

ВЫГОДНОЕ СНАБЖЕНИЕ

Олег Антончик, директор ООО «Универсал-Сервис»,
г. Чебоксары



Как сэкономить 50000 долларов?

В начале 2002 года руководство одного акционерного общества предоставило нашей компании возможность немного поэкспериментировать. Целью эксперимента было снижение затрат на себестоимость покупных изделий. Сначала мы проанализировали полный список комплектации на одно серийное изделие (см. табл. 1). Выяснилось, что компоненты А, Б, В и Г производятся тремя предприятиями-монополистами, «осколками» министерства электронной промышленности. Цена изделия А составляет 6 рублей при потреблении 18 тысяч штук в месяц. Цена изделия Б составляет 1 рубль 35 копеек при потреблении 36 тысяч штук в месяц. Изделие В стоит 4 рубля 90 копеек при потреблении 18 тысяч штук. Стоимость изделия Г составляет 19 копеек при потреблении 500 тысяч штук. Фактические сроки получения продукции с момента полной оплаты составляют, соответственно 44, 44, 37 и 44 дня. Материальные затраты на обслуживание доставки продукта оцениваются соответственно в 300 рублей, 3 тысячи рублей, 8 тысяч рублей, 0 рублей. Следовательно, общие материальные ре-

Автор статьи делится своим опытом и знаниями, накопленными в работе с предприятиями электронной промышленности. Впервые данный материал был представлен на семинаре «Выгодное снабжение» 22 ноября 2002 г. в городе Чебоксары.

сурсы, затраченные на доставку, составляют 11 тысяч 300 рублей в месяц (без учета работы сотрудников снабжения). Время получения продукции с момента полной оплаты требует кредитования поставщика. Суммы этих кредитов, будучи вычисленными по ставке 20% годовых, составляют 2 тысячи 603 рубля, 1 тысяча 171 рубль, 1 тысяча 788 рублей, 2 тысячи 290 рублей соответственно каждому компоненту ежемесячно, всего 7 тысяч 852 рубля. Что было сделано?

Во-первых, в тесном контакте с производством на разных уровнях были изучены технические характеристики и возможность замены изделий без изменений в печатных платах. Было найдено примерно по три технических решения с различными показателями «цена/качество» для каждого компонента. Заказчик выбрал наименьший стоимостной показатель. Этот период занял около восьми

месяцев при кажущейся простоте задачи. Ведь пришлось добывать образцы, обмениваться информацией, производить сложный комплекс испытаний, в том числе испытание пилотной партии готового изделия, собранного по новой комплектации. Итоговая экономия по стоимости собственно продукции составила по компонентно 60 тысяч 480 рублей, 18 тысяч 360 рублей, 0 рублей, 40000 рублей – всего 118440 тысяч рублей или 35% от суммы, которая раньше ежемесячно уходила из оборота заказчика. **Во-вторых**, была достигнута договоренность о фиксированных сроках поставки. То есть заказчик, зная собственную регулярную потребность, получает компоненты в установленное время. **В-третьих**, предварительная оплата от заказчика составила 50% по заранее оговоренному плану, 50% перед отгрузкой продукции. В нашем случае срок поставки

Таблица 1. Расчет экономии для одного из заказчиков

Наименование компонента	А	Б	В	Г
Срок изготовления, дни	30			
Способ доставки	Почта		Самовывоз	Почта
Временные затраты на доставку, дни	14		7	14
Материальные затраты на доставку, руб.	300	3000	8000	Включены
Форма оплаты	Предоплата 100%			
Количество ежемесячного потребления	18000	36000	18000	500000
Цена, руб.	6,00	1,35	4,90	0,19
Сумма, руб.	108000	48600	88200	95000
Сумма с учетом расходов на доставку и стоимости кредита*, руб.	110903,84	52771,73	97988,16	97290,41
Новое наименование	Alfa	Beta	Gamma	Delta
Новый срок поставки, дни	Время, нужное для платежа (0)			30
Новая цена, руб.	2,64	0,84	4,90	0,11
Новая сумма, руб.	47520,00	30240,00	88200,00	55000,00
Новая сумма с учетом стоимости кредита 50%*, руб.	47520,00	30240,00	88200,00	55452,05
Экономия	63383,84	22531,73	9788,16	42290,41
Итого по 4 компонентам × 12 (за год)	1 655 929,64			
В долларах (по курсу 32)	51 747,80			

* Кредитная ставка взята из расчета 20% за 365 дней.

есть только у компонента delta, вся остальная продукция приготовлена для заказчика. Деньги в сумме 193 тысячи 460 рублей ежемесячно остаются в распоряжении заказчика. Общая сумма экономии, с учетом: транспортных и кредитных расходов составила 137 тысяч 994 рубля 14 копеек ежемесячно. В год это составляет 1 миллион 655 тысяч 929 рублей 64 копейки, или около 50 000 долларов в год.

Почему имело смысл менять поставщика компонента «В»? Во-первых, таким образом получили экономию на предоплате, сроках и стоимости доставки. Во-вторых, технические характеристики изделия gamma выше: 10% точности вместо прежних 20%.

Что же нужно сделать для достижения реальной экономии?

а) дать надежному поставщику список потребления с действующими закупочными ценами. Почему с ценами? Потому что цена на импортную комплектацию может быть разной в различных точках мирового рынка. Кроме того, она зависит от срочности выполнения заказа. Если компоненты нужны срочно, тогда – при доставке самолетом, цена будет высокой. Если время ждет, тогда компонент «придет по морю» через пару-тройку месяцев, и стоит будет недорого. Если продукция отгружается с российского склада (неважно, чебоксарского, московского, любого другого), цена будет включать складские расходы. Также цена компонента во многом зависит от брэнда производителя. Иногда попросту приходится переплачивать за очень известное имя. Еще один фактор, влияющий на процесс ценообразования на рынке электронных компонентов – количество изделий. Об этом речь пойдет ниже. Итак, если вам нужна цена – дайте свой вариант;

б) дать время на проработку вашего списка. За короткий срок хорошее предложение сделать невозможно. Надежный поставщик не будет делать плохих предложений;

в) быть готовыми к ответам, которые может задать производитель при поставке образцов или опытной партии компонентов;

г) оформить с вашим надежным поставщиком договорные отношения или обменяться честным купеческим словом;

д) иметь в виду, что для достижения реальной экономии можно работать как с вашим серийным списком отечественной или импортной продукции, так и с вновь разрабатываемым изделием.

Главное для надежного поставщика – это гарантия, что вы этот список будете приобретать. А о ценах, сроках, условиях платежей всегда можно договориться. Один из участников семинара задал вопрос: а сколько вы сами получили прибыли, если столько сэкономили для заказчика? Правильный ответ звучит так: нисколько. Эксперимент только начался, общий успех придет позднее.

Определенную часть комплектации, скажем, 10–15%, потребители стараются заказывать у отечественных производителей – чтобы они могли поддерживать свои производства в рабочем состоянии, не сокращать штат, то есть во многом из патристических соображений, наперекор западным конкурентам.

На страницах «Живой электроники России» уже публиковались материалы об известном обществе «Ангстрем», у которого, как и у многих других заводов была советская, доперестроечная история. Отличительная особенность руководства общества в том, что у него была готовность к изменениям, которые наступили с развалом советской экономики. Предприятие адаптировалось к новым условиям и сейчас продукция компании «Ангстрем» поставляется за рубеж. Российские предприятия – производители электронных компонентов могут быть конкурентоспособными, снижать затраты на свое содержание, искать пути повышения эффективности собственного производства, производить ту продукцию, которую сейчас мы вынуждены импортировать. Другими словами, если предприятие стремится не проиграть в конкурентной борьбе, его руководству нужно подумать над тем, что нужно потребителю, а не ждать, пока потребитель его «поддержит». Это примерно то же самое, что давать пособие по безработице тому, кто сам не хочет работать.

...Уже после семинара представитель участника эксперимента признался: «Производитель компонента «В» уже отказался от обязательной предоплаты, готов обеспечить точность 10% и держит продукцию на складе».

Поставка в день заказа

Традиционно задача обеспечения производства различной комплектацией и материалами возлагается на службы снабжения. Хорошо, когда на производстве все слаженно и гладко, выпуск продукции идет по плану, производство работает как часы. К сожалению, так бывает далеко не всегда. Чаще сотрудники отделов снабжения сталкиваются с проблемой

поиска того или иного компонента. На предприятиях случаются «пожарные» ситуации, когда срочно нужен тот или иной компонент. Отсутствие необходимой детали грозит срывом поставки, невыполнением условий договора со всеми вытекающими последствиями. Ну и, конечно же, все в этой ситуации ищут виновного. Как правило, его находят. И обычно во всем обвиняют отдел снабжения: то срок поставки не устраивает, то цены не те... Возникает вопрос: где же руководство было раньше, почему отдел снабжения вовремя не получил заявку на необходимую комплектацию?

Мы призывали и будем призывать все предприятия планировать свое производство. Рассмотреть план (прогноз) выпуска продукции на будущее (на квартал, полгода, год вперед) – это профессиональный долг каждого снабженца. Отдел маркетинга должен знать свой рынок и давать оценочные прогнозы выпуска продукции. Незнание собственного рынка – это срывы сроков выпуска из-за некачественного снабжения.

Мне часто говорят «мы сейчас не знаем, что будет завтра, мы не можем ничего планировать на будущее, потому что живем от одного заказа до следующего». Любой производитель знает, что выпускало годами его предприятие, и что выпускается сегодня. Всегда можно вывести средние цифры, исходя из которых нужно строить планы.

Планируя свое производство, вы прежде всего планируете свое драгоценное время, планируете свой успех. Для сокращения сроков выпуска изделия полезно также производить **унификацию** комплектации, чтобы уменьшить долю уникальных компонентов и всегда иметь складской запас.

Что такое правильный срок поставки? Это тот срок, который удовлетворяет потребностям вашего производства. Что значит поставка в день заказа? Есть два варианта.

1. Когда продукция необходима в «пожарном» порядке, «здесь и сейчас». Что мы можем предложить в этой ситуации? Конечно срочную поставку, если это в наших силах! Сегодня вы оформляете заказ, завтра его получаете. Естественно, срочные «пожарные» поставки всегда очень дорогие. На любом предприятии это знают, достаточно вспомнить, сколько стоит экспресс-доставка. Неудивительно, если единственный компонент стоимостью 50 центов обойдется в 50 долларов.

Срок поставки может быть 7 дней, и 30 дней, и даже 14 недель – и в

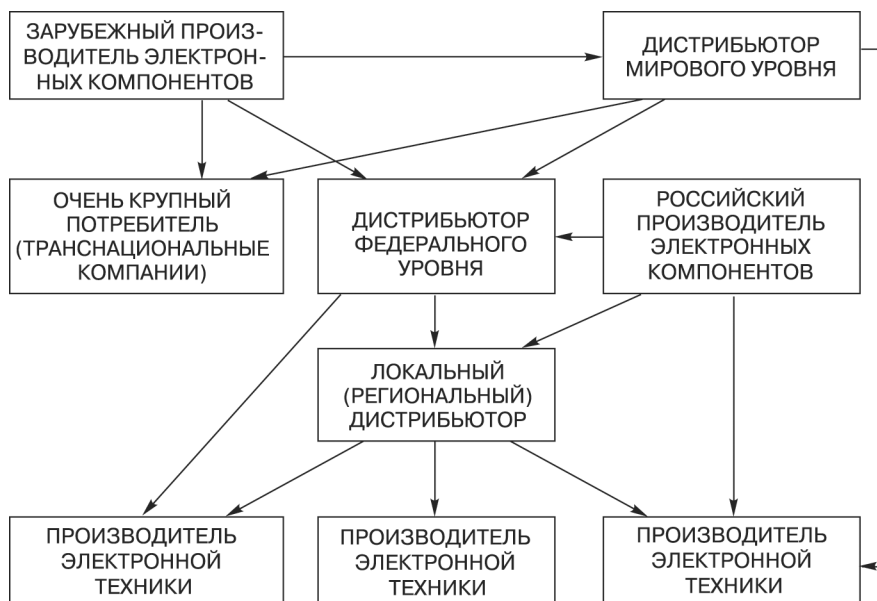


Рис. 1. Схема мировой дистрибуции с российскими участниками рынка

каждом отдельном случае будет своя правильная цена. Можно доставить заказ планоно, без спешки за 14 недель – эта поставка идет «морями-океанами», и в итоге окажется самой выгодной. Есть множество малоизвестных производителей, выпускающих такую же качественную продукцию, но по более приемлемым ценам. У надежного поставщика всегда есть технические специалисты, которые смогут подобрать варианты. Для конструкторов эти специалисты могут подобрать образцы для сравнения. И тогда вы сможете заложить в свои будущие проекты качественные и приемлемые по стоимости компоненты. Используя в своих устройствах новую современную комплектацию, ваша продукция всегда будет конкурентной и востребованной у ваших заказчиков.

Был у нас такой случай. Один из заказчиков, получив от нас предложение по длинному списку комплектации, два месяца сравнивал наши условия с условиями других поставщиков. Наконец, решился. Это конечно хорошо, что в итоге он обратился к нам. Но ведь прошло два месяца с того момента, как мы сделали предложение на комплектацию. Максимальный срок изготовления интересующей его продукции два месяца. В итоге, вместо того чтобы получить продукцию через два месяца, он получил ее через четыре. Вот это пример того, как человек «планировал» свое время, денежные и людские ресурсы.

При поставках электронных компонентов нужно в первую очередь рассчитывать на проверенного надежного поставщика. Большинство поставщиков электронных компонентов работают в равных условиях. Пути доставки одни и те же. Северо-Западная таможня – одна на всех. Московская таможня – одна на всех.

2. Всегда в наличии – это тоже срок поставки в день заявки. Если снабженец с определенной степенью точности знает прогноз потребления, если его устраивают условия надежного поставщика, имеет смысл объявить свою потребность и нужные сроки поставки. Так, чтобы в определенное оговоренное время на ваш склад поступала требуемая комплектация в нужном количестве. Например, один из наших партнеров заказывает на ближайший месяц список позиций по 400 штук каждой. И этот же список из расчета по 300 изделий просит поставлять ежемесячно. И все! Теперь даже если объемы производства резко возрастут, это не будет ударом ни для него, ни для нас. Если вам выгодно работать с надежным поставщиком, то совместный бизнес будет успешным долгое время.

Мировая дистрибуция

Мифы о посредниках, так называемых «перепродавцах» до сих пор бродят в некоторых умах. Возьмем банку кофе, произведенную в Бразилии. Мы знаем, кто именно ее производит. Мы все прекрасно знаем, кто

является закрепленным импортером этого продукта в Россию, Хорватию, Португалию, Албанию, Швейцарию, Австрию, Украину... Аналогичная система давно сложилась у дистрибьюторов электронных компонентов (см. рис. 1). И никому не приходит в голову искать «прямой» контакт с производителем при уже имеющихся отлаженных надежных связях. Во всем мире существует так называемая защита дистрибьютора – когда производитель или дистрибьютор высшего уровня направляет заказчика к дистрибьютору низшего или следующего уровня. Многие потребители получали такие «перенаправления». Более того, во многих случаях крупные мировые производители и дистрибьюторы электронных компонентов хранят полное молчание при получении даже значительного по нашим меркам заказа. Почему? Потому что есть мировая система дистрибуции электронных компонентов, которая обеспечивает наивысшую эффективность и для производителя, и для конечного потребителя, и для дистрибьютора или системы дистрибьюторов. И ответ на такое обращение стоит больше, чем возможная прибыль. Во многих случаях предложение от производителя или от зарубежного дистрибьютора оказывается менее выгодным для конечного потребителя, потому что в этом случае нужно соблюдать определенные правила игры, вести отношения с партнером, строить собственную логистику, часто отличную от привычной нам российской системы «заказ – платеж – поставка». Кроме того (возможно, для кого-то это будет важно) – неочевиден выигрыш в стоимости после уплаты всех сборов и расходов, необходимых для получения импортируемого товара. На вопрос «почему так происходит?» отвечаю, что дистрибьютор, который потребляет компонентов соизмеримо больше любого потребителя на своей территории, всегда сможет получить более выгодное ценовое предложение.

Для обработки заказов есть дистрибьюторы. Российский рынок сейчас только начинает по-настоящему «вращаться» в мировую систему дистрибуции. Успешные российские производители электронных компонентов также опираются в своем развитии на работающих на этом рынке дистрибьюторов. Изменения, происходящие в течение двух последних лет, убедительно доказывают это.