

Эффективное управление цепочками поставок с целью оптимизации общих расходов.

Подготовил: Александр
Семенов

Sementsov.a.m@rambler.ru
+38-050-333-55-91



Содержание

- Логистика и SCM
- Условия перехода от логистики к SCM
- Структура цены
- Формализация SC
 - Сетевая структура
 - Показатели эффективности
 - Ожидаемые результаты
- Резюме. План проектирования цепочек поставок.

Введение

- SCM – это, в первую очередь, изменение точки взгляда на привычные уже процессы.
- Логистика
 - Управление логистическими процессами внутри компании с целью снижения затрат и повышения качества сервиса конкретной компании
- SCM
 - Оптимизация и связывание логистических (и не всегда логистических) бизнес-процессов нескольких компаний с целью общей оптимизации процессов формирования добавочной стоимости и уровня сервиса для конечного потребителя
- Т.е. понятие эффективности при работе в среде «логистика» и среде «SCM» несколько различаются, хотя управляемые бизнес-процессы весьма похожи:

- **Логистика**

1. Обслуживание потребителей.
2. Прогнозирование спроса.
3. Управление запасами.
4. Логистические коммуникации.
5. Грузопереработка.
6. Обработка заказа.
7. Упаковывание.
8. Поставка потребителям запасных частей и оказание им помощи при обслуживании.
9. Выбор мест размещения производственных и складских помещений.
10. Снабжение.
11. Логистика возвратных потоков.
12. Транспортировка.
13. Складирование и хранение.

- **SCM**

1. Взаимоотношения с потребителями
2. Обслуживание потребителей
3. Спрос
4. Выполнение заказов
5. Производственный поток
6. Снабжение
7. Разработка продукции и доведение ее до коммерческого использования
8. Возвратные потоки

- **Зачем переходить от «логистики» к «SCM»**

- Появление новых возможностей для оптимизации и повышения качества работы

- **Факторы, указывающие на необходимость (желательность) перехода к частичному и полному управлению SC.**

- Внутри компании логистика приведена в оптимально-стабильное состояние
- Существует понимание, что есть потеря эффективности в областях, за которые в первую очередь отвечает SC (об этом немного позже)
- Наличие у компании одной из следующих целей:
 - Активный охват рынка
 - Улучшение качества обслуживания потребителей
 - Повышение рентабельности

Требования, необходимые для успешного управления SCM

Поддержка руководства, его активное участие и готовность к переменам

- Понимание глубины необходимых перемен
- Общее согласие по поводу сущности SCM и ключевых процессов
- Выделение ресурсов
- Наличие лидера
- Наделение работников необходимыми полномочиями.

- **И**

- Большинство цепочек поставок специально не проектировали
- Стратегия цепочек поставок должна быть согласована с общей целью компании.
- Цели в отношении показателей следует формулировать в планируемых операционных терминах

Структура формирования цены

- ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
 - Себестоимость производителя
 - Накладные расходы
 - Маржа
- +
- КОМПАНИЯ
 - Себестоимость
 - цена закупки
 - Затраты, относящиеся к себестоимости
 - +
 - Операционные затраты компании
 - Логистика
 - Сбыт
 - Маркетинг
 - Общее управление
 - +
 - Маржа компании
- +
- КЛИЕНТ
 - Маржа клиента
- =
- Конечная цена

● **Важно**

- Сформировать структуру цены
- Определить в каких бюджетах отражены затраты компании
- Максимально точно выяснить структуру формирования цены Ваших партнеров
- Выделить «bottle necks» по структуре затрат
- **СФОРМИРОВАТЬ ПЛАНЫ РАБОТЫ ПО ОПТИМИЗАЦИИ**

- Т.к. SCM – это управление бизнес-процессами именно на стыке работ разных компаний, то основным эффектом от качественной работы с SC наблюдается в
 - Цена закупки
 - Затраты, относящиеся к себестоимости
 - Маржа клиента

- С чего начать:
 - Сформировать существующую на данный момент модель SC.
 - Нарисовать данную SC



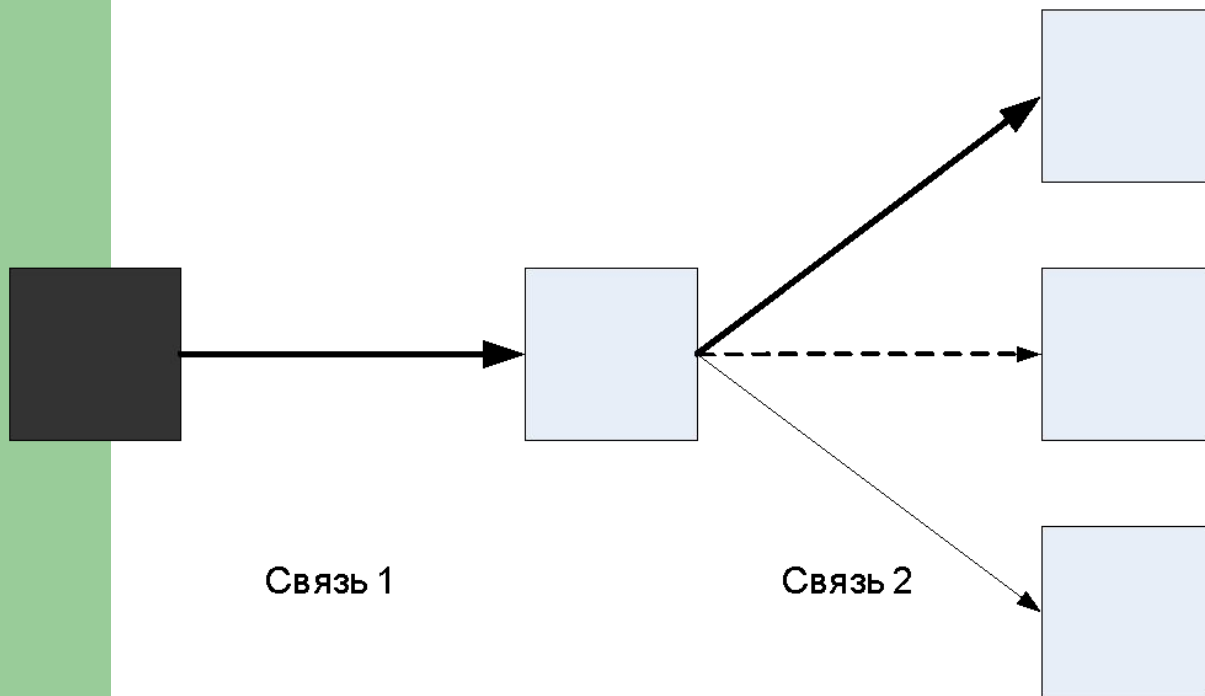
- Существует формализованный стандарт представления связей и точек контакта в SC:

Сетевая структура SC

Центральная
компания А

Компания В

Компания С



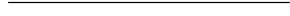






Вариант 1: интеграция и активное управление связью 2

Вариант 2: отслеживание процедур компаний В и С в плане интегрирования и управления связью 2

Вариант 3: отказ участвовать; интеграция и управление на усмотрение компаний В и С

Сетевая структура SC

-  Управляемые связи между процессами
 -  Отслеживаемые связи между процессами
 -  Неуправляемые связи между процессами
 -  Связи с объектами, не входящими в SC
-
-  Центральная компания
 -  Участники цепочек поставок центральной компании
 -  Объекты, не являющиеся участниками цепочек поставок центральной компании

- Однако, в процессе работы мне удобнее использовать более глубокую детализацию обозначений компаний в SC, где внутри ячейки описывается дополнительная информация по компании.

| | |
|--|--------------------------|
| Наименование компании, контактная должность/лицо | |
| Прием заказа (приход) | Отборка заказа (отгузка) |
| ЦТЗ | |
| Подготовка заявки (расчет) | Обработка заявки (прием) |

| | |
|---|---------|
| Gillette & Braun. Менеджер Куземханова Г. Корнеева М. (P&G) | |
| 3 дня | 14 дней |
| ? | |
| 7 дней | 7 дней |

21 день (Ж)
Gillette
21 день (А)
Braun

| | |
|---|--------|
| ТОО «AppleCity» Almaty, Менеджер по планированию. Ловягина Л. Исрапулова А. | |
| 14 дней | 7 дней |
| 90 дней | |
| 7 дней(распре деление) | 7 дней |

4 дня (А)

3 дня (А)

1 день (А)

| | |
|---|--------|
| ТОО «AppleCity» Север. (Караганда, Жезказган, Астана) | |
| 2 дня | 1 день |
| 90 дней | |
| 3 дня | |

| | |
|---|--------|
| ТОО «AppleCity» Юг (Тараз Шымкент КызылОрда, Талдыкурган) | |
| 2 дня | 1 день |
| 90 дней | |
| 3 дня | |

- **Важно:**

- Определить основных и вспомогательных участников SC
 - Оценить долю влияния участников на эффективность SC
 - Определить «правильных» контактных лиц
 - Понять цели работы выделенных партнеров
- Определить четко сроки движения продукции и информации
 - Выделить «bottle necks» по срокам
- По такой же аналогии сформировать структуру добавочной стоимости в цепочке поставок
 - Выделить «bottle necks» по добавочной стоимости
- **СФОРМИРОВАТЬ ПЛАНЫ РАБОТЫ ПО ОПТИМИЗАЦИИ**

• **Показатели эффективности**

- Количественные (с данными показателями все достаточно прозрачно)
 - Время продвижения в цепочке поставок
 - Добавочная стоимость, создаваемая в цепочке поставок
 - + типовые логистические KPI
- Качественные (более сложные, т.к. не всегда можно рассчитать прямым путем)
 - Степень удовлетворения спроса в SC
 - Успешность реализации стратегии данной SC

• **Эффект от качественного SC**

- Повышение уровня обслуживания потребителей
- Снижение запасов
- Ускорение получения денег
- Снижение транспортных затрат
- Снижение складских затрат
- Улучшение потока наличных средств
- Повышение доходности активов

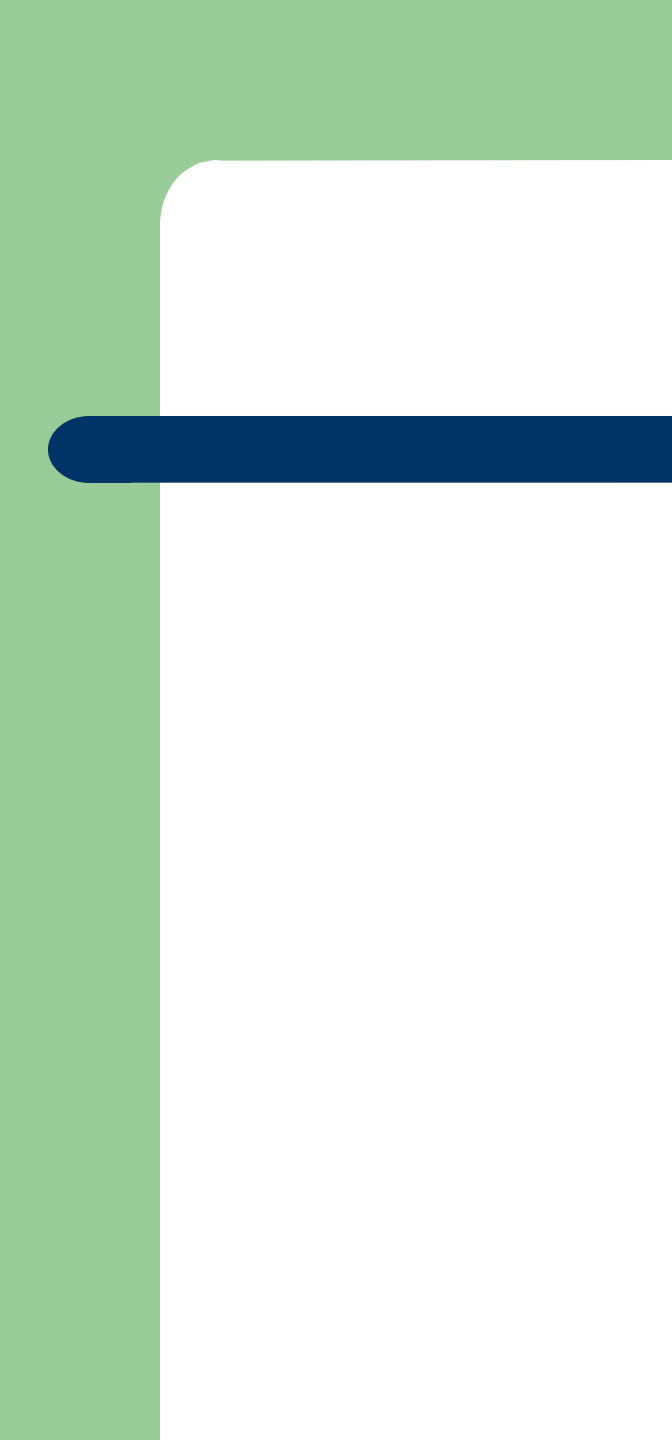
• **Важно**

- Все выделенные цели должны быть четко сформулированы и иметь исчисляемые результаты
- Цели SC должны быть частью общей стратегии компании
- Все выделенные цели (или, как минимум, ключевые) должны найти отражение в стратегиях партнеров по SC
- Разработать альтернативный вариант(ы) развития SC

Проектирование цепочек поставок.

- Важно
 - Инициатором проектирования цепочек поставок может быть производитель, оптовый или розничный торговец. В первую очередь это зависит от его относительной позиции на рынке, финансовой мощности и возможности инициатора получить «нужных» участников для цепочек поставок

- Шаги в ходе процесса проектирования цепочек поставок:
 1. Определение готовности компании к переходу к управлению SC
 2. Формирование среза ситуации «как есть»
 3. Установление целей цепочек поставок
 4. Формулирование стратегии цепочек поставок
 5. Оценка и выбор участников цепочек поставок
 6. Определение альтернативных вариантов структур цепочек поставок
 7. Проработка основной схемы SC с выработкой четкого плана работы и системы показателей
 8. Реализация стратегии
 9. Измерение показателей функционирования цепочек поставок и их оценка
 10. Оценка альтернативных вариантов цепочек поставок, когда целевые показатели функционирования не обеспечиваются или когда появляются новые привлекательные варианты



Комплексное управление рабочим капиталом компании
с целью оптимизации структуры издержек

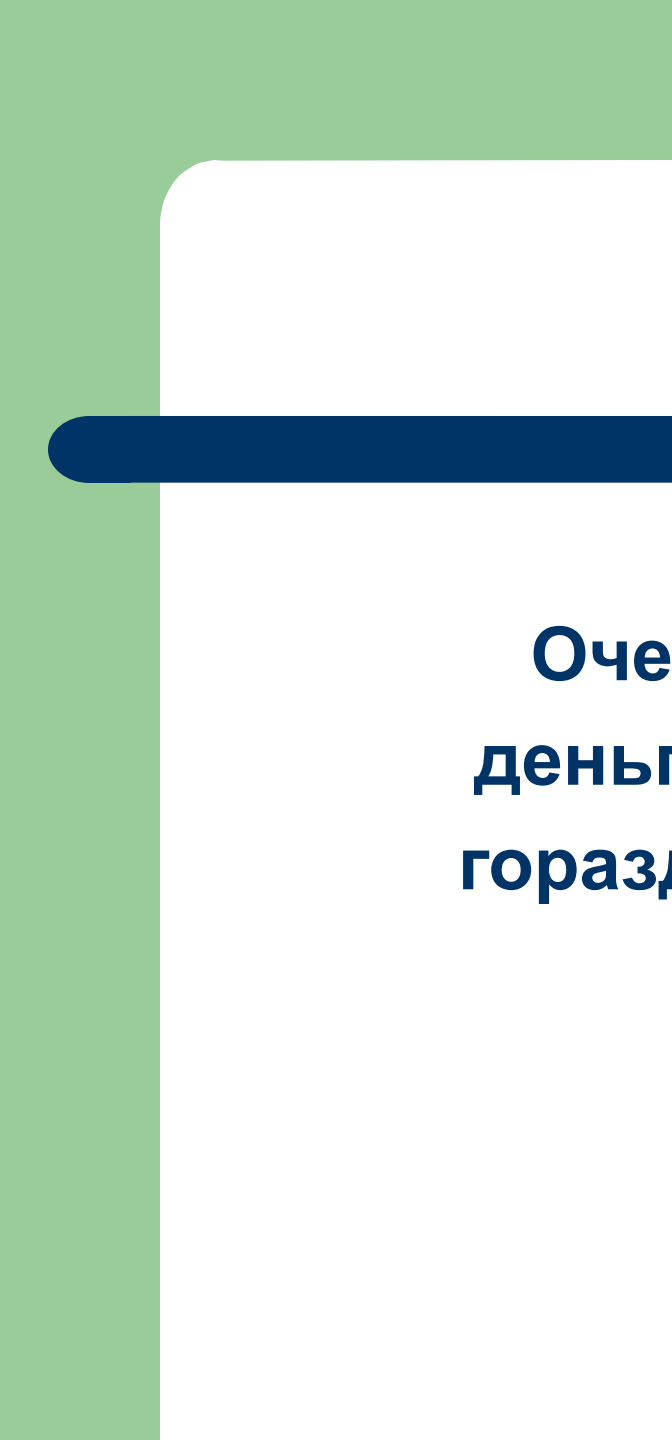
Подготовил: Александр
Семенцов

Sementsov.a.m@rambler.ru
+38-050-333-55-91

Содержание

- Рабочий капитал
- Элементы управления
- Наиболее часто встречающиеся ошибки
- План действий по оптимизации
 - План продаж
 - Нормативы SC
 - Планы закупа
 - Бюджет
 - БДДС
- Дополнительные действия по оптимизации товарных запасов

- **Рабочий капитал** (англ. *working capital, circulating capital*) — элементы капитала, характеризующиеся коротким сроком службы; стоимость которых сразу входит в затраты на создание нового продукта (например, материалы; сырье; изделия, предназначенные для продажи; деньги).



**Очень легко превратить
деньги в товарные запасы,
гораздо труднее выполнить
обратное**

- **Товарные запасы нужны для**

- Балансируют спрос и предложение
- Обеспечивают специализацию производства
- Защищают от неопределенности и колебаний спроса
- Действуют как буфер между критически важными пунктами взаимодействия в цепи поставок

- **Неэффективное управление товарными запасами приводит к**

- Возрастающее число задержек выполнения заказов
- Возрастание денежных инвестиций в запасы с сохранением числа задерживаемых заказов
- Высокая интенсивность оттока потребителей
- Возрастающее число отменяемых заказов
- Периодическая нехватка достаточного пространства для хранения запасов
- Широкая вариативность оборачиваемости запасов в распределительных центрах и по основной номенклатуре продукции, находящейся в запасе.
- Ухудшение отношений с посредниками
- Большое число позиций номенклатуры устаревшей продукции

Элементы управления

- Ключевой элемент эффективного управления рабочим капиталом, это четкое взаимодействие таких элементов, как:
 - Бюджет
 - План продаж
 - План закупок
 - План продвижения

Наиболее часто встречающиеся ошибки:

- Общее
 - Нет четкой системы периодического пересмотра рассматриваемых элементов
- Бюджет
 - Бюджет создается внутри финансового департамента и спускается «вниз» для исполнения
 - Существует бюджет операционных затрат, но нет явного бюджета закупок
 - Отсутствует БДДС (бюджет движения денежных средств)
- План продаж
 - План продаж формируется (ставятся задачи отделу продаж) в общей сумме
- План закупок
 - Нет плана закупок, как такового
- План продвижения
 - План продвижения не связан с планом продаж
 - Нет явного отражения инициатив на ожидаемое увеличение продаж

План действий по оптимизации

- Формирование методологии пересмотра планов и бюджетов
- Пересмотр плана продаж
- Определение нормативов SC
- Расчет плана закупа
- Формирование операционного и закупочного бюджетов
- Формирование БДДС (бюджет движения денежных средств)

Пересмотр плана продаж

- Выполнить план-факт за прошедшие периоды, определив:
 - Доли групп товаров
 - Доли брендов
 - Маржу по брендам
- На основании полученного факта, произвести коррекцию будущих периодов.
- Рекомендация:
 - В случае жестких требований по обороту/прибыли по году, все коррекции выполнять, изменяя только доленое участие групп товаров внутри стратегического плана продаж
 - В случае, если из за изменения долей продукции, изменяется плановая маржа компании, то возможно, должно быть инициирована и дополнительная коррекция бюджета

Пересмотр плана продаж

| | мар.09 | | | | апр.09 | | | |
|-------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | план | | факт | | план | | прогноз | |
| | Оборот | доля | оборот | доля | Оборот | доля | оборот | доля |
| Эксклюзивы | 70 630 | 22,6% | 42 890 | 7,5% | 55 502 | 15,5% | 107 455 | 30,0% |
| Бюджетные продажи | 175 847 | 56,3% | 425 125 | 74,4% | 242 518 | 67,7% | 179 091 | 50,0% |
| Ассортимент | 65 600 | 21,0% | 103 337 | 18,1% | 60 163 | 16,8% | 71 637 | 20,0% |
| ИТОГО | 312 078 | 100,0% | 571 351 | 100,0% | 358 183 | 100,0% | 358 183 | 100,0% |

Определение нормативов SC

- Выполняется основании определенного на предыдущем этапе списка поставщиков.
- Необходимо
 - определить все временные элементы, влияющие на скорость исполнения заказа. Пример, как произвести данную формализации, приводился на в предыдущей презентации
 - определить достаточный страховой запас по каждой группе товара

| №п/п | №п/п | Поставщики ЗАО "Медфарком- Центр" | время на: | | | | | | | | | ИТОГО |
|------|------|--|------------------------------------|--|--|--|---|---|--|-------------------------------------|--|-------|
| | | | форми рованы заказа в МФК | переда чу заказа постав щику | подгот овка заказа к исполн ению постав щиком | осущес твлени е авансо вого платеж а | отгрузк а заказа постав щиком | трансп ортиро вка заказа от постав щика до ТЛС | Серти фикаци я, таможе нная очистк а | Достав ка от ТЛС до склада | Оприхо довани е в систем е | |
| | | Компания "САНОФИ- АВЕНТИС" | 2 | 0 | 1 | 2 | 7 | 0 | 8 | 2 | 2 | 24 |
| | | ООО "НЕБОЛИТ" | 1 | 1 | 10 | 0 | 4 | 3 | 30 | 2 | 2 | 53 |
| | | ООО "МЕДОПТИ МА" | 1 | 1 | 25 | 0 | 4 | 3 | 25 | 2 | 2 | 63 |

Расчет плана закупа

- При наличие плана продаж и времен SC, план закупок является математически рассчитываемым элементом.
- Важно: если мы хотим управлять товарными запасами, то все расчеты и поставки должны идти от УТВЕРЖДЕННОГО плана продаж, а не от статистики прошлых периодом. В случае расхождений план-факта продаж вначале корректируется план продаж, а лишь затем идет изменение плана закупа и нормативов SC
- Первым делом рассчитывается план размещения заказов, затем, из него, на основании договорных условий с поставщиками, формируется бюджет закупок.

Расчет плана закупа

| | | | неделя X | | | | | | | | |
|----------------|---------|----------------|----------------|---------------|----------|---------------|---------------|---------------|------|---------------|---------------|
| | | | ОСТАТКИ | | | ЗАКАЗ | | ПРИХОД | | РАСХОД | |
| | | | цтз | тз | тз/цтз | план | факт | потребность | факт | план | факт |
| Эксклюзивы | SC, нед | | | | | | | | | | |
| - Whitehall | 11 | 69 | 297 306 | 4 321,52 | | | 0 | | | 4 816 | 4 816 |
| Merцана | 0 | 68 795 | 93 465 | 1,36 | 0 | 3 163 | 0 | | | 6 020 | 6 020 |
| Табко | 0 | 26 789 | 55 996 | 2,09 | 0 | 591 | 0 | 0 | | 6 251 | 6 251 |
| - ЗМ | 2 | 2 | 26 997 | 13 307,78 | | | 0 | | | 142 | 142 |
| - Gros-M | 0 | 5 | 1 792 | 334,54 | | | 0 | | | 375 | 375 |
| ООО "НЕБОЛИТ" | 9 | 74 451 | 17 778 | 0,24 | 0 | 0 | 62 804 | | | 6 131 | 6 131 |
| ООО "КИМБЕРЛИ" | 2 | 26 841 | 26 841 | 1,00 | 0 | 13 539 | 0 | 13 420 | | 13 420 | 13 420 |
| ИТОГО | | 196 952 | 522 057 | #ДЕЛЮ! | 0 | 82 757 | 62 804 | 13 420 | | 37 155 | 37 155 |

Формирование операционного и закупочного бюджетов

- На основании данных по объему продаж и стратегии покрытия рассчитываются:
 - операционный бюджет
 - Персонал
 - Склад
 - Транспорт
 - Инвестиции
 - Бюджет затрат, относящихся на себестоимость
 - Закупки
 - Мультимодальный тр-т
 - Операции ВЭД

Формирование БДДС (бюджет движения денежных средств)

- Консолидация
 - Операционного бюджета
 - Бюджета закупок
 - Плана продаж и возврата денежных средств
- должна быть произведена в формате БДДС, позволяющем прогнозировать деятельность компании

Дополнительные действия по оптимизации товарных запасов

- Планирование на основании ABC-анализа
- Анализ времени выполнения заказов
- Анализ времени доставки заказов
- Устранение низкой оборачиваемости
- Анализ размеров упаковки и структуры скидок
- Изучение процедур, используемых при возвращении продукции
- Использование продуктов-субститутов
- Установление формализованной системы анализа повторных заказов
- Измерение availability
- Анализ характеристик потребительского спроса



СПАСИБО