



# Перспективы мирового промышленного сектора: оценка эффективности работы предприятий

[kpmg.com/gmo](http://kpmg.com/gmo)  
[kpmg.ru](http://kpmg.ru)





# Вступительное слово

руководителя Международной группы КПМГ по работе с промышленными предприятиями



## Джеф Доббс

Руководитель  
Международной  
группы КПМГ  
по работе  
с промышленными  
предприятиями

В исследовании «Перспективы мирового промышленного сектора: оценка эффективности работы предприятий» за 2014 год рассматриваются вопросы, связанные с дальнейшей оптимизацией стратегий, которые необходимо решить производителям для создания дополнительной стоимости и повышения эффективности работы предприятия в целом.

Как показали результаты исследования, бурное развитие в области технологий, материаловедения, передовых производственных наработок и синергетических операционных моделей начинает активно менять нынешнее расположение сил в секторе и существующие в нем возможности, а также формировать направления работы, позволяющие производственным компаниям повышать свою конкурентоспособность и добиваться успехов в своей деятельности.

Анализируя итоги проведенного исследования, можно выделить одно динамично развивающееся направление под названием «революционный комплексный подход» – именно оно, на наш взгляд, станет той мощной движущей силой, с которой придется считаться всем производственным предприятиям. Экономические и политические проблемы последних пяти лет (международная неопределенность, экономическая волатильность, geopolитическая нестабильность, рыночные географические сдвиги и стихийные бедствия) обусловили кардинальное изменение промышленного сектора, и сегодня у нас есть все основания полагать, что макроэкономические метаморфозы продолжатся в будущем.

Тем не менее все эти изменения могут показаться не столь незначительными на фоне новых возможностей, появившихся в результате резкого увеличения объема данных, научных открытий, развития робототехники, других технологических прорывов и появления искусственного интеллекта – и это лишь несколько примеров. Эти новые веяния и перспективы усилият и навсегда изменят динамику, риски и факторы, которые определяют успешность международных производственных компаний на рынке.

Результаты проведенного исследования и наше собственное представление о рыночной конъюнктуре свидетельствуют о том, что существует множество различных стратегических и тактических приемов, которые международные производственные компании намерены применять, чтобы максимально выгодно использовать рыночные возможности и опережать своих конкурентов, в том числе:

- прогнозная аналитика, позволяющая отслеживать изменения клиентских предпочтений;
- инновационные модели сотрудничества между производителями комплектного оборудования и поставщиками;
- 3D-печать и инновационные производственные технологии;
- технологические платформы, интегрированные с системой анализа бизнес-данных в режиме реального времени;
- устойчивые/прозрачные цепочки поставок, позволяющие создавать вертикально интегрированные производственные сети.

Влияние непрерывно ускоряющихся темпов перемен – это один из явных признаков того, что «революционный комплексный подход» будет применяться долго, активно и повсеместно. Также очевидно, что вся широта возможностей откроется перед теми компаниями, которые нацелены на адаптацию и восприятие этой сложной, но чрезвычайно перспективной экономической обстановки.

Надеемся, что в нашем исследовании вы найдете не только ценную информацию практического свойства, но и новые для вас выводы, которые позволят вам критически оценить свои будущие стратегии в области конкуренции и успешного ведения деятельности в условиях нового мирового порядка.

# Вступительное слово

Руководителя Группы стратегического и операционного консультирования  
КПМГ в России и СНГ



**Алексей  
Назаров**

Руководитель  
Группы стратегического  
и операционного  
консультирования  
КПМГ в России и СНГ

В условиях изменяющейся макроэкономической среды производственный сектор сталкивается с целым рядом проблем. Первая – и самая очевидная – это повышение конкурентоспособности производимой продукции.

Из-за существующей в настоящий момент на рынке задачи по обеспечению импортозамещения, в краткосрочной перспективе фокус может сместиться на производство и реплицирование импортной продукции, а не на появление прорывных технологий. Однако в долгосрочной перспективе глобализация и глобальная конкуренция все равно будут одними из главных факторов, определяющих положение дел на рынке, и игнорирование существующих недостатков в организации производства, цепочек поставок, НИОКР может привести к еще большему отставанию и фактически потере имеющейся доли рынка.

Тем не менее любая сложная ситуация создает дополнительные возможности, и главный вопрос, смогут ли ими воспользоваться российские производители. Очень важно следить за развитием мирового рынка, его тенденциями и за тем, как глобальные игроки успешно решают возникающие у них проблемы. Понимание этих процессов и грамотное использование доказавших свою эффективность решений позволит локальным игрокам создать предпосылки для долгосрочного конкурентного преимущества.

В рамках исследования КПМГ проанализировала основные вопросы и задачи, с которыми столкнулись международные лидеры производственного сектора: более четкое и прозрачное формирование себестоимости продукции, повышение затрат на НИОКР, улучшение кооперации между различными предприятиями, а также повышение информационной прозрачности цепочки поставок.

Уверен, что российским производителям также необходимо уделить первоочередное внимание решению этих вопросов, чтобы в перспективе успешно достичь стратегических целей предприятий и их собственников.

# Содержание



Краткий обзор 2

Обеспечение рентабельности 4

Сотрудничество на службе инноваций 12

Интеграция цепочки поставок 18

Пять основных выводов 28

Об исследовании 29



# Краткий обзор



Сегодня производители по-прежнему всецело сосредоточены на обеспечении рентабельного развития своих предприятий, поэтому в нашем исследовании мы подробно рассматриваем стратегии, способствующие достижению этой цели. В основе этих стратегий лежат повышение уровня прозрачности и информированности в отношении цепочки поставок, оптимизация средств использования данных, аналитической и деловой информации, интеграция новых технологий и сохранение тенденции создания моделей на базе успешного партнерства и сотрудничества.

Однако важно помнить, что реализация новых стратегий всегда сопряжена с поиском решения различных проблем и преодолением трудностей. Выводы, представленные в данном отчете, однозначно указывают на то, что еще многое предстоит сделать для максимального использования преимуществ этих бизнес-моделей, средств и технологий, чтобы окончательно устранить все сложности, связанные с резким увеличением объема данных, справиться со все возрастающими темпами перемен и адаптироваться к применению прорывных инноваций в масштабах всей отрасли.

### **Основные выводы исследования:**

- **Производители заинтересованы в определении себестоимости продукции и рентабельности своих предприятий.** Всего 12% респондентов заявили о высокой эффективности процессов, которые помогают определить уровень рентабельности производства продукции. Многие планируют умеренно или существенно инвестировать в оптимизацию своих систем и процессов, обеспечивающих получение информации о доходности и себестоимости производимой продукции. Более половины участников опроса сообщили, что в течение следующих двух лет они намерены установить средний или высокий приоритет задач по внедрению процессов и систем, ориентированных на количественное измерение себестоимости продукции и рентабельности предприятия в режиме реального времени.
- **Предприятия пересматривают свои стратегии разработки продукции.** Участники опроса уделяют все больше внимания грамотному расходованию средств, ориентиру на прорывные инновационные решения и изучению новых моделей делового сотрудничества для создания конкурентных преимуществ. 70% респондентов заявили о своем намерении удвоить расходы на НИОКР. Вместе с тем 88% опрошенных считают, что будущее инноваций – за партнерскими отношениями, а не за внутриорганизационной деятельностью. Технологии также вступают в игру: три четверти участников опроса заявляют о более активном внедрении в процессы НИОКР технологий, ориентированных на принятие решений.
- **Ключевой задачей производителей остается обеспечение прозрачности и информированности о цепочке поставок.** 40% респондентов признают, что недостаточно информированы о своей цепочке поставок, а 33% считают, что это связано с несовершенством работы ИТ-систем или отсутствием требуемых навыков. Результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что повышение уровня информированности о функционировании цепочки поставок обусловлено укреплением отношений между производителями и их основными поставщиками, а также готовностью в режиме реального времени обмениваться данными в рамках всей цепочки создания стоимости.
- **Большинство респондентов уверены в том, что в течение следующих 3–5 лет им удастся создать глобальную интегрированную цепочку поставок.** Более половины опрошенных сообщают об использовании технологий планирования глобального спроса и глобальных производственных возможностей в работе своей цепочки поставок в масштабах всего предприятия. Свыше трех четвертей респондентов отметили, что в настоящее время их отношения с основными поставщиками достаточно надежны и крепки для того, чтобы обмениваться данными по производственным возможностям и уровню спроса в реальном времени.



# Обеспечение рентабельности

Всего 12% респондентов заявили о высокой эффективности процессов, которые помогают определить уровень рентабельности производства продукции.

Нет ничего удивительного в том, что для производителей всех стран и направлений деятельности очень важны вопросы развития и роста. При этом лишь немногие считают, что им удалось добиться высокой эффективности в организации тех процессов, которые помогают определить рентабельность существующих линий продукции. Производителям необходимо оптимизировать процессы получения данных о собственных затратах и прибыли, чтобы принимать более эффективные и взвешенные решения и повышать доходность своих предприятий.

Во всем мире предприятия стремятся иметь максимально полную информацию о рентабельности и себестоимости производства. Более половины респондентов считают, что их организация может эффективно определить уровень рентабельности, и всего 12% опрошенных полагают, что делают это максимально эффективно.

«Задача состоит не только в том, чтобы получать данные и составлять электронные таблицы, но и в том, чтобы иметь в наличии нужную информацию с необходимой степенью детализации

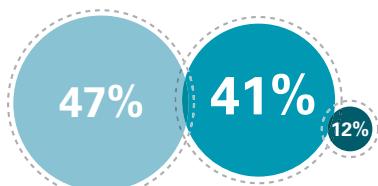
и – что, возможно, важнее всего – в требуемые сроки и с необходимой периодичностью. Все это поможет своевременно сформировать правильное представление о соответствующих аспектах и принять необходимые оптимальные деловые решения, – считает Джим Скализ, КПМГ в США. – Объективная реальность такова, что на сегодняшний день наличие четкого представления о рентабельности и себестоимости производства позволяет создавать конкурентные преимущества».

## Насколько эффективно ваше предприятие определяет свою рентабельность?

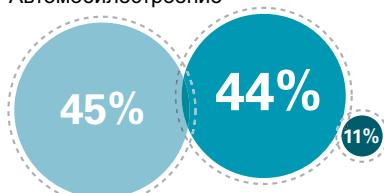
Все респонденты



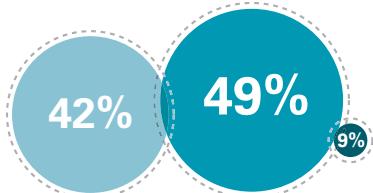
Аэрокосмическая и оборонная промышленность



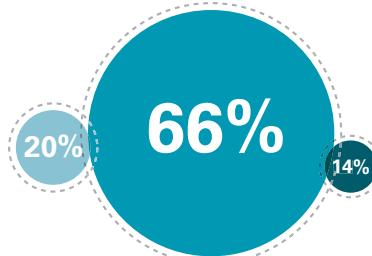
Автомобилестроение



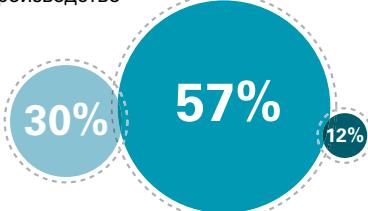
Конгломераты



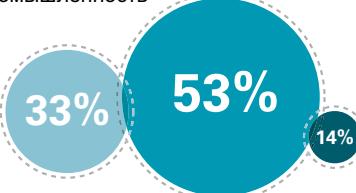
Потребительский сектор



Машиностроение и промышленное производство



Металлургическая промышленность



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.  
Источник: исследование, проведенное журналом Forbes, январь 2014 г.

Примечательно то, что респонденты, представляющие аэрокосмическую и оборонную промышленность, а также сферу автомобилестроения, оценивают свою деятельность по определению уровня рентабельности как наименее эффективную: 47% представителей аэрокосмической и оборонной промышленности и 45% предприятий сферы авто-

мобилестроения считают, что их деятельность в этой сфере недостаточно эффективна. «Производители аэрокосмической, оборонной и автомобильной продукции обычно демонстрируют высокую эффективность в определении объема понесенных расходов в со-поставлении с прогнозами, но при этом испытывают существенные сложности,

Даже при наличии максимально полной и необходимой информации предприятиям из тех отраслей, для которых характерны длительные производственные циклы, достаточно сложно делать прогнозы относительно рыночной ситуации на ближайшие десять лет.

**Брюс Роджерс**  
Руководитель Группы  
по разработке обзоров  
*Forbes Insights*

связанные с рыночной неопределенностью и колебаниями спроса, – отмечает Дуг Гейтс, руководитель Группы КПМГ по работе с компаниями аэрокосмической и оборонной промышленности. – В итоге можно говорить о том, что у них возникают проблемы с установлением общего уровня рентабельности».

Вполне закономерно, что респонденты потребительского сектора наиболее оптимистично оценивают собственный уровень информационного обмена: 80% характеризуют подобную деятельность как эффективную или высоко эффективную (тогда как аналогичный средневзвешенный показатель по всем отраслям составляет 65%). «Производители, относящиеся к рознице, имеют прямой выход на потребителя, а значит обладают наиболее актуальной информацией о ценах и клиентских предпочтениях, тогда как для отраслей с длительными производственными циклами (таких как оборонная промышленность, энергетика или автомобилестроение) эти процессы существенно затруднены, – отмечает Брюс Роджерс, руководитель Группы по разработке обзоров *Forbes Insights*. – Даже при наличии максимально полной и необходимой информации таким предприятиям до-

статочно сложно делать прогнозы относительно рыночной ситуации на ближайшие десять лет».

Согласно результатам проведенного нами исследования, лишь небольшой процент производителей считают, что имеющиеся в их распоряжении данные полностью отвечают их потребностям. На самом деле более половины участников опроса заявили, что не обладают данными, которые они сочли бы в высшей степени достоверными; почти треть производителей отметили, что не могут полагаться на собственные данные о ценах, и примерно четверть предприятий указали, что не считают возможным доверять имеющимся у них данным о рентабельности.

«Очевидна разница между пониманием того, откуда поступают данные, и уверенностью в том, что это та самая информация, которая нужна для принятия оптимальных решений, – считает Джейф Доббс, руководитель Международной группы КПМГ по работе с промышленными предприятиями. – Задача состоит не в том, чтобы собрать максимально полную информацию, а в том, чтобы в нужное время обеспечить доступ к необходимым данным,

## Выводы КПМГ



**Джим Скализ**  
Партнер Отдела управленческого консультирования  
КПМГ в США



**Ральф Кантер**  
Управляющий директор  
Департамента  
консультационных  
услуг  
КПМГ в США

Исследование нынешнего года однозначно указывает на то, что производители инвестируют средства в новую продукцию и новые рынки. Инновации и сотрудничество относятся к числу отличительных признаков тенденции, которая, наряду с внедрением новых технологий, таких как 3D-печать, делает еще более сложной и без того нелегкую задачу количественного определения и получения четкого представления о процессах формирования рентабельности.

Статистика о достоверности данных позволяет получить более четкое представление о сложившейся ситуации. Дело не в том, что производители не доверяют данным; скорее, у них складывается ощущение, что у них отсутствует информация, необходимая для принятия правильных бизнес-решений. Иными словами, устаревшие данные не дают им нужной информации. Также очевидно, что предприятия, которые сосредоточат свое внимание на опти-

мизации выходных аналитических данных (в противовес входным), смогут в полной мере воспользоваться теми возможностями, которые открывает перед ними новая действительность.

Учитывая все это, совершенно неудивительно, что респонденты заявляют о том, что готовы использовать любое возможное сочетание аналитических данных, чтобы получить максимальный объем информации о своих доходах и расходах и более полное представление о сложившейся ситуации, тем самым создавая наиболее достоверную версию истины.

И действительно, по мере выхода производителей на новые рынки, установления партнерских отношений с новыми поставщиками и клиентами и ускорения темпов развития и циклов проведения работ в рамках НИОКР критически важной задачей становится организация обмена данными между партнерами и сетями.

на основе которых можно будет принимать взвешенные финансовые решения».

Многие из наших респондентов планируют умеренно или существенно инвестировать в оптимизацию своих систем и процессов, обеспечивающих получение информации о доходности и себестоимости производимой продукции. В частности, участники опроса отмечают среди основных инвестиционных приоритетов снижение расходов на производство продукции или оказание услуг (85% респондентов), а также прогнозирование и планирование (77%).

Объясняя необходимость подобных инвестиций, более половины участников исследования заявили, что в течение следующих двух лет намерены установить средний или высокий приоритет задач по внедрению процессов и систем, ориентированных на количественное измерение себестоимости продукции и рентабельности предприятия в режиме реального времени. Больше трети респондентов отметили, что данная задача для них сейчас наиболее приоритетна.

«С учетом постоянных изменений в составе продуктовых линий, технологических решений и перестановок в цепочках поставок вряд ли стоит удивляться тому, что организации устанавливают наивысший приоритет инвестиций, основанных на аналитических иных данных, в своем стремлении получить всестороннее представление о фактурах, влияющих на их расходы и доходы, – отмечает Джим Скализ. – Многие производители ищут способы получить максимально полную картину о своей деятельности».

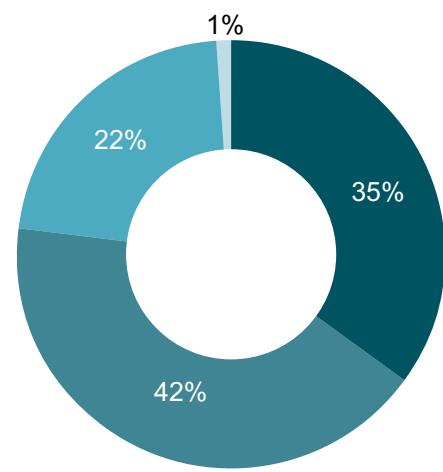
85% респондентов считают наиболее приоритетным инвестиционным направлением снижение расходов на производство продукции или оказание услуг.

Все это подтверждает также то, что наши респонденты заявили об одновременном приоритетном использовании целого ряда различных способов анализа своих доходов и расходов. Примерно треть от общего числа респондентов выбрала в качестве приоритетного один из четырех способов: схемы и детализация (34%); интегрированные приложения по планированию и прогнозированию (34%); статистический анализ и анализ на основе факторов (32%); сценарное и прогнозное моделирование (31%).

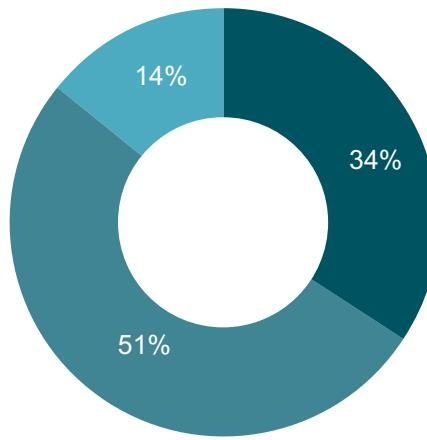
## Количественное измерение становится инвестиционным приоритетом

Каков уровень запланированных вашим предприятием инвестиций?

Прогнозирование и планирование



Снижение расходов на производство продукции или оказание услуг



- Существенные инвестиции
- Умеренные инвестиции
- Незначительные инвестиции
- Отсутствие инвестиций

Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.  
Источник: исследование, проведенное журналом Forbes, январь 2014 г.

«Многие стратегии, которые на сегодняшний день применяются на рынке, построены по принципу устранения барьеров между данными и системами очень обособленных матричных организаций для получения более точного и наглядного представления о предпринимательской среде, – считает Брюс Роджерс из *Forbes Insights*. – Технологии буквально вынуждают компании находить и устранять преграды, искусственно возведенные между организационными структурами».

Результаты проведенного исследования указывают на то, что если раньше производители делали вывод о росте рентабельности на основе стандарт-

ной ежемесячной отчетности, то теперь для этого используются аналитические данные, получаемые в динамичном режиме. Значимость анализа на основе факторов, сценарного и прогнозного моделирования – это фундамент нового подхода, используемого руководством предприятий и ориентированного на то, что случится или могло бы случиться, а не на то, что уже произошло.

## Какие из указанных аналитических способов оценки доходов и расходов вы относите к числу наиболее приоритетных на ближайшие 1–2 года?



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.  
Источник: исследование, проведенное журналом *Forbes*, январь 2014 г.

# Пример из практики

## Повышение уровня информированности о выручке, расходах и прибыли

По мере все большего ужесточения конкуренции и усложнения бизнес-задач многие организации понимают, что необходимо развивать и приобретать новые навыки количественной оценки и управления выручкой, расходами и прибылью.

Для одного из изготовителей комплектного оборудования в области автомобилестроения результатом реализации этапа стабильного и не-прерывного развития стало усложнение производственной деятельности и расширение ассортимента продукции, что в свою очередь повлияло на возможности предприятия по управлению темпами роста с системной, процедурной и организационной точек зрения.

На фоне неблагоприятной внешней ситуации, связанной с отзывом продукции, геополитических событий и прочих факторов было принято ре-

шение о необходимости принятия стратегических мер по усилению внутренних функций и компетенций. Был взят курс на укрепление и развитие навыков количественной оценки и управления эффективностью работы на низких уровнях детализации, обеспечение достоверности данных и оперативное предоставление информации руководству.

Для достижения поставленных целей компания обратилась к КПМГ в США: результатом такого взаимодействия стал многолетний проект, нацеленный на синхронизацию информационных систем, процессов и механизмов контроля на глобальном уровне для представления отчетной документации по выручке, затратам и прибыли по каждому автомобилю на ежедневной основе.

Использование этих возможностей сбора и анализа информации как вну-

три организации, так и по всем стратегическим направлениям деятельности предприятия позволило оценить и видоизменить условия, обеспечивающие повышение эффективности работы. Результатом стала готовность предприятия к принятию значимых кратко- и долгосрочных решений, что позволит ему повысить свой уровень рентабельности в отношении всего ассортимента выпускаемой продукции.

Компания уже получила первые плоды успешной работы по ключевым технологическим платформам благодаря более точному представлению о последствиях решений, связанных с сочетанием, объемом и сферой применения различных программ. Результатом полной реализации этих решений станет существенное повышение эффективности функционирования по всем технологическим платформам.

## Выводы КПМГ



**Марк Тун**  
Руководитель  
Международной  
группы КПМГ в сфере  
управления данными  
и аналитики

Результаты исследования, проведенного в этом году, показывают, что сегодня большинство организаций использует лишь малую долю тех преимуществ, которые могут быть получены в результате применения данных и аналитики. Лишь небольшая доля организаций осознает тот огромный потенциал, которыми обладают имеющиеся у них данные. Еще меньше предприятий вносят грамотные изменения в свои бизнес-стратегии, чтобы в полной мере реализовать этот потенциал.

Например, появление так называемых «интернет-вещей» (системы контроля промышленного оборудования через Интернет) позволяет устанавливать датчики на оборудование, используемое для производства, в цепочке по-

ставок, а также для иных целей, и получать огромные массивы новых данных по любым параметрам: от производительности оборудования до сроков и места его эксплуатации.

Организации, которым удастся применить эти данные и использовать тщательно разработанные аналитические выкладки прогнозного характера для оптимизации своих производственных процессов в режиме практически реального времени, получат значительные преимущества, например, в виде существенного сокращения оборотного капитала и снижения степени рисков. А те, кто не сумеет воспользоваться имеющимися в их распоряжении данными подобным способом, окажутся в большом минусе.

## Выводы КПМГ



**Йорг Шратер**  
Руководитель  
Международной  
практики налогового  
консультирования  
промышленных  
предприятий

Несмотря на то что большинство участников исследования не являются специалистами по налогам, совершенно очевидно, что вопросы налогообложения не перестают волновать производителей. Например, почти четверть респондентов указали повышение налоговой нагрузки в качестве одной из трех самых значимых проблем, с которыми они предполагают столкнуться в ближайшие два года.

Этому вряд ли приходится удивляться, если учесть активные шаги ОЭСР по реализации Проекта по борьбе с эрозией налоговой базы и выводом прибыли. Под действие этого проекта могут подпасть очень многие бизнес-решения, в том числе по вопросам трансферного ценообразования, налоговых структур многонациональных компаний и применения льготных режимов налогообложения. Выполнение требования по подготовке налоговой отчетности по странам позволит повысить уровень информированности относительно доли участия тех или иных стран в общем глобальном объеме налоговых выплат производителей.

В связи с этим в самое ближайшее время следует ожидать ужесточения требований по проведению налоговых проверок.

Согласно результатам опроса, многие производственные предприятия считают, что они уже используют достаточно эффективные налоговые структуры цепочки поставок. Однако наш опыт говорит о том, что в данном вопросе далеко не все так гладко и оптимистично. Реальное положение дел таково, что – несмотря на не самый высокий приоритет налоговых вопросов при отборе стран и поставщиков – могут появиться большие возможности по содействию или управлению общей налоговой задолженностью, если с самого начала будут предприняты грамотные меры и проведены подготовительные мероприятия.

Действительно, те компании, которые интегрируют налоговые аспекты в свои процессы принятия решений относительно цепочки поставок, вероятнее всего приобретут целый ряд преимуществ, включая сокращение затрат, ясность по поводу соблюдения налоговых требований и уменьшение неопределенности рыночной конъюнктуры.

## Выводы КПМГ



**Дэвид Фрей**  
Руководитель  
Департамента  
консультирования  
в области  
стратегической  
и операционной  
деятельности  
КПМГ в Китае

Несмотря на то что издания всего мира пестрят заголовками о снижении темпов развития Китая, на самом деле экономика этой страны сегодня демонстрирует показатели, почти в два раза превышающие показатели 2007 года. Эксперты знают, что при выборе любого пути экономического развития расширение экономической базы неизбежно ведет к замедлению темпов роста.

На практике наиболее значимые составляющие следующих этапов преобразования китайской экономики лежат прямо на поверхности. Один из примеров потенциально масштабных последствий для производственного сектора – это недавно объявленная программа реформирования, призывающая к осуществлению частных инвестиций в государственные предприятия Китая.

Как было со многими другими реформами в Китае, изменения будут происходить с постепенным нарастанием (этот путь образно назван Ден Сяопином «переходить реку, ощупывая камни»). Вместе с тем направление реформ носит весьма амбициозный характер и имеет потенциально далеко идущие последствия. Вместо традиционной привати-

зации Китай избрал путь смешанной структуры собственности, позволяющий и даже способствующий приобретению в частные руки доли участия в принадлежащих государству предприятиях, не имеющих стратегического значения для национальной безопасности.

Задача состоит в создании структуры собственности с участием множества инвестиционных компаний, каждой из которых принадлежит сравнительно небольшая доля в общем объеме активов. Эта управленческая структура уже показала себя как жизнеспособную в мировом масштабе и способствующую расширению конкурентных преимуществ и повышению эффективности деятельности компаний. Несомненно, такая структура окажет положительное влияние на техническое усовершенствование китайского производственного сектора.

Во что это выльется на практике – покажет время. Но смешанная структура собственности может стать весьма значимым шагом на пути к формированию более открытой, конкурентоспособной и динамично развивающейся производственной сферы.



# Сотрудничество на службе инноваций

Многие производители настроены на увеличение инвестиций в НИОКР.

Производители пересматривают свои стратегии развития продуктовых линий и уделяют все больше внимания грамотному расходованию средств, ориентиру на прорывные инновационные решения и изучению новых моделей делового сотрудничества для создания конкурентных преимуществ.

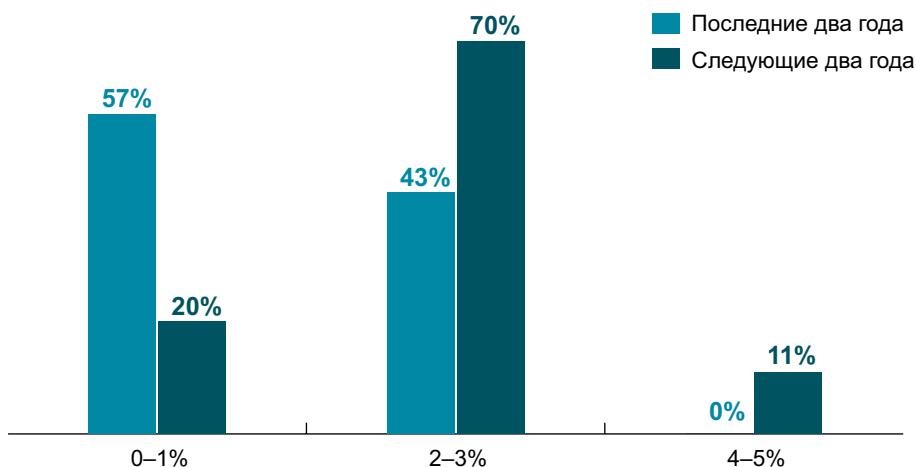
Наш опрос показал, что производственные предприятия нацелены на качественные изменения своих перспектив роста. Многие определили в качестве первоочередной задачи увеличение инвестиций в НИОКР. И действительно, тогда как большинство респондентов заявляют, что за последние два года они направляли на НИОКР и инновационное развитие не более 1% от своей выручки, полученные нами результаты указывают на, что в течение следующих двух лет эти расходы должны вырасти. Один из десяти участников опроса ответил, что в ближайшие два года предполагает расходовать на эти цели до 5% от общей суммы выручки.

Предполагается, что более активно инвестировать будут небольшие компании, выручка которых составляет менее 5 млрд долларов США: вероятность того, что в ближайшие два года они будут направлять на НИОКР 4–5% от объема своей выручки, более чем в два раза выше, чем у крупных компаний.

Кроме того, помимо оптимизации существующих продуктовых линий производители проявляют все больший интерес к инвестированию в «прорывные» инновационные технологии. 36% респондентов по всем отраслям заявили о том, что они уделяют первоочередное внимание прорывным инновационным технологиям; согласно нашему исследованию, проведенному в 2013 году, этот показатель составил 31%.

«Производственная сфера вступает в эпоху гиперинноваций, где выдающиеся достижения в технологической сфере и материаловедении динамично меняют наше представление о возможном, попутно создавая все новые бизнес-возможности, – отмечает Джейф Доббс, руководитель Международной группы КПМГ по работе с промышленными предприятиями. – Те предприятия, которые не найдут оптимального соотношения между инвестициями в постепенные и прорывные инновации, в конечном итоге будут отставать в технологическом плане».

## Прогнозируется увеличение расходов на НИОКР



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.

Источник: исследование, проведенное журналом Forbes, январь 2014 г.

## В чем состоит ваша основная инновационная стратегия?



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.

Источник: исследование, проведенное журналом Forbes, январь 2014 г.

Безусловно, при наличии больших возможностей производители тратили бы на инновационное развитие больше. На самом деле почти половина опрошенных заявила, что отсутствие финансирования НИОКР – это одна из трех основных проблем, препятствующих внедрению инновационных решений.

Но несмотря на трудности, связанные с обеспечением нового финансирова-

ния, многие производственные предприятия стараются максимально увеличить объем инвестиций в НИОКР. В результате больше внимания уделяется установлению партнерских отношений для проведения исследований, внедрения новых технологий и применения бизнес-моделей, нацеленных на укрепление сотрудничества с поставщиками, а иногда и с конкурентами.

## В чем вы видите основную проблему внедрения инноваций?



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.

Источник: исследование, проведенное журналом Forbes, январь 2014 г.

Более двух третей респондентов заявили о применении бизнес-моделей, ориентированных на укрепление сотрудничества.

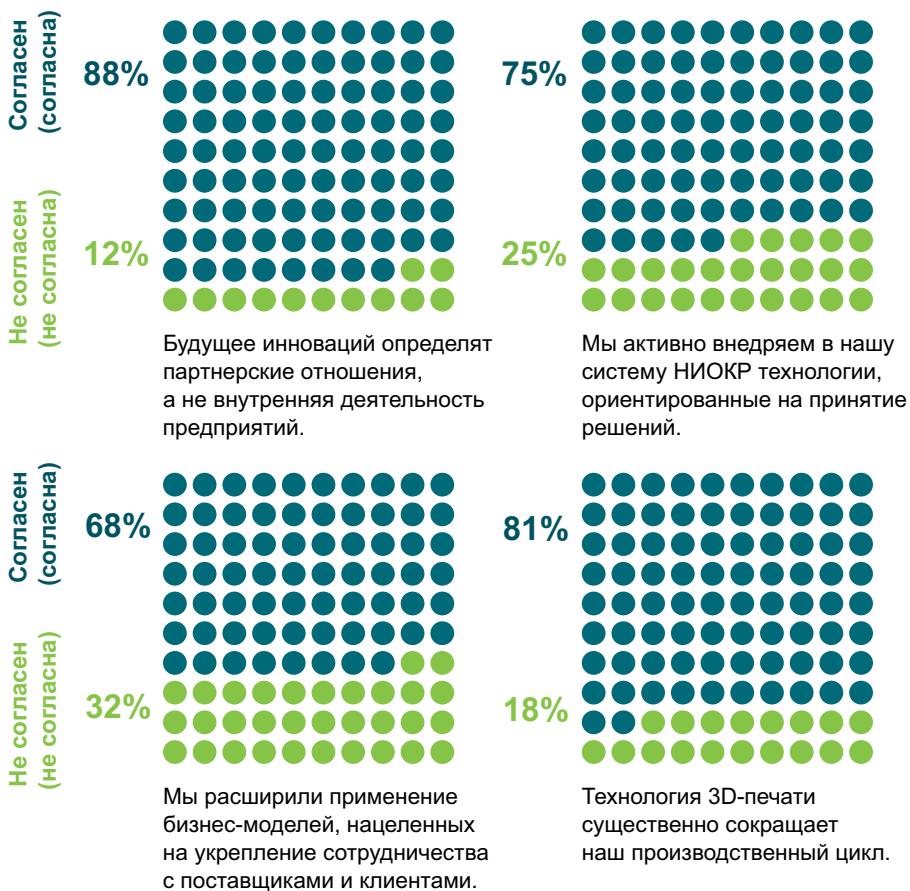
В частности, в этом году отмечено повышение интереса к установлению партнерских отношений. Почти 9 из 10 опрошенных заявили, что будущее инноваций – за партнерскими отношениями, а не за внутренней деятельностью предприятий; в ходе прошлогоднего опроса об этом заявил всего 51% респондентов.

Аналогично более двух третей участников исследования отметили, что для оптимизации темпов роста и максимального привлечения инвестиций они внедрили более ориентированные на сотрудничество бизнес-модели. Однако подобная деятельность сосредоточена преимущественно в Европе, где с этим согласились более 8 из 10 опрошенных (по сравнению с всего 56% в регионе АТР и 61% в Северной и Южной Америке).

«Хотя многие из таких партнерских отношений порождают возникновение рисков и дополнительных затрат, возросший интерес к их установлению может объясняться чисто практическими соображениями, – считает Ральф Кантер из КПМГ в США. – Выход на новые рынки, повышение производительности труда, обмен технологическим опытом и интеграция цепочки поставок – успешное решение всех этих непростых задач предполагает определенный объем взаимодействия со сторонними организациями и внедрение бизнес-моделей, более ориентированных на сотрудничество».

Технологические решения также приобретают популярность, которая объясняется стремлением производителей получить максимально возможную выгоду от вложенных инвестиций. В некоторых случаях ситуацию спасают решения масштаба предприятия: три

### Возрос интерес к партнерским отношениям и технологическим решениям



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.  
Источник: исследование, проведенное журналом *Forbes*, январь 2014 г.

## Выводы КПМГ



**Дуг Гейтс**  
Руководитель  
Международной  
группы КПМГ по  
работе с компаниями  
аэрокосмической  
и оборонной  
промышленности

### Сотрудничество и комплексный характер проектов

Большинство предприятий аэрокосмической и оборонной промышленности, для которых в целом характерны небольшое количество заказчиков и жесткие ограничения по расходам, в настоящее время испытывают значительную неопределенность по поводу своего будущего. По мере ужесточения требований к расходованию выделенных бюджетных средств, многие такие предприятия ищут возможности сохранить и увеличить доходы за счет расширения своего присутствия на новых рынках или путем адаптации существующих продуктовых линий и услуг к смежным отраслевым требованиям.

Как показывает проведенное в этом году исследование, предприятия аэрокосмической и оборонной промышленности более чем когда бы то ни было ориентированы на установление партнерских отношений и создание бизнес-моделей, нацеленных на расширение сотрудничества, поскольку полагают, что именно эти меры помогут им достичь поставленных целей. Некоторые производители комплектного оборудования уже создают постоянные представительства на развивающихся рынках, тогда как другие взаимодействуют с руководителями предприятий смежных отраслей по поводу разработки конкурентных предложений.

Однако по мере глобализации предприятий аэрокосмической и оборонной промышленности и их проникновения в другие секторы они столкнутся с более жесткими требованиями по обеспечению высокого уровня информированности о цепочке поставок. Многим придется задуматься о том, как исполнить свои обязательства по компенсационным соглашениям, при этом обеспечивая соблюдение высоких стандартов на новых рынках. Другим придется объединить свои многочисленные платформы закупок для повышения степени информированности о требованиях и ожиданиях в отношении местных поставщиков.

Я считаю, что следующие несколько лет откроют новую эру сотрудничества по поводу продукции, НИОКР и выхода на новые рынки и что такое положение дел кардинально изменит порядок работы предприятий аэрокосмической и оборонной промышленности. Адаптация их операционных моделей к новым требованиям эпохи перемен относится к числу весьма непростых задач, а для ее выполнения может потребоваться до 5 лет. Именно поэтому предприятиям аэрокосмической и оборонной промышленности стоит начать планирование уже сейчас.

четверти респондентов заявили о внедрении технологий с функцией принятия решений в свои НИОКР-процессы. Но не стоит забывать и о новых технологиях. Например, более 8 респондентов из 10 отметили влияние 3D-принтеров на производительность работы предприятия.

Вместе с тем следует отметить, что, учитывая рост активности совершения сделок в целом и сделок по слияниям и поглощениям в частности за последний год, есть основания полагать, что производители скорее нацелены на приобретение инноваций, чем на их создание. В целом вполне возмож-

но, что данные капитальные затраты по-прежнему сосредоточены на достижении одной и той же общей цели – инновационного развития.

### Влияние 3D-печати

3D-печать (технология послойной печати) – это не просто новое технологическое решение; это потенциальный конкурент стандартным бизнес-моделям и весьма перспективная технология. Преимущества в части сокращения затрат и повышения эффективности вполне очевидны: возможность создавать небольшие партии или какие-то не имеющие аналогов объекты по мере необходимости, несомненно, станет революционным шагом для производителей. Как показывают полученные данные, производственные предприятия всех секторов и стран считают, что влияние 3D-печати нельзя не учитывать.

Но преобразование технологии 3D-печати в устойчивое конкурентное преимущество потребует пересмотра производителями своих цепочек создания стоимости и внесения изменений в действующие стратегии, чтобы понять, каким образом 3D-печать может повлиять на бизнес-модели предприятий в долгосрочной перспективе. Хотя появление 3D-принтеров еще не означает немедленного отказа от традиционных бизнес-моделей промышленного производства в короткие сроки, руководство компаний уже может начать активно думать о том, как интегрировать технологию послойной печати в свою существующую цепочку поставок для создания соответствующих функциональных возможностей и использования все новых преимуществ.

# Пример из практики

## Как определить стоимость инноваций

Исследование этого года однозначно указывает на то, что производители стремятся к кардинальным переменам за счет инноваций. Вместе с тем, несмотря на то что 70% респондентов заявили об увеличении расходов на НИОКР не менее чем в два раза в ближайшие два года, остаются опасения по поводу того, что расходы на инновации могут иметь неправильный вектор развития. Многие организации даже точно не знают, как оценить стоимость инноваций с самых ранних этапов до коммерческой реализации полученной продукции, не говоря уж о том, как донести информацию об этой стоимости до инвесторов и клиентов.

Взять, к примеру, задачу, стоящую перед американским производителем, который пытался донести сведения о возврате инвестиций в НИОКР до совета директоров. Клиент быстро осознал, что в его организации от-

существует стандартное определение инноваций и что имеется весьма расплывчатое представление о том, каким образом инвестиции преобразуются в дополнительную стоимость для организации.

В первую очередь нужно было ответить на несколько важных вопросов. Как отделить прибыль, полученную именно в результате внедрения инноваций, от обычной прибыли? Каковой должна быть стоимость инноваций, полностью преобразивших существующую продуктovую линию? Что следует считать инновациями, а что – усовершенствованием продукции?

Для получения ответов на эти вопросы организация обратилась к КПМГ, чтобы составить более полное представление об оценке инноваций не только в каком-либо конкретном секторе рынка, а также в целом в других отраслях, которым присущи анало-

гичные темпы внедрения инноваций в существующую продукцию. Выполненные поставленные перед нами задачи, мы помогли клиенту более точно определить его конкурентоспособность, а также узнать, какие подходы применяют его конкуренты для доведения информации о стоимости НИОКР до других участников рынка.

В итоге, сформировав четкое представление и научившись относить к определенным категориям и оценивать стоимость инноваций, клиент смог обеспечить соотнесение осуществляемых инвестиций с реальными возможностями получения прибыли и получение клиентами, инвесторами и регулирующими органами полной картины того, каким образом НИОКР и инновации способствуют повышению эффективности работы предприятия.

## Выводы КПМГ



**Вилли Кру**  
Руководитель  
Международной  
практики по работе  
с компаниями  
потребительского  
сектора

Во многих отношениях исследование этого года показало, что предприятия потребительского сектора значительно преуспели в установлении партнерских отношений, обеспечении высокого уровня информированности о цепочке поставок и определении степени рентабельности по сравнению с аналогичными предприятиями промышленного сектора в целом.

Во многом сложившаяся ситуация объясняется тем, что предприятия потребительского сектора зачастую более приближены к конечному потребителю, чем предприятия-аналоги промышленного сектора в целом. Так, у них больше возможностей контролировать свою рентабельность, и они демонстрируют тенденцию к установлению более тесных отношений со своими основными поставщиками, особенно когда речь идет об обмене сведениями и прогнозами по поводу спроса.

Однако это еще не говорит о том, что предприятия потребительского сектора могут почивать на лаврах. Объективная реальность такова, что в следующие пять лет этим компаниям придется отвечать на многочисленные вопросы о клиентских предпочтениях, каналах сбыта продукции, технологиях и стоимости развивающихся рынков, то есть на те вопросы, которые на сегодняшний день только начинают выходить на первый план.

Перед подобными компаниями стоит нетривиальная задача непрерывного внедрения инноваций в свою продукцию и услуги; при этом они должны достигнуть и сохранять коммерчески целесообразный баланс между затратами, качеством и устойчивостью спроса, производственных и человеческих ресурсов. И по мере восстановления более зрелыми рынками утраченной конкурентоспособности этот баланс, на наш взгляд, будет все больше фокусироваться на развитии предприятий потребительского сектора.

## Выводы КПМГ



**Д-р Герхард Даунер**  
Руководитель  
практики по работе  
с предприятиями  
промышленного сектора  
по Европе, Ближнему  
Востоку и Африке  
КПМГ в Германии

### Европейские модели делового сотрудничества

#### Как превратить недостатки в преимущество

Последние годы промышленный сектор Европы показывает лишь умеренный рост, а значит восстановление здесь проходит пока неуверенно. Тем не менее европейские промышленники почувствовали усиление конкуренции и стали уделять больше внимания эффективности бизнеса и сокращению затрат.

Большинство европейских производителей сейчас – это узкоспециализированные мелкие и средние предприятия, которые, как правило, страдают от недостатка операционных и финансовых возможностей. В результате многие производственные предприятия Европы ищут выход на новые рынки и стремятся получить доступ к новым группам потребителей.

Многие сейчас рассчитывают получить стратегическое преимущество за счет создания новых моделей делового сотрудничества, поэтому в последние годы европейские производители создают с поставщиками и клиентами партнерства в области НИОКР, продвигают межотраслевые исследования, создают производственные кластеры и совместные предприятия в надежде снизить бизнес-риски, увеличить долю на рынке, расширить целевые группы, быстро и повсеместно внедрить новые технологии. При этом для большинства

компаний сотрудничество – не столько стремление идти в ногу с самыми последними разработками, сколько способ сохранить ведущую позицию в области технологий производства.

Но даже те компании, которые нацелены на сотрудничество чисто по экономическим причинам, признают, что стремление за счет этого стать умнее, быстрее и лучше помогло им раньше других создать более интегрированный и взаимосвязанный бизнес.

По мнению многих, высокотехнологичная фабрика будущего будет работать на основе форм коллективного взаимодействия, таких как сотрудничество между компаниями, секторами и странами. Но чтобы достичь этого, руководство производственных предприятий должно внимательно следить за технологическими новинками и быть в курсе всех основных тенденций, многие из которых нашли отражение в последнем исследовании КПМГ, посвященном изучению основных направлений, факторов и результатов влияния цифровых технологий на современные производственные организации. Мы твердо убеждены, что представленные в отчете основные взгляды, подходы и решения помогут компаниям более быстро и гибко адаптироваться к изменениям в будущем.



# Интеграция цепочки поставок

Возможность сократить затраты за счет лучшей информированности внутри цепочки поставок привлекает производителей, но многие пока не могут этого сделать – им не хватает либо квалифицированных кадров, либо производственных возможностей.

Попросите производственную компанию назвать самую большую трудность, связанную с цепочкой поставок, и самый вероятный ответ, который вы услышите, – это недостаток информированности. Но чтобы достичь хорошего обмена информацией, организации нужно сформировать более интегрированную цепочку поставок.

Наше исследование показывает, что трудности, связанные с недостатком информированности, – один из самых злободневных вопросов для всех ведущих производственных компаний. Например, в этом году вдвое больше респондентов, чем в прошлом, готовы признать, что им не хватает информированности внутри цепочки поставок (40% по сравнению с 20% в 2013 г.). При этом треть респондентов предположили, что недостаток информации – это прямой результат отсутствия надлежащих информационных систем. Столько же респондентов в качестве причины слабой эффективности работы цепочки поставок назвали нехватку квалифицированных кадров.

«Возможность сократить затраты за счет лучшей информированности внутри цепочки поставок привлекает производителей, но многие пока не могут этого сделать – им не хватает либо квалифицированных кадров, либо произ-

водственных возможностей, – отмечает Брайан Хиггинс, партнер Группы консультирования в области цепочки поставок и операционной деятельности КПМГ в США. – Учитывая то, что большинство организаций традиционно уделяли основное внимание оптимизации внутренних процессов компаний, достижение необходимого уровня умений и производственных возможностей за пределами компании – проблема не одного дня».

Тем не менее нельзя не признать, что за последний год уровень обмена информацией по цепочке поставок в целом существенно улучшился. Полученные нами данные позволяют предположить, что за последний год в организациях произошли существенные сдвиги в этой области. Около 20% респондентов (в 2013 г. их количество составляло всего 9%) заявили, что обеспечивают полную информированность по цепочке поставок.

---

Брайан Хиггинс  
Партнер, Группа  
консультирования  
в области цепочки поставок  
и операционной  
деятельности, КПМГ в США

## Предприятия по-прежнему испытывают большие трудности с цепочкой поставок



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.  
Источник: исследование, проведенное журналом Forbes, январь 2014 г.

## Информированность возросла, но в целом эта область по-прежнему требует улучшения

### Все респонденты



### Аэрокосмический и оборонный сектор



### Автомобилестроение



### Конгломераты



### Потребительский сектор



### Машиностроение и промышленное производство



### Металлургическая промышленность



■ Полная информированность – наличие информации от поставщиков 1-го и 2-го звена и более отдаленных поставщиков

■ Ограниченнная информированность – ограниченная информация от поставщиков 1-го звена и полное отсутствие информации от поставщиков 2-го звена и более отдаленных поставщиков

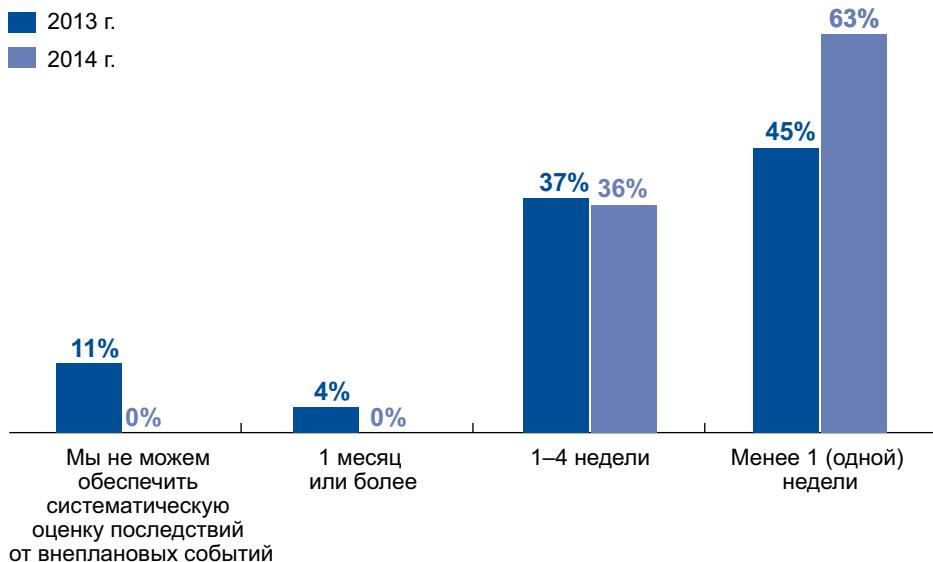
■ Средний уровень информированности – наличие информации от поставщиков 1-го звена и ограниченная информация от поставщиков 2-го звена

■ Отсутствие информированности – очень мало или полное отсутствие информации от поставщиков за пределами 1-го звена

Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.

Источник: исследование, проведенное журналом Forbes, январь 2014 г.

## Насколько быстро вы можете оценить последствия сбоя в цепочке поставок?



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.  
Источник: исследование, проведенное журналом Forbes, январь 2014 г.

«Тенденция, на которую указывают эти данные, явно положительная, но несмотря на рост числа компаний, утверждающих, что они имеют доступ к надежным данным по объемам поставок и возможностям своих поставщиков, на самом деле лишь немногие из них хорошо информированы и получают своевременно точные данные, – отмечает Брайан Хиггинс. – По сравнению с уровнем информированности по цепочке поставок в смежных секторах (например, около 75% производственных компаний сектора высоких технологий могут говорить

о полной информированности в пределах цепочки поставок), уровень информированности среди компаний потребительского и промышленного секторов все еще недостаточно высок».

В прошлом большинство программ по повышению уровня информированности были главным образом нацелены на снижение рисков, связанных с цепочкой поставок, поэтому не может не радовать то, что за последний год надежность цепочки поставок существенно возросла.

## Выводы КПМГ



**Стивен Купер**  
Руководитель практики  
консультирования  
компаний промышленного  
и автомобильного сектора,  
КПМГ в Великобритании

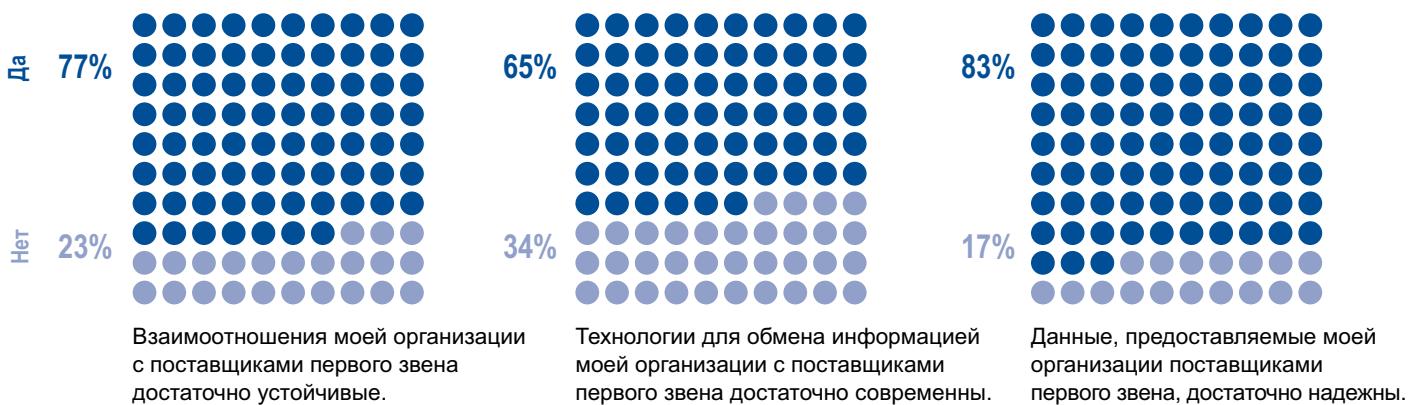
Результаты исследования этого года ясно показывают, что управление рисками, связанными с цепочкой поставок, по-прежнему остается одной из ключевых проблем производственных компаний. И это действительно так – исходя из собственного опыта, мы можем сказать, что очень немногие компании имеют полностью интегрированный процесс управления рисками цепочки поставок, который бы позволял воздействовать на все элементы рисков, и еще меньшему числу компаний удалось разработать целостный подход к решению связанных с поставками ключевых проблем.

Сейчас в Великобритании, а также на более развитых производственных рынках очень популярна стратегия, в основе которой лежит аутсорсинг ИТ-задач производственной компании в странах, расположенных географически близко к стране заказчика, для лучшего управления рисками. Недавно правительство Великобритании, желая поддержать возврат в страну промышленного производства, образовало новую службу (Reshore UK),

которая, среди прочего, предоставляет услуги мэтчинга (установления соответствия, сравнительной проверки) и локализации (определения местоположения) компаниям, желающим вернуть промышленное производство в Великобританию. Эти меры хорошо дополняют ряд других преимуществ страны: конкурентные налоговые ставки по налогу на прибыль компаний, хорошо проработанная и надежная нормативная среда, сильная законодательная структура, хорошо структурированный рынок труда и сильная стабильная экономика.

Правительство также работает над улучшением производственных возможностей и мощностей страны. Недавно принятый бюджет Великобритании на 2014 год предусматривал ряд мер, направленных на расширение программы стажировок и учреждение новых научно-технологических и проектировочных центров в сфере клеточной терапии и графеновых технологий, а также на создание учебных центров на получение степени доктора наук.

## Обмен информацией о производственных возможностях и уровне спроса в реальном времени



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.  
Источник: исследование, проведенное журналом *Forbes*, январь 2014 г.

Все респонденты совершенно уверены, что оценка последствий незапланированных событий внутри операций цепочки поставок занимает у них никак не больше месяца, при этом 63% указали, что проводят такую оценку меньше, чем за неделю (в прошлом году об этом заявили лишь 45% респондентов).

В области управления рисками уже наблюдаются улучшения, и наши респонденты отмечают, что основные инициативы по улучшению информированности теперь нацелены на оптимизацию управления затратами. Более половины всех респондентов отметили, что теперь все инициативы по улучшению информированности в первую очередь нацелены на улучшение управления затратами (в частности, 68% и 72% участников исследования из Великобритании и США, соответственно, отмечают, что теперь уделяют гораздо больше внимания управлению затратами).

Согласно полученным данным, часто улучшение информированности внутри цепочки поставок достигалось производителями за счет укрепления взаимоотношений с поставщиками первого эшелона. Более 75% респондентов отметили, что их отношения с поставщиками первого эшелона сейчас достаточно надежны и позволяют в реальном времени обмениваться информацией по производственным возможностям и уровню спроса. И еще больше респондентов (83%) ответили, что считают данные своих поставщиков верхнего звена достаточно надежными, чтобы

поддерживать даже более тесные взаимоотношения, и в настоящее время производители отходят от традиционной «цепочки» поставок и готовят почву для формирования «сети» поставщиков.

«При отсутствии доверия вы просто не сможете построить тот тип взаимоотношений, который необходим для обмена информацией в реальном времени, – отмечает Осаму Мацушита, руководитель практики консультирования промышленных предприятий, КПМГ в Японии. – Здесь всегда будет актуален вопрос доверия, ведь поставщики понимают, что их оценивают на основе предоставляемых ими данных в реальном времени, поэтому особенно радует то, что поставщики и производители спешат организовать площадку для обмена информацией в реальном времени».

В то же время технологии также играют роль в улучшении информированности и интегрированности цепочки поставок. Более половины респондентов теперь отмечают, что используют технологии планирования глобального спроса и глобальных производственных возможностей в работе своей цепочки поставок в масштабах всего предприятия. Почти две трети указывают, что используют высокие технологии для создания более устойчивых связей между научно-исследовательской деятельностью и разработкой продуктов в масштабах всей компании.

При отсутствии доверия вы просто не сможете построить тот тип взаимоотношений, который необходим для обмена данными в реальном времени.

Осаму Мацушита  
Руководитель практики консультирования промышленных предприятий, КПМГ в Японии

## Технологии применяются все шире

Как ваша компания использует данную технологию в следующих областях:

### Закупки и поставки на глобальном уровне



Планирование глобального спроса (изменения спроса в реальном времени)



Планирование глобальных производственных возможностей (использование информации о производственных возможностях в реальном времени и расширенных аналитических данных)



Связь с научными исследованиями в области новой продукции/разработкой новых продуктов



■ Не используются

■ Используются ограниченно (например, в отдельных бизнес-подразделениях или производственных линиях)

■ Используются в масштабе всего предприятия

Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.  
Источник: исследование, проведенное журналом Forbes, январь 2014 г.

«Производителям следует помнить, что эти технологии служат в первую очередь для создания фундамента повышения информированности и интегрированности, – отмечает Брайан Хиггинс. – Лучше всего, если они применяются совместно с правильными технологиями обмена информацией

и сотрудничества – тогда это существенно увеличивает ценность данных, получаемых из других систем».

Однако, несмотря на то что эти цифры подтверждают большее применение компаниями высоких технологий внутри цепочки поставок, в то же время,

согласно полученным данным, 28% компаний пока совсем не используют технологии планирования глобального спроса, а 38% используют такую технологию ограниченно или лишь в пределах своих научно-исследовательских функций и функций разработки продукции.

## Выходы КПМГ



### Брайан Хиггинс

Партнер,  
Группа консультирования  
в области цепочки  
поставок и операционной  
деятельности,  
КПМГ в США



### Д-р Маркус Шуллер

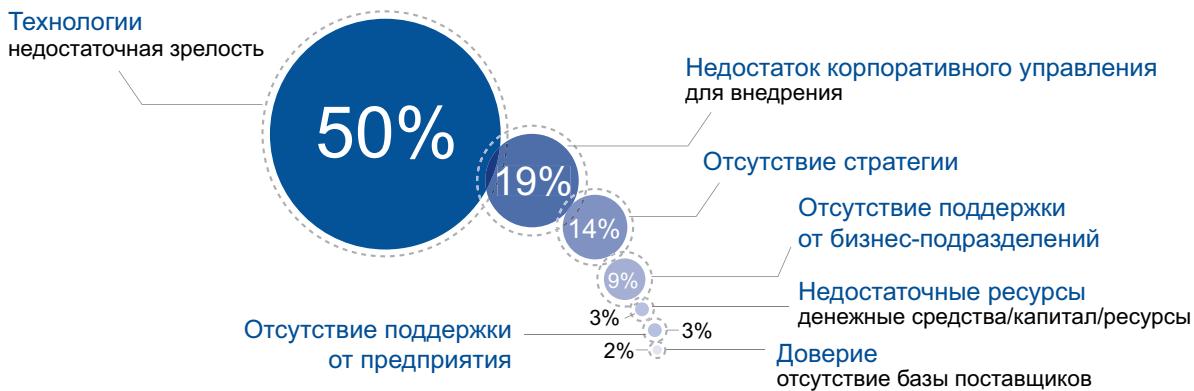
Партнер, Департа-  
мент консультаци-  
онных услуг,  
КПМГ в Германии

Мы считаем, что основное внимание будет по-прежнему уделяться улучшению обмена информацией и сотрудничества между организацией и ее внешними сторонами. В частности, можно отметить, что все больше компаний стараются сформировать технологическую платформу для всей цепочки поставок, которая поможет сократить информационно-подготовительный цикл заказа, поскольку от сокращения информационной подготовки закупки на один день процесс планирования и выполнения закупок выигрывает не меньше, чем от сокращения на целый день физической подготовки заказа.

Действительно, непропорционально большое количество времени и сил тратится на сокращение в дальнейшем физического цикла поставки, и мы считаем, что производители упускают большие возможности сократить, прежде всего, информационный цикл. Поскольку процесс цепочки поставок требует постоянного улучшения, очень важно, чтобы и физические, и информационные звенья цепочки поставок были полностью оптимизированы.

Наш опыт работы в данном секторе подтверждает, что промышленные производители сейчас все больше интересуются тем, какие средства, методы и подходы применяются в смежных отраслях (например, в секторе высоких технологий, розничной торговли и швейной промышленности), за счет которых им удалось очень существенно улучшить весь процесс обмена информацией по цепочке поставок.

## Недостаточная зрелость применяемых в производстве технологий



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.

Источник: исследование, проведенное журналом *Forbes*, январь 2014 г.

Очевидно, что этот аспект требует дальнейшего улучшения.

В качестве основного препятствия при внедрении новых технологий в работу цепочки поставок более половины участников исследования указали незрелость технологий. И это неудивительно, если учесть скорость, с которой сейчас меняются технологии и появляются новые комплексные решения. Тем не менее то, что только один из пяти респондентов назвал в числе проблем недостаток корпоративного управления и менее чем один из десяти упомянул трудности, связанные с получением поддержки от основного бизнеса или предприятия, наводит на мысль о том, что лица, ответственные за принятие решений, ждут, пока технологии станут более зрелыми.

Наши данные позволяют предположить, что руководство компаний может с этим согласиться. 45% респондентов отметили, что новые технологии могут стать самым существенным механизмом повышения информированности об основных тенденциях спроса, ограничениях производственных возможностей и сбоях в цепочке поставок, и только 8% считают критически важным фактором внутреннюю поддержку организации. В целом можно говорить о том, что чем быстрее станет понятно, что технология является достаточно зрелой, тем охотнее лица, ответственные за принятие решений, будут внедрять ее и получат на это полную поддержку руководства компаний.

«Мы уже видим огромную пользу от применения новых технологий, – отмечает Брюс Роджерс из аналитического департамента издания *Forbes*. – Те предприятия, которые способны организовать единый поток информации, создать общий язык коммуникации и добиться единого понимания бизнеса, в итоге достигнут не просто повышения эффективности, а еще и получат массу конкурентных преимуществ».

Наши респонденты высказываются также о мерах, принимаемых в отношении интеграции цепочки поставок. 75% респондентов утверждают, что в течение следующих 3–5 лет им удастся создать глобальную интегрированную цепочку поставок. Неудивительно, что менее крупные организации высказываются более оптимистично, так как в целом их цепочка поставок проще и менее глобализована.

«Эффективная интегрированная цепочка поставок совершенно необходима для успешного управления сложной, имеющей высокий риск сбоев системой закупок, с которой нам сейчас приходится иметь дело, – говорит Джефф Доббс. – И речь идет не только о том, чтобы добиться большей эффективности цепочки поставок или сокращения затрат, здесь важно использовать сильные стороны вашей цепочки, чтобы улучшить общую рентабельность компании и создать платформу для устойчивого роста».

74% респондентов заявляют, что в течение следующих 3–5 лет им удастся создать глобально интегрированную цепочку поставок.

# Пример из практики

## Более оперативная передача информации и автоматизация допоставок продукции как меры повышения эффективности

Когда одна крупная фирма по производству автомобильных запчастей по желала сократить затраты, улучшить уровень коммуникации и уменьшить оборотный капитал, ее руководство решило, что нужно внимательно рассмотреть, каким образом взаимодействуют внутренние подразделения организации и поставщики.

Здесь возникло две основных проблемы. Первая – это время, необходимое на передачу информации об изменении спроса по многочисленным звеньям цепочки поставок. И вторая – это то, каким образом компания согласовывает процесс пополнения необходимой продукции и политику в отношении товарно-материальных запасов с информацией об изменении уровня спроса. Исторически так сложилось, что в связи с неопределенностью спроса и несвоевременной передачей информации компания старалась держать на складах значительный запас продукции, чем это было необходимо, что в результате привело к разрастанию размера оборотного капитала.

Компании требовалось существенно улучшить обмен информацией и прозрачность операций между своими подразделениями и поставщиками. Действуя таким образом, компания надеялась сократить период передачи информации с нескольких недель до нескольких дней. Руководство компании хотело быть уверенным, что все звенья расширенной цепочки поставок работают на основе одной и той же информации на один и тот же момент времени.

Компании также потребовалось разработать и внедрить процесс допоставок, ориентированный на уровень спроса, который позволил бы добиться лучшей согласованности графика поставок поставщиков с текущим уровнем спроса и потребления в ближайшей перспективе, сократив таким образом за счет лучшего согласования уровня спроса и необходимого количества поставки размер оборотного капитала.

Используя специальную основанную на облачных технологиях информационную платформу, разработанную специалистами КПМГ, компания реализовала пилотный проект и продемонстрировала преимущества, которых можно достичь за счет повышения прозрачности операций и применения системы допоставок продукции, основанной на уровне текущего спроса. За счет реализации пилотного проекта компания смогла сократить оборотный капитал на целых 20% и одновременно улучшить эффективность работы поставщиков. Сейчас более 60 производственных объектов и более 3000 поставщиков компании используют возможности, которые дает новая система.

## Выводы КПМГ



**Эрик Дэммот**  
Руководитель  
практики по работе  
с предприятиями  
металлургической  
отрасли

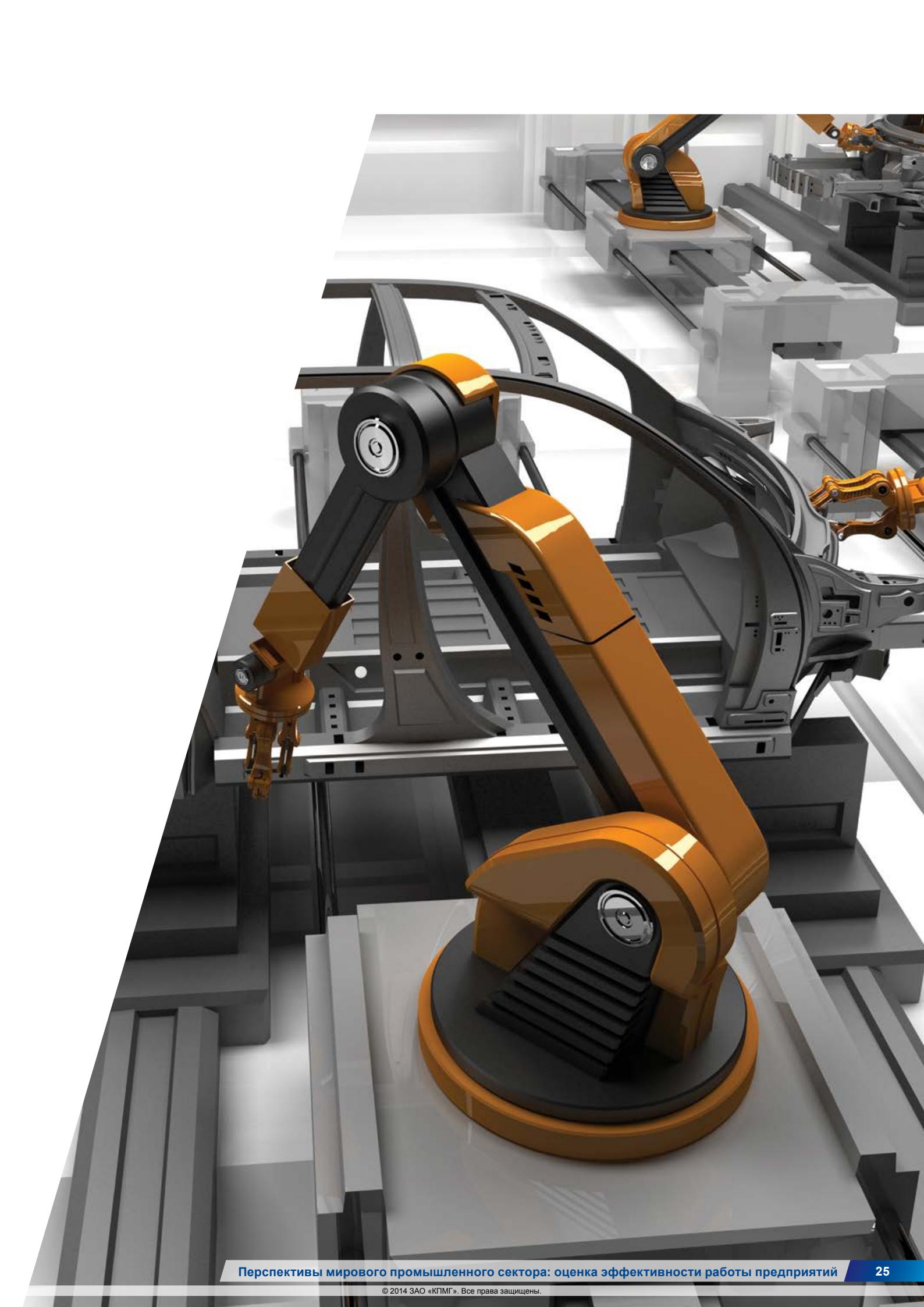
В ближайшие годы мы ожидаем сокращения излишних производственных мощностей за счет реструктуризации и консолидации, в частности в Китае и Западной Европе. В итоге это должно принести стабильность участникам рынка, поставщикам и заказчикам на глобальном и региональном уровнях. Мы также ожидаем усиления традиционных для металлургических компаний проблем – повышения стоимости энергии, сокращения объема ресурсов, недостатка квалифицированного персонала и пр. – при усилении регулирования и повышении внимания к затратам и ценам.

Учитывая циклический характер развития металлургического сектора, едва ли стоит удивляться, что компании сектора сейчас чувствуют, что недовложение средств в технологии может стать серьезной проблемой. Ведь именно технологические инновации в конечном счете помогут организациям и соответствовать требованиям бу-

лее строгой нормативной среды, и выдерживать колебания рынка, и лучше управлять своей цепочкой поставок.

Ключом к решению этих проблем будет внедрение хорошо интегрированных приложений по планированию и прогнозированию, а также выбор подходов, обеспечивающих более точное планирование сценариев и прогнозное моделирование. Металлургические организации, которые сейчас более ревностно, чем когда-либо относятся к затратам, начинают понимать ценность новых технологий, особенно аналитических данных, в нестабильной экономической среде.

Согласно данному исследованию, металлургический сектор, как и другие секторы, сейчас уделяет большое внимание партнерству и сотрудничеству, стараясь за счет этого снизить риски, распределить затраты и добиться большей доходности своих инвестиций в НИОКР.



## Иновации становятся лозунгом бразильских компаний

За последние несколько лет сектор промышленного производства Бразилии потерял часть своей прежней доли на глобальном рынке – главным образом в результате давления на экспорт факторов цен и производительности.

Чтобы изменить эту ситуацию, **промышленная индустрия страны сейчас рассматривает новые модели** и основное внимание уделяет инновациям и разработкам. И хотя за последние два года компании затратили на НИОКР менее 3%, 81% респондентов заявляют, что сейчас планируют инвестировать в НИОКР где-то от 2% до 5%.

Промышленники Бразилии также надеются, что инвестиции в развитие уже существующих продуктов и услуг и модернизация текущих моделей помогут подтолкнуть рост. **Судя по всему, произошла кардинальная смена взглядов и понимания ситуации на рынке.**

Тем не менее важно упомянуть, что хотя бразильские промышленники надеются, что именно инновации помогут изменить недавние тенденции, за решением своих текущих проблем рентабельности они, как правило, обращаются на внутренний рынок.

**Чарльз Крик**

ответственный партнер, Департамент аудиторских услуг, КПМГ в Бразилии

## Ускорение

Думаю, что в результате продвижений в трех областях – печатные технологии в 3D, расширение сотрудничества и оптимизация цепочки поставок – в течение следующих десяти лет организации будут тратить значительно меньшее время на вывод продуктов на рынок.

Во-первых, давайте **учитывать мультиплекативный эффект технологий**: если, используя 3D-печать и другие технологии, компания может разработать и внедрить новый компонент или продукт в три раза быстрее и значительно дешевле, легко предположить, что она не только опередит своих конкурентов, но будет более отзывчива к нуждам клиентов, сможет обеспечить индивидуальный подход и, как результат, получит более высокую прибыль.

Во-вторых, я думаю, что сотрудничество в правильных обстоятельствах также сокращает время выхода на рынок. Производители скоро поймут, что партнерство с технологическими фирмами позволит им сократить время, затрачиваемое на разработки, и снизить связанные с этим риски. Мы уже сейчас видим положительный эффект от партнерства компаний Microsoft и Google с промышленными производителями, где в результате каждый может сосредоточиться на том, что он делает лучше всего.

И в-третьих, уделяя больше внимания оптимизации цепочки поставок, производитель первым получит преимущество от выхода на рынок. В частности, для конгломератов и тех предприятий, которые предлагают большое разнообразие продуктов, способность консолидировать поставщиков из различных бизнес-направлений даст возможность повысить свою эффективность и потенциально снизить затраты. **Более высокий уровень информированности по цепочке поставок и лучший обмен данными об изменениях спроса также сократит время на производство.**

Пока полный эффект этих усовершенствований до конца не известен, но ясно то, что сектор промышленного производства очень скоро станет и более быстрым, и более конкурентоспособным.

**Кен Сил**

руководитель Международной практики по работе с конгломератами

Быстрорастущие развивающиеся рынки, увеличивающие свою долю в глобальном ВВП, сейчас играют немаловажную роль в стратегии роста компаний. В последнем исследовании КПМГ, посвященном быстрорастущим рынкам, 84% руководителей высшего звена отмечают, что их внимание приковано к этим странам, и, мне кажется, не без оснований: быстрорастущие развивающиеся рынки существенно важны для глобальных производителей, если они хотят обеспечить рост и раскрыть новые модели ведения бизнеса.

**Компании, в которых действует многолетний процесс стратегического планирования, сильное целенаправленное глобальное/локальное руководство, осуществляется грамотное распределение сил за счет слияний и поглощений и финансирование научных исследований и разработок, имеют более выгодную позицию для достижения успеха на развивающихся рынках.** И все же, по моему мнению, такой элемент, как информационные технологии, может стать источником сбоев планирования и реализации стратегий на развивающихся рынках. Сбор и оценка правдивой информации о затратах и рентабельности бизнеса – вплоть до уровня продукта – на том или ином рынке **дает компаниям возможность оперативно принимать решения**, необходимые для регулирования бизнес-моделей в зависимости от изменений факторов стоимости и доходности. А изменяться эти факторы будут довольно часто – для развивающегося рынка рано или поздно возникает проблема волатильности, вопрос только в том, когда ее ожидать.

**Марк Барнс**

руководитель Международной практики по работе с быстрорастущими рынками

## Локализация или модуляризация экспертных знаний?

Нет сомнений, что промышленное производство остается краеугольным камнем национальной экономики, а сейчас становится еще сложнее определить, какая именно роль отведена этому сектору. Каков правильный объем производства, необходимый для поддержания экономического роста? Каковы наиболее оптимальные регионы для размещения промышленного производства и различаются ли они в зависимости от сектора? Как инвестиции в промышленное производство могут помочь развитию этих регионов, городов, стран?

Я думаю, что в будущем усилится тенденция **локализации экспертных знаний, когда кластеры этих знаний будут находиться в определенных регионах, образовывая некий микрокосм, в котором сосредоточены все необходимые знания и умения в конкретной области**. Например, во многом вследствие доминирования Лондонского Сити в экономике Великобритании, страна сейчас ощущает острую необходимость создания экспертных кластеров и в других ее регионах. Отдельные секторы, например, аэрокосмический и оборонный, могут представлять интерес как для внутреннего, так и для внешнего инвестирования, в результате у компаний сектора появится доступ на европейский рынок и сохранится возможность пользоваться опытом и ресурсами своих головных предприятий в Великобритании.

Здесь следует отметить, что логический результат локализации экспертных знаний – **образование аналогичных модулей и использование универсальной технологии для точного дублирования производства почти в каждой юрисдикции – может также иметь преимущества**, особенно в области НИОКР. Данный подход может быть особенно ценным для автомобильного и потребительского секторов.

Оба подхода предлагают хорошие возможности и имеют свои преимущества. Но независимо от этого, производственной организации нужно уметь хорошо адаптироваться, быть мобильной и легкой на подъем, иначе ей трудно будет выжить в бизнес-среде, где успех все чаще зависит от гибкости компании, чем от умения просто выполнять какую-то предписанную стратегию.

**Энди Уильямс**

руководитель практики управленческого консультирования промышленных предприятий Великобритании, КПМГ в Великобритании

В настоящее время в автомобильной индустрии наблюдается небывалый для данного сектора темп внедрения инноваций. С каждым годом автомобили оснащаются все новыми и новыми электронными компонентами, и **производителям оригинального комплектного оборудования сейчас приходится управлять двумя производственными циклами**: один для технологии и другой для конечной продукции. Потребитель, который жаждет получить техническую новинку, усиливает прессинг на производителя, заставляя его как можно скорее выпустить товар на рынок.

Имея ограниченные ресурсы в условиях потенциального увеличения затрат на высокие технологии, сегодня производители оригинального комплектного оборудования при инвестировании в технологии очень стараются расставить правильные приоритеты, выбирая между многочисленными перспективными инновациями – новые технологии в области силовых установок, прорывы в сфере больших данных и аналитики, инновации саморезных технологий и разработка новых продуктов на основе услуг.

Ясно то, что **технологическое лидерство останется одним из ключевых критериев успеха компаний в автомобильном секторе** и их возможностью сохранять свою независимость.

**Мэттью Мейер**

руководитель Международной группы по работе с компаниями автомобильного сектора

Инновации остаются основной проблемой производителей на развивающихся рынках. При этом если некоторое время назад основное внимание уделялось инновациям продуктов (особенно при создании глобальных продуктов с местным колоритом), то сегодня производители больше заняты **внедрением инноваций в других сферах, например в области оптимизации затрат, ввода в продукцию новых свойств и программ реализации ценности партнерства**, направленных на создание инновационных идей в сотрудничестве с поставщиками и партнерами по бизнесу. В Индии, например, компании уделяют огромное внимание сотрудничеству внутри цепочки поставок и взаимодействию с поставщиками услуг логистики для повышения надежности, оптимизации производственных возможностей и сокращения затрат за счет выявления и максимального использования преимуществ инноваций в области операционных процессов и практики ведения бизнеса.

**Ричард Рикхай**

генеральный директор, КПМГ в Индии

# Пять основных выводов для промышленных компаний

1

Чтобы обеспечить рост и эффективность всего предприятия, вам необходимо хорошо понимать, каковы затраты на производство продукции и какова ее рентабельность.

2

Постоянно проводите оценку вашей модели внедрения инноваций для обеспечения эффективности технологий и доходности вложенных средств.

3

Используйте бизнес-модели партнерства и сотрудничества для достижения синергии по всей цепочке создания стоимости.

4

Для улучшения информационного обмена и прозрачности операций используйте технологии и укрепляйте доверие между сторонами по всей цепочке поставок.

5

Создавайте стратегии для решения проблем, связанных со сбоями поставок, возникающих в результате быстрого внедрения изменений и новшеств в процесс производства, новых разработок в сфере материаловедения, внедрения инновационных средств поддержки решений и прорывных технологий.

# Об исследовании

Исследование «Перспективы мирового промышленного сектора» проведено на основе опроса 460 представителей высшего руководства промышленных компаний, проведенного в начале 2014 г. изданием *Forbes* по поручению KPMG International. Участники опроса представляют шесть секторов: аэрокосмический и оборонный сектор, автомобильная промышленность, конгломераты, потребительский сектор, машиностроение и промышленное производство и металлургия.

50% респондентов являются менеджерами высшего звена в компании, и треть участников представляли организации, годовая прибыль которых составляет 5 миллиардов долларов США. Респонденты в равном количестве представляли Северную и Южную Америку, Европу и Азию.

Где вы находитесь территориально?



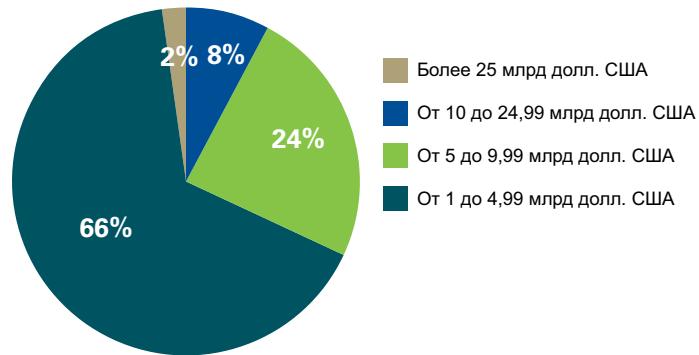
Какой из перечисленных ниже вариантов наиболее соответствует занимаемой вами должности?



Какой из секторов промышленной индустрии вы представляете?



Какова сумма ежегодной глобальной прибыли, получаемой вашей организацией (долл. США)?



Примечание: показатель в сумме может быть менее 100% в связи с округлением процентных долей.  
Источник: исследование, проведенное журналом *Forbes*, январь 2014 г.

# Руководители практик крупнейших стран по консультированию промышленных предприятий

## KPMG International/США

**Джефф Доббс**  
Руководитель  
Международной группы  
КПМГ по работе  
с промышленными  
предприятиями  
+1 313 230 3460  
j.dobbs@kpmg.com

### Швеция

**Бьорн Халлин**  
Партнер, руководитель  
Департамента по оказанию  
услуг предприятиям  
промышленного сектора  
КПМГ в Швеции  
+46 8 723 96 26  
bjorn.hallin@kpmg.se

### Великобритания

**Стивен Купер**  
Руководитель практики  
консультирования  
компаний промышленного  
и автомобильного сектора  
Великобритании  
КПМГ в Великобритании  
+44 20 73118838  
stephen.cooper@kpmg.co.uk

### Канада

**Дон Мэтью**  
Партнер, руководитель  
практики консультирования  
промышленных предприятий  
КПМГ в Канаде  
+1 604 455 4002  
dmatthew@kpmg.ca

### Нидерланды

**Том Ван дер Хейден**  
Партнер  
КПМГ в Нидерландах  
+31206 567520  
VanderHeijden.Tom@kpmg.nl

### Франция

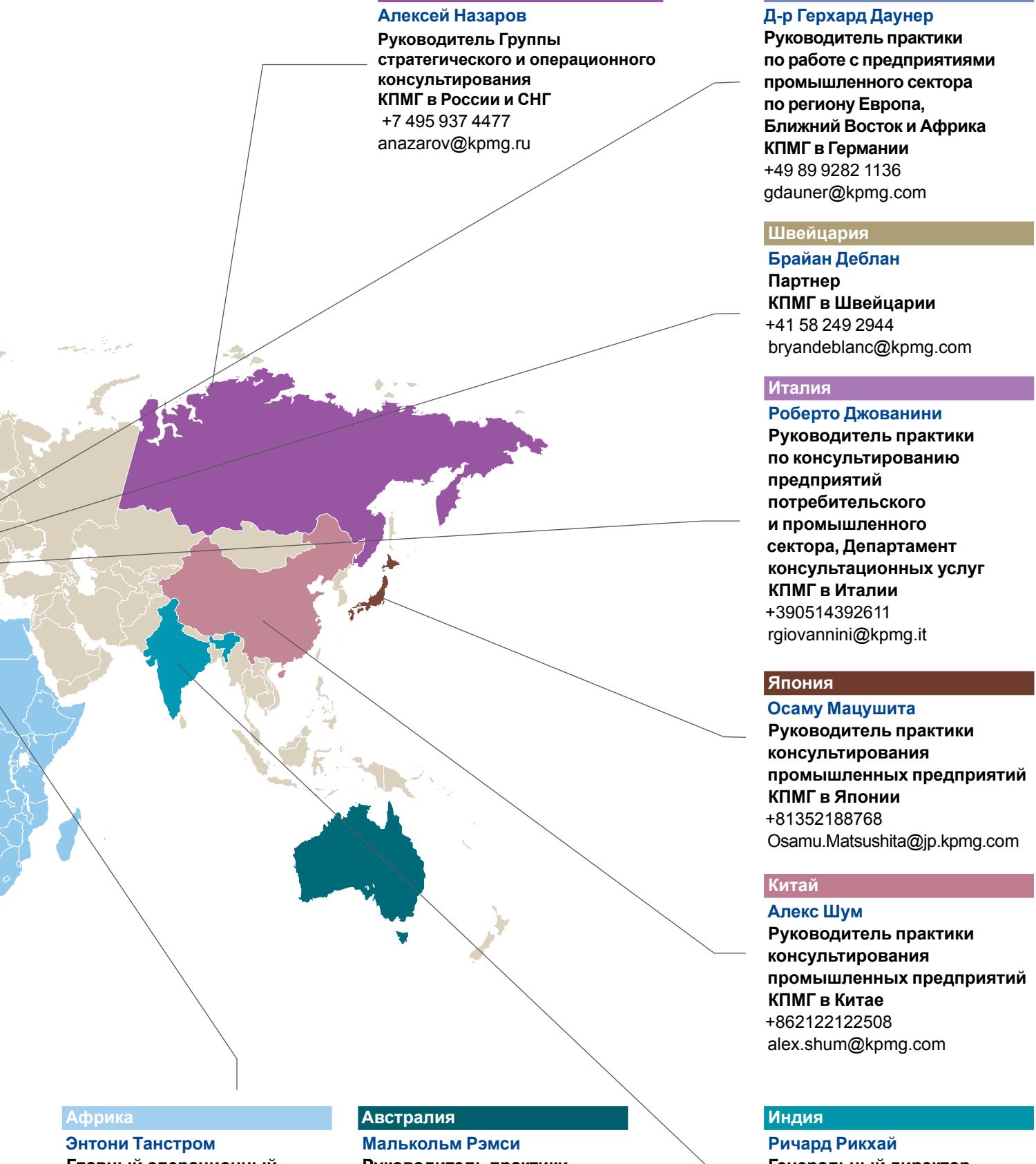
**Филипп Гранклерк**  
Партнер  
КПМГ во Франции  
+33155686952  
p.grandclerc@kpmg.fr

### Испания

**Мануэль Парра**  
Партнер, руководитель  
практики консультирования  
промышленных предприятий  
КПМГ в Испании  
+34914563400  
m.parra@kpmg.es

### Бразилия

**Чарльз Крик**  
Ответственный партнер,  
Департамент аудиторских услуг  
КПМГ в Бразилии  
+551121833102  
ckrieck@kpmg.com.br



## Примечания

## Примечания

# Международная группа руководителей практик по работе с предприятиями промышленного сектора:

## Джеф Доббс

Руководитель Международной группы КПМГ по работе с промышленными предприятиями  
+1 313 230 3460  
jdobbs@kpmg.com

## Марк Барнс

Руководитель Международной практики по работе с быстрорастущими рынками  
+1 212 872 3199  
mbarnes1@kpmg.com

## Эрик Дэмотт

Руководитель Международной практики по работе с металлургическими предприятиями  
+349 1456 3406  
edamotte@kpmg.es

## Д-р Герхард Даунер

Руководитель практики по работе с предприятиями промышленного сектора по Европе, Ближнему Востоку и Африке  
КПМГ в Германии  
+49 89 9282 1136  
gdauner@kpmg.com

## Дэвид Фрей

Руководитель Группы консультирования в области стратегии и операций  
КПМГ в Китае  
+86 108 508 7039  
david.frey@kpmg.com

## Дуг Гейтс

Руководитель Международной практики оказания услуг предприятиям аэрокосмического комплекса и оборонного сектора  
+1 404 222 3609  
dkgates@kpmg.com

## Осаму Мацушита

Руководитель практики консультирования промышленных предприятий  
КПМГ в Японии  
+81 352 188 768  
osamu.matsushita@jp.kpmg.com

## Кен Сил

Руководитель Международной практики по работе с конгломератами  
+1 203 406 8526  
kseel@kpmg.com

## Йорг Штратер

Руководитель Международной практики налогового консультирования промышленных предприятий  
+49 211 475 8381  
jstrater@kpmg.com

## Энди Уильямс

Руководитель практики управленческого консультирования промышленных предприятий  
КПМГ в Великобритании  
+44 20 73114381  
andrew.williams@kpmg.co.uk

## Дополнительные материалы предоставили:

### Ральф Кантер

Управляющий директор, Департамент консультационных услуг КПМГ в США  
+1 314 444 1530  
rcanter@kpmg.com

### Стивен Купер

Руководитель практики консультирования компаний промышленного и автомобильного сектора Великобритании  
КПМГ в Великобритании  
+44 20 73118838  
stephen.cooper@kpmg.co.uk

### Джон Каммингс

Руководитель Международной практики консультирования в области стратегии и операций  
+1 214 840 2130  
john.cummings@kpmg.com

### Брайан Хиггинс

Партнер, Группа консультирования в области цепочки поставок и операций  
КПМГ в США  
+1 312 665 8363  
bhiggins@kpmg.com

### Чарльз Крик

Ответственный партнер, Департамент аудиторских услуг КПМГ в Бразилии  
+55 112 183 3102  
ckrieck@kpmg.com.br

### Вилли Кру

Руководитель Международной практики по работе с компаниями потребительского сектора  
+1 416 777 8710  
w круh@kpmg.ca

### Дональд Мэйльярд

Руководитель Департамента консультирования в области финансового управления по Северной Америке  
+1 214 840 2130  
dmailliard@kpmg.com

### Мэтью Мейер

Руководитель Международной группы КПМГ по работе с компаниями автомобильного сектора  
+49 711 9060 41730  
mathieu.meyer@kpmg.com

### [kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



### [kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



### Ричард Рикхай

Генеральный директор КПМГ в Индии  
+91 124 307 4303  
rrikhy@kpmg.com

### Джим Скализ

Партнер, Отдел управленческого консультирования КПМГ в США  
+1 919 664 7344  
jdscalise@kpmg.com

### Д-р Маркус Шуллер

Партнер, Департамент консультационных услуг КПМГ в Германии  
+49 175 9395008  
mschueller@kpmg.com

### Марк Тун

Руководитель Международной группы КПМГ в сфере управления данными и аналитики  
+1 713 319 2433  
mtoon@kpmg.com

### Мишель Хендрикс

Исполнительный директор Международной группы КПМГ по работе с промышленными предприятиями  
+1 203 406 8071  
mhhendricks@kpmg.com

### Марта Коллер

Старший менеджер по маркетингу Международная практика по работе с промышленными предприятиями КПМГ в Канаде  
+1 416 777 3505  
mcollyer@kpmg.ca

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2014 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG, логотип KPMG и слоган "cutting through complexity" являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.

Переведено с разрешения KPMG International Cooperative.