

Критерии выбора поставщиков на железных дорогах Северной Америки

В 2007 г. шесть железных дорог первого класса США и Канады планировали инвестировать в реализацию важнейших инфраструктурных программ около 9 млрд. дол. США. Еще 7 млрд. дол. предполагалось потратить на приобретение подвижного состава, других технических средств и материалов. Поставками для железных дорог Северной Америки занимаются около 700 компаний разных отраслей промышленности.

Сотни компаний, от всем известных гигантов до сравнительно небольших, соперничают за право быть поставщиками крупнейших железнодорожных компаний. Новым игрокам непросто пробиться на рынки, где давно доминируют крупные поставщики.

Чтобы больше узнать о том, каким образом железные дороги первого класса приобретают оборудование, комплектующие изделия и материалы, редакция журнала *Railway Age* связалась с менеджерами железнодорожных компаний по закупкам. Это позволило получить некоторое представление о принципах выбора поставщиков и параметров закупаемых товаров, а также о том, какие факторы характеризуют успешные отношения компании-продавца с железной дорогой-покупателем.

Узнать, *что* покупает каждая железнодорожная компания, несложно. Гораздо важнее вопросы *как* и *почему*, ответы на которые продавец должен получить прежде всего, чтобы быть уверенным, что его предложение попало в цель и приведет к желаемым контрактам и продажам.

На каждой железной дороге сложились свои уникальные стратегии и традиции закупок.

Так, главный девиз компании **Burlington Northern Santa Fe (BNSF)** — это оперативность во всех аспектах деятельности, в том числе и в закупках. Для BNSF крайне важно иметь нужную деталь в нужном месте в нужное время, с тем чтобы в свою очередь нужный вагон с нужным грузом оказался в нужном месте в оговоренное с грузоотправителем время. Процесс поставки требуемого материального ресурса должен продвигаться столь же быстро, как и другие аспекты деятельности компании, и это предполагает, что оформление заказов и заключение контрактов между сторонами также происходит без задержек.

В компании **Canadian National (CN)** ключевым словом является точность. Достижение цели здесь базируется на пяти главных принципах: сервис, контроль за расходами, эффективность использования основных средств, безопасность и человеческий фактор. Поставщикам, которые уделяют внимание трем первым принципам, CN обычно отдает предпочтение. Компания ценит в своих поставщиках прежде всего такие качества, как надежность, высокое качество продукции, способность четко выполнять ого-

воренные обязательства в техническом и финансовом отношении.

Компания **CSX**, выполняя программу One Plan, обращает особое внимание на способность поставщика гарантировать, что требуемые изделия будут доставлены надежным и экономичным путем. Эксплуатационные подразделения CSX рассматриваются как клиенты и участвуют как в выборе поставщиков, так и в оценке параметров требуемых материальных ресурсов.

Компания **Norfolk Southern (NS)** использует технологию выбора оптимального сочетания поставщик/качественные характеристики изделия, соответствующего требованиям компании для обеспечения бесперебойного эксплуатационного процесса. Для NS важнейшим фактором при выборе поставщика являются показатели качества. При условии, что поставляемый продукт имеет надлежащее качество, NS оценивает также такие факторы, как его доступность, способность продавца поставлять материальные ресурсы по приемлемой для заказчика цене, послепродажная поддержка и простота ведения бизнеса в целом с данной фирмой. NS тщательно оценивает каждый аспект деятельности поставщика.

Компания **Union Pacific (UP)** достаточно долго формировала свою систему оценки сервиса, предоставляемого клиентам, в том числе с учетом ранжирования обеспечивающих этот сервис поставщиков в своей области.

Компания **Canadian Pacific (CP)** разместила на своем сайте памятку для поставщиков. С компаниями-поставщиками, показатели деятельности которых неизменно соответствуют изложенным критериям или превосходят их, CP зачастую налаживает долгосрочные отношения. При этом CP не прекращает отслеживать деятельность всех своих поставщиков в меняющихся условиях рынка.

Большинство железных дорог первого класса имеют web-страни-

цы с памятками для поставщиков, при этом CSX и BNSF предоставляют PDF-версии брошюр, в которых достаточно полно говорится не только о том, чего они ожидают от поставщиков, но и о том, чего поставщики могут ждать от них. На CSX заведены так называемые карточки поставщиков, в которых учитываются аспекты их деятельности в отношении качества, цены, своевременности поставок и наличия обратной связи. UP пользуется системой управления отношениями с поставщиком, которая дает зарегистрированным поставщикам возможность доступа к информации, характеризующей эффективность работы приобретенных у них изделий. NS и CN предпочитают, чтобы поставщики поддерживали связи непосредственно с менеджерами подразделений, пользующихся продукцией этих поставщиков. Кроме того, CN ежегодно проводит заседания совета поставщиков, на которых представители последних могут получить информацию о предстоящих закупках.

Железнодорожные компании решают вопросы приобретения изделий и услуг по факторам наименьшей цены или минимальных затрат жизненного цикла в эксплуатации с учетом разных факторов. CN, например, принимает решения исходя из минимальных общих расходов с учетом всех относящихся к делу факторов. В частности, учитываются такие показатели, как покупная цена, расходы по доставке (третьей стороной и/или силами самой CN), по погрузочно-разгрузочным операциям и организации хранения, предоставление фирменного технического обслуживания в расчете на весь срок службы, гарантийные сроки и обязательства, время опережения сроков поставки, возможные помехи эксплуатационной деятельности CN, связанные с несоблюдением сроков доставки или установки заказанного оборудования, ориентировочные расходы на ввод технических средств в эксплуатацию,

расходы на какую-либо специальную обработку и другие факторы. В некоторых случаях CN может предпочесть продукт или услугу по более высокой цене. При этом опять же надо принимать во внимание несколько факторов. Может возникнуть необходимость создания долгосрочной стратегии в целях стандартизации технических средств в той или иной области или уменьшения риска отказа приобретаемых технических средств и незапланированных дополнительных расходов. CN всегда заинтересована в том, чтобы иметь возможность диверсифицировать и расширять круг поставщиков, тем самым способствуя повышению конкуренции и увеличению гибкости, получать выгоду от накопленного персоналом опыта и его подготовки в плане работы с каким-либо видом ресурсов или услуг либо внедрять новые или усовершенствованные технологии.

Для BNSF характерен стратегический подход к выбору поставщиков. Принимается во внимание, много ли имеется поставщиков подобной продукции на рынке, насколько они ответственны и готовы соответствовать потребностям завтрашнего дня с точки зрения выполнения заказов в должном объеме и в должные сроки. Не существует однозначного правила или так называемого компьютерного алгоритма для выбора поставщика — все зависит от компетентности и опыта сотрудников железнодорожной компании.

В целом железные дороги первого класса относятся к выбору поставщиков весьма серьезно. BNSF проверяет новых поставщиков на соответствие установленным требованиям и приглашает их к продолжению сотрудничества, если поставленные технические средства или услуги по своим характеристикам соответствуют заявленным показателям. UP также ориентируется на более низкие суммарные расходы, обращая внимание на номинальную цену и учитывая другие факторы. Для CSX

одним из ключевых моментов при выборе компании-поставщика является ее финансовое состояние. CP придает основное значение репутации поставщика как надежно работающего предприятия, имеющего долгосрочную программу технического совершенствования и обновления выпускаемой продукции, а также обеспечивающего послепродажную поддержку.

В среде поставщиков в последнее время произошел ряд слияний и поглощений. Эти процессы остаются серьезной проблемой для рынка материально-технического снабжения железных дорог. Хотя непосредственно на процесс поставок это не влияет, возникают некоторые проблемы, приводящие к росту расходов заказчиков — железнодорожных компаний.

Консолидация в среде поставщиков вызвала рост стоимости и увеличение сроков выполнения заказов по сравнению с прежними годами по ряду изделий, получаемых от единственного поставщика. Кроме того, более высокий технический уровень приобретаемых новых грузовых вагонов и увеличение капитальных вложений в инфраструктуру пути всеми железными дорогами первого класса нарушили равновесие предложения и спроса, вынудив, например, компанию CN искать новых поставщиков как в Северной Америке, так и за ее пределами. Это привело к тому, что значительная часть закупок по некоторым важным позициям номенклатуры изделий производится на глобальном рынке. В определенной степени положительным моментом здесь является то, что удастся найти технологии более высокого уровня по ценам равным или даже меньшим, чем у традиционных поставщиков. Однако логистические связи, которые являются ключом к созданию успешной цепочки поставок из-за границы, при этом усложняются. Между тем некоторые слияния могут быть выгодны, особенно

если в результате у поставщиков появляется избыток производственных мощностей. Также благоприятным для железных дорог является возникновение на рынке более конкурентной среды. В то же время налаживание и поддержание хороших взаимоотношений с поставщиками продолжает оставаться одним из важнейших условий для эффективной политики закупок.

Как железнодорожные компании решают проблему потери знаний и компетенции, вызванную тем, что из отрасли уходят опытные специалисты по снабжению? NS проводит долгосрочную политику ротации специалистов по закупкам с назначением их на различные позиции по мере продвижения по карьерной лестнице. В CSX опытные сотрудники — специалисты по снабжению документируют процессы поставок и стратегии закупок для своих преемников. Эта политика является довольно общей для железных дорог первого класса. В CP исходят из того, что пополнение базы данных по поставщикам и их продукции является постоянной задачей, рассчитывают прежде всего на своих традиционных деловых партнеров и поставщиков и ждут от них обновленных и точных сведений относительно того, как лучше использовать поставляемые ими изделия.

Какие факторы определяют выбор железнодорожной компании по приобретению изделий или стандартной конструкции, или инновационной — в соответствии с чьи-то личными пожеланиями или убеждениями? Многие менеджеры и специалисты железных дорог первого класса согласны с тем, что если идеи, заложенные в новый продукт, действительно эффективны и креативны, то путь закупки такого продукта может оказаться наилучшим. Они также полагают, что выбор варианта уникальной конструкции ведет к росту стоимости изделия и, если заказчик отдает предпочтение такому варианту, он должен убе-

дительно обосновать свой выбор. К тому же компании-изготовители обычно просчитывают, насколько такие ориентированные на конкретного покупателя варианты выгодны для долгосрочных отношений и выгодны ли они вообще при оговоренной предельной стоимости. В настоящее время, впрочем, явно просматривается тенденция к поставке стандартизированных изделий.

Возможность снабжения одним поставщиком представители CN и CSX не исключают, особенно если это лучший вариант закупки с точки зрения стоимости, качества и сервиса по каждому из поставляемых продуктов. Однако отрицательный момент заключается в том, что другие поставщики, возможно, с более выгодными предложениями не решатся выступать с вариантами по отдельным изделиям, считая свои шансы против «пакетных» предложений конкурентов невысокими, а это в конечном итоге снижает конкуренцию. NS, например, получает большой объем изделий и материалов для верхнего строения пути (деревянные шпалы, балласт, рельсы) из одного источника. К тому же любое соглашение о снабжении одним поставщиком, как правило, имеет конечный срок действия — от одного года до пяти лет. По окончании этого срока контрактные отношения с прежним поставщиком могут быть продолжены, а могут быть и прерваны. Иначе говоря, выбор варианта снабжения от одного поставщика зависит от потребностей клиента на данный момент, длительности транзакции и готовности поставщика соответствовать требуемым условиям. Однако специалисты не наблюдают какой-либо тенденции к стремлению получать материально-технические ресурсы по всем позициям исключительно от одного поставщика.

Некоторые крупные железнодорожные компании предоставляют небольшим железным дорогам скидки, зависящие от объема заку-

пок. CN, возможно, является наиболее активным сторонником такой практики: компания подготовила для своих партнеров — малых железных дорог соответствующие правила, которые дают рекомендации по тому, как можно сэкономить, приобретая материалы и комплектующие изделия с помощью менеджеров CN по снабжению. Компания прибегает к подобной практике, чтобы «уравновесить» свою более высокую покупательную способность — обычно малые железные дороги не имеют финансовых возможностей приобретать новые материальные ресурсы по таким же ценам, что и железные дороги первого класса, причем в некоторых случаях это распространяется и на бывшие в употреблении материалы, например рельсы и шпалы. Необходимо трехстороннее партнерство, основанное на готовности железных дорог первого класса использовать свою покупательную способность, чтобы уравновесить структуру цен в пользу своих партнеров — малых компаний, на желании сетевых поставщиков продавать продукцию, не выкупленную крупными компаниями, малым железным дорогам и на способности Американской ассоциации малых и региональных железных дорог (ASLRRA) выступать посредником между всеми заинтересованными сторонами.

Наконец, насколько важны торговые ярмарки и выставки? Представители железнодорожных компаний утверждают: их ценность заключается в том, что покупатели и продавцы собираются в одном месте в одно время, что само по себе уже создает широкие возможности для различных дискуссий. Однако если слишком много выставок назначено на один и тот же период (что имело место, например, в сентябре 2006 г.), положительный эффект от их проведения снижается.

R. Blanchard. Railway Age, 2007, № 2, p. 23–25.