



ДИСТРИБУЦІЯ І ЛОГІСТИКА

№ 10 ДЕКАБРЬ 2010

www.ukrlogistica.com.ua



ЛС ПРАВОЧНИК
ЛОГИСТА 2011

(044) 501-66-68

22-25
ЛЮТОГО

Виставковий центр
КИЇВ
ЕКСПО
ПЛАЗА



ЛОГІСТИКА

Четверта міжнародна спеціалізована виставка

Тематика виставки

- Транспортна логістика
- Логістичні послуги
- Логістичні технології
- Логістична інфраструктура
- Інформаційно-телекомунікаційні системи в логістиці

**ЗАПРОШУЄМО
ДО УЧАСТІ У ВИСТАВЦІ!**

Контакти оргкомітету:

тел./факс: (44) 461-9306,
Сергій Крот, krot@eindex.kiev.ua

www.logistics.ua

**Усі грані
сучасної логістики!**

Організатор



За підтримки



Партнер програми заходів





Хорошо там, где мы есть!

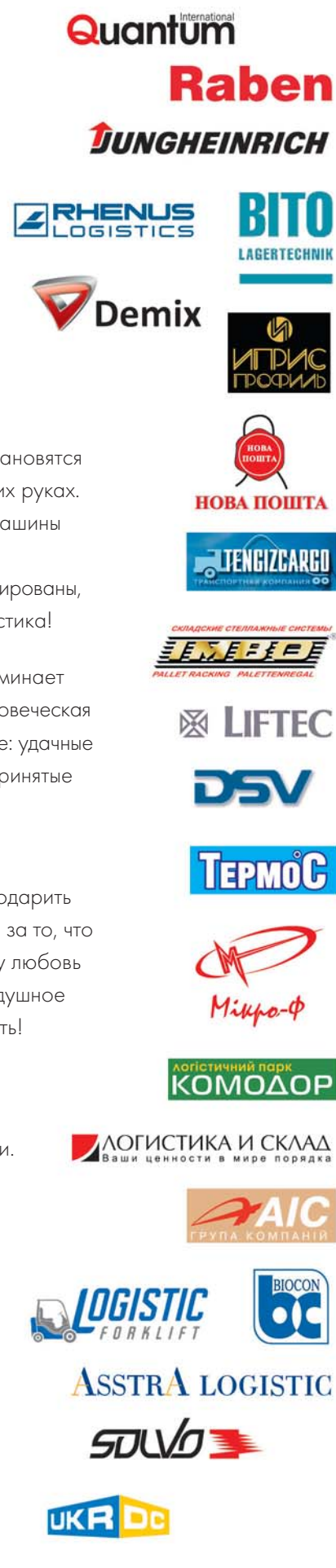
Как часто мы слышим или говорим совершенно противоположное. Мысли, облаченные в слова, становятся реальностью, и круг замыкается. А ведь все в наших руках. Хорошо там, где порядок, где вовремя подаются машины и четко отгружаются товары, где информация структурирована и доступна, поставщики дисциплинированы, клиенты лояльны – хорошо там, где работает логистика!

Оглядываясь на уходящий год, каждый из нас вспоминает наиболее значимые события. И так уж устроена человеческая память, что в первую очередь вспоминается хорошее: удачные решения, совместные проекты, новые контракты, принятые вызовы... Все это состоялось благодаря вам. Так же, как и журнал «Дистрибуция и логистика».

Поэтому в преддверии Нового года я хочу поблагодарить всех наших читателей, рекламодателей и партнеров за то, что в самые трудные времена вы были с нами. За вашу любовь и поддержку, за лояльность и критику, за неравнодушное отношение к тому, что мы делаем. За то, что вы есть!

Пусть в новом году, несмотря ни на что, наш мир будет радостным, работа – интересной, испытания – посильными, достижения – блестящими. Пусть будет хорошо там, где мы есть, ведь это хорошо мы создаем сами.

Татьяна Клименко





Содержание

ЛОГИСТИКА

Новые горизонты AsstrA Logistic7

Ассоциация холодной логистики

Удачный старт8

О лидерстве и логистике 10

День логиста: стратегическая кооперация..... 12

Lean Production:

планомерное совершенствование 14

Зачем сети РЦ?20

Выход – вертикальное планирование.....22

Ликвидация неликвидов27



АВТОМАТИЗАЦИЯ

ERP по-украински. Взгляд пользователя33

ДИСТРИБУЦИЯ

Концепция эффективной дистрибуции36



МАРКЕТИНГ

Анализ ассортимента:

проблемы выбора42



ПЕРЕВОЗКИ

Перевозки в законе46

СКЛАД

Прием на высшем уровне48



www.ukrlogistica.com.ua

Журнал «Дистрибуция и логистика»
№ 10, декабрь 2010

Свидетельство о регистрации
КВ № 7299 от 14.05.2003 г.
Издается с 2003 г.
10 номеров в год
Тираж: 5000

Учредитель Клименко Т. Е.
Издатель СПД Клименко Т. Е.

Адрес редакции:
03040, Киев, ул. Васильковская 2а, к. 52
т. (044) 257-85-65
www.ukrlogistica.com.ua
dl@ukrlogistica.com.ua

Реклама
(044) 501-66-68
reklama@ukrlogistica.com.ua

Цветоделение и печать
ООО «Полиграфическая фирма «Джой»
Киев, ул. Фрунзе, 82

Заказ № 1197
Подписано в печать
06.12.10

Журнал распространяется по подписке
Цена договорная

Подписной индекс:
«Укрпошта» 08217
«Роспечать» 21894

Перепечатка и любое использование материалов
допускается только с письменного разрешения
редакции.
Редакция может не разделять мнение авторов,
высказанное в статьях.

Материалы, отмеченные знаком *, публикуются
на правах рекламы
Ответственность за достоверность данных
и информации рекламных объявлений несет
рекламодатель. Рекламодатель единолично
отвечает за содержание предоставленных
рекламных материалов, соблюдение авторских
прав, наличие ссылки на лицензии
и сертификаты для товаров и услуг в порядке,
установленном действующим законодательством
Украины.

При подготовке новостей использованы
пресс-релизы фирм-производителей
и представительств, а также материалы сайтов
www.mdoffice.com.ua
www.mtu.org.ua
www.qdpro.com.ua

Передплата 2011

Про те, як працює логістика
Читайте та заощаджуйте!



Детальніше на с. 56

TruckForce в Украине

Компания Goodyear Dunlop Tires Ukraine объявила о старте в Украине проекта TruckForce – европейской сети сервисного обслуживания для коммерческого транспорта.

На данный момент сеть грузовых шинных сервисов компании объединяет 1900 центров по всей Европе. Каждый из них оснащен профессиональным оборудованием и укомплектован штатом обученных специалистов. В Украине Goodyear Dunlop не собирается создавать подобные центры собственными силами, а будет использовать уже имеющиеся, но тщательно отбирать их по своим стандартам. На сегодняшний день украинская сеть, являющаяся частью общеевропейской программы Goodyear, состоит из 16 центров, расположенных в Киеве, Донецке, Днепропетровске, Харькове, Луганске, Симферополе, Херсоне, Одессе, Виннице, Тернополе, Луцке, Ужгороде и Львове. Пока на них предоставляются такие сервисы, как продажа, монтаж/демонтаж, балансировка, ремонт и на некоторых – утилизация. Возможность оказания услуг по ремонту или замене шин в автопарке у клиента либо на дороге (программа Mobility) стартует в следующем году.

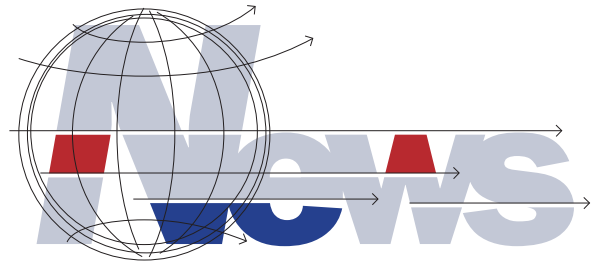
Для реализации проекта TruckForce был выбран логистический партнер, осуществляющий дистрибуцию шин по всей стране, – компания «Омега-Автопоставка». Для логистики шин на этом предприятии выделен отдельный складской комплекс.

На пресс-конференции, посвященной старту проекта, руководитель отдела грузовых шин Goodyear Dunlop Tires Ukraine Игорь Перепелкин подчеркнул, что Украина сделала большой шаг к тому, чтобы стать полноценным звеном европейской транспортной цепи с соответствующим уровнем обслуживания и гарантийным сервисом на основных магистралях.



Авиакомпании объединяются

Авиакомпании «АэроСвит», «Днеправиа» и «Донбассаэро» объединяются в «Украинскую авиационную группу». Соответствующее разрешение на расширение стратегического авиаальянса, созданного в начале 2007 г. «АэроСвитом» и «Донбассаэро», дал АМКУ. Согласно сообщению «АэроСвита», создание авиаальянса должно способствовать укреплению транзитного потенциала Украины, сбалансированному экономическому, социальному и инвестиционному развитию регионов страны за счет качественного воздушного сообщения с Киевом и миром. Вследствие объединения маршрутной сети и флота авиакомпаний надеются сократить операционные расходы.



Грузов

становится больше

По данным Государственного комитета статистики, за 10 месяцев 2010 г. объемы перевозки грузов украинским железнодорожным транспортом выросли по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 11,3%, до 356,2 млн. т, в т.ч. отправление грузов – на 11,7%. В октябре предприятия ж/д транспорта перевезли 38,3 млн. т грузов, что на 0,5% больше, чем в сентябре.

По оперативным данным госадминистрации железнодорожного транспорта Украины («Укрзалізниця»), у нее прирост грузоперевозок за январь–октябрь составил 7% по сравнению с прошлым годом. При этом объем финансовых поступлений достиг 23 млрд. грн., (+10% по сравнению с 2009 г.), а объем капитальных вложений – 3,8 млрд. (+11%).

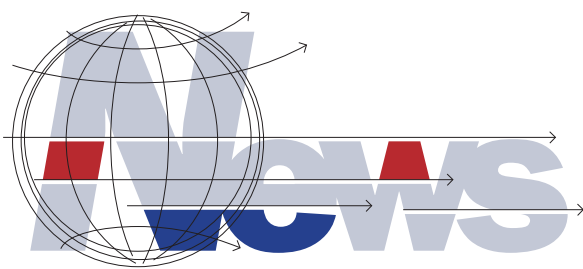
Государственная администрация морского и речного транспорта сообщает об увеличении объемов переработки контейнеров морскими портами: за январь–октябрь с.г. в Ильичевском, Одесском и Мариупольском портах их было обработано 529303 TEU – на 26% больше, чем годом ранее. Максимальный прирост (+31%) продемонстрировал Одесский морпорт, который обработал 284298 TEU, в т.ч. 954 – в режиме траншипмента, на который была введена 50%-ная скидка.

«Новая Линия»

остается в «Комодоре»

Логистический парк «Комодор» подписал новый договор аренды с сетью строительных супермаркетов «Новая Линия».

Ритейлер не только продлил текущий договор с «Комодором», но и увеличил занимаемые складские площади – с февраля 2011 г. он будет использовать 5430 м² складских помещений, или 8% общей площади парка. «Компания «Новая Линия» является нашим клиентом с марта 2009 г., и мы довольны решением ее руководства продолжить сотрудничество, – комментирует исполнительный директор чешской инвестиционной компании PPF Real Estate, являющейся одним из собственников парка «Комодор», Т. Кронес. – Мы готовы к ситуации, когда наши клиенты развиваются и нуждаются в дополнительных площадях в нашем логистическом комплексе».



РНТ в Украине

Компания «Русские Навигационные Технологии» (РНТ), один из лидеров российского рынка систем мониторинга и контроля автотранспорта, объявляет об открытии своего представительства в Украине.

Это стало очередным шагом в реализации объявленной в феврале 2010 г. долгосрочной стратегии РНТ по расширению присутствия на перспективных рынках СНГ и стран дальнего зарубежья. Представительство создано на базе ООО «Трэк-Авто» – крупнейшего партнера РНТ в Украине. Оно займется продвижением на местный рынок решений на базе системы GPS/ГЛОНАСС мониторинга и контроля транспорта «АвтоТрекер». В настоящее время первоочередной задачей компании является внедрение этой системы на крупных предприятиях в горнодобывающей промышленности, строительстве, нефтегазовом секторе, а также вывод на украинский рынок соответствующих отраслевых решений. Еще одно направление работы связано с участием в госпроектах по применению информационных и телекоммуникационных технологий для повышения безопасности транспорта и качества транспортного обслуживания.

Хранилище «Грин Тим»

Компания «Грин Тим» строит в Украине хранилище для свежих овощей. Проект является одним из самых крупных в Европе. Первая очередь, рассчитанная на более чем 100 тыс. т продукции, должна начать работу в Каховке (Херсонская обл.).

Возглавляет «Грин Тим» шведский предприниматель Карл Стурен – основатель и совладелец одного из крупнейших в Украине производителей продуктов питания под ТМ «Чумак». Компания планирует самостоятельно выращивать, хранить и осуществлять весь цикл предпродажной подготовки таких культур, как картофель, лук (включая салатный), белокочанная капуста, морковь, свекла. По мнению руководителя проекта «АПК-Информ: овощи и фрукты» А. Ярмага, это будет крупнейший комплекс для хранения свежих овощей в Украине, который сможет обеспечить потребности крупных покупателей в течение всего года. В настоящее время «Грин Тим» ведет переговоры о сотрудничестве с потенциальными поставщиками оборудования для хранения и предпродажной подготовки, а также с покупателями в Украине и за ее пределами.

12 новых ТЦ

В текущем году в Украине открылось 12 новых торговых центров – 288 тыс. м² торговых площадей. Как сообщает BIZ.liga.net, в прошлом году эта цифра была в 1,2 раза меньше.

По данным компании «Украинская Торговая Гильдия», на стадии набора арендаторов сейчас находятся 44 проекта по Украине. С начала года объем сдаваемых площадей увеличится в 2,5 раза, но вакантность их снизилась: в ноябре с.г. она составляла 2,9%, а годом ранее – 6%. Причина в том, что большинство операторов достаточно хорошо чувствуют себя на рынке и не освобождают площади. В основном операторы продолжают уверенно открывать магазины.

Новый холодный склад

Таможенно-логистический холодильный комплекс построят под Киевом компания «Скандинавия» – крупный импортер рыбы и морепродуктов.

Комплекс с внушительными для Украины мощностями на площади в 5 га будет возведен в 800 м от мостовой развязки Жуляны на Большой окружной в Киеве. Строительные работы, по словам генерального директора «Скандинавии» Д. Фартушного, планируется провести в течение года. Создание объекта обойдется в \$17–18 млн.

Если новый проект состоится, «Скандинавия» станет самым крупным арендодателем холодильных складов в столичном регионе, так как сегодня она уже владеет холодильным комплексом «Атлантик» на Столичном шоссе. Учитывая, что в этом году «Международная группа морепродуктов» ввела в эксплуатацию логистический центр в Броварах, появление нового конкурента серьезно перекроит рынок холодных складов и, скорее всего, ускорит кончину старых советских холодильников в черте города. Тем более, что Киевсоветом принято решение о том, что таможенные терминалы должны находиться за пределами городской черты Киева.

450 млн. на дороги

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) предоставляет кредит на сумму 450 млн. евро Государственной службе автомобильных дорог Украины (Укравтодору). Об этом ЛИГАБизнесИнформ сообщили в пресс-службе Банка.

Кредит планируется направить на финансирование капитального ремонта и реконструкции дорог на подходах к Киеву, которые являются частью европейских и национальных транспортных коридоров. Ожидается, что в дополнение к финансированию от ЕБРР, которое состоит из двух траншей, будет предоставлен кредит на такую же сумму от Европейского инвестиционного банка.

«Этот проект в секторе дорожной инфраструктуры знаменует 10-летие успешного сотрудничества между ЕБРР и Укравтодором, в течение которого Банк предоставил 375 млн. евро в виде трех кредитов на капитальный ремонт и реконструкцию почти 700 км трассы М06, – говорится в сообщении ЕБРР. – Это одна из ключевых магистралей страны, которая является частью III и V пан-европейских коридоров и связывает столицу Украины с ЕС».

«Брусничный» ноябрь

Сразу 6 магазинами пополнилась компания «Украинский Ритейл» в ноябре 2010 г. Два новых магазина «Брусница» в этом месяце были открыты в Харькове, по одному – в Дергачах, Червоном Донце, Краматорске и Славянске.

На сегодняшний день сеть компании насчитывает 74 магазина в 5 областях (Донецкой, Луганской, Запорожской, Днепропетровской и Харьковской), до конца года она намерена открыть еще 4, и в 2011 г. продолжить активное развитие на Востоке Украины.

Новые правила ЕС

С 1 января 2011 г. Евросоюз вводит новые правила безопасности, которые непосредственно повлияют на порядок выполнения международных перевозок по его территории.

В частности, новые правила предусматривают направление общих электронных деклараций в таможенные органы стран-участниц ЕС при ввозе/вывозе товаров на их территорию. При автомобильных грузовых перевозках такая декларация должна быть подана не позже, чем за час до фактического прибытия авто на территорию ЕС. Подать ее можно только в электронном виде, используя Систему контроля импорта или Систему контроля транзита (NCTS). Ответственность за подачу декларации возложена на перевозчика, но он имеет право заключить договор с любым лицом (представителем, брокером, отправителем или получателем товара), которое имеет доступ к системе электронного декларирования соответствующей страны-члена ЕС.

При этом АсМАП обращает внимание, что если электронная декларация МДП подается с использованием программы МСАТ TIR EPD, подавать общую электронную декларацию о ввозе/вывозе товаров в страны ЕС не нужно.

Таможенный эксперимент

Согласно приказу Гостаможслужбы от 24 ноября 2010 г. № 1420, в период с 1 по 30 декабря 2010 г. на 13 пунктах пропуска через таможенную границу (железнодорожный и автомобильный транспорт) проводится эксперимент по упрощению таможенных процедур во время ввоза на таможенную территорию Украины товаров (в т.ч. с целью транзита), к которым применяются меры гарантирования доставки в виде предоставления таможенным органам гарантий независимыми финансовыми посредниками с применением гарантийных документов в электронном виде. С целью проведения указанного эксперимента утвержден соответствующий Временный порядок осуществления контроля ввоза товаров.



TENGIZCARGO
ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ

КОНСОЛІДОВАНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ:

Україна

- Євросоюз
- Росія
- Казахстан
- Китай
- Туреччина

- Міжнародні автоперевезення
- Транспортно-експедиторські послуги
- Складські послуги
- Митно-брокерські послуги
- Експорт-імпорт збірних вантажів
- Придбання товару на території РФ, України, Європи, Китаю та Туреччини

тел./факс: +38 (044) 206-23-22, 206-23-21, 206-24-63
03680, Київ, вул. Радищева, 10/14 корп. А, офіс 312
e-mail: kiev@tengizcargo.com.ua

СТРАХОВКА БЕЗКОШТОВНО

www.tengizcargo.com.ua

Ліц. АБ №371867 МТЗУ від 03.10.08

PepsiCo

купила «Вимм-Билль-Данн»

Американский гигант индустрии напитков PepsiCo договорился с российской компанией «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) о покупке ее бизнеса.

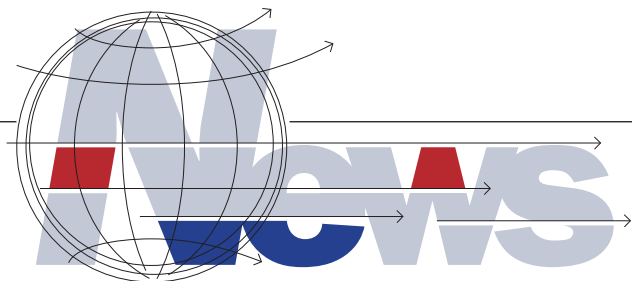
В ходе первого этапа сделки PepsiCo получит 66% ВБД за \$3,8 млрд. и право выкупить остальные 34% акций. Согласно официальному релизу, 66% ВБД PepsiCo купит по цене \$132 за акцию. Это на 32% выше средней цены бумаг компании за последний месяц. На данный момент стоимость акций ВБД на Нью-Йоркской бирже – \$24,5 за штуку. Исходя из текущей цены, весь бизнес ВБД был оценен в 5,8 млрд. долл. По какой цене будет реализован опцион и в какие сроки, стороны не уточняют.

Metro Cash&Carry

поменяла планы

Metro Cash&Carry перенесла открытие двух торговых объектов «Metro база» на 2011 г.

Ранее их собирались открыть в декабре текущего года, но планы пришлось изменить из-за проблем с поиском подходящих помещений. Планируемое месторасположение «Metro баз» компания не уточняет, как и не раскрывает других планов по открытию торговых объектов в Украине в 2011 г.



Снижение цен на RFID-метки

По данным Iksmedia, благодаря разработке нового RFID-передатчика производство RFID-меток в скором будущем значительно подешевеет, и ими будут обозначаться не только контейнеры и паллеты, но и отдельные товары.

Новую RFID-метку, которая является совместной разработкой американского университета Rice и южнокорейского национального университета Sunchon, можно будет наносить на бумагу или пластик с помощью струйного принтера. С помощью нанотехнологий в его чернила удалось поместить углеродные нанотрубки, из которых во время печати образуются тонкопленочные транзисторы, являющиеся базой для RFID-передатчика. Преимуществом новых меток является то, что это пассивное оборудование, не требующее источника питания, и срок его жизни не ограничен. При воздействии сканера на метку используются радиоволны определенной частоты, что активирует метку и дает возможность передать записанную в ней информацию.

По данным разработчиков, в течение пяти лет планируется довести стоимость печати одной новой метки до 1 цента, после чего их в открытую и скрытно можно будет наносить на любой товар.

Удар по пробкам

Министерством транспорта РФ подготовлены и направлены в правительство РФ комплексные предложения по решению проблемы автомобильных заторов и организации дорожного движения.

Согласно данным статистики, уровень автомобилизации в крупных городах страны значительно превышает пропускную способность улично-дорожных сетей, а последние практически не имеют потенциала к расширению, поскольку действующее градостроительное законодательство не содержит правовых механизмов, обеспечивающих создание и развитие устойчиво функционирующих транспортных систем. «Нормы градостроительного проектирования в нашей стране допускают высокую плотность застройки при необоснованно низкой плотности улично-дорожной сети и сетей общественного пассажирского транспорта, – пояснил заместитель министра транспорта РФ О. Белозеров. – В результате плотность проживающего населения в городах значительно выше, чем должно быть для комфортного проживания и качественного транспортного обслуживания».

Снизить нагрузку на уличную дорожную сеть предполагается путем размещения «учреждений массового тяготения населения» за пределами перегруженных зон города, ужесточения регламентации дорожных работ, строительства новых небольших соединительных участков. В организационном плане предлагается установить особые временные условия работы торгово-складских и других грузораспределительных центров, а также «разнести» во времени начало и окончание работы предприятий и учреждений. Кроме того, предлагается оптимизировать размещение объектов, привлекающих транспорт, в черте города, запретить стоянку автомобилей вне специально отведенных для этого мест и повысить штрафы за нарушение правил остановки или стоянки. Органам исполнительной власти, по мнению Минтранса, следует дать право вводить ограничения на движение автотранспорта и плату за пользование дорогами.

Порядок информирования о ситуации на дорогах

Общим приказом Минтрансвязи, Укравтодора, МВД, МЧС и Госкомтелерадио определен порядок оперативного информирования участников дорожного движения о чрезвычайных ситуациях природного или техногенного характера на автомобильных дорогах общего пользования, усложнении гидрометеорологических и др. условий движения, состоянии проездов, дорожного покрытия и аварийности.

Согласно этому документу, оперативное информирование водителей будет осуществляться по такой схеме: информация об усложнении погодных условий передается Гидрометцентром названным министерствам и ведомствам и средствам массовой информации. При возникновении чрезвычайных ситуаций, связанных с ограничением движения или нарушением автомобильного сообщения во время усложнения погодных условий, службы ГАИ немедленно подают оперативную информацию дежурному Укравтодора, а он по факсу или электронной почте доводит ее до дежурных Минтрансвязи, МЧС, МВД и Госкомтелерадио, а также ассоциаций автомобильных перевозчиков.

В оперативном порядке информация о погодных условиях и обстановке на дорогах размещается на сайтах www.meteo.com.ua, www.ukravtodor.gov.ua, www.sai.mia.gov.ua.

Успехи «Укрзалізниці»

С начала года «Укрзалізняця» наращивает объемы капитальных инвестиций в ремонт и обновление ж/д путей и подвижного состава. Об этом сообщил генеральный директор госадминистрации ж/д транспорта М. Костюк.

По его словам, антикризисные меры, принятые в отрасли, поставили преграду неэффективному использованию средств, благодаря чему ведомству удалось увеличить объемы ремонтов существующих и строительства новых объектов.

За 10 месяцев железнодорожники выполнили ремонты всех видов, в т.ч. подвижного состава и путей, на 3,3 млрд. грн., что на 20% превышает прошлогодний показатель. В частности, отремонтировано 3545 вагонов (на 50 больше, чем за 10 месяцев 2009 г.), 190 вокзалов, 130 пассажирских платформ, полностью модернизировано 530 км путей, а оздоровлено – 2230 км, электрифицированы участки на Юго-Западной и Южной железных дорогах.

По мнению чиновника, произошли серьезные сдвиги и в строительстве железнодорожно-автомобильного мостового перехода через Днепр в Киеве – на этот объект в 2010 г. освоено 1002 млн. грн., из которых 601,8 млн. грн. – средства госбюджета.

Свою историю на мировом рынке логистических услуг группа компаний AsstrA AG начинает с 1993 г. На ранних этапах развития, открыв центральный офис в Швейцарии, она предоставляла транспортно-экспедиторские услуги на территории Западной Европы. Год за годом, укрепляя свой бренд, AsstrA развивала новые рынки и расширяла географию присутствия в Европе, Азии, странах СНГ, в том числе и в Украине.

Развивая бренд международной группы компаний AsstrA AG в Украине, логистический оператор AsstrA Logistic продолжает активно расширять свою инфраструктуру, наращивая логистические мощности и спектр предоставляемых услуг. Компания завоевывает все новые высоты в амбициозном стремлении к лидерству на украинском логистическом пространстве.

Начав работать на территории Украины, в 2007 г. AsstrA Logistic открывает свой первый современный логистический центр класса А в смт. Софиевская Борщаговка Киевской области. Сегодня на его базе с использованием новейших IT-технологий и решений в организации управления складом на базе модуля WMS Oracle предоставляется полный комплекс услуг складской логистики по ответственному хранению, обработке грузов и предпродажной подготовке товаров.

Параллельно с развитием складского сервиса, в том же 2007 г. компания принимает решение о формировании экспедиторского направления, обеспечивающего доставку грузов по территории Украины с целью оптимизации логистических цепей, минимизации затрат и рисков клиентов.

Подготовка и успешная сертификация менеджмента качества по международному стандарту ISO 9001:2000 позволили AsstrA Logistic оптимально настроить и описать каждый уровень бизнес-процессов – от производства и администрирования до взаимодействия с клиентами. Это помогло сформировать также прозрачные и легкие схемы взаимопонимания с партнерами, обеспечивающие наиболее продуктивную и взаимовыгодную совместную работу. Кроме того, ответственность компании застрахована Швейцарской страховой корпорацией, котированной на мировой бирже, что обеспечивает клиентам полную уверенность в надежности сотрудничества.

За годы работы в Украине AsstrA Logistic сформировала мощную команду профессионалов. Используя аналитические инструменты и солидный багаж практических наработок, они постоянно пополняют продуктовый портфель компании, в т.ч. оригинальными бизнес-решениями и сервисными ноу-хау. Уже на начальном этапе взаимодействия специалисты могут предоставить клиенту профессиональный логистический аудит, консалтинговую помощь и детальный расчет бюджета проекта.

На этапе моделирования необходимого заказчику пакета услуг специалисты AsstrA Logistic выступают эффективными помощниками в оптимизации его бизнес-процессов, помогая выявить сильные и компенсировать слабые стороны предлагаемых решений. В связи с этим любой запрос имеет для логистического оператора огромную ценность, поскольку позволяет получить новый практический опыт взаимодействия и качественно повысить уровень самой компании. Благодаря такому партнерскому и клиентоориентированному подходу провайдер вместе со своими партнерами успешно прошел период финансово-экономической нестабильности на рынке в 2009–2010 гг.



Новые горизонты AsstrA Logistic*



Сегодня AsstrA Logistic с гордостью может заявить о следующем своем достижении – открытии второго современного логистического центра класса А в непосредственной близости от Киева, в поселке Чайки. Придерживаясь стратегии построения проектной логистики индивидуально для партнера, компания разработала уникальные производственные мощности и бизнес-процессы на данном объекте исключительно под специфику и требования одного из своих ключевых клиентов. Это акцентированное решение поможет как логистическому оператору, так и его партнерам вывести свой бизнес на новый качественный уровень развития.



– За новыми вершинами открываются новые горизонты – мы не стоим на месте, – отметила генеральный директор компании «Асстра Логистик» Светлана ГАЙДАШЧУК. – Совместно с владельцем холдинга утверждена стратегия развития бизнеса на 2011 г. путем инвестирования в дополнительные логистические комплексы. Но главный залог успеха нашей компании – это профессионализм и потенциал команды, развитию которой постоянно уделяется максимум внимания. Специалисты AsstrA Logistic работают над мониторингом и аудитом внутренней среды компании, открывая новые горизонты деятельности и возможности, что позволяет нам проявлять максимальную гибкость при изменении ситуации на логистическом рынке.

ASSTRA LOGISTIC

+38 044 392 75 75
+38 044 392 75 76
office@a-l.com.ua
www.asstra.com.ua

Ассоциация холодной логистики. Удачный старт



7 ноября 2010 г. в конференц-зале гостиницы «Интерконтиненталь» состоялась I Международная конференция «Холодная логистика в Украине».

В работе конференции приняли участие представители крупнейших розничных сетей и логистических операторов, компании-владельцы холодных складов, производители и дистрибьюторы продуктов, нуждающихся в специальном температурном режиме, перевозчики, поставщики холодильной техники и оборудования и т.д.

Проблемы организации и функционирования холодных цепочек касаются многих игроков рынка и зачастую не могут быть решены усилиями одной компании. Соблюдение заданного температурного режима на всех этапах движения продукта от производителя до торговой полки может быть только результатом регулярного контроля, что невозможно без согласованного взаимодействия всех участников цепи, а также унификации стандартов холодного хранения и перевозки.

– Год назад наша компания пыталась найти альтернативные решения по холодной логистике, в частности, склады в регионах Украины, – рассказал директор департамента логистики и поставок компании «Данон Украина» Евгений ГОЛУБ. – Оказалось, что это очень непросто: складов мало, информации о том, что происходит за пределами Киева, еще меньше, причем она труднодоступна. В то же время очень сложно решается вопрос привлечения товарного потока для заполнения существующих мощностей. Получается какой-то порочный круг: с одной стороны, не развита инфраструктура, с другой – нет объемов продукции, позволяющих окупить инвестиции в нее. В этих условиях производители вынуждены развивать собственную логистику, обычно очень затратную и приводящую к удорожанию продуктов на торговой полке. Потому и возникла идея консолидировать отрасль, объединив усилия всех участников холодных цепей поставок для решения общих задач.



Изучив международный опыт решения подобных вопросов, в частности, познакомившись с работой Глобального альянса холодной логистики (Global Cold Chain Alliance, GCCA), инициативная группа, состоящая из представителей производственных, дистрибьюторских, логистических, розничных компаний и поставщиков холодильного оборудования, начала работу по созданию аналогичного объединения в Украине. Данная конференция была организована с целью представить целевой аудитории планы и перспективы развития ассоциации «Холодная логистика в Украине» и определить круг ее потенциальных участников.

Проблемы организации и эффективной работы «цепочек холода» возникают у компаний разных стран. Консолидировать усилия для поиска путей их решения помогают профессиональные объединения, и в первую очередь – Global Cold Chain Alliance. Вице-президент этой организации Кори РОЗЕНБУШ рассказал участникам конференции о принципах ее работы, развитии региональных ассоциаций, входящих в глобальную сеть, актуальных на сегодняшний день задачах холодной логистики в разных странах и о том, что может предложить GCCA украинским партнерам.

– Мы – торговая организация, представляем 500 компаний в 60 странах и четыре организации, которые занимаются холодильным оборудованием, организацией логистики, складской обработкой и транспортировкой замороженных и охлажденных продуктов, – сообщил докладчик. – У нас есть также ряд стратегических партнеров – таких, к примеру, как Atericold, имеющая холодильные склады по всему миру, а также компании, предоставляющие оборудование и услуги для обеспечения холодной логистики. GCCA работает с национальными профильными ассоциациями множества стран, и ее лицом в Европе является недавно созданный ECLSA (Европейский стратегический альянс холодной логистики).





Среди основных направлений работы глобального альянса спикер назвал создание базы данных компаний, предоставляющих необходимые для участников холодных цепочек оборудование и услуги в разных странах, обмен опытом и передовыми технологиями между участниками, а также сравнительный анализ эффективности объектов инфраструктуры (складов и транспорта) и разных вариантов цепей поставок.

– *Что вы можете действительно от GSCA получить – это консультации и тренинги, помощь опытных специалистов в решении самых сложных и актуальных задач,* – закончил свое выступление г-н РОЗЕНБУШ.

– *В Украине профессиональные объединения чаще всего создаются для отстаивания своих бизнес-интересов на уровне государства,* – подчеркнул Е. ГОЛУБ. – *Но не менее важен для нашей отрасли доступ к мировому опыту. В нашей стране есть хорошая традиция изобретать собственный, «национальный» велосипед. Мы хотим сломать эту традицию, узнать обо всех моделях велосипедов, которые уже изобретены, и выбрать подходящую. И очень хочется надеяться, что наша ассоциация будет успешной не только в отстаивании интересов своих членов, но и в развитии технологий и использовании лучших мировых практик.*

Большой интерес участников конференции вызвал доклад вице-президента по развитию логистики Americold в Европе Карлоса РОДРИГЕЗА. Он рассказал о стратегии своей компании – одного из крупнейших мировых операторов, специализирующихся на холодной логистике, о планах ее развития на ближайшие 3–5 лет, расширения деятельности в Восточной Европе и, в частности, возможностях в Украине.

Внедрение мирового опыта не всегда проходит гладко и однозначно в украинских реалиях. О том, с чем приходится сталкиваться в повседневной практике, рассказывали директор по логистике сети Auchan в Украине Кристиан ГЕГАН и директор по логистике METRO Ukraine Михал ЯНИКОВСКИ.

Современное состояние и проблемы холодной логистики в нашей стране с точки зрения производителя охарактеризовал Е. ГОЛУБ. Он рассказал также о стратегии компании «Данон Украина» по улучшению холодной логистики от завода до полки в магазине.

О европейских тенденциях и перспективах развития логистики температурных грузов на постсоветском пространстве говорил представитель французской компании Carrier Эрик ПРИЕР. Он подробно остановился на возможностях организации доставки продуктов с короткими сроками реализации в ночное время, а также необходимости строгого соблюдения экологических и санитарно-гигиенических норм.

Свою точку зрения на состояние холодной логистики в Украине представили также аналитик компании «Скандинавия» Валерий КАЛУСТОВ, директор Transcold Александр ПЕКЛИН, сервис-менеджер «Гео-Грассо» Сергей ЦАРЕВ.

В завершение конференции Е. ГОЛУБ презентовал цели и ближайшие планы вновь созданной ассоциации «Холодная логистика в Украине». Ее организационная структура на данный момент такова:

- рабочие группы:
 - 1) поставщики холодильного оборудования;
 - 2) логистические операторы;
 - 3) производители, дистрибьюторы, розничные сети;
- фокус-группы:
 - 1) информационная поддержка;
 - 2) учебный центр;
 - 3) лоббирование интересов.

Определив круг наиболее сложных проблем и приоритеты работы каждой из групп, эксперт остановился на первоочередных общих задачах членов нового объединения. Проведенное среди участников конференции анкетирование помогло определить самые важные среди них. Это:

- 1)** разработка и внедрение отраслевых стандартов холодной логистики в Украине;
- 2)** сотрудничество с органами власти по вопросам нормативно-правового регулирования общих правил функционирования рынка услуг холодной логистики;
- 3)** создание условий для прямого и открытого обмена информацией между членами ассоциации;
- 4)** привлечение зарубежного опыта и инвестиций в отрасль.

Организаторы и участники конференции призвали все заинтересованные компании присоединяться к обсуждению этих задач и возможных путей их решения.





О лидерстве и логистике

25 ноября 2010 г. состоялся IV ежегодный международный LOGISTICS FORUM'2010, организованный компанией Meeting Point Ukraine. Мероприятие поддержали компании «Комора-С», DB Shenker и Raben.

Дважды в год, весной и осенью LOGISTICS FORUM собирает директоров и специалистов по логистике, предоставляя им возможность встретиться со старыми знакомыми, найти новых бизнес-партнеров, обменяться опытом. В этот раз программа Форума была посвящена теме «Достижение лидерства в посткризисный период: роль управления цепями поставок и операционной логистики».

В рамках первой секции специалисты делились секретами и рецептами адаптации цепей поставок к новым требованиям рынка. Открыла дискуссию руководитель отдела управления цепями поставок группы товаров Dry Food/Non Food «Метро Кэш энд Кэрри Украина» Ирина МАЛЫХ, на примере своей компании показав, что «тремя китами» эффективного управления цепями поставок являются уровень сервиса, оптимальные затраты и товарный запас. Выступивший вслед за ней директор по логистике сети супермаркетов «Варус» Юрий ПОЕНКО рассказал о составляющих эффективной схемы поставок через региональных дистрибьюторов и через РЦ. Логичным продолжением темы стали выступление менеджера по развитию дистрибуции и логистики компании Kimberly-Clark Романа БОНДАРЯ под лаконичным названием «Клиент – незаменимый партнер» и доклад руководителя департамента логистики «Юг-Контракт» Олега КАРМАЗИНСКОГО об удачных решениях для распределительной логистики. О тенденциях рынка и ожиданиях перевозчиков в 2011 г. в связи с изменениями в законодательстве говорил генеральный директор «Орлан Транс Групп» Владимир БАЙДА.

Вторая секция Форума была посвящена вопросам совершенствования цепей поставок. Открыл ее доклад руководителя отдела продаж департамента наземного транспорта ДП «Шенкер» Елены ШАПОВАЛ «Ориентированные на спрос цепи поставок на нестабильных рынках». Затем заместитель генерального директора национальной сети DIY-супермаркетов «Новая линия» Дмитрий КОССЕ поделился опытом построения логистических процессов в своей компании, и за счет активности аудитории его выступление практически превратилось в интерактивный диалог.

О принципах построения дистрибуции в «Кока-Кола Бевериджиз Украина» рассказал национальный менеджер по дистрибуции этой компании Андрей ХАЛИМОНЕНКО. Менеджер проекта свежей логистики в Украине компании «Рабен Украина» Миколай ПАВЛОВСКИ представил вниманию участников доклад на тему «Качественная логистика – это самые свежие продукты на полках магазинов», а Марина КОЛЬЦОВА рассказала о подходах компании Ernst&Young к сокращению затрат и повышению ликвидности в цепях поставок.

В рамках третьей секции Форума заместитель генерального директора и директор департамента снабжения и поставок компании «Чумак» Александр ТАРАНИШИН и Максим ГАМАЛИЙ представили на суд профессионалов новый для нашего рынка подход к работе с дистрибьюторами, руководитель отдела логистики Procter&Gamble Trading Ukraine Антон ТРУСИЛОВ рассказал о методах сокращения логистических затрат, а старший менеджер российского офиса компании KPMG Шарунас ШАЛЬГИС – об увеличении ценности закупок для компании через повышение уровня их зрелости.

Заключительная секция Форума была посвящена вопросам логистической инфраструктуры: директор по логистике EDS Group Елена МАТВИЕНКО делилась опытом повышения эффективности складских процессов, а управляющий партнер CB Richard Ellis Радомир ЦУРКАН охарактеризовал рынок объектов логистической инфраструктуры, в частности, предложение складских помещений и изменение динамики арендных ставок.

На следующий день, 26 ноября, все желающие могли принять участие в экскурсии по территории «Рабен Украина», чтобы «вживую» познакомиться с организацией работы его складов и кросс-докинг-терминала.



Игорь ВЫСОВСКИЙ,
директор ООО НПП «ИМВО»

– Форум прошел на высоком уровне, стал прекрасной площадкой для общения специалистов по логистике и руководителей предприятий, позволил обменяться опытом и идеями. Это как своеобразный бенч-маркинг – технологии и решения, о которых рассказывали докладчики, можно сравнивать с тем, что происходит в вашей компании, и делать определенные выводы. Как производителю, мне было интересно все, что касается управления цепями поставок. Некоторые идеи стоят того, чтобы изучить их более внимательно и, возможно, реализовать у себя. К примеру, были интересные примеры определения и отслеживания показателей эффективности, налаживания взаимодействия между подразделениями и пр. Т.е. многие доклады имеют практическую ценность. Важно также, что мы получили оперативные новости с рынков, и они дают поводы для оптимизма: если вакантность складских площадей упала с 30% до 25%, значит, жизнь в стране потихоньку налаживается.

Игорь ШКУРОПАТ,*директор ООО «Корпорация «Логистик групп»*

– В подобном мероприятии я участвовал впервые, поэтому трудно оценивать его объективно. Но первое впечатление – темы поднимаются очень актуальные в плане обмена опытом и мнениями. Раскрыть их достаточно полно и всесторонне в рамках однодневного заседания, конечно же, невозможно. Тем более, что рынок постоянно развивается, уровень менеджмента в компаниях растет, и круг вопросов, которые интересуют специалистов, становится все шире.



Очень любопытно было послушать логистов из крупных международных компаний. За ними стоит многолетний опыт их иностранных партнеров, который сегодня внедряется в практику работы украинских подразделений. Он вполне может пригодиться молодым отечественным предприятиям, которые строят свой бизнес и систему управления практически с нуля – не всегда, наверное, нужно самостоятельно изобретать велосипед. Хотя чужой опыт никогда нельзя перенять «один к одному», а адаптировать его к своим целям и условиям – обычно задача не из легких. В этом плане также были интересные идеи – к примеру, оригинальный и нестандартный подход в работе с дистрибьюторами предложила компания «Чумак».

Информации много, и нужно время, чтобы ее систематизировать, обдумать и сформулировать вопросы, которые хотелось бы обсудить завтра. Пройдет, очевидно, какое-то время, прежде чем количество полученных знаний приведет к качественному скачку. Но замечательно, что есть вот такие профильные форумы, где можно общаться с коллегами, делиться своими мыслями и учиться, повышать свой профессиональный уровень и находить новые идеи для развития собственного бизнеса.

Олег ФЕЩЕНКО,*директор департамента логистики
ГК «Рідна марка»*

– Согласен с мнением коллег, что Форум прошел плодотворно. И организация его на высшем уровне, и подбор участников очень удачный. Действительно была возможность познакомиться с опытом коллег, решениями, которые они внедрили или внедряют у себя в компаниях.



К примеру, очень удачно выступили представители «Чумак», которые не просто презентовали новую идею, но и подробно рассказали: вот такие были проблемы, вот так мы планировали их решать, вот что сделали и вот как получилось. И тут же спросили совета: что еще можно улучшить, изменить. Это именно тот формат общения, который приносит максимум результатов для всех участников: одни предлагают что-то новое и спрашивают совета, другие рассказывают о том, что уже сделано, проверено на практике.

Обсуждалось много наболевших тем. И обращает на себя внимание такой важный момент: если раньше на подобных мероприятиях чаще говорили о долгосрочных стратегиях и концепциях развития, то сегодня в поле зрения в основном более близкие перспективы: все пытаются понять, что будет в ближайшее время. И рынок наш развивается, и законодательство меняется, это отражается на каждой отрасли и каждой компании. Коллективно мы как бы пытаемся определить общую тенденцию, а уж задача каждой компании – найти решения, оптимальные для нее в сложившейся ситуации.

**Игорь ФИЛАТКИН,***директор
ЧП «Санта Бремор Украина»*

– В целом впечатление от Форума положительное. Обсуждалось много важных вопросов, предлагались интересные решения. Хотелось бы только, чтобы еще подробнее были освещены темы взаимодействия между отделами и хозрасчет. Потому что если, допустим, выступают представители крупных международных компаний, Coca-Cola, Procter&Gamble или Metro, и рассказывают о том, по каким показателям отслеживают экономическую эффективность работы подразделений и ее влияние на конечный результат, все понятно и логично. Прошел квартал – смотрят показатели и понимают, над чем надо в первую очередь поработать.



По тем же показателям пытаются оценивать работу и у нас – таким как стоимость складской обработки, например, или доставки. Однако возможность влиять на них часто оказывается за пределами отдела логистики, а у закупщиков и продавцов, как правило, свои показатели и приоритеты. Но нельзя оптимизировать часть – надо оптимизировать работу компании в целом. Значит, показатели всех подразделений должны быть взаимосвязаны и взаимозависимы, и эта связь должна выражаться в деньгах и отражаться на общем финансовом результате. Было бы очень неплохо, если бы успешные предприятия чаще делились опытом, как наладить такое взаимодействие, рассказывали, как это происходило у них, какие возникали трудности и как их удалось преодолеть.

Впрочем, интересной информации все равно было много. Заметно, что сегодня люди общаются активнее и откровеннее, чем 3–4 года назад. Надеюсь, эта активность и дальше будет расти.

**Александр КУЧЕРЯВЫЙ,***руководитель проектов
и программ компания БадМ*

– Для меня самыми интересными были доклады представителей компаний Ernst&Young и KPMG, которые говорили о комплексном подходе к управлению товарными запасами и ассортиментом, реальных шагах по его внедрению в компаниях, трудностях, которые при этом возникают, и путях их преодоления. Это обширный материал, который еще следует обдумать и обсудить. Не все удалось рассмотреть на слайдах, поэтому придется поработать с презентациями, которые предоставляют участникам организаторы – там есть немало информации к размышлению. Собственно говоря, это именно то, ради чего люди и приходят на подобные мероприятия – примеры и варианты практического решения актуальных для бизнеса вопросов.



День логиста: стратегическая кооперация

26 ноября состоялась IV Всеукраинская практическая конференция «Логистика: стратегическая кооперация», организованная порталом розничной и оптовой торговли TradeMaster.

Мероприятие поддержали: логистический партнер – компания УВК, генеральный IT-партнер – Quantum International (TM Qguar) и IT-партнер – «SystemGroup Украина».

Конец года, как обычно, сопровождающийся повышенной динамикой работы логистических подразделений, в этот раз еще больше сблизил логистов в желании найти новые практические решения и более эффективно выстроить взаимоотношения между участниками цепочки поставок. На традиционную профессиональную конференцию собрались более 140 специалистов из всех регионов Украины, чтобы открыто обсудить накопившиеся вопросы управления логистикой.

Разноплановый опыт докладчиков из компаний различных сфер деятельности покрыл максимально возможное поле вопросов логистической практики – от принципов принятия решений в логистике до конкретных складских, транспортных и информационных технологий, инструментов оптимизации сотрудничества как с контрагентами в цепочке поставок, так и с прямыми конкурентами.

Атмосфера доверия, свободной профессиональной дискуссии, соответствующая представлению участников о Дне логиста, на протяжении всей конференции поддерживалась модератором – директором по логистике РК «Евротэк», экспертом по логистике Андреем ОРЕХОВЫМ.

Зарубежный опыт принятия решений в логистике и их практической реализации привнес в кооперацию ведущий консультант по логистике, генеральный директор «Тримас Групп» (Москва) Виктор ШИКОВ. Примерами успешных шагов, направленных на повышение уровня сервиса для клиентов и увеличение объемов продаж, с участниками встречи поделился директор по логистике компании «Элит Украина» Андрей СОЗАНСКИЙ. Хотя возможность влияния логистов на динамику продаж часто оспаривают, реализация плана изменений, представленного докладчиком, позволила в 2010 г. совместно с коммерческим отделом усилиями увеличить оборот его компании на 34% при практически неизменных затратах на доставку товаров между филиалами.

О вопросах, парадоксах, мифах и реалиях аутсорсинга логистики в Украине рассказал коммерческий директор компании УВК Юрий АВДЫШ. На основании международных и собственных исследований он выделил основные причины отказа от услуг логистических провайдеров, проанализировал плюсы и минусы развития собственной логистики и аутсорсинга, а также инструментарий влияния на финансовый результат сотрудничества с профессиональными операторами.

Инструменты для повышения рентабельности логистики в цепи «поставщик–оператор–розничная сеть» представил директор компании «Ювиксел», руководитель проекта запуска РЦ «Суматра Лтд» (сеть «Космо») Юрий ГРИЦИШИН. Оживленную дискуссию вызвал поднятый в его выступлении вопрос кооперации между прямыми конкурентами (розничными сетями) в доставке товаров.





«Фармлогистика: время пришло!», – сообщил участникам конференции исполнительный директор ООО «Фармпланета» Михаил ВЕЙНБЕРГ: активное применение зарубежного опыта логистики фармацевтической продукции на внутреннем рынке позволяет делать оптимистичные прогнозы о повышении качества бизнес-процессов в цепочках поставок этой отрасли.

Холодная логистика – одна из топ-тем нынешнего года. Анализ и оценка ее проблем и перспектив с точки зрения международного розничного оператора, его виденье будущих технологий, в т.ч. касающихся взаимодействия между участниками холодной цепочки поставок, приковали внимание участников конференции к докладу специалиста по логистике охлажденной группы товаров «METRO Кеш энд Керри Украина» Андрея КОВАЛЕВА.

Сопоставить различные складские решения и увидеть их в новом практическом свете помог присутствующим в зале специалистам ведущий консультант по логистике, директор по логистике крупного розничной холдинга, руководитель проектов центра «Логистическая мастерская» Виктор БАРАНОВСКИЙ. Докладчик не только показал на реальных примерах, где кроются резервы повышения производительности склада, но и разобрал их на Fishbone (рыбную кость).

«Биосфера склада» – совместный кейс компании-заказчика и поставщика IT-решений для управления складом. В нем о достигнутых результатах проекта внедрения WMS и прогнозах развития производственно-логистического комплекса рассказали директор по логистике корпорации «Биосфера» Богдан ВАСИЛЬКОВСКИЙ и генеральный директор Quantum International (TM Qguar) Андрей ГРИГОРЬЕВ.

Значительно более активная, чем на предыдущих конференциях, дискуссия развернулась вокруг IT-решений для управления логистикой. Требования к системе управления складом и практические аспекты выбора и внедрения WMS обсуждал с участниками конференции заместитель генерального директора компании «Украинский Ритейл» (сеть «Брусниция»), руководивший проектом создания собственной системы управления складом, Сергей РОМАНЮК. На вопрос: «IT в логистике дистрибуции – конкурентное преимущество или плавсредство?» попытался найти ответ Иван БУЛАВИН – руководитель отдела IT торговой группы «Фортуна», разработавший систему IT-решений для покрытия основных бизнес-процессов дистрибьюторской компании.

Бизнес-кейс о необходимости и результатах внедрения современных технологий управления транспортом представили коммерческий директор торговой фирмы «Рудь» Роман МОГИЛЯНЕЦ и руководитель группы продаж департамент BCS Logistics «SystemGroup Украина» Сергей КОНОВАЛЕНКО.

В финале основной части конференции участники собрались для дискуссии на тему взаимоотношений заказчиков с логистическими операторами и перевозчиками. Заместитель директора по логистике ЗАО АВК Владислав КУРАЕВ рассказал об опыте сотрудничества компании-производителя с операторами рынка грузоперевозок, а также дал оценку решения складских задач компании операторами рынка складских услуг. Его доклад спровоцировал живую дискуссию, в которой приняли активное участие и представители логистических операторов, в т.ч. Ю. АВДЫШ.

По результатам анкетирования участников конференции самым интересным и содержательным было признано выступление менеджера по транспорту и складскому хозяйству SUN InBev Ukraine Елены АБРАМЕНКО, которая рассказала о проверенной стратегии компании-лидера пивного рынка Украины в выборе транспортных партнеров, методике оценки качества работы, принципах тарификации и управления рейсами.

Для максимально плодотворного общения между участниками конференции после тематических блоков были предусмотрены перерывы – в общей сложности около 2,5 часов. Не были забыты и традиционные Круглые столы, в этот раз посвященные практике реализации IT-решений в логистике, шансам и выгодам коммерческого взаимодействия грузовладельцев и грузоперевозчиков, обучению и мотивации логистического персонала.

Как показали дискуссии, вопросов в логистической практике на сегодняшний день больше, чем ответов. Учитывая скорость изменений в бизнес-процессах и технологиях логистики, по-другому и не может быть. Поэтому вернуться к обсуждению актуальных для рынка и специалистов тем компания TradeMaster предлагает в рамках очередного Дня логиста – V Всеукраинской практической конференции по логистике, которая состоится 27 мая 2011 г. ВЫ ПРИГЛАШЕНЫ!

Lean Production:

планомерное совершенствование



Первое открытое заседание Ассоциации производственной логистики (АПЛ) в Украине, организованное консалтинговой компанией «Супремум» в партнерстве с корпорацией «Информационные технологии», было посвящено обсуждению роли и места концепции бережливого производства (Lean) в системе управления промышленным предприятием. Какие задачи она помогает решать? Каковы условия и границы применения ее инструментов? Как совместить популярные ныне Lean-инициативы с процессами планирования? Об этом с участниками мероприятия говорил директор АПЛ, консультант компании «ABC Консалтинг», руководитель направления «Планирование и контроль производства», CPIM¹, APICS Associate CPIM Instructor Дмитрий ГАВРИЛОВ.

Часто различные методы управления производством анонсируются как альтернативные – дескать, каждая компания может выбрать то, что лучше всего подходит для ее условий и целей. Но так ли это на самом деле? И если так, то по каким критериям следует выбирать? И как при этом совместить систему планирования деятельности предприятия с философией непрерывного совершенствования?

Логика развития системы управления

– С одной стороны, есть планирование, когда мы как бы пытаемся просчитать будущее, – говорит Д. ГАВРИЛОВ. – С другой – есть философия совершенствования, т.е. стремление с каждым шагом становиться лучше. Это разные измерения деятельности предприятия, которые не только не вступают в противоречие, но и поддерживают друг друга.

Философия совершенствования в той или иной степени влияет на каждый уровень планирования – стратегический, тактический и операционный (Рис. 1). На первом речь идет об управлении деньгами инвесторов, на втором – о бизнес-плане и планировании продаж и операций на среднесрочном горизонте, на третьем – о распределении ресурсов и управлении ими в ходе выполнения заказов клиентов. Схема блоков планирования в MRP II (Рис. 2) дает более полное представление о системе планов, основных и обеспечивающих информационных потоках на разных уровнях. И важно разобраться, как философия и технология совершенствования ложатся на эту картинку, насколько они влияют на реализацию тех или иных решений.

Ассоциация производственной логистики – некоммерческая образовательная организация, объединяющая профессионалов производственной логистики, ставящая своей целью популяризацию и развитие процессов и методов управления цепями поставок на производственных предприятиях русскоговорящих стран.

Миссия АПЛ:

- популяризация на русскоязычном пространстве, развитие, адаптация и совершенствование мировых практик планирования и контроля производства и складских запасов;
- повышение конкурентоспособности производственного бизнеса посредством подготовки и развития специалистов, способных повысить эффективность управления операциями.

Цели АПЛ:

- Распространение лучших практик управления производством и запасами в России и странах СНГ.
- Создание информационной среды, в которой специалисты в области управления цепями поставок смогут взаимодействовать с целью развития профессиональных знаний и навыков.
- Повышение эффективности бизнеса членов АПЛ.
- Интеграция опыта российского бизнеса в базу данных лучших международных практик.

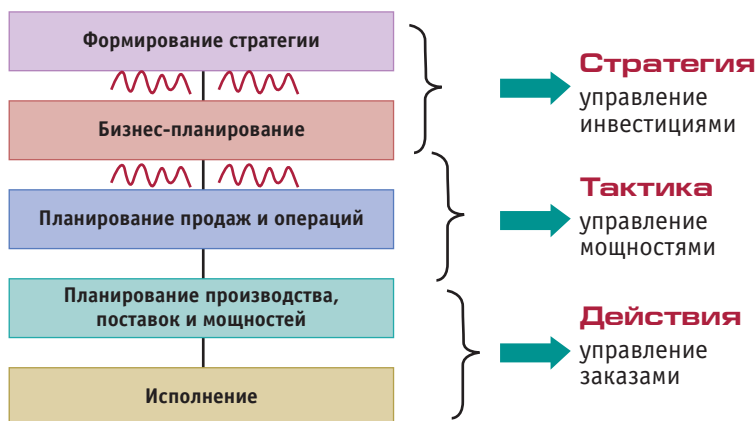
Справка

¹ CPIM – Certified in Production and Inventory Management – сертификат международной профессиональной организации Association for Operations Management (APICS). APICS – наиболее крупная и авторитетная в мире ассоциация логистов-производственников, специализирующаяся на образовательных программах и разработке методик управления в производственных компаниях



Общая система планирования организации

Рис. 1



В целом систему управления предприятием можно разбить на три предметные области (уровня). Первая – задачи текущего планирования и контроля, т.е. то, что нужно делать постоянно: разрабатывать планы и графики производства и закупок под существующие заказы, готовить под них мощности и финансы, исполнять, принимать обратную связь и корректирующие воздействия. Это регулярный управленческий цикл, все то, что делается в текущем режиме. Вторая – концепция постоянного улучшения, когда, выполняя текущую работу, мы анализируем способ ее выполнения и ищем возможности повысить его эффективность. Пытаемся сократить какие-то шаги во времени, где-то уменьшить ресурсоемкость, что-то сделать более гибким и надежным и за счет этого улучшить производственную систему в целом. И третья часть – управление знаниями, когда решаются задачи накопления статистических данных и их аналитической обработки с тем, чтобы понимать, что, где и как можно и нужно улучшать.

Построение системы управления

Рис. 3



– На самом деле о лучше/хуже говорить не стоит, – считает Д. ГАВРИЛОВ. – Как и о современных или устаревших подходах. Каждая методика – это набор инструментов для решения определенных задач. Чаще всего они дополняют друг друга на разных уровнях и на разных этапах роста и развития системы управления (Рис. 3).

Так, получившая признание в 80-х годах технология Manufacturing Resource Planning (MRP II) фокусируется на планировании ресурсов и управлении материальными и информационными потоками внутри производственного предприятия, а популярная ныне Supply Chain Management (SCM) выполняет те же задачи в рамках всей цепи поставок, но без глубокой детализации по производственному процессу внутри компаний. Т.е. та и другая аббревиатуры означают управление цепочкой преобразования продукции с целью придания ей определенной ценности для конечного потребителя, предусматривают, что нужно создавать планы, контролировать их выполнение, давать обратную связь и т.д. Но в MRP II эти задачи решаются более глубоко, с большим уровнем детализации, а в SCM – не так подробно, но более широко – от источников сырья до конечного потребления продукции.

Общая схема блоков планирования в MRP2

Рис. 2





Идеи постоянного улучшения нашли свое воплощение в таких философиях, как Just-in-Time (JIT) и Lean Production. Их фундаментальные принципы практически одинаковы – борьба с непроизводительными потерями, повышение за счет этого стабильности и предсказуемости процессов и сокращение длительности производственного цикла. В совокупности это ведет к повышению стабильности предприятия с точки зрения планирования при одновременном росте скорости и гибкости. В Lean нашли отражение инструменты, технологии и подходы JIT, но с некоторыми нюансами в плане реализации и уже на уровне не только производственных, но и управленческих процедур. В связи с этим в современных источниках нередко говорится об объединенном подходе Lean/JIT, в частности, именно так ставит вопрос APICS в своих методических материалах.

В области управления знаниями с 80-х известна Total Quality Management (TQM), а в последнее десятилетие все более популярной становится 6 Sigma. И то, и другое – технологии стабилизации качества, причем не только продуктов, но и процессов. Их цель – свести к минимуму колебания параметров выполнения операций и процессов, сделать их более предсказуемыми и планируемыми. А потом можно снова переходить к реализации инициатив по уменьшению значения каждого из этих параметров с тем, чтобы сделать процессы более «тощими» (т.е. потребляющими меньше ресурсов) и быстрыми.

Исходя из этой концепции, длинный ряд аббревиатур, о котором упоминалось выше, можно «разложить по полочкам», т.е. по этапам организационного развития предприятий.

– Таких этапов можно выделить три, и для каждого из них есть свой набор инструментов, – подчеркнул докладчик. – Первый этап – стабилизация, когда нужно наладить качественную систему планирования и контроля на основании надежных норм и нормативов, стабилизировать производственную систему с тем, чтобы можно было качественно делать управляющие воздействия, рассчитывая на предсказуемый результат. Потом идет управление организационно-техническим уровнем производства, т.е. оптимизация норм и нормативов, сокращение циклов и уменьшение потерь. А дальше – управление знаниями, сбор статистической информации и ее анализ с целью оценки результатов выполненной работы и выявления путей дальнейшего развития.

В соответствии с задачами, на этапе стабилизации могут применяться:

- системы менеджмента качества (ISO 9001:2000, TQM), которые призваны стабилизировать процессы и делать их предсказуемыми;
- системы ключевых показателей (KPI, BSC), позволяющие согласовать мотивацию сотрудников с целями предприятия;
- технологии планирования и контроля – как управления инженерными данными (PDM, CAD/CAM), так и управление операциями в производстве (MRP II/ERP);
- планирование продаж и операций (Sales and operations planning, S&OP), которое, по сути, является частью MRP II, но в последнее время чаще позиционируется как процедура согласования действий топ-менеджмента предприятия, в частности, директоров по продажам, по операциям и финансового в плане загрузки и распределения мощностей и ресурсов наиболее экономически эффективным образом в целях достижения запланированных результатов для бизнеса в целом.

На этапе целевого управления организационным уровнем производства практически полный набор инструментов предлагает концепция Lean/JIT. В управлении знаниями приносятся инструменты 6 Sigma и количественные методы анализа и принятия решений, появляется понятие алгоритмов количественной оптимизации разного уровня сложности. Ведь речь идет об извлечении дополнительной пользы, которую нельзя получить с помощью организационных мероприятий.

– По большому счету, речь идет о трех стадиях зрелости производственной системы предприятия, – уточняет Д. ГАВРИЛОВ. – Создании предсказуемой в своем поведении системы, параметры которой можно рассчитывать и планировать, оптимизации ее с точки зрения ресурсоемкости и совершенствовании с применением методов количественного анализа. Это не означает, что нельзя, допустим, оптимизировать процесс, не внедрив PDM и KPI. Но в целом сложно заниматься оптимизацией, реализовать Lean-инициативы, не имея устойчивой нормативной базы и статистики – что тогда считать и сравнивать? Без системы планирования и контроля, без базы данных в том или ином виде любые инициативы по оптимизации стоят на болотной почве, которая тут же уходит из-под ног.

В качестве примера эксперт рассказал о неудачной попытке реализации Lean-проекта. Проблема возникла в самом начале, когда нужно было нарисовать карту потока создания ценности продукта – оказалось, что статистических данных для этого у компании нет, т.е. анализировать нечего. Начали запускать процесс, измерять, фиксировать показатели, и только через 4–5 месяцев можно было получить какую-то оценку. Но к тому времени компания решила отказаться от проекта, который так долго не приносит результатов.

Lean Production/Just-in-Time

Эту концепцию нередко называют «типично японской моделью управления», поскольку путевку в жизнь ей дала корпорация Toyota. Еще одно название Lean/JIT – Toyota Production System (TPS). Правда, специалисты считают, что сама Toyota в погоне за глобализацией в последние годы стала уделять слишком мало внимания тем аспектам управления предприятием, на которых раньше строила свой бизнес. Закончилось это потерей качества, которое было «коньком» бренда долгие годы.

Можно встретить и другие определения Lean/JIT: «идеология процессной организации производства», «постоянное движение к идеалу через устранение потерь» и т.д. Но в общем случае лучше остановиться на том, что Lean Production – это философия улучшения деятельности предприятия. Она включает в себя целый ряд инструментов, но их применение вне системы, в отрыве от других концептуальных вещей не дает желаемого результата.

– В странах СНГ весьма распространен сугубо инструментальный подход к внедрению технологий управления, – констатировал спикер. – Некоторые руководители считают, что если использовать хорошие инструменты, которые помогли другим компаниям, можно многого добиться. Вот, дескать, внедрим 5S, наведем порядок на рабочих местах, и все наладится. Или введем Канбан для всей номенклатуры, используя систему визуальных сигналов. А потом оказывается, что новый порядок персонал не принимает и не поддерживает, а Канбан подходит не для всей номенклатуры и не в любых условиях.

Другой подход к внедрению Lean/JIT можно назвать системным – когда есть понимание, что все инструменты связаны между собой и взаимозависимы. Но при этом внимание фокусируется исключительно на их планомерном внедрении, т.е. на технической стороне, а организационные и психологические аспекты остаются за скобками. Внедряются IT-системы, инструменты управления, весь инструментарий поддержки, но люди оказываются вне этого процесса, их психология и отношение к ним не меняются. И результат, опять-таки, оставляет желать лучшего, потому что Lean – это именно философия, и психологическая составляющая при ее внедрении крайне важна.

По мнению эксперта, Lean Production включает в себя все, что наработано в технологии Just-in-Time, в сочетании с Total Quality Management и Total Productive Maintenance (TPM). Причем на последней аббревиатуре Д. ГАВРИЛОВ остановился подробнее, подчеркивая, что TPM может означать как превентивное (Preventive) обслуживание оборудования, так и повышение эффективности его использования (Productive):

– Сюда относятся и ускорение переналадок и ремонтов, и обеспечение наличия необходимых инструментов, запчастей и материалов, и их продуманное расположение на рабочих местах (5S) – все для того, чтобы оборудование не создавало проблем, а помогало в решении задач предприятия.

Не менее важный блок – система управления персоналом, включающая бригадную организацию труда и вовлечение работников в процесс принятия решений. Речь идет о частичной передаче ответственности (и, соответственно, полномочий) на более низкий уровень структуры управления, децентрализации механизмов принятия решений при сохранении общих руководящих принципов. Именно в этом находят воплощение психологические и философские аспекты Lean: принимая на себя часть ответственности, сотрудники понимают фундаментальные принципы концепции, которые становятся их жизненными принципами, и сознательно внедряют их на своих рабочих местах.

Если этого не происходит, новые инструменты живут и работают только до тех пор, пока на этом фокусируется топ-менеджмент, оказывая давление на коллектив. Как только это давление ослабевает, все снова откатывается на исходные, привычные для людей позиции.



Большую роль при реализации Lean-инициатив играет и реинжиниринг процессов, возрастает значение маркетинга отношений с поставщиками и потребителями, на первый план выходит идея вытягивающего производства.

– Хотя «вытягивающее» у нас часто трактуется превратно, – акцентировал внимание докладчик. – В общественном мнении создается стереотип, что это не MRP II, поскольку продукция производится не планомерно, а по сигналам, которые приходят от рынка: сигнал пришел – начинаем делать, не пришел – сидим, ждем. Но ведь ситуации бывают разные, и, соответственно, есть разные системы планирования.

В одной из статей, посвященных данной теме, это иллюстрируется простым бытовым примером. Представьте среднюю американскую семью: Джон, Мэри и их любимая внучка, которая периодически приезжает в гости. Джон каждое утро съедает яичницу из двух яиц. Зная это, Мэри очень просто управляет запасами яиц в холодильнике. На полках их помещается две упаковки по дюжине в каждой. Когда первая упаковка пустеет, женщина идет в магазин и покупает новую, но яйца берет из той, что куплена раньше. Это – «вытягивание» при равномерном и ритмичном спросе, т.е. Канбан.

Но внучка, которая приезжает время от времени, очень любит шарлотку, для приготовления которой нужно много яиц. Когда девочка собирается в гости, Мэри берет рецепт, нормы расхода ингредиентов, идет в магазин и покупает все необходимое. Это управление запасами через маркетинг и работу с заказами клиентов: известна дата, когда продукт потребуется, нужно приобрести сырье и рассчитать сроки изготовления. Это тоже «вытягивание», только по-другому построенное.

Если Мэри будет по одному и тому же принципу управлять запасами яиц под вкусы Джона и под визиты внучки, у нее появятся излишние остатки, которые будут портиться. В данном случае лучше внести коррективы в управление поставками. Однако это тоже вытягивающее производство: фиксируется информация о спросе и согласно ей рассчитываются планы поставок. Поэтому трудно согласиться с распространенным мнением, что Lean – это то, что ВМЕСТО MRP II. Скорее, Lean используется ВМЕСТЕ с MRP II, поскольку они решают разные задачи: MRP II – это текущее планирование и контроль в плановой системе, а Lean – совершенствование параметров функционирования этой системы.

– Никаких противоречий между этими концепциями нет, – уверен Д. ГАВРИЛОВ. – Есть компании, которые успешно совмещают инициативы Lean с качественно и стабильно работающей ERP-системой и грамотно построенной системой планирования. Еще и концепцию 6 Sigma реализуют. И все находит свое место и дает практические результаты.



Цена ценности

Основная идея Lean/JIT – борьба с потерями. Таichi Оно, идеолог Toyota Production System, предложил относить к таковым любую деятельность, за которую потребитель платить не намерен. Т.е. это действия, которые не приводят к повышению прибыли, не добавляют ценности продукту, но увеличивают его себестоимость. При этом под ценностью продукта понимается та польза, которую клиент получает от его применения. Она может проявляться в потребительских характеристиках продукта как такового либо времени и месте его получения. К примеру, розничная торговля ничего не меняет в физических свойствах товара, но создает его дополнительную ценность за счет удобного места и времени его приобретения.

Соответственно, затраты любого предприятия можно разделить на производительные (добавляющие ценность продукту) и непроизводительные (те, которые ценности не добавляют). Последние по-японски называются muda. Это слово легко приживается в наших компаниях, поскольку ассоциируется с русскоязычным словесным рядом: каждый знает, как называется человек, который занимается такой деятельностью.

Основные виды потерь

- Х**ождение, движение (Motion)
- И**злишняя обработка (Overprocessing)
- Т**ранспортировка (Transportation)
- Р**абота на склад (Overproduction)
- О**шибки (Defects and Rework)
- С**кладские запасы (Inventory)
- Т**орможение, ожидание (Waiting)
- Ь**

Впрочем, muda неоднородна: одни операции, не добавляющие ценности продукту, являются необходимыми, другие – нет. И задача Lean заключается в том, чтобы сначала по возможности быстро избавиться от вторых (оперативное повышение эффективности), а потом поработать над первыми, трансформируя управленческую систему и находя резервы, которые на поверхности не лежат.

Есть семь основных видов потерь (Рис. 4), но сейчас начинают выделять восьмой – потери квалификации персонала, когда возможности и способности сотрудников не используются в полном объеме.

Самым тяжким грехом считается работа на склад, или перепроизводство – выпуск больше того, что нужно на данный момент или в плановый период. Это привычное для многих предприятий перевыполнение плана, часто связанное со сдельной оплатой труда. Люди в таком случае нацелены на индивидуальную производительность, а не на синхронизацию потоков, приходящих по разным ветвям структуры. В результате чего-то сделано слишком много, чего-то – мало, материал использован на один продукт, а на другой его не хватает.

Несоответствие системы мотивации персонала целям компании – далеко не редкость.

– Был такой период в трубопрокатной отрасли, когда велась борьба за выполнение нарядов в срок в соответствии с графиками отгрузки, а начальники цехов получали премии за валовый объем (тоннаж) выпущенной продукции, – напомнил Д. ГАВРИЛОВ. – Клиенты заказывали разные трубы, но цехам было выгоднее делать те, что потолще и потяжелее. И график производства с графиком отгрузок практически не был связан. В результате цеха получали премии, а отгрузки срывались. Ситуация изменилась, когда стали работать над повышением уровня обслуживания заказчиков. Тогда премии за вал были отменены, но введена система поощрений за исполнение нарядов в срок, согласно плану. И начальники цехов начали сами искать заказы, требовать, чтобы им своевременно передавали информацию и задания, ведь их цели теперь совпадали с целями предприятия.

Есть определенный плановый интервал – свой у каждого предприятия. Он является единицей времени, в которой балансируются спрос и поставки. С точки зрения плановой системы недостатки и излишки – одинаково плохо, с тем и другим она призвана бороться. И если они все же возникают, то это следствие ошибок – либо планирования, либо прогнозирования продаж. В некоторых бизнесах нет никаких данных для планирования, кроме прогноза, и эффективность компании напрямую зависит от качества прогнозирования.

Рис. 4

Но порой часть продукции оседает на складе и из-за того, что она производится большими партиями «про запас» во избежание дополнительных переналадок оборудования, которые отнимают много времени. В таких случаях Lean/JIT предполагает искать возможности сокращать время переналадки. Здесь кроются огромные резервы.

Так, одна компания-производитель чая с помощью ряда организационных и технических мер сумела за полгода ускорить переналадку линии фасовки в 6 раз. Если раньше они могли делать 3–4 партии за сутки, то теперь – 20–22 партии, причем общее время переналадок не увеличилось. А объем партий, соответственно, сократился. И компания смогла иметь на складе не 3–4 вида продукции в больших количествах, а понемногу всего. Это важное преимущество, учитывая, насколько важна в этом бизнесе широта ассортимента. Уровень обслуживания в данном случае вырос с 65% до 97% при том, что клиенты не заказывают товар заранее, а приобретают непосредственно со склада.

А как без muda?

Одним из значимых видов muda является торможение, ожидание – когда люди стоят и ждут, пока завершится операция. Это прямые потери ресурсов, и существует несколько методик борьбы с ними. Речь может идти, например, об освоении смежных профессий, чтобы сотрудники могли выполнять несколько операций параллельно, не теряя времени в ожидании. Или о синхронизации объемов имеющихся ресурсов.

В Lean Production есть понятие «время такта». Все операции на всех стадиях производства синхронизируются в определенный импульс на момент времени, и вся логика обработки подчиняется этому ритму. Длительность операций измеряется не только в секундах или минутах, но и в долях этого такта. Причем время такта и ритм синхронизации зависят от характера бизнеса и просчитываются пропорционально инерции процессов и скорости реакции на внешние воздействия. Это и позволяет синхронизировать использование ресурсов, избегая заторов и разрывов. Не отсюда ли появилось выражение «работает, как часы»?

Излишние движения, перемещения людей и материалов, не добавляющие ценности продукту, – это тоже потери, и нередко весьма значительные. Это эксперт проиллюстрировал примером из практики:

– *Руководство одного из украинских машиностроительных заводов все жаловалось на острую нехватку квалифицированных рабочих. А в цехах в это время можно было наблюдать следующую картину: станочник VI разряда, закончив обработку партии деталей, взваливает ящик с ними на плечи и несет в отдел контроля качества. Там все проверяют, ставят штампы, и только после этого работа считается выполненной, можно приступать к следующей. Спрашиваю: «Разве в ОТК нет переносного оборудования, чтобы контролеры прямо в цехе все проверяли и ставили необходимые отметки?» – «Есть, конечно!» – «Почему же тогда квалифицированные сотрудники, которых так не хватает, тратят время на то, чтобы туда-сюда носить тяжести?» – «Да так исторически сложилось, они всегда носили!»*

Для наших предприятий, особенно имеющих постсоветские традиции, это практически стандартная ситуация: рабочие сами ходят в ОТК, за инструментом, за нарядами и т.д., и т.п. Стоило бы оценить потери компании из-за этих хождений, т.е. из-за нецелевого использования рабочего времени, и задуматься о более рациональной организации рабочих мест. Много изменить к лучшему помогает простая житейская логика, но добиться оптимальных результатов можно лишь при системном подходе. В Lean Production есть для этого система 5S – пять последовательных шагов по улучшению организации рабочего пространства (сортировка, порядок, чистота, стандартизация, дисциплина), в 6 Sigma – цикл DMAIC: Define (определение источников потерь), Measure (их измерение), Analyze (анализ), Improve (улучшение процессов), Control (контроль).

Источником лишних движений и перемещений на многих предприятиях оказывается и центральный склад. Скажем, материалы и комплектующие завозятся на него, ставятся на учет, размещаются на хранение, а потом по мере необходимости отгружаются и доставляются в цеха. Сколько лишних движений, перемещений, упаковки/переупаковки, оформления документов и т.п.!



Исключить их можно, если все необходимое сразу доставлять к местам будущего использования – где материал нужен, там он и лежит. Для этого, скорее всего, придется внести изменения в информационную систему. Но некоторые компании, подсчитав свои непродуктивные затраты, готовы идти и на более радикальные меры ради их сокращения.

– *Так, при внедрении MRP-системы на одном из заводов Caterpillar специалисты пришли к выводу, что росту эффективности проекта мешает сама организация цехового пространства, – привел еще один яркий пример Д. ГАВРИЛОВ. – Анализ материальных потоков показал, что перемещения на склад и со склада не только отнимают много времени, но и не поддаются точному планированию по времени. Это ставило под угрозу качество управления в целом. Поэтому было принято решение, и за два выходных дня склад просто физически перенесли на новое место, более удобное при существующей схеме движения потоков.*

Второй пример касался российского завода. В его составе было два механических цеха. В ходе ERP-проекта проанализировали потоки движения деталей и увидели, что часто они многократно перемещаются из цеха в цех. И каждый раз при перемещении оформляются документы сдачи/приемки. Это же масса лишних транзакций и, соответственно, потерянного времени!

Чтобы исключить их, пришлось принять нестандартное решение, признав, что цех – это не помещение, а зона ответственности. Два здания, расстояние между которыми составляет около 10 м, были объединены в один цех. Сначала документально и организационно, чтобы избавиться от необходимости выполнять многочисленные транзакции приема/передачи, а со временем и физически – при замене и обновлении оборудования его расположение проектировали таким образом, чтобы вся обработка выполнялась по замкнутому циклу в пределах одного цеха, детали не нужно было никуда переносить.

Впрочем, излишние перемещения материалов могут быть и следствием проблем внутренней логистики предприятия: что-то не по тому маршруту повезли, что-то – не в том количестве и т.п. Потом возвраты, дополнительная доставка – т.е. опять непродуктивные расходы. Рецепт избавления от них – совершенствование планирования перемещения материалов в соответствии с логикой производственного процесса, анализ и синхронизация потоков создания ценности и материальных потоков. И применение в управлении этими потоками, там, где это рационально, техники Канбан для оптимизации их обслуживания, упрощения отчетности, снятия излишней нагрузки с управляющего аппарата.

(Продолжение следует)

Зачем сети РЦ?



Сергей БУБЛИК,
консультант
практики ТОС
компании Apple Consulting®

Многие ритейлеры уже обзавелись распределительными центрами и, скорее всего, получили благодаря этому определенные финансовые выгоды в виде небольших скидок от поставщиков. Но единственные ли это преимущества, которые

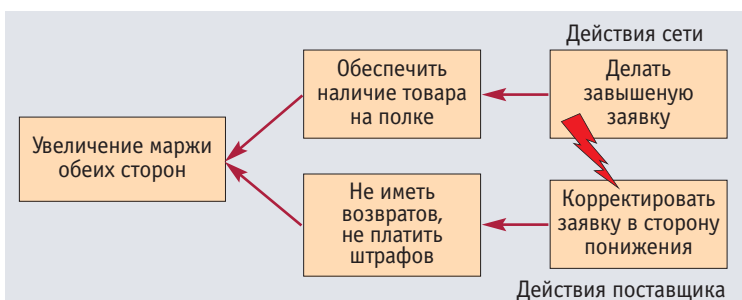
может принести сети наличие РЦ? Каким образом оно может помочь существенно увеличить представленность товара на полках в рознице и при этом значительно повысить оборачиваемость товарного запаса?

Если сеть и поставщики декларируют взаимовыгодное сотрудничество для стабильного роста маржи обоих, необходимо, чтобы было обеспечено постоянное наличие товара на полке, но при этом поставщик не имел возвратов и/или штрафов. Казалось бы, цель у обеих сторон одна, ведь чем больше будет продано товара, тем больше они заработают. Но зачастую стремление к этой цели приводит к конфликту (Рис. 1). Ритейлер, неоднократно пострадавший от дефицита, пытается защитить продажи путем повышения заявок, а поставщики, имея опыт возвратов и штрафов за опоздание или неполное выполнение поставок, предпочитают скорректировать их в меньшую сторону, чтобы не рисковать и не нести дополнительных затрат. И чем меньше срок хранения товара, тем сильнее желание поставщика вести себя таким образом.

Каждая сторона имеет определенные предпосылки для своих действий, и итогом «перетягивания каната» обычно становится компромисс: сеть начинает держать подстраховку по хорошо продаваемым позициям и идти на уступки поставщику по остальным. Понятно, что такое решение не удовлетворяет на 100% ни одно из условий, необходимых для достижения цели «Увеличение маржи». А вот наличие распределительного центра позволяет достичь ее без потерь для обеих сторон, т.е. обеспечить максимальное наличие товара в каждой торговой точке (ТТ) сети без возвратов и штрафов.

Конфликт сети и поставщика

Рис. 1



О том, каким образом работа через РЦ помогает ритейлеру защитить продажи как от колебаний спроса, так и от ненадежности поставщиков, сказано и написано немало. Возникает вопрос: почему же при всей простоте решения ТОС и той выгоде, которую оно может принести в довольно короткие сроки, сети все еще не реализуют в полной мере потенциал РЦ? Они акцентируют внимание на повышении надежности поставок, оставляя вне поля зрения такие проблемы, как длительное время пополнения запасов в торговых точках и ненадежность прогнозов, ведь периодичность подачи заявок и методика их формирования магазинами остается прежней.

Что же следует сделать, чтобы извлечь максимум выгод из наличия распределительного центра?

Прежде всего, необходимо полностью сфокусироваться на том, чтобы каждый покупатель в торговом зале мог купить именно то, что собирался. И первый шаг на пути к реализации этой цели – расчет целевого уровня запасов каждой позиции в каждой ТТ как максимального объема продаж за время пополнения. Чтобы исключить возможные ошибки, лучше брать недавнюю историю продаж (скажем, последний месяц).

Далее все запасы магазинов, которые выше двойного целевого уровня, необходимо свезти в распределительный центр, что позволит корректно перераспределить их в сети. В дальнейшем пополнение торговых точек производится с РЦ до целевого уровня (буфера) согласно фактическому потреблению. В таком случае распределительный центр перестанет выполнять функции кросс-докинга (что, по сути, в большинстве случаев происходит на данном этапе) и сможет обеспечивать постоянное наличие нужных товаров на полках.

Ключевая идея состоит в том, что распределительный центр полностью «отрезает» всю ненадежность поставщиков от торговых точек и сводит риски всего лишь к колебанию сроков доставки с РЦ. Сократив в дальнейшем время пополнения магазинов до 1–2 дней, можно также уменьшить запасы в них, а значит, и общие объемы запасов в системе. Ведь сейчас запас в ТТ продуктового ритейла составляет в среднем 25 дней.

Если распределительный центр используется именно для обеспечения наличия товаров на полке, то соотношение уровня его запасов к уровню запасов во всех магазинах сети должно быть прямо пропорционально отношению времени, с которым поставщики пополняют РЦ, ко времени пополнения торговых точек с РЦ:

$$\frac{\text{запас РЦ}}{\sum \text{запасов ТТ}} = \frac{t \text{ пополнения РЦ}}{t \text{ пополнения ТТ с РЦ}}$$

Насколько распределитель надежен по отношению к торговым точкам, можно оценить, используя показатель TVD (Throughput Value Days), который рассчитывается для каждой позиции в каждом магазине по формуле:

$$TVD = S \times T \times D, \text{ где:}$$

S – средние ежедневные продажи за прошлый месяц, шт.;

T – проход, грн.;

D – количество дней, которые позиция отсутствовала в торговой точке в прошлом месяце.

Проход (*T*) – это, фактически, скорость, с которой система генерирует деньги в результате продаж. Он рассчитывается по несложной формуле:

$$T = P - TVC, \text{ где:}$$

P – цена реализации, грн.,

TVC – Totally Variable Cost (полностью переменные затраты). В большинстве случаев это цена, по которой поставщик поставляет товар.

Надежность *РЦ* оценивается по сумме *TVD*, сгенерированного в торговых точках, а надежность поставщиков – по *TVD* распределительного центра.

В то же время обеспечить наличие товара в магазине без *РЦ* достаточно легко – нужно всего лишь завести его достаточное или больше чем достаточное количество. А это чревато замораживанием денег, устареванием товаров, потерей их качества и внешнего вида, не говоря уже о сопротивлении поставщиков. Чтобы избежать ухудшения показателя *TVD* только за счет сверхзапасов, в *ТОС* используется показатель *Overstocking*, который рассчитывается, как произведение количества товара, находящегося свыше зеленой зоны установленного размера буфера (*S*, в шт.), цены его закупки (полностью переменных затрат, *TVC*) и количества дней, в течение которых запас был выше буфера (*Дн*):

$$Overstocking = S \times TVC \times Дн.$$

Если суммарное значение *Overstocking* за месяц разделить на количество платежных дней, получим среднее ежедневное количество изъятых из оборота денег.

Можно сказать, что *TVD* – это денежное отображение того, что должно было быть сделано, но не сделано, а *Overstocking* – того, что сделано, но делать этого не стоило. Соответственно, нужно стремиться, чтобы показатель *TVD* был равен нулю, а *Overstocking* находился на минимально допустимом уровне. Хотя следует обратить внимание, что корректное использование этих двух показателей возможно лишь в случаях, когда имеет место обязательное пополнение запасов до целевого уровня (буфера) и динамическое управление буфером.

Благодаря этим показателям можно оценивать и работу всех сотрудников сети, влияющих на их изменение, что поможет устранить многие существующие конфликты в системах мотивации. Также с помощью *TVD* распределителя можно оценивать надежность поставщиков. Это поможет разделить их на надежных и ненадежных и для каждой группы разработать предложение, которое позволит снизить уровень дефицита на *РЦ*.

Эти же показатели используются и для принятия управленческих решений. В практике ритейла рентабельность инвестированного капитала (*ROI*) – это возврат на деньги, вложенные в запасы. Он рассчитывается по формуле:

$$ROI = T / I, \text{ где:}$$

T – проход,

I – общая стоимость всех запасов.

Не секрет, что сегодня большинство компаний борются за сокращение затрат. Не вдаваясь в психологию таких действий, стоит напомнить, что снижение операционных затрат (*OE*) имеет предел – затраты не могут быть меньше нуля, в то время как для роста *T* предела теоретически не существует. Так, может, лучше думать не об экономии, а посмотреть, какие решения могут привести к росту прохода? Одним из таких и является правильное использование торговыми сетями распределительных центров, т.е. расчет целевого уровня запасов (буфера) товара в торговых точках, динамическое управление им и своевременное (желательно, ежедневное) пополнение торговых точек по фактическому потреблению.

Что это даст сети, можно рассмотреть на небольшом примере (Табл. 1). Абсолютные показатели выбраны в нем условно. Уровень упущенных продаж из-за ненадежности поставок считается равным 20%, что достаточно консервативно, а рост продаж за счет расширения ассортимента (которое станет возможным благодаря сокращению запасов в точках) – равным 8%. Рост операционных затрат сети при работе через *РЦ* предполагается на уровне 10%. А рост прибыли сети, согласно расчетам, составит более 50% при росте продаж 30%. И это несмотря на то, что операционные затраты вырастут за счет обслуживания *РЦ*. Ведь не будет утерянных продаж и уменьшится объем запасов в торговых точках, что позволит расширить ассортимент товаров в них.

Таким образом, если руководство розничной компании направит все усилия на рост прохода, выбор однозначно будет сделан в пользу правильной организации работы через *РЦ*, а не использования его в качестве инструмента для оптимизации затрат и получения дополнительных скидок от поставщиков.

Когда компания становится на путь улучшений, ей необходим простой и надежный инструмент, позволяющий видеть, где должно быть приложено следующее усилие. Таким инструментом является Статистика ожиданий в потоке. В нее попадают все случаи, когда следующая партия пополнения *SKU*, запас которых находится в красной зоне буфера, простаивает в потоке. При этом список ожиданий должен отвечать на вопрос «Чего ожидает?», а не «Почему ожидает?». Это позволит избежать обвинений и накапливать надежную статистику для последующих улучшений в потоке.

Изменение затрат и прибыли при правильном использовании *РЦ*

Табл. 1

Показатели, грн.	Текущая ситуация	Правильное использование <i>РЦ</i>
Продажи	1000	1280 (+ 20% + 8%)
Стоимость закупки	750	960
<i>T</i>	250	320
<i>OE</i>	200	220 (+10 %)
Прибыль / %	50 / 5%	100 / 7,8%



Выход – вертикальное планирование

Доклад старшего вице-президента по рознице и управлению недвижимостью компании «Глория Джинс» Владислава ГОЛОВКИНА на VI Международном Retail Industry Forum'2010, организованном компанией Meeting Point, был посвящен оптимизации товарных запасов в точках продаж. Но фактически речь в нем шла об управлении всей цепочкой поставок, поскольку магазин является всего лишь одним из ее звеньев.

– Наша компания работает в сегменте фэшн, и мы единственный в СНГ вертикально ориентированный ритейлер. Это означает, что мы все делаем сами: разрабатываем и производим новые продукты, распределяем их по своим торговым точкам и продаем конечному потребителю. Опыта у нас нет – вся продукция с фабрик поставляется прямо в магазины. Поэтому управление товарными запасами в торговых точках для «Глории Джинс» – это управление всей цепочкой поставок. И от того, насколько оно эффективно, напрямую зависит результат работы всей компании. Ведь площади магазинов ограничены, и если они заняты товаром, который плохо продается, новый просто негде размещать.

Три кита, на которых стоит розничный бизнес – это качество, цена и скорость. Причем значение скорости в фэшн-ритейле не меньше, чем в торговле скоропортящимися продуктами питания, ведь каждый знает, насколько быстротечна мода и как короток сезон. Это нисколько не умаляет роль таких факторов, как качество и лучшая цена, но проигравшему в скорости они не принесут ожидаемых дивидендов. Учитывая сезонность и смещение сезонов в различных климатических зонах, поставки необходимо спланировать так, чтобы продать максимальное количество товара по первой стоимости, до уценки, и получить запланированную маржу в установленный период времени. Дальнейшие скидки, распродажи и т.п. ощутимой прибыли не приносят, их можно расценивать как потери вследствие неправильного планирования.

Справка

«Глория Джинс» – российский вертикально интегрированный ритейлер, специализирующийся на торговле одеждой собственного производства под марками Gloria Jeans и Gee Jay. Разрабатывает, производит и реализует широкий ассортимент недорогой одежды (начиная от нижнего белья и заканчивая пуховыми куртками) для молодежи, подростков и детей. Имеет 11 фабрик и развивает собственную розничную сеть в России и Украине, насчитывающую на 1 мая 2010 г. более 350 магазинов. Является крупнейшим в России производителем одежды, входит в золотую полусотню российских брендов, продажи которых превышают 5 млрд. руб. в год (по оценке Forbes).

Выстраивая систему управления товарными и информационными потоками, «Глория-Джинс» больше ориентировалась на американский опыт, поскольку самые сильные в плане оптимизации производственных процессов розничные компании все-таки находятся в Америке, где, собственно, и зародилась индустрия ритейла. И нельзя не отметить, что по сравнению с 90-ми, когда мы начинали работать на рынке, цепочка поставок заметно сжалась, уменьшилась с точки зрения сроков. Если раньше от начала разработки продукта до его появления в магазине проходило от 40 до 50 недель, то сейчас – 30–35. Т.е. времени на принятие решений и выполнение задач каждого отдельного участка (звена) стало значительно меньше (Рис.1).

Цепочка поставок «сжалась» во времени

Рис. 1





Владислав ГОЛОВКИН,
старший вице-президент
по рознице и управлению
недвижимостью компании
«Глория Джинс»

В этих условиях ежедневный героизм в сокращении сроков производства и поставок не работает, зато возрастает значение планирования – максимально подробного, четкого и в то же время гибкого. Разрабатывать планы последующих действий необходимо именно от реального текущего состояния, а все корректировки и уточнения, вносимые в первоначальные расчеты, фиксировать. Это дает компании определенный опыт, позволяет отследить тренды и выстроить кривую, которая станет основой для дальнейшей оптимизации планирования. Причем важно учитывать, что речь о невыполнении планов даже не ведется, поскольку предприятие постоянно работает на пределе ресурсов.

Слово – потребителю

Чтобы добиться успеха на рынке, компании необходимо понимать, какие товары, где, когда и в каком количестве будут востребованы. Тогда можно делать выводы, чего и сколько нужно произвести и к определенному времени доставить в торговые точки. Т.е. мы имеем четыре основных элемента планирования товарных запасов: покупатель, продукт, спрос и путь движения товара. И все они очень плотно взаимосвязаны.

В молодежной моде есть разные направления, а в каждом городе, районе и у каждой торговой точки – своя аудитория. И поставщик должен выяснить, что интересует этих людей, что они готовы покупать не только сегодня, но и завтра. Это можно сделать только в процессе коммуникации – как внутри магазина, так и вне его, взаимодействуя с окружением и образом жизни своих клиентов.

В классическом варианте изучение потребительских настроений и предпочтений ведется через фокус-группы.

В процессе опросов специалисты выясняют, что интересует тот или иной сегмент покупателей, а эксперты используют эту информацию при создании новых продуктов. Но сегодня такая форма работы не приносит желаемого результата, чему есть несколько причин. Прежде всего, сегментация рынка слишком упрощена, и личное влияние покупателя, который голосует за правильный товар своим кошельком, очень ограничено. А обобщенные и усредненные выводы экспертов далеко не всегда совпадают с реальными ожиданиями покупателей. Кроме того, такие исследования требуют времени, которое, как известно, сегодня на вес золота.

Чтобы действительно понимать своего потребителя, поставщик сегмента фэшн должен быть с ним на одной волне. Поэтому «Глория Джинс» стремится создавать новые пути взаимодействия со своей аудиторией через вовлечение покупателей в процесс дизайна. И магазины становятся своего рода лабораториями, где в процессе общения с покупателями мы узнаем, что они хотели бы видеть на полках, что будут носить в следующем сезоне. А потом все это учитывается при разработке новых продуктов и планировании поставок.

При этом обратная связь должна делиться по атрибутам, ориентированным на скорейшее воплощение, чтобы человек имел возможность приобрести то, что он хочет, уже через несколько недель (пока требования моды не изменились, что происходит очень быстро).

Роль покупателя в создании и развитии продуктов

Рис. 2



Вовлечение покупателя в процесс дизайна

Рис. 3



И очень важно, чтобы вся продукция заранее тестировалась покупателями. С этой целью ведущие бренды создают свои дизайн-студии в Бразилии, где сезоны смещены, и люди уже сегодня носят то, что в Украине и России начнут покупать только весной. Наша компания также посылает в Бразилию своих дизайнеров, чтобы отслеживать тенденции и понимать, какие ткани, цвета, оттенки, силуэты, формы, виды отделки и т.д. будут популярны в ближайшее время. Это используется при создании новых продуктов наряду с результатами собственных исследований. И все разработки в обязательном порядке тестируются в точках продаж перед тем, как запускаются в производство.

Ведь известно, что из-за «неправильного» товара в мире ежегодно теряется порядка \$64 млрд. Это потери на уценках и распродажах вследствие ошибок планирования – когда либо товар не тот, либо поставлен не вовремя или не туда, где его ожидают. Этого практически невозможно избежать, если реакция компании на изменения потребительских предпочтений опосредована и растянута во времени. Поэтому «Глория Джинс» и стремится изучать тенденции спроса непосредственно в своих магазинах, давая возможность покупателям напрямую влиять на формирование ассортимента. Это бесплатное, но самое дорогое исследование, которое позволяет нам лучше понимать, какой товар гарантированно будет востребован в этом сезоне в той или иной точке, и правильно спланировать его производство, распределение и т.д.

Но нельзя забывать, что при этом многократно возрастает роль персонала, в частности, уровня квалификации сотрудников торговых залов, ведь именно они первыми вступают в контакт с клиентами.

Скорость и гибкость

По законам жанра, в фаст-фэшн-ритейле более успешной будет компания, которая первой предложит потребителям то, чего они ожидают. Дорога ложка к обеду, а модная вещь – к началу сезона. Каждый день опоздания – это потерянные продажи. А значит, длительный цикл поставки = слабый продукт, и нужно постоянно работать над тем, чтобы увеличивать скорость принятия решений и сокращать сроки их выполнения. Для этого необходимо анализировать всю цепь поставок, определять, где и почему теряется слишком много времени, и искать возможность уменьшать эти потери.

Так, выгодный с точки зрения экономии на затратах заказ производства в Китае стремительно теряет привлекательность. Во-первых, китайские фабрики не такие уж подвижные, и требуется время на внедрение в производство новых продуктов. Во-вторых, контейнеры с товаром только до порта в Одессе добираются минимум 40 дней, а потом еще следуют процедуры растаможки и доставка в точки продаж – здесь также немало ограничений. Потому наша компания сейчас делает упор на развитие собственного производства, причем как можно ближе к местам потребления.

Кроме того, для сокращения времени активного цикла продуктов (до их поступления в продажу) важно отрабатывать связи в цепи поставок так, чтобы все процессы и операции выполнялись по расписанию. Это не всегда просто сделать в рамках одного предприятия, но еще сложнее – при покупке услуг на стороне. Ведь даже наша вертикально интегрированная компания не все процессы выполняет самостоятельно – непрофильные функции отдаются на аутсорсинг. В частности, доставка товаров с производства в точки продаж. И здесь очень важен взвешенный выбор партнеров и грамотное выстраивание отношений с ними. Не только с точки зрения стоимости услуг, но и в плане гибкости и скорости реакции на запросы.

Объемы поставок у компаний, работающих в сегменте фэшн, меняются от сезона к сезону, но неизменным остается требование выполнять их точно в срок. Не каждый провайдер может предоставлять качественные услуги в таких условиях, и необходимо разрабатывать взаимовыгодные программы сотрудничества, в частности, определять модель *speed-to-market*, усиливающую стратегических партнеров. И здесь еще больше повышается значение качественного планирования ассортимента и сроков поставок – чем меньше неожиданностей и доставки «сегодня на вчера», тем меньше будет сбоев.

Преимущества модели Fast Track

Рис. 4





**НОВИНКА
ВІД ВИРОБНИКА**



Modern-Expo Group

Волинська обл., Луцький р-н,
с. Струмівка, вул. Рівненська, 4

+38 (0332) 78-95-00

+38 (0332) 78-95-01

info@modern-expo.com

www.modern-expo.com

СТЕЛАЖИ

- СКЛАДСЬКІ

- З ПОЛИЦЯМИ

- З ІНТЕГРАЦІЄЮ

(для формату Cash&Carry та DIY)



Управлять продуктивністю

Понятно, что любые задачи ставятся и решаются компанией в рамках реализации выбранной стратегии. Для «Глории Джинс» это, кроме классического «правильный продукт в правильном месте по правильной цене», еще и быстрая реакция на изменения потребительских предпочтений, т.е. на то, как своим кошельком голосует потребитель. Для повышения скорости этой реакции мы пересматриваем географию деловой активности, делегируя все больше полномочий и ответственности заграничным офисам и поставщикам сырья, поскольку одним из важных условий успеха является грамотное управление сырьевыми запасами.

Впрочем, внедрение модели Fast Track предполагает изменения практически во всех основных процессах как на этапе внедрения новых модных трендов, так и в ходе их тестирования и развития (Рис. 4). Все они ведут, в конечном итоге, к сокращению дефицита и стоков, т.е. к увеличению объемов продаж продуктов по первоначальной цене и, соответственно, росту прибыли. Если вчера мы планировали продукт, товар, то сегодня рассчитываем продуктивность – сколько этот товар принесет нам маржи в определенный период времени. Ведь именно в этом и состоит смысл планирования в любом бизнесе. Ради увеличения прибыли проводятся маркетинговые исследования, создаются и развиваются продукты, оптимизируются цепи поставок и т.д., и т.п. Это огромное количество функций, эффективность которых должна рассматриваться именно с позиций достижения конечного результата.

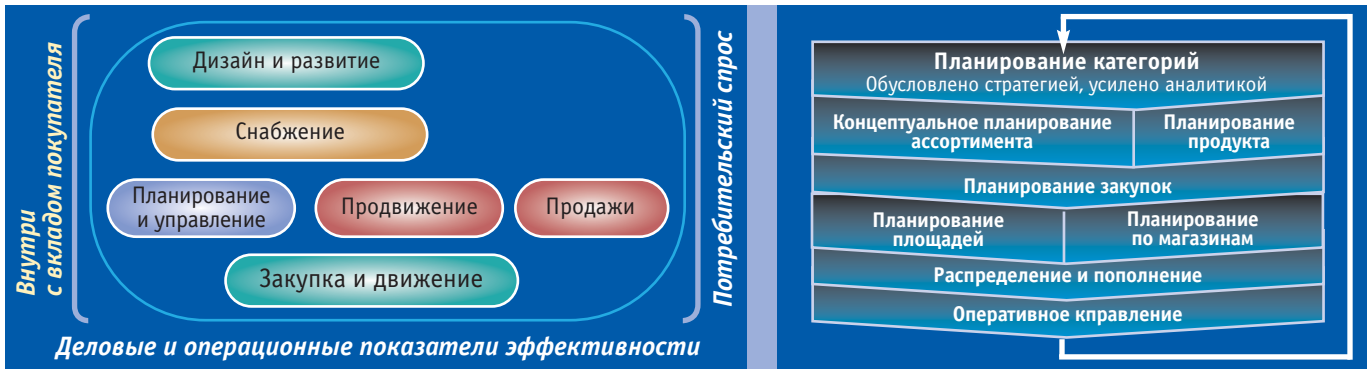
Так, если мы говорим о товарных запасах в точках продаж, то целевые показатели управления ими также связаны с объемами получаемой прибыли. В нашем случае цель состоит в том, чтобы по первоначальной стоимости, без уценок продавалось 80% поставленных в магазины товаров. И ход достижения этой цели отслеживается в режиме реального времени. Для каждого вида продукции разрабатывается четкий бизнес-цикл – сколько единиц его должно быть продано в определенные сроки. Если модель продается медленнее, чем планировалось, и это не обусловлено внешними факторами (к примеру, погодными), значит, ее популярность недостаточно высока, и нужно начинать распродажи раньше, чтобы своевременно освободить полки для нового товара. Если же партия продается быстрее, можно корректировать предложение за счет размерного ряда, чтобы избежать дефицита.

Целевые показатели отличаются для продуктов с разной длительностью цикла. Так, высокооборотистых супермодных моделей можно продать по полной стоимости лишь 50% – этого достаточно, чтобы получить необходимую маржу, остальное можно распродавать со скидками. Полносезонных товаров (средний цикл) до уценки должно уходить не менее 70%, а имеющих длительный цикл – 95–100%. Но в любом случае речь идет об управлении движением продуктов, которое включает:

- постановку многоуровневых in-stock-целей и стратегий обслуживания;
- создание уникального плана движения для каждого продукта;
- балансировку товарных остатков и продаж.

Интегрированный подход

Рис. 5



Это позволяет взвешенно управлять уровнем прибыльности продуктов и магазинов – работая с небольшой наценкой и продавая по полной стоимости 80–85% товара, можно заработать гораздо больше, чем если реализовать с высокой наценкой 50% партии, а потом несколько месяцев со скидками распродавать остатки.

Но не менее важна и возможность взвешенно управлять полочным пространством, повышая при этом лояльность покупателей – как через регулируемую маржу, когда товар продается по полной стоимости, так и с помощью мгновенных распродаж, которые, как правило, проводятся в два этапа – с 30% и с 80% скидки. Это действительно значительные цифры, которые позволяют быстро избавиться от остатков и освободить полки для нового товара к запланированному сроку.

Что сделают победители

Если говорить о вертикальной интеграции в рознице, то она начинается с внедрения вертикального планирования – сверху вниз, от концепта до продажи готового продукта потребителю. Вчера каждый шаг на этом пути планировался и просчитывался отдельно, но сегодня мы начинаем понимать, что все они тесно взаимосвязаны и влияют на самый главный показатель деловой активности – маржу, которую компания зарабатывает на продукте за определенный период времени.

И те изменения, которые происходят на рынке, все более настойчиво диктуют необходимость интегрировать и синхронизировать все эти планы с тем, чтобы оптимизировать скорость реакции и повышать качество обслуживания, балансировать запросы потребителей и нужды бизнеса, обеспечивая рост объема продаж и прибыли (Рис. 5). В таком вертикальном планировании сочетаются наука и искусство – фактически оно ломает барьеры между планированием, дизайном и сорсингом. Но только оно позволяет работать в условиях низкой предсказуемости спроса по единицам учета/позициям и высоких требований к уровню стоков.

Как показывает опыт «Глория Джинс», внедрение вертикального планирования позволяет:

- втрое увеличивать частоту посещения магазинов покупателями;
- значительно увеличивать добавочную маржу;
- на 5–10% увеличивать рост top line;
- на 20–40% снижать товарные остатки.

По такой схеме уже много лет работает крупнейший международный ритейлер Wal-Mart. В некоторых учебниках она представлена в виде детского рисунка, дающего четкое представление о том, что такое розничное интегрированное планирование, из каких решений по различным департаментам оно состоит и как они взаимосвязаны. Этот рисунок с небольшими дополнениями специалистов нашей компании представлен внизу – при желании можно разобраться.





Ликвидация неликвидов

Валерий **РАЗГУЛЯЕВ**,
руководитель департамента бизнес-анализа
ООО «РОМБ Консалтинг»

Падение объемов продаж и снижение маржинальности бизнеса вынудило дистрибьюторские компании обратить более пристальное внимание на собственные склады, где накопилось немало товара. По сути, в ячейках стеллажей мертвым грузом лежат деньги – те самые оборотные средства, которых так не хватает. Причем нередко – в размере бюджета компании на несколько месяцев. Вопрос только, как превратить их в реальные доллары или гривны, необходимые для новых закупок.

Что такое неликвид

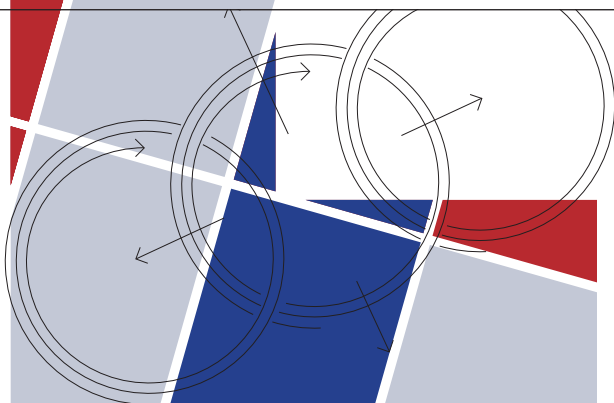
Избавление от неликвидов – это всегда творческая, нетривиальная задача. Но прежде, чем искать пути ее решения, нужно разобраться, какие товары попадают под это определение. Однозначного ответа на этот вопрос нет – критерии для определения неликвидов разные в каждой компании и даже в разных подразделениях. Они могут различаться и по качеству (полное отсутствие продаж или слишком низкие продажи по сравнению с остатками), и по анализируемому периоду. И нужно, прежде всего, определить, что считать неликвидом, а что нет. Причем желательно разработать, формализовать и согласовать с участниками процесса соответствующие нормативы, чтобы в дальнейшем избегать разногласий. Основанием для расчета такого норматива являются сроки хранения.

Для любой позиции есть срок, дольше которого хранить ее на складе невыгодно, даже если она продается большими объемами и с хорошей наценкой. Это обусловлено тем, что запасы требуют обслуживания, даже если у компании свой склад. Кроме того, деньги, которые в данном случае оказываются замороженными, также имеют свою цену – как заемные, так и собственные, ведь они принесли бы прибыль, будучи пущенными в оборот. Поэтому формула для расчета критического срока хранения товарной позиции (M) будет выглядеть так:

$$M = \frac{R + H \times (W - Y)}{H + Z}, \text{ где:}$$

- R – средняя маржинальная рентабельность продаж по позиции (%);
- H – альтернативная доходность вложенных в запасы денег (при работе с избытком средств или кредитом) или средняя прибыльность компании по позициям (при работе с ограниченным объемом собственных средств)(%/мес.);
- Z – переменные затраты на хранение (% от себестоимости продукции/мес.);
- Y – средняя отсрочка платежа клиентам (мес.);
- W – отсрочка платежа по данной позиции у поставщика (мес.).

$R/(H + Z)$ – это максимальное время (в месяцах), которое можно держать деньги в запасах данной позиции. Дальше их содержание становится убыточным, поскольку заработок от продажи товара (R) не покрывает потерь от заморозки средств (H) и затрат на хранение (Z).



С помощью значения M можно также очищать входной поток данных для прогнозирования спроса: все продажи, которые случаются реже, чем один раз за срок M , являются выбросами, которые нужно убирать. Кроме того, знание критического срока хранения позволит не закладывать на склад заведомо убыточные объемы продукции.

Откуда он взялся?

Проведя расчеты и составив по данным информационной системы список неликвидов, необходимо проверить их физическое наличие на складе. Ведь за долгий срок хранения они могли и пропасть незамеченными, и товарный вид потерять, и оказаться пересортом другой продукции, о котором никто не узнал, так как эту позицию не спрашивали. Какой смысл пытаться избавиться от неликвида, которого нет? Может, его просто вычеркивают из расходных накладных, потому что найти не могут? А может, он настолько помят и изорван, что его и за половину стоимости никто не возьмет?

Очень важно также определить причину, по которой позиция попала в неликвиды. Причем не только ответить на вопрос «Кто виноват?», хотя и это позволит уменьшить объем «залежей» в будущем. Главное – понять, почему товар не продан вовремя.

Нередко причиной этого становится его неправильное название или размещение в каталоге номенклатуры, часто связанное с задвоением кодов в ИС – когда аналог товара продается влет, а его «брат-близнец» пополняет ряды неликвидов. В этом случае достаточно переместить позицию в нужную категорию или перекинуть остатки на аналог, и вопрос решен.

Порой неликвиды образуются, когда появляется товар-заменитель и перетягивает продажи на себя. Этого лучше не допускать, распродавая остатки старой позиции еще до появления новой. Но если это уже случилось, можно зарезервировать новый товар и отпускать только в крайних случаях, когда клиент категорически настаивает. А иногда имеет смысл рассмотреть возможность привести неликвидную позицию к ликвидному аналогу и продать в таком качестве, даже если на самом деле она лучше и дороже.

Кстати, раз уж зашла речь о резервах, бывает, что в неликвидах оказывается ходовой товар, зарезервированный и благополучно забытый кем-то из продавцов. Если такое случается часто, необходимо проводить профилактику – в автоматическом режиме регулярно снимать старые резервы или хотя бы выводить по ним отчет и осуществлять высвобождение из-под резервов вручную.

Иногда клиенты не берут новую позицию, и она становится неликвидом просто потому, что им никто не рассказал, какая она хорошая. В таких случаях поможет дополнительная информационная акция, которую проводят в первую очередь менеджеры по продажам. Нужно постараться узнать, почему заказчики не берут тот или иной товар. Если это не конечные потребители, возможно, что у них нет денег на закупку всей линейки, и они концентрируются на самых ходовых позициях. Тогда имеет смысл отдать продукцию на реализацию, хотя такие решения надо принимать взвешенно, тщательно проверяя текущую экономическую ситуацию у партнеров.

По-хорошему Z должно выражаться не в процентах себестоимости, а в гривнях за хранение единицы товара, но в таком виде посчитать его сложно. А поскольку затраты на хранение обычно значительно меньше затрат на замороженные средства, в большинстве случаев можно обойтись цифрой, полученной путем деления всех переменных затрат на хранение на общую себестоимость средних остатков. Однако для такого расчета нужно брать только переменные затраты и только на хранение – т.е. такие, которые реально изменяются в зависимости от объемов продукции. Нельзя путать их с общими затратами на склад, которые включают и постоянные затраты, и затраты на обработку грузов.

Если поставщик дает отсрочку платежа, до ее окончания в остатки вложены его деньги, а не компании: $H \times W / (H + Z)$. За хранение дистрибьютор в это время все равно платит, но никаких убытков от заморозки средств не несет, поэтому может держать остатки дольше либо поделить этими деньгами с клиентами, дав отсрочку платежа им: $H \times Y / (H + Z)$.

Полученное же в результате таких расчетов значение M может служить критерием попадания остатков в неликвиды: если позиция лежит без движения в течение такого срока, она считается неликвидной. Такой критерий хорош своей дифференцированностью к позициям с разной рентабельностью и сроками отсрочки.

Числовой пример:

- средняя рентабельность продаж по позиции $R = 15\%$;
- альтернативная доходность вложенных в запасы средств $H = 2\%/мес.$;
- переменные затраты на хранение в процентах от себестоимости $Z = 0,2\%/мес.$;
- средняя отсрочка платежа клиентам компании $Y = 2$ мес.;
- отсрочка платежа у поставщика $W = 1$ мес.

Тогда критический срок, дольше которого хранить позицию убыточно (M), получаем, просто подставив данные в формулу:

$$M = \frac{R + H \times (W - Y)}{H + Z} = \frac{0,15 + 0,02 \times (1 - 2)}{0,02 + 0,02} = \frac{0,15 + 0,02}{0,022} = \frac{0,13}{0,022} \approx 5,9 < 6$$

Значит, хранить эту позицию больше полугода невыгодно. И если оказалось, что в течение этого срока она не была продана, значит, это неликвид, от которого надо избавляться.

Причем не обязательно, чтобы по товару не было движения, но если последняя закупка его была более полугода назад, а он все еще полностью не продан – это достаточный повод, чтобы подвергнуть позицию тщательному рассмотрению. Даже если остатки по сравнению со скоростью продаж не критичные, вполне возможно, что этой скорости недостаточно для окупаемости будущей маржей всех затрат, которые компания дополнительно понесет.

Если неликвид образовался на одном из филиалов, нужно проверить, как продается данная позиция в соседних – возможно, там она ходовая, да еще и в дефиците. Тогда придется потратить деньги на дополнительную перевозку, но это позволит решить сразу две проблемы.

Бывает, что в неликвиды попадает редко спрашиваемая сложносоставная позиция, которую по частям можно продать быстрее – тогда именно так и стоит поступить. Возможна и обратная ситуация, когда якобы неликвидную позицию доукомплектовывают, и она тут же продается – просто до этого никто не хотел покупать «левый ботинок» отдельно от «правого». Этим часто пренебрегают, хотя в ряде случаев главной причиной «неликвидности» может оказаться как раз отсутствие на остатках сопутствующего товара. Иногда доукомплектовка может настолько изменить ситуацию, что «неликвид» даже без скидок начнет продаваться так хорошо, что встанет задача дополнительных закупок. Можно избавляться от остатков вяленой воблы в ларьке вплоть до истечения ее срока годности, а можно начать там же продавать разливное пиво, и рыба пойдет!

У производственных компаний иногда есть возможность переработать неликвидную продукцию в ликвидную. Но над этим вариантом можно подумать и дистрибьюторам – при недозагрузке мощностей многие заводы с удовольствием окажут услугу по переделке товаров по давальческой схеме. Бывают даже случаи, когда производитель за процент помогает и с продажей результатов своего труда – для него-то эта продукция знакомая, и у него есть соответствующие каналы сбыта.

Но для начала посмотрите на товар глазами покупателя – возможно, ему требуется банальная предпродажная подготовка или несложная починка, – кстати, зачастую «неликвидами» становится как раз брак, ответственность за который никто не хочет брать на себя.

Вернуть на родину!

Прежде, чем проталкивать неходовые товары дальше по цепочке, стоит попробовать вернуть их поставщику. Это особенно важно для дистрибьюторов, которым опасно закупоривать неликвидами свои каналы сбыта – клиент, взявший и не продавший товар, не сможет вовремя расплатиться, не сделает новый заказ и может даже обанкротиться. Если же вернуть продукцию, она может попасть как раз туда, где нужна, ведь у поставщика рынок сбыта всегда шире.

Договориться с партнером можно, если тот не хочет потерять хороший канал сбыта. Тем более, если не требуют денег, а предложить схему возврата в виде обмена на более ходовую продукцию, которую до сих пор закупить не получалось из-за нехватки денег. Если же поставщик отказывается забирать товар, можно попросить дополнительный кредит на соответствующую сумму или дополнительную скидку, которую предоставить клиентам, стимулируя их к покупке. Причем эту скидку, опять же, можно предоставить покупателям не деньгами, а ходовым товаром того же поставщика.

Получится или нет, но попробовать стоит – поддержка поставщиков в решении проблем с неликвидами очень полезна. Сегодня некоторые компании включают пункты о возможных условиях возврата стандартной неликвидной продукции в договора поставок, так как это – реальный рычаг воздействия на эффективность запасов в резко меняющейся конъюнктуре рынка.

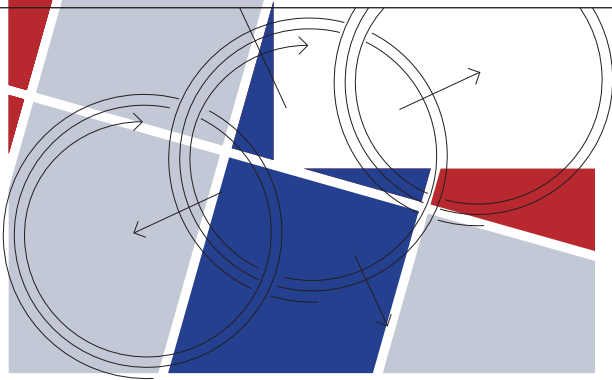
Дисконт

Но часть неликвидов все же придется реализовать самостоятельно. И один из самых распространенных способов сделать это – скидки. Наверное, такую популярность этот метод приобрел благодаря своей простоте. Однако он давно уже перестал быть достаточно эффективным, поскольку многие компании злоупотребляли псевдо-скидками, когда прайс одновременно поднимался на точно такую же величину. Впрочем, если не пытаться заработать на скидках и не относиться к ним формально, схема может оказаться вполне рабочей.

Правда, тут же возникает вопрос: по какой цене продавать? Многие ориентируются, в первую очередь, на ту, по которой товар был закуплен. Такой подход, кстати, часто бывает и причиной возникновения неликвида, когда компания покупает большую партию товара по высокой цене, а поставщик после этого начинает продавать его гораздо дешевле. Никто не хочет фиксировать убытки и продавать партию по цене ниже закупки, и она оседает на складе. Этого можно избежать, если изменить отношение к запасам – это не товар, купленный за определенную сумму, а средства на новую закупку. Если покупали по 100 грн., а сейчас можно купить по 50 грн., то продажа по 75 грн. будет прибыльной, а не убыточной. Ведь она позволит восполнить запас, и еще 25 грн. останется сверху. Убытки компания понесла, когда цена закупки снизилась со 100 до 50 грн., и по-хорошему тогда же их нужно было зафиксировать в управленческом учете.

Вообще, в ситуации резкого изменения цен, в т.ч. из-за скачков курса гривни, классическая схема «деньги → товар → деньги» не работает. Если компания ориентируется на более низкую цену, по которой закупала когда-то, а не на более высокую, по которой придется покупать сейчас, вырученных денег может не хватить даже на покупку проданных позиций в том же объеме. Скажем, купили 100 единиц по 50 грн., а сейчас цены у поставщика выросли до 100 грн. В таком случае продажа по 75 грн. будет убыточной, ведь выручив 7500 грн., компания не сможет даже восполнить запасы, не говоря уже о других затратах. Поэтому, идет ли речь о росте или снижении цен у поставщика, чтобы не остаться без средств на закупку или с искусственными «неликвидами» (и, как следствие, опять же без денег на закупку), нужно использовать схему «товар → деньги → товар + прибыль».

Еще одним заблуждением является мнение, что неликвиды нужно продавать с минимальной прибылью или хотя бы по цене закупки – пускай и той, которую придется заплатить сейчас. Но наличие неликвида – это уже убытки, понесенные на его хранение и обслуживание замороженных средств, которые не окупятся даже при продаже по нормальной цене. Не стоит и пытаться их окупить – это не стандартная позиция, от которой нужно получить прибыль, а некий нестандартный ресурс, который надо продать по той цене, за которую его согласны купить. Разумеется, чем она выше, тем лучше, но это должна быть именно цена продажи, а не та, при которой товар и дальше будет лежать на складе. И есть несколько эффективных способов определения такой максимальной цены.



Скидочные программы

Американская. На все неликвиды выставляется цена, равная себестоимости, и если в течение разумного срока продажа не осуществляется, продукция сдается в утиль.

Эта стратегия хороша тем, что компания теряет минимум денег и времени на не характерное для ее бизнеса занятие. Этому способствует широкое развитие аутсорсинга в Америке, в т.ч. по работе с неликвидами. Однако в Украине несколько иная ситуация и по предложению услуг, и по менталитету стоковиков. Поэтому прежде, чем сдавать что-то в утиль, надо выяснить, что делают с неликвидами там – возможно, компания и сама с этим справится, зачем тогда платить кому-то за посредничество? А может, она откроет для себя «золотую жилу» и сама начнет скупать подобные «неликвиды» по сниженным ценам у конкурентов и поставщиков.

Голландская. Все неликвиды по одной позиции консолидируются в один лот и выставляются на аукцион. На него приглашается несколько участников, каждый из которых объявляет максимальную цену, по которой готов купить эту партию. Предложивший наибольшую цену и становится счастливым обладателем лота.

Таким путем компания избавляется сразу от всех неликвидов по максимальной цене рынка. Главная проблема – найти нескольких покупателей (пусть и стоковых) на неликвидную продукцию, а также грамотно организовать работу аукциона и не допустить сговора его участников. Однако в нашей стране к данной схеме сформировалось негативное отношение из-за проведения аукционов и тендеров с заранее определенным «победителем», и для избавления от неликвидов она практически не применяется.

Датская. Неликвиды сбываются напрямую конечным пользователям по оптовой цене в магазинах самообслуживания при производстве. Для потребителя эта цена ощутимо ниже розничной, а оптовик такой продукцией не заинтересуется, поскольку может купить на тех же условиях ходовую продукцию.

Этот метод позволяет избавляться от неликвидов, не забывая ими каналы сбыта и не снижая доверие к бренду, если «сливается» бракованная продукция. Кроме того, он является важным звеном в социально-ориентированном имидже компании. К сожалению, при таком подходе неликвиды сбываются медленно, что не всегда подходит для Украины, где люди привыкли получать результаты очень быстро, а о социальной ориентированности имиджа компании задумываются в последнюю очередь.

Немецкая. Раз в полгода (зимой и летом) на всю продукцию, которая не продается более 6 месяцев, компания выставляет цену вдвое меньше обычной. Если в течение недели товар не начинает продаваться, он либо возвращается поставщику, либо цена снижается еще в два раза.

Это знаменитые немецкие *angebot-ы* (предложения о продаже), к которым многие готовятся заранее. Еще бы – цены на самые дорогие вещи (а значит, те, которые с наибольшей вероятностью могут оказаться в неликвидах) снижаются в разы! Компания в результате очень быстро возвращает часть замороженных денег и избавляется от неликвидов по относительно справедливой цене – покупатели не дожидаются второго снижения цен на интересные позиции, поскольку боятся, что кто-то опередит их. Кроме этого, такие акции имеют мощный маркетинговый характер – многие, прельстившись снижением цен, покупают и те товары, которые продаются без скидок. Однако перед и после каждого *angebot-а* происходит ощутимый спад спроса, так как клиенты сначала копят деньги на спецпредложения и надеются, что цена на интересующие их позиции будет снижена, а затем покупательский спрос насыщается.

Некоторые украинские дистрибьюторы в 2009 г. успешно применили эту методику, избавившись после Нового года от излишков продукции и получив средства для расчетов по кредитам. Однако регулярных подобных акций ожидать не приходится – руководители психологически не готовы к «потере» денег на предоставлении таких значительных скидок. Да и затраты на хранение продукции далеко не все считают, а если и начинают это делать, то скорее выбирают путь сокращения ассортимента, нежели масштабных распродаж.

Турецкая. Поход в турецкий магазин похож на маленькую беспроигрышную лотерею – при расчете покупателю обязательно предложат за символическую плату купить еще одну отличную вещь, которая стоит гораздо дороже (можно свериться с ценником или прайсом), а если он откажется, просто что-нибудь подарят в знак любви и уважения.

Хотя, узнав всю подноготную этой операции, понимаешь, что беспроигрышна эта «лотерея» как раз для продавца, ведь он сам выбирает товар, который дарит или отдает задешево, и отнюдь не среди ходовых позиций. Причем весь процесс поставлен так, что сначала человек может купить неликвидную позицию за полную стоимость, выбрав ее самостоятельно, потом ее предлагают по очень низкой цене (обычно по себестоимости), а в случае отказа ему что-то дарят. Этот подарок выполняет маркетинговую роль – у покупателя остается ощущение маленького выигрыша, и он обязательно вернется в магазин, где его любят и ждут, или посоветует его другим.

Советская. В Советском Союзе продажа неликвидной продукции «в нагрузку» к дефицитной была в порядке вещей. Но не следует думать, что этот метод умер вместе со страной. Возьмите любой набор инструментов, который наверняка есть дома: каким количеством из них вы ни разу не пользовались и, соответственно, никогда не купили бы их отдельно? А ведь комплект-то вы купили, да еще радовались, какой он хороший! Таким же образом, грамотно собрав в один набор сопутствующие ходовые и неликвидные позиции, можно достаточно быстро избавиться от нежелательных остатков.

Украинский колорит

Отечественный бизнес тоже привнес ряд новшеств в техники избавления от неликвидов. Например, бартерные схемы, когда один ненужный товар меняется на другой ненужный, но появляется ощущение движения. Или выплата неликвидной продукцией заработной платы сотрудникам, что вынуждает их становиться прямыми конкурентами работодателя. И даже оплата неликвидами просроченной кредиторской задолженности, когда кредитор вместо одной головной боли получает другую. Однако если применять все эти методы разумно, они могут стать реальным подспорьем и в избавлении от неликвидов, и в решении других насущных проблем предприятия.

Бартер – хороший метод избавления от неликвидов, если компания меняет их на то, что ей нужно. Вариант поиска интересных предложений – участие в бартерной бирже, на которой в автоматическом режиме подбираются бартерные цепочки, соединяющие предложения участников. В таком случае возможен и не прямой обмен продукцией.

Выдача неликвидами заработной платы. Разумеется, когда такое решение навязывается, ни к чему хорошему это не приводит. Но если предложить сотрудникам заняться продажей неликвидов на добровольной основе и подкрепить это хорошим процентом от продаж, можно не только избавиться от неходовой продукции без больших дополнительных затрат, но и дать людям возможность подработать. А возможно, в ком-то из них откроется талант продавца, и компания получит хорошего менеджера по продажам.

Кстати, как показывает практика, штатные продавцы неохотно занимаются неликвидами – они сидят на устраивающем их проценте от продажи ходовой продукции, которую реализовать проще и привычней. Однако их тоже можно подключить к процессу, введя личные планы продажи неликвидов. Но при этом обязательно нужно оказать сотрудникам аналитическую поддержку, предложив, скажем, лист обзвона компаний, которые когда-то брали данную продукцию, и памятку в виде списка позиций, вместе с которой стоит предлагать неликвидную.

Иногда такую схему реализуют в виде продажи сотрудникам неликвидной продукции по себестоимости, а они по своему усмотрению могут дарить ее друзьям или продавать с любым «наваром». Украинские предприятия используют этот метод чаще всего, так как он помогает еще и уменьшить количество случаев воровства. Единственное – не стоит использовать его для продукции с истекающим сроком годности, чтобы сотрудники не перепродавали его и тем самым не подрывали доверие к бренду.

Оплата неликвидами задолженности. Сейчас, когда многие компании ужесточили внутренние нормы по кредиторской задолженности и стали пытаться вернуть свои деньги любыми способами, некоторые кредиторы соглашаются на выплату задолженности продукцией – особенно, если сами же ее поставили. Разумеется, не стоит использовать такую практику везде и всегда – имидж недобросовестного плательщика еще никому не помогал. Но расплатиться неликвидами с теми поставщиками, с которыми фирма больше не собирается работать, можно, особенно, если они же в свое время настояли на их закупке.



ЛОГИСТИКА И СКЛАД
ВАШИ ЦЕННОСТИ В МИРЕ ПОРЯДКА

- **Всі види стелажних систем:**
 - палетні
 - в'їзні (Drive-in)
 - гравітаційні
 - поличні
 - архівні
 - автоматизовані
- **Конвеєрні системи для транспортування палет та коробок**
- **Проектування та консультації**
- **Монтажні та демонтажні послуги**
- **Сервісне обслуговування**



тел. 044 222 71 01
www.listrade.com.ua
e-mail: info@listrade.com.ua
Київ, пр. Московський, 23



Аналогичная ситуация с затяжными спорными задолженностями, когда компания не признает, что должна, а контрагент настаивает на обратном, и у него есть доказательная база. В таком случае расплата неликвидами позволит избавиться и от долга, и от недобросовестного партнера.

Благотворительность и утилизация. Но иногда никакой из методов не работает, и приходится просто избавляться от неликвида, порой еще и доплачивая за утилизацию. В связи с этим могут быть интересны различные варианты благотворительности – тем более, что в таком случае компания еще и совершает доброе дело. Хотя предприимчивые бизнесмены и это делают под патронажем местной администрации в обмен на какие-то преференции.

В любом случае при оценке максимально возможных скидок, в т.ч. 100%-ных, необходимо учитывать затраты на хранение и утилизацию. Бывает выгодней бесплатно отдать сейчас, чем несколько лет платить за хранение, а потом еще и за утилизацию.

Организация процесса

Есть и другие способы реализации неликвидов, но они, как правило, требуют творческого подхода. А творческий потенциал лучше не распылять, поэтому, если позиций много, стоит провести их ABC-анализ по стоимости запасов (вариант автоматизированного ABC-анализа можно скачать на странице <http://upravlenie-zapasami.ru/excel/>). Это позволит выявить позиции, к которым потребуется индивидуальный подход (группа А), и те, которые можно «сливать» куда угодно по минимальной цене – они не стоят того, чтобы тратить на них время (группа С). По группе В лучше провести консолидацию сходных позиций и отдельно решать, что делать с каждой из подгрупп.



Кто-то из менеджеров должен курировать проект по избавлению от неликвидов и быть замотивирован на его успешное выполнение. Это может быть и не топовый сотрудник – главное, чтобы ему были дано право самостоятельно принимать решения, не подписывая их каждый раз у руководства. Разумеется, объем неликвидов и скорость их реализации по проектам надо измерять, иначе ни о каком управлении и мотивации говорить нельзя. Иногда удачным ходом оказывается запуск соревнования по объемам продаж к определенному сроку. При этом компания всеми доступными средствами должна помогать сотрудникам, размещая информацию о проводящихся акциях на сайте и в промо-материалах.

Важно также анализировать ситуацию у конкурентов – «сливать» одинаковый товар всем одновременно невыгодно. А если неликвид относится не к «мертвым» запасам, которые уже год лежат без движения, а к сверхзапасам медленно продаваемой продукции, он может пригодиться, когда у конкурентов она закончится, ведь спрос на позицию сошелся, он не стал нулевым. В этом отношении можно брать пример с компаний, которые, имея информацию об ожидаемых проблемах с поставками или ростом цен на ту или иную продукцию, заранее выкупают ее, в т.ч. на распродажах, и затем, являясь временным монополистами, диктуют рынку свои условия.

Профилактика

Конечно, лучше не допускать образования неликвидов, чем потом пытаться их сбывать. Если же они имеются в значительном объеме, необходимо обратить внимание на систему управления запасами – с ней явно не все в порядке. О повышении ее эффективности можно написать не одну статью, но сейчас ограничимся перечислением ряда обязательных моментов с краткими пояснениями.

Учет. Если постоянно происходят сбои в учете и передаче информации между подразделениями, этим надо заняться в первую очередь. Наладьте первичный учет и четкие регламенты передачи данных и ответственности между отделами и разработайте удобную отчетность по продажам и остаткам.

Сокращение складской ассортиментной матрицы. Определите, какие позиции могут стать неликвидными, оцените риск и сопоставьте его с получаемым доходом от продаж. Если риск не оправдывается, смело выводите товар из ассортимента. Возможно, это приведет не столько к его сокращению, сколько к смещению в сторону более дешевых аналогов. Такой анализ стоит проводить регулярно и по его результатам корректировать ассортиментную политику.

Определение нормативов. В начале статьи приводился расчет максимально допустимого срока хранения позиции. Если умножить этот срок на средние продажи, получится верхняя граница, выше которой остатки по позиции не должны быть ни при каких условиях. Ее можно снизить, руководствуясь дополнительными условиями работы бизнеса, но все равно иметь четкое значение, а не размытое требование к закупщикам «не покупать слишком много».

Планирование и прогнозирование. Если что и в каких количествах закупать, определяют продавцы, это почти наверняка приведет к избыточным запасам. Но если полностью исключить менеджеров продаж из этого процесса, снижаются их шансы выполнять планы продаж. Поэтому лучше все-таки управлять запасами централизованно, но вносить коррективы в планы, позволяя продавцам брать на себя повышенные обязательства по продаже любого количества любой позиции. Однако за невыполнение взятых обязательств продавец должен отвечать в полной мере. Такая схема позволит обеспечить реальные продажи запасами, не увеличивая остатки.

Оптимальная партия поставки. Чем меньше партии поставки, тем меньше риск возникновения неликвидов и их объемы. Однако слишком маленькие партии поставки оборачиваются серьезными затратами на транспортировку. Поэтому оптимальный размер партий нужно рассчитывать, а не руководствоваться тем, как это было принято до последнего времени.

Уровень удовлетворения спроса складскими остатками – еще один параметр, который напрямую влияет на объем запасов, а значит, и на ситуацию с неликвидами. Многие стремятся довести этот показатель до 100%, но поддержание таких остатков может стоить компании больших затрат. Их объем падает в разы при снижении уровня удовлетворения спроса до 90–95%. В идеале оптимальное значение этого показателя должно быть рассчитано, но для начала нужно хотя бы провести ABC-анализ по таким параметрам, как количество запросов и маржинальная прибыль по позиции за период, и назначить группам разный уровень удовлетворения спроса остатками директивно.

Отношения с поставщиком могут стать важным конкурентным преимуществом компании. Если выстроить их грамотно, можно иметь полный склад, но не заморозить в нем ни гривни, оплачивая только затраты на хранение. И сложная экономическая ситуация – как раз удобный момент, чтобы эти отношения пересмотреть с учетом интересов обеих сторон.

Автоматизация. Большинство ошибок, которые приводят к неликвидам, можно избежать, просто автоматизировав соответствующие процессы. Кроме увеличения точности и достоверности данных, а также скорости их обработки, это позволит освободить сотрудников закупок от рутины, и они смогут решать более творческие задачи – например, как перевести отношения с поставщиком на партнерский уровень или хотя бы как вернуть ему неликвиды. Настройка же предупреждений и запретов при проведении некорректных операций в ИС позволит создать защиту от случайных и злонамеренных искажений информации.

Контроль. Даже если сейчас неликвидов у компании практически нет, лучше регулярно отслеживать ситуацию, чтобы решать проблему на первоначальном этапе, когда продажи становятся слишком маленькими по сравнению с остатками, а не тогда, когда позиция встала намертво. В этом поможет отчетность по ожидаемым срокам продаж, которые определяются делением текущих свободных остатков на прогнозы продаж и сравнением результата со значением M , которое вычислялось в начале статьи.



ERP по-украински. Взгляд пользователя

В Дил № 8 за октябрь 2010 г. о проблемах и перспективах внедрения ERP-систем на украинских предприятиях мы говорили с представителем компании-поставщика. Но интересна и точка зрения противоположной стороны – настоящих или потенциальных пользователей программных продуктов такого класса. Поэтому практически с теми же вопросами редакция обратилась к руководителю проектов «Логистической мастерской» Виктору БАРАНОВСКОМУ.

Дил: – Часто приходится слышать, что системы класса ERP не получили широкого распространения в Украине, с одной стороны, из-за высокой стоимости, а с другой – из-за громоздкости и «неповоротливости», т.е. сложности перенастройки при изменении условий. Какое из двух мнений ближе к истине?

Виктор БАРАНОВСКИЙ: – Оба близки. Но «громоздкость» – не совсем корректный термин. Правильнее говорить о сложном функционале и сложной системе перенастройки. И именно они являются источником высокой стоимости.

У потребителей и поставщиков как-то «исторически» сложилось мнение, что ERP-система должна иметь потрясающе широкий функционал и быть в состоянии обеспечить потребности любого предприятия в любой отрасли, причем с расчетом на перспективу (сейчас не надо, но пусть будет и эта функция, авось когда-нибудь пригодится). Так получилось, потому что первыми клиентами по установке ERP были промышленные и торговые «киты» с огромным масштабом и сложной системой потоков сырья и готовой продукции. Они могли заплатить высокую цену и потратить много времени на внедрение (что тоже является составляющей стоимости). А спрос формирует предложение. Так и вышло, что тон в этом сегменте IT-рынка задают тяжелые, сложные, потенциально очень мощные (если хватит ресурса освоить) продукты за космические деньги.

В системы такого класса заложено неимоверное количество модулей, которые использоваться, может, и не будут, но в цену включены. Интересно: замораживать деньги в товарный запас – неправильно (и это является одним из факторов принятия решения о покупке программ класса ERP), а в неиспользуемое ПО – нормально? Трудно с этим согласиться.

Есть ли на рынке «бюджетный» продукт, покрывающий потребности небольшого торгового предприятия и несложный в управлении? Как-то не встречал, извините. Генераторы отчетов, встроенные в учетные системы, таким продуктом не являются. Да и не думаю, что ERP-система когда-нибудь сравняется по стоимости с учетной, ведь сложность ее на порядок выше, даже если максимально упростить линейку анализируемых параметров.

А вот что касается «неповоротливости»... 20-тонный автомобиль неповоротлив? А если за рулем водитель первой категории? IT-система также требует соответствующей квалификации персонала. Программно можно реализовать любые изменения, и для этого вряд ли понадобится армия программистов. Но кто оценит, как именно изменилась ситуация на рынке, и поставит ТЗ на доработку системы? Поручать это собственным программистам явно неправильно, как и передавать разработчику ПО – разве они являются специалистами в вопросах управления запасами и ресурсами?

Так что за «неповоротливостью» ERP-систем стоит, скорее всего, неспособность персонала компании быстро распознать проблему и разработать программу корректирующих действий, одним из пунктов которой является заявка IT-специалистам на внесение изменений.

Дил: – Насколько эффективны ERP-системы в условиях непрогнозируемости рынка – когда никто не в состоянии предвидеть, как и когда будут меняться курсы валют, стоимость топлива, фонды оплаты труда, условия таможенного оформления, система налогообложения и т.п.?



В.Б.: – Чем выше непрогнозируемость рынка – тем больше потребность в ERP! Когда прогнозировать развитие ситуации непросто и принятие правильного (или хотя бы «менее неправильного») решения усложняется, система, как минимум, способна уменьшить зону неопределенности и сузить рамки, в которых следует искать приемлемые варианты.

Какая у ERP основная задача? – На основании имеющейся информации и статистики прошлых периодов контролировать текущую ситуацию и прогнозировать ее развитие в будущем. Имея объективную картину и прогноз, специалист примет решение оперативно (!) и более качественно. Иначе придется действовать интуитивно, что рано или поздно завершится весьма плачевно.

ДиЛ: – Каковы все же основные препятствия для внедрения ERP на украинских предприятиях?

В.Б.: – Даже не стоимость – продукт действительно недешевый, но при условии успешного внедрения он в состоянии достаточно быстро окупить себя за счет роста эффективности управления. Главное препятствие – низкий уровень организации процессов и квалификации персонала в компаниях. Покупка системы сама по себе не решает этих проблем, а поставщик не сможет исключительно своими силами навести порядок в управлении. Чтобы внедрение прошло успешно и принесло ожидаемые результаты, заказчик должен быть готов к изменениям и осознавать, что 70% успеха зависят не от программы и поставщика, а от собственных сотрудников.

ERP-система покажет высокую эффективность лишь в том случае, если компания-заказчик уже начала серьезную работу по наведению порядка в процессах управления, и к ERP сформировано отношение, как к более эффективному инструменту, позволяющему достичь нового уровня управления процессами, которые и сейчас показывают «не нулевую» степень организованности и эффективности.

ДиЛ: – Можно ли сформулировать «основные показания» к внедрению ERP в компании?

Возможны ли в таких случаях иные решения?

В.Б.: – К «основным показаниям» можно отнести:

- осознание менеджментом (в первую очередь, руководителем и его «первой линией») потребности улучшить качество управления – причем именно улучшить, а не «наладить с нуля»;
- понимание, что имеющиеся инструменты контроля и прогнозирования уже исчерпали резервы своего развития – например, все больше человеко-часов уходит на формирование отчетов, а точность прогнозов существенно не улучшается;
- понимание «цены вопроса»;
- точное представление о том, что должно получиться в результате.

Иные решения, конечно, возможны – специализированные модули, внедряемые в отдельных подразделениях. Это намного дешевле, а результат может оказаться достаточным.

ДиЛ: – А «противопоказания» к внедрению ERP есть?

В.Б.: – Конечно, есть. Во-первых, отсутствие (по крайней мере, на данный момент) одной из четырех составляющих, перечисленных в предыдущем ответе. Во-вторых, несоответствие финансового результата. Если ожидаемый прирост эффективности управления не может компенсировать затраты на внедрение системы, стоит ли тратить много, чтобы получить мало?

ДиЛ: – Как просчитать наперед сроки окупаемости проекта комплексной автоматизации? Какие затраты, помимо оплаты компании, проводящей внедрение, и приобретения техники, при этом обязательно нужно учитывать?

В.Б.: – Наверное, многие со мной не согласятся, но говорить в данном случае нужно не о расчете, а лишь об оценке сроков окупаемости, поскольку расчет, сопровождаемый обширным списком «если...» – это в лучшем случае оценка. Кроме того, считать следует только финансовые показатели – обычная оценка денежного потока. Без конкретного примера трудно дать более-менее детальный список, но в самых общих чертах это, допустим:

- + экономия за счет снижения объемов товарных запасов и, соответственно, замороженных в них средств;
- + снижение себестоимости выпускаемой продукции (оптимизация запасов, закупок, производственного цикла);
- + снижение потерь от вынужденных простоев, связанных с перерывами в поставках при выполнении производственного цикла;
- + экономия на персонале за счет роста производительности (правда, если повезет);
- – затраты на ПО;
- – затраты на обновление (расширение) парка вычислительной техники;
- – затраты на внедрение (разработку ТЗ и т.д.) – кстати, очень существенные.

В этот перечень не случайно не вошли две строчки:

- + увеличение дохода от роста продаж, потока клиентов, повышения уровня удовлетворенности покупателей и т.д. и т.п. Наличие ERP само по себе не увеличит продажи компании. Управление товарным запасом и контроль дефицита и к моменту внедрения наверняка находятся далеко не на «базовом» уровне;
- – потери и недопродажи от форс-мажоров при внедрении, т.е. сбои в поставках и производстве из-за некорректного вмешательства в существующие процессы. Разумное внедрение должно минимизировать эти риски, при необходимости – вплоть до работы какое-то время в двух системах параллельно. Это дополнительные трудозатраты на внедрение, но что поделать?!



Дил: – Наблюдается ли обычно снижение производительности труда и текучка персонала в период адаптации? Как долго это может длиться?

В.Б.: – Период адаптации при внедрении любой системы, да и любого радикального новшества, характеризуется ростом текучести кадров. У людей разрушается зона комфорта, и многим не удается приспособиться к новым условиям. Но в этом нет ничего страшного: уход части персонала, причем обычно далеко не самых инициативных и способных развиваться сотрудников – меньшее зло, чем пассивное сопротивление, т.е. попытки сохранить свою зону комфорта и «утопить» новшество, которое ей угрожает. Если есть возможность оперативно заполнить штат персоналом соответствующей квалификации, лучше этот процесс не затягивать – работник, который не в состоянии приспособиться к изменению условий, рано или поздно все равно станет «слабым звеном». А «управляемый» уход персонала можно даже назвать «оздоровлением кадров».

Высока вероятность и снижения производительности. Причин может быть несколько:

- 1) на этапе постановки ТЗ и подготовки к внедрению некоторые вопросы (не первостепенные, конечно) остались вне поля зрения или отработаны не в полном объеме. Дорабатывать придется во время внедрения;
- 2) не закончено обучение пользователей. Но на него никогда времени не хватает, а на тестовой базе можно научиться только базовым вещам;
- 3) интерфейс не доработан – предусмотреть все опции на этапе постановки ТЗ очень сложно.

Минимизировать эти риски позволят максимальное внимание к подбору и обучению персонала (учитывая возможную «текучку») и правильный выбор момента старта – в «несезон».

Дил: – Приходилось ли Вам сталкиваться с тем, что для некоторых компаний система оказывается слишком сложной в работе? Когда, например, люди делают расчеты в Excel и уже их результаты вводят в ERP?

В.Б.: – К сожалению, да. Не могу понять руководителей, спокойно принимающих такое положение дел, ведь оно свидетельствует о том, что компания имеет старую систему, только в новой красивой оболочке. Люди делают двойную работу, оперируют фактически тем же массивом данных, который у них был и раньше, но дополнительно перегоняют его в другую программу. Это значит, что в компании потрачены значительные ресурсы на внедрение ERP, а результат (рост эффективности) близок к нулю.

В качестве контраргумента нередко приходится слышать: «Зато повысился уровень контроля!» Но что это означает, если перевести это в простые термины? – Что сотни тысяч долларов потрачены на комфорт руководителя, который предпочитает получать отчетность именно в таком формате. Лучше бы он пару дополнительных аналитиков в штат включил!

Дил: – Какой штат IT-специалистов необходим, чтобы поддерживать ERP-систему в период эксплуатации?

В.Б.: – Учитывая, что дорабатывать систему компания наверняка будет своими силами (внешняя поддержка стоит недешево), нужно как минимум трое сотрудников:

- специалист по «движку», который способен принимать ТЗ и, собственно, писать дополнительные модули или менять настройки;
- специалист по интерфейсу, поскольку львиная доля обращений будет касаться именно доработок типа «добавьте кнопку»;
- руководитель (а как же без него!), который способен расставить приоритеты в заявках, сформировать график работ, поставить задачу подчиненным, принять решение в конфликтной ситуации.

А если работа масштабная, появляются и дополнительные специалисты, формируется «служба поддержки» и т.д.

Дил: – Каков в среднем срок эксплуатации системы до переустановки (серьезного обновления)? От чего это зависит?

В.Б.: – Трудно сказать. Обычно доработки начинаются буквально с момента запуска и так никогда и не заканчиваются. Через год ПО может обрасти заметным количеством дополнительных модулей, а в старых будут изменены настройки. Фактически это и есть серьезное обновление, только сделанное поэтапно.

Дил: – В последнее время в интернете и профильных изданиях появилось немало статей о «брешах в ERP» – процессах, которые система не поддерживает. Есть ли таковые на самом деле? От чего это зависит?

В.Б.: – Знакомый руководитель группы программистов сказал однажды: «Мы можем запрограммировать абсолютно все. Только предоставьте качественное ТЗ и обоснуйте, что «это» вам нужно, и вы знаете, как процесс будет работать». Исходя из этой логики, процесс, который не поддерживает система, существует только «теоретически», а на практике никому не нужен, поскольку никто не смог его описать и убедить программистов реализовать ТЗ. Программировать «хаос» квалифицированные специалисты не берутся.



Концепция эффективной дистрибуции

Идея компании «Украинские интеллектуальные технологии» презентовать программу «Управление дистрибьюторской компанией» в ходе тематического Круглого стола пришлось по душе всем участникам мероприятия. Они получили возможность обсудить тенденции и перспективы рынка дистрибуции, проблемы, возникающие в отдельных компаниях и во взаимоотношениях между ними, и возможные пути их решения, в т.ч. с использованием современных программных продуктов.

– Сегодня многие производители и импортеры предпочитают напрямую поставлять свои товары крупным клиентам (в частности, в торговые сети), а в регионах работать через дистрибьюторов. Это зависит, прежде всего, от объема поставок. Но не только, – открыл дискуссию директор компании «Украинские интеллектуальные технологии» Александр КШИВАНСКИЙ.

– Когда производитель отдает товар на дистрибуцию, он снижает свои затраты в обмен на определенные потери в качестве контроля. Работая самостоятельно, он мог бы лучше отслеживать представленность ассортимента на полках, оборачиваемость продуктов и т.п. Но на каком уровне контроля можно остановиться? Где начинается чрезмерная опека, а без чего просто нельзя обойтись?

– Общее понимание, что происходит, всегда должно быть. Без этого в любой момент может приключиться беда: раз – и нет продуктов компании в торговых точках. Так давайте определим, какие показатели действительно надо отслеживать, чтобы «держать руку на пульсе»? Начнем с простого: какими своими глазами должен обладать товар, чтобы он продавался?

– На него должен быть спрос.

– Это само собой разумеется. Но станет ли магазин брать продукт, пусть даже пользующийся спросом, если его рекомендованная цена 5 грн. за штуку, а цена поставки – 4,99 грн.? Ведь будут еще порчи, потери, кражи, и в итоге – работа себе в убыток. Значит, есть такое обязательное условие – **ПРИБЫЛЬ ДЛЯ ТОРГОВОЙ ТОЧКИ**. Аналогично, если компания не поставляет свою продукцию в розницу напрямую, должна быть **ПРИБЫЛЬ ДЛЯ ДИСТРИБЬЮТОРА**. И, конечно же, **ПРИБЫЛЬ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ**. Причем во всех трех звеньях рассматривать этот показатель следует для каждого SKU, ведь товары редко умирают целыми линейками – обычно по одному. Мне кажется, этих трех пунктов достаточно, чтобы определить, будет ли товар в рознице. Или я ошибаюсь?

– Товар должен не только быть на полке, но и продаваться!

– Если он не будет продаваться, или не будет вовремя поставляться, прибыли не будет. Но многие ли прибыль по каждому продукту считают, тем более – во всей цепочке?

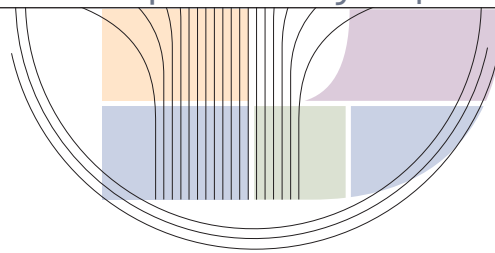
– Свои затраты и доходы сейчас считают практически все.

– Вопрос, как считают. Методик расчета много – как выбрать правильную?

– Давайте посмотрим, как любую из этих прибылей правильно посчитать. Начнем с торговой точки.

– Для нее важно полный список расходов составить – площади, оборудование, персонал и т.д. А потом рассчитать, какая их часть приходится именно на этот товар, если он занимает, скажем, 50 см полки.

– Чаще сети считают по-другому. Расходы на площади, оборудование и т.п. они покрывают за счет платежей за вход в магазин, за фиксированный процент полки, из маркетинговых бюджетов и пр. Маржинальность продуктов – это отдельная статья. Так что в целом прибыль по SKU ритейлеру выяснить нетрудно.



– А вот дистрибьютору это сделать сложнее. Постоянно приходится слышать, что компания не учла те или иные затраты при работе с торговой точкой и в результате ушла в минус.

– А кто признается, что в плюс ушел – дескать, хочет вернуть часть денег?

– Многие компании предоставляют открытые калькуляции.

Где правда, брат?

– Кто не знает, как они делаются? – развенчали красивую иллюзию участники. – Как консалтинговая организация, мы предоставляем услуги и производственным, и торговым компаниям. И могу сказать, что со стороны дистрибьюторов самый высокий спрос – на специфические алгоритмы формирования отчетности для производителей. Многими коэффициентами можно крутить, как угодно, и это сильно искажает реальную картину. Даже если данные берутся из автоматизированной учетной системы, есть много способов одни и те же цифры интерпретировать.

– Причем даже при условии, что в этой системе данные достоверные. А так бывает не всегда.

– Да, именно некорректные первичные данные являются самой большой проблемой. Может, кто-то из присутствующих поделится опытом, как они порой собираются?

– Да очень просто! Скажем, у производителя есть программа, в которой должен вестись учет остатков в рознице. И есть нормативы для торговых точек разного формата: скажем, в киоске должно быть 7 единиц продукта, в небольшом магазине – 12, в крупном – 18 и т.п. Но представители компании далеко не всегда эти точки посещают, а торговые агенты дистрибьюторов выдают им именно те цифры, которые требуются: надо 7 – будет 7, надо 12 – будет 12. Это все тиражируется, и данные поступают в головной офис. По отчетам все красиво. Но если обойти все точки и посмотреть, сколько в них реально запасов, получится совсем другая картина. И это только один пример.

– Производитель сам это провоцирует! У него должна быть выделенная команда, чтобы контролировать работу дистрибьютора.

– Представители производителя в регионах есть, но это ничего не меняет. С ними можно договориться и в одну, и в другую сторону. Да и элементарная лень имеет место быть.

– У нас сейчас совместно с поставщиком ведется работа по контролю торговых представителей, которые проверяют остатки. И могу сказать, что врут они бессистемно, причем так, что это невыгодно ни дистрибьютору, ни производителю. Думаю, это стандартная ситуация в Украине.

– Многие сегодня предпринимают шаги для того, чтобы повысить контроль работы сотрудников и собирать корректную первичную информацию. Но, к сожалению, не все. Могу привести свежий пример. Компания-поставщик, имеющая порядка полусотни дистрибьюторов по Украине, поставила в центральном офисе систему, позволяющую отслеживать движение продуктов в рознице. Тестируют ее и очень довольны результатами: «Вот здесь мы данные собираем, вот так анализируем и видим, что происходит!» Но собираются-то данные из бухгалтерских систем дистрибьюторов – те, которые готовятся для налоговой! Что это значит, каждый понимает. Непонятно только, что с этими данными делать и какой прок их анализировать. Но самое страшное, что руководство многих дистрибьюторских компаний получает такую же информацию и, соответственно, не видит реального положения дел.

Тайны ритейла

– Вернемся к теме показателей, – предложил модератор. – Все согласились, что судьба товара зависит от того, какую прибыль он приносит торговой точке, дистрибьютору и производителю. Как только любая из этих цифр падает ниже установленной отметки, либо продукт умирает, либо прибыль перераспределяется. Хотя до бесконечности перераспределять ее нельзя, ведь она будет становиться все ниже для всех участников. Рознице будут оставлять маржу до последнего, чтобы не терять представленность, но рано или поздно ее неоткуда станет платить – разве что себе в убыток.

– Нередко получается, что товар уже давно приносит убытки, а компания об этом не подозревает, поскольку расходы по конкретному SKU не учитывает.

– Тем не менее, в какой-то момент и для магазина прибыль начнет падать. Продукт сразу задвинут в темный угол, продажи еще больше сократятся, и через пару недель ритейлер от него откажется. Какими бы хорошими дипломатами ни были торговый агент и супервайзер, уговорить точку снова взять этот SKU они не смогут – разве что бонус предложат.

– Почему же? Можно рассказать ритейлеру, что сейчас он продает вот столько товара и зарабатывает 50 грн., а если выставит его по-другому, сможет заработать 200 грн. Предложить изменить выкладку и посмотреть, как вырастут продажи за неделю.

– Желательно, чтобы продажи потом действительно выросли, ведь народ в торговых точках все равно рано или поздно понимает, что товар убыточный, и отказывается от него. Чтобы этого не произошло, дистрибьютор хотя бы ориентировочно должен считать прибыль магазина по SKU. Без бонусов и платы за вход.

– Бонусы – важная составляющие этой прибыли. Включая различные штрафы и ежемесячные доплаты, если прибыль меньше плановой. К доходам розницы, хоть и непрямым, следует отнести и отсрочки платежей.

– Это очень важный фактор. Но его можно учитывать не как доходы ритейла, а как затраты дистрибьютора.

– А как дистрибьютор их посчитает, если сеть не показывает продажи, и он не знает реальную оборачиваемость продукции в днях?

– Уж это-то дистрибьютор должен знать, пусть и не с абсолютной точностью! Ведь он по мере необходимости товар в магазин поставляет!

– На самом деле это финансовые показатели, их нетрудно посчитать с точностью +/- 5%, ведь стоимость денег на рынке известна. В итоге получается, что доходы торговой точки от продукта состоят из различных бонусов и наценки. А расходы – это порча и потери, в т.ч. от воровства.

– К расходам надо относить и операционные затраты – аренду, коммунальные платежи, зарплаты и т.п., а также акцизы и лицензии.

– Они одинаковы для всех товаров в точке, в этом отношении продукт в равных условиях с конкурентами. Если магазин, скажем, продает водку, его операционные и административные расходы не меняются в зависимости от того, какой она марки или кто ее поставляет. При большом желании часть этих затрат дистрибьютор может посчитать, но стоит ли? Судьба отдельного SKU от них, по большому счету, не зависит. Без этих цифр, конечно, настоящую прибыль торговой точки от продукта не выразишь, но в данном случае достаточно иметь взвешенную оценку этой прибыли, основанную на тех факторах, которые зависят от поставщика и товара. А это, с одной стороны, бонусы, наценка и отсрочка с оборачиваемостью, а с другой – порча и потери товара.

Как делить неделимое?

– А свою прибыль по SKU дистрибьютор посчитать может? – спросил присутствующих А. КШИВАНСКИЙ.

– По каждому SKU не считают, – отозвались присутствующие дистрибьюторы. – Достаточно взять прибыль по группе и разделить по объемам продаж.

– Тем более, что от менее прибыльных продуктов дистрибьютор все равно отказаться не может – поставщик обычно настаивает на всей линейке.

– Например, у производителя в портфеле 200 наименований. Первые 30 из них делают 90% продаж, но эксклюзивный дистрибьютор обязан работать со всеми SKU и просто «размазывать» на всю линейку прибыль от ходовых позиций.

– Значит, если компания работает не с одним продуктом, а с пакетом, то и прибыль надо считать по категории или бренду. Какие сюда можно отнести доходы/расходы?

– Доход – это маржа плюс бонусы от производителя. Хотя бонус – это не скидка, просто маржа зависит от объемов закупки, а также сроков и формы оплаты.

– Есть еще бонус за представленность – доплаты за работу с торговыми точками группы С – теми, что расположены далеко и неудобно, продаж особых не дают, но производитель требует, чтобы его продукция там была представлена.

– Значит, его также в доходы надо вписать. Как и отсрочку с оборачиваемостью – по аналогии с ритейлом. А в расходах все, как обычно: логистика, усушка/утруска и операционные затраты. Только вот последние надо как-то корректно по категориям разделить или по брендам, а не просто поделить.

– Лучше разносить по брендам, потому что в одной категории их может быть несколько.

– У одного дистрибьютора? Вряд ли. Мало кто на это согласится.

– Почему же? Наша компания работает с четырьмя брендами в одной категории. Конечно, это выделенные фокус-команды, в каждый магазин заходят четыре торговых агента.

– Но многие производители на это не пойдут – будут открывать свои филиалы.

– Это не всегда выгодно. Дистрибуция имеет свою стоимость.

– Она процентов на 20 зависит от того, с какой группой товара работает компания и по какой форме его закупает.

– Но все равно ее надо считать – затраты на склад, транспорт и все остальное.

– Если поставлен управленческий учет, это считается достаточно легко. Та же Coca-Cola за два дня может собрать необходимые данные, обработать и выдать решение, открывать свой склад или передавать товар на дистрибуцию. Есть затраты, разнесенные фокус-центром, есть стоимость дистрибьютора. Сравнили – и все.

– Есть еще риски, связанные с потерей контроля. Их тоже необходимо учитывать.

– Они есть в любом случае. Скажем, отгрузили товар в торговую точку и больше ее не нашли. Когда «Интермаркет» закрылся, потери понесли и дистрибьюторы, и производители. От таких рисков невозможно застраховаться. Есть инструменты, но те же банковские гарантии стоят денег.

– Поставщики заставляют страховать, потому что эти убытки по цепочке на них переходят.

– Значит, в затраты дистрибьютора нужно вписать еще такую статью, как банковские гарантии.

– В целом надо признать, что дистрибьютору свои расходы/доходы по SKU посчитать непросто, потому что это склады, транспорт, люди, сложные финансовые потоки. Если, глядя на все это, задуматься о будущем дистрибуции, то можно ожидать, что постепенно мы перейдем к американской модели. Там производители имеют собственные или аутсорсинговые торговые команды, а дистрибьюторы выполняют функции логистических операторов. И их маржа не 10–20% оборота, а 1–2%. Это совсем другой бизнес.

– У нас логистические операторы еще не научились настолько хорошо работать. Да и немного их пока, а стоимость их услуг слишком высока.

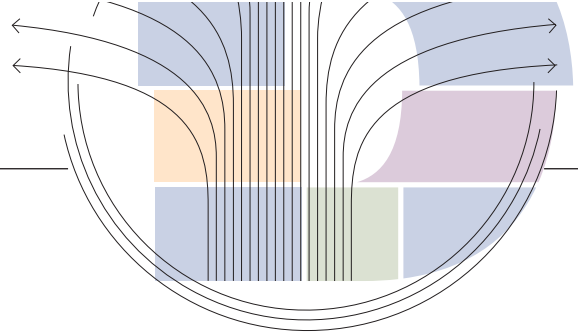
– Вот эту пустующую нишу дистрибьюторы и будут занимать. У них и опыт есть, и инфраструктура.

– И сегодня у некоторых крупных производителей есть такие «логистические дистрибьюторы», т.е. это движение уже началось.

– Чтобы выжить, дистрибьюторы порой и производителями становятся, и импортерами – налаживают производство или импорт продукции, не относящейся к категориям поставщиков, с которыми работают. Плюс, конечно, логистику развивают, потому что объемы растут. Такие любой кризис переживут!

Цепная реакция

– Давайте перейдем к третьему показателю – прибыли производителя, – вернул участников к основной теме дискуссии А. КШИВАНСКИЙ. – У него, как правило, несколько брендов, но в каждом – много продуктов. И часто компания действительно не знает, какие именно позиции приносят ей прибыль. Скажем, завод делает 100 видов колбасы. Отдел сбыта замотивирован на объем, и если видит, что какая-то позиция хорошо продается, оговаривает для нее дополнительную скидку, чтобы еще больше отгрузать. И никто не



может понять, почему компанию лихорадит, ведь с продажами все хорошо. Приглашают аудиторов или консультантов, и те выясняют, что эта самая ходовая позиция продается ниже себестоимости, просто в вале оборотных денег этого никто не замечает. Так что не считать прибыль по каждому SKU для производителя опасно. Но как глубоко ее надо анализировать? Прибыль-то появляется не на заводе и не тогда, когда он отгрузил товар дистрибьютору. Она появляется, когда человек купил этот продукт в рознице. И по одной и той же позиции она будет разная в Киеве, Житомире и в Котовске Одесской области.

– Если логистику осуществляет дистрибьютор, доля маржи производителя примерно одинаковая.

– Ему, скорее всего, придется варьировать свою маржу, потому что логистические расходы разные. Не получится одинаково работать в Киеве, где все рядышком, и в Одесской области, куда товар за 200 км надо доставлять.

– Маржа зависит и от каналов сбыта – у специализированных точек она одна, в национальных сетях – другая, у дистрибьюторов в регионах – третья.

– Получается, прибыль по каждому SKU надо смотреть в разрезе двух анализов: каналы сбыта и регионы, потому что рынки Киева и Черкасской области – далеко не одно и то же. Иначе в любой момент можно потерять регион, даже не поняв, почему это случилось. Согласны?

– У серьезных производителей обычно единая ценовая политика по всей стране, – заспорили практики. – Дистрибьюторы продают по одной цене и имеют одинаковую наценку в Киеве и в Котовске. И маржа у них одинакова на все позиции. Но как они могут продавать что-то себе в минус, если на все продукты имеют наценку 20% – что на ликвидные, что на низкооборотачиваемые? А для бренда обычно важен каждый продукт.

– А отпускная цена в сети такая же, как для ровненского дистрибьютора? Или по каналам сбыта прибыль все-таки разная?

– На сетях мы зарабатываем больше, но они занимают примерно 20% объема, а дистрибьюторы – 80%. Поэтому в деньгах, понятно, заработок на позиции больше на дистрибьюторах. А если углубляться в затраты на логистику, то считается весь вал, ведь компания обычно имеет портфель брендов. У нас есть дистрибьютор, который работает в двух областях, Одесской и Днепропетровской, наш бренд – лидер в его портфеле. Рентабельность, действительно, разная – 3,5% в Днепропетровске и 2,9% в Одессе. Но его это устраивает. И мы так строим свою политику, потому что так легче управлять.

– Пока дистрибьютора рентабельность устраивает, он будет работать. Но 3,5% все же интереснее, чем 2,9%. И нужно отслеживать этот показатель, потому что когда он опустится до 1% или 0,5%, компания не захочет, да и не сможет продолжать сотрудничество.

– Мы за этим следим и хотим, чтобы наши партнеры зарабатывали и становились сильнее. Потому что если дистрибьютор «ляжет», поставщик понесет потери.

Из конца в конец цепи

– В то же время нужно видеть и прибыль торговых точек, потому что если дистрибьютор либо сами ритейлеры будут неоправданно завышать цены, товар может вернуться к производителю после истечения сроков годности.

– Вы имеете в виду, что производитель должен управлять наценкой дистрибьютора в рознице?

– По крайней мере, он должен видеть эти цифры и, возможно, давать рекомендации. Как и торговый агент дистрибьютора может объяснить в магазине: «Если поставите 50%, ничего не получите, а поставите 20% – товар пойдет!»

– Мы говорим о прибыли. А маржа – это не прибыль. Для любого товара есть оптимальный уровень наценки, при котором прибыль самая большая. Начнешь увеличивать маржу – прибыль падает, уменьшаешь – тоже падает. Определить этот оптимальный уровень проще производителю, если есть необходимая информация по регионам и торговым точкам разных форматов. Возьмите, к примеру, мобильных операторов. Это очень жесткий и конкурентный бизнес. Им, конечно, данные собирать проще, и они на сегодняшний день выстраивают очень гибкую ценовую политику, предлагают пакеты услуг с разной тарификацией и фактически управляют прибылью от каждого пользователя.

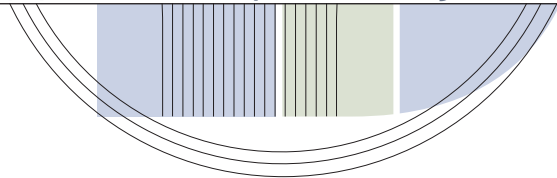
Производственные компании должны стремиться к тому же, но пока в разрезе торговых точек. Видеть только то, что происходит у дистрибьютора, недостаточно. Потому что хорошо, конечно, если продажи у него растут, но вполне возможно, что растут они только за счет сетей, а из мелкой розницы товар давно выкинули. А если так, то вскоре по маркетинговым причинам не только рост прекратится, но и падение продаж начнется. И остановить его будет непросто – разве что с помощью массивной телевизионной рекламы и каких-то мега-акций, что очень дорого. Так что необходимо постоянно отслеживать представленность своих товаров в небольших магазинах, особенно в регионах. А для этого надо понимать, какую ритейлеры имеют от товара прибыль, и при необходимости подсказывать дистрибьюторам, как, с какой наценкой лучше продавать и как мягко, но эффективно управлять ценой на полке. Потому что компетентность дистрибьюторов, конечно, растет с каждым годом, но не везде так быстро, как хотелось бы.

– Дистрибьюторы имеют данные по объемам продаж в торговых точках, но не по их прибыльности.

– Если известна реальная наценка, прибыль магазина можно посчитать.

– Но отчет производителю предоставляют, как правило, по всему бренду, а не по отдельным SKU.

– Это не совсем так. Сейчас дистрибьюторы все чаще заказывают алгоритмы подготовки очень подробных отчетов по продажам – вплоть до расходной накладной, с контролем отпускных цен и указанием торговых точек и работающих с ними агентов. По отдельному каналу можно получать от ТП данные о розничных ценах и представленности. Анализируя информацию, полученную из этих двух источников (почем дистрибьютор отгружает и почем магазин продает), производитель, в принципе, может видеть прибыльность каждого товара в каждой точке. Технически это все решается – сложнее выстроить организационные вопросы. Обычно сначала поставщик предлагает дистрибьюторам бонусы за предоставление дополнительной информации, а со временем, когда все привыкают, начинает выставлять штрафы за ее непредоставление.



– Похоже, пока немного производителей такую информацию требуют и получают. Но примеры есть. В частности, Coca-Cola ввела отчетность, позволяющую видеть каждый SKU в каждой точке. Кроме того, она запрашивает данные по дебиторке – в течение какого времени магазин ее погашает по каждой отгрузке. Причем делается это в информационной системе: ежедневно, строго по регламенту, до 9.00 должен быть отправлен отчет. Потом проверяется, насколько он соответствует действительности, и если что-то не совпадает, дистрибьютор лишается бонусов. Кроме того, есть возможность по расходным накладным отслеживать планируемую и фактическую дату и полноту поставки в магазин – это тоже один из KPI дистрибьютора.

– В нашей компании подобная система отчетности сейчас внедряется.

– Значит, производители все же стремятся повысить контроль, отслеживать, что, где и как продается. В этих условиях, наверное, дистрибьюторам все труднее будет «играть» данными в отчетах.

За чистоту источников

– На самом деле для того, чтобы видеть реальную картину, не получится обойтись одним источником информации. А региональный представитель, один на область, все проверить просто физически не может. Дистрибьюторы иногда в странные игры играют, не понимая, что сами себя обманывают – потом ведь вместе с поставщиками «лягут». Реальная схема, которая позволяет застраховаться от этого, – использование КПК торговыми агентами. Заказы тогда поступают прямо на сервер к производителю, и он сам может управлять набором данных, которые хочет получать от ТП непосредственно из торговой точки. Эти же данные передаются в ИС дистрибьютора. Он выполняет свою работу, готовит отчеты, и они сравниваются с результатами анализа информации, полученной производителем. Другого работающего способа получить достоверные данные на сегодняшний день, похоже, нет.

– Можно отдать эту задачу на аутсорсинг. Есть компании, которые имеют профессиональные команды в каждом городе и предлагают такой сервис.

– К сожалению, опыт показывает, что эти команды предоставляют все, что угодно, кроме правды. К работе там привлекаются пенсионеры и студенты, и отчеты часто пишутся вечерами на кухне, никто по торговым точкам не ходит.

– Да и не смогут они собрать информацию по крупным магазинам – разве что по небольшим точкам на рынках да в селах, где продавец за бутылку шампуня или шоколадку готов рассказать, что и по какой цене ему привозят и как продается тот или иной товар. Репрезентативную выборку ни одна специализированная компания сделать не может, хотя все обещают.

– Наша компания отказалась от таких услуг после того, как в одном из отчетов мы увидели вполне приличные данные по магазину, который закрыли три месяца назад.

– Беда в том, что и от своих торговых агентов не всегда можно получить достоверную информацию, ведь это наемные сотрудники на не очень высоких зарплатах, среди которых большая текучка.

– Значит, альтернативы использованию КПК нет. Только так компания получает возможность собрать необходимые данные и рассчитать прибыль от продукта для каждого звена – производителя, дистрибьютора и розничной точки.

– Но это интегральные показатели. По ним невозможно оценить качество работы каждого звена и понять причины сбоев. Если торговый агент филонит, они будут снижаться. Если он работает хорошо, но логистика хромает, они пойдут вниз. Если с торговой точкой что-то не так – продаж нет и нет прибыли. Как и в случае, если у производителя нужного товара вовремя не оказалось. Все три показателя падают, но как понять, почему?

– Интегральные показатели тем и хороши, что позволяют отслеживать ситуацию в целом. Чтобы ее детализировать и иметь возможность управлять каждым звеном, можно дополнять их различными системами контроля и мотивации. Но пока показатели прибыли от продукта на производстве, в дистрибуции и рознице растут, можно быть спокойным.

Стремление к идеалу

– Если у магазина прибыль по SKU растет, он его не выкинет, а на самое видное место поставит. И дистрибьютор за такую позицию будет зубами держаться, и производитель от нее не откажется. Получается идеальная картина, когда в продукте все заинтересованы и все его хотят. Т.е. фактически мы переходим к «вытягивающей» схеме. Но в жизни она почему-то редко встречается.

– Никто не сказал, что добиться этого просто. Но шансов больше, если постоянно за этим следить, собирать и анализировать необходимые данные.

– Они будут доступны всем участникам, или кому-то одному?

– Мы уже пришли к выводу, что по торговым точкам невозможно с достаточным уровнем точности рассчитать операционные затраты, но прибыль по продукту оценить и пронормировать можно. Этого, в принципе, достаточно, ведь ритейл по другую сторону баррикады. А вот производитель и дистрибьютор должны стать одной командой – тогда они многого смогут добиться. Хотя это пока редко встречается.

– Крупный производитель с сильными брендами при желании может с партнерами договориться – и с дистрибьюторами, и с розницей. Провести разъяснительную работу, обучение. По нашему опыту, это займет год-полтора. А что делать мелким?

– Работать в той же схеме. Если сеть будет готовить информацию для крупного поставщика, то и остальным проще будет ее получить.

– На Западе торговые точки продают информацию о чеках. Представляете ценность этой информации? Все чеки торговой точки! Данные о продажах и ценах на полке не только своих товаров, но и конкурентов! Наверняка эта практика появится и у нас.

– Пока ее нет, но все равно нужно вести точный учет продаж и цен, причем по всем каналам сбыта, в т.ч. непрямым и специфическим. Это управленческий учет, который не равен фискальному, но именно он отражает реальную картину. Не такая уж проблема, по большому счету, собирать всю управленческую информацию, но при этом фискальную генерировать отдельно.

Оновлений
та розширений

БІЗНЕС-КУРС ФАРТ ТУТ НІ ДО ЧОГО

Модуль 2 (29-30 листопада 2010)
РІШЕННЯ ДЛЯ ДИСТРИБУЦІЇ

Модуль 3 (11-12 лютого 2011)
РІШЕННЯ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА

Модуль 4 частина I (24-26 лютого 2011)
ПРОЦЕСИ МИСЛЕННЯ ТОС

Модуль 4 частина II (17-19 березня 2011)
ПРОЦЕСИ МИСЛЕННЯ ТОС

Apple Consulting®

Інна Стеценко
i_stetsenko@applecons.com.ua
Тел.: (044) 495 27 28,
(044) 495 27 29

www.applecons.com.ua

Києво-Могилянська Бізнес-Школа

Олександра Пазюк
oleksandra@kmb.com.ua
Тел.: (044) 490 66 3
моб. (093) 379 8566

www.kmb.com.ua

Apple
Consulting

kmb.com.ua
Києво-Могилянська
Бізнес-Школа

Методика та техніка реалізації рішень ТОС
«гуру перевороту в бізнесі» Елі Голдрата у:

- Рітейлі
- Дистрибуції
- Виробництві

Та інструменти Процесів мислення ТОС



– Та ідеальна картина, о которой говорилось выше, на самом деле достижима. Только не надо пытаться достичь ее одним прыжком. Это проект на год-полтора, который потребует определенных ресурсов, но выгоды его несомненны для всех участников процесса. Могу привести практический пример. Недавно такой проект закончен в компании «Рошен». И производителю он не стоил ни копейки – за все заплатили дистрибьюторы. Причем совсем не потому, что их заставили. Просто выбрали сначала одного, самого лояльного, и предложили ему внедрить продукт. Руководитель сразу согласился, поскольку понимал, что ему нужна качественная управленческая информация, иначе он не владеет ситуацией в собственной компании. А за первым и остальные потянулись, как только увидели реальные результаты.

– Как показывает практика, в каждой фирме есть воруемая группировка, которую трудно вычислить. Товар и деньги теряются в огромных количествах, но понять, как и где это происходит, без прозрачного управленческого учета невозможно. Его внедрение всегда приводит к повышению доходов для владельца компании. А вот на уровне менеджмента, который привык подворовывать, доходы падают, потому и наблюдается обычно такое активное его сопротивление.

Был такой показательный случай с крупным дистрибьютором линолеума и ковровина. В начале проекта по автоматизации складской логистики спрашиваем: «Воруют у вас?» Смеются: «Посмотрите на этот рулон – его же без погрузчика не поднимешь! Плюс начальник склада – родной брат владельца компании». А под конец проекта выясняется, что группа сотрудников, семья (там многие семьями работали) уже много лет, как купила гараж рядом со складом и по ночам погрузчиком сгружала туда эти рулоны. Убытки миллионные, но никто их не замечал, потому что входящий

учет тоже слабенький, и недостатки всегда списывались на поставщиков-китайцев. Да и высокая маржа позволяла на многие вещи не обращать внимания. А когда маржа падает, все понимают, что без жесткого контроля не обойтись.

– Ритейл тоже подталкивает к этому. Сети сейчас внедряют категорийный менеджмент и отказываются от малоприбыльных товаров. Так что и здесь производителю надо видеть, сколько в розничной точке его SKU занимает места и прибыли дает.

– Получается, что больше всех заинтересован во внедрении такого учета все же производитель или импортер. Тем более, что его доля прибыли обычно самая большая.

– Кроме того, дистрибьютор всегда может найти другой товар и поставщика, а производитель, если его продукт выпал из цепочки, выпадает вместе с ним.

– Значит, двигателем процесса внедрения новых форм отчетности и контроля должен быть именно производитель. Он должен создавать всю эту систему – вплоть до конечного потребителя, который формирует спрос. От этого спроса и планируется все движение по цепочке. Иначе, как ни управляй запасами и не «отжимай» друг друга, будут стоки и дефициты, и проблем не избежать. Только наличие у производителя данных о реальном спросе позволит выстроить ту самую идеальную картину, тянущую схему, которая позволит нормально работать всей цепи. И средства автоматизации позволяют сегодня все это организовать.



Анализ ассортимента: проблемы выбора



Сергей ГАЛЯН,
магистр управления
бизнесом (MBA-OUBS)

Владимир КЕВОРКОВ,
генеральный директор
консалтинговой компании «ДиВо» (Москва)

Пересматривать свой товарный портфель, что-то добавлять, а что-то убирать из него время от времени приходится каждой компании, поскольку на рынке все течет и меняется – и предложения поставщиков, и предпочтения потребителей (клиентов), и активность конкурентов, да и собственное финансовое состояние. Ни один из этих факторов нельзя оставлять без внимания, принимая решение о вводе или выводе товара и оценивая его влияние на эффективность ассортиментной политики.

Поскольку свободных рынков сегодня практически нет, при принятии любого важного для бизнеса решения нужно оценить свои позиции в конкурентной борьбе. Основными критериями для этого являются:

- оценка доли рынка;
- объемы закупок и их динамика;
- изменение объемов продаж;
- система логистики;
- ассортимент и цены продаваемой продукции;
- характеристика клиентов;
- прогнозы развития и т.д.

Важно проанализировать и динамику спроса на собственную, конкурентную продукцию и товары-заменители (субституты), а также факторы, влияющие на выбор существующих и потенциальных клиентов, разобраться, в чем покупатели видят сильные и слабые стороны компании.

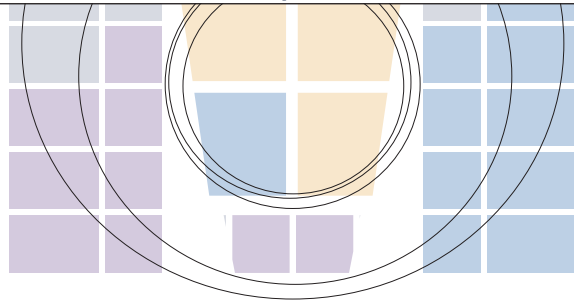
Сделанные выводы и определяют выбор стратегии на ближайший период (Табл. 1). И уже в рамках этой стратегии принимаются решения о вводе или выводе продуктов – в зависимости от того, насколько они способствуют решению стоящих перед компанией задач.

Следующим шагом станет анализ существующего товарного портфеля и, в частности, продуктов, судьба которых решается. По каждому из них нужно ответить на ряд контрольных вопросов:

- 1.** Находится ли товар ниже нормы прибыли или среднего показателя вклада в общий коммерческий результат?
- 2.** Можно ли увеличить прибыль или вклад, если изменить маркетинг-микс?
- 3.** Возрастет ли общая прибыль компании, если исключить товар?
- 4.** Можно ли с пользой задействовать ресурсы, которые высвободятся в связи с отказом от товара?
- 5.** Есть ли риск резко потерять покупателей, отказываясь от товара? Скажется ли это на продажах других продуктов?
- 6.** Каковы будут последствия для имиджа компании?
- 7.** Каковы будут последствия для партнеров?

С точки зрения финансов

Помимо стратегической и маркетинговой составляющих, оценка эффективности ввода/вывода продуктов из ассортимента должна основываться на том, как это повлияет на прибыль компании. При этом необходимо учитывать два важных аспекта. Во-первых, при прогнозировании количественная оценка не может быть абсолютно точной. Расчет надо проводить по двум сценариям – оптимистическому и пессимистическому, и предпочтение отдавать сценарию с наименьшей вариацией. Во-вторых, точно оценить изменение внешних факторов также непросто, но, как показывает практика, для принятия большинства решений достаточно проанализировать изменение внутренних финансово-экономических показателей.



В частности, успех товарной позиции (ТП) на рынке за определенный промежуток времени характеризуется выручка от реализации. Анализ ее структуры позволяет определить абсолютные и относительные значения каждой ТП в общем объеме продаж, отклонения от запланированных цифр, от показателей прошлых периодов и др. Проведя АВС-анализ ассортимента по объемам выручки, можно определить наиболее привлекательные для компании в данный момент товары (группа А), отобрать в группе В перспективные, а в группе С – кандидатов на исключение.

Однако следует учитывать, что выручка характеризует только масштаб деятельности. Более точным и важным показателем является полученная от продаж прибыль. Анализ ассортимента по этому критерию позволит определить товары, вносящие наибольший вклад в доходы торгового подразделения.

Но и здесь есть подводные камни – максимизация прибыли может достигаться как за счет эффективного управления продажами товарной позиции, так и за счет больших инвестиций, поэтому сам по себе показатель прибыли не несет информации об эффективности продаж ТП. Более того, при увеличении объемов сбыта возникает вероятность недоучета издержек, связанных с производством (покупкой) и реализацией данной позиции.

Соотнести размер полученной прибыли от продаж товара с инвестициями в него (или себестоимостью) позволяет показатель рентабельности продаж. Он рассчитывается по-разному в производственных и дистрибьюторских компаниях.

Расчет рентабельности производимой продукции выполняется по формуле:

$$R_{прі} = (PP_{от\ reali} / CC_{полн.i}) \times 100\%, \text{ где:}$$

- $R_{прі}$ – рентабельность i -го вида продукции;
- $PP_{от\ reali}$ – прибыль от реализации i -го вида продукции;
- $CC_{полн.i}$ – полная себестоимость выпуска i -го вида продукции, рассчитываемая на основании сметы.

Рентабельность дистрибуции товара считается несколько иначе:

$$R_i = ((ПЦ_i - ЗЦ_i) \times Х_{прод_i} - (Х_{зак_i} - Х_{прод_i}) \times ЗС_i - \sum (ЗА_i + ЗК_i + ЗЧ_i)) / (ВНК_i + ОБК_i), \text{ где:}$$

- R_i – рентабельность продажи i -го вида продукции;
- $ПЦ_i$ – цена продажи товара;
- $ЗЦ_i$ – закупочная цена товара;
- $Х_{прод_i}$ – количество проданного товара;
- $Х_{зак_i}$ – количество закупленного товара;
- $ЗС_i$ – затраты на обслуживание непроданных остатков;
- $ЗА_i$ – административные затраты, приходящиеся на данный вид продукции;
- $ЗК_i$ – коммерческие затраты на данный вид продукции;
- $ЗЧ_i$ – чрезвычайные затраты на данный товар;
- $ВНК_i$ – размер внеоборотного капитала на данный вид продукции;
- $ОБК_i$ – величина оборотного капитала, приходящаяся на данный товар.

Табл.1

Выбор стратегии

Конкурентная позиция компании	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Слабая
Высокая	<p>Лидер: инвестиции в рост</p> <ul style="list-style-type: none"> • обеспечить максимальные инвестиции; • диверсифицировать бизнес; • консолидировать позиции; • смириться, что в ближайшее время прибыль будет умеренной 	<p>Выборочная: инвестиции в рост</p> <ul style="list-style-type: none"> • инвестировать в избранные сегменты; • стремиться к завоеванию максимально возможной доли рынка; • искать новые привлекательные сегменты, в которых можно использовать свои компетенции 	<p>Защита/переориентация: выборочные инвестиции для генерирования прибыли</p> <ul style="list-style-type: none"> • защищать свои сильные стороны; • переориентироваться на привлекательные сегменты; • оценить приток сил в отрасль; • оценить вероятность изъятия инвестиций
Средняя	<p>Предупреждение: инвестиции в рост</p> <ul style="list-style-type: none"> • выборочное развитие с опорой на сильные стороны; • оценка шансов стать лидером; • консолидация позиций; • компенсация слабых сторон 	<p>Удержание позиций: выборочные инвестиции для генерирования прибыли</p> <ul style="list-style-type: none"> • сегментировать рынок; • создавать планы, связанные с возможной уязвимостью в непредвиденных обстоятельствах 	<p>Реструктуризация: «сбор урожая» или изъятие инвестиций</p> <ul style="list-style-type: none"> • не брать на себя несущественных обязательств, проводить подготовку к постепенному уходу из бизнеса; • переместиться в более привлекательный сегмент
Слабая	<p>Опportunистическая: выборочные инвестиции для генерирования прибыли</p> <ul style="list-style-type: none"> • удвоить объем инвестиций; • искать ниши и специализироваться; • искать возможности укрепить сильные стороны (например, за счет поглощения) 	<p>Опportunистическая: «сбор урожая»</p> <ul style="list-style-type: none"> • принять меры по сохранению или увеличению потока наличности; • искать возможности для роста продаж; • развивать сильные и компенсировать слабые стороны 	<p>Изъятие инвестиций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • уйти с рынка или ликвидировать товарную линию; • максимизировать существующую ценность

Изменение ассортимента должно происходить в направлении повышения удельного веса изделий с более высокой рентабельностью. Однако при этом стоит помнить, что к увеличению прибыльности и рентабельности предприятия приводит не только рост наценки, но и рост товарооборота.

ВАЖНО! При принятии решений об оптимизации ассортимента на основе описанных выше показателей необходимо учитывать оборачиваемость товара за период и делать поправки по сезонности.

Анализ оборачиваемости

Показатели выручки, прибыли и рентабельности достаточно просты в расчете, что является их важным преимуществом. Ориентируясь на них, уже можно принимать первичные решения, направленные на оптимизацию товарного портфеля. Так, например, товары, попавшие в категорию С по выручке и имеющие низкую рентабельность являются реальными кандидатами на частичную или полную замену. Тем более, если они занимают много места на полках, не сопутствуют покупкам других продуктов и т.п.

Но есть еще один важный показатель, который нельзя оставлять без внимания – оборачиваемость, т.е. время обращения среднего товарного запаса за определенный период. Если она растет, то даже при снижении рентабельности продаж товар может приносить компании больше доходов.

Рассчитывается оборачиваемость товара в днях или количестве оборотов среднего товарного запаса.

Оборачиваемость в разгах считается, как отношение объема продаж за период к среднему товарному запасу. Оборачиваемость в днях показывает, за сколько дней будет реализован товарный запас, и рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{Средние товарные запасы}}{\text{Средний дневной товарооборот}} = \frac{(1/2Z_1 + Z_2 + \dots + Z_{n-1} + 1/2Z_n) \times \frac{n-1}{(1/2TO_1 + TO_2 + \dots + TO_{n-1} + 1/2TO_n)}}{\text{где:}}$$

Z – величина запасов на определенную дату;

TO – величина товарооборота на конкретную дату;

n – число дат в рассматриваемом периоде.

В условиях недостаточности оборотных средств важная задача любого торгового подразделения – ускорение оборачиваемости товаров, ведь каждый день хранения – это дополнительные затраты.

ВАЖНО! Чаще всего максимального эффекта позволяет добиться грамотное сочетание в ассортименте товаров с высокой рентабельностью, но относительно невысокой оборачиваемостью (приносящих значительную прибыль от одной продажи) и менее рентабельных, но высокооборотных (приносящих значительный совокупный доход от нескольких продаж).

Маржинальный доход

Маржинальный доход (MD) является источником покрытия постоянных затрат и формирования прибыли. С учетом различного толкования данного термина, авторы придерживаются определения понятия «маржинальный доход» как величины, равной разнице между общим доходом (выручкой) и переменными затратами ($MD = B - ПЗ$). Это более сложный в расчете показатель, поскольку он предполагает предварительный расчет постоянных издержек, связанных с производством и реализацией каждого вида продукции.

Расчет постоянных издержек рекомендуется проводить с учетом их деления на прямые и косвенные. Первые относятся к определенному товару (услуге), участку или виду деятельности, и их расчет достаточно прост. Косвенные постоянные затраты несет предприятие в целом, и их распределение между отдельными видами товаров затруднительно. Чаще всего их делят пропорционально доле данного товара в суммарной выручке предприятия.

Далее производится объединение прямых переменных затрат на данный товар с прямыми постоянными и вычисляется промежуточный маржинальный доход.

ВАЖНО! При принятии решений, направленных на оптимизацию ассортиментной политики, расчет промежуточного маржинального дохода обязателен для предприятий, выпускающих продукцию: если его величина покрывает часть постоянных затрат, то товар должен оставаться в ассортиментном перечне. Типичная ошибка заключается в том, что товар/продукт может быть исключен из ассортимента, если прибыль от его реализации отрицательна. А после исключения покрываемые им постоянные затраты распределяются между другими товарами, увеличивая их себестоимость.

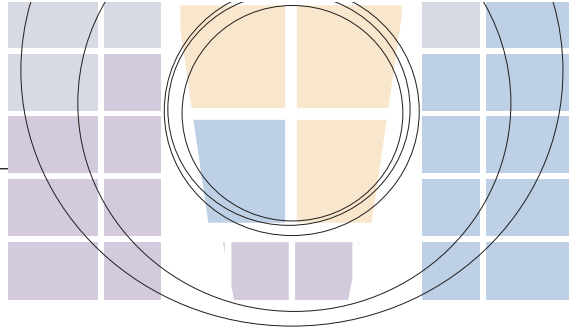
В последнее время торговыми подразделениями все чаще используется такой показатель, как коэффициент маржинального дохода. Он рассчитывается как отношение MD к выручке от реализации товара ($K_{MD} = MD/Выручка$ или $(Цена - ПЗ)/Цена$). Это относительная величина, которая показывает, какая часть выручки идет на покрытие постоянных расходов и формирование прибыли предприятия.

При выборе между различными видами товаров этот показатель играет ведущую роль – чем он выше, тем привлекательнее товар для компании. Каждая компания должна определиться с удовлетворяющей ее величиной K_{MD} , а затем отслеживать причины, влияющие на ее изменение. Нередко планируемая величина коэффициента, рассчитанная на основании установленных цены и себестоимости, оказывается больше ее фактического значения.

ВАЖНО! Помимо очевидных причин, влияющих на изменение маржи (увеличения или снижения себестоимости, наценки, курса валют), есть также и менее очевидные причины, характерные для торговых подразделений: брак, уценка по различным причинам, недостачи, списание товара и т.п.

Оценка конкурентоспособности

Под конкурентоспособностью (K) товара понимается сравнительная характеристика его потребительских и стоимостных свойств, способность быть проданным на определенном рынке в рассматриваемый период времени. Этот показатель определяется как отношение суммарных затрат на покупку и использование товара (P) к суммарному полезному эффекту (I), получаемому от него ($K = P/I$). Более конкурентоспособным считается товар, для которого данное соотношение меньше по сравнению с аналогами.



Затраты на приобретение и использование товара обычно включают его цену и транспортные расходы, а также (если есть) – стоимость установки и последующей эксплуатации, обучения персонала, техобслуживания и ремонтов, размеры налогов и страховых сборов и т.д.

Показатели качества, которыми оценивается уровень суммарного полезного эффекта, определяются экспертами. Это могут быть как технические, конструктивные характеристики товара (более подходят для промышленных отраслей), так и признаки, характеризующие его эстетические свойства (больше соответствует торговле) и т.д. Каждый показатель, используемый для оценки суммарного полезного эффекта, имеет свой вес (A), зависящий от его потребительской значимости. Оптимальные веса каждой из выбранных характеристик устанавливаются группой экспертов компании. Сумма весов должна быть равна 1. На разных рынках вес каждого из критериев может быть разным, потому оценку конкурентоспособности следует производить для каждого рынка отдельно.

Далее разрабатываются количественные оценки параметров качества для идеальной (эталонной) модели товара ($N_{эм}$), которые будут выступать своеобразным образцом для сравнения, и рассчитываются суммарные показатели (N_{cob}) для всех изделий, подлежащих анализу, причем верхняя и нижняя границы оценки задаются самостоятельно.

В итоге формула для расчета суммарного полезного эффекта выглядит следующим образом:

$$I = \sum (A_i \times N_{i\ cob} / N_{i\ эм}), \text{ где:}$$

A_i – вес i -ой характеристики рассматриваемого изделия/услуги ($\sum A_i = 1$);

$N_{i\ cob}$ – количественная оценка i -го параметра качества оцениваемого изделия;

$N_{i\ эм}$ – количественная оценка i -го параметра качества эталонного изделия/услуги.

Необходимо отметить, что на практике при оценке конкурентоспособности товара не всегда целесообразно ограничиваться показателями цены и качества. Немаловажную роль играют и репутация (товара и/или фирмы), уровень пред/послепродажного сервиса, организация процедуры сделки (начиная с момента оформления покупки и заканчивая передачей товара потребителю), уровень лояльности покупателя к данной торговой марке/компании, специфика рынка и др. Влияние каждого из этих факторов может значительно увеличить/снизить конкурентоспособность товара.

ВАЖНО! Необходимо понимать, что расчет величины суммарного полезного эффекта I и, соответственно, конкурентоспособности товара (услуги) – очень трудоемкая процедура, потому она уместна лишь для ограниченного количества товаров. Такими могут быть технически сложные, дорогостоящие изделия, остро конкурирующие товары различных производителей и позиции, по результатам ABC-анализа попадающие в категорию А.

Интегральный показатель

Применение единого показателя, обобщающего значения описанных выше, позволяет более наглядно представить информацию, необходимую для принятия решений по оптимизации ассортимента. Его расчет не является обязательным – каждая компания сама решает, нужно ли его делать и по какой именно методике. В качестве одного из вариантов расчета можно предложить следующую формулу:

$$ИП = D_1 + D_2 + D_3, \text{ где:}$$

D_1 – доля товарной позиции в выручке;

D_2 – доля товарной позиции в прибыли;

D_3 – доля товарной позиции в росте продаж, или темпы прироста продаж товарной позиции.

Для взвешенной оценки каждый показатель, используемый при расчете ИП, корректируется с помощью поправочных весовых коэффициентов ($K_1 - K_n$). Тогда формула для расчета принимает следующий вид:

$$ИП \text{ взвешенный} = K_1 \times D_1 + K_2 \times D_2 + K_3 \times D_3.$$

Заключение

Не стоит забывать, что даже хорошо продуманные планы рекламы и продвижения могут не сработать из-за ошибок, допущенных при формировании товарного портфеля. Управление ассортиментом – это непрерывный процесс, и каждое решение о его расширении, сокращении или оптимизации должно быть четко обосновано. Предложенные показатели как раз и помогают это сделать.

Хотя их перечень не является полным – в зависимости от ситуации в компании и на рынке, особенностей отношений с поставщиками и клиентами и т.д. во внимание могут приниматься и другие факторы. Однако, как показывает практика, постоянно отслеживать изменения большого количества показателей необязательно – при принятии большинства решений достаточно опираться на результаты расчетов 2–3, а иногда даже одного.

При этом рекомендуется по возможности устанавливать корреляционную зависимость между различными показателями, чтобы прогнозировать их взаимное изменение. Например, при выявлении обратной зависимости между продажами товаров-конкурентов или субституттов можно рассматривать вариант исключения наименее выгодных позиций с целью увеличения продаж других или составления оптимизационной функции, определяющей оптимальное сочетание этих товаров.

Использованная литература:

Кеворков В.В. «Практический маркетинг. Рабочая тетрадь руководителя», 2001.

Кеворков В.В., Кеворков Д. В. «Практикум по маркетингу. Учебное пособие», 2010.

Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. «Финансы предприятий», Москва: Инфра-М, 1999.

Балакирев С. «Определение критериев ввода, вывода и удержания товаров в ассортиментной матрице», Маркетинг PRO, № 3 2010.

Перевозки в законе

Согласно заявлению министра транспорта и связи К. Ефименко, до конца года должен быть принят закон, согласно которому право предоставлять транспортные услуги будут иметь только компании, владеющие не менее чем пятью автомобилями. А на сегодняшний день у 33% перевозчиков есть всего одна машина, у 46% – две. Как повлияет принятие такого закона на ситуацию на рынке внутренних автомобильных перевозок? Усугубит ли он дефицит транспорта на внутренних маршрутах? Будет ли способствовать росту безопасности на дорогах? – с этими вопросами ДИЛ обратился к представителям украинских компаний.



Роман БОНДАРЬ,
менеджер по развитию
дистрибуции и логистики
компании Kimberly-Clark

– Этот вопрос является сейчас одним из наиболее обсуждаемых среди логистов, ведь множество производственных, дистрибьюторских и логистических компаний покупают услуги у перевозчиков, имеющих всего 2–3 машины. Причем во

многих случаях это длительные взаимовыгодные отношения, скрепленные долгосрочными контрактами, поскольку такие перевозчики обычно предоставляют гибкие условия и тарифы. Их исчезновение с рынка приведет, скорее всего, к обострению дефицита автотранспорта и искусственному росту ставок, а затем, как следствие, и к росту стоимости товаров. Плюс в регионах, где доля мелких перевозчиков достигает 90%, могут возникнуть перебои и поставками, в т.ч. в торговые точки.

Хотя в перспективе, конечно, такие изменения «правил игры» должны привести к консолидации транспортного рынка, унификации стандартов его работы и стабилизации тарифной политики. Но владельцам автомобилей потребуются несколько месяцев, чтобы приспособиться к новым условиям, наработать схемы создания каких-то синдикатов либо другого рода объединений. И сейчас задача всех игроков рынка – искать решения, которые позволят пережить переходный период без потерь для бизнеса.



Михаил ВЕЙНБЕРГ,
исполнительный директор ООО «Фармпланета»

– Прогнозировать развитие ситуации при принятии такого закона сложно. Ведь сейчас до 80% рынка – это мелкие перевозчики, имеющие от одной до трех машин. Их услугами пользуются и производственные предприятия, и дистрибьюторы, их нередко берут в субподрядчики крупные логистические и даже транспортные компании, когда собственного подвижного состава у них недостаточно. Если они не смогут работать, это приведет к резкому сокращению автопарка на внутренних маршрутах, дефициту услуг и, соответственно, росту их стоимости. Платить за это придется конечному покупателю, ведь возросшие затраты на доставку лягут в стоимость товаров.

Как вариант, некоторые из мелких перевозчиков начнут объединяться, но вряд ли это произойдет быстро и безболезненно – каждый владелец машин будет отстаивать свои интересы, «тянуть одеяло на себя». И не факт, что с этими объединениями будет проще и удобнее работать. Потому что мелкий предприниматель каждым заказчиком дорожит, старается быть гибким и терпеливым. А для большого автопредприятия клиент, тем более не самый крупный – просто строчка в базе данных. Они, конечно, говорят о персональном подходе и ответственности. Но если, допустим, нам в пятницу к 21.00 нужна машина определенного объема, частник, с которым заранее заключено соглашение, поедет, а в объединении может и не найтись водителя, желающего ехать по указанному маршруту. Теоретически перевозчик в таком случае должен заплатить нам штраф (деньгами либо в виде услуг), но окупит ли он возможную потерю поставщика или клиента?



Алена ЗОБНИНА,
представитель по работе с клиентами
компании Kimberly-Clark

– В сложившейся ситуации принятие данного закона приведет к тому, что зоны влияния на украинском логистическом рынке будут разделены между крупными международными компаниями. Как выход, мелкие украинские перевозчики могут объединяться в корпорации, чтобы иметь возможность конкурировать на равных. В перспективе это может принести пользу рынку. Ведь на данный момент он находится еще в стадии формирования и нуждается в модернизации.

При росте объемов перевозок актуальны задачи повышения эффективности перевозчиков и экспедиторов – лишь при развитии логистического мышления они могут стать образцом, отвечающим современным требованиям и высоким международным стандартам. Именно мелкие компании ставят сегодня под

вопрос качество предоставления транспортных услуг, допуская перебои с постановкой машин под загрузку и выгрузку в назначенное время, кражи грузов, отказ от подтвержденных заявок и т.п. Поэтому все больше набирает темпы тенденция, когда клиенты заинтересованы в получении полного спектра услуг у одного подрядчика. Да и в Европе четко можно видеть динамику роста именно крупных игроков.

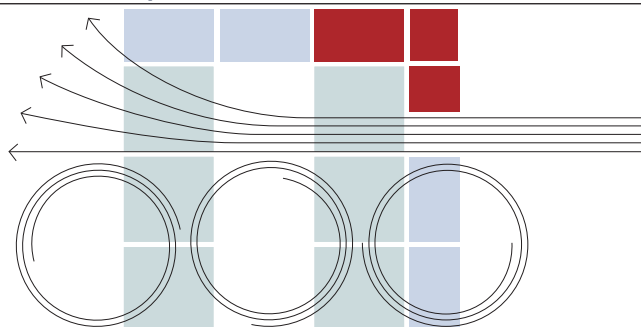
Но трудно сказать, готов ли украинский рынок к «силовому» решению этого вопроса, не приведет ли принятие закона, исключающего мелких перевозчиков, к тому, что оставшиеся компании в конечном итоге станут олигополистами. Чтобы исключить такой риск, при изменении «правил игры» потребителям транспортных услуг необходимо предложить здоровую альтернативу – например, возможность доставлять товары в точки продаж через распределительные центры. Но для этого необходимо развивать рынок комплексных логистических услуг и строительства коммерческой недвижимости, предоставляя государственные квоты и льготы.

Алла БРАТЫЦЯ,
директор департаменту логістики
ООО «Фармпланета»



– Нерідко приходится слышать, что, дескать, предприниматель, имеющий 2–3 машины – не профессионал, он не может гарантировать качество услуг и т.п. Это, очевидно, и является одним из важных доводов в пользу принятия закона. Но из собственного опыта могу сказать, что многие из небольших перевозчиков в профессионализме крупным АТП не уступают. А в своем отношении к клиенту, вниманию к его потребностям даже выигрывают. Не все, конечно, но если компания покупает услуги постоянно, со временем она нарабатывает список надежных партнеров и устанавливает с ними долгосрочные отношения.

В нашей компании, к примеру, есть свой автопарк, но доставку в торговые точки (т.е. самую сложную и скрупулезную работу) часто выполняют наемные перевозчики. И мы довольны сотрудничеством с ними, со многими заключили долгосрочные контракты, а некоторые становятся даже штатными сотрудниками.



Когда предложений услуг много, клиент имеет возможность выбирать, а провайдеры, соответственно, вынуждены за клиентов бороться, повышая качество и снижая стоимость сервиса.

Если закон, о котором идет речь, будет принят, это приведет к снижению уровня конкуренции, что не лучшим образом скажется и на качестве, и на стоимости транспортных услуг. Это коснется не только грузовладельцев, но и логистических операторов, которые сейчас нередко нанимают одиночных перевозчиков в качестве субподрядчиков. Чтобы восполнить дефицит транспорта, который неизбежно возникнет, им придется искать возможность пополнять собственные автопарки, а это еще одна, причем вполне объективная причина роста цен.

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ВИСТАВКИ

«Світ продуктів»
«Торгівельне та холодильне обладнання»
«ПродМаш. Тара і упаковка»

6 - 9 квітня 2011

*сплати участь до 6 січня – знижка 30%
*сплати участь до 6 лютого – знижка 20%
*сплати участь до 6 березня – знижка 15%

Офіційний медіа-партнер: **МК АОНБАС**

Офіційний інформаційний спонсор: **ЕКСПРЕС-КЛУБ**

Офіційний партнер СВЦ «ЕКСПОДОНБАС»:

Офіційний Інтернет - партнер: **RETAIL.RU**

Генеральний ТВ - партнер: **ЮНІОН**

Інформаційні партнери виставки:

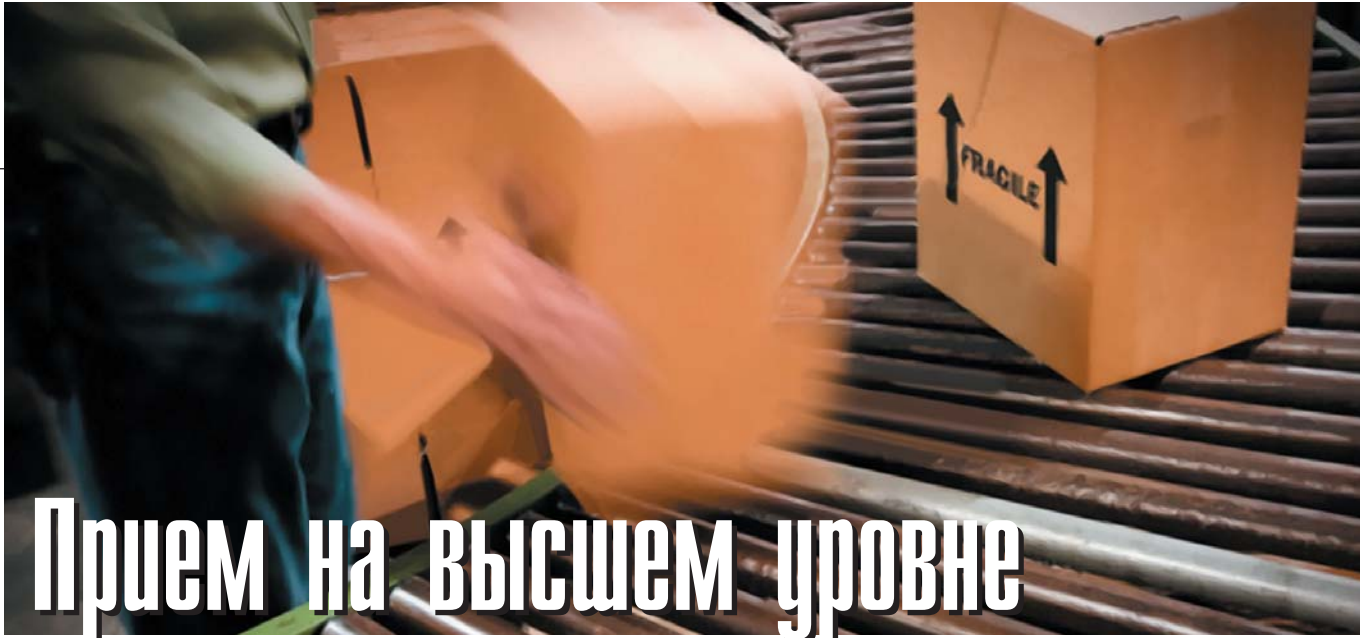


Спеціалізований виставковий центр «ЕКСПОДОНБАС»

вул. Челюскінців, 189в, Донецьк, 83048, Україна

Тел: (062) 381 - 22 - 86, 381 - 22 - 58

e-mail: vladst@expodon.dn.ua, prodmash@expodon.dn.ua, <http://www.expodon.dn.ua>



Прием на высшем уровне

Процедура приемки продукции – один из ключевых элементов складского технологического процесса. От того, насколько эффективно она организована, во многом зависит скорость и качество выполнения других операций, т.е. работа склада, да и компании в целом.

Многочасовые простои автомобилей в ожидании разгрузки и оформления документов давно стали притчей во языцех и являются источником значительных непродуктивных затрат.

Кроме того, нарушения порядка и правил приемки нередко становятся причиной недостатков, пересортицы, появления бракованной или не соответствующей договорам поставки продукции. Совокупность таких ошибок приводит к серьезным финансовым потерям и ухудшению отношений с клиентами, которым впоследствии также частично поставляются некачественные либо не соответствующие условиям договоров товары.

Инструкции и положения

Во времена не столь отдаленные весь процесс приемки продукции, порядок перехода ответственности между контрагентами, составления актов и направления претензий поставщикам подробно регулировали Инструкции о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству (№ П-6) и по качеству (№ П-7), утвержденные Постановлением Госарбитража СССР от 15 июня 1965 г. Некоторые положения этих документов устарели, но большая часть актуальны и по сей день. Однако с конца 90-х обязательное применение этих инструкций отменено.

Новых документов, регламентирующих процесс приемки, с тех пор принято не было. Гражданский и Хозяйственный кодексы описывают его лишь в общих чертах, отдельные требования предусматривают различные ГОСТы и ОСТы. Но в целом вопрос остается открытым, и каждая компания вынуждена решать его самостоятельно, разрабатывая соответствующие внутренние инструкции и положения.

В идеале должна быть разработана и утверждена Стандартная операционная процедура (СОП) – пошаговая инструкция по выполнению технологического процесса для руководителей и технологов и набор инструкций для исполнителей.

Любовь ГОЛОЦВАН

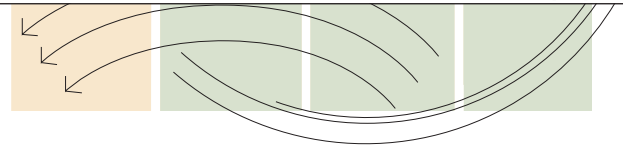
В ней четко и однозначно расписывается, кто, что, где и когда должен делать, в какой последовательности и при каких обстоятельствах, с учетом нормативов времени и ресурсов по каждой операции. Такой документ делает процесс работы и его результаты последовательными, согласованными, предсказуемыми и воспроизводимыми, причем даже в отсутствие руководства.

Но СОПы применяются в основном лишь на предприятиях, прошедших сертификацию системы менеджмента качества по международным стандартам ISO либо готовящихся к таковой, а их в Украине пока не большинство.

– Наша компания сертифицирована по ISO, поэтому документооборот и инструкции, регламентирующие приемку товара, формализованы, четко описаны на бумаге и внедрены на практике, – рассказывает заместитель директора по логистике кондитерской компании АВК Владислав КУРАЕВ. – Но из предыдущего опыта работы могу сказать, что это сделано далеко не на всех предприятиях. Зачастую все операции в складе происходят с участием «человеческого фактора», «по звонку». Это приводит к снижению скорости приемки и ухудшению качества обработки продукции или сырья.



– Получение сертификата ISO пока не входит в планы нашей компании, – констатирует директор департамента логистики ООО «ТПК «Омега-Автопоставка» Александр ЛАВРЕНТЬЕВ. – Но мы приняли идеологию процессного управления и описания технологических документов в формате СОП – правда, без лишних бюрократических и непрактичных разделов. После этого дела на складе улучшились – повысилась ответственность сотрудников за исполнение технологических операций, а со временем – и понимание участниками процессов взаимосвязи их в общей технологии. А новые сотрудники получили качественный инструмент для обучения.



Задача

СО МНОГИМИ НЕИЗВЕСТНЫМИ

На первый взгляд, что за проблемы – принять продукцию на склад? Выгрузить из машины (вагона), пересчитать и сверить количество с накладной, проверить качество, оформить приход да выписать документы для отправителя и перевозчика. Но машин много, товар разный – его надо где-то складывать так, чтобы не перепутать с другими доставками, пакеты документов также варьируются. А если еще количество не совпадет или брак обнаружится... Словом, вопросов возникает немало, и если не предусмотреть варианты их решения, проблем не избежать. Тем более, что эти варианты отличаются от поставки к поставке – в зависимости от товара (сроки и требования к обработке), формы его доставки (тара, упаковка, маркировка), условий сотрудничества с тем или иным контрагентом, возможностей самого склада (интенсивность работы, ширина ассортимента, наличие людей, оборудования и техники, возможности ИС и т.д.).

Надеяться, что героические труженики складского хозяйства сами во всем разберутся и все решат, не приходится.

– При подборе складского персонала 70% кандидатов отсеивается после сдачи экзамена по математике (арифметика + таблица умножения), – сетует А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – Два раза в год все сотрудники склада сдают подобный тест, от результатов которого зависит категория оплаты, но все равно многие допускают банальные ошибки при подсчете несложных количеств. Работа на складе достаточно интенсивная, а уровень математической подготовки заводского контингента оставляет желать много лучшего.

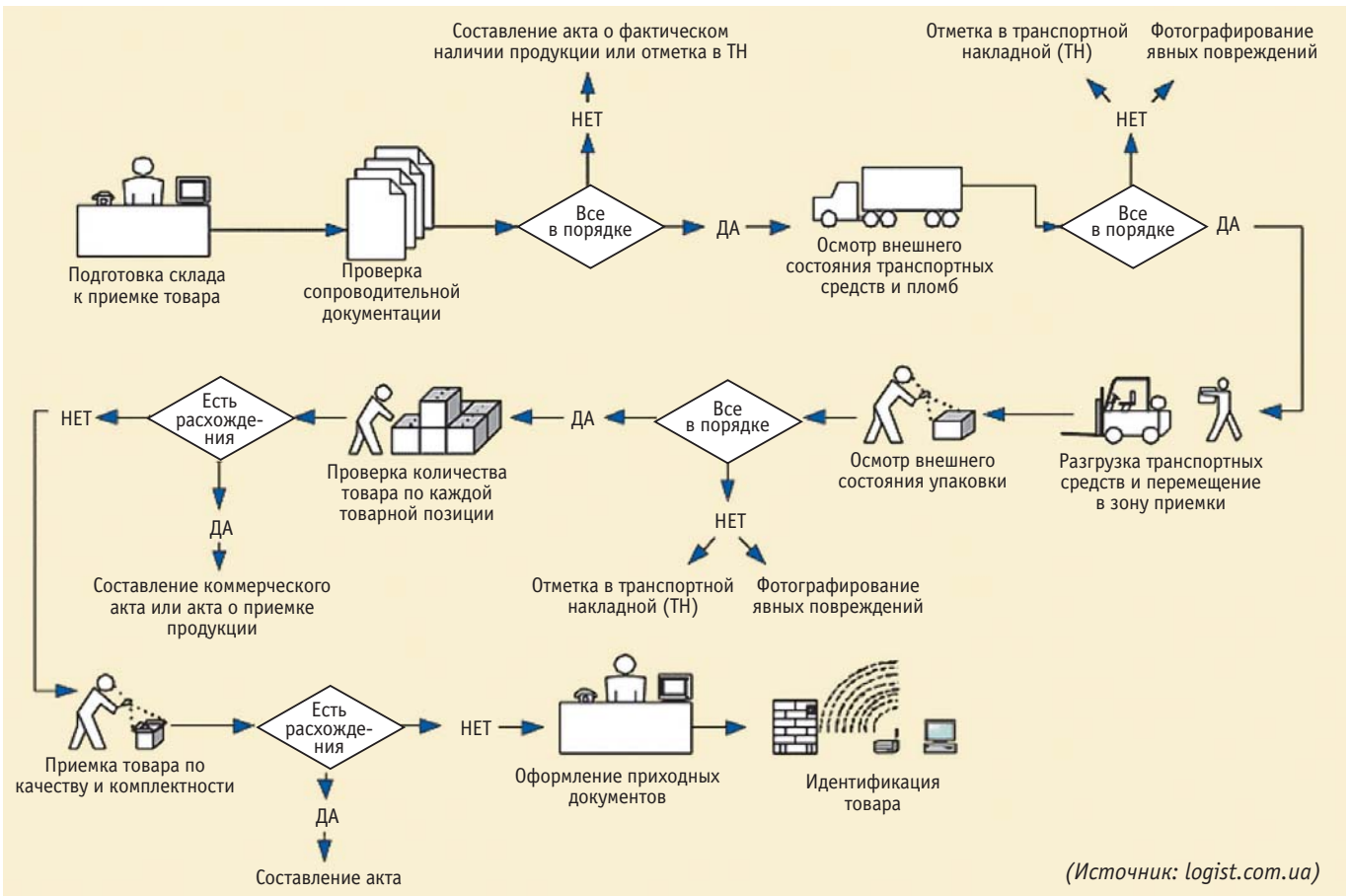
Изменить эту ситуацию в ближайшее время вряд ли получится, поэтому возрастает роль специалистов по логистике (складской в частности), которые должны продумать и прописать все процессы так, чтобы задача линейного персонала сводилась к четкому выполнению простых функций – где взять и куда положить или поставить, и при этом он мог оперировать только простыми числами. К примеру, можно паковать товар при приемке в модули (вложенные упаковки) по 10/20/50/100/1000 штук. Такая упаковка может быть и обратной – в ней не обязательно отгружать продукцию клиентам. Но вполне возможно, ведь это облегчит и ускорит процесс приемки у них.

– Нужно говорить об этом с отделами закупок и продаж, – подчеркивает эксперт. – Мы должны стремиться рассчитывать полную цепочку затрат на логистику от поставщика поставщика до клиента клиента – тогда все будет в выигрыше. На поверку, системные решения в B2B дистрибуции всегда дешевле, чем частные, узконаправленные.

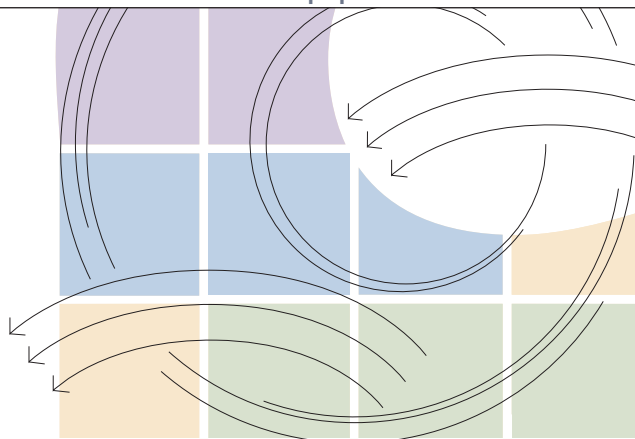
Облегчить процессы планирования операций при приемке и поиск системных решений в компаниях призван помочь разработанный специалистами универсальный алгоритм процедуры приемки продукции и смежных операций (Рис. 1).

Алгоритм проведения приемки продукции на склад

Рис. 1



(Источник: logist.com.ua)



Пожар по плану

Сроки и качество проведения приемки зависят также от того, насколько склад и его сотрудники к ней готовы. Причем это вопрос не только дисциплины и порядка – чтобы обеспечить наличие необходимых ресурсов, нужно заранее знать, какие объемы и каких именно работ предстоит выполнить.



– Процесс приемки – это совокупность действий сотрудников склада, направленных на перемещение товара из транспортного средства в места хранения с проверкой по качеству и количеству, – поясняет руководитель службы

логистики Торговой группы Target Иван ЛАДНЫЙ. – В его составе можно выделить следующие операции:

1. Обработка товаросопроводительной документации:

- контроль полноты сопровождающего пакета документов;
- создание внутреннего приходного документа на основании расходного документа контрагента;
- прохождение внутренних проверок (наличие действующего договора с контрагентом, контроль приходных цен, наличие необходимых сертификатов, выявление незаказанного товара, принятие решения относительно приемки товара либо его активирования и т.п.);
- создание документа «Акт недопоставки» (при необходимости), его наполнение;
- подпись, печать, выдача контрагенту / перевозчику соответствующего пакета документов.

2. Обработка товарного потока:

- постановка транспортного средства под разгрузку;
- разгрузка;
- перемещение товара в зону приемки (в случае необходимости – предварительная укладка на внутрискладскую тару);
- собственно приемка по количеству и качеству (включая контроль сроков годности);
- дополнительные операции (например, внесение серийных номеров производителя);
- отбраковка;
- перемещение товара в зону хранения (либо, например, в зону сортировки и т.п.).

Понятно, что время, необходимое для проведения приемки, может колебаться в зависимости от детализации и комбинации этих операций.

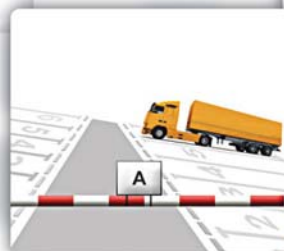


Директор по логистике корпорации S.I.GROUP Андрей ХАРЫБИН более подробно описывает комплекс работ, которые служба логистики должна выполнить с момента заключения контракта на закупку, чтобы снизить степень неопределенности в момент прибытия товара и ускорить процесс приемки. Это:

- работа со службой закупок (информация о товарах, которые собирается закупить предприятие, объемы закупок, ожидаемые сроки прибытия, параметры грузов);
- работа с поставщиками (оформление документов, классификация грузов);
- работа с перевозчиками (сопровождение грузов, место разгрузки, порядок приемки);
- работа со службой хранения (согласование мест размещения, выделение сотрудников для участия в приемке);
- работа со службой качества (методы контроля качества прибывшей продукции, отбора проб);
- работа со службой реализации (назначение товара);
- работа с грузовой службой (техника, рабочие).


Практически все наши респонденты подчеркивают, что крайне важно заранее получить информацию о каждой ожидаемой поставке – наименования поставщиков, сроки поступления товаров, их перечень и количество, тип тары (короба, паллеты), данные о дополнительной сопроводительной документации (сертификаты соответствия и т.д.). Она собирается с участием целой цепочки должностей (сотрудников) разных подразделений, и механизмы их взаимодействия, все междепартаментные процессы должны регулироваться приказами по предприятию. Удобнее всего создать форму документа (карточку сведений поставки), в которую необходимая информация экспортировалась бы из ИС или вносилась вручную (в зависимости от возможностей системы). Далее все данные по предстоящим поставкам консолидируются, и на этой основе планируется работа склада и потребность в ресурсах.

– Но на большинстве предприятий согласованного со складом графика поступления продукции нет, – напоминает А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – Зачастую считается, что раз склад может в среднем принимать 5–7 фур в смену, значит, не важно, что за товар будет прибывать. Но ведь есть разница, выгрузить 33 паллеты (30 минут) или 1500–2000 товаров/коробок (4–12 часов)? Только имея полную информацию о поставках, можно рассчитать приемку каждой партии в человеко-часах и планировать необходимые ресурсы. Чтобы сбоев в работе склада не случалось, должен быть четкий план-график на сутки: время/партия + норматив для каждой операции: выгрузка/идентификация/маркировка/пересчет. А вопросы с внеплановыми приходами каждый раз должны решаться отдельно с учетом всех обстоятельств – как причин нарушения графика, так и важности поставки, и наличия ресурсов для ее приемки.



Опыт создает преимущества*

office@quantum-int.com.ua

 Тел.: +38 (044) 383 30 84
*Досвід створює переваги

Причем эксперт не исключает возможности, что внеплановая партия не будет принята вообще (отказ от приемки в ближайшие дни) либо будет принята после 2–3-дневного простоя транспорта. По его убеждению, это позволяет не нарушать запланированную качественную работу склада и дисциплинирует поставщиков и продуктовых менеджеров: кто однажды попадает в такую ситуацию, потом всегда заранее сообщает все данные, необходимые для планирования приемки. Шаг за шагом таким способом и наводится порядок.

– В зависимости от характеристик поставки варьируются многие параметры складских операций, – развивает тему А. ХАРЫБИН. – Количество задействованных персонала и техники, потребность в площадях (резервирование места), внутренние перемещения грузов, дополнительные работы – такие как идентификация, сортировка, маркировка, упаковка/переупаковка, паллетизация и пр.

– План поставок (матрица «контрагент/дата и время поставки») – основа основ, ключевая информация для планирования штатного расписания сотрудников склада, – подчеркивает И. ЛАДНЫЙ. – Продуманное составление и согласование такого плана позволяет снизить пиковые нагрузки и уменьшить простои, а также оптимизировать потребность в ресурсах на обработку входящего потока.

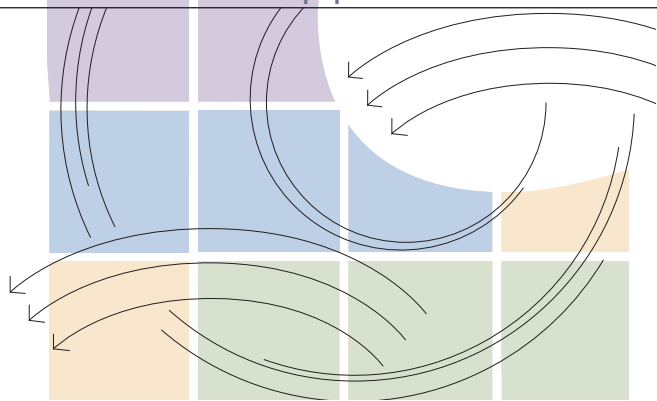
– В нашей компании предварительная информация о поступлении груза формируется в виде извещения, в котором отражены его основные параметры, а также дата и ориентировочное время прибытия, – делится опытом В. КУРАЕВ. – Только благодаря этому удается экономить 3–5 минут при фактической приемке фуры, еще 3–5 минут при размещении продукции на хранение, т.е. суммарно фонд оплаты труда кладовщика и грузчика за 10 минут. При объеме среднесуточного грузооборота в 100 автомобилей это существенные финансы.

А в ТПК «Омега-Автопоставка», по свидетельству А. ЛАВРЕНТЬЕВА, с 2008 по 2010 г. средняя скорость приемки партии сократилась с 4–6 до 0,5 суток. Причем 50% успеха обеспечили именно качественное планирование и предварительная подготовка ресурсов, а остальное – внедрение полноценной WMS (online технология со штрихкодированием).

Согласованный dress-code

Понятно, что немалая часть информации, необходимой для планирования приемки, должна быть получена непосредственно от поставщиков или согласована с ними. И в этом велика роль отдела закупок. Однако не секрет, что выполняют эту роль закупщики не всегда охотно – у них свои задачи и проблемы, и в вопросы работы склада им вникать недосуг. Поэтому процессы обмена информацией между подразделениями также должны быть четко прописаны, формализованы и утверждены на уровне топ-менеджмента компании, причем вне зависимости от того, насколько они автоматизированы.

Важной составляющей решения этой задачи, по мнению И. ЛАДНОГО, является синхронизация номенклатурных справочников с контрагентами – на момент поставки в справочник корпоративной ИС должны быть заведены все товарные позиции с минимальным набором реквизитов (единица измерения, уровни вложенности, штрих-коды, весогабаритные характеристики, максимальная приходная цена и т.п.).



Доверяй и проверяй

Нередко львиную долю общего времени приемки занимают идентификация, пересчет и контроль качества прибывших товаров – особенно, если приходится вскрывать каждую коробку и проверять каждую единицу. Конечно, необходимо заблаговременно позаботиться об определении порядка и сроков формирования приемных комиссий в зависимости от вида продукции, привлечении экспертов по качеству (сторонних или штатных), подготовке оборудования для вскрытия тары, распаковки, анализов, тестирования или диагностики поступающих товаров. Быстрее справляться с идентификацией и пересчетом позволяет также наличие качественной маркировки и штрих-кодов – если, конечно, заранее обеспечить товароведов соответствующими каталогами. Но главные возможности оптимизации и в этом случае лежат вне зоны прямой ответственности склада и зависят от уровня отношений и качества договоренностей с поставщиками.

– При долговременном сотрудничестве и доверии можно согласовать с поставщиком мероприятия, позволяющие ускорить этот процесс, – уверен А. ХАРЫБИН. – Такие, как обмен информацией в одном формате, отгрузка на паллетах, использование согласованных средств пломбирования и упаковки со штрих-кодом, согласование критериев приемки и способов замены брака.

В любом случае прием товара на хранение без детальной проверки – это риск последующего выявления внутритарной недостачи или пересорта либо некачественных, просроченных и т.д. товаров. Если они обнаружены после завершения приемки и оформления документов, ответственность за них нести складу, а потери – всей компании. Хотя нужно учитывать, насколько они существенны. Например, принимать монопаллетами необходимые для производства товары с многонедельным циклом поставки или дорогостоящие многокомпонентные изделия вряд ли разумно. А для недорогой высокооборотачиваемой продукции это норма, поскольку подробный пересчет и проверка обойдутся компании дороже, чем возможная недостача или брак. Здравый смысл и немного арифметики помогут логисту принять правильное решение и оформить его в виде правил приемки того или иного товара. В отдельных случаях, как считают специалисты, имеет смысл подключить финансовые инструменты – рассмотреть возможность предоставления контрагентом логистического бонуса (как правило, некоего оговариваемого процента от оборота) на компенсацию возможных внутритарных «сюрпризов».

– Последовательность и детализация приемки по количеству и качеству различны также в зависимости от договоренности с контрагентом относительно степени доверия, условий приемки возвратов, компенсации недовозов и т.п., – добавляет И. ЛАДНЫЙ. – Здесь, снова-таки, велика роль менеджера по закупкам – именно он должен определить условия приемки по каждому из поставщиков и сформулировать их для склада, причем обязательно – письменно.

– Чаще всего проверять каждую единицу продукции невозможно и бессмысленно, – считает В. КУРАЕВ. – Если количество грузовых единиц в автомобиле и качество товара подтверждено сопроводительными документами, а договорная часть при внешней поставке или инструкции при поставке с производства на склад однозначно трактуют разрешение ситуаций по скрытым несоответствиям, скорость приемки будет максимальной – до 20 минут на автомобиль.

Облегчает работу и наличие инвойса – электронной копии расходной накладной поставщика, в идеале – в виде EDI-документа. Оператор склада преобразовывает его во внутренний приходный документ за считанные секунды – на основании штрих-кода «распознаются» товарные позиции, единицы измерения, цены и т.д. Если EDI-документооборот не налажен, можно внедрить упрощенный аналог инвойса – «электронную накладную» в формате Excel, данные из которой преобразуются во внутренний документ путем распознавания штрих-кодов.

Не менее важна роль отдела закупок и в согласовании правил поставки – в частности, тары, упаковки и маркировки. Нужно стремиться к тому, чтобы все товары поставлялись в грузовых нормах (не навалом) с обозначением веса нетто и брутто и упаковочным листом на каждое грузовое место. Как показывают расчеты, иногда ради этого стоит даже платить за товар немного дороже.

– Есть типичная ошибка, когда закупщик, чтобы снизить входную цену, готов покупать товар без тары/упаковки, что приводит к значительному росту затрат склада, – рассказывает А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – «Лекарство» от этого то же, что и от нежелания переходить к жесткому планированию поступлений: нужно научиться считать затраты на процесс приемки каждой партии при существующих условиях, потом смоделировать, как это было бы, если бы выполнялись требования склада (тара, маркировка, плановость). Обычно издержки отличаются в разы, и закупщик быстро сдаётся, познакомившись с этими цифрами. Но надо бы еще добраться и до его мотивации не только на закупку товара, но и на всю логистику до момента размещения партии в местах хранения, и все сразу становится на места.

– Еще полгода назад часть импортного сырья для нашей компании приходила не на поддонах, – приводит практический пример В. КУРАЕВ. – Это вызывало увеличение времени, высокую человекоёмкость и низкую безопасность процесса выгрузки. Самыми сложными были моменты, когда сырье привозили в бочках. Обычно они грузились в вагон или автомобиль в несколько ярусов, что приводило не только к снижению скорости разгрузки, но и к случаям травматизма. Поэтому мы провели переговоры с поставщиками и согласовали компромиссные условия загрузки транспортных средств (половина полезного объема – бочками, половина – коробками) исключительно на поддонах, причем без увеличения стоимости доставки на единицу груза.

Стелажі:

- палетні
- поличні
- комбіновані (cash & carry)
- в'їзні (drive-in)
- мезонінні
- патерностер
- консольні



007



ИПРИС
ПРОФИЛЬ

Український виробник
Харків вул. Індустріальна, 3

Тел. / факс:
+38 (057) 752-48-02
+38 (057) 703-35-28

e-mail: ipris-profil@ukr.net
www.ipris-profil.com



Чтобы неприятных вопросов в отношениях между контрагентами возникало как можно меньше, А. ЛАВРЕНТЬЕВ рекомендует иметь хорошую систему учета претензий в разрезе товара/поставщика, в которой регистрируются все проблемы, возникающие от момента погрузки товара у отправителя и все ошибки при приемке и обработке его на собственном складе. Их анализ позволяет отслеживать тренды по проблематике за определенный период и делать правильные управленческие выводы по правилам приемки. Кроме того, эксперт предлагает такие дополнительные методы оптимизации процесса:

- работа «над ошибками» с поставщиками;
- приемка по весу вместо пересчета;
- пересчет коробок с выборочным вскрытием и контрольным пересчетом (3–10% партии) из разных слоев в паллете;
- периодическая независимая проверка (контрольные пересчеты) представителями других отделов (например, службы безопасности) + штрафная система в случае выявления ошибок приемки.

– Это здорово стимулирует кладовщиков выполнять работу качественно, – резюмирует А. ЛАВРЕНТЬЕВ и добавляет: – Также нужно применять систему видеоконтроля в местах приемки товара для быстрого служебного расследования выявленных ошибок.

Всегда готов?

Однако не следует думать, что скорость и ресурсоемкость процесса приемки от самого склада мало зависит – в любом случае его роль остается ключевой. И качество ее исполнения начинается с грамотной организации «сцены», т.е. зоны приемки.

– Грамотная – значит, согласно функциям, которые в этой зоне выполняются, – поясняет А. ХАРЫБИН. – Для всего должно быть место – для разгрузки, идентификации, временного размещения, проверки по количеству и качеству, сортировки, отбора образцов, перекладки, наклейки этикеток, оформления документов, хранения спорных партий, проезда погрузочной техники и пр. С учетом, естественно, веса и объема поступающих грузов, расположения погрузочных доков, наличия площади для разгрузки и временного хранения вне помещения (на рампе, во дворе) и т.д.

– Грамотная – значит просчитанная в цифрах технологическая схема с учетом среднемаксимальных значений и решений для пиковых нагрузок, – добавляет А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – Надо иметь площади «с запасом» – как минимум, рассчитанные на среднемаксимальные плановые нагрузки, и альтернативные («пожарные») технологии на случай форс-мажоров.

И. ЛАДНЫЙ дает свое определение грамотности организации зоны приемки, считая, что ее можно оценить по следующим критериям:

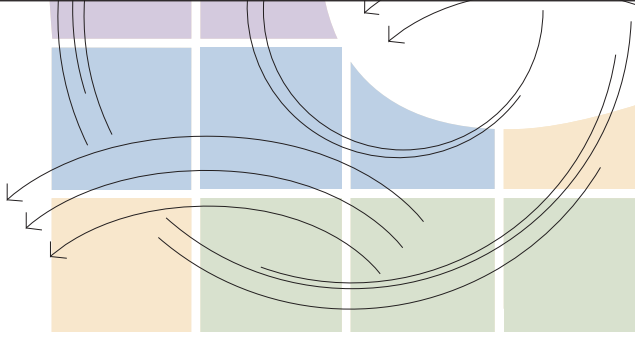
- 1) процесс приемки протекает плавно, без заторов;
- 2) входящие и исходящие товарные потоки не пересекаются;
- 3) выделенной площади достаточно для комфортной работы, но в моменты пиковых нагрузок коэффициент ее использования близок к 100%;
- 4) зона приемки оборудована необходимым технологическим (складская техника, внутренняя транспортная система, тара) и системным оборудованием (ПК, сканеры штрих-кодов или ТСД, информационные мониторы и т.п.);
- 5) складской персонал не простаивает, но и большой очереди транспортных средств на разгрузку не бывает.

Чем шире ассортимент продукции, с которой работает склад, выше требования к проверке количества и качества, больше пиков в поступлении товаров, тем больше нужно площадей, людей и техники. И тем сложнее планировать их рациональное использование.

Как показывает практика, именно пиковые нагрузки чаще всего вызывают проблемы, поскольку при расчете потребности в ресурсах они практически никогда полностью не учитываются. Если склад не в состоянии принять вдвое-втрое возросший объем грузов, руководство всегда знает, кого винить и с кого спрашивать. Однако это не помогает найти выход из ситуации, потому что искать его надо не в момент «пожара», а заранее. В том числе – анализируя причины возникновения предыдущих «форс-мажоров» и разрабатывая мероприятия по устранению этих причин.

На первом месте здесь, конечно, – точный и взвешенный расчет, основанный на оценке грузооборота, потребностей в обработке потоков и нормативах выполнения операций. Причем в нем необходимо учитывать немало «мелких» моментов, о которых многие забывают.

СКЛАД

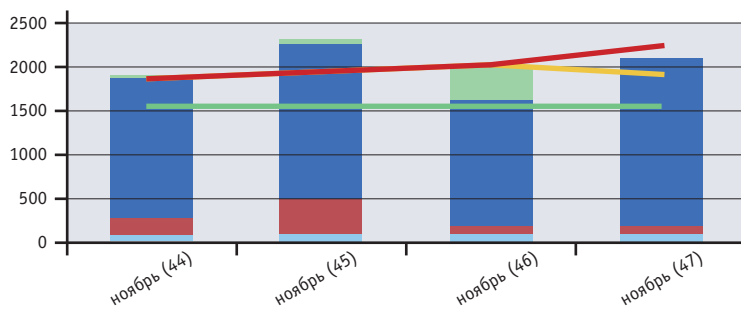


– Часто при расчете потребности в ресурсах не учитываются отпуска и больничные сотрудников, графики отпусков составляются так, что именно в сезон, при росте грузооборота, персонал отдыхает, – приводит примеры типичных ошибок А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – Да и поправки на погоду в планы мало кто вносит, забывая, что зимой автомобили не всегда могут приехать на выгрузку четко по графику.

Предлагает эксперт и пример расчета необходимого количества персонала для приемки (Рис. 2, Табл. 1). Зеленой линией на графике отмечен имеющийся стандартный ресурс человеко-часов для операций приемки, столбиками – запланированная закупщиками нагрузка. Изменяя численность сотрудников-помощников, можно подобрать оптимальное их количество и качество. Красная линия – ресурс склада с помощниками, она должна достигнуть верха столбика. Если ресурс недостаточен, появляется часть столбика зеленого цвета. Это – переходящая нагрузка, которую нужно учесть при планировании на следующую неделю.

Понедельный расчет необходимого количества персонала для приемки

Рис. 2



Методов же оптимизации использования площадей и ресурсов существует немало. К примеру, там, где зоны приемки и отгрузки совмещены, специалисты рекомендуют разграничить эти процессы во времени – скажем, в первой половине дня принимать товары, а во второй – отгружать заказы.

Можно также использовать разные бригады для приемки приходов различной степени сложности, простые поставки (монопаллетами) принимать на рампе, минуя зону приемки, сразу пересчитывать и передавать в зону хранения. Если грузы приходят не на паллетах, процесс разгрузки желательно сочетать с группировкой коробов по номенклатурному/партионному признаку на паллетах для передачи на участок приемки – последняя будет протекать значительно быстрее.

Важный момент также – определение порядка передачи принятых грузов на хранение и планирование их размещения в зоне хранения немедленно после приемки. Эти планы также нужно составлять заранее, чтобы продукция не задерживалась в зоне приемки, загромождая ее площади. Проблемы с этим чаще всего возникают в неавтоматизированных складах, когда сотрудникам приходится ходить и искать пустые ячейки. Избежать этого можно, если постоянно вести карту свободных мест. При отсутствии WMS это можно делать в Excel или даже вручную – к примеру, на большой пластиковой доске, где расположение стеллажей и ячеек наносится несмываемой краской, а их заполненность отмечается маркерами или мелом разных цветов: скажем, красный – ячейка заполнена полностью, синий – наполовину, белый – свободна. Тогда тратить время на поиски свободных мест не придется – чтобы получить информацию об их наличии и расположении, достаточно посмотреть на такую карту.

«Рецептов» можно припомнить очень много – для разных складов, грузов, задач. Оптимизация-то, по большому счету, как раз и состоит в поиске частных технологических решений для различных ситуаций.

– Попытка придерживаться строгой технологии для разных потребностей приемки – типичная ошибка многих складов, – уверен А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – Особенно, если речь о складе многономенклатурном. Разные товарные группы – это разные технологические решения. Начиная от сортировки при выгрузке (вплоть до разных мест разгрузки автомобиля) и заканчивая специализированными бригадами во главе со специализированными товароведом для качественной приемки и идентификации. В нашей компании есть «система знаний о товаре», куда товароведом вносится вся информация, необходимая кладовщику во время приемки. Т.е. система «обучается», а потом по ней обучаются сотрудники приемки. Все запомнить невозможно и не нужно, главное – знать, где получить нужную информацию в нужное время.

Таблица расчета необходимого количества персонала для приемки

Табл. 1

Ноябрь/декабрь (48)	Штат участка приемки	Привлеченные с других участков склада	Подработка (выход в нерабочую смену)	Аутстафинг	Стажеры (штат)
Кол-во человек	28	0	32	0	17
Кол-во чел./час	1027	0	1056	0	499
Коэффициент производительности	1	0,8	0,9	0,6	0,8

– Основное правило для многономенклатурных складов – не пересекать товарные потоки с различными физико-химическими особенностями, санитарными требованиями и условиями хранения, – развивает ту же тему И. ЛАДНЫЙ. – Работа с каждой товарной группой подразумевает наличие определенных компетенций и опыта, знание особенностей товара и рисков его порчи. Кто знает, например, что сигареты быстро впитывают запахи цитрусовых? Поэтому лучше всего назначать различных материально-ответственных лиц за приемку и хранение различных номенклатурных групп. При этом один кладовщик может работать и с несколькими группами товаров.

На ошибках учатся

Напоследок мы попросили специалистов, принявших участие в подготовке статьи, перечислить самые распространенные ошибки украинских компаний в организации приемки товаров на склад и подсказать, как их исправить. Возможно, в этом поможет автоматизированная система управления?

– Об ошибках здесь уже немало говорилось, – ответил А. ХАРЫБИН. – Но больше всего проблем вызывают разобщенность в действиях службы закупок, продаж и логистики, несоблюдение графиков поставок, перенасыщение складов и распределенных центров, а также неразумная экономия, вследствие которой сотрудники по-прежнему вынуждены выполнять несвойственные для них функции.

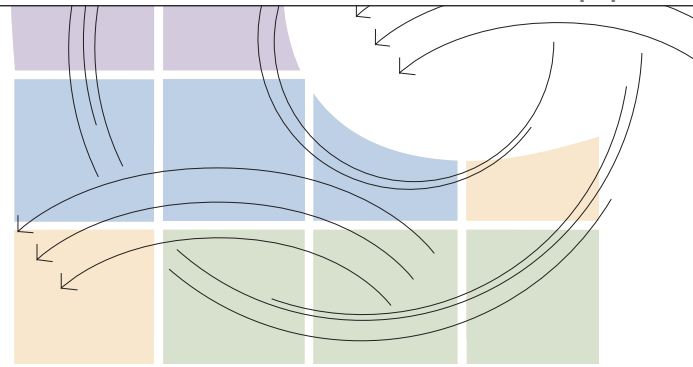
Если говорить об автоматизации, то решить многие проблемы помогает не WMS как таковая, а процесс ее внедрения, в ходе которого нужно прописать и стандартизировать все функции и операции. Да и то лишь в случае, если система адаптируется под конкретные задачи и условия предприятия, а не наоборот. Тогда ее наличие действительно позволит и рабочие процессы ускорить и сделать более прозрачными, и зависимость от «человеческого фактора» уменьшить.

– Но такие задачи, как соблюдение графика поступлений и отгрузок (подача заявок на склад за 24 часа) и выделение достаточной площади для зон приемки и разгрузки, от WMS не зависят, – подчеркнул эксперт.

А. ЛАВРЕНТЬЕВ также на первое место ставит планирование:

– Однозначно настроить жесткую систему планирования с разной глубиной (год/квартал/месяц/неделя/сутки) поступления партий с многочисленными логистическими параметрами. Создать базу знаний о поставщиках и товарах, где накапливать информацию о трудностях при работе с клиентами, способах их преодоления и типичных ошибках. Вести учет и анализ деятельности склада и всей входящей логистики: качество/производительность/затраты – с этого надо начинать путь к оптимизации. Должна быть хорошая и понятная «приборная доска», позволяющая видеть, как развивается логистика, и чему в первую очередь надо уделить внимание.

Кроме того, эксперт рекомендует внедрять систему 5С на складе – это залог успешного будущего развития: изменение менталитета, повышение производительности за счет эргономики рабочего места сотрудника. И конечно, обучать персонал – это бесконечный путь оптимизации.



Сотрудники начинают активно и креативно развивать логистику со всех сторон, если к этой задаче подключить мотивацию. Невозможно прописать идеальный процесс для людей – они все равно будут его менять «под себя» и бороться с тем, что им неудобно. Поэтому задача каждого технолога – внимательно слушать персонал «из процесса» и правильной технологией помогать ему исполнять ключевые работы (операции) в удобном для исполнителя, но стандартном виде.

Уверен наш собеседник и в том, что WMS, когда она внедрена, помогает повышать эффективность работы склада:

– Если плохо автоматизированы и роботизированы процессы, надо иметь больше управленцев, которые будут выполнять функции системы автоматизации: планировать, контролировать, составлять отчеты и анализировать их, вести документальное сопровождение процессов. Т.е. нужен дорогой квалифицированный персонал с большой мотивацией на конечный результат – показатели качества и производительности.

– По-моему, системы управления складом – это просто некоторое снижение человекоемкости процесса управления, никакого отношения к качеству и скорости приемки товаров они не имеют, – считает В. КУРАЕВ. – Задержки с приемкой, простои автомобилей чаще всего случаются из-за неправильно или не в полном объеме оформленных товаросопроводительных документов, что не позволяет быстро принять продукцию по количеству и качеству.

– WMS, как и другие инструменты автоматизации, не только не улучшит, но и усугубят ситуацию в случае, если складские бизнес-процессы не формализованы и не внедрены на практике, – напомнил И. ЛАДНЫЙ. – Это все равно, что приобретать спортивный автомобиль, не имея водительских прав. Никто не сможет решить проблем компании, кроме нее самой, даже за большие деньги. А потому направьте усилия на анализ и поиск ответов на вопросы:

- где в складском процессе происходят сбои?
- почему они происходят?
- какие действия приводят к наилучшим результатам?
- какие операции необходимо ускорить, а в каких улучшить качество? и т.п.

Понимание слабых мест и их постоянное совершенствование обязательно дадут результат. Тогда и решение о приобретении программного продукта будет принимать проще, ведь будет ясно, что именно компании необходимо, в какие сроки и за какую цену.

Про те, як працює логістика Читайте та заощаджуйте

Передплатники журналу **ДИСТРИБУЦІЯ И ЛОГИСТИКА** на 2011 рік отримують протягом року знижки на УСІ тренінги від компаній:

Гештальт консалтинг груп

Найближчі тренінги:

11–12 грудня 2010 р.

Переговори в логістиці: проведення переговорів/торгів

18–19 грудня 2010 р.

Логістичні рішення в області складування

Детальніше: (44) 581-91-67, (050) 331-86-70; polish@gestalt.com.ua

-15%

Національне тренінгове Агентство НТА

Найближчі тренінги:

17–18 грудня 2010 р.

Майстер побудови системного відділу продажів на ринку B2B

17–18 грудня 2010 р.

Оптимізація роботи складу

28–29 січня 2011 р.

Планування продажів

30 січня 2011 р.

Робота з дебіторською заборгованістю

Детальніше: (44) 390-40-85; <http://nta.com.ua/>

-10%

Логістична майстерня

Найближчі тренінги:

8–9 грудня 2010 р.

Прогнозування та управління запасами

Детальніше: (050) 38-56-56-9; Valentin.Maevskiy@iib.com.ua <http://www.ula-online.org/index.php>

-10%

-10%

Воронін та партнери

Транспортний консалтинг та аудит

Детальніше: office@vp.biz.ua

Приклад управління витратами

Середня вартість тренінгу з логістики складає 2000 грн., знижка 10% дає економію 200 грн. Відвідавши 3 тренінги протягом року зі знижкою передплатника ДіЛ, Ви заощадите 600 грн. – вартість редакційної передплати. А далі – чистий прибуток.

Передплатний індекс – 08217

Телефон редакції (44) 257-85-65; podpiska@ukrlogistica.com.ua

www.ukrlogistica.com.ua

Міжнародна спеціалізована виставка
**«Світ морозива та холоду» &
 «Молочна і м'ясна індустрія XXI століття»**



**01-04
 БЕРЕЗНЯ
 2011 року**

**Україна, Київ,
 Міжнародний
 виставковий центр,
 Броварський проспект, 15.
 Павільйон № 1**



ОРГАНІЗАТОРИ ВИСТАВКИ:

Міністерство аграрної політики України



Асоціація українських виробників
 «Морозиво і заморожені продукти»



Національна асоціація "Укрм'ясо"



Спілка молочних підприємств України



РОЗПОРЯДНИК: ТОВ «Україна-Сервіс»
 (044) 296-85-57, (044) 558-28-67
 auvmvs@auvm.com.ua
 www.ukraine-service.com.ua

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ЗАБУДОВНИК:



ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА:





МІЖНАРОДНИЙ ФОРУМ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА УПАКОВКИ

**23-25
ЛЮТОГО
2011**



Місце проведення-ВІСТАВКОВИЙ ЦЕНТР



КИЇВ ЕКСПО ПЛАЗА

Україна, м. Київ, вул. Салютна, 2-Б

Організатор форуму:



ТОВ "КИЇВСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ
КОНТРАКТОВИЙ ЯРМАРОК"

Дирекція форуму: (+38 044) 490 62 03, 494 42 54, 490 62 34, 461-93-53
e-mail:prod@kmya.kiev.ua, e-mail:pack@kmya.kiev.ua

Форум проходить за підтримки:



Міністерство аграрної політики України



Французька агенція з міжнародного розвитку підприємств (UBIFRANCE)

Національна асоціація виробників м'яса та м'ясо-продуктів України "УКРМ'ЯСО"



Асоціація "Український клуб аграрного бізнесу"



Спілка молочних підприємств України



Асоціація "УКРОЛІАПРОМ"

Співорганізатор виставки ПакЕкспо:



Партнери виставки Хлібопекарська та кондитерська індустрія:



Всеукраїнська асоціація пекарів

LESAFFRE UKRAINE

Партнер виставки ПродТехМаш:

MATIMEX

Інформаційні партнери:

Головний інформаційний партнер виставки ПакЕкспо-



Головний інтернет-партнер виставок-

