

Тренинг по управлению цепочками поставок на базе бизнес-симулятора The Fresh Connection

ДЛЯ КОГО ЭТОТ ТРЕНИНГ

Для всех специалистов, вовлеченных в планирование производства и управление цепочками поставок, от генерального директора до специалистов по планированию.

КАК ПРОХОДИТ ТРЕНИНГ

В ходе тренинга участники делятся на команды по 4 человека и получают в управление компанию по производству соков – The Fresh Connection.

Между участниками команды распределяются роли:

- Supply Chain Director (Директор по логистике).
- Purchasing Director (Директор по закупкам).
- Sales Director (Директор по продажам).
- Operations Director (Директор по производству).

Задача участников – вывести компанию из кризиса и сделать прибыльной посредством стратегических и тактических решений.

Критерий успеха - максимизация возврата на инвестиции (Return on Investments).

В тренинге участники могут проследить, как их решения влияют на финансовые показатели компании от раунда к раунду. Тренинг демонстрирует насколько единая стратегия, отлаженный процесс принятия решений, эффективная цепочка поставок улучшают финансовые результаты компании.

ПРЕИМУЩЕСТВА ТРЕНИНГА

Тренинг решает следующие задачи:

- формирование представления о работе всей цепочки поставок (от подрядчиков к клиентам),
- формирование правильного отношения к процессу S&OP,
- оценка и измерение результата от улучшения взаимодействия между членами команды,
- расширение понимания кросс-функций в компании,
- принятие управленческих решений на примере виртуальной бизнес-модели,
- изучение терминологии, принятой в международной практике.

Тренинг дает ответы на следующие вопросы:

- В каком направлении необходимо совершенствовать навыки по управлению компанией в части производственного планирования и дистрибуции?
- Как улучшить ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ различных подразделений в компании и повысить эффективность производства?
- Как увязать ПРОДАЖИ компании с ОБЪЕМОМ ПРОИЗВОДСТВА?
- Как повысить оборачиваемость запасов и уровень клиентского сервиса?

ФОРМАТ ТРЕНИНГА

Основной формат тренинга – это работа в командах по 4 человека с использованием бизнес-симулятора.

В зависимости от целей и задач тренинга, тренинг может быть:

- В открытом или корпоративном формате.
- Продолжительностью от 8 до 16 часов.
- Дистанционным или очным (в аудитории).

Методика этого тренинга и его результативность высоко оценена специалистами международных компаний, представленных в России, таких как **Coca-Cola, Reckitt-Benckiser, Tesco, Johnson & Johnson, Bearing Point, Kimberly-Clark** и многими другими, а также российских компаний, таких как **Корпорация «Иркут»** и **ГК «Росатом»**.

ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О БИЗНЕС-СИМУЛЯТОРЕ THE FRESH CONNECTION

ВВЕДЕНИЕ

Вы получаете в управление виртуальную компанию по производству соков «The Fresh Connection», расположенную в северо-западной части Голландии. Жизненный цикл компании делится на определенные циклы - раунды. Продолжительность каждого раунда – это 6 месяцев (т.е. 26 недель) в реальной жизни. В каждом раунде у вас появляются новые возможности, новые выборы, новые задачи и новые трудности. Каждый раунд имеет определенную специфику и зависит от уровня сложности. На прохождение раунда обычно отводится от 45 минут до 2 часов, в зависимости от уровня подготовки команд и стандартов проведения тренинга. По истечении выделенного времени раунд закрывается, подсчитываются результаты, и вы можете увидеть финансовый результат, к которому привели те или иные ваши решения.

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

Каждый член команды может принимать решения индивидуально, но как команде вам нужна хорошая стратегия, способствующая достижению результатов. Например, если вице-президент по продажам договорился о высоком уровне сервиса, в то время как у вице-президента по цепочками поставок нет продукции на складах, компания понесет убытки. Вот почему так важно принятие совместных решений и их обсуждение в команде.

Тренинг с использованием бизнес-симулятора «The Fresh Connection» позволяет вам не только разрабатывать стратегии, но и понимать, с какими трудностями вам придется сталкиваться при реализации этой стратегии на практике. Вы сможете увидеть эффект от принятых вами решений в долгосрочной перспективе (полгода). Это научит вас думать о последствиях принятых вами решений. Иногда вы можете даже и не увидеть в следующем раунде негативные (положительные) последствия от принятых вами долгосрочных решений, поэтому очень важно, чтобы вы понимали, к какому результату вы хотите прийти через 1-3 года при принятии решений.

Вы также можете полностью перестроить свой бизнес в новом раунде, но будьте внимательны: все имеет свою цену. Анализируя результаты предыдущего раунда, вы делаете шаг к улучшению ситуации.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Задача вашей команды – достигнуть лучших показателей возврата на инвестиции (ROI). При этом возможности роста продаж у вас достаточно ограничены, и в первую очередь вам необходимо научиться эффективно управлять вашими внутренними процессами. По результатам прохождения каждого раунда показатель возврата на инвестиции у вашей команды будет меняться. Изначально вам дается в управление убыточная компания, и только от выработанной вами стратегии, скоординированных действий, возможностей и знаний будет зависеть результат. Помимо общего командного счета у каждого члена команды будет свой индивидуальный счет, ведь всегда приятно быть лучшим в своей области! После каждого раунда вы анализируете результаты и сравниваете их с результатами других команд.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

В ходе игры вы будете принимать различные решения по каждой из ролей. И это всегда будет трудный и неоднозначный выбор, поскольку, что-то приобретая, вы будете где-то терять или идти на определенные риски. Задача команды – достигнуть баланса между всеми ролями в команде и выработать единую стратегию, которая бы реализовывалась в тактических шагах по каждой роли.

КЛИЕНТЫ И ПРОДУКТЫ

Компания производит широкий ассортимент соков в различных упаковках и в различных ценовых категориях, которые поставляются определенным клиентам. The Fresh Connection поставляет своим клиентам продукцию на следующий день, после того как клиенты размещают заказ.

ХРАНЕНИЕ И СРОК ГОДНОСТИ ПРОДУКТА

Готовая продукция The Fresh Connection хранится на паллетах на складе готовой продукции. Она остается там до отгрузки клиенту или до истечения срока годности. Общий срок годности продукта с момента производства – 20 недель. Однако, при переговорах с клиентами вы устанавливаете условия по поставке продукта с определенным сроком годности для каждого клиента в отдельности. Вы гарантируете ему определенный срок годности. Например, устанавливаемый срок годности – 75%, т.е. продукт должен быть поставлен клиенту не позднее, чем за 15 недель до истечения срока годности. Соответственно, у вас остается 5 недель на производство и хранение продукции при таких договоренностях с клиентами. Если вы поставляете продукцию позже, то она будет уже считаться продукцией с истекшим сроком годности, и данный клиент ее не примет, а у вас на складах останется просроченная продукция. Такая продукция уничтожается, а вы, соответственно, понесете затраты на производство аналогичного объема продукции (заново будете закупать компоненты и производить продукцию). При транспортировке продукции компания использует субподряд и не пользуется своими транспортными средствами.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС

The Fresh Connection сам производит продукцию. Компоненты перемешиваются в миксере, а затем поступают на линию розлива. Мощности линий розлива и миксеров бывают разные, также как и затраты на их использование. Вся информация можно найти в информационных значках (i), расположенных рядом с наименованием линии. Во время работы миксера и линии розлива возникают простои, связанные с переналадками и очистками линии, а также необходимостью чинить линии. В зависимости от того, какие проекты по улучшению производственных процессов вы реализуете, время простоя линии может сократиться. Также время простоев зависит от частоты производственных интервалов. Продукты могут упаковываться в разные упаковки на одной и той же линии розлива, при этом потребуются переналадка и очистка.

КОМПОНЕНТЫ

Конечный продукт состоит из упаковки и концентрата с добавлением воды, витамина С и других ингредиентов, указанных в рецептуре. Поскольку вода является важным элементом рецептуры, то необходимо обращать внимание на содержание фруктового концентрата в конечном продукте. Вся эту информацию вы можете найти в разделе Информация. Формула – сам замес фруктового сока и вкусовых добавок, которые придают соку его уникальный вкус – это секрет компании.

ПОСТАВЩИКИ

Компоненты могут закупаться у различных поставщиков в разных странах мира, в том числе и в самой Голландии. У каждого поставщика свои сроки поставок, транспортные расходы и предпочтения по срокам оплаты.

Ваша цена (контрактный индекс) зависит от условий, по которым вы договариваетесь с вашими поставщиками. Для получения более подробной информации о каждом поставщике нажмите на знак (i) около каждого поставщика. Там же вы найдете информацию о стоимости доставки, доступных производственных мощностях и т.д.

В отчетах вы сможете посмотреть более подробную информацию о деятельности того или иного поставщика, включая показатели надежности и данные о наличии бракованной продукции.

ХРАНЕНИЕ КОМПОНЕНТОВ

Компоненты, которые поставляются для производства соков, при необходимости размещаются на складе для хранения. Соковый концентрат обычно поставляется в бочках и цистернах, а упаковка - паллетами. Поступивший соковый концентрат находится в хранилище цистерн. Важно помнить, что у большинства компонентов имеется ограниченный срок годности.

ВВОДНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПО РОЛИ ДИРЕКТОРА ПО ПРОДАЖАМ (VP SALES)

КРИТЕРИЙ УСПЕХА РОЛИ

Эффективность роли определяется выручкой от продажи продукции и степенью выполнения обязательств по уровню сервиса.

ЗАДАЧА РОЛИ VP SALES – ДИРЕКТОРА ПО ПРОДАЖАМ

Задача роли – увеличить обороты компании и обеспечить соответствие заявленных обещаний реальным поставкам, т.е. обеспечить обещанный уровень сервиса. Директор по продажам ведет переговоры по условиям поставки клиентам, согласовывает уровень сервиса, срок годности поставляемого продукта по каждому клиенту и отвечает за стимулирование продаж.

При помощи контрактного индекса, согласованного с клиентом, он может напрямую повлиять на цену. При этом, если уровень сервиса не соответствует согласованному, клиенты налагают штрафы на компанию, поэтому необходимо быть очень реалистичным. И продажи, конечно же, являются «стартовой площадкой» для прибыли!

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Подробную информацию по каждому клиенту можно посмотреть, нажав на значок (i) рядом со строчкой Инфо. Там вы найдете информацию по количеству магазинов у данного клиента, доле рынка, количеству дистрибьюторских центров и расстояние до них, а также другие характеристики клиента.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

Внимательно проанализируйте отчеты, которые находятся в данной роли. Определите, какие договоренности с клиентами были выполнены/не были выполнены, что явилось причиной этому. Например, удалось ли достигнуть заявленного уровня сервиса.

Проанализируйте спрос на каждый вид готовой продукции. Выделите продукты, которые приносят основную прибыль компании, и те продукты, вклад которых в выручку незначителен.

РЕШЕНИЯ В РОЛИ

На основании проведенного анализа и плана продаж на следующий раунд будет необходимо принять следующие корректирующие действия:

- Согласовать условия поставки по каждому клиенту.
- Изменяя различные условия с клиентами (минимальный срок годности, уровень сервиса, минимальный размер партии отгрузки, время обработки заказа, условия платежа и др.), компания изменяет контрактный индекс.
- Чем выгоднее для клиента условия поставок, тем выше контрактный индекс и, соответственно, согласованная цена. Если вы не исполните взятые на себя обязательства, то клиент наложит на вашу компанию штраф.

От какой информации зависят ваши решения?

- Выбранная стратегия в цепочке поставок.
- Анализ проблем предыдущего раунда.
- Планируемый уровень страховых запасов и производственного интервала.
- Оценка рисков возникновения неликвидов.

ВВОДНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПО РОЛИ ДИРЕКТОРА ПО ЗАКУПКАМ (VP PURCHASING)

КРИТЕРИЙ УСПЕХА РОЛИ

Эффективность роли определяется общими затратами на закупку.

ЗАДАЧА РОЛИ VP PURCHASING – ДИРЕКТОРА ПО ЗАКУПКАМ

Задача роли – отвечать за закупку компонентов. Директор по закупкам согласовывает условия поставок и цены с поставщиками, может расторгнуть существующие договоры и заключить новые. Он также контролирует общие затраты на закупку компонентов, поддерживая запасы на необходимом низком уровне, а надежность поставки компонентов для производства - на высоком.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Подробную информацию по каждому поставщику можно посмотреть, нажав на значок (i) рядом со строчкой Инфо. Информация включает в себя:

- затраты на транспорт
- долю рынка
- свободные мощности
- расстояние до завода The Fresh Connection
- наличие сертификата и т.д.

В разделе Информация (Information) вы найдете состав продукта, объемность, а также типы упаковок продукции и стандартную стоимость за единицу компонента.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

- Внимательно проанализируйте отчеты, которые находятся в данной роли.
- Определите основных проблемных поставщиков (количество бракованной продукции, надежность поставщика, объем партий и транспортная единица, которой везется продукция и т.д.).
- Определите проблемных поставщиков на основании отчетов «Поставщики и Компоненты» (низкая надежность поставок, высокий процент брака компонентов).
- Проанализируйте затраты на закупку каждого компонента.
- Проанализируйте объемы компонентов, которые хранятся на складе, продумайте возможности для оптимизации затрат на хранение, рассчитайте необходимое количество паллет для хранения закупаемых компонентов совместно с Директором по Производству.

РЕШЕНИЯ В РОЛИ

На основании проведенного анализа и плана закупок на следующий раунд необходимо принять следующие решения:

- Заключить/расторгнуть контракты с поставщиками, договориться о новых условиях.
- Выбрать дополнительных поставщиков (при наличии такой опции).
- Выбрать пути развития поставщиков (при наличии такой опции).
- Определить (совместно с Директором по Цепочкам поставок) необходимые размеры партий, а также затраты на транспортировку и хранение компонентов, необходимый размер склада (совместно с Директором по производству).
- Определиться с условиями оплаты (при наличии такой опции).
- Провести переговоры о контрактном индексе, изменяя условия контракта (время/окно поставки, торговая единица, качество, вид транспортировки, условия оплаты и др.).
- Выбрать дополнительных поставщиков.
- Удостовериться, что каждый компонент имеет своего поставщика (или нескольких поставщиков).

ВВОДНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПО РОЛИ ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ (OPERATIONS)

КРИТЕРИЙ УСПЕХА РОЛИ

Эффективность роли определяется минимальными затратами на производство и оперативностью производственной деятельности.

ЗАДАЧА РОЛИ OPERATIONS – ДИРЕКТОРА ПО ПРОИЗВОДСТВУ

Задача роли – отвечать за производство и склады. Директор по производству организует рабочие смены и гарантирует, что персонал прошел подготовку. Он также принимает решения о количестве используемых паллетомест и рабочей силы на складах. При этом его основная задача - гарантировать, что производственная система остается гибкой, производственные затраты низкими, а надежность высокой.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Подробную информацию по мощности миксера и линии розлива, времени на переналадку оборудования, а также среднее время, затрачиваемое на простои в результате поломок, можно посмотреть, нажав на значок (i) рядом с наименованием линии розлива и миксера. Количество единиц сырья на паллете можно посмотреть в закладке Информация (Information).

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

- Проанализировать затраты на производство в финансовом отчете.
- Проанализировать загруженность складов и необходимость привлечения дополнительной рабочей силы.
- Проанализировать достаточно ли было использовано смен для производства соков на линии розлива.

РЕШЕНИЯ В РОЛИ

- Определить необходимый объем складов (компонентов и готовой продукции) и количество задействованных смен на складах. Оценку необходимо проводить совместно с Директором по Закупкам и Директором по Цепочкам поставок. Важно учитывать объемы партий, товарные единицы, а также планируемый объем страхового запаса и частоту производства каждого вида продукции.
- Выбрать тип используемого миксера, ориентируясь на спрос, на минимальную загрузку, а также на планируемый производственный интервал.
- Удостовериться, что все необходимые продукты смешиваются на миксере, или назначить производство каждого продукта для миксера (в случае использования нескольких миксеров одновременно).
- Определиться с проектами по минимизации простоев и повышению уровня загрузки линии на производстве, а также улучшить показатели соответствия производственному плану.

ВВОДНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПО РОЛИ ДИРЕКТОР ПО ЦЕПОЧКАМ ПОСТАВОК (SUPPLY CHAIN)

КРИТЕРИЙ УСПЕХА РОЛИ

Повышение оборачиваемости запасов и минимизация затрат при поддержке необходимого уровня сервиса (может модифицироваться в зависимости от вашей стратегии).

ЗАДАЧА РОЛИ SUPPLY CHAIN – ДИРЕКТОРА ПО ЦЕПОЧКАМ ПОСТАВОК

Задача роли – эффективное планирование запасов компонентов и готовой продукции, расчет размера страхового запаса, планирование размера партий поставляемых компонентов. Также в зону ответственности по этой роли входит планирование производственного интервала по производству продукции и управление замороженным периодом производства. Директор по цепочкам поставок тесно взаимодействует со всеми ролями для ведения общей стратегии в цепочке поставок.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Данная роль замыкает на себе все функции, поэтому необходимые данные для принятия решений нужно смотреть в других функциях, например:

- потребность (спрос на продукцию в неделю) и срок годности, приемлемый для каждого клиента, а также планируемый уровень сервиса – у Директора по Продажам
- количество закупаемых компонентов, сроки поставок, минимальные партии закупок – у Директора по Закупкам
- производительность текущих миксеров и линии розлива (необходимые для расчета производственного интервала), объемы складов – у Директора по Производству
- стоимость хранения – в разделе «Финансы и Информация».

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

- Проверить затраты на содержание запасов в финансовом отчете.
- Проанализировать отчеты «Компоненты и Продукция». Проверить были ли случаи дефицита компонентов/готовой продукции или, наоборот, на складе есть товар с истекшим сроком годности.
- Проанализировать уровень страховых запасов, понять, по каким позициям имеются излишние запасы или нехватка компонентов/продукции на складе, понять причины возникших проблем.

РЕШЕНИЯ В РОЛИ

На основании проведенного анализа и плана закупок/продаж на следующий раунд необходимо принять следующие корректирующие действия:

- Установить уровень страхового запаса (в неделях) для каждого компонента с учетом сроков поставки, торговой единицы, размера партии, а также размера заказа (в неделях). Согласовать со всеми другими ролями.
- Определить замороженный период производства, равный количеству недель, в течение которого план производства зафиксирован, и, следовательно, не может быть изменен.
- Установить уровень страхового запаса (в неделях) для каждого вида готовой продукции, а также установить производственный интервал (в неделях) для каждого продукта в зависимости от уровня спроса на него, при этом учитывая мощности оборудования (минимальный размер партии).

ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Длительность 1 раунда = 26 недель = 180 дней.

Срок годности продукции – 20 недель.

Спрос = Продажи = Производство (если включена опция Прогноза, то Прогноз = Производство).

ВОМ (Bill of Materials) – список компонентов, необходимых для производства 1 единицы продукции:

Продукты	Упаковка 1 литр	РЕТ (пластиковая бутылка)	Апельсин	Манго	Витамин С
Fressie апельсин 1 литр	1		0,200*		
Fressie апельсин с витамином С 1 литр	1		0,190		0,010
Fressie апельсин/манго 1 литр	1		0,150	0,050	
Fressie апельсин в РЕТ		1	0,060		
Fressie апельсин с витамином С РЕТ		1	0,057		0,003
Fressie апельсин/манго в РЕТ		1	0,045	0,015	

* Например - в 1 л сока содержится 200 г апельсинового концентрата, остальное вода.

Срок хранения и упаковка готовой продукции:

	Срок хранения в неделях	Кол-во в коробке	Кол-во в паллетном ряду(всего 5 рядов на паллете)	Кол-во на паллете	Литров в упаковке	Базовая цена (розница)*
Fressie апельсин, 1 литр	20	10	120	600	1,00	0,50
Fressie апельсин с витамином С, 1 литр	20	10	120	600	1,00	0,60
Fressie апельсин/манго, 1 литр	20	10	120	600	1,00	0,52
Fressie апельсин в РЕТ	20	24	288	1440	0,30	0,24
Fressie апельсин с витамином С в РЕТ	20	24	288	1440	0,30	0,35
Fressie апельсин/манго в РЕТ	20	24	288	1440	0,30	0,28

*Это стандартная цена, реальная цена будет зависеть от того контрактного индекса, о котором вы договариваетесь с каждым клиентом.

Срок хранения компонентов и упаковка компонентов:

	Срок хранения в неделях	Кол-во в 1 ряду паллет (всего рядов 5)	Кол-во на паллете	Базовая цена**
Упаковка 1 литр	-	-	17 280	0,030
РЕТ (пластиковая бутылка)	-	216	1 080	0,030
Апельсин	52	-	-	0,400
Манго	52	-	-	0,900
Витамин С	52	-	-	0,150

**Это стандартная цена, реальная цена будет зависеть от того контрактного индекса, о котором вы договариваетесь с каждым поставщиком.

Тара и литраж:

Тара	Объем
Бочка продукции (литры)	250
Контейнер (литры)	1 000
Цистерна (литры)	30 000
Кол-во паллет при полной загрузке грузовика (FTL)	30

Стоимость хранения на складах:

1 паллетоместо на складе стоит 100 евро за раунд (полгода в игре).

1 паллетоместо на дополнительном складе стоит 3 евро в день.

Стоимость привлечения рабочих (посменно):

Количество рабочих часов в смене на складе сырья и готовой продукции:

- 1 смена в неделю – 40 часов (8 часов X 5 рабочих дней в неделю)
- 2 смены в неделю – 80 часов
- 3 смены в неделю – 120 часов
- 4 смены в неделю – 144 часа
- 5 смен – в неделю 168 часов

Важно: неделя состоит из 5 рабочих дней!

Каждый основной работник (склада, разливочной линии) получает за раунд (полгода в игре) – € 20 000.

1 час привлеченного персонала оценивается в € 42.

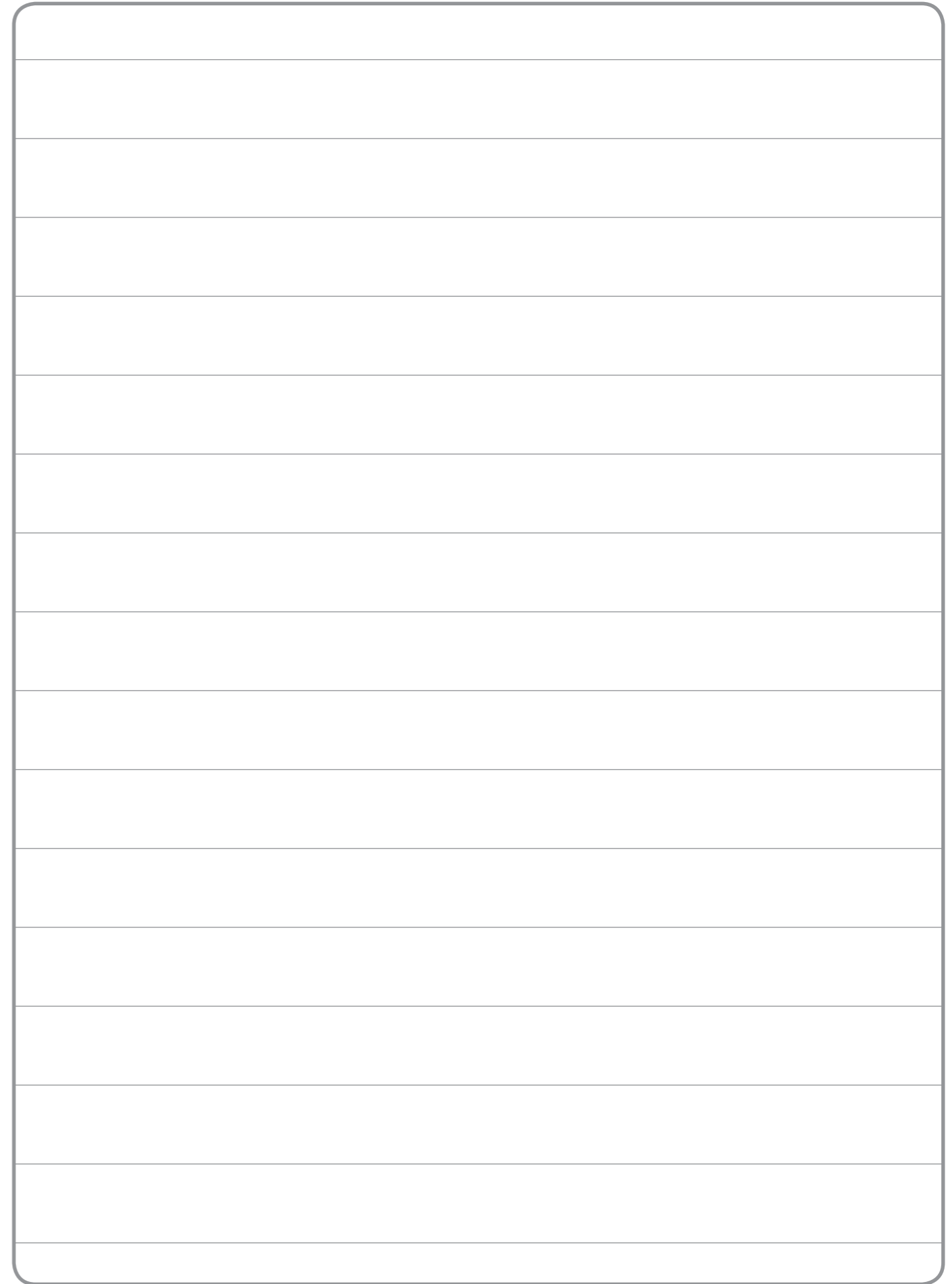
Мощность производственных линий:

Минимальная загрузка миксера Fruitmix MQ – 8000 л.

Максимальная – 12 000 л.

Время смешивания – 2 часа.

Производительность линии розлива SwissFill 2 – 3100 литров/час.



ДЛЯ ЗАМЕТОК/NOTES

A large rectangular area with rounded corners, containing 20 horizontal lines for writing notes. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. The area is enclosed by a solid grey border.