

УДК 339.18

От эффективного управления цепями поставок — к эффективной сбытовой политике



Шабига В.Л.,

руководитель проектов, консалтинговая компания «А ДАН ДЗО»,

г. Москва, ул. Саратовская, д. 1, к. 1

E-mail: pr@adandzo.com

Сложно переоценить важность структурированного, систематизированного подхода к управлению цепями поставок. В статье на конкретном примере показано влияние на сбытовую политику эффективной системы поставок.

Ключевые слова: логистика, сбытовая политика, поставки, управление цепями поставок.

Moving from efficient control of supply chains to efficient sales policy

Shabaga V.L.,

projects manager, consulting company "A DAN DZO", Moscow

It is hard to overestimate importance of structured and systematic approach to control over supply chains. The article, by special example displays the efficient supply chain influence over sales policy.

Key words: logistics, sales policy, supplies, managing supply chains.

Верно подмечено, что в современном мире понятие конкуренции уже перестало относиться к конкуренции между компаниями — теперь это конкуренция между цепями поставок этих компаний. И сбыт, являющийся завершающим процессом таких цепей, нуждается в пристальном внимании со стороны руководства, т. к. от его эффективности зависит доход всего предприятия. В разработке сбытовой политики

предприятия логистика играет роль стратегического ресурса, а эффективное управление цепями поставок — якоря спасения.

В условиях жесткой конкуренции компаниям для достижения успеха необходимо уметь выстраивать партнерские отношения, создавать объединения и совместные предприятия с поставщиками и клиентами. Полученные таким образом логистические цепочки помогут принимать

лучшие решения по закупкам, производству, хранению и сбыту. Ведь на современном рынке конкурируют не отдельные предприятия, а образованные сложные логистические цепочки. Неэффективная организация цепочки товародвижения становится причиной многих проблем торговых предприятий (упущенная прибыль от нереализованных товаров, высокие затраты на хранение, заморозка денежных средств в товарных остатках и мн. др.) и в целом способна нанести непоправимый урон.

От того, насколько эффективно выстроено управление цепями поставок, зависит конкурентоспособность компании, себестоимость реализуемого товара, получаемая прибыль. Совершенствование стратегических процессов управления цепями поставок позволяет превратить их в мощные стратегические активы и получить компании значительное конкурентное преимущество.

ЦЕПИ ПОСТАВОК В НЕСТАБИЛЬНОЕ ВРЕМЯ

Трудно не заметить даже простому обывателю влияние экономической ситуации в нашей стране на национальную валюту, стоимость самых необходимых товаров народного потребления, рынок труда и на многие другие факторы. Причем в нашей стране продолжительность кризисных циклов в колебаниях экономики значительно преобладает. Затрагивают они и процессы управления цепями поставок, в том числе и сбытовую политику. Причем цепи поставок в значительной степени подвержены влиянию кризисов, что находит отражение в падении объемов продаж, снижении прибыли предприятий, увеличении колебаний спроса и поставок, росте риска банкротств

поставщиков, нехватке оборотных средств.

В такой ситуации как никогда важно следовать известному правилу 7Н: Необходимый продукт должен быть поставлен в Необходимое место в Необходимом качестве и Необходимом количестве в Нужное время по Нужной цене Необходимому покупателю. Также, помимо традиционных методов борьбы с последствиями влияния кризиса, будут эффективны и ответные меры, которые сейчас активно применяются многими компаниями в мире.

К таким мерам можно отнести:

- ♦ анализ и совершенствование структуры цепей поставок, достижение гибкости цепей;
- ♦ проведение своевременной и регулярной оценки надежности поставщиков;
- ♦ оптимизацию уровня товарных запасов;
- ♦ переход от производства к предоставлению инновационных услуг для защиты прибыли и сохранения рыночных позиций.

Оптимизация логистических процессов является определяющим фактором для решения возникших экономических трудностей.

Выделим для этого подходящие методы, такие как:

- ♦ максимально точная сегментация клиентов и поставщиков, точное прогнозирование спроса;
- ♦ учет прогнозов спроса при выстраивании логистики и планировании производства;
- ♦ непрерывное совершенствование системы цепи поставок от поставщиков до конечного пользователя;
- ♦ внедрение элементов бережливого производства;
- ♦ оптимизация управления запасами с целью повышения оборачиваемости товаров (совместное с постав-

щиками планирование пополнения запасов);

- ♦ внедрение и реализация ЛИН-проектов с быстрой окупаемостью взамен очень крупных инвестиций в высокотехнологичные программные продукты.

Управление цепями поставок приобретает в деятельности компаний такую же важную роль, как когда-то маркетинг. Необходимость образования цепей поставок и управления ими возникла в связи со существованием спроса со стороны потребителя. А неоднородность потребителя привела к разработке огромного ассортимента товаров, нацеленных на самые разнообразные сегменты рынка, что находит отражение в параметрах цепей поставок, меняющихся на протяжении всего жизненного цикла товара. Как раз такая гибкость цепей поставок и является залогом успеха предприятия, т. к. за счет гибкости они способны эффективно функционировать в периоды значительного колебания спроса.

ПАРАМЕТРЫ ЦЕПИ ПОСТАВОК

Для эффективного управления цепью поставок необходимо наличие общих показателей деятельности для всех участников процесса поставки. Это позволит своевременно направлять развитие цепи в нужном направлении. Причем общие показатели деятельности должны брать в расчет специфику и стадии жизненного цикла товара.

Принято выделять четыре параметра цепи поставок — это скорость, надежность, гибкость и издержки цепи.

Рассмотрим каждый из них более детально:

Скорость цепи определяет продолжительность полного цикла, от закуп-



ки сырья до получения произведенного товара потребителем.

Надежность цепи определяет качество и своевременность поставки.

Гибкость цепи определяет умение подстраивать цепь поставок под изменяющиеся запросы потребителей. При этом уровень и положение товарных запасов в цепи, а также наличие необходимого ассортимента товара для розницы являются хорошими показателями гибкости цепи.

Издержки цепи определяют общую стоимость деятельности всех составляющих цепи (закупки, производство, склад, транспортировка и пр.)

Понятно, что максимальная эффективность всей цепи поставок достигается через совершенствование каждого из указанных параметров, которые приведут к соблюдению уже упомянутого в статье правила 7Н.

На практике улучшение одного из параметров цепи приводит к ухудше-

нию другого. Например, для повышения надежности цепи необходима организация более точного планирования и контроля, что увеличивает издержки цепи, т. к. возрастает необходимость инвестиций в технологии, обучение и координацию.

Таким образом, для эффективно-го управления цепями поставок, учитывая нестабильность российской экономики и особенности логистического рынка, необходимы следующие важные для соблюдения пункты:

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

ЧЕРЕЗ ОПЫТ К ИСТИНЕ

Сложно переоценить важность структурированного, систематизированного подхода к управлению цепями поставок. Такой подход на высоком уровне могут обеспечить только профессионалы. Исходя из опыта многочисленных проектов по оптимизации логистической деятельности предприятий, специалисты консалтинговой компании «А ДАН ДЗО» в кратчайшие сроки проведут анализ деятельности вашего предприятия и раскроют его потенциал для увеличения размера экономических эффектов, снизят риски, сопровождающие внедрение необходимых для компании изменений.

Рассмотрим на примере одного из реализованных проектов консалтинговой компании «А ДАН ДЗО» особенности поставок товаров от производителя до распределительного центра, расположенного в Московской области, и далее в розничную сеть. Проект по управлению цепочками поставок разработан для торговой сетевой компании (одежда и

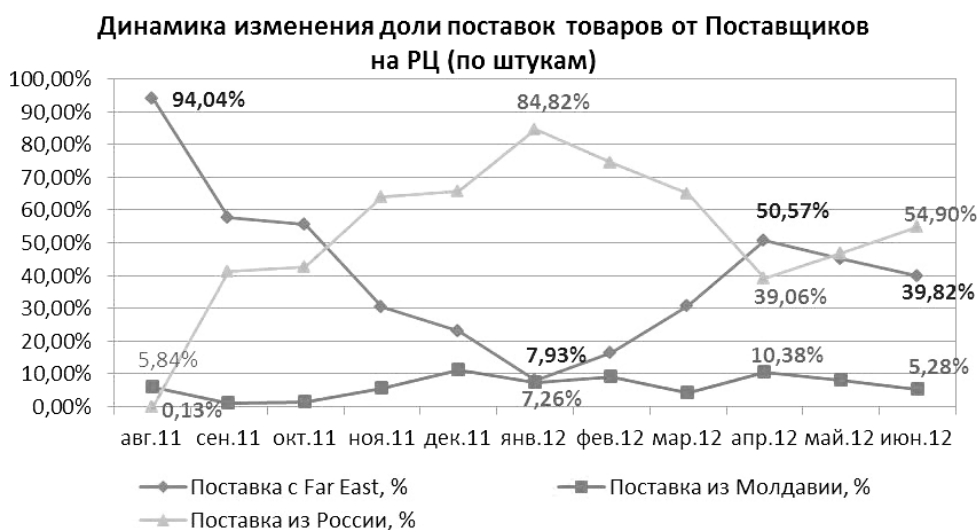


Рис. 1. Динамика изменения доли поставок по месяцам

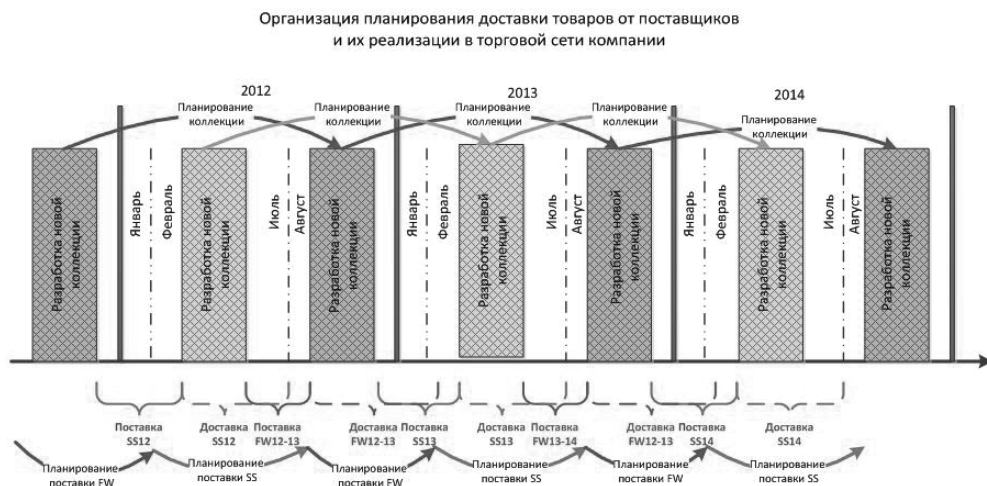


Рис. 2. Этапы планирования доставки товаров

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 выполнения поставок будут использоваться и иные данные, полученные при реализации 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»):

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

Готовая одежда, обувь, аксессуары			
Индия	35 %	Котка	Лето
	0%		Зима
Китай	65 %	Котка	Лето
	100%		Зима

Рис. 3. Объемы поставок для продажи по сезонам

- ♦ 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 следую-

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

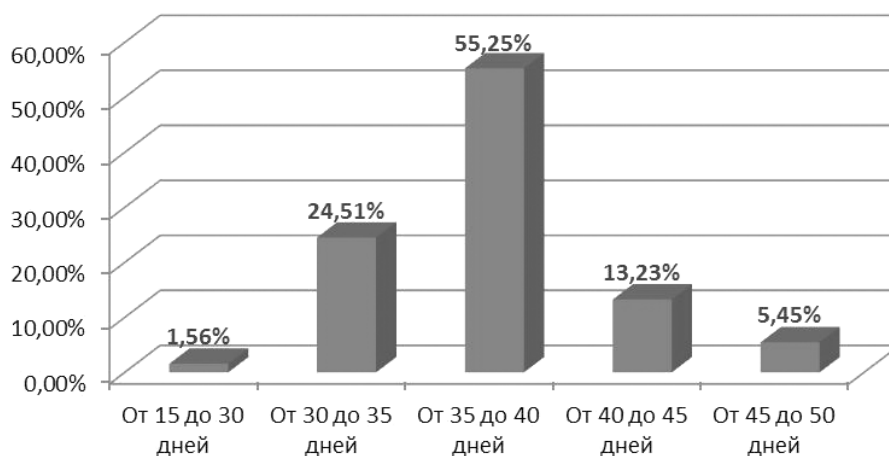


Рис. 4. Сроки морских перевозок

щим 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%) следует в порт Котка от 15 до 35 дней (это грузы из Индии), более 55% грузов —

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

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

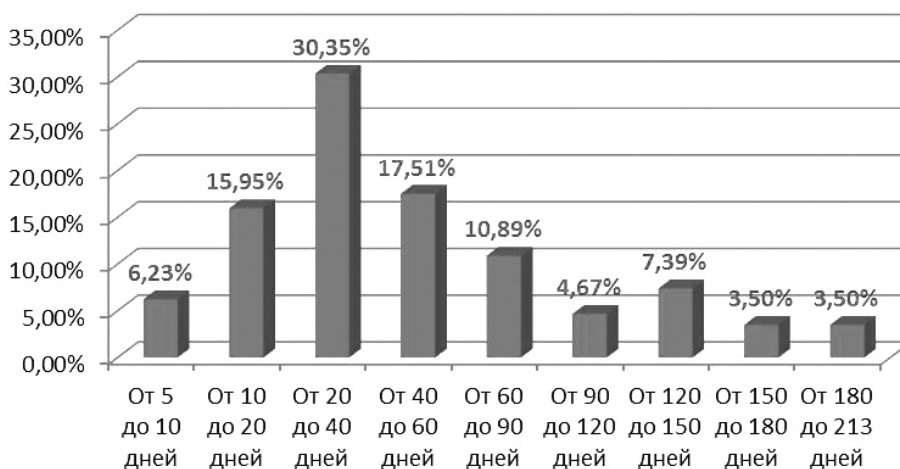


Рис. 5. Сроки доставки контейнеров из порта Котка до РЦ

контейнеров таможенными службами, в результате чего груз не успеют 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.).

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 РФ

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 демередж. 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 размер штрафов (непроизводительных расходов для торговой компании) увеличивается в зависимости от времени

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

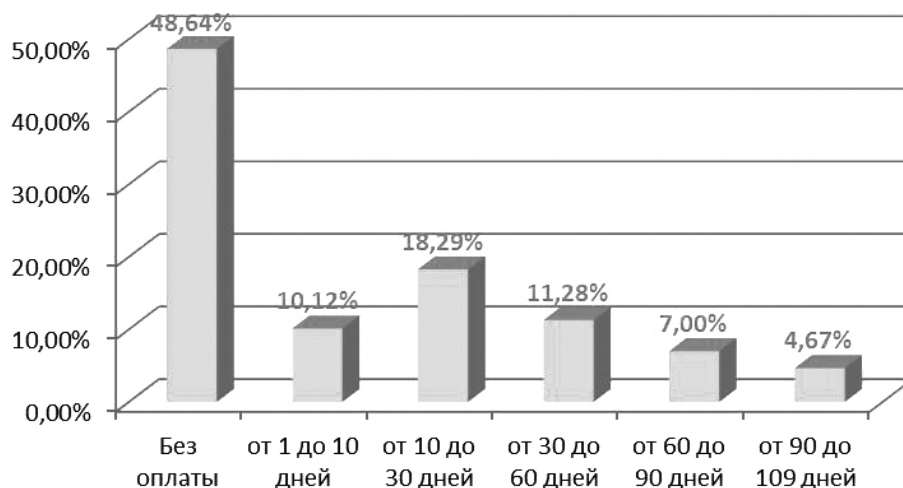


Рис. 6. Сроки штрафного хранения контейнеров в порту

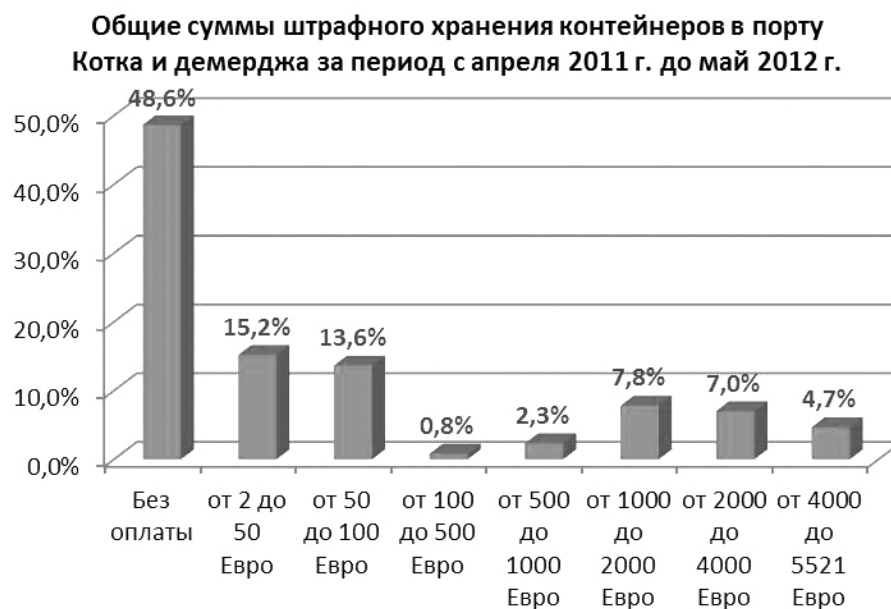


Рис. 7. Суммы штрафного хранения контейнеров



Рис. 8. Сроки доставки контейнеров

нахождения контейнеров. От всего объема перевалки контейнеров через порт Котка за 12 месяцев только 48,6% контейнеров были без штрафных санкций. Для остальных контейнеров размер штрафа составлял 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.

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) упущенной прибылью от нерезализованных товаров;
- 2) дополнительными расходами на оплату штрафов;
- 3) дополнительными расходами на хранение товаров, не успевших к текущему сезону;
- 4) замораживанием денежных средств в виде товаров, находящихся на длительном хранении, и уменьшением оборотного капитала;
- 5) потерей товарного вида для части товаров и распродажей 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;
- с) 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.

О КОМПАНИИ

Консалтинговая компания «А ДАН ДЗО» работает на рынке консалтинговых услуг более десяти лет. Повышение эффективности производства и логистики — это области, где «А ДАН ДЗО» достигла самых крупных и громких побед. Среди клиентов, прочувствовавших на себе чудотворные эффекты работы «А ДАН ДЗО», и атомные станции, и нефте-, газо-, рудо-, золотодобывающие компании, торговые сети, госструктуры и даже институты. Первым клиентом «А ДАН ДЗО» был McDonald's. «А ДАН ДЗО» — это одна из немногих компаний в СНГ, которая заканчивает свои проекты реальными изменениями и внедрением решений. «А ДАН ДЗО» адаптировала лучшие мировые практики к российской действительности и создала на их основе свою.

Основные услуги компании: оптимизация производства; оптимизация логистики; оптимизация торговли и сбыта; оптимизация управления.

Для отраслей: металлургия; нефтегазовая отрасль; машиностроение; химическая индустрия; пищевая отрасль; энергетика.

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.