

Предприятия ищут оптимальную модель взаимоотношений с поставщиками — как огнеупоров, так и других производственных комплектующих. Многие считают, что на смену тендерам должны прийти долгосрочные отношения. Но эти отношения еще надо заслужить.

В ПОИСКАХ ТЕНДЕРА

В последнее время огнеупорная тематика неожиданно вышла на страницы федеральной прессы, ее деловые страницы. Причина этого простая: как всякая сервисная отрасль, огнеупорный сектор металлургической промышленности является индикатором общего состояния. По симптомам отдельного «органа» можно судить о самочувствии всего организма — металлургической промышленности.

На огнеупоры и огнеупорные материалы приходится незначительная доля в ценообразовании металла, но предприятия стремятся максимально экономить именно тут — в других секторах ценообразования лазеек для экономии практически нет: цены, как правило, жестко привязаны. Но поскольку поставка огнеупоров — это прежде всего сервис, а каких-то революционно новых материалов на рынке не появляется, покупатель пытается выиграть на соотношении цены и качества сервиса, беря как бы на себя роль производственных специалистов, ответственность за качество продукции. В этом случае завод проводит многочисленные тестовые испытания и подбирает нужный материал путем многочисленных проб, не оставляя права на ошибку. Металлургия вообще одна из самых требовательных к сервису и качеству обслуживания оборудования и расходных материалов отраслей.

Если по тем или иным причинам завод делегирует ответственность за качество огнеупоров поставщику, это, скорее, говорит, о снижении уровня собственных заводских специалистов, нежели о возникшем между заводом и поставщиком огнеупоров невероятном доверии. Один из наиболее характерных показателей качества производственного процесса — снижение затрат на огнеупоры на тонну стали до 6–7 долл. Если предприятию огнеупоры обходятся в 10–12 долл. на тонну — что-то не так в плане организации поставок. Наиболее заметные игроки рынка огнеупорных поставок — ООО «Группа «Магнезит», ООО «РХИ Восток», ООО «Металл Проект»; эту зависимость прекрасно понимают. Как напомнил на осенней конференции, посвященной рынку металлургического сырья СНГ, представитель ООО «Магнезит Монтаж Сервис», есть и такие предприятия, в которых уровень затрат на огнеупоры достигает 20–25 долл. за тонну, что совершенно недопустимо.

Добиваясь гарантированного качества футеровки, предприятия увеличивают меру требований к сервису, одновременно стараясь выигрывать в цене. Металлургические предприятия фактически стремятся завести стоимость услуг в цену материалов, и будут стремиться делать это всегда, пытаясь выжать максимальную экономию с этого «пяточка возможностей». Но парадокс в том, что от уровня сервисного обслуживания зависят долговечность футеровки, эффективность работы печи, а значит, и выигрыш в долгосрочной перспективе.

Столь высокие требования к качеству сервиса приводят сегодня к тому, что каждая компания — поставщик огнеупоров, у которой есть пул заказчиков из числа крупнейших предприятий, может считаться в целом надежной. Именно поэтому металлургическое сообщество, применительно к огнеупорам как некой лакмусовой бумажке, сегодня всерьез озадачилось поиском оптимальных тендерных решений в своей закупочной политике. А когда такая потребность возникает у ряда игроков, неминуемо возникает почва для дискуссии и обмена опытом.

Ниже приводятся мнения, высказанные участниками рынка в ходе ряда проведенных в конце 2012 г. исследований, посвященных тендерной политике предприятий, поиску эффективных решений в закупочной деятельности. Многие опрошенные эксперты — как со стороны предприятий, так и со стороны поставщиков — приходят к выводу, ко-

торый ранее был свойственен по большей части исключительно поставщикам: в отношениях между клиентом и заказчиком все чаще требуется надежность в виде долгосрочного надежного контракта, в рамках которого и клиент, и заказчик предсказуемы друг для друга.

— Сейчас уже все компании, которые работают с оборудованием разных поставщиков, понимают, с кем возможно долговременное сотрудничество в рамках поставок оборудования, у кого какое место по качеству (**К. Мажумдер**, генеральный представитель в РФ и СНГ компании «SMS Concast AG», Швейцария, — крупного поставщика оборудования для металлургии).

— Запад отступил от тендеров (**Ш. Пишек**, генеральный директор ООО «РХИ Восток»). Там, где есть тендер, там нет рынка.

— Теперь компания сама выбирает своих поставщиков и никого не приглашает на какие-то тендеры, потому что знает, что во время таких тендеров может появиться больше возможностей для манипуляций, и выбирает компанию, с которой можно надежно работать. Тендер применяется только в некоторых случаях, когда планируются огромные инвестиции. А все остальное покупается по техническим заданиям, по потребности, у надежных поставщиков.

— Во всем мире компании уходят от системы тендеров и полагаются на поставщиков, у которых есть возможность исправления ошибок и дальнейшего развития отношений с клиентом. Компании держат 1–2–3 стратегических поставщика, выделяют определенное количество времени и объемов для испытания новых, 2–3 главных поставщика держат низкую цену, потому что каждый из них хочет получить больший объем...

Понимают положение вещей и предприятия.

— Учитывая наш опыт проведения тендеров в вагоностроении, считаем, что регулировать отрасль технологиями проведения тендеров нецелесообразно (**Р. Лобанов**, директор по снабжению ООО «Объединенная Вагонная Компания»). Далеко за примерами ходить не нужно — есть опыт в государственных закупках в других отраслях. Следует изучить мнения пользователей данных процедур, их опыт и на основе этого делать выводы. В качестве инструментов, обеспечивающих прозрачность проведения конкурсных процедур, следует подумать над системой прозрачности решений. Например, чтобы на государственном уровне поддерживать конструкцию вагона, который будут делать все вагоностроители по общедоступным чертежам. А также создать единую информационную базу коммерческих предложений всех производителей с историей. Это позволит существенно увеличить прозрачность решений, снизить стоимость вагона и повысить его качество. Наша компания готова всячески способствовать этой работе.

— Принципы выработки тендерных критериев — одна из самых чувствительных проблем в отрасли. Тендер без разумной проработки соотношения цены и точно выверенных технических параметров контракта рано или поздно приведет к производственному риску (**А. Благодатских**, генеральный директор ООО «Металл Проект»).

— Даже старейшие, известнейшие поставщики рано или поздно не выдерживают давления на очных «ценовых» тендерах, и даже зная о том, что компания не сможет выполнить качественные показатели, она тем не менее идет на снижение цены — только чтобы получить весь объем контракта. Предприятия должны стремиться к лучшим образцам тендерной политики, к выработке сложных систем оценки «поставщик известный/неизвестный», история работы, складской резерв, насколько он надежный и т. д.

Металлурги обращают внимание на другие отрасли промышленности, много беря полезного, например, от автомобильной отрасли. Все хотят работать так же надежно, как «Мерседес» или другие гиганты.

— Мы постоянно изучаем опыт работы передовых компаний (**Р. Лобанов**). У нас работает современная ERP-система, используются технологии планирования, управления запасами, складами, технологии сорсинга и тендеринга, управления заказами на закупку, управления и развития поставщиками. Несмотря на то что мы в самом начале пути, многие вещи у нас уже заработали и приносят пользу компании. Мы многое взяли у автопроизводителей, среди которых идет жесткая конкурентная борьба за потребителя. В качестве положительных примеров можно выделить «Toyota» и «Ford».

— Качество, цена и надежность поставщика являются тремя приоритетными критериями при выборе контрагента и должны применяться одновременно (**Э. Степанцов**, вице-президент ЗАО «Объединенная металлургическая компания»). При проведении закупки требования обязательного характера определяются именно по этим критериям. Соблюдение этих требований обеспечивает минимально приемлемую эффективность закупки, а сами требования являются отборочными при определении круга поставщиков. При этом бесспорный приоритет отдается качеству.

Качество выражается в способности поставщика произвести или обеспечить поставку товаров в соответствии с требованиями, указанными в спецификации или техническом задании. Мы не можем рисковать качеством продукции, выпускаемой нашими предприятиями, поэтому все новые материалы, прежде чем попасть на производственные участки, в обязательном порядке проходят испытания. При поступлении товара от поставщика проводится входной контроль качества. С теми поставщиками, с которыми уже установлены длительные договорные отношения, мы на постоянной основе анализируем статистику отклонений по качеству поставленных материалов. Также к вопросу качества может быть отнесен фактор готовности поставщика изменять характеристики предлагаемого продукта в зависимости от требований потребителя либо его клиентов.

Надежность — это комплексное условие качественного выполнения контрактных обязательств. Прежде всего, оборудование, сырье, материалы надлежащего качества должны быть поставлены своевременно, для того чтобы наша компания смогла произвести и отгрузить потребителям продукцию точно в срок. Надежность поставщика — это в том числе честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в партнерском ведении бизнеса с нашей компанией, финансовая стабильность, положительная репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки материальных ресурсов.

В цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного ресурса или готовой продукции, которые включают транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д. В аналитическом поле логистического менеджера всегда должен находиться комплекс затрат на всем протяжении жизненного цикла товара, включая затраты на его обслуживание, расходные материалы, утилизацию и т. д. Цена, качество и надежность взаимосвязаны: чем выше качество и надежность, тем выше цена. Бывают лидеры рынка, которые могут доминировать по всем трем показателям. Это наш идеальный поставщик, с которым бы мы хотели работать.

Предприятия видят в качестве основного производственного риска слабую интеграцию с поставщиком, что не дает возможности держать ситуацию под постоянным контролем. Например, риск сбоя поставок часто возникает в ситуации, когда в тендерные условия вносится приоритет быстрых сроков поставки и для победы поставщик максимально сокращает сроки поставки.

— Наилучшее лекарство от некачественной поставки — устойчивые хозяйственные связи с поставщиком (**Э. Степанцов**). Если рынок достаточно изучен и при проведении закупочной процедуры сформировалась качественная организованная конкуренция поставщиков, если все лидеры рынка известны и есть понимание того, кто может предложить наилучшие условия на долгосрочную перспективу, то следует переходить на устойчивые хозяйственные связи.

Долгосрочное партнерство, выбор между проверенными поставщиками, высокий внутренний контроль качества, отход от тендеров, имитирующих конкуренцию, — вот к чему сегодня идет отрасль. В этом уверено большинство опрошенных экспертов.

Получено 11.02.13

© **Игорь Рябов**,

директор исследовательского центра
«Промышленность и общество», 2013 г.