

Александр ПОРТНОВ,
управляющий партнёр
консалтинговой компании
«А ДАН ДЗО»



ПРОИЗВОДИТЕЛЮ НУЖНА ЭФФЕКТИВНАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Несмотря на значительный отток иностранных инвесторов с российского рынка в 2014–2015 годах, ряд зарубежных компаний, в частности в продовольственном секторе, покидать Россию не спешат. Напротив, они хотят закрепить свои позиции на российском рынке, повысить производительность, качество, снизить издержки, т.е. в целом оптимизировать производство. Немаловажную роль в повышении эффективности производства играет процесс управления цепями поставок.

ЗАЧЕМ ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

В последние годы в России, в соответствии с одной из стратегических задач развития агропромышленного комплекса, активно идет становление процесса импортозамещения на продуктовом рынке. Это касается и отечественных, и зарубежных компаний, реализующих в нашей стране как готовую импортную продукцию, так и занимающихся производством продуктов питания из импортного сырья.

Безусловно, ускорению процесса поспособствовали двусторонние экономические санкции и ослабление рубля.

Если говорить о международных компаниях, ведущих свой бизнес на территории РФ, то стоит отметить тот факт, что, имея высокотехнологичное оборудование, эти предприятия производят качественные продукты питания, отвечающие всем современным требованиям, но уступающие аналогам отечественных производителей в цене. Одной из причин высокой стоимости выпускаемой продукции как раз и является использование импортного сырья, закупочная цена которого в последние годы существенно возросла. Стремясь вернуть лидирующие позиции на продуктовом рынке России, акционеры и менеджмент российских филиалов зарубежных компаний приглашают опытных консультантов для анализа текущей ситуации на своих предприятиях и разработки решений по оптимизации производства и логистики.

В процессе реализации проектов зарубежных компаний, напрямую контактируя с их управляющими, мы, со своей стороны, отметили, что, как правило, часть менеджеров приезжают работать в Россию из-за границы, и большинство из них имеют зарубежное бизнес-образование, пользуются авторитетом и уважением у подчинённых, выстраивают сильную вертикаль власти внутри предприятия. Это, безусловно, положительно сказывается на организации производственного процесса. Сле-

дует также отметить и другие достойные внимания организационные моменты:

- современное производственное оборудование;
- хорошее санитарное состояние производственных цехов;
- локализация всех закупок предприятия в одном подразделении;
- высокий уровень механизации труда на складе;
- современная автоматизация отдельных процессов управления транспортом;
- высокий уровень сбора статистического материала для анализа;
- активное использование аутсорсинга персонала на производстве;
- сдельная оплата труда операционного персонала;
- достойная социальная поддержка сотрудников компании.

Но для достижения общего успеха предприятия этого недостаточно. Важна организация бесперебойной доставки сырья и выстраивание эффективной системы продаж готовой продукции как основных конкурентных преимуществ любой компании. Обращаем особое внимание на эти два процесса, т.к. чаще всего они являются самыми слабыми звеньями цепочки поставок многих производственных предприятий. Собственно производственные операции занимают до 10% рабочего времени. Остальное уходит на перемещение, хранение, ожидание и т.д. Неэффективно выстроенная цепочка поставок приводит к росту складских запасов, высоким производственным издержкам, увели-

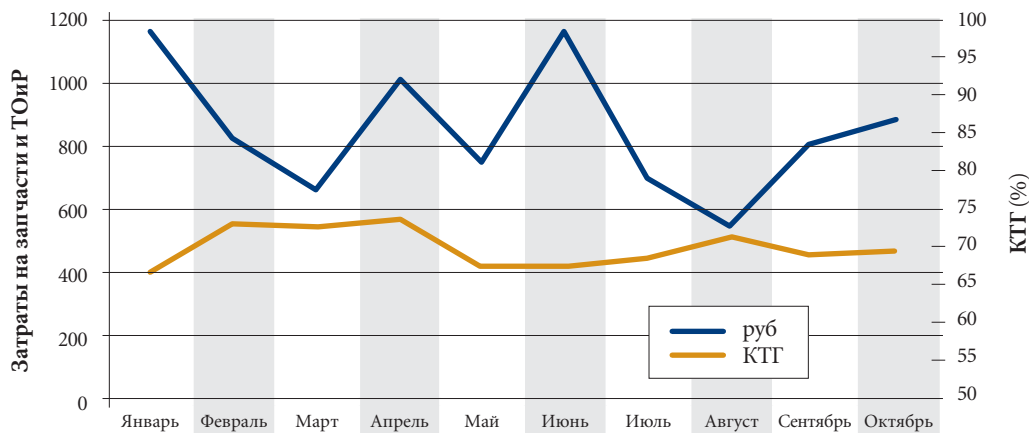
чению времени выполнения заказа и пр. Решив проблемы данных процессов, можно получить до 40% прибыли на тех же производственных мощностях без существенных дополнительных инвестиций.

Ещё стоит обратить внимание на такую распространённую проблему внутри предприятий, как слабо выстроенные горизонтальные связи между различными службами, отвечающими за те или иные процессы цепочки поставок. Причём это происходит на всех уровнях — начиная от топ-менеджеров, руководителей среднего звена и ниже. Следствием является то, что в разных службах дублируются одни и те же функции, осуществляется избыточный контроль, размыты границы ответственности, происходит потеря времени на поиски виновных, отсутствует взаимопонимание на границах соприкосновения структур (логистика, закупки, продажи), происходят разногласия при использовании общих ресурсов, персонала и пр. Перечисленные выше проблемы встречаются не только в зарубежных, но и в отечественных компаниях, что существенно сказывается на эффективности производства таких предприятий в целом.

В ЧЁМ ПРОБЛЕМА?

Чтобы ответить на этот вопрос, проанализируем успешный опыт реализации многочисленных проектов по оптимизации цепочек поставок отечественных и международных производственных компаний.

Рисунок 1. Сопоставление затрат на запчасти и ТОиР с КТГ (проект 2015 года, автопарк 150 машин).



Опыт 1

Как правило, во всех крупных производственных компаниях есть отдел транспортной логистики, у которого на балансе числятся несколько десятков единиц транспортной техники (грузовой и легковой транспорт). Из них в лучшем случае 50% имеют срок эксплуатации менее семи лет. Внешне всё выглядит так, что отдел транспортной логистики должен выполнять возложенные на него обязанности достаточно эффективно. Но при ближайшем рассмотрении выясняется, что коэффициент использования и загрузки машин очень низкий в силу целого ряда «точек роста», а именно: превышение затрат на содержание автопарка (перерасход горюче-смазочных материалов (ГСМ) и проведение технического обслуживания (ТО) для части автомашин ранее установленного срока); расхождение применяемых норм наработки до списания автошин и аккумуляторных батарей (АКБ) с действующими нор-

мами; отсутствие должного планирования затрат на техническое обслуживание и ремонт (ТОиР), что приводит к значительным колебаниям расходов на запасные части и материалы; кроме того, ненадлежащее соотношение затрат с коэффициентом технической готовности (КТГ) говорит о низком уровне качества ремонтов и высокой стоимости запасных частей (рис. 1).

Опыт 2

Практически на всех предприятиях был выявлен большой потенциал в сфере управления запасами сырья, материалов и комплектующих. Как правило, склады находятся на грани «затоваривания», причём часть запасов составляет неликвид. К примеру, на одном предприятии был обнаружен более чем 40-дневный запас сырья для производства, что весьма затратно и по сумме замороженных средств, и по размеру площади, занятой под хранение, поскольку это как раз была вся площадь имеющейся морозильной ка-

меры. При этом, несмотря на избыточные запасы в целом, производство иногда останавливается (если не хватает чего-то другого из широкой линейки закупаемой номенклатуры). Получается, что большие запасы в итоге вовсе не спасают от простоев.

Опыт 3

Как показывает опыт реализованных проектов, большинство руководителей считает, что у них на предприятии на высоком уровне организованы процессы планирования и прогнозирования. Однако комплексный аудит производства, как правило, выявляет, что:

- при контроле производства не прогнозируется дефицит сырья и материалов (СМ) и производственных мощностей;
- имеются ошибки в обработке заказов клиентов (6–15% от возвратов);
- основная доля обработки информации приходится на ручной труд (существенное влияние человеческого фактора);

- есть проблемы с прогнозами промоакций (достоверность составляет 20–25%);
- существует недостаточный выбор альтернативных поставщиков.

Опыт 4

Исходя из опыта выполненных проектов, мы также отметили, что и ситуация с поставщиками на перерабатывающих предприятиях оставляет желать лучшего. Зачастую вовсе не заказчик «встраивает» поставщиков в свою систему; они сами регулируют величину и сроки поставки с точки зрения собственной выгоды. Логистическая составляющая, как правило, скрыта в цене товара, и это при наличии собственного автопарка, в котором до 50% машин может простаивать. Нельзя допускать, чтобы ситуация с поставщиками и запасами на предприятиях была пущена на самотёк. Процессом необходимо управлять с точки зрения снижения общих затрат на логистику.

Опыт 5

Анализ исходящих грузопотоков цепи поставок ряда исследуемых предприятий показал, что основная доля готовой продукции (около 85–90%) реализуется в двух столичных регионах России (Москва и Санкт-Петербург), а на остальные субъекты РФ приходится около 10–15% от объёма готовой продукции. При этом первичные маркетинговые исследования показывают, что продукция предприятий пользуется спросом в ближайших регионах, и именно это является одним из потенциалов роста продаж.

Опыт 6

Также мы заметили, что, несмотря на снижение доли импортных поставок сырья для производства, она, к сожалению, остаётся достаточно высокой. В период ослабления национальной валюты необходимо находить и использовать отечественное сырьё. Это даёт существенный выигрыш в конечной цене продукта.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Идеи и предложения по повышению эффективности цепи поставок не новы и подходят как для российских филиалов зарубежных компаний, так и для отечественных производителей продуктов питания. И не только.

Идея 1

Прежде всего, для повышения управляемости предприятия важно внедрить процессный подход в организации бизнеса. Для этого необходимы полное описание бизнес-процессов и стандартизация процессных технологий, определение показателей эффективности и многое другое. Но не надо усложнять и ставить описание процессов самоцелью. Работает то, что помещается и остаётся в голове. Описание должно быть простым и понятным как для рядового сотрудника, так и для руководства. Желательно, чтобы в разработку процессов были вовлечены сами сотрудники. В итоге мы получим:

- возможность мотивации работы отдельных подразделений на достижение общих результатов деятельности

предприятия (объём продаж, прибыль, качество и др.);

- внедрение сбалансированной и «чувствительной» системы мотивации руководителей и подчинённых, нацеленной на общие и локальные результаты деятельности предприятия на всех уровнях управления с учётом процессного подхода;
- внедрение системы предложений и повышения эффективности работы, постоянного совершенствования;
- переход от рабочих конфликтов между подразделениями к сотрудничеству в решении производственных вопросов;
- сокращение дублирующих операций, ненужного документооборота, «зон безответственности»;
- делегирование полномочий непосредственно на рабочие места в рамках эффективных правил деятельности предприятия;
- автоматизация расчётов показателей для повышения мотивации.

Процессный подход и оптимизация бизнес-процессов логистики поможет улучшить взаимодействие между подразделениями, сократить простой оборудования и персонала, улучшить нацеленность на общий результат компании.

Идея 2

Зачастую требуется преобразовать организационную структуру. Изменения следует провести так, чтобы меньшим количеством персонала обеспечить более эффективный производственный процесс, повысить взаимозаменяемость сотрудников, получить нужный контроль

за расходами и в итоге повысить прозрачность бизнес-процессов в целом.

Необходима оптимизация организационно-управленческой структуры и регламентной базы предприятия, её «подстройка» под конкретные бизнес-процессы. Для этого необходимо:

- сбалансированно распределить функции, ответственность и полномочия на всех уровнях управления. Определить границы ответственности подразделений и должностных лиц;
- оптимизировать методы контроля результатов и отчётности;
- создать стандарт разработки и сопровождения форм документов и отчётности;
- создать регламентную базу, детально описывающую задачи подразделений и все процессы;
- прописать ответственных за процессы, периодичность их актуализации и ознакомление персонала с регламентной базой;
- разработать профили должностей на предмет требуемого образования, опыта, компетенций.

Идея 3

Для оптимизации и налаживания взаимоотношений с поставщиками и подрядчиками рекомендуем:

- при экономической целесообразности поэтапно «переватывать» добавленную стоимость у поставщиков: сначала использовать свой автопарк для вывоза сырья и материалов, затем предлагать свои склады для перевалки и хранения грузов поставщиков;

- оптимизировать размер, дату и место поставки каждой партии СиМ путём предгрузочного согласования в соответствии с оптимальными графиками поставок;
- оптимизировать и согласовать типовые договоры и стандарты для поставщиков, установить в них право выбора размера партии, способа доставки, даты и времени поставки; при этом следует

- разработка и формирование архитектуры ССП (целевой воронки) с учётом всех производственных процессов и подразделений;
- организация автоматизированного отслеживания и учета КРІ;
- разработка системы мотивации сотрудников, привязанной к личным КРІ, формирование необходимой управленческой отчётности.

Важным шагом в повышении эффективности цепочки поставок является внедрение элементов сбалансированной системы показателей цепи поставок и совершенствование мотивации персонала

обратить особое внимание на ответственность, риски, документооборот;

- регламентировать и автоматизировать претензионную работу.

Идея 4

Важным шагом в повышении эффективности цепочки поставок является внедрение элементов сбалансированной системы показателей (ССП) цепи поставок и совершенствование мотивации персонала. Предприятиям мы рекомендуем следующие этапы разработки и внедрения ССП в системе управления цепями поставок:

- расчёт целевых показателей компании в среднесрочной перспективе;
- декомпозиция целевых показателей функциональных подразделений и специалистов (опережающие и результирующие КРІ);

С внедрением ССП ожидается повышение рентабельности оборотного капитала, возможность достижения стратегических целей компании наименьшими ресурсами; повышение трудовой и производственной дисциплины персонала и, как следствие, повышение эффективности бизнес-процессов всего предприятия.

Идея 5

Невозможно повышение эффективности цепочки поставок без автоматизации её бизнес-процессов. Для примера можем привести рекомендованные нашей командой следующие элементы автоматизации для одного из перерабатывающих предприятий:

1. CRM-модуль (от англ. *Customer Relationship Management*, CRM — управление отношениями с клиентами):

- учёт клиентов и всей необходимой сопутствующей информации;
- контрольные функции по обработке заказов, претензий и т.д.;
- управление продажами, их учёт, экономика, динамика и т.д.;
- портал для обслуживания клиентов одного и крупных внутренних проектов предприятия.

2. MRP II-модуль

(от англ. *Manufacturing Resource Planning, MRP II — управление входным/выходным материальным потоком*):

- расчёт оптимальных текущих запасов, в т.ч. и у поставщиков, клиентов и подрядчиков;
- контроль за пополнением запасов, вплоть до автоматической генерации заказов;
- система саморегулирования запасов (при использовании алгоритма «вытягивающей» системы и алгоритма динамического регулирования буфера);
- расчёт необходимых производственных и финансовых ресурсов для обеспечения нужного уровня сервиса цепи поставок.

3. Модуль «Управление перевозками»:

- единое информационное окно транспортных заказов (текущие статусы, взаиморасчёты и т.д.);
- использование алгоритмов «централизованного завода»;
- учётная база перевозчиков, актуальные тарифы, рейтинг перевозчиков по сервису и т.д.;
- формирования реестров оказанных услуг, претензионная работа.

4. Комплексное управление собственным автопарком (при его наличии):

- эксплуатация транспорта;
 - техобслуживание и ремонт транспорта;
 - электронный документооборот;
 - бюджетирование.
 - управленческая отчётность.
- На примере успешно реализованных проектов с внедрением предложенных модулей автоматизации ожидается, что предприятие получит такие важные результаты как:
- увеличение объёмов продаж на 10% и более;
 - сокращение оборотного капитала на 20–30%, снижение рисков появления неликвидов;
 - сокращение затрат на транспортных подрядчиков на 7% и более, улучшение транспортного сервиса;
 - сокращение эксплуатационных расходов примерно на 9%.

Идея 6

Дополнительные возможности для сокращения затрат и упрощения процессов выявлены при анализе таможенного оформления в международных компаниях. Для многих не секрет, что таможенная карта — удобный, хоть и достаточно дорогой инструмент. С картой не придётся рассчитывать сумму необходимого для таможенного оформления авансового платежа с учётом возможной корректировки таможенной стоимости и скачков валютных курсов, отслеживать остаток на счетах таможен. Вместе с тем, за обслуживание операций по таможенной карте банки взимают серьёзную комиссию. Расчёт

показал, что даже в условиях, когда доля зарубежных поставщиков в закупках предприятий продолжает снижаться, им выгодно начать использовать таможенную карту, что не только сократит затраты на несколько сотен тыс. руб. в год, но и существенно снизит административную нагрузку на отдел закупок и бухгалтерию.

ВЫВОДЫ

Предприятия, производственный цикл которых настроен на работу с сырьём, закупаемым за рубежом, оказываются в последнее время в невыгодном положении. Им становится нецелесообразно закупать сырьё за границей в связи с «ослабшим» рублём, и порой они вынуждены обратиться к своим непосредственным конкурентам в РФ. Поэтому себестоимость произведённой продукции становится очень высокой, и это, пожалуй, одна из главных причин снижения продаж и потери лидерских позиций на рынке.

Экономия от предложенных нами организационно-технических мероприятий по повышению эффективности цепочки поставок будет существенным подспорьем в сложившемся затруднительном положении для некоторых перерабатывающих предприятий. По предварительным подсчётам, суммарный экономический эффект от наших предложений составит от нескольких десятков до нескольких сотен млн руб. в год в зависимости от масштабов предприятия.