

Как повысить эффективность цепочки поставок

Логистический аудит в торговых компаниях с разветвленной филиальной структурой

Сергей Бубнов, управляющий партнер, Bestlog

- ➡ В логистике многих компаний миллионы долларов уходят на скрытые издержки, раскрытие которых способно повысить прибыльность и стоимость акционерного капитала, а также увеличить долю рынка.

В торговых FMCG-компаниях с разветвленной сетью региональных подразделений крайне трудно организовать оптимальную логистическую цепочку. В состав таких предприятий входят десятки и сотни бизнес-структур и подразделений: представительство (торговый дом), центральный дистрибуторский склад, служба транспорта, службы приема, обработки заказов и поддержки продаж, а региональная структура ком-

пании включает дистрибуторский склад, службу работы с клиентами, торговых представителей.

Типичными проблемами в работе таких компаний становятся большие товарные запасы на центральном дистрибуторском складе, высокий уровень пересортицы, недостачи, брака на центральном складе, серьезные логистические затраты и потери. Хаотичное управление логистикой по принципу пожарной команды закономерно приводит к ухудшению сервиса как для розничных, так и для оптовых покупателей (*рисунок 1*).

Как видно из примеров, большинство ошибок, совершаемых сотрудниками компании, в конечном счете проявляется на складе, поэтому, когда вы видите, что на складе начался хаос, не спешите хоронить начальника склада — тщательно разберитесь в ситуации со всех сторон. Практика показывает, что почти в 70% случаев проблемы склада являются лишь последствиями проблем в смежных логистических процессах (*рисунок 2*).

Навести порядок и повысить эффективность всей цепочки поставок поможет логистический аудит — беспристрастная оценка всех аспектов цепи поставок компании, включая взаимоотношения



Сергей Бубнов родился в 1980 году. Кандидат экономических наук. Практикующий бизнес-консультант.

Bestlog — консалтинговая компания, основана в 2004 году. Действует на территории РФ, Казахстана, Украины и Белоруссии. Специализация — логистический консалтинг: от аудита до внедрения современных технологий управления цепочек поставок. Официальный сайт — www.bestlog.su

Типичные случаи потери эффективности в торговых компаниях

Рисунок 1

В области управления запасами продукции

«Все в матрицу»



Через три-пять месяцев после повышения оборачиваемости запасов начинают стихийно расти матрицы, в которые по каким-то немислимым обстоятельствам укладывается плановый прирост продаж отделов продаж, при этом продукция физически пролеживает на складе. Результат — затоваривание склада и полная потеря управляемости запасами, громадные финансовые потери, товар теряет кондицию.

В области планирования транспорта

«Все отгрузки по пятницам и 31 декабря»



Все отгрузки приходятся на последний день недели, так как клиенту (оптовик) выгодно, чтобы его работники не работали по выходным, пока товар в пути. Результат — рваная работа центрального склада, потери из-за человеческого фактора.

В области планирования портфеля производства (продаж)

«Все в закупку»



Менеджеры по планированию забывают о складских остатках и все заказы направляют в производство (отдают поставщику). Склады, включая региональные, затовариваются, и происходит потеря управляемости.

В области складирования продукции

«Резиновый склад»



Руководство компании придумывает различные схемы продаж (торговли) без учета складской логистики, и вся продукция размещается на тех же площадях. Склад не справляется с объемом поступающей продукции, и его деятельность становится неэффективной.

В области информационной системы

«Сотрудник давно перевелся, а доступ к ИТ-системе остался»



Распространенная ситуация, которая приводит к неправомерным действиям пользователей в ИТ-системе; часто носит скрытый умысел. Проводить аудит прав пользователей нужно на постоянной основе, а глобально пересматривать не реже чем раз в полгода.

В области инноваций

«Смастерили станок, он проработал и заглох»



Руководство, потратив финансовые ресурсы, останавливается на достигнутом и не делает следующий шаг. Например, перешло с напольного хранения на стеллажное, построило склад, купило технику и оборудование, но «забыло» об автоматизированной системе управления. Действительно, при напольном хранении технология ручного отбора работала, а теперь требуется понимать, на каком ярусе какая продукция хранится, как долго и т.п. Применение в таком случае прежней логистической технологии потребует огромных затрат.

Стоимость исполнения аудита невозможно четко рассчитать без правильной постановки целей и подробного технического задания.

с поставщиками и клиентами, планирование, процедуры, документооборот, логистическую инфраструктуру, контроль над качеством и соответствием затрат на логистику местным рыночным условиям.

Участники процесса

Процесс аудита делится на стандартные фазы: подготовку к аудиту, сбор данных, проведение анализов, разработку рекомендаций, реализацию улучшений, сопровождение улучшений.

Исполнителями аудита могут быть как внутренние сотрудники компании и консультанты, так и внешние специалисты на условиях фриланса. Возможны варианты, когда руководство компании согласно только на часть логистического аудита, до момента разработки рекомендаций или реализации улучшений, либо когда внутренний консультант выполняет все работы, включая сопровождение улучшений логистики.

Типичным вопросом о стоимости услуг логистического аудита (*таблица 1*) и сроках его проведения задаются практически все клиенты. Для ориентира — среднерыночные ставки логистического аудита за один средний объект (предприятие численностью от 500 до 1500 человек с разветвленной филиальной структурой) при среднем сроке выполнения консультации от месяца до двух. Однако стоимость исполнения аудита невозможно четко рассчитать без правильной постановки целей и подробного технического задания (плана аудита).

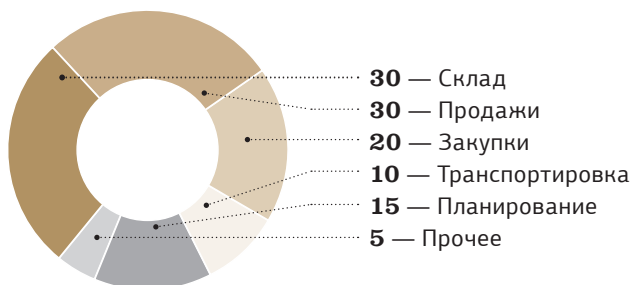
Практика аудита собственными силами

При проведении логистического аудита торговой компании с разветвленной филиальной сетью рекомендуется начинать с выработки общего понимания цепи поставок и взаимоотношений между центром и регионами. Главное правило заключается в том, что логистический аудит должен проводиться «вверх по течению»: начинается с аудита розничного магазина, затем — аудит регионального склада, системы продаж региона, сервиса, далее — центральный дистрибуторский склад, служба поддержки продаж и т. д. вплоть до аудита поставщиков продукции (*рисунок 3*).

Длительность аудита логистической системы зависит от количества занятых

Рисунок 2

Зоны — источники логистических проблем компании (%)



Источник: «КД», по данным автора статьи

Среднерыночные ставки логистического аудита на предприятии численностью от 500 до 1500 человек с разветвленной филиальной структурой

Таблица 1

Исполнитель	Срок проведения аудита	Расходы в месяц	Расходы за все время аудита
Сотрудник компании	1–2 месяца	30 000–80 000	60 000–160 000
Внутренний консультант по логистике	1–2 месяца	100 000–150 000	200 000–300 000
Внешний консультант (фрилансер) по логистическому консалтингу	1–2 месяца	200 000–400 000	400 000–800 000
Специализированная консалтинговая компания	1–2 месяца	—	900 000–1 500 000
Международная консалтинговая компания	1–2 месяца	—	6 000 000

Источник: «КД», по данным автора статьи

сотрудников и привлечения сторонних консультантов. Если аудит проводится собственными силами, рекомендуемое время составляет от полутора до двух месяцев. При этом следует учитывать ряд факторов и обстоятельств, которые могут свести процедуру аудита логистики к простой формальности.

Иногда собственники и руководители компаний полагают, что эффективный логистический аудит можно провести самостоятельно. Однако они забывают, что сотрудники компании не менее 80% времени посвящают текущей работе и это не позволяет объективно и беспристрастно рассмотреть ситуацию: у них есть определенный корыстный интерес в виде зарплаты, которую им выплачивает работодатель, и пр. Чтобы аудит логистики не превращался в фарс, я бы рекомендовал придерживаться правил (таблица 2) и мотивировать участников к разработке действенных рекомендаций. При выполнении этих рекомендаций вы сможете не только мотивировать, но и привлечь на свою сторону ярких противников изменений.

В противном случае велика вероятность по итогам аудита получить филькину грамоту.

Аудит регионального отделения

В ходе аудита региональной логистики (рисунок 3) следует проверить слаженность и продуктивность системы логистики в целом, потому что организационные конфликты сильно влияют на эффективность деятельности. С другой стороны, необходимо тщательно оценить безопасность работы региона, как с экономической, так и с информационной точки зрения.

Нередко встречаются «семейные подряды», сговоры и надувательства в регионах. Это происходит по простой причине: руководство компании далеко («Чем хороши удаленные представительства? Да всем!»). Процветание удельных князей, панибратство, крышевание и укрывательство — типичные проблемы региональных складов, предупредить которые обязано руководство компании, как посредством современных недешевых

Логистический аудит регионального отделения

Центральный офис

Региональное отделение



1. Розница

Проверяется работа розничной торговой точки, наличие запасов продукции, запасов выставочных образцов, определяется, насколько автоматизирована обработка заказов клиентов, оценивается уровень и время обслуживания клиентов. Розница — это лицо компании, и от того, насколько эффективно розница работает с покупателем, зависит будущее компании. Поэтому в процессе аудита следует уделять внимание мелочам, документировать все сколько-нибудь значимые проблемы (желательно проводить проверку в отсутствие управляющего).

2. Региональный склад

Региональный склад — это буфер между магазином или оптовым клиентом и центральным складом. Логистический аудит должен проверить отгрузку продукции с регионального склада, маршрутизацию доставки, комплектацию продукции на складе, систему хранения, подбора и перемещения продукции, зоны склада, наличие складской техники и оборудования, эффективность использования объема склада, приемы и размещения продукции на хранение. В результате вы должны получить представление о пропускной способности склада, его реальной работоспособности и эффективности, а также оценить проблемы в организационно-управленческом или технико-технологическом аспекте.

3. Поддержка продаж

Требуется оценить уровень управляемости продажами в регионе и систематизации данных по ритмичности продаж, степени выполнимости договорных сроков исполнения заказов, комплектность заказов, уровень конкурентоспособности представительства в регионе, маржинальную доходность продаж в связке с логистикой региона. В итоге вы поймете, кто управляет материальным потоком в регионе — продавцы или логисты. Причем может оказаться, что такого управленца нет и все продажи (отгрузки) происходят стихийно. Важен ответ на вопрос: клиент всегда прав? Да, но отдел продаж управляет ситуацией и работает по четким правилам с логистами или творит произвол?!

4. Система управления запасами

Проверяется для того, чтобы понять эффективность поддержки логистики и продаж с точки зрения сглаживания пиков спроса наиболее ходовой продукции. Для оценки системы управления запасами достаточно провести совмещенный ABC-XYZ¹-анализ оборачиваемости продаж со склада. В результате вы получите возможность оценить реальную эффективность работы службы продаж с учетом товарных запасов и регионального склада — с точки зрения полезного использования площади и объема склада. Рекомендуется обращать внимание на качество работы с остатками продукции на складах, а также при глобальном изменении ассортимента дистрибуции.

5. Система доставки

Заключается в оценке уровня периодичности входящих и исходящих поставок. Рекомендуется проведение технико-экономического моделирования (расчета) варианта аутсорсинга доставки продукции. При прочих равных условиях доставка на условиях аутсорсинга будет выглядеть более привлекательной, тем более в связи с ростом качества обслуживания 3PL-провайдеров². Особое внимание следует обратить на простой транспорта в ожидании доступа к погрузке, во время погрузки, во время оформления документов. Часто уровень фактических затрат завышается. Для оценки потерь требуется анализ частоты, объема, качества перевозок, сверки с поставщиками транспортно-логистических услуг.

¹ ABC-XYZ — сочетание ABC- и XYZ-анализа, выявляет безусловных лидеров (группа AX) и аутсайдеров (CZ). Оба метода превосходно дополняют друг друга. Если ABC-анализ позволяет оценить вклад каждого компонента в структуру сбыта, то XYZ-анализ позволяет оценить скачки сбыта и его нестабильность. Рекомендуется делать совмещенный анализ, где в ABC-анализе используются два параметра — объем продаж и прибыль. Результаты такого анализа можно использовать для оптимизации ассортимента, оценки клиентов оптовой компании.

Логистический аудит в центральном офисе

Рисунок 3

Центральный офис

Региональное отделение



2 Технология 3PL (third party logistics) означает предоставление комплекса логистических услуг, от доставки и адресного хранения до управления заказами и отслеживания движения товаров. В функции 3PL-провайдера входят организация и управление перевозками, учет и управление запасами, подготовка импортно-экспортной и фрахтовой документации, складское хранение, обработка груза, доставка конечному потребителю.

Правила проведения аудита в компании силами штатных сотрудников

Таблица 2

Что сделать	Почему это необходимо и важно
Освободить участников аудита на время его проведения от должностных обязанностей.	Поскольку аудит и улучшение логистики позволяют компании расти и развиваться, логично наиболее отличившихся сотрудников в дальнейшем перевести во вновь организованный проектный отдел (отдел развития компании, отдел внутреннего аудита и т.п.).
Создать систему мотивации участников логистического аудита.	Продумайте систему материального и нематериального поощрения участников аудита и персонала, который будет задействован в проекте на различных этапах. Рекомендуются поощрение в виде выплаты до 30% оклада участника за время выполнения проекта, а также нематериальные поощрения (продвижение по службе и пр.).
Произвести отбор участников аудита логистики.	После определения системы мотивации желающих принять участие в конкурсе будет достаточно. Организуйте и проведите отбор достойных кандидатов.
Обучить сотрудников.	После того как состав команды определен, необходимо провести два тренинга — по технологии аудита логистики и межличностному формированию команды.
Организовать поиск решений через систему мозговых штурмов.	В процессе аудита возможны различные отклонения, поэтому для получения целостной картины, которая будет отражать мнения всех участников, требуется проводить мозговые штурмы с участием руководства компании. Однако не забывайте основное правило: запрещена любая критика, даже самых сумасшедших идей.
Делегировать полномочия.	После проведения аудита и получения рекомендаций необходимо их распределить и делегировать полномочия лидерам команды для реализации.
Разработать систему мотивации на изменения во всех структурных подразделениях.	Перед началом реализации изменений требуется провести совещание со всеми задействованными руководителями подразделений, от закупок до продаж, и объяснить суть и необходимость изменений, а также определить системы поощрения за содействие в реализации улучшений. Такой подход позволит мягко переманить людей на свою сторону, в противном случае потерь не избежать, поэтому представьте, что вы все равно лишитесь части прибыли, но во благо улучшений, а не с риском потерь.

Источник: «КД», по данным автора статьи

средств видеофиксации, так и при помощи частых выездных внеплановых проверок и наплывов тайных покупателей.

Итогом вашего пяти-семидневного посещения регионального филиала станет понимание, каким образом функционирует система в самом конце цепи поставок.

Если логистическая система функционирует плохо, не спешите рубить сплеча — возможно, имеет место эффект одуванчика, когда из центрального склада разносятся все ошибки и работа регионального отделения теряет эффективность.

В ходе логистического аудита обнаружатся скрытые проблемы управления

региональными отделениями, поэтому, если вы хотите увеличить эффективность работы филиалов, проводите аудит системы управления ими не реже чем раз в год.

Аудит в центральном офисе

После аудита в двух-трех региональных представительствах (лучшем, худшем и среднячке) можно приступить к логистическому аудиту логистической инфраструктуры центрального офиса.

Результаты проверки позволят сопоставить данные по встречным претензиям служб и определить причинно-следствен-

Оценка уровня развития логистической системы компании

Таблица 3

Тип	Критерий оценки	Уровень развития логистической системы			
		Базовый	Средний	Продвинутый	Высший
Система управления логистикой	Описаны и оптимизированы бизнес-процессы.		+	+	+
	Внедрены регламенты.			+	+
	Внедрена система BSC.				+
Техника и технологии логистики	Используется современная техника.	+	+	+	+
	Используется современное оборудование.	+	+	+	+
	Используются современные технологии.			+	+
Кадры логистики	Имеется высококвалифицированный персонал.		+	+	+
	Проактивная система мотивации			+	+
	Система роста и кадрового развития				+
Автоматизация логистики	Полнофункциональная ERP-система		+	+	+
	Специальное программное обеспечение логистики (WMS, SRM, CRM, EDI и пр.)			+	+
	Система бизнес-аналитики (BI)			+	+
	Сквозная управленческая отчетность онлайн				+
Управление затратами логистики	Система бюджетирования		+	+	+
	Прогнозная модель бизнеса				+
	Моделирование логистических потоков и затрат			+	+
Аутсорсинг логистики	Транспорт	+	+	+	+
	Склад			+	+
	Цепочка поставок				+
Проекты развития логистики	Проектный офис			+	+
	Инвестиции в логистику		+	+	+
	Управление требованиями логистики				+

Источник: предоставлено автором статьи

ные связи между проблемами логистики, установить факты потерь по всем подсистемам и выявить риски логистической системы:

1. Возможность выполнить прогнозный объем продаж логистической системой;
2. Обеспеченность логистической системы ресурсами;
3. Логистическую отчетность по всем направлениям;
4. Быстроту и качество принятия решений руководителями.

При разработке конкретных мероприятий по разного рода улучшениям их следует группировать по блокам: организационно-управленческие улучшения, технико-технологические улучшения, информационные улучшения.

Результаты

Результаты логистического аудита полезно отражать в виде твердой копии отчета и работать над выполнением разработанных рекомендаций ежедневно. Обычно различают три версии отчета по логистическому аудиту. Первый, полный отчет содержит подробную информацию обо всей проделанной работе согласно плану проекта. Второй отчет, для руководства, содержит основные позиции (от целей и задач до бюджета и ожидаемого результата от внедрения улучшений). Третий — это, по сути, архив всех базовых данных, анализов, вариантов рекомендаций и прочих материалов, собранных в результате логистического аудита. ➔

