

Куй цепи, пока горячо

Какие проблемы решают торговцы металлами с помощью систем управления цепочками поставок

У металлоторговых компаний с каждым днем все больше проблем: растущая торговая активность металлургов-производителей вынуждает их переориентироваться на региональный мелкооптовый сбыт и стремительно повышать уровень сервисного обслуживания.

СПРАВКА

Управление цепочками поставок (Supply Chain Management – SCM) представляет собой процесс планирования, исполнения и контроля с точки зрения снижения затрат потока сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, сервиса и связанной информации от точки зарождения заявки до точки потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения), то есть до полного удовлетворения требований клиентов. Сущностью понятия «управления цепочками поставок» является рассмотрение логистических операций на протяжении всего жизненного цикла изделий, то есть процесс разработки, производства, продажи готовых изделий и их послепродажное обслуживание.

В конце прошлого года в одном из интервью генеральный директор ОАО КУЗОЦМ Фарит Махмутов поделился интересной статистикой. По его словам, если всего три года назад 70% выпускаемой предприятием продукции шло металлоторговцам и лишь 30% напрямую потребителям, то сейчас ситуация стала диаметрально противоположной (www.logistics.ru). Чтобы окончательно не потерять место под солнцем, металлоторговцы вы-

нуждены кардинально пересмотреть модель своих отношений с клиентами и предложить более гибкий и удобный сервис, нежели производители.

В мелкую нарезку

Рынок металлоторговли сейчас развивается на общем фоне роста цен и спроса на металлопродукцию. Активизируется металлоторговля в регионах, появляются многоуровневые структуры в виде групп компаний, сети торговых домов, управляющих сбытом заводов, множатся сети мелких дилеров. Увеличивается глубина переработки металла, и как следствие, его добавленная стоимость.

Металлоторговцы чувствуют требования рынка, видят активные действия конкурентов и стремятся совершенствовать свою работу. Развитая региональная сеть, широкий ассортимент, умеренные цены, высокий уровень сервиса – вот на что делают сегодня ставку металлоторговцы. Требовательные клиенты полезны: они побуждают к развитию. Определяющие факторы при выборе клиентом поставщика:

- Широкий ассортимент, доступные цены.
- Скорость и точность выполнения заказов.
- Своевременная доставка металлопродукции.
- Возможность металлотрейдера работать по специальным схемам оплаты.
- Услуги по дополнительной обработке, резка металла на заготовки, плавка, размотка.

- Производство металлоконструкций любой степени сложности.

Реализации этих факторов во многом способствует система управления цепочками поставок. Она оптимизирует движение информационных, финансовых и товарных потоков от поставщика – покупателю и, если говорить просто, позволяет менеджеру металлобазы всегда знать, где находится товар и когда его можно отгрузить клиенту, а кли-

енту иметь точную информацию, когда будет выполнен его заказ.

Если укрупненно классифицировать возникшие в последние годы трудности у металлоторговцев, то в первую очередь надо отметить отсутствие точности планирования закупок и поставок, эфемерные сроки, рамочность заказов. Следствием провалов в снабжении является срыв заказов клиентов. Недопоставки могут составлять тысячи тонн продукции в сезон.

ЧТО ДАЕТ SCM

Основная задача управления цепочками поставок – прозрачное движение товара от поставщика клиентам. На мой взгляд, SCM-решения необходимы тем компаниям, в бизнесе которых затраты на работу с поставщиками и дистрибьюторами вносят существенный вклад в себестоимость отгружаемой продукции. В последние годы максимальное количество внедрений SCM-решений приходится на тяжелую промышленность, в частности – металлургию, розничные и дистрибьюторские компании. Поэтому в решении KORUS-Metal для предприятий металлургии и металлоторговли мы большое внимание уделяем SCM-контуре.

Вообще если говорить о том, что лучше: самостоятельная, внешняя SCM-система или SCM-модуль, встроенный в систему ERP, то необходимо вспомнить о том, что это системы разного уровня, предназначенные для решения разного класса задач.

Все внутрихолдинговые операции, по идее, должны поддерживаться ERP-системой. А вот управление транспортом, обслуживание вагонов, детальное отслеживание товаров в пути – это уже более специализированная задача, относящаяся к функционалу SCM-систем. SCM контур ERP-систем, как правило, объе-



**Антон
Галактионов,**
Менеджер проектов
«КОРУС Консалтинг»

диняет сразу несколько модулей. Например, в решении KORUS-Metal управление цепочками поставок представляет собой динамический набор модулей, которые могут быть сконфигурированы согласно целям заказчика:

- Управление запасами;
- Сводное планирование;
- Управление производством;
- Закупки;
- Заказы на продажу;
- Управление складом;
- Управление транспортом.

Управление запасами позволяет сократить количество избыточных запасов посредством автоматизации складов, избавиться от неэффективных процессов. Сводное планирование – оптимизировать распределение ресурсов. Управление производством – вести производственный учет, находить новые резервы повышения рентабельности. Система закупок – осуществить централизацию закупок (управление закупками из одного офиса). Система заказов – сократить цикл обработки заказов и повысить точность их выполнения. Управление складами – оптимизировать складские площади, грамотно размещать продукцию. Управление транспортом – планировать, контролировать транспортировку, осуществлять оптимальную маршрутизацию.



КАК СЭКОНОМИТЬ НА ПЕРЕВОЗКАХ

PPG Industries – диверсифицированная крупная компания-производитель резины, стекла и резиновых компонентов, владеющая также 250 торговыми точками в США. Производство продукции осуществляется на 35 заводах, принадлежащих компании. Доставка до торговых точек осуществлялась по нескольким каналам поставки: через 16 распределительных центров, которые обслуживались различными транспортными парками.

Рост бизнеса привел к тому, что логистические цепочки PPG Industries не справлялись с товарооборотом. Перед компанией встала задача выстроить систему, которая позволила бы совместить эффективность управления разнонаправленными и разноуровневыми дистрибуторскими каналами, с простотой и прозрачностью бизнес-процессов. Руководство компании приняло решение внедрить систему SCM.

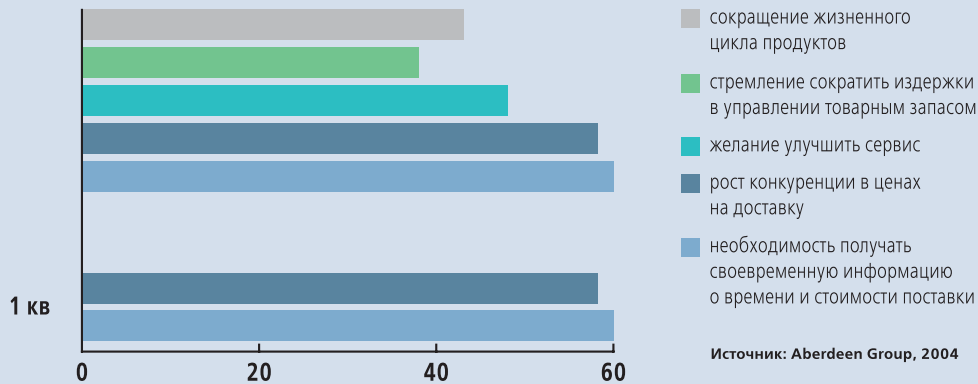
Изучив рынок поставщиков ИТ-решений в сфере управления логистическими цепочками, PPG Industries выбрала решение по управлению транспортировками от Manhattan Associates. Причина такого выбора заключалась в том, что данная система идеально соответствовала требова-

ниям компании-заказчика и позволяла управлять логистикой исходя из заказов.

Система позволила аккумулировать все виды заказов в единой базе данных, соотносить их с производственным циклом и уровнем товарных запасов на складах и в каждом из РЦ и автоматически отправлять заказ на доставку одному или нескольким из 100 подрядчиков компании, специализирующихся на перевозках. Преимущество системы заключалось в том, что она выбирала наиболее выгодного подрядчика, исходя из многочисленных данных (например, близость расположения, уровень цен, цель назначения, качество обслуживания, количество рекламаций и т.д.).

Внедрение данной системы позволило PPG Industries экономить \$2 млн. на транспортировке продукции от завода до точки продаж. Например, экономия на перевозке товара только на одной машине могла достигать \$40-70. Система также позволила улучшить процессы планирования логистики. В результате издержки на наземные перевозки снизились на 15%, на воздушные перевозки – на 25%.

ПОЧЕМУ КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ВЫБИРАЮТ SCM



42% из 286 опрошенных Aberdeen Group (лидер в маркетинговых исследованиях по логистическим процессам и IT-решениям для управления цепочками поставок) крупных компаний-производителей заявили, что уже внедрили или планируют внедрить SCM.

Во-вторых, как правило, отсутствует эффективное управление складами, например, нет оперативной связи, склад забит до отказа, но не тем, в чем есть потребность на рынке, остатки на складах оперативно не оцениваются, не разработана система мотивации складских бригад и пр.

В-третьих, под огненным прицелом оказываются собственно взаимоотношения с клиентами. Сюда относятся планирование и управление продажами, поиск новых клиентов, эффективная работа с существующими, мотивация менеджеров по продажам, отслеживание условий, которые предлагают конкуренты, рекламные и маркетинговые акции, аналитическая отчетность. В этом направлении тоже есть к чему стремиться.

И, в-четвертых, целый снежный ком организационных моментов – таких, как длительный цикл согласования документов (будь то заявки на закупку или отгрузочные накладные), медленная погрузка-разгрузка транспорта, отсутствие контроля движения продукции на всем пути его следования и пр.

Пора меняться

Многие компании уже давно внутренне готовы к концептуальным изменениям

в своей работе, но одно дело утверждать, что мы можем освоить управление цепочкой поставок, и другое дело – сделать это. Ставя подобную задачу, металлотрейдер сталкивается с массой вопросов о том, какой будет система закупок (централизованной или децентрализованной), как будет размещаться заказ металлопроката между филиалами, как оперативно отслеживать остатки на всех складах, по каким принципам будет вестись ценообразование, будет ли вся сеть работать по единым технологическим схемам и принципам, принятым в системе, и многие другие.

Внедрение SCM-решения снимает завесу тайны с этих вопросов. Специалисты отдела продаж могут стать консультантами, сфокусированными на удовлетворении потребностей клиентов, а не простыми торговыми агентами, умеющими работать с людьми и бумажками. Клиенты будут приятно удивлены уровнем сервиса и легкостью взаимодействия. Решение по управлению цепочками поставок становится существенным конкурентным преимуществом. ■