

Управление ключевых затратами **закупками** – **один** **из** **элементов** **управления**

«Правильные подходы и продуманное использование соответствующих процессов позволяют любой компании, где бы она ни находилась, извлечь выгоду»

Масааки Имаи

В этой статье мы с вами рассмотрим процесс закупок, основные его этапы и раскроем те места, которые можно оптимизировать.

Почему так важно именно сейчас внедрять процессное управление и особенно внимательно относиться к процессу закупок? 5-10 лет назад конкуренция была ниже или почти отсутствовала, рентабельность была выше, потребитель был еще не очень грамотным, и китайские электротехнические товары были еще низкого качества. И вопрос о снижении затрат почти не вставал. Основной задачей снабжения было - обеспечить необходимое сырье, во что бы то ни стало.

В конкурентной среде на фоне повышения уровня заработных плат и при этом отстающего в росте более чем в 2 раза уровня производительности вопрос о снижении затрат становится не просто актуальным, а жизненно важным.

Цели закупочной деятельности



Для начала сформулируем основные цели процесса закупок:

1. Обеспечивать непрерывность производственного потока - поставлять то, что нужно, тогда, когда нужно и в том количестве, которое требуется для выполнения компанией своих обязательств перед клиентами.
2. В процессе закупок увеличивать прибыль компании за счет снижения затрат.
3. Создавать конкурентные преимущества, обеспечивая минимальные сроки выполнения заказа для потребителя и гибкую реакцию организации на изменение спроса.

Где лежат деньги?

«Запасы часто походят на воду, толща которой помогает скрывать проблемы. Низкий уровень запасов помогает выявить больные точки и заставляет решать проблемы по мере их поступления»

Масааки Имаи

Одна из самых серьезных статей затрат организации – это запасы сырья, и материалов для производства, полуфабрикатов в ходе производства и готовых изделий. Стоимость запасов сырья может превышать 25% от оборота в год и порою доходит до 45%.

Стоимость запасов полуфабрикатов и готовых изделий вообще не всегда считается. И не все эти затраты являются обоснованными, многие из них просто превращаются в потери. Безусловно, вопрос снижения затрат в закупках занимает многих. Предлагается огромное количество методов прогнозирования и планирования,

разработаны компьютерные программы планирования ресурсов и их использования.

Прежде, чем покупать дорогостоящие компьютерные программы и изучать новые революционные способы определения, когда и сколько сырья надо заказывать, сколько полуфабрикатов и готовых изделий надо производить, надо навести порядок на складе входящей продукции, на заводе по ходу производственного потока и на складах готовой продукции. Это позволит увидеть вам движение материальных потоков через вашу организацию от поставщиков до потребителя.

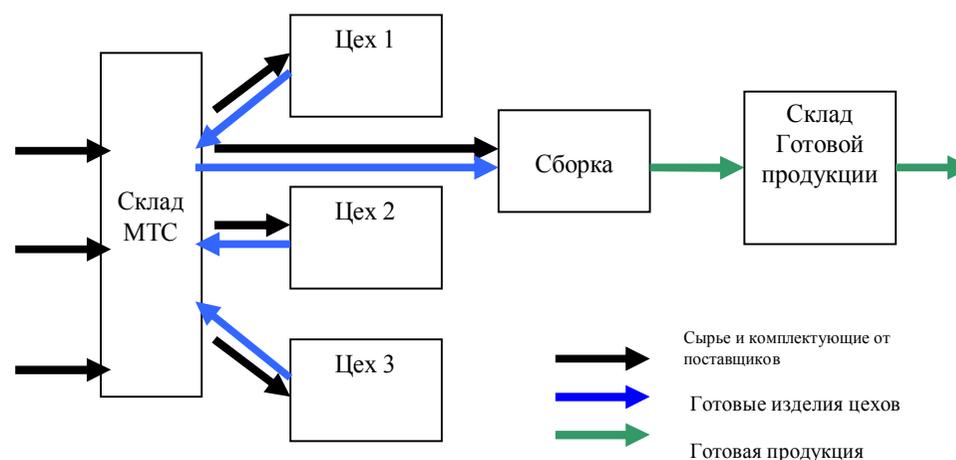
При наведении порядка на складе хорошо работают такие инструменты, как 5S, ABC-ранжирование по частоте обращений к товарной позиции, а также визуализация операционной зоны.

Кейс «Мебельная компания»

Российская компания-производитель. 4 цеха: металлообработка, деревообработка, производство пластиковых форм, сборка. Склад МТС имеет 9500 наименований сырья, материалов и комплектующих. Применялась модель работы с запасами на входе и выходе предприятия.

До изменений

Рисунок 1. Движение сырья, готовых изделий и готовой продукции до изменений.



Вся входящая продукция шла на склад МТС, далее распределялась по цехам. При этом готовые изделия из цехов металлообработки, деревообработки и пластиковых форм сдавались на склад с последующей отгрузкой в цех сборки. Склад формировал отгрузку по сменным заданиям, иногда на 2 дня. Во всех цехах в буферных зонах и проходах стояли паллеты с сырьем, полуфабрикатами или комплектующими.

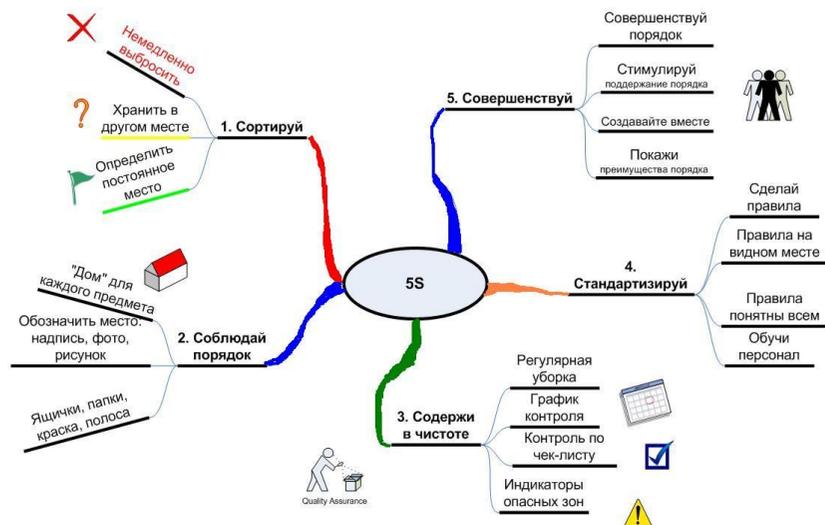
Часто отгрузка происходила с опозданием из-за отсутствия необходимого товара, возникали случаи неточной комплектации. Инвентаризация почти всегда выявляла несоответствие. Кроме стандартного учета (количество, качество и комплектация на входе) фиксировались только показатели возврата из цехов дефектной продукции. Показатели удовлетворенности внутреннего клиента по срокам и комплектации не были установлены. Структуры хранения запасов постоянной не было, раскладка происходила при поступлении товара по принципу: где есть свободное место и куда удобнее разгрузать.

Однажды производство просто встало из-за долгого отсутствия заболевшего заведующего складом. Кладовщики и транспортные рабочие самостоятельно не могли найти все материалы по сменным заданиям. Руководство компании и департамент снабжения решили навести порядок на складе.

Подготовка изменений

За основу взяли метод 5S для наведения порядка на складе: сортируйте, соблюдайте порядок, содержите в чистоте, стандартизируйте процедуры поддержания порядка, совершенствуйте.

Сначала почистили номенклатурный перечень от устаревшей продукции, которая уже не использовалась в производстве. Таких наименований оказалось 126 позиций.



Далее всю используемую продукции разделили на комплекты для готовой продукции по уровневой схеме:

- 0 уровень – готовая продукция,
- 1 уровень – комплектующие и готовые изделия,
- 2 уровень – сырье и материалы для производства готовых изделий,
- 3 уровень – расходные материалы.

Изменили, таким образом, и систему планирования потребности и размещения заказов в зависимости от производственных циклов. Например, если готовую продукцию X

(0 уровень) необходимо выпустить 10 числа, а для производства готовых изделий (1 уровень) требуется один день и их надо произвести 9 числа, то сырье и материалы для готовых изделий (2 уровень) должны быть на складе 8 числа; с учетом времени поставки 4 рабочих дня (от размещения заказа у поставщика до приемки товара) заказ на товары 2 уровня необходимо разместить 2 числа.

Следующим шагом было определение частоты обращений к товару на складе по ABC, где к позиции А – наиболее часто обращаются (2-3 раза в день), к позициям В обращаются реже (3-4 раза в неделю), а позиции С забирают со склада 1 раз в неделю и реже.

После этого определили структуру размещения запасов - для каждого товара были определены нормативы запаса (минимальные и максимальные объемы), далее определили каждому товару место на складе с учетом уровней схемы (комплекты) и частоты обращений (ABC). Для размещения запасов были определены ячейки фиксированного и смешанного хранения,

причем ячейки сделали под каждый товар таким образом, чтобы в нее не поместился объем свыше максимального. Предусмотрели ячейки промежуточного хранения для товара, ожидающего проверки, упаковки или возврата поставщику. Для объемных товаров сделали разметки на полу широкой полосой краски и на стенах.

Тщательно разработали систему нумерации ячеек и бланки маршрутных карт для складских рабочих. Получилась масштабированная карта склада. После анализа движения сырья, готовых изделий и готовой продукции (см. рисунок 1 на стр.3), а также наличия складских помещений и планирования загрузки каждого цеха, было принято решение изменить движение готовых изделий и план производства цехов, а также шаг поставки на сборку.

Готовые изделия стали поставляться напрямую на сборку с шагом в 4 часа вместо сменного задания ранее на 8 часов (работа по синхронизации загрузки цехов и сборки – это отдельная большая работа по планированию производства, о которой мы здесь только

упоминаем). Также была выполнена серьезная работа с поставщиками по изменению норм упаковки.

И только после этого приступили к реальной работе на складе.

Изменения

Вооружившись картой склада, номенклатурным перечнем и цветным скотчем поместили каждую упаковку соответствующим скотчем: красный – не используется товар или не известен, желтый – редко используемый товар (С), зеленый – товар по обращению типа В, белый – часто используемый товар (А). Упаковки, помеченные красным скотчем, вывезли в специальную зону для дальнейшего принятия решения об утилизации или сбыту.

Затем разделили склад на 7 секций: 3 для комплектов готовой продукции (3 линии сборки) и 1 секция «общего пользования» (одинаковые расходники и комплектующие для всех типов готовой продукции), отдельные секции для сырья каждого цеха. Расставили стеллажи рядами так, чтобы четные номера ячеек располагались по одну

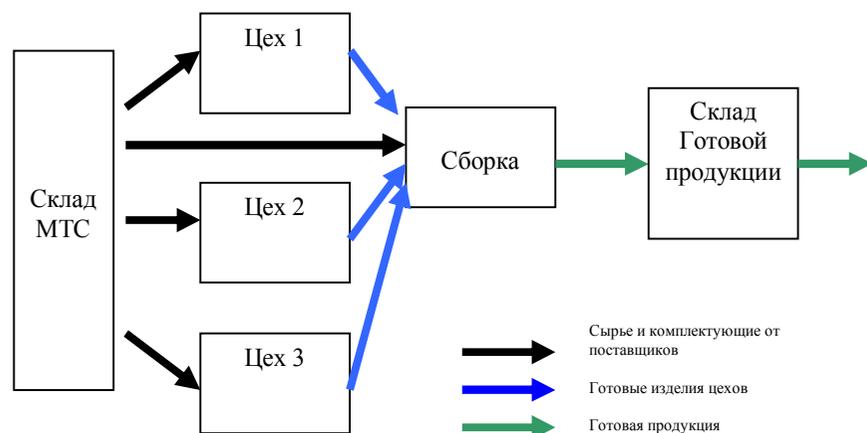
сторону прохода, нечетные – по другую, одинаковые номера находятся в соседних рядах друг против друга. Такое расположение позволяет складским рабочим быстро и безошибочно находить нужный товар в любой секции и в любом ряду.

При размещении рядов учитывали не только комплектность и уровни продукции, а оборачиваемость товаров по частоте обращений к нему. Товары самой высокой оборачиваемости (А) расположили вблизи зоны отгрузки, товары оборачиваемости (В) поместили далее, а медленно оборачивающиеся товары (С) и товары самой низкой оборачиваемости (Д) разместили в наибольшем удалении от зоны отгрузки. Таким образом, 90% операций подбора стало происходить в одной половине склада. Чуть больше времени стало уходить на раскладку товара после приемки, но операции по отгрузке происходили значительно чаще, нежели по приемке. Кроме того, уменьшилась работа по подборке в связи с поставкой готовых изделий их цехов напрямую в сборочный цех.

Использовали методы визуализации («подсмотрели» в распределительных центрах Тойота). Возле каждой ячейки расположили магнитную доску с количеством магнитов, соответствующих количеству упаковок. Причем для страхового запаса использовались красные магниты. В зоне отгрузки расположили большую магнитную доску – масштабированная карта склада. Складские рабочие после подборки забирали магниты с ячеек и клеили их на карту склада. При появлении красных магнитов включали лампочку, которая сигнализировала о снижении страхового запаса данного товара.

Для работы склада и снабжения определили дополнительные показатели эффективности работы: количество своевременно неудовлетворенных запросов внутренних клиентов (цеха), качество комплектации, скорость подборки.

Рисунок 2. Движение сырья, готовых изделий и продукции после изменений.



Рассказанный пример раскрывает в основном вопрос материальных потоков. Но управление процессом закупок – это, прежде всего, грамотное построение информационных потоков. Менеджер по снабжению для поставок необходимых материалов в организацию использует только информационные потоки. Он не прикасается к конкретному сырью, и иногда даже не знает, как выглядит тот товар, который он закупает.

Узкие места

Чтобы увидеть, где у вас в снабжении «узкие» места, надо нарисовать схему информационных потоков, организующих и сопровождающих материальные потоки. Почти в каждой организации можно столкнуться с ситуацией, когда система показывает ложную информацию. Почему? Компьютеры обычно в состоянии безошибочно складывать, вычитать, умножать и делить. Но они не могут учесть операции, которые в них не были занесены, или были занесены «криво».

Вам надо проверить движение информации от момента поступления заявки до оформления накладных после отгрузки потребителю и оптимизировать движение информационных потоков.

Для анализа информационных потоков необходимо определить этапы закупок. Как правило, в вашей организации они следующие:

Этапы осуществления закупок:

- Определение потребности
- Анализ запасов
- Поиск и выбор поставщика
- Заключение контракта, определение условий
- Подготовка и размещение заказа
- Контроль выполнения заказа
- Экспедирование заказа
- Прием и проверка сырья и материалов
- Распределение сырья и материалов
- Обработка счетов и оплата
- Ведение учета и анализ
- Возврат несоответствующей продукции и претензионная работа

На каждом этапе закупок информация возникает и преобразуется в новую. В преобразовании этой информации участвуют большое количество субъектов: внешние поставщики и потребители, а также и внутренние – такие функциональные подразделения, как планово-производственный отдел, отдел продаж, бухгалтерия, склады, отдел снабжения, экономический отдел, транспортный отдел и

отдел контроля качества. Ошибка и невнимание даже одного участника процесса может привести не только к искажению информации, но и в результате, к серьезным финансовым потерям и/или сбоем производства.

Для того чтобы приступить к оптимизации процесса, надо представить себе идеальную ситуацию преобразования сырья в готовую продукцию и прохождения материальных потоков через организацию. А потом определить информационные потоки, которые образуют материальные и сопровождают их. О том, какие методы можно использовать при работе с информационными потоками мы с вами поговорим в следующем номере.

*Статья для журнала «ЭнергоИнфо»,
Сентябрь 2008 года.*

Тренер-консультант по закупкам и производству. Начала консультационную практику в 1996 году. Работала инженером-претензионистом в строительной организации, менеджером проектов, коммерческим директором. С 2000 года разрабатывает и проводит тренинги для менеджеров по закупкам и специалистов по снабжению. Использует методы бережливого производства в концепции управления закупками.



Наталья Уразова

Авторские тренинги для отдела закупок:

- ✓ Управление закупками: процесс, поставщик, ассортимент, запасы
- ✓ Выбор и оценка поставщика. Конкурсные закупки
- ✓ Управление поставщиками: управление портфелем, воспитание, интеграция
- ✓ Переговоры с поставщиком: заключение сделки и сопровождение контракта
- ✓ Закупка услуг и проектных работ

Способы связи:

+7(495)649-8616

e-mail: info@hrd.ru

Сайт:

www.urazova.com