



**РОМАН
БОДРЯКОВ**

Клуб закупщиков,
генеральный
директор

ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ЗАКУПОК СКОРОПОРТА

Снабжение производственных предприятий сырьем с ограниченным сроком годности — одна из самых загадочных и трудно формализуемых операций.

С одной стороны, все, что касается пищевой промышленности, имеет достаточно регулярный спрос, который хорошо прогнозируется. С другой стороны, очень сложно обеспечить поставки сырья по стабильным ценам и заданного качества.

Причины, по большей части, объективные. Цены зависят от квот, которые имеют страны-импортеры. Говядина из Германии и говядина из Норвегии — это два абсолютно разных товара, которые требуют разных технологий при производстве. От этих же квот зависят цены на сырье местного производства.

При закупке пашины 60/40 можно обнаружить на приходе пащину, но 40/60. Возвращать ее поставщику при нашем таможенном законодательстве возможно, но только теоретически. А остановку производства не компенсируют никакие штрафы.

Основные каналы продажи — розничные сети. Рынок нельзя назвать монопольным по формальным признакам, но условия работы с сетями зачастую драконовские. Цену надо фиксировать, объем гарантировать, прогнозы приходится делать за них. За каждый чих — плати штраф. Поэтому уже давно сложились основные приемы работы с розничными сетями:

1. Формирование пула поставщиков. Если компания работает на этом рынке пару лет, то у нее уже сложился пул из нескольких проверенных поставщиков. Мало кто захочет менять его и экспериментировать с новыми.

2. Погоня за «самой низкой сегодня ценой». Снабжение отвечает за закупочную цену, поэтому и реализует свою ответственность, как умеет. Затраты, которые возникают на производстве и в сбыте готовой продукции, — это уже головная боль других руководителей.

3. Входной контроль качества. Как бы компании ни мечтали от него отказаться, но в настоящий момент этого не сделал никто. Пока лаборатория и технолог не дадут добро, решение о закупке принято не будет.

4. Производство дефицитными партиями. Планирование производства строится таким образом, чтобы готовой продукции было чуть меньше, чем необходимо по прогнозу продаж. А у отдела продаж, с другой стороны, стоит задача отгрузить все, что было произведено.

5. Наличие нескольких технологических решений под основные типы сырья. Удивительно, что один и тот же товар может быть сделан и из фарша индейки, и из куриного фарша. Конечный потребитель об этом даже не узнает.

Какие есть возможности для повышения качества работы снабжения?

А вот именно концепция JIT и есть та самая возможность. Только реализовывать ее надо практически с самого начала:

- Совместное планирование спроса с ресейлерами, либо внедрение своей службы по оценке и прогнозированию спроса конечными потребителями. Чем точнее будет прогноз, тем меньше потерь возникнет при исправлении ошибок прогноза.
- Проработка технологических процессов. Технологи умеют делать конфетки из разных субстанций. Нам же надо понимать, во что обходится нашей компании одновременное обеспечение нескольких технологических решений для одного и того же вида готовой продукции. Наполнители и пластификаторы могут не иметь ограничений по сроку годности, и объемы их потребления могут быть небольшими. Но они имеют минимальную партию и стоят совсем недорого. Вот и лежат на складе годами и в немалом количестве, а потом превращаются в неликвиды.
- Консолидация и квалификация поставщиков. Цена закупки зависит от объема партии. Это объективная реальность. Если мы выберем одного поставщика и гарантируем ему весь свой годовой объем, то у нас появится возможность получить под него и цены, и условия. Только отбор надо начинать не с цен, а с качества и способности обеспечить планируемые объемы.
- Совместное планирование с поставщиками. Снижение закупочных цен возможно в случае снижения затрат поставщика. Совместное планирование поставок позволит поставщику снизить свои затраты и с большей точностью прогнозировать цены на сырье.
- Перемещение части страховых запасов поставщику. Мы у поставщика — не единственный клиент, поэтому и риск не продать товар у него будет ниже, чем в том случае, когда мы будем весь страховой запас хранить на своем складе.
- Научиться считать затраты по цепочке поставок, а не по центрам финансовой ответственности. Иначе мы никогда не поймем, во что нам обходится скидка в 3% на поставку от этого поставщика и почему растут затраты производства на 50% при использовании сырья от этого поставщика.
- Аутсорсинг? Это потом. Сначала просто высокий уровень доверия и взаимной заинтересованности между двумя хозяйствующими субъектами, который потом можно будет назвать и аутсорсингом.
- Алгоритмизация и автоматизация основных процессов. Выбор поставщика — вопрос интимный и в то же время очень формальный.

Если выстроить прозрачно процесс принятия решения, то можно с удивлением обнаружить, что помимо сакрального знания закупщика о поставщике и товаре есть целая куча параметров, которые легко измеримы и поддаются математической обработке. Выбирать надо тот вариант, который принесет компании максимальную прибыль. Построение оптимизационной модели не самая простая, но вполне реализуемая задача.

Хочу обратить Ваше внимание, что те решения, которые я предлагаю, просты, логичны, и они практически полностью совпадают с теми решениями, которые изложены в статье уважаемых ученых. Статья меня порадовала и расстроила одновременно. Радует то, что ученые работают над решением непростых и каждодневных задач, стоящих перед бизнесом. А расстраивает то, что эти решения излагаются таким сложным языком, что не сразу и поймешь, в чем польза от этих формул.

Предлагаемая авторами методика позволит математически оценить риски и связать их с финансовым результатом. Единоразово реализовав эту методику в своей информационной системе, Вы получите механизм объективного определения объема закупаемой партии.

А вот потом у Вас появится желание снизить эти риски. Сделать это без вовлечения в процесс клиентов и поставщиков невозможно. Если сейчас на рынке нет таких поставщиков, значит, их надо воспитывать из имеющихся.