

Эффективное управление цепочками поставок с целью оптимизации общих расходов.

Подготовил: Александр  
Семенов

[Sementsov.a.m@rambler.ru](mailto: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



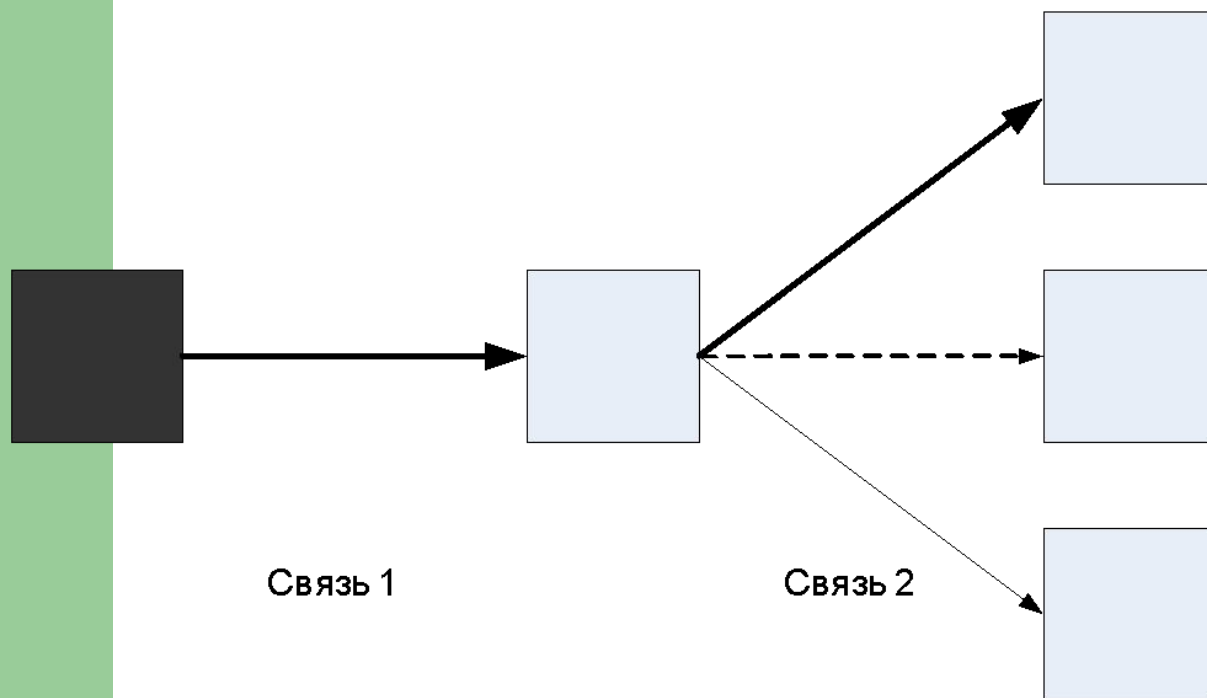
- Существует формализованный стандарт представления связей и точек контакта в SC:

# Сетевая структура SC

Центральная  
компания А

Компания В

Компания С



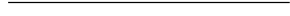






**Вариант 1:** интеграция и активное управление связью 2

**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](mailto: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%
<b>ИТОГО</b>	<b>312 078</b>	<b>100,0%</b>	<b>571 351</b>	<b>100,0%</b>	<b>358 183</b>	<b>100,0%</b>	<b>358 183</b>	<b>100,0%</b>

# 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
<b>ИТОГО</b>		<b>196 952</b>	<b>522 057</b>	<b>#ДЕЛ/0!</b>	<b>0</b>	<b>82 757</b>	<b>62 804</b>	<b>13 420</b>		<b>37 155</b>	<b>37 155</b>

# 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
    - Мультиmodalный 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**