

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Исследование проводилось по заказу Oracle компанией Dynamic Markets в форме количественного опроса (quantitative survey) руководителей высшего звена, принимающих ключевые решения в организациях 9 стран региона EMEA — Великобритании, Франции, Германии, России, Скандинавских стран, Нидерландов, Польши, Турции и Объединенных Арабских Эмиратов. Было опрошено 677 руководителей компаний с персоналом более 250 человек. Исследование завершено в марте 2013 года.

РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Две трети (63%) компаний в регионе EMEA отметили, что их цепочки создания стоимости были нарушены в связи с непредсказуемыми событиями последних 12 месяцев.

В среднем потребовалось 2,1 месяца, чтобы вернуться к «бизнесу в обычном русле» после подобных инцидентов.

Средняя величина убытков из-за этих нарушений на сегодняшний день составляет € 519 838 за инцидент на компанию, но эта цифра может достигать и € 20,4 млн в одной компании.

Только 25% компаний провели оценку рисков всех элементов в цепочке создания стоимости.

79% компаний должны соблюдать, по меньшей мере, один тип законодательства или норму регулирования торговли, что влияет на их цепочки создания стоимости, а 30% не соблюдали их в течение последних 12 месяцев.

Далеко не все компании способны получить необходимые данные относительно всех их продуктов или услуг, а тем компаниям, которые могут получить подобные данные, в среднем требуется 3 недели для выполнения этой задачи.

85% говорят, что отделы или группы в их организации с трудом могут обеспечить получение своевременных данных и информации об их продуктах и услугах — те, кто работают в сфере обслуживания клиентов и финансах, думают, что их собственные отделы — самые плохие.

94% считают, что существуют барьеры для внутренней связи и сотрудничества в рамках своей компании, и 61% обвиняют в этом проблемы с обработкой данных или технологические проблемы.

Кроме того, 87% считают, что существуют препятствия для внешних связей и сотрудничества с клиентами/поставщиками, и 56% обвиняют в этом проблемы с обработкой данных или технологические проблемы.

При проведении промо-кампаний в течение последних двух лет 71% ощущали, что их прямой результат — это отрицательное влияние на компанию.

67% думают, что важно измерять углеродные выбросы в их цепочке создания стоимости, но в группе респондентов уровня C/VP этот показатель выше (85%). Данная часть опрошенных полагает, что это инициатива сверху вниз, и менеджеры, контролирующие цепи поставок, выступают в качестве их сторонников.

При этом только 12% измеряют все элементы, которые они считают важными для измерения.

Только 10% полностью доверяют данным о выбросах, которые они получают

ВВЕДЕНИЕ

Цель этого исследования заключалась в том, чтобы выяснить, как крупные компании в 9 странах региона EMEA управляют своими цепочками создания стоимости. Данное исследование рассматривает вопросы, связанные с рисками, управлением информацией, инновациями и устойчивостью развития.

В ходе работы удалось собрать мнения широкого спектра респондентов в масштабах всей организации, включая генеральных и исполнительных директоров, менеджеров, контролирующих цепочки поставок, а также специалистов из R&D, маркетинга, финансов и HR и других. Все эти группы играют важную роль в обеспечении непрерывности всей производственно-сбытовой цепи своей продукции/услуг. Исследования показывают, что существует немало проблем, которые предстоит решать, и связи в цепочке создания стоимости в лучшем случае недостаточны, а зачастую полностью отсутствуют.

В рамках этого исследования цепочки создания стоимости компании определяются как все, что связано с определенным набором товаров и услуг, включая инновации, планирование, проектирование, производство, логистику, маркетинг, продажи, обслуживание клиентов и технический уход.

РИСК ДЛЯ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Значительные нарушения

В течение последних 12 месяцев почти две трети (63%) крупных компаний региона EMEA наблюдали нарушения их цепочек создания стоимости в связи с форс-мажорными обстоятельствами, которые находятся вне их контроля (см. таблицу 1).

Таблица 1
Нарушения в цепочке стоимости в течение последних 12 месяцев

Страна	% очевидных нарушений	% пострадавших от стихийных событий	% затронутых антропогенными явлениями
Выборка в целом	63%	34%	48%
Великобритания	70%	55%	42%
Франция	64%	35%	57%
Германия	73%	35%	59%
Россия	77%	34%	63%
Скандинавские страны	60%	24%	40%
Нидерланды	54%	22%	46%
Польша	11%	8%	3%
Турция	73%	57%	53%
ОАЭ	74%	30%	64%

Проблемы, связанные с человеческим фактором, вызвали трудности для 48% компаний. Наиболее значимыми из этих проблем стали серьезные экономические нарушения (24%), еще 16% опрошенных пострадали от внезапного банкротства поставщиков. Даже такие крайние явления, как терроризм, нарушили цепочки создания стоимости в 5% компаний, и столько же пострадали из-за эпидемии болезней (5%).

34%, напротив, наблюдали, как их цепочки создания стоимости страдают от естественных событий, например, неблагоприятных погодных условий (19%). Другие природные явления были менее распространены, причем пожары (9%) и наводнения (8%) наблюдались чаще, чем лавины (3%), приливные волны/цунами (5%) и засухи (5%).

Но даже землетрясения вызвали сбои в цепочках создания стоимости в 6% компаний — особенно в Турции (18%), и только компаниям в Скандинавии и Польше удалось избежать воздействия землетрясений. Аналогично только Польша не сообщает о воздействии приливных волн и цунами, а Германия (расположена вдали от любой тектонической активности и границ геологических плит) сообщает о наибольшем влиянии (11%).

Тяжелые экономические потрясения затронули Россию (42%) и ОАЭ (42%) больше, чем любые другие страны, в то время как внезапные банкротства поставщиков преследуют немецкие сбытовые цепи в большей степени (35%). Несмотря на широкую огласку скандала из-за продажи конины в Великобритании в начале 2013 года, эта страна не указывает на то, что ее беспокоят отзывы продукции больше, чем другие страны (13%), в то время как в Германии (21%) и ОАЭ (22%) эта проблема была особенно ощутима.

Цена

Тем, кто испытал нарушения в течение последних 12 месяцев, в среднем потребовалось 2,1 месяца (или 63 дня), чтобы вернуться к «бизнесу в обычном русле» после инцидента. Самый длинный период зафиксирован в ОАЭ (120 дней) и России (103 дня), причем в машиностроении — 81 день, в сфере финансовых услуг — 64 дня и в государственном и некоммерческом секторах — 87 дней.

Компаниям, пострадавшим от таких нарушений, в среднем на сегодняшний день это стоило €519 838 на каждый инцидент. Эта цифра включает потери от упущенных продаж, невозврата определенного числа постоянных клиентов, отзыва продукции и дополнительной кропотливой работы, связанной с необходимостью восстановить пострадавшие элементы цепочки создания стоимости. Впрочем, эти суммы могут быть много выше: так, в одной из компаний «реконструкция» после нарушения обошлась в €20,4 млн.

Средняя величина убытков в результате инцидента ниже у тех компаний, кто провел всестороннюю оценку риска.

Оценка рисков

Удивительно, что только 25% организаций провели оценку рисков всех элементов в их цепочках создания стоимости, после того как в полной мере прочувствовали так называемые единичные разрушительные события, влияющие на многие сбытовые цепи. Это говорит о том, что 75% организаций не сделали ничего, чтобы смягчить риски, очевидно, не представляя, где именно находятся их уязвимые места. В самом деле, 58% компаний из тех, кто не проводил всестороннюю оценку риска, пострадали от нарушений.

Оценка рисков становится все более распространенной среди компаний со значительными оборотами, и примерно

35% компаний, обороты которых превышают 250 млн фунтов стерлингов, оценили риски по всей цепи создания стоимости. Интересно отметить, что средняя величина убытков от одного инцидента ниже среди тех компаний, которые провели всестороннюю оценку риска. Те же компании, которые не проводили подобной оценки и предполагают, что ее проведение снизило бы их финансовые результаты, больше страдают от инцидентов.

Соблюдение правил

по всей цепочке создания стоимости

Крупные организации региона EMEA становятся все более и более бюрократизированными, поэтому соблюдение правил является еще одной важной областью риска для компаний. В самом деле, 79% должны соблюдать по крайней мере один вид законодательства и/или норму регулирования торговли, которые затрагивают их цепочки создания стоимости. Немецкие же и турецкие компании должны соблюдать свыше одного типа правил, так же как производственные и инжиниринговые организации.

Наиболее распространены классификация продуктов и лицензирование (44%), но 35% должны соблюдать правила импортной/экспортной торговли, в то время как торговые санкции регулируют деятельность 27% компаний, а еще 33% должны принимать во внимание вопросы интеллектуальной собственности. 31% должны соблюдать правила, касающиеся опасных материалов, и на 22% компаний влияют компоненты продукта (включая питание), которые должны соответствовать законодательству о загрязнении.

Как и следовало ожидать, правила импортной и экспортной торговли оказывают наибольшее влияние в производстве и машиностроении (54%), в транспорте и туристическом бизнесе (45%), в розничной торговле (43%). Классификация продуктов, сертификация и лицензирование распространены в производстве и машиностроении (60%), а торговые санкции особенно ощутимы в сфере телекоммуникаций, высоких технологий и связи (41%).

Нарушение правил

Исследование показывает, что значительная доля компаний пытается соответствовать этим требованиям, но 30% в течение последних 12 месяцев не соблюдали, по крайней мере, одно из обязательных правил. Даже 38% генеральных директоров, руководителей и владельцев признают, что их организации не соответствовали требованиям, так же как 44% менеджеров по управлению рисками и соблюдению правил и 43% руководителей, управляющих цепочками поставок.

В разных странах процент несоблюдения правил колеблется от 1 случая из 10 (9%) в Нидерландах до 1 из 2 в Турции (50%) (см. рисунок 1).

Торговые санкции — это та область, в которой большинство компаний не смогли остаться в рамках правил (25%), в том числе более трети российских (37%), треть немецких (33%) и 30% компаний из Великобритании нарушали эти правила. Больше всего придерживаются буквы закона в области импортной/экспортной торговли, где лишь 13% не соблюдали правила. По-видимому, интеллектуальная собственность была особой проблемой для компаний в ОАЭ, где 40% не соблюдали правила, в то время как законодательство о загрязнении продуктов (включая питание)/их компонентов нарушалось в большей степени в Турции (43%).

Во всех отраслях промышленности не выполняются, по крайней мере, некоторые законодательные предписания, и эта цифра колеблется от 16% в секторе телекоммуникаций



и высоких технологий до 44% в сфере здравоохранения и биологических наук.

ЗНАНИЕ ФАКТОВ

Своевременный доступ

Поддержание бесперебойной работы по всей цепочке создания стоимости линии продуктов или услуг требует, чтобы между различными элементами сети существовали прочные связи в форме общения и сотрудничества, а также в виде обмена данными и информацией между звеньями (т.е. между клиентами, отделами и поставщиками). Тем не менее 13% руководителей высшего звена говорят, что они не всегда могут найти информацию, необходимую для составления полного и всестороннего представления относительно таких фундаментальных вещей, как конкретный продукт/услуга.

Оказывается, руководители высшего звена в сфере маркетинга имеют худший доступ к такой информации, причем более 29% из них говорят, что они не всегда в состоянии получить эту информацию. Более того, 13% генеральных директоров и владельцев тоже признают эту проблему, это же касается 19% специалистов, работающих с клиентами в сфере продаж и 7% специалистов по работе с клиентами.

Среди тех, кто в конечном итоге может получить полный набор данных о продуктах/услугах, эта работа занимает в среднем 3 недели. Но этот период может длиться даже дольше: 40 дней во Франции, 32,8 дней в Германии, 29,3 дней в Турции. Генеральным директорам и собственникам требуется 24,6 дней, специалистам из отделов исследования

и разработки (R&D) — 31,4 дней, сотрудникам управления цепочками поставок — 31,2 дней. Эта проблема очень болезненна для всех отраслей промышленности, но в секторе финансовых услуг дела обстоят несколько хуже.

Медлительные отделы

Где же в организации то узкое место, которое затрудняет получение информации? Где все звенья в цепи нарушены или недостаточно прочны? 85% руководителей высшего звена утверждают, что отделы или группы людей в их организации с трудом могут обеспечить своевременное поступление данных и информации, относящейся к продуктам и услугам.

В самом деле, ни один отдел или группа не выполняют эту задачу существенно хуже других. Финансовый отдел пользуется плохой репутацией в этом вопросе, но и большинство других отделов тоже имеют примерно одного из пяти сотрудников, которые с трудом добывают данные своевременно. Тем не менее специалистов, принимающих решения (генерального и исполнительного директоров и владельцев) в этой проблеме обвиняют меньше. Получше отзываются и о таких отделах, как R&D, управления рисками и соблюдения правил и ИТ (см. рисунок 2).

Интересно, что все респонденты так или иначе указывают на свой отдел, говоря, что они сами с трудом могут обеспечить получение таких данных своевременно, и даже 9% генеральных директоров и владельцев признают, что и для них это проблема. Но чаще всего все больше людей в каждом конкретном отделе думают, что другой отдел виноват в этом отношении сильнее, чем они сами (за исключением отделов по обслуживанию клиентов и финансовых отделов, которые думают, что сами являются худшими).

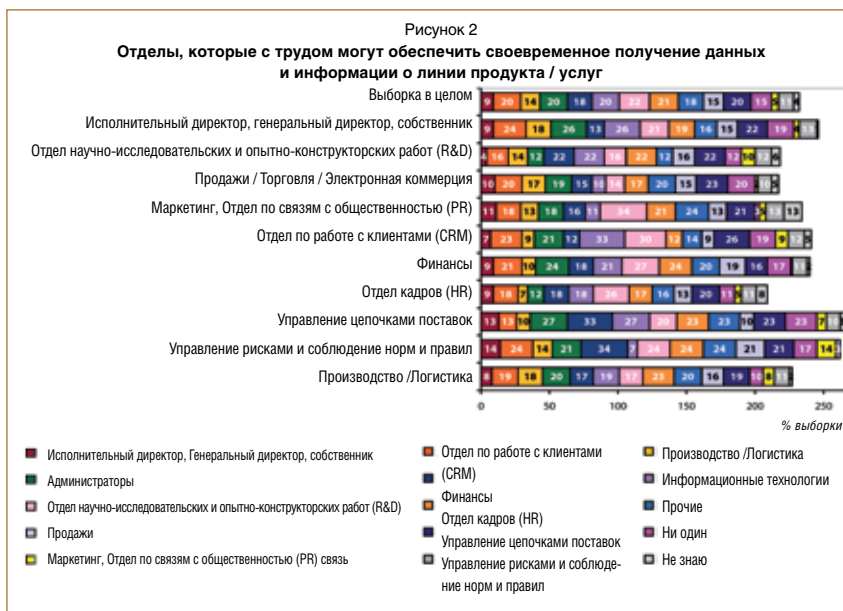
Каждая страна имеет собственный отдел или группу, которые традиционно оцениваются как худшие: в этом отношении финансы занимают первое место 4 раза, отдел администрирования и продаж — 2 раза, а HR, управление цепочками поставок, производство, логистика и ИТ — только 1 раз.

Что касается отраслей промышленности, то к менеджерам в сфере финансовых услуг предъявляются особенно серьезные требования со стороны генеральных директоров и владельцев (19%), финансовых отделов (34%) и отделов информационных технологий (23%), в то время как отделы R&D попадают под огонь критики больше в производстве и машиностроении (19%), в других услугах (14%) и в здравоохранении и биологических науках (23%). Тем не менее специалистов по управлению цепочками поставок чаще ругают в телекоммуникациях, высоких технологиях и секторах связи (27%).

Плохие средства передачи информации

Проблема связи не ограничивается только информацией о товарах и услугах. 82% руководителей высшего звена говорят, что отделы или группы в их организациях, как правило, плохо их информируют. Еще раз повторим: нет ни одного отдела или группы, которая выделяется как особенно плохая в этом отношении; проблема, по-видимому, широко распространена по всей организации.

Внутри компаний к управлению цепочками поставок предъявляются особенно серьезные требования со стороны



других отделов или групп. Интересно, что менеджеры цепи поставок — это единственная группа, которая не критикует себя.

Тем не менее все больше людей в конкретных управлениях полагают, что другие отделы виноваты больше, чем они, когда дело касается информирования специалистов.

Конечно, у каждой страны своя специфика. Так, людям в России особенно важны отделы R&D (17%), в то время как в Польше (25%) большое значение придают отделам продаж, а в Великобритании (24%) в приоритете ИТ-отделы.

К сфере финансовых услуг предъявляются особо серьезные требования со стороны других отделов и групп, тогда как к сектору розничных продаж требований меньше. Каждый сектор имеет собственный отдел или группу, которые оцениваются как самые плохие: в этом отношении отдел кадров (HR) занимает первое место 3 раза, а ИТ-отдел возглавляет этот список дважды.

Барьеры на пути внутреннего сотрудничества и связи

Эти коммуникационные проблемы, возможно, неудовлетворительны, учитывая, что 94% руководителей высшего звена думают, что есть препятствия для внутреннего общения и совместной работы в рамках своей компании. 88% идентифицируют эти проблемы с человеческим фактором, включая трех лидеров: излишнюю бюрократию (49%), разницу в способах и стилях работы (42%) и отсутствие доверия между людьми (37%). Своеобразная ирония заключается в том, что большее число менеджеров из отдела кадров (HR) думают, что излишняя бюрократия является барьером (58%), а генеральные директора и владельцы винят отсутствие возможностей привлечь нужных специалистов (44%).

Повсеместно считается, что технология — это средство развития бизнеса. Еще 61% опрошенных отмечают, что внутреннее общение и сотрудничество страдают из-за сложностей с обменом информацией и технологическими проблем. Так, например, данные могут быть представлены в различных единицах измерения (например, время и т.д.), нет единого источника проверенных данных, типы данных, используемых различными отделами, не всегда совместимы. В самом деле, 21% думают, что у них проблемы, связанные с совместимостью технологий, а 27% полагают, что их ИТ-система не отвечает требованиям компании.

42% говорят, что различные способы и стили работы препятствуют внутреннему сотрудничеству и общению.

Что касается разных стран, то проблема обмена информацией и технологические проблемы как барьеры особенно распространены в Германии (70%) и Турции (82%) (в Великобритании и России — 56 и 50% соответственно). И хотя эти цифры по-прежнему высоки, они еще выше на транспорте и в туристическом бизнесе (73%), в финансовых услугах (74%) и в телекоммуникациях, высоких технологиях и связи (70%).

Менеджеры по управлению рисками и соблюдению правил (66%) обвиняют в этой проблеме несовместимые технологии и неэффективные ИТ-системы. Им вторят финансовые отделы и отделы кадров: 34% опрошенных заявляют, что они не отвечают требованиям.

Барьеры на пути внешнего сотрудничества и связи

Когда дело касается внешних связей и сотрудничества с поставщиками и клиентами, возникают многие уже упомянутые проблемы. 87% руководителей высшего звена думают, что существуют барьеры для общения и сотрудничества между их компанией и ее клиентами/поставщиками, а генеральные директора и владельцы находят больше препятствий, чем другие высокопоставленные лица, принимающие решения.

Тем не менее 78% компаний идентифицируют эти проблемы как связанные с человеческим фактором, включая трех лидеров: излишнюю бюрократию (35%), различные способы и стили работы (30%) и отсутствие доверия между компаниями и поставщиками и клиентами (29%). Когда речь идет о технологии, 56% говорят, что проблемы обмена данными и технологические сложности сдерживают внешнее сотрудничество и связи, причем внутри региона EMEA это касается в большей степени руководителей предприятий Турции (71%)

Проблемы, связанные с человеческим фактором, затрагивают все сектора довольно равномерно, но барьеры, связанные с обменом информацией или технологическими сложностями, особенно распространены в области здравоохранения и в секторе биологических наук (63%), а также в сфере телекоммуникаций, высоких технологий и связи (65%).

Совместное использование?

Сотрудничество и совместные предприятия все более и более распространяются: примерно 53% руководителей высшего звена утверждают, что их организация участвовала в оплате совместных транспортных расходов (27%), в пользовании складскими помещениями (25%) и в совместном использовании ИТ-систем (29%) с клиентами, поставщиками или другими сторонними компаниями. Кроме того, 34% имеют общие идеи совместных проектов, но 30% никогда не участвовали в совместных видах деятельности.

Интересно отметить, что компании в Турции чаще участвовали во внешнем сотрудничестве, но они также выявили самое большое количество барьеров для внешнего сотрудничества и общения. Турецкие компании полагают, что предприятия становятся более осведомлены о проблемах, как только пытаются осуществлять отдельные бизнес-операции совместно с внешними третьими лицами. Что касается отраслей промышленности, в секторе телекоммуникаций, высоких технологий и связи отдельные бизнес операции с

Рисунок 3
Проблемы, связанные с управлением идеями и информацией



третьими лицами осуществлялись чаще, и они столкнулись с большим количеством барьеров.

Исследования показывают, что те, кто использует совместные ИТ-системы, чаще участвуют в совместном использовании других элементов бизнеса, таких как транспортные расходы, складские помещения и инновационные идеи совместных проектов.

ИННОВАЦИИ

Инновации могут иметь ключевое значение для выхода из сложной экономической ситуации без существенных потерь, но 87% опрошенных думают, что в их организации возникнут проблемы, если дело коснется управления идеями и информацией. В то время как треть (31%) говорит, что идеи приходят от самых разных людей в их организации, 35% утверждают, что многие идеи никогда не будут реализованы (см. рисунок 3).

В частности они говорят о том, что много хороших идей никогда не достигает тех сотрудников организации, которые бы выиграли от этих новшеств (30%), в то время как еще 34% утверждают, что реализация идей занимает слишком много времени (и 50% менеджеров по управлению цепочками поставок согласны с этим утверждением). Еще одна сложность состоит в том, что ключевые сотрудники покидают компанию, унося с собой идеи и знания, и несмотря на все имеющиеся технологии 27% утверждают, что это для них проблема.

Складывается ощущение, что значительное количество компаний страдает от организационного слабоумия: 27% считают, что ценная информация, о которой люди не знают, находится внутри компании. Генеральные директора и владельцы, по-видимому, в курсе этой проблемы (35%). Действительно, один из четырех опрошенных говорит, что их организация не имеет структурированного подхода к улучшению продуктов и инновациям, и большая часть респондентов С-уровня/уровня VP согласны с этим (34%).

Компании в Великобритании, России и Скандинавии соотносят себя с несколькими этими проблемами, это касается и организаций в государственном и некоммерческом секторе. Размер компании, при котором она начинает испытывать еще больше проблем, связанных с управлением идеями и информацией — это оборот от 100 млн фунтов стерлингов или число сотрудников свыше 1000 человек.

РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ — ПЛОХО ДЛЯ БИЗНЕСА?

Анализ

Рекламные кампании — это привычный метод подъема продаж, и компании во всех отраслях промышленности и во всех странах используют этот метод. Однако последствия такой деятельности должны быть тщательно исследованы.

Хорошей новостью является то, что 74% этих компаний регулярно анализируют свою рекламную активность, 64% осуществляют предварительный анализ кампании, а 55% анализируют ее результаты. Россия и Турция проводят несколько больше видов исследований, связанных с рекламной кампанией, так же как и отрасли обрабатывающей промышленности и машиностроения, туристического бизнеса и транспорта, финансовых услуг, телекоммуникаций, высоких технологий и связи.

Интересно отметить, что генеральные директора и собственники, а также менеджеры цепи поставок и менеджеры по управлению рисками и соблюдению правил утверждают, что их компания выполняет большее количество типов анализов, связанных с рекламной кампанией, тогда как специ-

алисты в области маркетинга (которые традиционно собирают и обрабатывают такую информацию) назвали гораздо меньше типов. Кроме того, когда детали этого анализа изучаются, такое исследование показывает, что отдельные показатели по каждому элементу анализа довольно низкие, причем наиболее распространен анализ потенциальных выгод — перед запуском рекламной кампании его проводят только 35% предприятий (см. таблицу 2).

Большая часть компаний в Германии (70%), России (82%) и Турции (75%), а также в транспортном, туристическом бизнесе (77%) и в финансовых услугах (73%) проводят предварительный анализ рекламной кампании, в то время как анализ ее результатов более популярен в России (72%) и в секторе финансовых услуг (70%).

Таблица 2:

Анализ рекламных кампаний

Элементы цепочки создания стоимости	Анализ до проведения кампании	Анализ после проведения кампании
Потенциальные и реальные выгоды (доход)	35%	30%
Влияние на другие линии продуктов	23%	18%
Влияние на поставщиков	22%	18%
Влияние на запасы	22%	18%
Рентабельность от маркетинга / издержки реализации	29%	24%

Могут ли рекламные кампании нанести тяжелый удар?

Так как анализ, проводимый перед стартом рекламной кампании, бывает очень низкого уровня, неудивительно, что 71% компаний наблюдали негативные моменты в качестве прямого результата своей рекламной деятельности в течение последних двух лет. Россия и Турция испытывали больше отрицательных последствий: 86% опрошенных были свидетелями по крайней мере одного негативного последствия по сравнению с 58% в Скандинавии.

Эти отрицательные моменты включают снижение продаж другого товара или услуги во время рекламной кампании, плохие внутренние и внешние коммуникации, избыточный остаток запасов из-за прогнозирования слишком высокого спроса. Многие считают эти проблемы серьезными, в том числе из-за негативного влияния на общую рентабельность компании (14%), а 17% осознают, что они не в состоянии удовлетворить спрос, созданный рекламной кампанией.

Те, кто проводит анализ до и после рекламной кампании, более осведомлены о ее проблемах.

Интересно отметить, что Россия хотя бы имеет представление о проблемах, с которыми сталкивается: эта страна уделяет особое внимание вопросам рентабельности, во время проведения анализа до и после рекламной кампании. При этом Россия сообщает о большем количестве случаев, если не удалось достичь рентабельности рекламной кампании.

УСТОЙЧИВОСТЬ

Важность измерения

Устойчивое развитие — одно из ключевых направлений, которое все чаще влияет на цепочку создания стоимости крупных компаний по всему региону EMEA. Действительно, 67% руководителей высшего звена считают важным измерять выбросы углекислого газа, по крайней мере некоторых элементов, в своей цепочке создания стоимости.

Тем не менее эти цифры намного выше у респондентов уровня C/VP (85%), они уменьшаются по мере снижения уровня старшинства, вплоть до 63% среди топ-менеджеров, которые полагают, что это во многом решение, спущенное сверху. Кроме того, по-видимому, менеджеры по управлению цепочками поставок стали сторонниками измерения выбросов: 90% из них думают, что важно измерять выбросы, по крайней мере некоторых элементов цепочек.

Какие элементы цепочки создания стоимости, по мнению компаний, следует измерять? Общее мнение сводится к тому, что наиболее важным элементом для измерения является производство (50%), затем с небольшим отрывом следует транспорт (входящий, исходящий и возврат) (49%), но все элементы цепочки создания стоимости варьируются в диапазоне 37—50% (см. таблицу 3).

Таблица 3

Устойчивость по всей цепочке создания стоимости

Элементы цепочки создания стоимости	Важно измерять	Фактические измерения	Не знаю
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (R&D)	37%	32%	37%
Использованное сырье	45%	39%	25%
Поставляемые компоненты	38%	36%	34%
Транспорт (входящий, исходящий, возврат)	49%	40%	23%
Складирование	39%	36%	31%
Производство	50%	42%	21%
Использование потребителем	41%	34%	30%
Продажа	47%	35%	28%

Фактическое измерение

Среди крупных компаний в регионе EMEA 60% измеряют углеродные выбросы, по крайней мере некоторых элементов, в своей цепочке создания стоимости. Однако только

12% измеряют все элементы, которые считают важными. Все больше компаний в Польше (71%), Турции (67%) и ОАЭ (68%) измеряют углеродные выбросы некоторых элементов в своих цепочках создания стоимости, в то время как значительно меньше предприятий занимаются этим во Франции (48%) и Нидерландах (48%). Тем не менее все больше компаний в России (21%) и Скандинавских странах (18%) измеряют углеродный след всех элементов в цепочках создания стоимости, которые они считают важными для измерения.

Что касается отраслей промышленности, измерения в большей степени проводят в производстве и машиностроении (73%), транспорте и туристическом бизнесе (80%). В значительно меньшей степени это относится к прочим услугам (42%) и государственному и некоммерческому секторам (48%) (см. рисунок 4). Тем не менее все больше компаний в обрабатывающей промышленности и машиностроении (16%), в коммунальных услугах (18%) и государственном и некоммерческих секторах (17%) измеряют углеродный след всех элементов в цепочке создания стоимости, которые они считают важными для измерения.

Во время как менеджеры цепи поставок, по-видимому, достаточно хорошо разбираются в деятельности компании, а 80% из них считают, что некоторые элементы цепи поставок фактически измеряются, существует значительное недопонимание среди этих руководителей в отношении того, что считать важным для измерения и что фактически измеряют (см. таблицу 3).

Проблемы измерения

Это кажущаяся небрежность измерения, возможно, имеет место потому, что 57% компаний были лишены возможности точно измерить фактические выбросы углерода в атмосферу, связанные со стоимостной цепочкой их продукции или услуги по той или иной причине. Тем не менее осведомленность о проблемах особенно характерна для генеральных директоров, владельцев и менеджеров цепи поставок, которые полагают, что цифра 57% недостаточно говорит о масштабе проблем.

Один из четырех опрошенных генеральных директоров и собственников очень скептически воспринимает данные о выбросах, полученные от поставщиков.

И все же проблемы включали отсутствие информации и измерений среди своих клиентов и среди поставщиков, незнание способов измерения некоторых элементов (внутренне или внешне с поставщиками) и изменчивый характер цепочки поставок.

Многие компании (80%) в Турции считают, что они были лишены возможности точно измерить фактический углеродный след, связанный со стоимостной цепочкой их продукции или услуги, по сравнению с другими странами (36–62%). Кроме того, представители транспортного и туристического бизнеса (77%) отмечают, что у них не было возможности точно измерить эти параметры по сравнению со всеми другими секторами (40–65%).

Доверие

Еще одна проблема, присущая измерению выбросов углекислого газа по всей стоимостной цепочке, — необхо-

Рисунок 4
Измерение выбросов углекислого газа различными элементами цепочки создания стоимости



димостью полагаться на другие компании при получении информации. Более того, 68% компаний получают данные о выбросах от своих поставщиков. Однако только 10% полностью доверяют этим данным, в то время как 39% говорят, что они испытывают определенное доверие к ним, 19% очень скептически относятся к полученным данным. Внутри компаний все больше генеральных директоров, владельцев (24%) и начальников производства, а также специалистов по логистике (22%) относятся к таким данным с большим предубеждением.

В то время как все больше компаний в Турции получают данные о выбросах от своих поставщиков (84%), страной, больше всего доверяющей данным о выбросах, является Россия — здесь 22% доверяют данным полностью. При этом примерно один из пяти респондентов в каждой из стран относится к таким данным с определенным скепсисом.

У всех компаний есть поставщики, и, казалось бы, существенных различий в зависимости от отрасли экономики быть не должно. Тем не менее примерно три четверти опрошенных (~75%) в каждой отрасли получают данные о выбросах от своих поставщиков, за исключением занятых в телекоммуникации, высоких технологиях и в связи (48%), а также в государственном и некоммерческом секторах (53%).

Сектора, в наибольшей степени доверяющие данным о выбросах, — это розничная торговля и коммунальное хозяйство (16 и 18% соответственно, говорят, что они доверяют им полностью). В то же самое время все больше людей в производственной и инженерной сферах говорят, что очень скептически относятся к этим данным (23%) по сравнению с сектором коммунальных услуг (9%).

МЕТОДОЛОГИЯ

Этот доклад подготовлен по поручению Oracle, и детали количественных исследований обсуждались с высокопоставленными лицами, принимающими решения в крупных организациях в 9 странах региона EMEA (Великобритании, Франции, Германии, России, Скандинавии, Нидерландах, Польше, Турции, ОАЭ). В общей сложности 677 опросов было проведено в компаниях, где работает более 250 сотрудников. Все респонденты до опроса подтвердили размер своих организаций, а также суть их работы и должность, которую они занимают. Были размещены квоты на выборочное исследование в 9 странах, в соответствии с которыми на крупных предприятиях провели по 100 интервью, а на более мелких — примерно по 50.

В совокупности 72% компаний размещают некоторые элементы бизнеса в другой стране (кроме собственной), будь то клиенты, поставщики или собственные площадки и офисы. 43% имеют клиентов, расбросанных по всему миру, 42% — поставщиков или партнеров, работающих по аутсорсингу в других странах, и еще 42% имеют офисы или площадки в других странах. Среди руководителей высшего звена 51% руководителей имеют дело с поставщиками, рассматривая эту деятельность, как часть своей работы на регулярной основе, а 68% имеют дело с клиентами на такой же основе. Только 17% не работают подобным образом ни с клиентами, ни с поставщиками. 65% руководителей высшего звена говорят о том, что их организация имеет планы роста: 12% описывают такие планы как агрессивные, а у 53% — планы устойчивого роста. Напротив, 22% говорят, что их организация пла-

нирует поддерживать существующий уровень торговли, еще 7% планируют сократить свою деятельность.

Выборка представлена крупными компаниями разного уровня: 15% — очень крупные корпорации с оборотом более 1 млрд фунтов стерлингов. К тому же большой разброс компаний по количеству сотрудников: у 46% — от 250 до 999 работников, в то время как у 55% — более 1000 сотрудников.

Выборка охватывает широкий спектр отраслей промышленности, и все основные сектора также широко представлены (см. рисунок 5). Выборка включает респондентов с различными уровнями старшинства. 31% занимают должности на уровне директора и выше, в том числе 10% из них работают на С-уровне, VP уровне или выше, 21% — на уровне директора, а 70% занимают должности на уровне менеджеров высшего звена.

Выборка охватывает широкий спектр бизнес-сфер, и все основные отделы в ней хорошо представлены (см. рисунок 6). ИТ-специалисты и представители администрации компаний исключены из выборки намеренно.

Результаты исследования проанализировали и сравнили по различным параметрам, и различия, значимые на уровне достоверности в 95% и имеют отношение к общим выводам, соответственно описаны в настоящем докладе.



Все интервью проводились между 1 и 15 февраля 2013 года. До и во время интервью респонденты не знали, что Oracle поручил провести исследования.

Материал подготовлен редакцией журнала по исследованию компании Dynamic Markets проведенное по заказу Oracle

