, основанных на всестороннем анализе структуры затрат и потенциала экономии. В то же время из числа выявленных нами отстающих компаний лишь 12% имели официально утвержденную стратегию снабжения как таковую.

## Четкое распределение обязанностей и мотивация персонала

Мероприятия по формированию международной базы поставщиков часто заканчиваются провалом из-за сопротивления со стороны специалистов и руководителей. При этом речь прежде всего идет не о тех сотрудниках, которые работают непосредственно в странах с низкими издержками, а о представителях головных офисов. Как правило, такая ситуация складывается не потому, что сотрудники компании слабо разбираются в вопросах международного снабжения. Даже в тех фирмах, где поставки из-за рубежа играют второстепенную роль, специалисты обычно очень хорошо понимают преимущества этой системы. В действительности низкая заинтересованность персонала обусловлена недостаточно четким распределением обязанностей. Так, в 86% компаний, которые по итогам нашего исследования попали в категорию отстающих, сотрудники не имели конкретных обязанностей, задач и границ ответственности применительно к организации международного снабжения.

Многие предприятия могли бы добиться более высоких результатов в этой области за счет внедрения соответствующих стимулов. Однако эти стимулы не должны быть исключительно финансовыми. Вместо того чтобы просто распределять премии среди персонала, следует внушать работникам мысль о том, что оптимизация системы международного снабжения является важнейшей задачей, от выполнения которой зависят их авторитет и карьерный рост.

Чтобы показать, насколько значимую роль для предприятия играют вопросы управления зарубежными поставками, обратимся к опыту одной североамериканской группы компаний с международной клиентской базой. В условиях спада, наблюдавшегося на фондовом рынке, глава фирмы принял решение о разработке и реализации программы международного снабжения. Однако вскоре после запуска эта программа встретила сильное противодействие со стороны персонала, особенно из числа специалистов производственных отделов и отделов управления качеством. Компания решила эту проблему, сформировав несколько межфункциональных рабочих групп по международному снабжению. Для членов этих групп была разработана четкая модель мотивации, а ответственность за соответствующее финансовое обеспечение была возложена на руководителей заводов. Представителям ключевых подразделений — производственных отделов и отделов управления качеством — было предложено посетить новых поставщиков с рабочими визитами, чтобы на месте ознакомиться с их корпоративными системами и навыками. Кроме того, фирма создала собственные подразделения по снабжению в Бразилии, Китае, Чехии и Индии.

В итоге благодаря реализации этой программы в компании произошли серьезные перемены. Затраты на приобретение товаров и услуг сократились на 25%, а объемы международных операций увеличились — сегодня более половины

совокупного оборота группы приходится на операции, осуществляемые за пределами Северной Америки. В общем и целом программа международного снабжения позволила существенно повысить показатели оборота, прибыли и рыночной капитализации группы.

### Приоритетная задача — организация поставок из конкретных регионов

Для многих компаний международное снабжение — это своего рода «международный шопинг». Такие компании сотрудничают с поставщиками из множества стран, расположенных в различных регионах мира. С одной стороны, такой подход позволяет найти партнеров, предлагающих самую низкую цену, однако при этом не учитывается тот факт, что организация поставок из новой страны всякий раз усложняет управленческую деятельность и приводит к росту соответствующих затрат. Компании, которые осуществляют снабжение подобным образом, неизбежно испытывают трудности, связанные с поиском руководящих работников в тех странах, где проводятся закупки, или с получением подробной информации о местных поставщиках, законах, налогах и субсидиях.

Лишь 14% опрошенных нами руководителей сообщили о том, что у них есть четкая стратегия по анализу закупочной деятельности в странах с низкими издержками, и всего 11% респондентов заявили, что они имеют полное представление о базах поставщиков в тех странах, с которыми работают, а также о соотношении соответствующих рисков и преимуществ. Как выяснилось в ходе исследования, даже среди компаний-лидеров лишь немногие классифицируют государства с низкими издержками по конкретным критериям, таким как преимущества той или иной страны (наличие сырья, величина заработной платы, уровень образования), степень развитости национальной промышленности (эффективность поставщиков, размер внутреннего рынка) или экономическая ситуация в целом (доступность капитала, наличие инфраструктуры, страновые риски).

Для большинства компаний наиболее эффективная стратегия состоит в том, чтобы сосредоточить усилия в сфере международного снабжения на нескольких определенных регионах, пусть даже среди них не окажется стран, предлагающих на первый взгляд более выгодные цены. Такой подход позволяет принимать решения, касающиеся выбора поставщиков, на основе глубокого знания рыночной конъюнктуры. При этом также удастся свести к минимуму немалые накладные расходы, связанные с организацией международного снабжения.

### Взаимодействие с поставщиками

Уже давно прошли те времена, когда одна западная фирма рассылала письма десяткам поставщиков, а затем, дождавшись ответа, направляла им приглашения на тендер. Сегодня для успешного выбора поставщиков в странах с низкими издержками компаниям-покупателям необходимо налаживать очень тесное взаимодействие с потенциальными поставщиками до начала тендера. Это нужно

для того, чтобы покупатель мог получить интересующую его информацию о поставщике и подтвердил серьезность своих намерений. При этом взаимодействие сторон может проходить в самых разных формах: телефонные звонки, личные встречи, видеоконференции или посещение производственных объектов.

Согласно результатам нашего исследования, 80% наиболее успешных компаний связываются с поставщиками и запрашивают необходимую информацию еще до начала тендера. Среди менее эффективных компаний лишь 47% поступают подобным образом.

Подробная информация о поставщике также необходима для успешного ведения переговоров. Клиенту важно не только понять суть предложения поставщика, но и определить, какие намерения стоят за этим предложением. Например, чтобы укрепить свои позиции в ходе переговоров, поставщики из Индии часто предлагают потенциальным клиентам очень выгодные цены независимо от того, удастся ли им действительно выполнить свои обещания. Поставщики из Китая, напротив, внутренне готовы к тому, что в ходе переговоров начальная цена будет снижена, поэтому при общении с ними всегда следует требовать уступок в цене. Разумеется, перед заключением договора компания-покупатель должна также проверить показатели эффективности поставщика, изучить его опыт работы и оценить его стабильность.

Когда партнерские отношения с поставщиком установлены, важно сделать так, чтобы эти отношения удалось сохранить. Как выяснилось по итогам нашего исследования, 58% компаний, занимающих лидирующие позиции в области международного снабжения, поддерживают личные контакты с поставщиками, организуя деловые поездки и конференции. Среди отстающих компаний лишь 17% применяют такую практику. При этом 79% передовых предприятий отслеживают показатели эффективности поставщиков и систематически, на регулярной основе, направляют им свои отзывы и рекомендации. Более того, половина таких компаний привлекает поставщиков из стран с низкими издержками к разработке новых продуктов. Среди фирм-аутсайдеров только 38% отслеживают показатели эффективности поставщиков и всего 13% разрабатывают новые продукты совместно с поставщиками.

## Управление персоналом на местах

Успех формирования и оптимизации международной базы поставщиков во многом зависит от навыков персонала, будь то представители головного офиса, местный персонал из стран с низкими издержками или сотрудники компании-поставщика. Таким образом, эффективные программы международного снабжения должны включать в себя ряд стратегических мероприятий в кадровой сфере, направленных на формирование необходимых навыков у персонала на местах. Суть подобных мероприятий состоит в следующем: компания нанимает специалистов в странах с низкими издержками, затем эти сотрудники проходят обучение в головном офисе

компании, после чего их направляют обратно в целевой регион, где они ведут подбор рядовых специалистов по закупкам и управляют программами снабжения. Такой подход требует значительных затрат, однако отправка собственных сотрудников в другие страны для выполнения тех же функций обходится компаниям еще дороже и зачастую не приносит желаемых результатов.

---

Выводы по итогам нашего исследования однозначно свидетельствуют о том, что в целом предприятия по-прежнему используют потенциал международного снабжения крайне ограниченно. Значительных успехов в этой области удастся достичь еще не скоро, а сейчас компании должны прежде всего основательно подготовиться к внедрению новых механизмов организации закупок и провести соответствующие внутривидовые преобразования. *B*

*Статья была опубликована в McKinsey & Company Operations Extranet<sup>1</sup>, август 2009 г.*

---

<sup>1</sup> См.: <http://operations-extranet.mckinsey.com>.