



Фото: Reuters

Доставка добавленной ценности

Этика в отношении поставок меняет глобальные производственные процессы

22.12.2016, 20:05

Вы знаете, как именно собирался ваш смартфон, кто производил детали, где добывали для него металл? Как и потребители, компании редко следят за всем процессом производства, не всегда поддерживают близкие отношения со своими поставщиками. Иногда это невозможно, иногда не очень нужно. Однако отсутствие контроля и информации создает дополнительные риски, которых можно избежать, внедряя устойчивые цепочки поставок.

Риски по цепочке

Растущий дефицит ресурсов, стихийные бедствия, скандалы с условиями труда работников, глобальные финансовые или валютные кризисы формируют новые макроэкономические условия для компаний. Они предъявляют новые дополнительные требования к прозрачности предпринимательской деятельности. Экологические и социальные проблемы с одной стороны и новые возможности, возникающие в результате инновационных технологий и экономической специализации — с другой вынуждают компании искать гибкие подходы и совершенствовать комплексное управление.

Согласно концепции цепочки ценности (value chain) американского экономиста Майкла Портера, для увеличения конкурентных преимуществ компании нужно обращать внимание как на основные виды деятельности, так и на вспомогательные — развитие технологий, управление качеством и человеческими ресурсами, снабжение, инфраструктуру. В каждой индустрии —

будь то одежда, еда, промышленное оборудование, электроника, транспорт — за счет создания цепочки ценности происходит повышение рентабельности благодаря снижению издержек, а появление устойчивого инновационного продукта сокращает негативное экологическое и социальное воздействие компании. Компании могут влиять не только на создание ценности для себя, но и для всех участников цепочки поставок, удовлетворяя потребность в защите бизнеса от возможных рисков с помощью своевременного и гибкого реагирования на различные изменения во внешней среде.

Входящая и исходящая логистика входит в число основных направлений соответствующей деятельности. Согласно определению Глобального договора ООН, это управление экологическими, социальными и экономическими последствиями, а также поощрение передовой практики управления на протяжении всего жизненного цикла товаров или услуг. Традиционно цепочки поставок линейны и основаны на двусторонних отношениях между одним поставщиком и одним клиентом. Устойчивые цепочки поставок подразумевают сетевую структуру, где компания связана с любым числом своих поставщиков как вверх, так и вниз по каналам сбыта. Концепция устойчивых поставок предлагает компаниям сконцентрироваться на трех важных моментах: уменьшении экологического воздействия, социальной защищенности и противодействию коррупции и мошенничеству.

Управление экологическим следом

Чем меньше ущерба окружающей среде будет нанесено в процессе производства, тем выше будет устойчивость бизнеса — сократятся разрывы в логистических и производственных цепочках экологических катастроф, надежнее станет положение потребителей. Например, наводнение в Таиланде в 2011 году, вызванное в том числе негативными последствиями изменения климата, унесло жизни около 800 человек, обошлось государству в \$45 млрд. Два крупнейших в мире производителя жестких дисков — поставщики Hitachi, Dell и HP — были на 95% зависимы от поставщиков из Таиланда. После наводнений конца 2011 года жесткие диски заметно подорожали.

Поставщики имеют огромное значение для фирмы, они могут обеспечить безопасный и долгосрочный доступ к безопасному, высококачественному сырью. Компании начинают стремиться к выбору и воспитанию социально и экологически «чистых» поставщиков, созданию устойчивого продукта еще на этапе разработки материалов. В том числе в конце жизненного цикла такой продукт может быть переработан и использован повторно, снижая загрязнение окружающей среды. Например, производитель пищевых продуктов General Mills, которая взяла на себя обязательства экологичных поставок, проведя строгую оценку рисков, выделила десять наиболее важных наименований сырьевых продуктов, экологичность которых планируется повысить, в том числе овес, пшеницу и кукурузу.

Прозрачность также помогает взаимодействовать с общественными и экологическими активистами, которые постоянно проверяют поставщиков крупных брендов. Например, в 2014 году Greenpeace вмешалась в работу производств поставщиков Gap (владелец брендов Banana Republic, Old Navy и

Gar) в Индонезии, Китае и Мексике, так как те сбрасывали в местную систему водоснабжения токсичные отходы.

Обязательства перед обществом

Этические вопросы в рамках устойчивых цепочек поставок включают в себя работу с вредными или опасными условиями труда на производстве, призванную повысить уровня жизни и условий труда людей, которые задействованы в создании продукта или услуги. Плохое обращение с работниками также создает риски на предприятиях поставщиков. Например, в результате обрушения промышленного здания в Бангладеш в 2013 году погибли более тысячи человек, среди которых были и дети. В здании располагалось несколько круглосуточно работающих предприятий по пошиву одежды, в том числе для брендов Mango, Benetton и Primark. После события в Бангладеш прошли протесты рабочих, требующих повышения заработной платы и улучшения условий труда, что нанесло урон всей цепочки поставок компаний. В 2007 году в грунтовочной краске игрушек компании Mattel, выпускающей в том числе куклу Барби, был обнаружен опасный уровень содержания свинца. Компания потеряла \$110 млн из-за отзывов продуктов, акции упали на 5,8% за два месяца — и все-это из-за отсутствия должного контроля поставщика.

Дешевле проконтролировать покупку огнетушителя, чем устранять последствия пожара. Лучше проследить за оплатой и условиями труда работников, чем пострадать от протестов. Затраты на улучшения порой минимальны, выгода — заметна. Это осознали, например, руководители Ford Motor Company и ввели в контракты со своими непосредственными поставщиками социальные требования, обязав передавать эти требования дальше по цепочке поставок.

Иногда недостаточно просто вводить требования для поставщиков. Необходимо контролировать добросовестное выполнение условий договоренности — проводить их аудит. Пример такой практики обнаруживается в том числе в компании Apple. В 2007 году обнаружилось, что 137 рабочих фирмы—поставщика компании в Китае получили ранения от токсичных веществ, используемых в создании экранов iPhone, а также о самоубийствах на производстве и использовании труда несовершеннолетних. В ответ на это Apple увеличила количество проверок — с 38 в 2007 году до 663 в 2014-м, после чего проблемы были устранены.

Третья составляющая устойчивых цепочек поставок — этическое ведение бизнеса. Из-за коррупции компания может оказаться замешанной в серьезных международных скандалах и потерять в результате деньги и репутацию. Борьба с взятками, контрафактом и мошенничеством может вестись при помощи создания новых стандартов, проверок и аудита. Необходимо вырабатывать четкие правила для поставщиков, которым они обязаны следовать.

Часто причиной проблем компании является недостаточная осведомленность в отношении деятельности поставщиков. Сомнительные и непрозрачные поставки несут дополнительные риски и в конечном счете убыточны. Поэтому требования к качеству цепочек поставок компаний стали предъявлять регуляторы. Примером законодательного регулирования компаний является закон «О прозрачности в цепи поставок», вступивший в действие в 2012 году в Калифорнии. Он требует от

производителей с годовым доходом свыше \$100 млн раскрывать в своих аудиторских отчетах информацию о деятельности по охране труда.

Короче значит лучше

Намного сложнее проследить за поставщиком в другой стране или на другом континенте, чем за компанией по соседству. Большая часть экономической деятельности становится глобальной, поэтому длинные цепочки поставок — текущая реальность. Чтобы проконтролировать их, все уровни должны быть скоординированы соглашениями. Чем длиннее цепочка поставок, тем сложнее контроль, поэтому сокращение длины цепочек — один из способов повышения устойчивости.

Пример управления длинными цепочками поставок — компания Starbucks. Кофе — биржевой товар, он продается в зернах. Обычно, когда компании нужно купить некий сорт кофе, это можно сделать дешевле на бирже, где предложение больше, а цена ниже. При этом качество кофе почти невозможно проверить заранее. Starbucks покупает лишь часть кофейных зерен на бирже. Часто компания напрямую договаривается с фермерами, включая в условия контрактов обязательства об инвестировании в развитие предприятия, обновление оборудования, защиту окружающей среды и улучшение условий труда. Такие контракты выгодны фермерам: их оплата постоянна и регулярна, они развивают производство, создают стабильные рабочие места, улучшают оборудование, вкладываются в удобрения и семена. Сотрудничество с поставщиками и местными общинами наряду с инвестициями в экологичное земледелие помогает достичь социальной и природоохранной устойчивости в цепях поставок. И Starbucks в долгосрочной перспективе получает заметную выгоду — в результате у их товара стабильны качество, поставки и цена.

Тотальный контроль

Контроль товара на каждом этапе защищает от возможных рисков, позволяет сокращать затраты на поставки, соответствовать нормативно-правовым требованиям, управлять вопросами репутации и защиты бренда, удерживать старых и привлекать новых клиентов. Фирмы могут контролировать цепочку поставок путем оценки этических и экологических показателей поставщиков, чему помогает соответствие поставщиков добровольным стандартам — например, GRI (глобальная инициатива по отчетности) или SA 8000 (социальная ответственность—800), а их товаров глобальным этическим стандартам — например, Nordic Swan, EU Flower, FairTrade, в России — «Листок жизни». Некоторые компании проводят аудит с целью оценки соблюдения отраслевых кодексов поведения. К примеру, соответствующий кодекс для сектора электроники — Electronics Industry Code of Conduct — предусматривает строгое соблюдение норм охраны окружающей среды, здоровья и безопасности.

Единого подхода к контролю цепочек поставок не существует, так как отношения между компаниями контрактные и регулируются внутренними и международными законами. Для создания устойчивых цепочек существуют практические руководства от ООН, различные руководства по справедливой торговле (Fair Trade), организации Oxfam. Впрочем, к необходимости постройки устойчивых поставок приходит все больше компаний. Делается это не только ради снижения

социальных и экологических рисков, а рассматривается как способ качественно изменить положение всех заинтересованных сторон: самой компании, акционеров, поставщиков, работников, активистов, общественности.

Эксперты, работающие с устойчивыми цепочками поставок, в первую очередь говорят о необходимости соответствовать запросу потребителей. Уровень осведомленности последних повышается, растет спрос на экологичность и этичность, формируя прямой общественный запрос на соответствующее поведение компаний.

Потребители особенно доверяют брендам, которые предлагают им дополнительную ценность, сопутствующую продукту или услуге. Эта ценность и есть главная мотивация для потребителей. И своим выбором они контролируют этическое поведение компании и соблюдение соответствующих норм.

Устойчивые поставки в России

По словам руководителя центра устойчивого развития бизнеса бизнес-школы «Сколково» Натальи Зайцевой, в России понятие устойчивых цепочек поставок часто трактуется по-разному. «Если вы придете в российские компании и спросите у них, они ответят: да, конечно, у нас устойчивые цепочки. В любом бизнесе существует базовая оценка партнеров, например, на стадии набора пула поставщиков — надежного, конкурентоспособного, состоятельного. Так или иначе, всегда проверяется качество продукции, безопасность состава, скрининг отчетности, базовая оценка компании относительно законодательства», — отмечает она. Декан Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС Сергей Календжян соглашается: «В России пока нет традиции устойчивых поставок, нет запроса, нет денег. Но наши компании вынуждены вступать в конкурентную борьбу и выходить за рамки первичного накопления навыков».

Тем не менее лучшая международная практика устойчивых цепочек поставок требует не просто базового соблюдения законодательных норм, но и подходов к реализации социальной, экологической ответственности компании, которые транслируются на поставщиков, партнеров, дистрибуторов.

В международной практике действие кодекса поставщика на уровне предприятия означает более жесткий набор требований, чем предлагает национальное законодательство. «Кодексы отличаются от компании к компании. В них, как правило, есть базовый набор требований — отсутствие детского труда и соблюдение прав работников, отказ от использования вредных компонентов в составе товаров, контроль за воздействием на окружающую среду», — говорит госпожа Зайцева. Она выделяет соответствующую практику крупных российских компаний, ведущих бизнес в России и на международных рынках, среди которых «Северсталь», «Ростелеком», «Русал». Сергей Календжян среди лучших примеров называет машиностроительные и металлургические компании.

Второй важный фактор, по мнению экспертов, — сертификация, наличие системы оценки и контроля, которую может проводить сама компания или сторонняя организация. «Есть много российских компаний, осуществляющих экологический и социальный аудит поставщиков, независимую оценку социальной и

нефинансовой отчетности по стандартам AA 1000, GRI и другим»,— сообщает Наталья Зайцева.

В то же время среди малых и средних российских компаний встречается противоречивое отношение к устойчивым цепочкам поставок, точнее, к требованиям прохождения сертификации. «Кто-то видит в этой концепции ограничения, считает требования жесткими и затратными. Другим она дает возможность получения стабильных заказов от российских и международных компаний, повышения конкурентоспособности бизнеса»,— отмечает госпожа Зайцева. Среди небольших предприятий, которые взяли на себя контроль за поставщиками, она выделяет компании «ВкусВилл» и LavkaLavka — они работают с фермерскими продуктами, разрабатывают собственные стандарты и требования, проводят сертификацию, аудит. Другой пример российской компании, прошедшей разные виды сертификации, чтобы стать партнером и поставщиком российского и западного бизнеса,— Cocolobello, которая своей социальной миссией видит развитие деревни.

В результате перехода к практике устойчивых поставок компании оказывают серьезное влияние на индустрию. «Важно, когда компания работает только со своими поставщиками, выращивая их до своего уровня и стандартов. Пример — группа компаний «ОптиКом», которая для сотрудничества с ИКЕА несколько лет проходила оценку, подтверждала качество своей работы. После этого она начала распространять свой опыт на российский бизнес, транслировать требования на своих партнеров и поставщиков, создавая так называемый эффект мультипликатора»,— заявляет эксперт «Сколково».

Иногда в результате развития устойчивых цепочек поставок создаются новые сектора. Наталья Зайцева приводит пример McDonald's, который, сотрудничая с «Белой дачей», сформировал в России новый рынок свежих салатов, что привело к повышению уровня общепринятых стандартов во всей отрасли.

Елена Палёнова, [+1](#)