Deloitte.

Волновой эффект

Ключевые риски при управлении цепями поставок в России и мире

Москва, 2014

Что подразумевается под рисками цепочки поставок?

Риски макросреды

Риски расширенной цепочки поставок

Операционные риски
Риски в собственной цепи поставок

Риски цепочки поставок поставщиков и клиентов

Оказывают влияние на всю цепочку поставок

Экономические кризисы, ограничения доступности сырья, политическая нестабильность, новые требования законодательства, стихийные бедствия

Риски при планировании, закупках, производстве, запуске нового продукта, поставках

Риски поставщиков и их подрядчиков, риски компаний, предоставляющих услуги аутсорсинга, риски потребителей

Функциональные риски

Риски «смежных» бизнес-процессов, организации и инфраструктуры

**Риски некорректной юридической, налоговой поддержки,
Риски подбора персонала,
Риски ИТ поддержки**

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

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….*

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

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

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

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

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

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

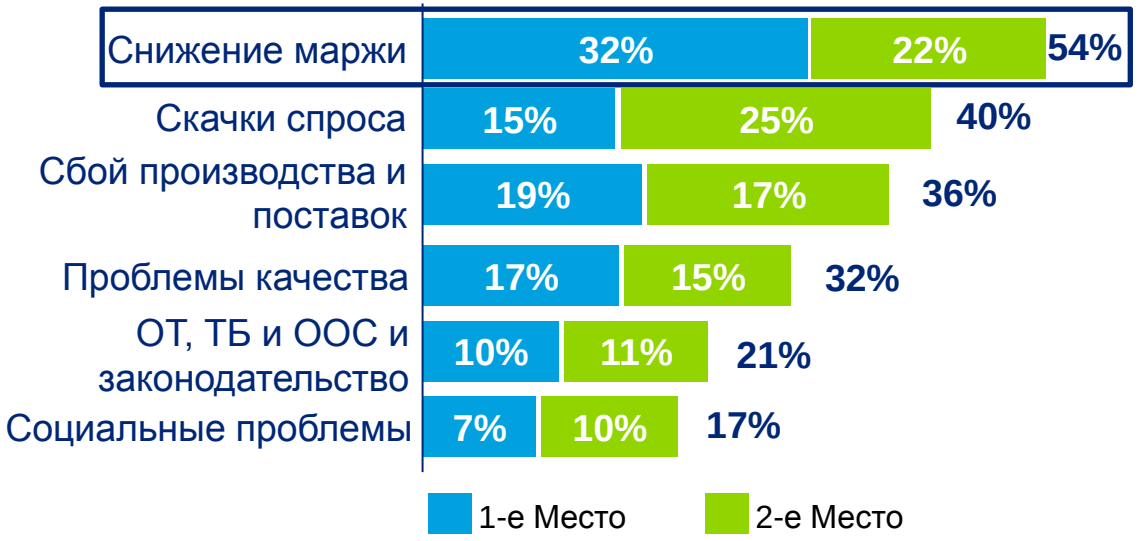
…потеря роли SCM в руководстве компанией

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

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)*



Для российских руководителей наиболее критичны сбои поставок и производства

40% руководителей считают наиболее критичными рисками **скачки спроса –** и неготовность компаний справиться с резкими его снижениями и повышениями

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

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

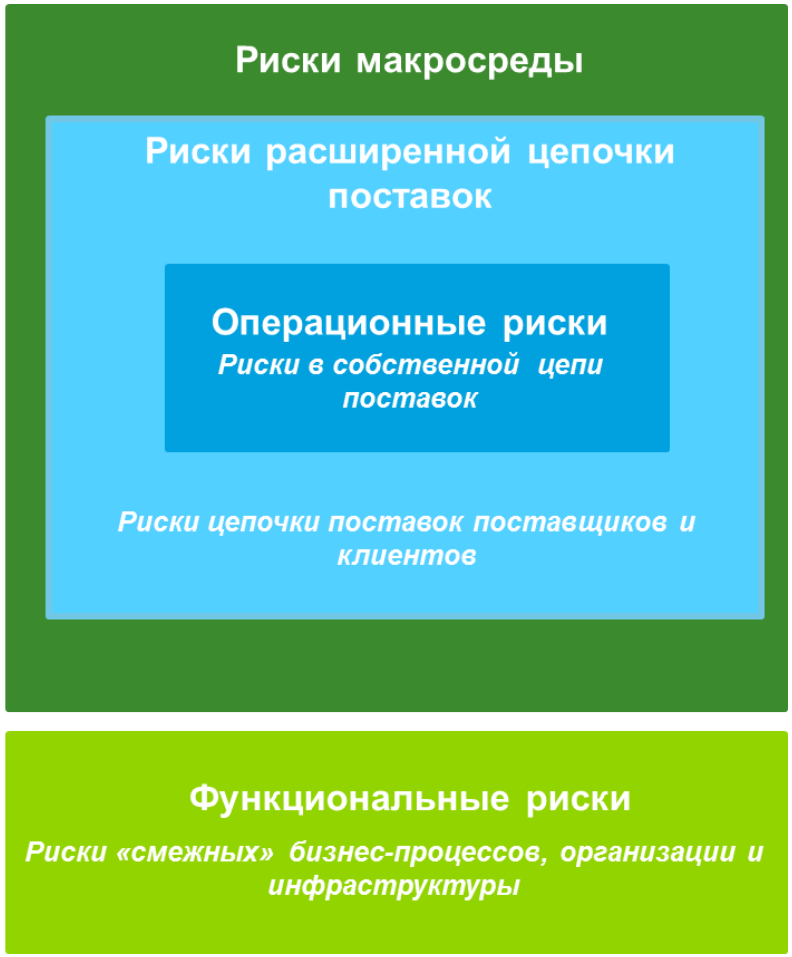
Наибольшие опасения вызывают риски, вызванные партнерами по цепочке поставок

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

56% - риски макросреды

46% - риски собственной цепочки поставок

35% - риски «смежных» бизнес-функций



© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

В расширенной цепочке поставок опасения вызывают неопределенность и качество исполнения

Риски:

Расширенной цепи поставок	Макросреды	Собственной цепи поставок	«Смежных» бизнес-функций

Области рисков, вызывающих наибольшее опасение в каждой категории:

Расширенной цепи поставок	Макросреды	Собственной цепи поставок	«Смежных» бизнес-функций
1 Структура потребления	1 Экономический кризис	1 Ошибки в области закупок	1 ИТ
2 Конкурентная среда и предпочтения потребителей	2 Доступ к ресурсам	2 Сбои производства	2 Финансы
3 Ошибки поставщиков	3 Безопасность поставок	3 Провал вывода на рынок нового продукта	3 Персонал
4 Структура рынка предложения	4 Стихийные бедствия	4 Ошибки планирования	4 Налоги / пошлины
5 Ошибки логистических операторов	5 Недостатки инфраструктуры	5 Проблемы с доставкой	5 Юридическая функция
	6 Изменения законодательства		

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

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	1 Экономический кризис	1 Ошибки в области закупок	1 ИТ
2 Конкурентная среда и предпочтения потребителей	2 Доступ к ресурсам	2 Сбои производства	2 Финансы
3 Ошибки поставщиков	3 Безопасность поставок	3 Провал вывода на рынок нового продукта	3 Персонал
4 Структура рынка предложения	4 Стихийные бедствия	4 Ошибки планирования	4 Налоги / пошлины
5 Ошибки логистических операторов	5 Недостатки инфраструктуры	5 Проблемы с доставкой	5 Юридическая функция
	6 Изменения законодательства		

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

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 действий на случай непредвиденных обстоятельств,** Участие в мероприятиях по лоббированию, Хеджировнаие

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

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

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

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?

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

Информация о проведенном исследовании

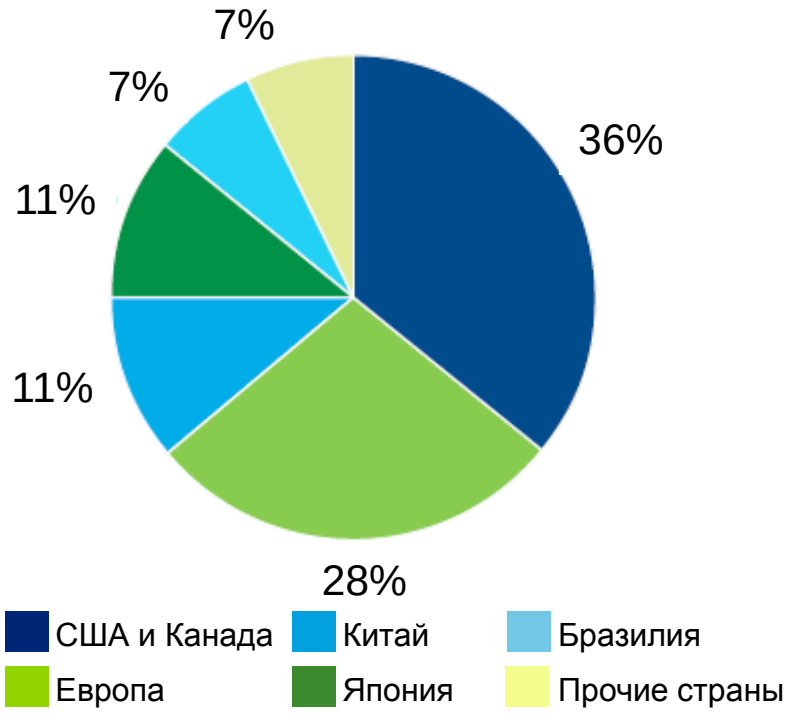
Компания Deloitte провела в октябре 2012 года опрос 600 представителей руководящего состава компаний, ежегодная выручка которых составляет не менее 100 млн долларов США, с целью определения их мнения относительно ключевых вызовов в управлении рисками цепочки поставок.

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:



© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

Вардан Гаспарян,

Директор практики консалтинга,

Управление цепочкой поставок

Supply Chain Management

+7 (985) 857 5132

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. Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте 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.

© 2014 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед». Все права защищены.