

Анастас Кехайов

LEAN ПРАКТИКИ

Как да работим без загуби,
да скъсяваме сроковете и
да разгръщаме своя бизнес

Опит от 120 фирми в България

Алфа Куолити

София, 2021

LEAN ПРАКТИКИ

Как да работим без загуби, да скъсяваме сроковете и да разгръщаме своя бизнес. Опит от 120 фирми в България

© Автор	доцент Анастас Петров Кехайов
София, 2021	Първо издание
Издател	Алфа Куолити, София
Книжно тяло	Алфа Куолити, София
Дизайн корици	Идея Нова, София
Печатница	Партнер БГ, София
Консултанти	Микротест, Враца Компютър Арт, София
Поръчки	www.alphaquality.org 0882-626060, 0882-606008 Отстъпки за клиенти и количества
Обратна връзка	anastas@alphaquality.org , 0886-767222
Копирайт	ISBN 978-619-90300-5-9

© Съдържание защитено с Полезен модел, вх.№BG/U/2021/5388

© Всички права запазени

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРАВИЛА ЗА РАБОТА С ДОСТАВЧИЦИ

УВОДНИ ДУМИ

Ако преди 25 или 30 години някой беше казал, че ще оценява, подбира, класира и преоценява доставчици, че ще ги одитира и подпомага да се развиват, щяха да го посъветват да се поохлади в Наречен или в Карлуково.

Години по-късно, боязливо нагазвайки в свободния пазар на материалите, взехме да искаме по три оферти и да си сменяме доставчиците ден за ден.

Лека полека започнахме да разбираме, че стабилното качество на продукта и неговата дългосрочна продаваемост стават все по-критично зависими от рационалния подбор на доставчиците, от канализираната комуникация с тях и от визията за взаимно изгодно единодействие в полза на клиентите.

Далновидната фирма е осъзнала, че са й нужни дългосрочни споразумения с малък брой, но кадърни и коректни доставчици, за да може да снижава разходите и да има сигурност, че изпълнението й ще бъде винаги стабилно.

На всяка такава фирма ще й бъде от полза да определи и да поддържа: (1) ред за начална оценка, подбор и класиране; (2) ред за работни контакти и взаимодействия; (3) ред за периодично преоценяване и за прекласиране.

НАЧАЛНА ОЦЕНКА НА ДОСТАВЧИЦИТЕ

Напоследък в стопанския живот като че ли се наложиха четири дежурни критерия за начална оценка на доставчиците – „задоволително качество“, ниска цена, къс срок на доставката, разсрочено или отложено заплащане.

По същите критерии се прави и преоценката, обикновено за всяка сделка поотделно. Тези критерии може да са меродавни, а може и да са измамни.

Трябва да се ползват единадесет критерия за начална оценка на непознати или малко познати доставчици. И то точно в дадената тук долу поредност:

1) Финансова и пазарна стабилност – оценена, например, по обем приходи в последните две или три години; брой постоянни клиенти и/или брой на новите клиенти в последните няколко години (този критерий непременно стои на първо място, ако се търсят дългосрочни отношения с доставчика; за еднократна сделка същият този критерий може да бъде второстепенен, а неговото тегло да зависи от обема и/или от риска на конкретната сделка).

- 2) Технически потенциал – оценен по такива белези като съответствие на материала с определените изисквания, действаща система за управление на качеството, технологични ресурси, производствен капацитет, техническа компетентност (вкл. извън обхвата на взаимодействието с този доставчик).
- 3) Пълна цена на материала (или на покупката) – сума на цената на цялото количество материал плюс свързаните с покупката логистични разходи и загуби, плюс разходите да се стигне до желаната готовност за употреба на материала, плюс разходи и загуби поради лошо качество на материала.
- 4) „Отдаване” на материала в себестойността на продукта – върху колко единици от продукта се разнася цената на единица материал. Като правило някои по-скъпи материали имат по-добро отдаване, и, разнесени по съответните продукти, са с по-ниска относителна цена. Важно е колко струва единица материал, но по-важно е върху колко единици продукт се разнася (този критерий е приложим за технологични консумативи, инструменти, резчасти и всякакви други материали, чрез чиято дълговечност и чието икономично изразходване може да се снижи себестойността на продукта).
- 5) Степен на готовност за употреба на материала – като способност да се постигат индивидуализирани условия за доставка и като важен компонент в пълната цена на доставката. Степента на готовност за употреба на материала е показател за времето и разходите, които са необходими за приваждане на материала до нужната готовност за употреба или ползване.
- 6) Делова коректност – за първоначална оценка индикатори за нея са отзиви от други клиенти (включая наши партньори и конкуренти), анализи на браншови гилдии, рейтингови агенции и други необвързани източници.
- 7) Логистични и комуникационни удобства за работа с този доставчик – местоположение, достъпност, техническо ниво и сигурност на ползваните средства за комуникация. Теглото на този критерий се определя от дела на логистичните и комуникационните разходи в пълната цена на материала.
- 8) Ниво на резервиране в производствената и логистична инфраструктура; резервни планове, гарантиращи сигурност в доставките и непрекъсваемост на бизнеса. В редица случаи теглото на този критерий може да зависи от уникалността на материала и/или от значимостта на клиентската поръчка.
- 9) Технически и производствени способности на доставчика за адекватно и бързо приемане на допълнителни и по-специални поръчки, и то със завишени изисквания по качеството и/или по други условия на доставянето.

10) Доставчикът има и други клиенти (изискванията им за качество и/или за условия на доставка са подобни на или надвишават нашите изисквания).

11) Бизнесът на доставчика не зависи в голяма степен от сделките му с нас.

Първоначалната оценка може да се прецизира с допълнителни данни на база на резултати от тестови поръчки и/или впечатления от предишна или досегашна работа с доставчика. Полезни са и референции от познати лица. Подобно стоят нещата с началната оценка на доставчици, които обслужват нужди на развоя. Критериите може да са същите, но да се прилагат в друга поредност и с друго тегло. Водещи са критериите за технически потенциал, за степен на готовност за употреба на материала и за производствена и техническа способност за приемане на по-особени поръчки, и то такива със завишени изисквания по качеството и с много къси срокове на доставката.

Допълнителни са критериите за пълна цена на покупката и за делова коректност. Другите критерии за начална оценка (финансова стабилност, отдаване на материала, логистична позиция и комуникационни удобства) ще бъдат прилагани или няма да се прилагат според конкретните ситуации.

Пример за критерии за първоначално оценяване на доставчик на стандартни и каталожни материали

Критерий 1 – Качество на материала – съответства изцяло или не съответства на определените изисквания за качество. Критерий 2 – Капацитет за производството (или капацитет за доставянето) – покрива или не покрива фирмените ни нужди. Критерий 3 – Финансов статус – улеснява и подпомага или възпрепятства доставчика да осъществява разширено възпроизводство. Критерий 4 – Срок на доставяне – съизмерим е или не е съизмерим със срока за изпълнение на клиентските поръчки. Критерий 5 – Комплектност на доставката – може да доставя само този или и други подобни материали. Критерий 6 – Сертификация по ISO 9001 (или по друг стандарт) – има я или я няма; доклади от външни одити; отзиви от органа за сертификация. Критерий 7 – Друга изисквана сертификация – доклади от външни одити. Критерий 8 – Право да полага SE маркировка (ако това е приложимо) – има или няма такова право; отзиви от Лицето за оценяване на съответствието. Критерий 9 – Логистични и комуникационни удобства. Критерий 10 – степени на резервиране, непрекъснатост на комуникацията.

Забележка: Критериите от 1 до 4 трябва да са изцяло покрити.

Критериите от 5 до 10 са допълващи и дават „червени точки”.

Пример за критерии за първоначално оценяване на външен кооперант или подизпълнител на услуги

Критерий 1 – Компетентност – оценка на база на референции за клиенти, но най-вече на база на референции от клиентите. Критерий 2 (Надеждност) и Критерий 3 (Конфиденциалност): оценка на база клиентски референции и публичен имидж. Критерий 4 – Характеристики на клиентите – има богат опит или няма богат опит в работата с фирми, подобни на нашата фирма. Критерий 5 – Опит в работа със сродни фирми и конкуренти: „червена точка“, ако услугата има ярка браншова специфика. Критерии от 1 до 5 трябва да са покрити, особено 1 и 2. Допустими са компромисите с 3, 4 и 5.

ПОДБОР И НАЧАЛНО КЛАСИРАНЕ НА ДОСТАВЧИЦИТЕ

С началното класиране се определят статус и приоритетност на доставчика.

Според началната оценка доставчикът бива класиран като статус (одобрен, неодобрен, подлежащ на допълнителни проверка, изпълнява предписания за придобиване на способност за предоставяне на съответстващ материал) и като приоритетностно позициониране (основен, допълнителен, резервен).

В подбора и класирането може да участват, според случая, различни хора – технически специалисти, производственици, икономисти, логистици, други.

Според етапите на усвояване на нов продукт, водещата роля е различна – на етап опитни образци и пробни серии водеща роля имат проектантите и технолозите, на етап редовно производство водещи са производствените мениджъри, икономистите и логистиците (логистиците и икономистите са водещи за първоначалната оценка, подбора и класирането, а по-нататък – за периодичните оценки, водеща е ролята на мениджърите производство).

Удачно е да има постоянна комисия за начална оценка, подбор, класиране, преоценка и прекласиране, съставена от посочените горе „заинтересовани лица“. Според значимостта и рисковете на конкретната сделка или на едно по-машабно и/или по-дългосрочно взаимодействие, различно ще бъде нивото, на което се поема отговорността за подбора. Ако условно оценим значимостта и риска на сделката с ниско, средно, голямо или много голямо тегло, разсъждава се така. При ниско тегло на сделката отговорността може да се поеме от оперативен персонал, а при нужда от средния мениджмънт.

При средно тегло на сделката отговорността може да се поеме от средния мениджмънт, а при нужда – и от висши мениджъри. При по-голямо тегло

на сделката отговорността може да бъде поета от висшия мениджмънт, а при нужда – и от колективен орган. При много голямо тегло на сделката е удачно отговорността да бъде консумирана от специално определен колективен орган. Колкото по-ясни и обективни са подборните критерии, толкова на по-ниско равнище може да се поеме отговорността за подбора.

Одобрени доставчици и доставчици с неизяснен статус

С одобрените доставчици ще работим. С неодобрените доставчици няма да работим, понеже те не покриват някой или някои от следните критерии: задоволително съответствие на материала; достатъчен капацитет; стабилно финансово (и/или пазарно) състояние; приемливи срокове на доставянето.

Неизяснен е статусът на доставчици, при които предстои да се извършат допълнителни проверки за оценка на способността им да доставят винаги съответстващ материал и/или на които сме предписали как да постигнат тази способност. След нови или допълнителни проверки и/или след оценка (по документи и/или на място), че предписанията са ефективно изпълнени, този вид доставчици или ще бъдат одобрени, или няма да бъдат одобрени.

Основни доставчици. Други доставчици

„Основен доставчик“ е условен и не съвсем коректен термин. Става дума за доставчици, с които работим постоянно или по-често и/или към които насочваме голяма част от заявките за покупки и поръчките за кооперации.

При няколко основни доставчика „предпочитани“ са тези, които показват винаги по-добро изпълнение спрямо другите и то в течение на един дълъг срок на наблюдение. С доставчик, който дълго се е представял добре, може да се търси сътрудничество и/или да се инвестира за развитието му.

„Потенциални“ са някои от одобрените доставчици, с които не е работено, но ще се работи тогава когато възникне производствена или друга нужда да се купува или поръчва на такъв доставчик. Като „потенциални“ може да се разглеждат и доставчици, на които са предписани едни или други мерки за придобиване на способност за предоставяне на съответстващ материал.

„Допълнителни“ са одобрените доставчици, с които се работи рядко и/или от които се купува или им се поръчва в по-скромни обеми – обикновено за допълване или за разнообразяване на покупките от или на поръчките към основните доставчици – поради недостиг на капацитет при основни доставчици или за да им се подсказва, че не са единствени и незаменими.

„Резервни“ са доставчиците, които са одобрени, но с които се работи само епизодично или с които все още не е работено. Може да са нужни резервни доставчици в следните случаи: предстои разширяване на дадени производства; очаква се разгръщане на пазара на дадени продукти; някой от основните ни доставчици е влошил изпълнението и/или финансовата си стабилност; имаме сигнали за некоректно търговско поведение, например доставчикът заиграва с конкуренти; извършени са промени в собствеността при доставчика (внимание! – има го рискът новият собственик радикално да промени политиката към клиентите и/или условията на работата с тях).

В маниера на нашата работа с допълнителните и резервните доставчици трябва да съумяваме да опазваме добър тон към другите наши доставчици.

Интегрални доставчици

Интегралният доставчик е междинно звено, което е интегратор и буфер между нас и първичните доставчици. Работата с интегрални доставчици снижава някои логистични разходи – цените на материалите или разходите за доставка и съществено олекотява организацията на входната логистика.

Възможни са различни разновидности на интегриране: по вид материали (например – интегрални доставчици на уплътнители, крепежи, изделия от пластмаси, ротационни детайли, корпусни тела, резчасти за ремонт и пр.); по вид крайни продукти (например – интегрален доставчик за продукта А, интегрален доставчик за продукта В и т.н.); според серията (например – интегрален доставчик за по-къси серии, за средни серии, за дълги серии); според дислокацията на първичните доставчици (местни, внос), а и други.

Различните видове интегриране имат различни предимства и различни недостатъци и предпоставят най-различни потенциални възможности и най-различни видове рискове. Различните видове интегриране може да се ползват поотделно или в комбинация. Интегрирането има големи плюсове, има и негативи – силната зависимост от мощни доставчици и ниското ниво на сигурност поради това, че връзката с първичните доставчици не е пряка.

ПРЕОЦЕНКА И ПРЕКЛАСИРАНЕ НА ДОСТАВЧИЦИТЕ

Преоценка се прави периодично или при нужда – например, след резултат от допълнителна проверка и/или след изпълнение на предписания за добиване на очакваната способност да предоставя съответстващ материал.

Преоценката служи за прекласиране (ревизия на текущ статус – одобрен, неodobрен или изпълняващ предписания; или основен, допълнителен или резервен), а също за определяне на вида и за оразмеряване на тежестта на мерките, които нашата фирма може да реши да приложи спрямо него за подобряване на материала/услугата и/или за развиване на партньорството.

При преоценката се използват различни критерии, например: представяне на доставчика в неговата досегашна работа с нас; стабилно изпълнение на нашите специфични изисквания към качеството на материала и условията на неговата доставка; наклонност на доставчика да въвежда подобрения.

При преоценка на основните доставчици, с които се работи постоянно или по-често и/или към които се насочва по-голяма част от заявките за покупки и/или поръчките за коопериране, говорящите критерии за представяне са:

- (1) бързина на реакция при запитване;
- (2) нагласа да обсъжда условията на офертата;
- (3) склонност да приема по-къси срокове на доставка;
- (4) да прави доставки в удобни за нас количества;
- (5) комфортност на работните комуникации.

Фирмените звена, работещи с един и същ доставчик, обменят преценки за ефикасността и за други измерения на взаимодействието с този доставчик.

Периодът на преоценяване на доставчик може да е различен – да бъде три месеца, шест месеца или година, и силно ще зависи от четири условия: (1) статуса на доставчика – одобрен или изпълняващ предписания, основен или допълнителен; (2) стойността на закупуваните/поръчвани материали; (3) нивото и постоянството на оценките от предишни преоценки на същия този доставчик; (4) впечатления от досегашната история на отношенията с доставчика и наличие на потенциал и перспектива за тяхното доразвиване.

При преоценяване на доставчици и подизпълнители, които са обслужвали нужди на иновацията, критериите са подобни: бързина на реакция при запитване; нагласа да обсъжда техническите параметри на запитването; оперативна способност да доставя в малки количества; способност да доставя в къс срок; стабилно изпълнение на наши специфични изисквания към качеството; склонност бързо да възприема изменени, допълнителни и нови изисквания; комуникативност; експедитивност; конфиденциалност.

РАБОТНИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ДОСТАВЧИЦИТЕ

Обхват на работните взаимодействия с доставчиците

Работните взаимодействия с доставчиците може да включват най-различни еднопосочни или двупосочни дейности, например: заявяване/поръчване/възлагане, текущи работни комуникации, наблюдение и контрол на хода на изпълнението, приемане на материали, обмен на информация и други.

Според значимостта и според статуса на доставчика може да се извършват всичките или само една определена част от така изброените дейности, в различен обхват, степени на детайлизиране и степени на формализиране.

Ако доставчикът е основен доставчик или по друг начин той е важен за фирмата ни, отговорността за взаимодействието (например – възлагане на поръчки, последващо поддържане на работни комуникации и прочие) трябва да се персонализира и да се носи от едно и също длъжностно лице, по възможност за цялото времетраене на отношенията ни с този доставчик.

Формализация на взаимодействието с доставчика

Степента на формализация на взаимодействието с доставчика, и най-вече по отношение на заявяване, текущи комуникации и приемане на материали, зависи от статуса му (в процес на проучване, нов или вече стабилизирани доставчик), от представянето (слабо или силно, постоянно или нестабилно представяне), от финансовия мащаб на сделката, от нейната известност/новост за фирмата и от вида и нивото на риск за неизпълнение на сделката.

Редът на нашата фирма за заявяване/поръчване/възлагане, за текущи работни комуникации, за наблюдение и контрол на изпълнението и за приемане на материали трябва да е съобщен на доставчиците и да е приет от тях, вкл. да имат ангажименти да се съобразяват с нашия вътрешен ред.

Промени при доставчиците

Трябва да следим такива промени при доставчиците, които биха влошили техните способности да ни предоставят винаги съответстващи материали.

Такива промени може да са, например – сривове в пазара, разклащане на финансовата стабилност, промяна на собствеността, понесени щети от техническа авария или природно бедствие, епидемична обстановка и други.

Трябва да е разработена и проиграна схема за бързо вземане на решение – ново договаряне, помощ за възстановяване, работа с резервен доставчик...

Трябва да се следят и признаци при доставчика, говорещи за подобрена или подобряваща се способност да предоставя съответстващи материали.

Това може да са, например – признаци за стабилен пазарен и финансов възход, инвестиции в техническа модернизация и технологична иновация, изведени на пазара нови и обновени продукти, въведени нови и по-строги стандарти за управление, географско или браншово разширение на пазара.

Ако има такива признаци, прекласираме доставчика и сътрудничим с него.

ИНФОРМАЦИЯ ЗА ДОСТАВЧИЦИТЕ

Трябва да се създаде и поддържа винаги актуално досие на всеки одобрен доставчик, което съдържа, според случая: данни за фирмата на доставчика; данни за ключовите фигури там; цени и отстъпки; брой получени доставки, количествата и цените им, сумарно закупено количество, сумарна цена на покупките; приети, оспорени и признати рекламации, понесени вътрешни загуби от лошо качество; срокове на доставка, ограничения за срока и за обема на доставката, други специфични условия на доставката; капацитет на доставчика, системи за резервиране; ниво на качеството, резултати от одити, неизпълнени и ефективно изпълнени последващи действия от одити; споразумения и договори; оферти и поръчки и свързана с тях техническа и търговска документация; записи от начални и периодични оценки, актуален статус и предишни статуси; записи за приложени мерки спрямо доставчика и резултати от тях; всякаква друга полезна информация.

Поддържа се база данни за всички доставчици (одобрени, резервни и потенциални), независимо от статуса им (текущ или предишен) или от характера и обема на нашия бизнес с тях. Базата данни се актуализира, включително и за доставчици, с които засега нямаме текущи отношения, и позволява да се правят търсения, справки и анализи в най-различен разрез.

Може да има база знания за доставчиците. Тя съдържа систематизирани фирмени знания за типичните и за особените казуси при оценката и класирането на доставчиците, при проверките и одитите на доставчиците, при работните взаимоотношения с тях и при процесите на сътрудничество.

Описани са казусите, анализите по тях, взетите решения, техните резултати.

Това систематизирано фирмено знание ускорява реакцията по известните казуси и подпомага намирането на решения при подобните и нови казуси.

Може да е целесъобразно да се създаде информационно-справочна система „Паралогистика“, в която да се съдържат нужните данни за всички паралогистични субекти, с които фирмата ни е имала, има или може да има взаимоотношения. Такива паралогистични субекти са застрахователите, спедиторите, куриерите, митниците и всякакви органи, организации и фирми, които имат отношение към входната логистика на нашата фирма.

ОСОБЕНОСТИ ПРИ ДОСТАВЧИЦИТЕ МОНОПОЛИСТИ

Ефектът на „монопола“ най-често се проявява в това, че ако фирмата купувач е малък клиент на доставчика, той си позволява да ѝ диктува ограничения за минимални срокове на доставките, за минимални обеми на доставките и за други логистични и икономически условия на доставките.

Макар на пръв поглед да изглежда невъзможно и отчайващо, отношенията с някои монополисти може и трябва да се поставят на паритетна основа – това става постепенно и изисква деликатна, но непреклонна настойчивост.

Добиване на паритет става по само един начин. На внимателно подготвени срещи на ниво висш мениджмънт към доставчика монополист фирмата ни ще подходи от такава позиция че все едно е голяма фирма, която в бъдеще ще става все по-голяма и, пораствайки, ще е все по-значима за доставчика.

Доктор Джуран ни дава някои препоръки за работа с единствен доставчик.

Първата препоръка е засилен контрол – 100% входен контрол, сортиране на годно от негодно или изнесен входен контрол на място при доставчика.

Втората препоръка е примиряване с лошото качество – за да стане годен материалът, коригираме негодния материал; променяме процесите ни (или продуктите ни); променяме предназначенията употреба на продуктите.

Третата препоръка е за съюзяване с другите заинтересованите страни – търси се помощ от и/или се оказва помощ на доставчиците на доставчика; оказва се натиск за качество върху доставчика с общите усилия и на други пострадавши клиенти на същия този доставчик; създават се лобита в някои от техническите комитети по стандартизация за натиск върху качеството.

Четвъртата препоръка е за търсене на радикално решение – фирмата произвежда вместо да купува; фирмата се интегрира с доставчика „под една шапка“; фирмата изкупува доставчика; фирмата спира да купува материала, спира да произвежда проблемния продукт и... край на мъките.

Има и други възможности, които може да се нарекат общо „изместване на проблема извън нас“ – прекупуване от друг по-голям клиент на доставчика, съвместно купуване заедно с други клиенти на същия доставчик, купуване от междинен търговец на доставчика, създаване на търговска фирма – собствена или съсобствена с доставчика, търсене на сурогати на материала.

Работата с монополистите е трудна и деликатна и трябва да стане предмет на специални анализи и действия, за да се снижи нашата зависимост от тях.

Понякога е полезна, дори е нужна логистична експертиза на продуктите ни.

Тази експертиза може да доведе до извод, че някои продукти трябва да ги спрем или поне да ги ограничим, ако съответно необходимите материали са трудно достъпни, скъпи или некачествени и/или ако техните доставчици са неконтактни, с неизгодни условия на доставка или нехайно некоректни.

Подобна логистична експертиза е направо задължителна при разволя на нов продукт, още на етапа на работно задание или дори преди него. Тя може да доведе до извод, че някои идеи за развитие на нови продукти трябва да се спрат или отложат „за по-добро време“. Може да доведе и до извод фирмата да започне да произвежда „трудния“ материал „сама за себе си“.

СЪТРУДНИЧЕСТВО С ДОСТАВЧИЦИТЕ

Сътрудничеството между купувача и продавача ще зависи от перспективата на техните делови отношения и може да се представи на следната таблица.

Перспектива	Краткосрочна	Дългосрочна
Критерий за оценяване	Цена и качество	Техническо равнище и потенциал за развитие
Критерий за одобрение	Моментни изгоди	Общи интереси
Контрол на продукта	При купувача	При продавача
Преоценяване	За всяка сделка	Периодично и планомерно
Взаимно информиране	Епизодично и по повод рекламации	Постоянно и канализирано с цел постоянни подобрения
Инвестиции	Не са нужни	Съвместни, взаимно изгодни
Развитие	Няма, ненужно е	Основа на отношенията

Ето жалоните на сътрудничеството с доставчика – размяна на посещения за опознаване и разбиране; взаимно информиране за резултати и намерения; интегрирани системи за управление на качеството; целеви инвестиции за обучение, подпомагане и развитие; съвместни планове и реализации на общи проекти; снижаване на общите разходи в полза на крайния клиент.

Компромис между реална и предназначена употреба

Предназначена е употребата на материала според вижданията на неговия проектант или производител. Реална е употребата на материала според начините и условията на неговата употреба при прекия или крайния клиент.

Ако има съществени разлики между предназначена и реална употреба на материала, те ще водят до неудовлетворение на прекия или краен клиент.

Характеристиките на употребата на материала условно ще ги видим в два разреза: 1) трудни или лесни за постигане от производителя/доставчика; 2) важни или маловажни за клиента предвид реалната употреба при него.

Така видяно, комбинацията две по две е равно на четири, множеството от характеристики на материала можем да ги подразделим на четири групи:

- 1) характеристики, които са трудни за постигане от производителя или от доставчика, но са важни за реалната употреба на продукта при клиента;
- 2) характеристики, които са лесни за постигане от производителя или от доставчика, но са важни за реалната употреба на продукта при клиента;
- 3) характеристики, които са трудни за постигане от производителя или от доставчика и са маловажни за реалната употреба на продукта при клиента;
- 4) характеристики, които са лесни за постигане от производителя или от доставчика, но и са маловажни за клиента в аспекта на реалната употреба.

Характеристиките, които са трудни за производителя (доставчика) и заедно с това са без значение за реалната употреба при клиента, обикновено са многобройни или поне най-често е така. В същото време характеристиките, които са лесни за постигане от производителя (или доставчика), но заедно с това са важни за реалната употреба, обикновено те са по-малко на брой.

Има смисъл да се пренасочат ресурси от големия брой характеристики, маловажни за клиента, но трудни за постигане от производителя (или от доставчика), към другите и малко на брой характеристики, които са лесни за постигане от производителя (доставчика), но са много важни за клиента.

Този компромис е винаги оправдан, тъй като той работи в полза на удовлетворението на клиента. Балансираният компромис между реалната и предназначенията употреба е водещата осева линия на сътрудничеството с доставчика и всяка друга линия на сътрудничество всъщност подпомага да бъде решена задачата за постигане на такива балансирани компромиси.

Инвестиране при доставчика

Пълната цена на покупката, това беше сумата от четири компоненти: (1) цената на закупения материал; (2) свързаните с покупката логистични разходи и загуби; (3) разходите материалът да придобие готовност за употреба; (4) разходите и загубите, свързани с лошо качество на материала.

Всякаква инвестиция у доставчика, която по едни или други начини води до намаляване на някой или на някои от тези четири компоненти, може да се счита за взаимно изгодна, още повече тя е и в пряка полза за клиента.

Целево и канализирано взаимно информиране

Взаимното информиране може да бъде в различни плоскости, между различни категории персонал, между различни звена и нива, да протича по различни канали и с различни средства, но като минимум то обхваща информация от следните видове: за особеностите на реалната употреба на продукта – за какви цели се употребява, по какви начини се употребява и при какви условия се употребява продуктът от клиента (оттам – защо са определени едни или други изисквания за материала); за технологиите и за оборудването за производство и контрол при доставчика; за нашата оценка за изпълнението на доставчика (за постигнатото качество на материала) и за нашите нови изисквания относно качеството; за новите технологични и производствени ресурси и съответните нови технологични възможности; за плановете и постиженията в квалификацията на персонала и в неговата информираност; за иновационните и инвестиционни намерения и плановете.

Взаимното информиране може да включва и други теми от общ интерес, в полза на клиента. Най-ефективно то протича чрез размяна на посещения – на производствени и технически специалисти, също и на ниво мениджмънт.

И при посещения, и при всичките други форми на общуване, страните се стремят да постигнат доверие и съвършенство на човешките отношения.

Интегрирано осигуряване и контрол на качеството

Нашата система по качеството може да се „удължава“ върху системите по качеството на определени перспективни доставчици чрез уеднаквяване на: фирмени речници на термини, понятия и съкращения, свързани с качество; форми за записи, които регистрират статуса на качеството на закупуваните материали; форми за записи за разпореждане при несъответствия в материала; форми за записи по измерване и оценка на удовлетворението на клиентите; начини на структуриране на доклади от одити по качеството; начини на структуриране на „входни данни“ за прегледи от ръководството.

Интегрирането на системите за контрол трябва да води до: съгласувани класификатори на дефекти; съвместни методики за планиране на контрол; споразумения за взаимно признаване на методи и резултати от контрола.

Техническа и друга помощ

Техническата и друга необходима помощ се определя в Плана за развитие на доставчика и обикновено включва действия по: усъвършенстване на интегрирания контрол, повишаване на квалификацията на изпълнителите, обогатяване на техническата информираност, разширяване на капацитета за производство, повишаване на производствената ефективност, постоянно подобряване на равнището на изпълнението и на качеството на материала.

Планове по качеството

Планът по качеството определя мерки за постигане на нови, изменени или допълнителни изисквания, извън или над тези, които са прилагани досега.

Различаваме три вида планове по качеството. Има планове по качеството за посрещане на изменени или нови изисквания, свързани с договори, поръчки или клиенти – такива са „класическите“ планове по качеството по смисъла на стандартизираните системи за управление на качеството – такива като ISO 9001, AQAP 2110 или IATF 16949 и всякаквите други подобни.

Другият вид планове по качеството са по същество иновационни планове за усвояване на промени в техническите и производствените възможности: нови възможности на материали и инструменти; изменения в конструкции (състави, рецепти, схеми); изменения при работни и монтажни технологии.

Трети вид планове по качеството са планове за изпълнение на коригиращи мерки за отстраняване на причините на установените несъответствия: по бележки и предписания от клиентски одити; по несъответствия, установени от вътрешни одити; по указания, дадени от продуктови и процесни одити.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЗА РАБОТАТА С ДОСТАВЧИЦИТЕ

Във всичко написано дотук принципите и добрите практики за работа с нашите доставчици и подизпълнители бяха представени някак „идеално“ – така като как би следвало да се работи с тях в условията на един наситен и перфектно балансиран пазар на материали, кооперации и външни услуги.

Година след година българският пазар гледа във върнатата посока, отива към нея, връщане назад няма, но позитивните промени са бавни, на тласъци, и пазарът все още не е нито наистина наситен, нито е наистина балансиран.

Ето защо на дадените принципи и добри практики за работа с доставчици и подизпълнители не бива да се гледа праволинейно и със сляпо доверие.

Те трябва да се прилагат трезво, творчески, дозирано и предпазливо, според това дали са или не са приложими към реалностите на фирмата ни.

Повечето неволи с доставчиците и подизпълнителите идват от непознаване или пренебрегване на едно златно правило на логистиката – това правило ни казва, че веригата на доставката трябва да бъде стабилно балансирана.

„Балансирана верига“ може да означава много неща, но две сред тях са най-съществени. Първото е, че би било добре удобният за клиента такт на поръчване да съвпада или да е кратен на удобния за доставчика такт на експедиране. Второто е, че е добре закупуваните от клиента количества да са равни или кратни на удобните за доставчика експедиционни количества.

Тези две условия, като ги вземем накуп, в някои случаи може да означават, че доставчик и клиент трябва да са „съразмерни“ – и това да е решаващият критерий при взаимния избор. Съразмерността е условието, че няма да ги има страданията на малкия клиент в работата с големия спрямо него доставчик, нито тези на малкия доставчик, който работи за големия клиент.

Читателю, открий повече подробности за Индустриалната логистика в моята книга „Управлявай логистиката на закупуването и производството“.
Търси я на www.alphaquality.org и на телефони 0882626060 и 0882606008