



В ПОИСКАХ БЕСПЛАТНОГО СЫРА, ИЛИ ТАК ЛИ ХОРОШ ТЕНДЕР?

В последнее время тендеры получили широкое распространение. Многие заказчики считают их панацеей, чудодейственным инструментом, позволяющим сэкономить огромные средства. Впрочем, не все столь оптимистичны.

Как директор типографии, я представляю здесь точку зрения поставщиков, которые в большинстве случаев не в восторге от этого метода. Все же постараюсь сохранить объективность. Я не считаю, что тендеры — это всегда плохо. Просто необходимо видеть сильные и слабые стороны аукционного подхода и применять его с осмотрительностью.

Обратная сторона медали

Эксперты называют несколько факторов, которые существенно снижают эффективность тендерного подхода, а иногда даже вредят покупателям.

Декларируемые суммы экономии при использовании тендеров чаще всего завышены. По мнению известных экспертов Д. Стека и Б. Эмилиани (их фундаменталь-

ная статья «Как оценить, выгодны ли онлайн-тендеры» стала хрестоматийной работой по этому вопросу), даже в случае General Electric реальная экономия не могла составить больше половины объявленной цифры. Другая половина неизбежно пропадает из-за таких факторов, как ошибки в подаваемой поставщиками информации, дополнительных затрат после завершения тендера и изменений в спецификациях и объемах заказов.

Выбор поставщика на основе тендера почти всегда сопряжен с будущими проблемами. Ведь бесплатный сыр бывает только в мышеловке, и выбор поставщика исключительно на основании цены — весьма опасное дело.

Д. Стек, ранее работавший в корпорации Pratt&Whitney, приводит пример из жизни, когда выбор в качестве производителя комплектующих, назвавшего самую низкую цену в тендере, привел к серьезным проблемам. Потратив почти год на безуспешные попытки получить искомые комплектующие и, в конце концов, поняв, что поставщик фи-

зически не в состоянии выполнить заказ Pratt&Whitney была вынуждена обратиться к прежним контрагентам. А те, естественно, не преминули воспользоваться отчаянным положением корпорации и взяли с нее, что называется, «по полной программе».

Так что, если сравнить экономию от использования тендеров и возможные убытки, связанные с низким качеством, срывом сроков и вообще плохой работой «дешевого» поставщика, идея проведения тендера может показаться не такой уж и привлекательной.

Приверженность тендерной схеме приводит к серьезному ухудшению партнерских отношений между заказчиком и поставщиком. Суть в том, что тендерный подход неизбежно подчиняется закону сохранения материи: суммы, сэкономленные заказчиком, — это недополученная поставщиком прибыль.

Профессор Келлогской школы менеджмента М. Сахни приводит данные опроса проведенного среди поставщиков комплектующих в аэрокосмической области. Более



Андрей Шнайдер

Под тендером понимается конкурс, проводимый покупателем (или заказчиком) среди поставщиков с целью выбора самого выгодного предложения. Это своего рода «обратный аукцион», где покупатель и продавец меняются местами, а цена не поднимается, а падает с каждым новым предложением.

На Западе тендеры (прежде всего онлайн-тендеры) получили широкое распространение после 2001 г., когда компания General Electric объявила о феноменальном успехе такого подхода. Выставив на онлайн-тендеры контракты на поставку комплектующих общей стоимостью 12 млрд долл., корпорация, по заявлению ее директора по информационным технологиям Г. Рейнера, смогла сэкономить более 600 млн долл. В том же году Министерство обороны США сообщило, что использование тендеров на различ-

70% опрошенных, когда-либо участвовавших в тендерах, заявили: если в будущем им представится такая возможность, они назовут своим клиентам более высокую цену в качестве компенсации за скидки, предоставленные им при участии в тендере. Кроме того, как указали 43% из этих поставщиков, в конце концов до 20% потерянных при проигрыше в тендере заказов к ним вернулись, так что они получили возможность должным образом «прочитать» своих заказчиков.

Выкручивать руки поставщику принуждая его к участию в тендере — далеко не лучший способ построить

новые поставки для нужд ВВС и Береговой охраны привело к экономии на 12–48% от общих затрат.

После этих сообщений начался настоящий тендерный бум. Появились сотни веб-сайтов, предоставляющих покупателям (на платной основе, естественно) инструмент для проведения онлайн-торгов. Огромное количество крупных корпораций объявило об использовании тендеров как основного инструмента для поиска поставщиков. В годовом отчете 2001 г. компания FreeMarkets, лидер в области проведения онлайн-аукционов, сообщила, что, начиная с 1995 г., помогла своим клиентам снизить затраты примерно на 20% при общем объеме торгов более 30 млрд долл.

Цифры, конечно, впечатляли. Но уже тогда многие аналитики осторожно замечали, что они «слишком хороши, чтобы быть правдой». Вре-

долговременные партнерские отношения.

Все специалисты, как бы они ни относились к использованию тендеров, сходятся в следующем:

- тендерная схема может существовать лишь в условиях так называемого «рынка покупателя», то есть в тех областях, где предложение превышает спрос, и уже поэтому ограничена (что вы будете делать, когда ситуация на рынке изменится и спрос превысит предложение?);

- этот метод применим прежде всего для крупных разовых закупок и мало подходит для построения долговременных партнерских отношений;

мя показало, что такие оценки оказались справедливыми.

Сегодня целый ряд крупнейших компаний отказываются или уже отказались от широкого применения тендерной схемы. Так, IBM, по словам директора по поставкам Г. Приютта, «на

тного сыра, или Так ли хорош тендер?

данный момент не использует тендеры, хотя и допускает, что в некоторых ситуациях они могут быть применимы». Аэрокосмическая корпорация Pratt&Whitney также перестала проводить тендеры, хотя еще несколько лет назад активно использовала этот инструмент.

21.01.2004 | Улыбнитесь!

10 условий, необходимых для непрофессионального подхода к смазке оборудования.

1. Никогда не читайте бумагу, подобную этой. Придерживайтесь старого доброго "статус кво". Подобные бумажки угрожают вашему комфорту. Любые перемены требуют хлопот, гибкости ума, взятия определённых обязательств. У кого есть время (и смелость) на это?
2. Масло есть масло. Используйте то, что есть под рукой. Не тратьте время на размышление о том, подходит ли эта конкретная смазка для этой конкретной машины. Ерунда это все. Расслабьтесь...если машина выйдет из строя, это произойдет не сразу, да и кто сможет доказать, что дело в смазке?
3. Экономьте деньги, покупая смазки и масла по самой низкой цене. Руководство будет считать вас прибыльно мыслящим человеком. Поставщики более дорогих масел что-то там говорят о более прочной основе, о высококачественных присадках и т.д. Игнорируйте. Все это пустая болтовня, пыль в глаза ... верно?
4. Держите персонал, занятый смазкой оборудования, на низкой зарплате. Не поощряйте их стремления стать высококвалифицированными профессионалами. Это только раскачивает лодки и увеличивает стоимость труда. Да любой человек с улицы может этим заниматься, разве нет?
5. Не разрабатывайте процедуры и руководства по смазке оборудования. Если нет документов, нет правильных или неправильных способов работы. Это позволяет работать гибко, приспосабливать работу под себя. С какой стати подчиняться неизвестно кем выдуманным стандартам?
6. Не трогайте машину, пока она не сломается. Даже если оборудование выходит из строя раз за разом, ничего не меняйте. Лучше оставить все как есть. Что могут знать люди со стороны о том, как смазывать ваше оборудование? Ваши люди смазывают его десятилетиями. Если бы существовали лучшие способы, они бы, с их опытом и знаниями, узнали бы об этом первыми. Беспокоиться не о чем!
7. Не тратьте деньги на анализ масел. Это трюк, придуманный поставщиками масел и смазочного оборудования. Не работайте на их карман. Гораздо лучше менять масло по жесткой схеме, не глядя на его состояние. И не верьте утверждениям некоторых умников, что анализ масел может вовремя предупредить назревающий отказ оборудования. Это под силу разве что вибродиагнозу.
8. Игнорируйте предупреждения, что загрязненное масло может вывести из строя подшипники, насосы, гидроцилиндры и т.д. Эти люди - паникёры и не понимают, о чем говорят. Кто поверит, что грязь в масле, таких ничтожных размеров и такой ничтожной концентрации, может создать проблемы для большой железной машины? Если бы нужны были фильтры, производитель оборудования включил бы их в проект. А там, где фильтры уже есть, незачем их совершенствовать.
9. Если вы хотите повысить надежность, покупайте лучше редукторы и подшипники. Каждый знает, что машины время от времени выходят из строя. При чем тут смазка? Для решения этих рутинных проблем у вас есть механики и слесари.
10. Не тратьте деньги на обучение. Что можно узнать нового про смазки и про анализ масел? Даже если вы обучите людей, что измениться? Они будут продолжать работать так, как работали всегда. Все понимают, что всякие там семинары и конференции - это просто способ немного размяться за счет компании. Не позволяйте делать из себя дурака. Пусть лучше читают книжки. И ни в коем случае ваши люди не должны быть аттестованы и сертифицированы в области смазочных материалов и анализа масел! Иначе они возомнят о себе невесть что.