



Путь к прибыльности
агропроизводителя
через изменение
подхода к ТООР
техники

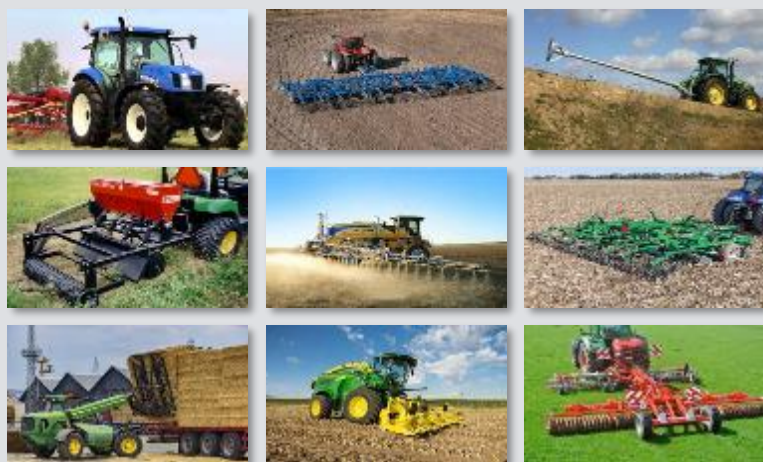
Excellence in Consumer Goods

Публикации для топ-менеджмента



Затраты на ТОиР – одна из ключевых статей Р&L агропроизводителя, предопределяющая прибыльность его бизнеса в целом

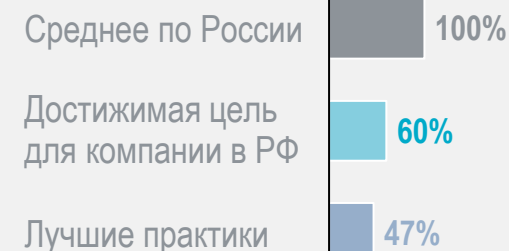
Неэффективный ТОиР агротехники



Рост себестоимости:

- > Избыточные и непредвиденные **затраты на ТОиР**
- > **Простой** техники и персонала
- > **Снижение урожайности** при задержках в сборе урожая и непопадании в "погодное окно"

Потенциал оптимизации затрат на ТОиР



Агрокомпании выделяют значительное количество факторов, влекущих к непредвиденным и избыточным затратам на ТОиР...



..., но все они связаны с проблемами, возникающими в пяти областях управления ТООР

Непредвиденные и избыточные затраты на ТООР



Путь к росту прибыльности – системное выстраивание процессов в каждой из областей

1 Бюджетирование и Контроллинг



2 Стратегия ТОиР



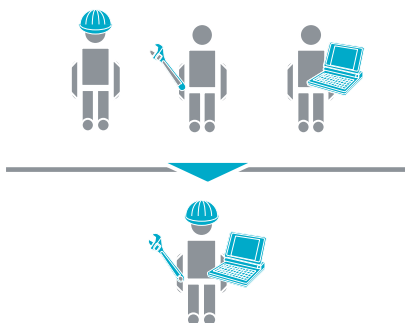
3 Сорсинг ТОиР

	Централи- зованный	Разроз- ненный	Интегри- рованный
Внут- ренний	■	■	■
Внешний	■	■	■

4 Однородность парка техники



Области управления ТОиР



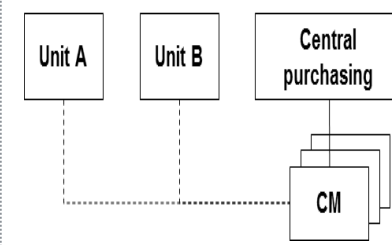
5.1 Персонал



5.2 ИТ-системы

	Operator	Technician	3rd party
Clean	●		
Dismantle	●	●	
Check		●	
Transport		●	●
Repair			●

5.3 Процессы



5.4 Закупки

5.5 Операционное управление ТОиР

Оптимизация подхода к проведению ремонтов позволяет достичь экономию в размере 5% от затрат на ТОиР

Области управления ТОиР:

- 1 Бюджетирование и Контроллинг
- 2 **Стратегия ТОиР**
- 3 Сорсинг ТОиР
- 4 Однородность парка техники
- 5 Операционное управление ТОиР

Пример из практики

Оптимизация подхода к проведению ТОиР

- > **Кластеризация оборудования/запчастей** по подходу к ремонтам (на данных за 24 мес.):
 - По сроку эксплуатации
 - По уровню износа
 - "До отказа"
- > **Формирование алгоритма действий при поломке** в разрезе отдельных запчастей:
 - Покупка новых или восстановление
 - Покупка оригинала или аналога
- > **Формирование нормативов/регламентов** проведения ТОиР с учетом кластеризации оборудования и алгоритмов действий при поломке

Эффект

до **-5%**
затрат на ТОиР
за счет:

- > Повышения коэффициента тех. готовности
- > Оптимизации затрат на запчасти

Восстановление комплектующих вместо покупки новых позволяет снизить затраты на комплектующие до 15%

Области управления ТОиР:

- 1 Бюджетирование и Контроллинг
- 2 **Стратегия ТОиР**
- 3 Сорсинг ТОиР
- 4 Однородность парка техники
- 5 Операционное управление ТОиР

Пример из практики

Восстановление комплектующих

- > Проработка номенклатуры комплектующих с точки зрения **целесообразности их восстановления** (учитывается общая стоимость владения)
- > В разрезе комплектующих, **оценка целесообразности:**
 - Развития **внутренних компетенций** по восстановлению
 - **Закупки услуг** по восстановлению на рынке
- > **Формирование плана и бюджета** по развитию внутренних компетенций по восстановлению (с учетом CAPEX и чел. ресурсов)

Сравнение затрат на комплектующие [тыс. руб.]



Эффект

до **-15%**
затрат на комплектующие за счет восстановления отдельных комплектующих

Отказ от части ремонтов по дилерской модели позволяет достичь экономию в размере 10-15% от затрат на ТОиР

Области управления ТОиР:

- 1 Бюджетирование и Контроллинг
- 2 Стратегия ТОиР
- 3 **Сорсинг ТОиР**
- 4 Однородность парка техники
- 5 Операционное управление ТОиР

Пример из практики

Баланс аутсорсинга и инсорсинга

- > **Оценка рентабельности операций** по диагностике и ремонту отдельного оборудования/комплектующих и целей по скорости выполнения ремонтов с учетом:
 - **CAPEX в инструментарий** для проведения ремонтов
 - **Необходимой квалификации персонала**
- > Передача на аутсорсинг работ по ТОиР, требующих высоких компетенций персонала и инвестиций в инструментарий для выполнения работ (в первую очередь – критически важные комплектующие)

Эффект

от **-10%**

до **-15%**

затрат на ТОиР за счет:

- > Частичного ухода от дилерской маржи
- > Оптимизации затрат на запчасти
- > Повышения коэффициента тех. готовности

Усиление контроля за списаниями запчастей позволяет достичь экономию в 2-10% от затрат на ТОиР

Области управления ТОиР:

- 1 Бюджетирование и Контроллинг
- 2 Стратегия ТОиР
- 3 Сорсинг ТОиР
- 4 Однородность парка техники
- 5 **Операционное управление ТОиР**

Пример из практики

Процессы – Усиление контроля за списаниями комплектующих

- > **Создание алгоритма списаний запчастей**
 - **Нормирование сроков эксплуатации** запчастей с учетом ряда факторов (к примеру, наработки техники, опыта механизатора, условий эксплуатации)
 - Формирование процесса **автоматического подтверждения списания** запчастей только при незначительном отклонении фактического срока эксплуатации (до -10%) от нормативного

и / или

- > **Маркировка комплектующих**
 - **Нанесение лазерной маркировки** на все комплектующие
 - **Получение новых комплектующих** возможно только при условии возвращения вышедших из строя

Эффект

от **-2%**

до **-10%**

затрат на ТОиР за счет:

- > Сокращения воровства
- > Фокуса работ с неквалифицированным персоналом

Пересмотр подхода к закупкам и управлению запасами запчастей позволяет сократить затраты на ТОиР на 5-7%

Области управления ТОиР:

- 1 Бюджетирование и Контроллинг
- 2 Стратегия ТОиР
- 3 Сорсинг ТОиР
- 4 Однородность парка техники
- 5 **Операционное управление ТОиР**

Пример из практики

Процессы – Закупки и управление запасами запчастей

- > Оптимизации запасов комплектующих на складах
 - Кластеризация комплектующих на основании:
 - Критичности для функционирования техники
 - Частоты использования/объемов
 - Стоимости за единицу
 - Определение оптимального страхового запаса для каждой из групп комплектующих

Критический код	Инвентарный класс А	Инвентарный класс В	Инвентарный класс С	Инвентарный класс D
	Да/Нет	Да/Нет	Да/Нет	Да/Нет
Запчасти для ТО	Да	Да	Да	Нет
Запчасти, изготовленные самостоятельно	Да	Да	Нет	Нет
Запчасти, отсутствие которых не приведет к простою	Да	Нет	Нет	Нет
Запчасти, при отсутствии которых на складе, возможен простой более 4-х часов	Да	Да	Да	Нет
Запчасти, при отсутствии которых на складе, возможен простой менее 4-х часов	Да	Да	Нет	Нет
Масла и смазки	Да	Да	Нет	Нет
Металлы	Да	Да	Да	Нет
Полнокомплектные агрегаты	Да	Нет	Нет	Нет
Шины	Да	Нет	Нет	Нет

- > Консолидация закупок
 - Выявление комплектующих и оптимального размера их закупки для получения скидок от поставщиков (потребность вплоть до 1-2 сезонов)

Эффект

от **-5%**

до **-7%**

затрат на ТОиР за счет:

- > Сокращения объемов неликвидных комплектующих на складах
- > Получения скидок на объемах
- > Нивелирования роста цен

Изменение мотивации механизаторов и контроль обученности персонала экономит от 3 до 8% затрат на ТОиР

Области управления ТОиР:

- 1 Бюджетирование и Контроллинг
- 2 Стратегия ТОиР
- 3 Сорсинг ТОиР
- 4 Однородность парка техники
- 5 **Операционное управление ТОиР**

Пример из практики

Процессы – Персонал

- > **Пересмотр системы мотивации механизаторов:**
 - Пересмотр структуры заработной платы в части доли сдельной и премиальной составляющих
 - Привязка системы мотивации к уровню безотказной работы техники (дефектам)
 - При дефектовке – регистрация причин выхода оборудования из строя
- > **Мониторинг квалификации специалистов инженерной службы:**
 - Регулярное обучение сотрудников с периодическим тестированием знаний
 - Мониторинг качества проведенных ремонтов в разрезе специалистов

Эффект

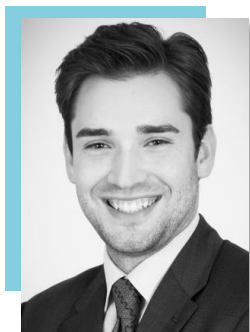
от **-3%**

до **-8%**

затрат на ТОиР за счет:

- > Сокращения поломок ввиду:
 - "Осторожной" эксплуатации техники
 - Повышения качества ремонтов

Ваши контактные лица в Roland Berger



Артём Закомирный

Партнер

Глава экспертного центра
"Потребительские товары и розница" в России



Artem.Zakomirnyi@rolandberger.com

Моб...: +7 962 360 06 02
Тел.: +7 495 225 76 45



Вильгельм Уффельман

Партнер

Экспертный центр
"Потребительские товары и розница"



Wilhelm.Uffelmann@rolandberger.com

Моб.: +49 160 744 83 36
Тел.: +7 495 225 76 45

Roland Berger – единственная фирма европейского происхождения среди топ-5 игроков на рынке стратегического консалтинга

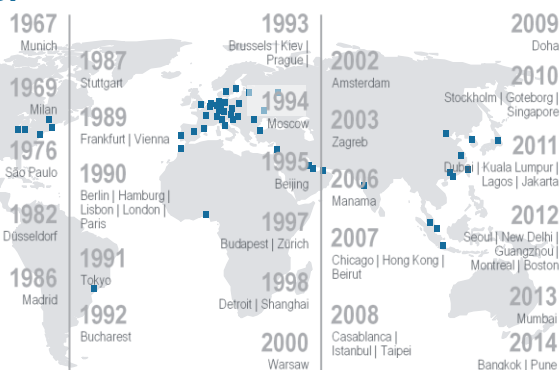
ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Основана в 1967 г. в Германии Роландом Бергером

50 офисов в 36 странах, 2400 сотрудников

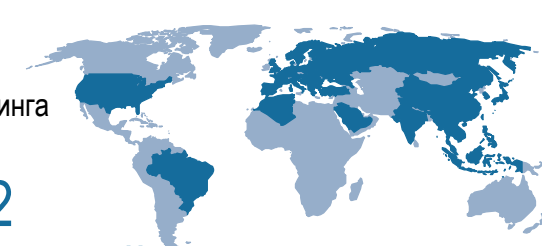
Более 240 партнеров

~1000 международных клиентов



ПОЗИЦИЯ В МИРЕ

2017 г.
 Позиция на рынке стратегического консалтинга



Германия и Франция # 2

Основные рынки Западной Европы # 3

Развивающиеся регионы: Китай и Россия/ЦВЕ # 2
 Мир # 5



Предпринимательство

Мысля как предприниматели, мы предлагаем нестандартные и прагматичные решения

Профессионализм

Мы добиваемся отличных результатов и применяем лучший мировой опыт для достижения измеримого и устойчивого успеха

Эмпатия

Мы ответственно и тщательно подходим к консультированию наших клиентов

НАШИ ЦЕННОСТИ

Мы работаем с ...

... агропродовольственными компаниями из всех регионов

... компаниями разной величины во всей цепочке поставок

... компаниями-производителями широкой линейки товаров с различными бизнес-задачами



ОБШИРНЫЙ ОПЫТ

Как клиенты, так и конкуренты ставят нас на первое место в консалтинговом рейтинге "Пищевая промышленность и с/х"

Позиции Roland Berger в рейтинге "Пищевая промышленность и с/х"

Пищевая промышленность и сельское хозяйство

Рейтинг компании	Оценка конкурентов	Оценка клиентов
	★ ★ ★	★ ★ ★
	★ ★ ★	★ ☆ ☆
	★ ★ ★	★ ☆ ☆
	★ ★ ☆	★ ★ ☆
	★ ☆ ☆	★ ★ ★
	★ ☆ ☆	★ ★ ☆
	★ ☆ ☆	★ ★ ☆
	★ ☆ ☆	★ ★ ☆



Roland
Berger

THINK:ACT

