

## Волновой эффект

Ключевые риски при управлении цепями поставок в России и мире



# Что подразумевается под рисками цепочки поставок?



# Чем сложнее цепочка поставок, тем больше рисков нужно учитывать при ее управлении

Интегрированные цепи поставок подвержены большим рискам:

- Зависимость от поставщиков сырья и услуг (например логистических)
- Зависимость от инфраструктуры
- Меньше времени реагирования на сбои в расширенной цепи поставок
- Больше цена любой ошибки управления SCM
- IT

Лидеры в SCM успешно применяют комплексные технологии и методы оптимизации:

- JIT
- Lean 6 Sigma
- Аутсорсинг
- Интеграция поставщиков и клиентов в «расширенной цепи поставок»
- Мульти-канальные розничные цепи поставок
- *и многое другое....*

# Исследование Deloitte показывает, что «цена» SCM рисков становится критичной для руководителей компаний

**85%** глобальных компаний испытали **срывы в цепи поставок** за последние **12 месяцев**

**48%** руководителей считают, что случаи негативных **последствий наступления риска** заметно **возросли** за последние 3 года

Сбои происходят чаще...



... и обходятся все дороже



■ Увеличение ■ Без изменения ■ Снижение

**53%** руководителей считают, что реализовавшиеся риски стали **обходиться компаниям намного дороже** последние 3 года

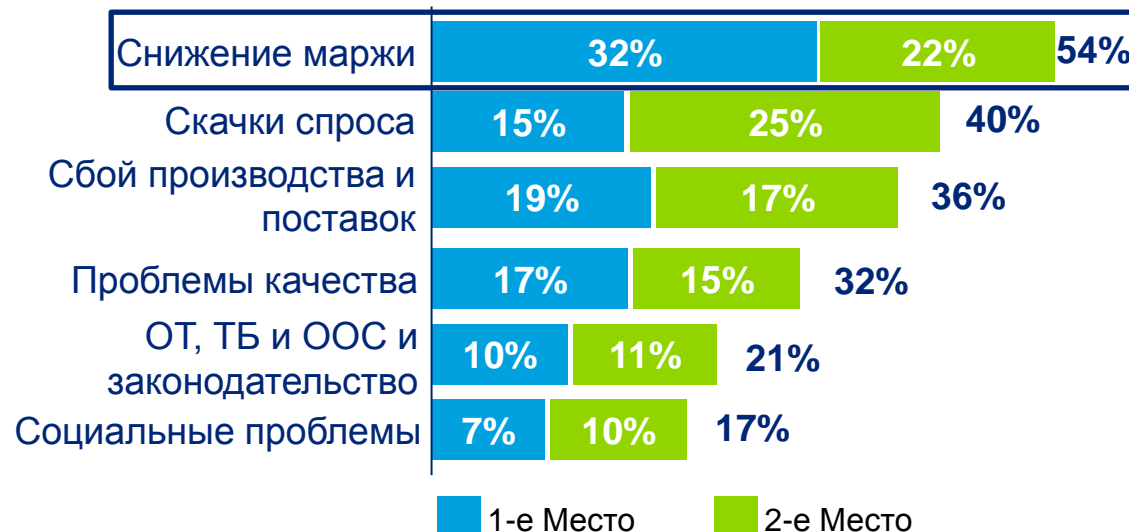
Снижение доходности,  
Увеличение простоев,  
Задержки поставок,  
Репутационные потери,  
Потери продаж...

*...потеря роли SCM в руководстве компанией*

# Как «пренебрежение рисками» может отразиться на компании?

## 54%

руководителей считают, что наиболее **критичными** для компании стали риски, наступление которых привело к **снижению маржи** (из-за увеличения затрат, упущенной выгоды, повышения налогов)



## 40%

руководителей считают наиболее критичными рисками **скачки спроса** – и неготовность компаний справиться с резкими его снижениями и повышениями

Для российских руководителей наиболее критичны сбои поставок и производства

\* ОТ, ТБ и ООС – охрана труда, техника безопасности и охрана окружающей среды

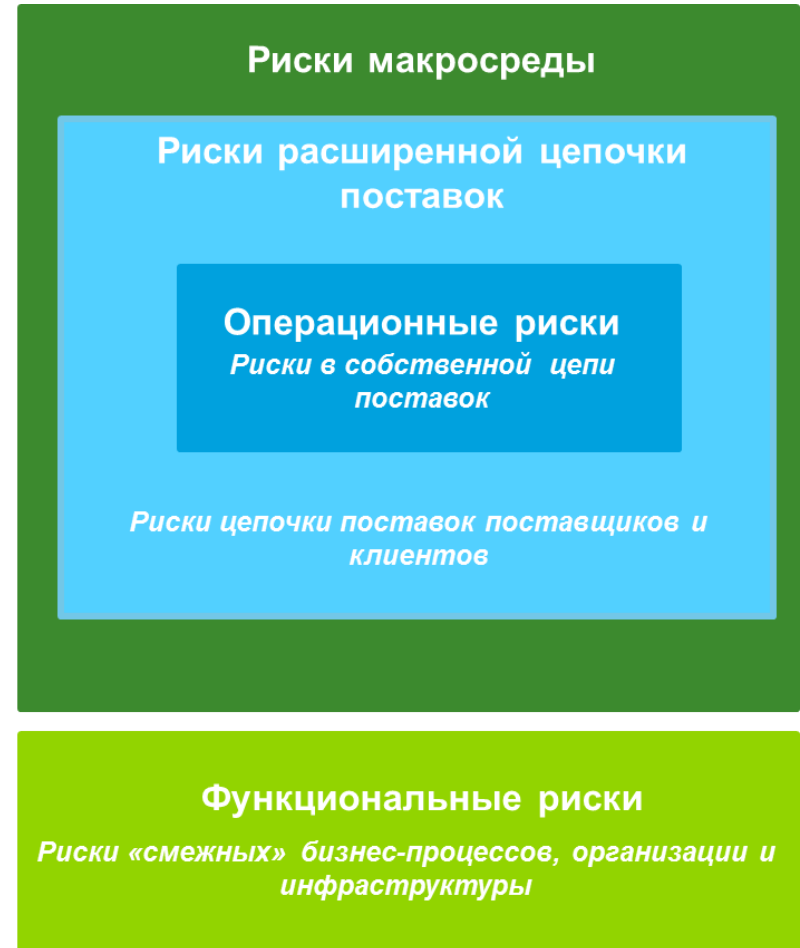
# Наибольшие опасения вызывают риски, вызванные партнерами по цепочке поставок

**63%** - риски «расширенной» цепочки поставок (поставщиков и клиентов)

**56%** - риски макросреды

**46%** - риски собственной цепочки поставок

**35%** - риски «смежных» бизнес-функций



# В расширенной цепочке поставок опасения вызывают неопределенность и качество исполнения

Риски:

Расширенной цепи поставок	Макросреды	Собственной цепи поставок	«Смежных» бизнес-функций
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Структура потребления</li><li>2 Конкурентная среда и предпочтения потребителей</li><li>3 Ошибки поставщиков</li><li>4 Структура рынка предложения</li><li>5 Ошибки логистических операторов</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Экономический кризис</li><li>2 Доступ к ресурсам</li><li>3 Безопасность поставок</li><li>4 Стихийные бедствия</li><li>5 Недостатки инфраструктуры</li><li>6 Изменения законодательства</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Ошибки в области закупок</li><li>2 Сбои производства</li><li>3 Провал вывода на рынок нового продукта</li><li>4 Ошибки планирования</li><li>5 Проблемы с доставкой</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 ИТ</li><li>2 Финансы</li><li>3 Персонал</li><li>4 Налоги / пошлины</li><li>5 Юридическая функция</li></ol>

# Для России основной областью риска является инфраструктура

## Риски:

Расширенной  
цепи поставок

Макросреды

Собственной  
цепи поставок

«Смежных»  
бизнес-  
функций

## Области рисков, вызывающих наибольшее опасение в каждой категории:

- 1 Структура потребления
- 2 Конкурентная среда и предпочтения потребителей
- 3 Ошибки поставщиков
- 4 Структура рынка предложения
- 5 Ошибки логистических операторов

- 1 Экономический кризис
- 2 Доступ к ресурсам
- 3 Безопасность поставок
- 4 Стихийные бедствия
- 5 Недостатки инфраструктуры
- 6 Изменения законодательства

- 1 Ошибки в области закупок
- 2 Сбои производства
- 3 Провал вывода на рынок нового продукта
- 4 Ошибки планирования
- 5 Проблемы с доставкой

- 1 ИТ
- 2 Финансы
- 3 Персонал
- 4 Налоги / пошлины
- 5 Юридическая функция



# Лидеры SCM не только осознают риски, но пытаются их минимизировать

**45%** руководителей компаний разрабатывают планы действий на случай непредвиденных обстоятельств, **41%** - развивают отношения с партнерами и клиентами и также **41%** - развивают производство и дистрибуцию в части **быстрой адаптивности изменениям**

... однако эти программы не были признаны эффективными более чем **24%** руководителей

## Адаптивная цепочка

**поставок**, Развитие многоцелевой рабочей

силы, **Гибкое перепланирование**

**товаропотоков**, Повышение возможности

сохранять репутацию бренда, **Развитие**

**процессов SRM и CRM,**

Развитие способности оперативно влиять

на изменение спроса, **Планы дей-**

**ствий на случай непредви-**

**денных обстоятельств**, Участие в

мероприятиях по лоббированию, Хеджирование

# Управление рисками требует ответственного лидера и «процессного» подхода

Лишь в **58%** компаний существует один ответственный за управление рисками

**25%** - рисками управляет

Менеджер цепочки поставок, **17%** - директор производства, **16%** - CEO

---

А в России есть такая профессия – Chief Risk Officer?

## Ключевые сложности:

- 1** Нехватка выстроенного межфункционального общения
- 2** Высокий уровень затрат на внедрение стратегий управления рисками
- 3** Нехватка инф. о рисках, необходимой, чтобы оправдать инвестиции
- 4** Отсутствие прозрачности цепи поставок
- 5** Неготовность оценить выгоды от внедрения стратегий управления рисками
- 6** Отсутствие системы управления/владения рисками
- 7** Отсутствие система КПЭ, стимулирующей управление рисками
- 8** Нехватка поддержки высшего руководства компании
- 9** Отсутствие в компании определения рисков цепи поставок

# Какие технологии могут помочь в управлении рисками?

Большинство компаний **весьма ограниченно используют современные технологии**, которые могут позволить снизить риски:

**А какие технологии управления рисками используете вы?**



# Информация о проведенном исследовании

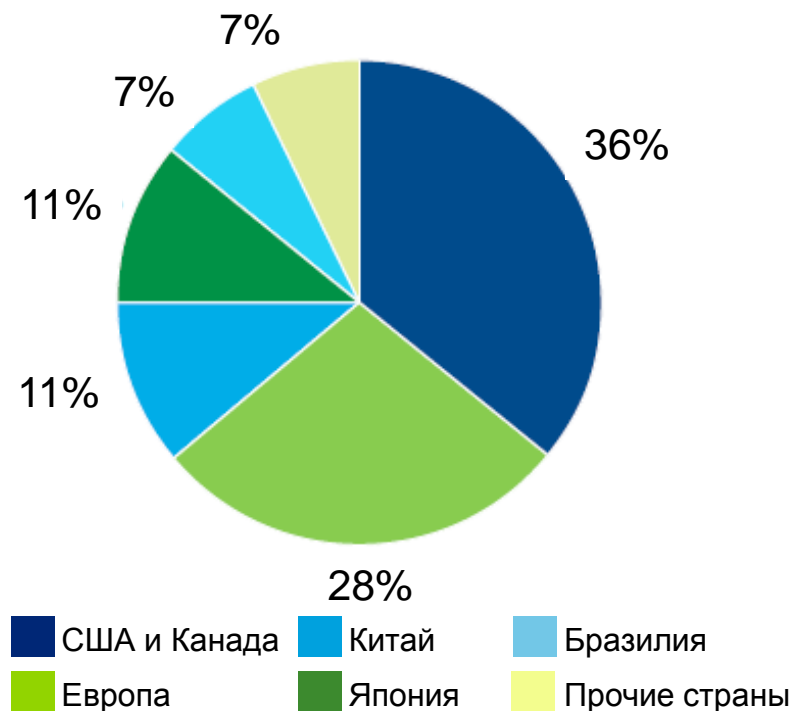
Компания Deloitte провела в октябре 2012 года опрос 600 представителей руководящего состава компаний, ежегодная выручка которых составляет не менее 100 млн долларов США, с целью определения их мнения относительно ключевых вызовов в управлении рисками цепочки поставок.

В опросе принимали участие представители компаний различных индустрий:

Потребительские товары	18%
Розничная торговля	14%
Промышленное производство	11%
Высокие технологии	10%
Торгово-производственные	9%
Энергетика и ресурсы	7%
Фарма и медицинское оборуд-е	7%
Автомобилестроение	4%
Прочее	20%

Среди опрошенных: 38% - CEO, CFO, COO, CIO; 23% - вице-президенты, 12% - директора, 27% - имели другие позиции в компании

В опросе принимали участие представители компаний различных регионов мира:

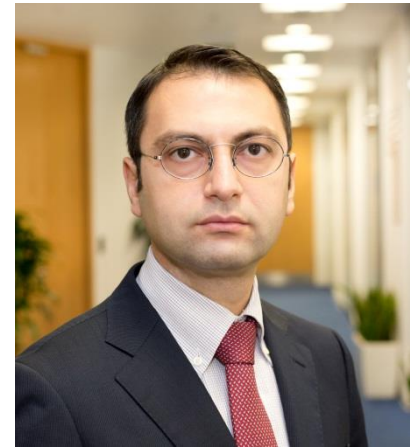


## Вардан Гаспарян,

Директор практики консалтинга,  
Управление цепочкой поставок  
Supply Chain Management

+7 (985) 857 5132

[vgasparyan@deloitte.ru](mailto:vgasparyan@deloitte.ru)



# Deloitte.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» – международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности в более чем 150 странах мира. Около 200 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.