

# ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК – ПЕРВОЕ ПРАВИЛО СБЫТА



**Валерий Шабига,**  
руководитель проектов консалтинговой компании  
«А ДАН ДЗО»

Современный рынок диктует нам свои правила, и сегодня для получения прибыли недостаточно произвести качественный товар и обеспечить его маркетинговой поддержкой – необходимо еще выработать эффективную схему товародвижения. В разработке сбытовой политики предприятия логистика исполняет роль стратегического ресурса, а эффективное управление цепями поставок становится «волшебной палочкой».

**О**бразование глобальных цепей, нарастание конкуренции послужили толчком для быстрого развития интегрированной логистики. Ведь неэффективная организация цепочки товародвижения зачастую становится причиной многих проблем торговых предприятий, таких как:

- потери в ассортименте;
- упущенная прибыль от нерезализованных товаров;
- дополнительные расходы на оплату штрафов;
- дополнительные расходы на хранение товаров, не успевших к текущему сезону;
- замораживание денежных средств в виде товаров, находящихся на дли-

тельном хранении, и уменьшение оборотного капитала;

- потеря товарного вида для части товаров и распродажа товаров по сниженным ценам в следующем сезоне из-за изменения моды.

«Провалы» в ассортименте, уровень которых достигает огромных размеров, не выгодны ни розничной сети, ни производителю.

Эффективное управление цепями поставок очень сильно влияет на конкурентоспособность компании и позволяет сократить издержки в цепочке поставок, тем самым снизить себестоимость товара. Усовершенствовав стратегические процессы управления цепями поставок и превратив их в мощные активы, компании

получают сильное конкурентное преимущество.

## Ветер перемен, или Как выжить в кризис

Политика сбыта и управления цепочками поставок попадает под сильное влияние экономической ситуации в стране и мире. Как известно, экономике свойственно циклическое развитие, чередование периодов кризисов и подъемов. К сожалению, периоды экономических кризисов доминируют в нашей стране, и поэтому именно на этой стадии макроэкономического цикла следует особенно четко расставлять акценты в управлении цепями поставок.

Цепи поставок достаточно остро подвержены воздействию кризиса и рецессий. Значительное падение объемов продаж и прибыли, как правило, является следствием нестабильности в экономике страны.

Основной удар выражается в серьезнейшем падении объемов продаж и прибыли, увеличении колебаний спроса и поставок, возросших рисках банкротства партнеров и всеобщей нехватке наличности. Одними традиционными методами борьбы с этими явлениями здесь не обойтись, поэтому эффективные ответные меры сейчас активно применяются многими компаниями в мире. К таким мерам относятся:

- пересмотр и рационализация конфигурации цепей поставок с целью увеличения гибкости и оптимизации расходов;
- оценка надежности поставщиков с целью уменьшения рисков неплатежей и срывов поставок;
- оптимизация оборотных средств (уменьшение уровня товарных запасов);
- ускорение перехода от собственно производства продукции к предоставлению инновационных услуг для защиты прибыли и сохранения рыночных позиций.

Инициативы по совершенствованию логистических процессов становятся ключом к решению острых экономических проблем. Наиболее рациональными мерами являются:

- достижение ювелирно точной сегментации поставщиков и клиентов, большей точности прогнозирования и выстраивания логистики, производства, закупок под прогнозы спроса путем пристраивания всей сети поставок;

- стратегическая оптимизация логистики, включая постоянную оптимизацию комплексной цепи поставок от поставщиков до конечных пользователей;
- переход к бережливому производству;
- оптимальное управление запасами, направленное на повышение оборачиваемости товара, включая технологии совместного с поставщиками планирования пополнения запасов;
- реализация БСМ-проектов с быстрой окупаемостью в противовес многомиллионным инвестициям в высокотехнологичные программные продукты, наблюдавшимся в прошлые годы;
- сильнейшими в управлении цепочкой поставок остаются компании рынка высоких технологий, а также рынок товаров с быстрой оборачиваемостью, вынужденные работать напрямую по всей длине цепи поставок от поставщика до потребителя.

## Цепи поставок vs. маркетинг

Гибкость цепей поставок является главным фактором успеха, а именно способность продолжать экономически эффективное функционирование даже в период непредсказуемых и значительных колебаний спроса. Глобальная рецессия резко лишает возможности прогнозировать далее, чем на три месяца. Поэтому гибкость становится более критичным фактором в периоды кризиса. В данной ситуации чрезвычайно важны эффективное интегрированное планирование в рамках всей цепи в совокупности с быстрым реагированием на коротких интервалах времени.

В условиях растущей конкуренции становится невозможным достижение успеха одними расходами на традиционный маркетинг. Сложность оценки степени обратной связи от традиционного маркетинга приводит к необъективной оценке результатов и бесперспективности процесса планирования. В результате становится невозможно определить, какими средствами достигнута конечная цель — привлечение покупателя, так как непонятно, какие инвестиции в рекламу считать оправданными и эффективными, какие методы использовать для оценки этой эффективности. Даже привлекая покупателя и не имея адекватных операций, вы можете оказаться в ситуации, когда маркетинговые траты окажутся напрасными, так как будут стимулировать спрос, который компания не в состоянии удовлетворить. Неслучайно сервисная составляющая в стоимости продуктов имеет уже значительную долю.

Управление цепями поставок приобретает в деятельности компаний такую же важную роль, как когда-то маркетинг. Цепь поставок существует лишь потому, что существует спрос на товар со стороны потребителя. Компании признают неоднородность потребителей и предлагают на рынке не один товар, а целый ассортимент, нацеленный на разные сегменты рынка. Эти товары могут отличаться по целому ряду параметров, таких как новизна, имидж, цена, качество, срок хранения и т. д. Как и конфигурация, параметры цепи поставок определяются разными характеристиками товаров, эти параметры при необходимости изменяются на протяжении жизненного цикла товара, т. е. его развития от «рождения» (выведения на рынок) до

«смерти» (исчезновения с рынка). Скорость реагирования на изменения в спросе значительно более важна на стадии вывода товара на рынок, когда высока связанная с новым товаром неопределенность. В то же время на стадии зрелого товара стабильный спрос и большие объемы продаж диктуют приоритет надежности и сокращения издержек над скоростью поставки и гибкостью.

## Параметры цепи поставок

С одной стороны, эффективное управление цепью поставок при необходимости предполагает наличие общих для всех участников цепи показателей деятельности, которые позволяют отслеживать развитие цепи в правильном направлении. С другой — показатели деятельности должны учитывать как специфику товара, так и стадии его жизненного цикла.

Выделяют следующие параметры цепи поставок.

1. Скорость цепи — протяженность цикла от закупки сырья и материалов поставщиком товара до получения собственно готового товара потребителем. Скорость цепи иногда называется длиной цепи поставок и измеряется в днях.
2. Надежность цепи — степень соблюдения установленных сроков поставки.
3. Гибкость цепи — умение своевременно адаптировать цепь поставок в соответствии с изменяющимися запросами потребителя, например, изменяя долю продаж того или иного товара в портфеле в зависимости от спроса или выводя на рынок новые модификации товара.

Хорошими индикаторами гибкости являются уровень и положение в цепи товарных запасов и частота случаев отсутствия товара в розничной части цепи.

4. Издержки цепи — общая стоимость функционирования цепи поставок, которая складывается из издержек производства, закупки, транспортировки, складирования, страховки, списания устаревших и испортившихся запасов, финансирования цепи и множества других.

Нет сомнения, что идеальная цепь поставки должна стремиться к достижению совершенства по всем указанным параметрам: по первой прихоти потребителя (гибкость) быстро (скорость) и точно в обещанный срок (надежность) доставлять ему товар, при этом почти бесплатно для всех партнеров по цепи (издержки). К сожалению, также не вызывает сомнения, что этот сценарий несколько утопичен.

Повышение надежности цепи требует более тщательного планирования и контроля, что автоматически увеличивает соответствующие инвестиции в технологию, обучение и координацию. Обеспечение скорости реакции заставляет компании содержать запасы, что увеличивает расходы на складирование и повышает риск списания устаревших запасов. Повышение гибкости требует внедрения технологий гибкого производства, что вызывает рост издержек на перенастройку производ-

ственных линий и увеличивает процент производственных потерь.

Таким образом, улучшение одного из этих параметров, как правило, ведет к ухудшению другого. Между тем выше уже было сказано о некоторых закономерностях в требованиях, которые потребитель и нацеленный на него товар предъявляют к конфигурации цепи поставок, а параметры цепи поставок определенным образом изменяются на протяжении жизненного цикла товара. Учет этих закономерностей позволит менеджеру по товару выделить критически важные на той или иной стадии жизненного цикла товара характеристики цепи. Если достижение совершенства по всем параметрам невозможно, то успех цепи поставок определяется правильным фокусом на правильных параметрах.

Таким образом, исходя из особенностей ситуации на российском логистическом рынке, принимая во внимание мировой опыт, а также учитывая цикличность развития экономики и жизненный цикл товаров, можно выделить следующие важнейшие аспекты, учет которых необходим для успешного управления цепями поставок:

- описание и анализ комплексных динамичных цепей поставок;
- своевременное опознание критических ситуаций в логистических бизнес-процессах и ликвидация узких мест;

**В УСЛОВИЯХ РАСТУЩЕЙ КОНКУРЕНЦИИ СТАНОВИТСЯ НЕВОЗМОЖНЫМ ДОСТИЖЕНИЕ УСПЕХА ОДНИМИ РАСХОДАМИ НА ТРАДИЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ.**

- развитие логистической стратегии для активного решения проблем;
- воплощение развитых стратегий на оперативном уровне с помощью эффективного управления проектами;
- управление логистическими рисками рынка и предприятий;
- управление цепями поставок с учетом культуры разных регионов;
- управление цепями поставок с учетом жизненного цикла товара и макроэкономической ситуации в регионе.



Рис. 1. Динамика изменения доли поставок по месяцам

## Истина рождается в опыте

Ни для кого не секрет, что высокие показатели работы предприятия являются результатом длительного труда и что успех приходит путем проб и ошибок. Столь ответственную работу, как планирование управления цепями поставок, необходимо выполнить на высшем уровне, а это под силу только профессионалу. Специалистам консалтинговой компании «А ДАН ДЗО» не понаслышке известно, что для улучшения финансовых показателей необходим комплексный подход к логистике предприятия. А багаж знаний, опыт консультантов и лучшая практика многих десятков предприятий – лидеров различных отраслей позволяют в ограниченные сроки раскрыть потенциал вашего предприятия, сократить сроки получения и увеличить размер эффектов, получить синергетический эффект, а также снизить риски, сопутствующие любому нововведению.

Рассмотрим на примере одного из реализованных проектов консалтинговой компании «А ДАН ДЗО» особенности поставок товаров от производителя до распределительного цент-

ра, расположенного в Московской области, и далее в розничную сеть. Проект по управлению цепочками поставок разработан для торговой сетевой компании (одежда и аксессуары), имеющей более 150 магазинов в различных регионах России, число которых увеличивается ежегодно на 20–40 магазинов.

Примерно 50% товаров поступает из Китая и Индии, 43% товаров – от российских производителей и около 7% – из Молдавии (см. рис. 1).

Для анализа возникающих ситуаций в организации и выполнении поставок будут использоваться и иные

данные, полученные при выполнении других проектов.

## Импортные поставки: проблемы и решения

Продажи торговой компании, осуществляющей торговлю одеждой и различными аксессуарами, характеризуются ярко выраженной сезонностью, что вызывает неравномерность отгрузки товаров от иностранных и российских поставщиков (см. рис. 2).

На рис. 2 отражены следующие периоды организации поставки товаров в торговую сеть («как должно быть»):



Рис. 2. Этапы планирования доставки товаров

## Готовая одежда, обувь, аксессуары

Индия	35 % 0%	Котка	Лето Зима
Китай	65 % 100%	Котка	Лето Зима

Рис. 3. Объемы поставок для продажи по сезонам

- разработка новой коллекции (осуществляется за один год до проведения продаж: зимой – для продаж в следующую зиму и летом – для продаж на следующее лето);

- производство новой коллекции (осуществляется производителями в течение 2–3 месяцев до начала поставки товаров на распределительный центр (РЦ);
- поставка товаров для весенне-летнего сезона (осуществляется поставщиками преимущественно в январе-феврале текущего года);
- поставка товаров для осенне-зимнего сезона (осуществляется поставщиками преимущественно в июле-августе текущего года);

- доставка товаров в розничную сеть для весенне-летнего сезона (осуществляется с РЦ в марте – июле текущего года);
- доставка товаров в розничную сеть для осенне-зимнего сезона (осуществляется с РЦ в сентябре – январе текущего года).

Поставки из Ю.-В. Азии распределяются по объему закупок следующим образом: из Индии поступают товары только для летней распродажи, а из Китая – для летней и зимней продажи (см. рис. 3).

Однако действительность чаще всего вносит свои, и весьма существенные, корректировки в планируемые компанией сроки поставки товаров. В зависимости от места отгрузки часть товаров (примерно 26%) прибывает в порт Котка в срок от 15 до 35 дней (это грузы из Индии), более 55% грузов прибывают в срок от 35 до 40 дней, и оставшиеся около 19% грузов – в срок до 50 дней (см. рис. 4).

На рис. 4 видно, что время доставки товаров от поставщиков из Китая и Индии до порта Котка (Финляндия) достаточно определенное и зависит главным образом от ряда причин. Так, задержка может произойти по причине неподходящих погодных условий, недостаточности судовой партии, дополнительной проверки контейнеров таможенными службами, в результате чего груз не успеет отправить с отходящим судном и придется ждать другого, и прочих обстоятельств. Любой океанский маршрут из Китая предполагает перегрузку с океанского судна на фидерные суда в крупном порту. В Котку фидерные суда доставляют грузы также из крупных портов (Роттердам, Гамбург и т. д.).

### Сроки морской перевозки контейнеров из портов Ю-В Азии в порт Котка за период с апреля 2011 г. по май 2012 г.

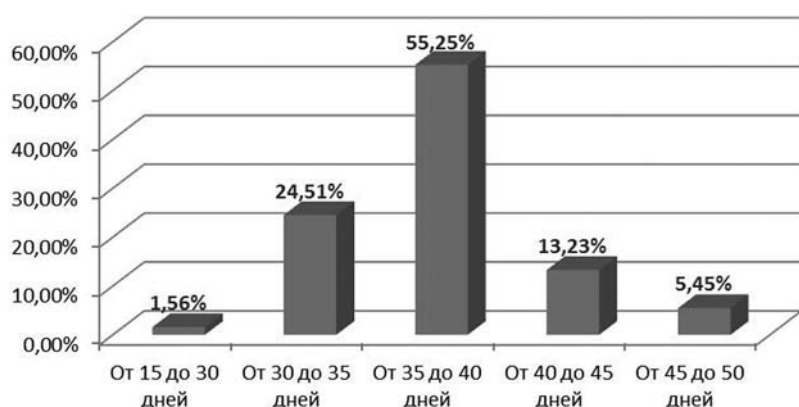


Рис. 4. Сроки морских перевозок

### Сроки доставки контейнеров из порта Котка до РЦ, МО за период с апреля 2011 г. до мая 2012 г.

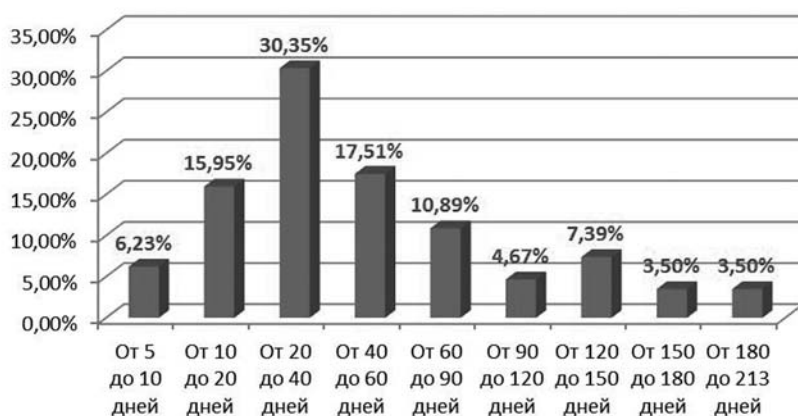
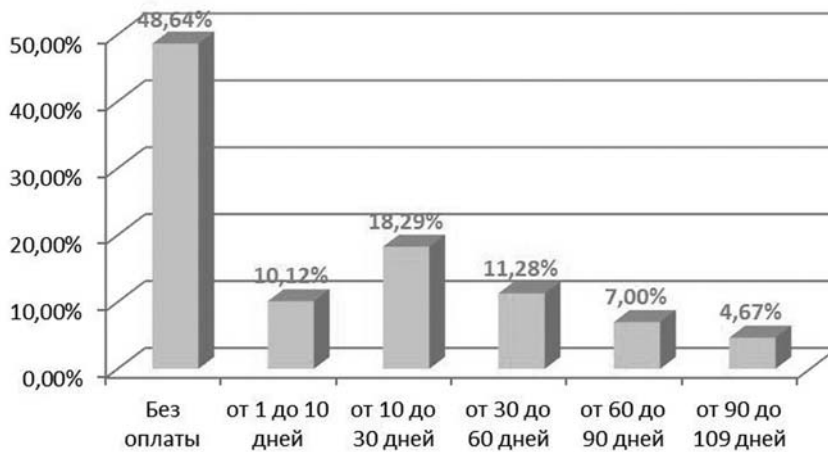


Рис. 5. Сроки доставки контейнеров из порта Котка до РЦ

**Сроки штрафного хранения контейнеров в порту Котка за период с апреля 2011 г. до мая 2012 г.**



**Рис. 6. Сроки штрафного хранения контейнеров в порту**

Следующий отрезок маршрута в доставке импортных товаров — доставка контейнеров из порта Котка до распределительного центра торговой компании в Московской области с осуществлением таможенного оформления при пересечении финско-российской границы. Сама перевозка контейнеров из Котки в Московский регион занимает обычно 2–3 дня. Увеличение срока перевозки может быть вызвано

только задержкой на границе из-за очередей, которые там время от времени возникают. Реальные же сроки доставки, включая время на таможенное оформление груза, указаны на рис. 5.

На рис. 5 видно, что только 6% грузов доставляется из порта Котка в РЦ в период от 5 до 10 дней. Более 46% грузов доставляются в период от 10 до 40 дней. Более 47% грузов доставляются в период свыше 40 дней. Для доставки

около 30% грузов требуется более двух месяцев.

Обычно некоторое время контейнеры перед отправкой до места назначения находятся в пункте их перевалки с морского на сухопутный транспорт — в порту Котка. У торговой компании есть несколько дней на организацию перевозки контейнеров, и она заранее информирована о прибытии их в порт. Тем не менее сроки нахождения контейнеров в порту Котка разные (см. рис. 6).

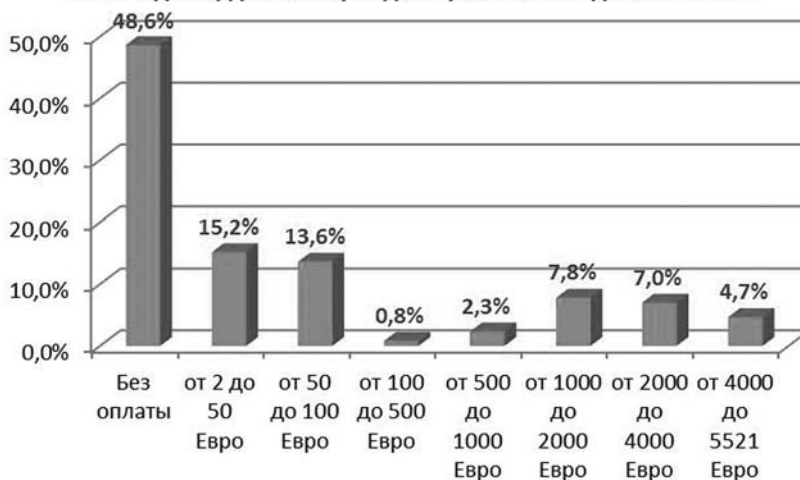
На рис. 6 видно, что только около 49% всех контейнеров следуют через порт Котка без оплаты штрафов за сверхнормативное хранение и демардж. Более 22% контейнеров находятся в порту Котка от 30 до 109 дней. В зависимости от срока нахождения в порту величина штрафов увеличивается (см. рис. 7).

На рис. 7 видно, что стоимость штрафов (непроизводительных расходов для торговой компании) увеличивается в зависимости от времени нахождения контейнеров. От всего объема перевалки контейнеров через порт Котка за 12 месяцев только 48,6% контейнеров были без штрафных санкций. Для остальных контейнеров стоимость штрафов составляла от 2 до 5521 евро за контейнер. Суммарно на выплату штрафов ушло более 150 тыс. евро за изучаемый период.

Общие сроки доставки товаров по всему маршруту из Китая и Индии до РЦ торговой компании, расположенного в Московской области, указаны на рис. 8.

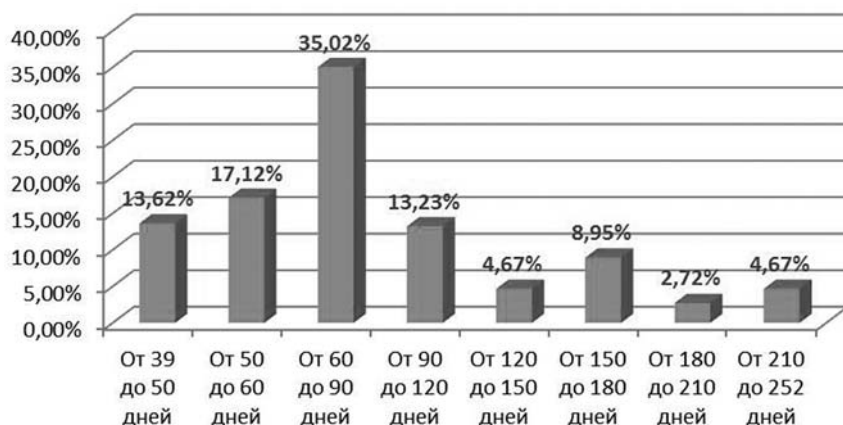
На рис. 8 видно, что только 30,74% товаров доставляются в срок до двух месяцев. Примерно 35% товаров доставляются в течение 2–3 месяцев. Срок доставки для 34,26% товаров составляет от 3 до 8 месяцев.

**Общие суммы штрафного хранения контейнеров в порту Котка и демарджа за период с апреля 2011 г. до май 2012 г.**



**Рис. 7. Суммы штрафного хранения контейнеров**

**Сроки доставки контейнеров из портов Ю-В Азии до РФ, МО за период с апреля 2011 г. до мая 2012 г.**



**Рис. 8. Сроки доставки контейнеров**

Таким образом, можно видеть значительные отклонения от плановых сроков поставки, указанных на рис. 2. При этом около 21% товаров практически не попадают в розничную сеть в текущий сезон из-за значительного времени их поставки.

Чем для торговой компании это оборачивается:

1) упущенная прибыль от нереализованных товаров;

2) дополнительные расходы на оплату штрафов;

3) дополнительные расходы на хранение товаров, не успевших к текущему сезону;

4) замораживание денежных средств в виде товаров, находящихся на длительном хранении, и уменьшение оборотного капитала;

5) потеря товарного вида для части товаров и распродажа товаров по

сниженным ценам в следующем сезоне из-за изменения моды.

Какие меры можно предпринять, чтобы этого избежать:

а) найти производителя, находящегося вблизи России, для минимизации сроков поставки;

б) самой компании организовать производство товаров в России или в приграничных к России государствах;

в) использовать другие виды транспортировки, исходя из анализа упущенных продаж.

Указанные выше предложения по переносу производств в близлежащие регионы, конечно, требуют экономического обоснования. И в рамках проекта, некоторыми статистическими данными которого мы поделились, эти экономические обоснования нами были получены, как итог подробных расчетов.

Таким образом, если у вашей компании похожая география поставок, стоит попробовать, и подсчитать все прямые и сопутствующие расходы, возникающие при производстве и поставках импортных товаров и те преимущества, которые дает производство товаров не только в России, но и в Белоруссии и в Казахстане (единое таможенное пространство). Результаты могут не только убедить, но и превзойти все ваши ожидания.

Если же вы понимаете, что отказаться от существующих поставщиков не представляется возможным, стоит рассмотреть альтернативные варианты транспортировки – например, авиаперевозки. Не стоит отбрасывать этот вариант только потому, что он дороже тех, которые вы используете – ликвидация упущенных продаж не только компенсирует все переплаты, но и принесет компании дополнительный доход.

**Консалтинговая компания «А ДАН ДЗО»** работает на рынке консалтинговых услуг более 10 лет. Управление запасами, оптимизация бизнес-процессов и производственная логистика – это области, где «А ДАН ДЗО» достигла самых громких побед. Среди клиентов, прочувствовавших на себе чудотворные эффекты работы: атомные станции, нефте-, газо-, рудно-, золотодобывающие компании, торговые сети и энергетические институты. «А ДАН ДЗО» – это единственная компания в СНГ, которая адаптировала все лучшие мировые практики к российской действительности и создала на их основе свою. Это наше ноу-хау, которым мы гордимся.

В «арсенале» наших методик есть собственные «ноу-хау» (МОРС (Мониторинг и оперативное реагирование на сбои), СУП (Система управления проектами, которую отмечают все наши клиенты), мировые наработки (такие как ТОС (Теория ограничений систем), LP (Бережливое производство), BSC (Сбалансированная система показателей)).