

Управление цепями поставок: время для наведения порядка

А. Е. ШМАТАЛЮК, руководитель направления SCM компании «Весть», генеральный директор центра компетенций Smart Person



Как известно, на рынке конкурируют не компании, а их цепи поставок. Гибкость и экономическая эффективность цепей поставок обеспечиваются грамотным использованием современных концепций управления, внедрением интегрированного планирования, принятием взвешенных решений «сделать или купить», применением современных информационных технологий. Сейчас наступило время пересмотреть действующие принципы организации цепей поставок и провести согласованные мероприятия, способные вывести компании на новый уровень управления.

Требования современного рынка — это не только высокий уровень сервиса, надежности и гибкости, но и минимальные затраты. Опыт экспертов свидетельствует, что оптимизация управления в цепях поставок позволяет добиться значительного улучшения показателей деятельности, например:

- сокращения затрат по различным категориям на 10–25%;
- снижения уровня запасов на 15–35% при увеличении уровня сервиса на 20–30%;
- повышения точности прогнозирования и качества планирования на 10–25%, а в отдельных случаях в несколько раз.

Необходимость модернизации цепей поставок продиктована не только сиюминутными потребностями в эко-

номии, но также среднесрочными и долгосрочными планами развития. Руководители, ориентированные на стратегически важные бизнес-результаты, ищут возможности превратить вверенные им цепи поставок из источника затрат в источник конкурентных преимуществ. Создание высокоэффективной цепи поставок складывается из трех основных составляющих: люди, процессы и технологии.

Люди

Несмотря на постоянный рост управленческой грамотности и постепенное внедрение современных принципов управления, организационное устройство большинства предприятий все еще остается недостаточно гибким и адаптированным к современным условиям — управление и ответственность

сильно фрагментированы, что негативно сказывается на эффективности управления сложными цепями поставок. Добиться успехов в оптимизации могут только те компании, которые создают кросс-функциональные команды и зоны ответственности, что дает возможность принимать взвешенные решения, удовлетворяющие интересам не отдельных подразделений, а всей цепи поставок. При этом сохраняются высокие требования к руководителям, которые, среди прочего, должны быть сильными «переговорщиками», способными вести сложные переговоры как с внешними партнерами, так и со своими коллегами, когда речь идет о выработке стратегических решений по реорганизации цепей поставок.

Процессы

Прозрачность, технологичность, гибкость и ориентированность на рыночные результаты — основные требования к процессам управления цепями поставок. Один из ключевых вопросов, который должен быть решен по всем стратегически важным направлениям, — степень централизации управленческих функций. Необходим поиск разумного баланса между централизацией принятия решений (для лучшей управляемости) и делегированием полномочий (для большей гибкости).

Технологии

Создание сложных интегрированных цепей поставок невозможно без высокотехнологичных средств обработки материальных и информационных потоков. В отсутствие таковых значительно увеличивается время на выполнение операций, и происходят серьезные ошибки вследствие низкой точности учета и противоречивости информации. Управление по единому набору данных и применение математических инструментов для прогнозирования и планирования давно стали обязательными условиями существования лидирующих компаний.

Анализируя текущие тенденции, можно сказать, что компании мирового

Область фокусировки	Ключевые цели			
	Снижение постоянных расходов	Снижение переменных расходов	Улучшение сервиса	Улучшение денежного потока
Аутсорсинг процессов	●	●	●	●
Стратегическое снабжение	●	●	●	●
Логистическая сеть	●	●	●	●
Управление запасами	●	●	●	●
Планирование продаж и операций	○	●	●	●

Рис. 1. Возможности улучшения операционных показателей деятельности в результате различных стратегических инициатив

уровня, стремящиеся повысить эффективность своих цепей поставок в непростых современных условиях, направляют свои усилия на следующие стратегические инициативы:

- Аутсорсинг непрофильных операций и бизнес-процессов;
- Внедрение интегрированного планирования продаж и операций;
- Реализация эффективных логистических концепций — изменение структуры цепи поставок, оптимизация процессов и инфраструктуры;
- Внедрение стратегического снабжения по всем категориям закупаемого сырья, материалов, оборудования.

В каждой области имеются свои возможности по улучшению операционных показателей деятельности (см. рис. 1). К примеру, аутсорсинг процессов позволяет в значительной степени снизить постоянные затраты и частично сократить переменные, стратегическое снабжение направлено на минимизацию переменных затрат, а внедрение интегрированного планирования продаж и операций позволяет существенным образом улучшить сервис и денежный поток компании.

Сейчас одной из наиболее актуальных областей для оптимизации является управление закупками. В частности, весьма перспективной можно назвать оптимизацию снабжения вспомогательными сырьем и материалами. Эта задача актуальна для сервисных (в частности, транспортных) компаний, а также для промышленных предприятий.

Оптимизация снабжения — значительное снижение затрат и повышение внутреннего сервиса

Если предприятие имеет на балансе собственное оборудование и транспортные средства, то область снабжения вспомогательными сырьем и материалами обычно таит в себе значительные возможности прямой экономии средств. Широчайшая номенклатура закупок, сложность оценки потребления и прогнозирования потребности, многообразие поставщиков, географическое распределение — все это делает задачу снабжения вспомогательными сырьем и материалами крайне сложной и, как следствие, трудоемкой и затратной. Статистика показывает, что у современных производственных предприятий в среднем от 50 до 80% затрат приходится на вспомогательное сырье и материалы, у сервисных — от 30 до 50%. Даже небольшая экономия в

Возможная экономия по различным категориям, получаемая в результате оптимизации снабжения

Категория	Общий расход (£)	Возможная экономия (£)	Возможная экономия (%)
Капитальное оборудование	10 569 069	285 365	2.70
Топливо	8 144 938	183 261	2.25
Ремонт – комплектующие	6 683 342	250 626	3.75
Ремонт – услуги	4 833 789	217 521	4.50
Шины	3 690 297	166 063	4.50
Персональные средства защиты	1 409 320	105 699	7.50
Гидравлика	1 479 896	103 593	7.00
ТОРО	1 042 517	91 220	8.75
ГСМ	634 487	19 987	3.15
Геологическое оборудование	592 060	35 524	6.00
Персонал	3 740 087	224 405	6.00
ВСЕГО	42 819 802	1 683 262	3.93

этой области напрямую повышает рентабельность бизнеса. А реальных возможностей для сокращения затрат предостаточно.

В сфере управления закупками применяют целый ряд мер для выявления и реализации скрытых возможностей снижения затрат и повышения внутреннего сервиса. Достижение прозрачности и прогнозируемости потребности, консолидация и управление категориями, правильное взаимодействие с поставщиками, управление спецификациями и контроль потребления — все эти процессы снабжения, повышение их эффективности дают компании реальные рычаги для улучшения ситуации.

В решении задачи оптимизации снабжения можно выделить два шага: оптимизацию базы снабжения и реорганизацию системы управления закупками. Первый шаг направлен на быструю и одновременную оптимизацию снабжения по ключевым категориям без изменения принципов организации работ. При этом решаются такие задачи, как пересмотр базы поставщиков, актуализация заключенных договоров, проведение переговоров по ценообразованию и условиям поставок. Работа в этом направлении позволяет достаточно быстро добиться серьезной экономии. По нашему опыту экспресс-анализ и краткосрочный план действий позволяют легко добиться экономии от 2 до 9% по различным категориям, что в целом по компании составило 1,6 млн фунтов стерлингов (табл.). Сэкономленные таким образом средства могут быть инвестирова-

ны в развитие компании и, например, в реализацию второго шага — структурного улучшения системы управления закупками.

Чтобы действительно сократить расходы на снабжение в долгосрочной перспективе и не снизить уровень внутреннего и внешнего сервиса, необходимо провести целый ряд структурных преобразований: выработать и внедрить эффективную политику и современную технологию управления закупками.

Ведущие компании мира обращают все больше внимания на такие аспекты снабжения, как централизованное управление категориями, создание единого закупочного каталога, формализованное управление спот-закупками, управление спецификациями и стандартизация закупаемой номенклатуры, регламентация тендерного процесса и разработка базовых сценариев ведения переговоров с поставщиками.

Значительный вклад в повышение эффективности снабжения вносит и правильная организация «входящей» логистики — на основе классификации потребителей сырья и материалов и их потребностей создается оптимальная структура складов. При проработке такого логистического решения следует учитывать множество факторов: комплексные затраты на закупку, доставку и складирование, уровень доступности номенклатурных позиций в соответствии с их параметрами (стоимостью, динамикой потребления, критичностью и т. п.). При этом крупные компании, имеющие много дочерних предприятий, должны уделить особое



Рис. 2. Высокоэффективные цепи поставок влияют как на затраты, так и на доходы компаний

внимание кластеризации — территориальной группировке «дочек» с целью создания оптимальной доставки и хранения соответствующих номенклатурных позиций. Кластеризация используется также для формирования оптимальной организационной структуры снабжения и правильного выбора поставщиков.

Безусловно, для реализации обозначенных мероприятий требуются нема-

лые усилия, концентрация воли и опыта. Ведь снабжение осуществляется в отсутствие прозрачности, традиционно связано с достаточно широким ассортиментом и неприятием изменений исполнителями. Но благодаря приложенным усилиям можно получить неплохие результаты — могут быть высвобождены значительные средства, кардинальным образом сокращены затраты и существенно повышен уровень доступности критически значимых компонентов. Работу следует проводить поэтапно, постепенно выявляя все новые области для получения важных для бизнеса компании результатов.

Ожидаемые результаты

Судя по опыту многих компаний, стратегический взгляд на цепи поставок, подкрепленный качественными изменениями на оперативном уровне, позволяет существенным образом улучшить ситуацию как с затратами, так и с доходами компании. К примеру, один из эффективных инструментов влияния на доходы компании со стороны цепи поставок — дифференциация уровня сервиса. В условиях ограничен-

ных возможностей это позволяет уделить большее внимание самым важным продуктам и клиентам. Борьба за постоянный высокий уровень сервиса может обернуться негативными последствиями для компании, в то время как достижение высокого уровня сервиса именно там, где это действительно необходимо, позволит компании реализовать имеющиеся возможности и увеличить объем продаж и рентабельность.

Аутсорсинг дает возможность в несколько раз сократить постоянные расходы и держать уровень сервиса под контролем.

В области же снабжения, как было подробно показано в основной части статьи, компания может легко добиться экономии 5–20% на переменных затратах в зависимости от масштаба изменений в структуре снабжения.

Ведущие эксперты в области управления цепями поставок едины в стремлении превратить цепь поставок из источника затрат в источник конкурентных преимуществ. Однако оптимизация затрат — не менее важная цель, для реализации которой существует множество способов, опробованных ведущими компаниями мира.



При поддержке Минтранс РФ




ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА • СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА • IT В ЛОГИСТИКЕ
ОБРАЗОВАНИЕ • ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА • ТЕЛЕМАТИКА • ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ • ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА • СТРАХОВАНИЕ ГРУЗОВ

РЕАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КОНТАКТЫ – ДЛЯ НОВЫХ ПРОДАЖ

Организатор выставки обеспечивает высокое качество мероприятия (55% посетителей — топ менеджеры, 41% руководители направлений) благодаря уникальной программе ПРОФИТ-ВИЗИТОР ©*, что позволяет:

- получить максимальное качество контактов (представить свои услуги широкой целевой аудитории и увеличить продажи)
- найти дилеров в Северо-Западном регионе
- изучить деятельность конкурентов

* Подробности — на farexpo.ru/logistics

ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В РАМКАХ ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЫ:

- Применение новых технологий для оптимизации транспортных и складских затрат при сохранении высокого качества сервиса;
- Повышение конкурентноспособности за счет совершенствования клиентского сервиса;
- Ценообразование при разработке логистических решений;
- ERP-решения в области логистики;
- Методы оценки зрелости логистических цепочек;
- Повышение эффективности компании за счет централизации бизнеса;
- Особенности работы в условиях кризиса: опыт логистических компаний.

МЕЖДУНАРОДНАЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА-ФОРУМ

ЛОГИСТИКА северо-запад **2010** 12-14 мая
Санкт-Петербург, СКК

При поддержке:



Информационные партнеры:



Генеральный информационный партнер:

Официальный информационный партнер:

Аналитический медиа-партнер:

Организаторы конференции Транслогистика:

Организаторы:

Тел.: (812) 777-04-07
www.farexpo.ru