

Е.В. Панасенко

ЛОГИСТИКА

■ персонал ■ технологии ■ практика



«Инфра-Инженерия»

Евгений Панасенко

**Логистика. Персонал,
технологии, практика**

«Инфра-Инженерия»

2011

Панасенко Е. В.

Логистика. Персонал, технологии, практика / Е. В. Панасенко — «Инфра-Инженерия», 2011

Книга является одной из немногих, основанных на обширном практическом опыте директора по логистике. Теоретические основы логистики изложены простым и понятным языком, без избыточного количества формул и научных изысков, с большим количеством примеров. Обширный набор приложений позволяет применять данное издание в практической деятельности.

Особое внимание уделено управлению персоналом и построению системы совершенствования качества логистических услуг. Безусловный интерес представляют разделы, излагающие опыт работы с логистическими операторами. Книга содержит советы и рекомендации по определению места логистики в компаниях, приводит наиболее распространенные ошибки на пути построения деятельности логистических подразделений. Книга предназначена руководителям компаний, специалистам и менеджерам, которые занимаются логистикой, а также студентам и преподавателям транспортных и экономических вузов.

© Панасенко Е. В., 2011

© Инфра-Инженерия, 2011

Содержание

Предисловие	5
С чего начать?	6
Глава I	11
1.1. Исходные условия для построения технологии управления запасами	11
1.2. Создание технологии управления запасами	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Евгений Викторович Панасенко

Логистика: персонал, технологии, практика

Предисловие

Книга "Логистика: персонал, технологии, практика" – изложение личного опыта, а не утверждений с претензией на научную работу. Теоретические основы логистики издаются и переиздаются достаточно давно. Но накопление практического опыта построения логистики, с учетом реалий бизнеса в нашей стране, еще только начинается. Одни менеджеры начинали свой путь логиста с внешнеэкономической деятельности и таможенных операций. Другие в совершенстве владеют транспортной логистикой. Третьи досконально изучили науку управления закупками и товарным запасом. А кто-то в совершенстве овладел складской логистикой. На получение компетенций в каждом из этих бизнес-процессов путем накопления собственного опыта требуется как минимум 3–5 лет практической работы по каждому направлению. Вот и посчитайте, каким должен быть возраст директора по логистике при условии, что его карьера прошла по всем ступеням! Ведь специфика работы директора по логистике как раз в том, чтобы понимать все эти составляющие и уметь выстраивать их в неразрывную цепь, уметь управлять ими максимально эффективно не только по отдельности, но и как целостным бизнес-процессом. Иначе, вы можете сделать максимально эффективным одно из звеньев в логистической цепочке, но при этом, резко вырастут затраты в последующих звеньях, возрастет количество ошибок и препятствий на пути продвижения товара к конечному покупателю. Таких примеров множество.

Данная книга содержит практические наработки, полученные автором как в процессе работы руководителем логистических подразделений в крупных компаниях-дистрибьюторах, так и в ходе консалтинга ряда крупных и средних компаний нашей страны. Многие разделы подготовлены с учетом 25-летнего опыта предпринимательской деятельности в различных сферах производства и услуг.

Книга состоит из 13 глав и обширного набора приложений, позволяющих формализовать практическую деятельность логистических подразделений.

Выражаю благодарность создателю и руководителю Таллиннской школы менеджеров Владимиру Константиновичу Тарасову. Его доктрина управления персоналом и практические навыки, полученные еще в юности, кардинально перевернули мое мировоззрение. Сам того не ведая, Владимир Константинович стал моим духовным вдохновителем при написании данной книги.

С чего начать?

Разделим проблемы нынешнего поколения директоров по логистике на объективные и субъективные.

Объективные. Отсутствие опыта и навыков построения именно логистических цепочек, а не отдельных звеньев. Как правило, нынешнее поколение директоров по логистике набирали свои компетенции на конкретном звене логистического процесса – склад, ВЭД или транспорт. И нередко именно это не позволяет видеть весь процесс целиком. Не хватает именно опыта управления всей цепочкой. Недостаточно у российских менеджеров и опыта в постановке целей и умении планировать и управлять бизнес-процессами. Кактаковая, наука и школа логистики еще только начинает свое становление в нашей стране. В этом, мы отстали от развитых стран примерно лет на 20.

Субъективные. Недостаточно развитая инфраструктура в стране. Недостаточный опыт бизнес-планирования во многих компаниях в целом. Логистика не может работать сама по себе. Она является производственной частью компании. И основные показатели логистики задаются бизнес-планом компании, т. е. ее собственниками, а не директором по логистике.

Что же в данной книге вы найдете для себя такое, что поможет в решении ваших проблем?

Итак, вам предложили должность директора по логистике в крупной компании-дистрибьюторе. С чего вы начнете? Что нужно делать, чтобы ваше появление в компании стало значимым и было оценено руководством положительно?

1. Как определить свое место в компании?

Достаточно часто в компаниях не определено как таковое место логистики. Отсутствует формализованный функционал, разграничение зон ответственности, полномочия, механизм взаимодействия с другими подразделениями, а также основные показатели, по которым будет оцениваться эффективность вашего подразделения. Не определен также механизм наделяния ресурсами и порядок отчетности за их использование. Для ответов на эти вопросы подготовьте Положение о департаменте логистики. Не относитесь к этому документу формально. Во-первых, в нем будет прописан и утвержден руководителем компании перечень основных бизнес-процессов, которые закреплены за логистическим подразделением. Во-вторых, данное Положение является основой для разработки соответствующих Положений об отделах департамента, штатного расписания, должностных инструкций для вас и ключевых сотрудников вашего подразделения. Станет понятной организационно-штатная структура и внутреннее взаимодействие подразделений департамента. В-третьих, появится основа для формирования бюджета логистики. Ведь ресурс нарезается на обеспечение установленных бизнес-процессов с закреплением за соответствующими центрами ответственности. В-четвертых, в Положении указываются конкретные показатели эффективности, которые характеризуют состояние дел в логистике. Эти показатели лягут в основу индивидуальных мотивационных показателей для вас и ваших менеджеров.

Обратите внимание также на необходимость закрепления функционального подчинения соответствующих подразделений в филиалах отделам департамента головного предприятия. Положение устанавливает своеобразную "вертикаль власти" в крупных компаниях с разветвленной региональной системой филиалов, что сыграет немаловажную роль во взаимодействии при организации поставок, товарном учете, выработке единых корпоративных стандартов качества, складских операций и т. п.

Основные показатели, которыми оценивают эффективность деятельности департамента логистики:

- показатель издержек;
- показатель качества;
- показатель производительности труда.

Пример Положения о департаменте логистики приведен в приложении 1.

2. Как избежать завышенных ожиданий?

Очень часто, при заключении контракта, руководство не может обозначить каких конкретно результатов оно ожидает от директора по логистике. Как правило, требования обозначаются в виде некоего образа "Я хочу, чтобы все было хорошо!" Казалось бы, подобная неопределенность на руку менеджеру – нет критериев, значит, нет и причин для недовольства. На самом деле, в этой ситуации заложена мина замедленного действия – что бы вы ни сделали, всегда найдется то, что вы сделать не успели или не смогли...

Предложите свои критерии и сроки их достижения. Начните с разработки и утверждения своей должностной инструкции и плана работ на ближайший год.

Классические зоны ответственности директора по логистике:

1. Организация физического товародвижения с нужным качеством.
2. Организация информационных потоков.
3. Организация документооборота.
4. Ресурсное планирование и управление издержками.

Научитесь не только достигать результатов, но и продавать свои достижения руководству и собственникам. Помните, вы постоянно будете находиться на стыке взаимодействия и интересов руководителей всех подразделений компании. Не все из них толком понимают, что вы делаете. При этом некоторые из них могут оказаться "лицами, приближенными к императору". Их информация о вашей работе может постепенно сформировать отрицательное мнение вокруг вашей деятельности. К сожалению, во многих российских компаниях распространено "кумовство". В сочетании с отсутствием четкого бизнес-планирования и объективной оценки деятельности подразделений, вас могут запросто "съесть" в любой момент... Но если вы сумеете показать свою эффективность на основании именно тех аргументов, которые интересуют руководство и собственников, и будете делать это с достаточной регулярностью, шансов "на выживание" у вас добавится. Научитесь удивлять свое начальство, преподнося каждый раз "изюминку", которая для них будет приятной неожиданностью. Всегда работайте на опережение. Не ждите, когда начальство запросит у вас отчет – предложите сами его заслушать. Это позволит вам выбрать комфортный для вас формат отчета. Но не забывайте о том, что каждый отчет должен иметь какую-то цель. Нет ничего более бессмысленного, чем поток бесцельной информации. Сформулируйте сами некие задачи, которые должно поставить перед вами руководство. И постройте отчет так, чтобы последнее слово сказал ваш руководитель. Но при этом, данное "слово" должно быть подготовлено вами, а не кем-либо другим... Свой опыт в стратегическом планировании логистики автор изложил в главе XIII.

5. Что должен уметь директор по логистике?

Первое – уметь планировать. Хорошо если в компании разработана стратегия продаж хотя бы на ближайшие 3 года. А что делать, когда на вопрос "Что и сколько будем продавать в ближайшие 3 года?", вам отвечают – "Не знаем! Рынок у нас такой непрогнозируемый, у нас все так непрозрачно, поэтому ничего невозможно спланировать!" А ведь логистические подразделения – это производственная основа компании, ее материальный базис. Логистика требует долгосрочных инвестиций, целесообразность которых, в свою очередь, должна быть обоснована исходя из эффективности продаж на длительный период. Только при этом условии

отдача на инвестиции будет со знаком «+». Это обычная ситуация в компаниях, где отсутствует опытный и, главное, облеченный полномочиями и поддержкой руководства директор по маркетингу.

В этой ситуации бремя перспективного планирования в конечном итоге ложится на директора по логистике. Ведь обеспечение непрерывности цепочки поставок и наличие необходимого товарного запаса – это предельно конкретные показатели и находятся они в его зоне ответственности. Кроме того традиционно продавцы больше понимают планирование продаж в рублях. А вам нужны штуки, кубические метры и килограммы. Поэтому именно вам и предстоит перевести денежные показатели планов продаж в логистические. Сделать это можно с помощью набора относительных показателей и трендов, построенных на основе предыдущих периодов.

О технологиях планирования мы поговорим в главах I и II.

Второе – уметь выстраивать информационные потоки. В большинстве компаний имеется база данных, которая содержит массу статистической информации. Но для того, чтобы этот массив цифр превратился в инструмент управления, его нужно отформатировать в набор управленческих отчетов. Следовательно, вы должны уметь корректно формулировать задания для программистов. Не забывайте, что производство программного обеспечения – это тоже использование ресурса компании. Этому посвящена глава XII.

Третье – знать основы технологий на каждом звене логистической цепочки. Как правило, нынешнее поколение директоров по логистике обучались и нарабатывали свои компетенции на конкретном звене логистического процесса – склад, закупки, ВЭД или транспорт. Именно с этого, известного им звена, они нередко и начинают свою работу в новой должности (директора по логистике). В результате теряется "картина мира", и следовательно, управление всем процессом товародвижения. Не каждый выдающийся артист становится хорошим режиссером, и не все известные режиссеры являются выдающимися актерами... Поэтому директору по логистике, с одной стороны, не следует пренебрегать изучением основ технологий по всем своим подразделениям. С другой стороны, необходимо выстраивать их работу в интересах оптимизации всей логистической цепочки. Спектакль – это не набор монологов, а единое действие, объединенное сценарием и режиссурой... Практический опыт управления отдельными звеньями цепи изложен в главах VI и VII.

Четвертое – управлять персоналом и выстраивать коммуникации как внутри своего департамента, так и с другими подразделениями компании. Разделим вопрос на две составляющие. Первая – это управление персоналом внутри департамента. Вторая – это налаживание коммуникаций менеджеров департамента логистики с менеджерами и специалистами смежных подразделений. И если о первой части вопроса сказано и написано немало, то вторая часть окутана некой неопределенностью. Действительно, а кто отвечает за взаимодействие, к примеру, продавцов и логистов? Или логистов и финансистов при формировании бюджетов и анализе издержек? И здесь многое определяет постановка логистики в компании в целом. Очень часто руководство компаний пренебрегает формированием коммуникационных центров между подразделениями, предпочитая затягивать весь информационный обмен на себя. В результате, нередко, руководители подразделений не знают толком, чем занимаются их коллеги, не могут своевременно принять участие в выработке решений, касающихся их компетенций. Возьмите на себя инициативу коммуникаций на стыках с вашими коллегами. Вам важно установить регулярные, конструктивные коммуникации в треугольниках "продавцы-склад-доставка", "поставки-склад-продавцы". Используйте еженедельные короткие рабочие совещания с участием ваших менеджеров и приглашением менеджеров из коммерческого отдела. Поверьте, это работает гораздо более эффективно, чем технология решений через руководство компании. Результат построения коммуникаций по принципу "все дороги ведут в центр" известен на примере дорожной ситуации в Москве... Внутри департамента следует использо-

вать механизм совещаний руководителей подразделений по конкретным задачам. К примеру, координация деятельности при пиковых нагрузках.

О возможных ошибках и путях их преодоления пойдет разговор в главе VIII.

Пятое – управлять издержками. Во многих компаниях с постсоветским менталитетом менеджеров, предпочитают управлять издержками с помощью жестких административных методов. Ведь как эффектно выглядит действие зачеркивания суммы в предлагаемом бюджете оперативных расходов и написание другой суммы, к примеру, в 2 раза меньшей! Кто потом посчитает, какой вред нанесло фирме это "махание шашкой" в долгосрочной перспективе. Существует целая плеяда менеджеров, "поднявшихся" именно на этом способе экономии затрат. Конечно, они будут сопротивляться переходу на математические модели управления издержками! Для них это лишение возможности показать свою значимость. Однако опыт развития рыночных структур показывает – *именно гибкая бюджетная модель является той самозатягивающейся удавкой, позволяющей "зажать" издержки до уровня, о котором многие наши компании могут только мечтать.* При этом, сделать это можно без вреда для бизнеса фирмы. Управлению затратами посвящена глава XI.

Шестое – обеспечивать документооборот. Это важный момент в компаниях, работающих "по-белому". В этом блоке очень важно очертить свою зону ответственности. Само понятие "документооборот" – достаточно обширно. Какая часть из этого процесса должна относиться к директору по логистике? К примеру, должен ли директор по логистике отвечать за движение товаросопроводительных документов внутри группы юридических лиц в рамках одной компании? Тест очень простой – к логистике относятся только те документы, которые сопровождают реальное, физическое движение товара. Если товар не движется, то за подготовку и движение документов на виртуальные товароперемещения должны отвечать другие подразделения компании. Есть и второй принцип – за корректность всех изменений в товаросопроводительных документах отвечает их автор. А в целом по компании ответственность за различные виды документов и регламент их оборота закрепляется в системе управленческого учета.

Седьмое – управлять качеством. Именно управлять и устранять причины, а не только констатировать и бороться со следствием. Для этого вам, в первую очередь, нужно определить, что означает качество в вашей компании, как вы его будете измерять, к чему вы хотели бы прийти в части качества? В компаниях-дистрибьютерах, качество работы с клиентами большей частью определяется качеством логистики. Качество логистики, в свою очередь, опирается на известное классическое определение: "Товар должен быть доставлен в нужное место, в нужном количестве, нужного качества, в заданное время, с должным качеством сервиса и с минимальными издержками". И если издержки – это внутренний показатель фирмы, то остальные показатели – и есть материальная основа маржи, которую клиент готов заплатить вашей компании. Основным, интегрирующим показателем качества, является так называемая доля выполненного заказа, которая определяется как отношение количества заказов клиентов, выполненных без каких-либо претензий к общему количеству заказов, отработанных компанией за данный период.

Естественно, простым описанием показателей дело не заканчивается, а только начинается. Необходимо четко описать методику их измерения, расчета. Разграничить зоны ответственности и закрепить исполнителей. Далее определяются цели, ресурсы, ставятся задачи, вырабатываются специальные управленческие технологии по совершенствованию качества. Ведь важно еще и посчитать – а сколько будет стоить компании повышение доли выполненного заказа, к примеру, на 3 %? И как это повлияет на возможности увеличения вашей доли рынка? А как обстоят дела у ваших конкурентов? Последовательность построения системы управления качеством приведена в главе X.

Восьмое – владеть компетенциями по общим принципам описания бизнес-процессов и уметь их применять. Очень часто, при разработке внутренних нормативных документов (ВНД), регламентирующих тот или иной процесс, разработчики ограничиваются обозначением действия, исполнителя (нередко указывается только ФИО, без привязки к организационной структуре фирмы) и срока исполнения. Но проходит 3–4 месяца, постепенно меняются исполнители, и этот документ почему-то забывается и перестает действовать. И вновь тот же лоб и те же грабли... Так в чем же причины? Попробуем разобраться с ними в главе IX.

Глава I

Технология управления запасами

1.1. Исходные условия для построения технологии управления запасами

Исходными условиями для создания оптимальной технологии управления запасами являются:

- наличие структурированного прогноза продаж в количественном выражении (L);
- статистика отклонений (уровень точности) ваших прогнозов продаж (о(E));
- наличие корпоративной политики по уровню сервиса – статистика отклонений (уровень погрешности) в цепи поставок;
- наличие математической модели для оперативных расчетов поставок.

Не создав эти условия, вы не сможете перейти к управлению запасами как таковому. Раскроем каждый пункт более подробно.

1. Наличие структурированного прогноза продаж в количественном выражении

Начинаем "плясать от палочки". Мы поставляем для того, чтобы продавать. Следовательно, нам нужен прогноз продаж, составленный с учетом следующих "входных" требований:

- горизонт планирования должен быть не меньше максимального цикла поставок по продаваемым наименованиям товара (с учетом поставок сырья и материалов для контрактного производства);
- текущие корректировки плана продаж допустимы только при соблюдении ограничений по циклам производства и доставки по каждому наименованию. Логистам не следует поддаваться нажиму со стороны продавцов и визировать скорректированные "под факт" планы продаж. Иначе это уже не план и не прогноз, а фикция, которая никоим образом не способствует адекватности планирования на фирме;
- в планах продаж должны отдельно указываться объемы под акции, распродажи и т. п.;
- новинки также включаются в план продаж с указанием конкретных плановых объемов;
- отмечаются позиции, которые поставляются для особых клиентов (к примеру, сети или заказы, которые следует выполнять только при условии поступления предоплаты от покупателя);
- всем наименованиям присваиваются определенные признаки, позволяющие адекватно планировать поставки (табл. 1.1).

2. Уровень точности прогнозов продаж

Точный прогноз продаж позволит вам достичь максимальной эффективности в удовлетворении спроса ваших клиентов при минимальных затратах. Это аксиома. Какие же основные проблемы существуют в этом вопросе?

А) Прогноз строится исключительно на анализе среднего расхода прошлых периодов.

Представьте себе водителя автомобиля, который ведет машину вперед, ориентируясь только на вид в зеркалах заднего вида. Чем закончится его путешествие? Примерно такой же результат вы можете получить, если в основу планирования продаж заложены только показатели "от достигнутого".

Есть и другая крайность – маневрировать и нажимать на акселератор газа, не обращая внимание на ситуацию справа, слева и сзади... Поэтому лучше всего доверить планирование продаж не продавцам, а маркетологам! В основу планирования продаж следует закладывать не возможности, способности и личную мотивацию ваших продавцов (в том числе руково-

дителей) на данном этапе их развития, а планирование доли рынка, которую ваша компания хотела бы удержать и увеличить.

Б) Отсутствие анализа адекватности планирования в прошлых периодах.

План не догма. И по результатам прошедшего периода, естественно, производится текущая корректировка плана на будущий период. Но очень редко при этом анализируются причины существенных отклонений от плана. А если и анализируются, то, как правило, по причинам отклонений очень редко принимаются управленческие решения. В результате вы будете повторять одни и те же ошибки многократно...

В) Анализируется статистика запросов оптовых клиентов, а не потребности конечного покупателя.

Что это значит? В сложившейся еще с советских времен практике планирования продаж от дистрибьюторов к оптовым покупателям существует такое понятие как скидки на определенный объем отгруженного товара за определенный период (обычно месяц). Данная практика приводит к известному эффекту – в начале месяца объем отгрузок низкий, зато в конце месяца за 3–4 дня отгружается до 50 % ежемесячного объема. План выполнен, бонусы менеджерами получены, скидки предоставлены! Нередко при этом практикуются фактические отгрузки в первых числах следующего месяца, а дата отгрузки в отгрузочных документах – последнее число отчетного месяца! Кого же мы обманываем этими комбинациями? Ответ – только самих себя, причем не в лучшую сторону. В корне этого обмана – традиционное пренебрежение продавцами, во-первых, маркетинговыми исследованиями влияния равномерности предложения конечному покупателю на повышение спроса, во-вторых, значением логистических затрат при неравномерной нагрузке, в том числе и за счет потерь при хранении запасов. К сожалению, данный эгоистичный и корыстный подход в планировании продаж – общераспространенное явление в практике российских компаний.

К чему это приводит? Во-первых, при планировании закупок аналитику практически невозможно понять – продажи в предшествующий период – это действительно потребность данного периода или еще и потребность следующего периода? Как угадать, чем вызвана данная пика спроса в течение месяца, особенно, если она каждый месяц имеет разные характеристики? Соответственно, возникает необходимость в создании дополнительных сверхзапасов на погрешности планирования продаж. А это вновь дополнительные затраты на хранение и оплату стоимости оборотных средств.

Во-вторых, поставки сверхзапасов от дистрибьюторов аналогично отражаются и на затратах оптовых покупателей, что в результате, приводит к росту цен и, как следствие – к сужению рынка платежеспособного спроса конечного покупателя...

В-третьих, искусственное сдерживание закупок в начале месяца приводит к искусственному дефициту ассортимента товаров на полках в рознице, что опять-таки снижает объемы продаж.

В-четвертых, искусственное "перезатаривание" приводит в дальнейшем к возвратам, повышению доли "плохой" дебиторской задолженности, порчи товара и т. п.

Данные аргументы уже давно подтверждены результатами исследований как за рубежом, так и в нашей стране. Доказано, что обеспечение равномерности и непрерывности логистической цепочки поставок до конечного потребителя позволяет, во-первых, без каких-либо затрат увеличить объемы продаж на 15–20 %, и при этом, себестоимость товарных операций сокращается на 20–30 %!

3. Статистика отклонений в цепи поставок

Без формулировки плановых показателей поставок и соответствующего накопления статистики фактических показателей, вы не сможете рассчитать количественные параметры страхового запаса по признаку "неопределенность поставок". Не ждите, когда у вас разработают и внедрят ММРП, начинайте накапливать статистику заранее. Таблицы Excell для этого вполне

приемлемы. Необходимо только заранее разработать и задать их формат. В главе II приведена форма мониторинга графика поставок. Сведения из этого мониторинга могут быть использованы для расчета данного параметра товарного запаса.

4. Математическая модель для расчета поставок

А нужна ли она вообще? Существует мнение, что создать оптимальную математическую модель для оперативного расчета поставок невозможно. Основной довод, приводимый при этом, – слишком много субъективных факторов влияют на этот процесс. Ни одна модель якобы не в состоянии их учесть. Поэтому, в результате все решают компетенции и опыт закупщика. На мой взгляд, в основе этой идеи – обыкновенное человеческое лукавство. Почему же разработка и внедрение математической модели расчета поставок (ММРП) встречает сопротивление? Рискну предположить, что причины следующие:

ММРП дисциплинирует всех участников процесса управления поставками. Она требует, как исходное условие, четкого прописания бизнес-процессов и распределения ответственности за своевременное и качественное предоставление информации (в заданном формате!) и соблюдение установленных норм. А если в фирме в данный процесс постоянно вмешиваются собственники или высшее руководство? Вы уверены, что они будут затруднять себя формами, ограничителями и нормативами? Как вы считаете, на кого при этом будет возложена ответственность в случае неудач?

ММРП снижает влияние человеческого фактора и, соответственно, уменьшает значимость конкретных работников, снимает с них защиту незаменимости. Мало того, "священным коровам" придется переучиваться. Их деятельность начнет получать оценки по соответствующим КРІ и мониториться по отклонениям план-факт. Кому понравится перспектива получения оценок с неизвестным результатом?

Поскольку процесс принятия решений станет максимально прозрачным, значительно сокращается основа для внутрифирменной коррупции. Закупка излишков, завышение расценок или объемов услуг в обмен на откат мгновенно "высвечивается" соответствующими индикаторами в ММРП. А это уже посягательство на личный доход...

Резюме. Математическая модель для расчета поставок не только повышает оперативность принятия решений, позволяет экономить издержки, но и помогает обеспечивать чистоту и прозрачность процессов в компании.

На рынке существует немало предложений в данной области. Я не стану ратовать за ту или иную модель, остановлюсь только на управленческих моментах ее внедрения и применения с точки зрения директора по логистике. В главе XII приведены информационные инструменты, которые должны присутствовать в ММРП как инструментарий руководителя логистического департамента в компании. Я бы даже поставил вопрос так – все техническое задание на подготовку ММРП должно быть выстроено как дерево, в верхушке которого – набор мониторингов и отчетов директора по логистике. Таким же образом следует сформировать и план по внедрению ММРП. Очень часто эти инструменты оставляют "на потом". В результате получается ситуация, когда войско, получив "новое оружие", либо оказывается предоставленным само себе, либо успешно манипулирует своим полководцем. А он не может управлять процессом, т. к. оказывается слепым – старый инструментарий уже не поддерживается, а новый ему неподвластен, так как для него (полководца) рычагов не создано... В результате затрудняется не только руководство процессом закупок, но управление процессом внедрения ММРП.

Таким образом, процесс подготовки исходных данных для моделирования поставок разбивается на 4 подпроцесса. Рекомендую каждый из этих подпроцессов формализовать в виде соответствующих методик и утвердить их у руководства компании. Особенно это касается подготовки, согласования и утверждения планов продаж, а также корректировок к нему. Важность формализации данного процесса заключается в том, что он урегулирует отношения на стыке четырех департаментов компании:

- маркетинга;
- финансов;
- продаж;
- логистики.

1.2. Создание технологии управления запасами

Существует классическое определение составляющих данной технологии, изображенное в виде схемы на рис. 1.1.

Иными словами – для того, чтобы создать технологию управления запасами в фирме, вам необходимо отработать три блока вопросов:

БЛОК 1. Критерии оптимизации страховых запасов;

БЛОК 2. Политика управления запасами;

БЛОК 3. Методика оценки устаревших запасов.



Рис. 1.1. Составляющие технологии оптимизации товарных запасов

Первый блок. **Критерии оптимизации страховых запасов**

Классически страховой запас (СЗ) рассчитывается по формуле:

$$CЗ = k \cdot \sqrt{L \cdot \sigma^2(E) + D^2 \cdot \sigma^2(L)}$$

где k – заданный уровень сервиса по данной позиции (доступность товара к продажам);

D – объем поставок по данной позиции;

L – объем продаж;

$\sigma(E)$ – погрешность планирования продаж (на плановый период продаж);

$\sigma(L)$ – погрешность планирования поставок (на период цикла доставки).

Пример:

$k = 0,98$; $D = 1500$; $L = 1500$; $\sigma(E) = 0,25$; $\sigma(L) = 0,30$.

Тогда: $CЗ = 0,98 \cdot \sqrt{1500 \cdot 0,25^2 + 1500^2 \cdot 0,30^2} = 441 \text{ шт.}$

Т.е. при указанных планах продаж и поставок, при существующих погрешностях планирования, по данной позиции требуется создать страховой запас в количестве не менее 441 штука. При этом, доступность товара к продажам будет обеспечена на уровне 98 %. Страховой запас планируют как в штуках, так и в количестве дней, исходя из планового темпа продаж. В частности, если в данном месяце 30 дней, то плановый темп продаж равен: $1500/30 = 50$ штук/день. Следовательно, в днях торговли, расчетный страховой запас равен $441/50 = 9$ дней.

Данный показатель может быть задан и директивным путем. К примеру, руководство компании особенно дорожит отношениями с неким клиентом. И, несмотря на расчетную величину СЗ равную 9 дней, требует от вас держать страховой запас не менее 30 дней. Выполните это указание, но закрепите его соответствующим документом. Ведь вам предстоит еще и рассчитать издержки на СЗ. Каждое решение имеет свою цену и свою зону ответственности. Ваш ресурс и ответственность – 9 дней...

Второй блок. Разработка политики управления запасами

Таблица 1.1

Признаки поставок по товарной номенклатуре на сезон 2010–2011 года по фирме "Омега"

Товар	Код товара	Вид товара	Группа товара	Признаки поставок		Страховой запас		Сезонный запас		Целевой запас		Уровень сервиса, %
				по типу клиентов	по закупкам	расчетный	утвержденный	кол-во, шт	мес-сч	кол-во, шт	мес-сч	
AA1	123456	Основной	Муаск_1	VIP	Buy	14	30	1000	09	150	10	100
AA2	563216	Основной	Муаск_2	Все	Sale	16	16	0	-			85
AB1	987630	Основной	Жен_1	VIP	Buy	18	45	500	09			100
AB2	987234	Основной	Жен_2	Все	Buy	15	15	300	09	100	12	100
BB1	654123	Основной	Набор_2	Все	Buy	10	0	0	-			80
BB2	258963	Реклама	Тестер	Все	Sale	0	0	0	-			80
BB3	44416	Реклама	Постер	Все	X	0	0	0	-			-
BB4	43123	Комплек-тующие	Гофр	-		30	60					-
BB5	32333	Тара	Упаковка	-		15	30					100

Условные обозначения:

Buy – товар планируется к закупкам;

Sale – товар только продается. Закупки временно не планируются (исключаются из матрицы ММРП). Анализ продаж ведется.

X – закупки прекращены. Анализ продаж ведется на предмет возможного отнесения к устаревшим запасам.

Прежде всего определимся с категориями запасов. Традиционно, товарные запасы подразделяются по своему функциональному назначению на следующие основные группы:

- страховые – предназначены для компенсации погрешностей планирования поставок и продаж;
- текущие – определяются расчетным путем исходя из цикла поставок и темпов продаж;
- целевые – рассчитываются под конкретного клиента или маркетинговую акцию;
- сезонные – создаются на складах заранее, под сезонные продажи по согласованию с поставщиком;
- устаревшие – запасы, подлежащие продажам по особой технологии. Закупки не планируются.

Каждая категория запасов описана в литературе достаточно широко, хотя и неоднозначно. Для логистики важны конкретные рамочные определения по каждой из этих категорий для каждого наименования товара. Составьте и утвердите у руководства матрицу товарной номенклатуры, подобную табл. 1.1.

Как видите, в разделе "страховой запас" по некоторым наименованиям расчетный и утвержденный размер СЗ существенно отличаются как в плюс, так и в минус. Кроме того, руководством компании санкционировано увеличение товарного запаса на складах (сверх текущих потребностей и СЗ) за счет завоза "под сезон". Плюс дано указание завоза товара под разовые маркетинговые акции. По каждому наименованию определяется оптимальное соотношение уровня запасов и уровня сервиса. При этом, сервисы и запасы по определенным наименованиям могут фиксироваться и не подвергаться текущей математической оптимизации. На

основе данных решений, во-первых, товарный запас (ТЗ) сегментируется на составляющие. Во-вторых, распределяются затраты на создание и содержание сегментов ТЗ. Это и есть элементы политики компании в области управления запасами.

Надо сказать, что вариантов аналитики и сегментирования ТЗ существует бесчисленное множество. Вышеприведенная таблица – один из примеров. Директору по логистике важно соблюсти принцип разумной достаточности и не поощрять чрезмерно энтузиазм своих аналитиков. Иначе они обрушат на вас море отчетов, таблиц, графиков и т. п. Даже изучение этой информации может отнять у вас изрядный ресурс.

Нет ничего более увлекательного и более бессмысленного, чем бесцельное изучение информации!

Главное условие при планировании поставок с помощью ММРП – политика должна быть "переведена" на язык оптимального количества конкретных цифр и показателей.

Третий блок. **Методика оценки устаревших запасов**

Достаточно часто эта работа проводится в компаниях в виде своеобразных набегов. При этом само понятие "устаревшие (или неходовые) запасы", как правило, определяется на эмоциональном уровне. Между тем, именно отсутствие системного подхода к работе с товаром "нижнего уровня" во многом определяет множество застарелых, трудноизлечимых проблем во многих компаниях.

Этот вопрос следует разделить на три части. Первая часть – какой товар будем считать "устаревшим"? Вторая – что делать с устаревшим товаром? И, наконец, третья составляющая – кто виноват? По второй и третьей частям в литературе имеется немало предложений.

Раскроем и формализуем первую часть – в какой момент товар из нормального, "боевого" состояния становится "устаревшим"? Существует два основных математических подхода вычисления этого момента:

- снижение темпа продаж до установленного минимального уровня;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.