

УАЗ увеличил гарантийный срок на «Патриот» до «общемировых» 3 лет или 100 тысяч км пробега. Это стало возможным благодаря комплексу мер, направленных на повышение качества выпускаемой продукции. Одной из таковых стало внедрение новой системы работы с поставщиками компонентов.

Михаил КАЛИНИН |



СКОВАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕЛЬЮ

Анализ, проведенный специалистами УАЗ, показал, что такой критерий, как качество комплектующих, занимает в общей совокупности параметров, влияющих на качество автомобиля, в целом 30%. Учитывая, что до 70% автокомпонентов предприятие закупает у сторонних организаций – а это около 200 компаний, – вопрос взаимоотношений с ними приобретает особое значение.

Конвейер

Сейчас УАЗ работает над минимизацией количества поставщиков по принципу: один компонент – один поставщик. При этом уровень дефектности поставляемых им изделий (суммарно на входном контроле, в процессе производства, в эксплуатации)

не должен превышать 50 ppm (parts per million – деталей на миллион).

Николай Ходосевич, директор по локализации и развитию поставщиков «Соллерс»:

– Раньше мы руководствовались принципом: два поставщика – это хорошо, а три – еще лучше, потому что, создав конкурентные условия, можно было получить лучшую цену. Сейчас строим работу по-другому: одному поставщику отдается весь объем, и он становится нашим стратегическим партнером.

При этом поставщик раскрывает основные разделы себестоимости выпускаемой продукции. Это позволяет нам вместе с ним следить за изменением цены на используемые материалы и компоненты, прогнозируя эти

изменения и адекватно на них реагируя. Таким образом, исключается внезапное и необоснованное завышение стоимости.

Хотя в компании и признают, что в России делать ставку на одного поставщика в определенной степени опасно – мало ли что может произойти, но «размывать» и без того не очень большие объемы на нескольких партнеров – тоже не лучший вариант. Обострение соперничества между ними нередко приводит к тому, что они теряют интерес к автопроизводителю, считая такую стратегию для себя неперспективной, и поэтому стараются по-быстрому заработать, перестают быть нацелены на долгосрочное сотрудничество, не поддерживают, не улучшают свое производство.

Николай Ходосевич:

— Риск, несомненно, есть, но он несопоставим с тем, когда все поставщики живут только сегодняшним днем. Да и нам конкурировать с приходящими на российский рынок иностранными автопроизводителями, которые тоже ищут лучших отечественных поставщиков, с такой политикой проще и эффективнее — мы можем брать стабильными объемами.

Параллельно были сформулированы критерии выбора поставщиков: система менеджмента качества (соответствующая требованиям ISO TS 16949); наличие высококвалифицированных инженерно-технических специалистов; заинтересованность и возможность развития, в том числе через партнерства с ведущими зарубежными производителями автокомпонентов; готовность расположить основное производство или окончательные сборочные операции в непосредственной близости от производственных площадок «Соллерс» либо обеспечить консигнационные склады; ценообразование по системе open-book, согласование формулы цены на основании ведущих факторов формирования себестоимости продукции.

Сейчас работа с поставщиком состоит из четырех основных этапов. Если раньше требовалось изготовить опытный образец, привезти его на УАЗ, где проводились испытания, по результатам которых принималось решение — запускать новую деталь на конвейер или нет, то теперь все существенно изменилось. Главный недостаток прежней схемы, по мнению руководства УАЗа, состоит в том, что, получив изначально вполне соответствующий всем предъявляемым требованиям продукт, заводчане не могли быть уверены, что с течением времени качество этого продукта не ухудшится.

Николай Ходосевич:

— Система, которую мы используем сейчас, позволяет нам быть уверенными, что у поставщика ежедневно производится контроль всех согласованных параметров, и качество деталей месяц от месяца, год от года будет оставаться стабильно высоким. При этом мы понимаем, что от ошибки не застрахован никто. Но при использовании новой схемы взаимодействия появление брака будет единоразовым, случайным событием,

обусловленным какой-то конкретной субъективной причиной, это не будет системной, регулярно повторяющейся ошибкой.

На первом этапе проводится аудит поставщика, цель которого — определить производственные риски, которые могут оказать существенное влияние на взаимодействие с партнером, а также устранить выявленные несоответствия до начала поставок на конвейер. Последующие три этапа — это так называемое планирование качества по определенной методике: совместная с поставщиком работа по подготовке производства; приемка производства и проведение испытаний; выполнение требований по качеству. В результате всех мероприятий поставщик получает специальный документ — одобрение производства. Он попадает в службу логистики УАЗа, и только после этого начинаются поставки компонентов.

Николай Ходосевич:

— Мы получаем возможность контролировать процессы не на своем конвейере, а на производстве нашего партнера. Мы постоянно там присутствуем, знаем, что делает поставщик сегодня и чего от него ждать завтра. Такая концепция позволяет нам все меньше и меньше компонентов подвергать входному контролю. А как показывает международный опыт, проведение автопроизводителем выходного контроля у поставщика гораздо эффективнее организации даже самого строгого входного контроля у себя.

Следующей ступенью новой модели взаимодействия с поставщиками станет интеграция системы экологического менеджмента — стандартов серии ISO 14000, как это принято во всех экономически развитых странах мира. В 2012 году они будут обкатаны в тестовом режиме, а с 2013 года войдут в список основных требований.

В результате внедрения изменений и в соответствии с графиком оценки



Николай Ходосевич

поставщиков специалисты департамента закупок УАЗ провели аудит производственной системы, контроля качества, площадок и системы оценки поставщиков, по итогам которого всем компаниям были присвоены статусы от отличного до удовлетворительного. По итогам 2010 года доля поставщиков со статусом «отличный» составила 28%. В 2011 году УАЗ планирует увеличить этот показатель на 10%. При этом удельная дефектность комплектующих снижена на 12% по сравнению с 2009 годом. За счет повышения качества комплектующих достигнуто снижение удельной рекламационной дефектности: «Патриот» — в 5,3 раза, «Хантер» — в 3,2 раза, так называемый «старый грузовой ряд» — в 2,8 раза. В 2,3 раза увеличился процент автомобилей, сданных с первого предъявления: не обнаружено дефектов ни на одном этапе сборки.

А вот в чистом виде экономический эффект посчитать довольно сложно.

Николай Ходосевич:

— У нас изменился процесс подготовки производства. Мы избавились от большого количества элементов входного контроля. Соответственно, и затраты, как материальные,

В связи с внедрением новой системы серьезно меняется база поставщиков УАЗа. Многие из них по сравнению с 2007 годом уже вышли на другой уровень. Если раньше они были типичными советскими предприятиями, то сегодня они научились «говорить на новом языке» — стандарта ISO 16949. По итогам реформы отсеялось около 30% компаний, база действующих поставщиков обновилась на 20%.



так и временные, с ним связанные, сократились. Для себя мы посчитали, что у нас произошло 18–20% сокращения в части затрат на качество. Но эти деньги мы инвестируем в обеспечение трехлетней гарантии, которая позволяет нам показать рынку: мы меняемся, меняется и наш продукт.

Но экономия экономией, а от того факта, что цена на УАЗы постоянно увеличивается, никуда не уйти. В компании это объясняют тем, что, в отличие от иностранных автопроизводителей, оправдывающих повышение цен на свои модели регулярными фейслифтингами, отечественные марки такой возможности не имеют.

Николай Ходосевич:

— У нас все изменения цены трудно прикрыть — в силу традиционных

особенностей отечественного автопроизводства. Любое увеличение цен на комплектующие и материалы приводит к повышению стоимости автомобиля. Мы же можем только говорить, что машина стала лучше. Но мы стараемся максимально удерживать цену тем, что в наших силах: сокращая внутренние издержки, оптимизируя производство и так далее.

Вторичный рынок

На УАЗе создана собственная марка оригинальных автокомпонентов — «Двойной ресурс». Под ней предлагаются автокомпоненты от проверенных отечественных компаний и зарубежных производителей: УАЗ, ЗМЗ, Federal Mogul, Buzuluk, Kayaba, SM, Bosch, Contitech, INA, LuK, Brisk, AL-KO. За последние три года продажи запасных частей с лейблом

«Двойной ресурс», по утверждению руководителей автозавода, выросли в 1,5 раза.

Николай Ходосевич:

— Мы очень внимательно относимся к вторичному рынку. Продукцию под брендом «Двойной ресурс» стараемся делать с помощью конвейерных поставщиков. При этом дилерам настоятельно рекомендуется использовать только оригинальные автокомпоненты. Это важно, потому что гарантийная ответственность целиком и полностью лежит на нас.

Еще один момент: таможня знает, что если из-за рубежа приходит хоть что-то с надписью: «УАЗ», то без нашего разрешения это не растаможивается. Таким образом мы создаем надежную преграду для контрафакта.

В настоящий момент торговый дом «Соллерс», который с начала этого года получил эксклюзивное право на реализацию запасных частей ЗМЗ и УАЗ, ищет дилеров. Для заключения соответствующего договора компания, выразившая желание продвигать автокомпоненты, должна выполнять ряд условий: производить стопроцентную предоплату, выполнять требования по закупкам — ежемесячно выкупать продукцию ЗМЗ не менее чем на 1 миллион рублей, УАЗ — на 500 тысяч рублей, а также делать заказы в соответствии с минимальными отгрузочными нормами; производить отгрузку непосредственно в регион по местонахождению организации или по согласованию с торговым домом — самовывозом; иметь материально-техническую базу, в том числе оборудованные, технически оснащенные складские помещения площадью не менее 300 м²; обладать необходимым программным обеспечением; иметь субдилерскую и (или) розничную сеть в регионе.

Дилеров ищет и УАЗ, постоянно расширяющий свою авторизованную сеть торгово-сервисных центров. Рассматриваются заявки от компаний-соискателей, имеющих опыт работы в автомобильном бизнесе, устойчивое финансовое положение, профессиональную команду и лояльных к марке УАЗ. Наиболее приоритетны для УАЗа следующие города: Краснодар, Сочи, Новороссийск, Астрахань, Нальчик, Казань, Набережные Челны, Ноябрьск, Самара, Саратов, Чебоксары, Якутск, Красноярск, а также полуостров Камчатка.

Один из самых острых вопросов в России — коррупция и откаты. Чтобы избежать этих неприятных явлений, на УАЗе полностью ушли от системы единоличного принятия решения. Закупщик уже не может сам по себе о чем-либо договориться с поставщиком, потому что в переговорном процессе участвуют минимум три подразделения: департамент по качеству, конструкторская служба и собственно служба закупок. Плюс руководитель проекта. По утверждению руководства автозавода, коллективная ответственность снимает до 95% рисков, связанных с подкупом должностных лиц.