

Оптимизация цепочки поставок при импорте с использованием зарубежных складов

Е. В. ПАНАСЕНКО, ведущий консультант компании Logist-ICS



Финансовый кризис заставил по-новому взглянуть на построение цепочек поставок. Одна из российских компаний, занимающаяся импортом товаров группы повседневного спроса и их дистрибуцией на территории России, осуществила реинжиниринг процесса поставок. Изменения коснулись управления запасами, складской логистики и технологии ВЭД. Результат работы позволил компании выйти в лидеры в своем секторе рынка.

Изначальные условия, в которых работала фирма, были примерно следующие.

Компания работает на рынке 16 лет. Сектор — парфюмерия класса масс-маркет, т. е. товар массового спроса в диапазоне цен 100–600 руб. за единицу товара (отпускная цена). Поставщики — производители из стран ЕЭС (Франция, Италия, Великобритания), Латвия. Клиенты — оптовые покупатели практически из всех регионов России и сетевые магазины («Ашан», «Метро», российские ретейлеры). Фирма занимала примерно 35 % рынка в своем секторе. Общая схема поставок отображена на рис. 1.

Началом проекта принято считать январь 2008 г. На этот момент фирма работала с 25 поставщиками. Товар отгружался с условиями отсрочки оплаты на 45–90 дней с момента поступления на российскую таможню. Условием отгрузки от поставщика было максимальное заполнение транспортного средства. Такая экономия на транспортных расходах нередко оборачивалась тем, что поставщик догружал контейнер или фуру товаром группы С, который в данный момент был у него на складе в свободном остатке. В результате на складе в Москве скопилось изрядное количество данного товара. Всего на начало проекта в рабочем прайсе значилось 8500 наименований товаров.

Проходя таможенное оформление, фирма оплачивала в полном объеме таможенные платежи, пошлину и НДС. Таким образом, пересекая границу, товар автоматически увеличивал свою себестоимость примерно на 40%. И эти деньги также «замораживались» при длительном хранении.

Склад в Москве представлял собой помещение площадью 3500 кв. м с двухъярусным хранением товара. Адресное хранение не применялось. Система управления качеством складских услуг отсутствовала. Что касается программного обеспечения, то применялась система 1С:7 «Склад» без каких-либо технологий WMS. Соответственно, не было условий ни для осуществления учета количества складских операций, ни для введения сдельной оплаты труда. Уровень программного обеспечения не позволял ни учитывать количество складских операций, ни установить сдельную оплату труда. Примерно 4–5 месяцев в году склад был наполовину пуст (межсезонье), а в остальное время — либо в стадии наполнения (под сезон), либо переполнен. На складе также осуществлялась предпродажная подготовка товара (перепаковка, комплектование наборов, стикерование и т. п.).

Когда на рынке начали играть существенную роль ретейл-сети, фирма активно включилась в данный сектор, предлагая сетям весь ассортимент. В результате в матрицы сетей попали наименования практически всех поставщиков компании и возникла необходимость 100 %-ного наличия на складе данного ассортимента. Следовательно, фирма должна была всем поставщикам платить точно в срок, в полном объеме, а от них требовать безукоризненной точности качества поставок.

На момент начала проекта в компании отсутствовала четкая технология управления ассортиментом, поставщиками, товарным запасом и складской логистикой. Разумеется, как и в большинстве фирм, предпринимались некоторые шаги в каждом из направлений, однако системная работа выстроена не была, а отсутствие реальной конкуренции на рынке позволяло фирме существовать достаточно безбедно.

Начавшийся в 2008 г. финансовый кризис означал:

- резкое сокращение размеров кредитования российскими банками;
- практически двукратное повышение стоимости кредитов;
- отказ поставщиков от предоставления длительной отсрочки оплаты, переход на частичную предоплату, сокра-

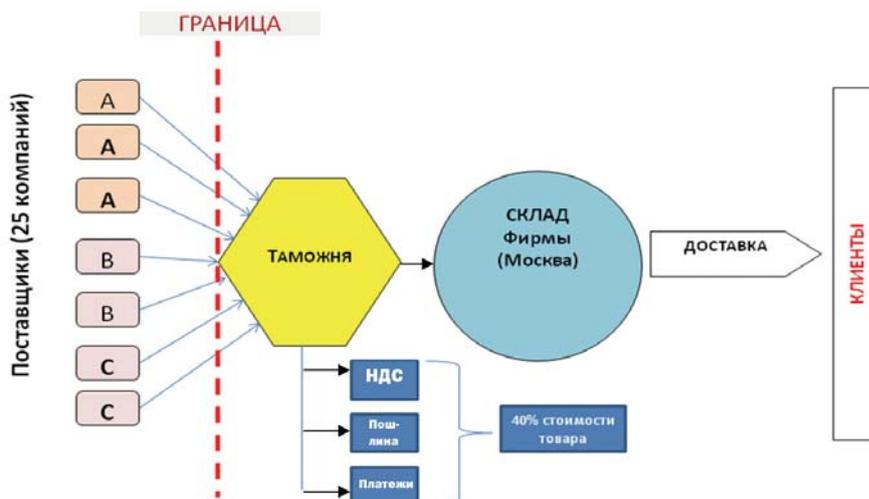


Рис. 1. Схема поставок до начала проекта

шение сроков отсрочки оплаты до 30 дней;

- необходимость экономии на всех этапах движения товара;
- повышение требований к качеству и набору складских услуг. В связи с ужесточением условий предоставления кредитов клиентам компании заказы стали мельче. Ужесточились требования сетей к наличию на складе товара из согласованной матрицы продаж, а также к качеству товара, его упаковке, идентификации и оформлению документов.

Постановка задач

В это непростое время, когда многие предприниматели бросили весь управленческий ресурс на поиски путей сокращения расходов, руководство фирмы, не отрицая значение экономии, поставило следующие задачи.

- Долгосрочное сокращение потребности в оборотных средствах и периода их оборота.

Помимо ужесточения условий предоставления отсрочки оплаты своим клиентам была поставлена цель сократить товарные запасы на складе в Москве и разработать схему поставок, при которой в России фирма имела бы только оперативный товарный запас (на 2–3 недели торговли). Остальной товарный запас необходимо было вывести из зоны обложения таможенными платежами, пошлинами и НДС, причем на законных основаниях, без каких-либо серых схем.

- Сокращение затрат на логистические операции.

Компания не могла себе позволить оплачивать затраты на полупустой склад в межсезонье или хранение сверхзапасов товаров группы В и С. Не было возможности также вкладывать средства в развитие собственной логистики.

- Повышение качества логистических услуг.

Анализ изменившихся требований к качеству логистических услуг показал, что диктуемые клиентами условия справедливы и имеют долгосрочную перспективу, следовательно, необходимо выстраивать постоянно действующую систему совершенствования качества логистических услуг.

- Увеличение доли рынка.

Взвесив сильные и слабые стороны своего бизнеса, фирма убедилась, что именно товар класса масс-маркет перспективен с точки зрения продвижения в период кризиса. На ситуацию повлияло ослабление позиций конкурентов, работающих в смежных секторах рын-

ка. Фирма решила воспользоваться ситуацией, существенно увеличить свою долю на рынке и выйти в лидеры продаж в своем секторе.

Для объективной оценки процесса в качестве ключевых были приняты следующие показатели.

- Измерители качества логистических услуг.

Во-первых, в их число входила доля выполненного заказа (в процентах), которая рассчитывалась как отношение количества заказов, выполненных без каких-либо претензий клиентов, к общему количеству всех отгруженных заказов. При этом к зоне ответственности логистики относились следующие претензии клиентов: недовложения, излишки, пересортица; повреждения товара при транспортировке по причине плохой упаковки; отсутствие документов качества; несоблюдение условий остаточного срока годности товара; нарушение требований маркировки товара; ошибки в оформлении отгрузочных документов или неполный комплект документов; нарушение требований к маркировке коробок и палетированию заказа; нарушение временных параметров доставки заказов.

Во-вторых, принимался во внимание коэффициент удовлетворенного спроса (коэффициент дефицита товара на складе). Данный показатель применяется как характеристика удовлетворенности клиентов ассортиментом и количеством товара, доступным для продаж на складе фирмы. Он представляет собой отношение количества наименований товаров, отгруженных клиентам, к общему количеству заказанных ими наименований из действующего прайса фирмы на отчетный период. Ассортимент был разделен по группам товара с помощью анализа ABC. Для каждой из групп был установлен свой нормативный (допустимый) уровень коэффициента удовлетворенного спроса. Кроме того, помимо групп А, В, С, была введена группа товара VIP, к которой относились товары из матриц, согласованных с сетевыми магазинами. Эта группа анализировалась отдельно от групп, сформированных по принципам анализа ABC, и норматив по коэффициенту удовлетворенного спроса был здесь установлен в размере 100 %.

- Измерители издержек

К ним относятся стоимость услуг на складскую обработку (руб./ед. товара); удельная стоимость транспортировки при импорте (долл./тыс. долл.); удельная доля затрат на таможенное оформление (долл./тыс. долл.).

Данные измерители традиционны для логистики. В качестве базы для разнесения затрат принималось либо количество отгруженного со склада товара, либо стоимость товара по инвойсу.

- Измеритель доли рынка.

Это количество единиц изделий, проданных за отчетный период. Задачи были поставлены исходя из уровня, достигнутого на 1 января 2008 г.

Таким образом, процесс был запущен. Рассмотрим, в чем именно он состоял.

Ассортимент

Прежде всего было подробно определено само понятие стратегического ассортимента. Далее по выработанным критериям провели анализ продаж за последние 5 лет. В результате был выделен топовый список наименований, являющихся основным конкурентным преимуществом компании. В него вошли около 400 наименований товаров, поставляемых тремя поставщиками, которые были выделены в группу стратегических. С ними фирма провела дополнительные переговоры и подписала новые контракты, в которых оговаривались предельно конкретные обязательства с обеих сторон. Кроме того, были сформированы группы преимущественных и тактических поставщиков, которыми также определили условия сотрудничества на долгосрочной основе.

В результате осталось всего 12 поставщиков, из них 3 были обозначены как стратегические, 6 как преимущественные и 6 как тактические. Отношения с 13 поставщиками, не пожелавшими принять новые условия, фирма прекратила сотрудничество. При этом общее количество рабочих наименований сократилось до 2500. Ассортимент стратегических поставщиков был предложен для включения в матрицу сетевых магазинов.

Складская логистика в Москве

На первом этапе преобразований фирма предприняла усилия по оптимизации собственного склада: наладила учет поступающих претензий и отработала методику их рассмотрения. Ни одна претензия клиента не оставалась без ответа и должного разбирательства. Далее действовали по технологии устранения причин ошибок на складе. Была внедрена система адресного хранения, налажен учет складских операций, отработана процедура сверки складской и финансовой баз данных. На складе разработали и

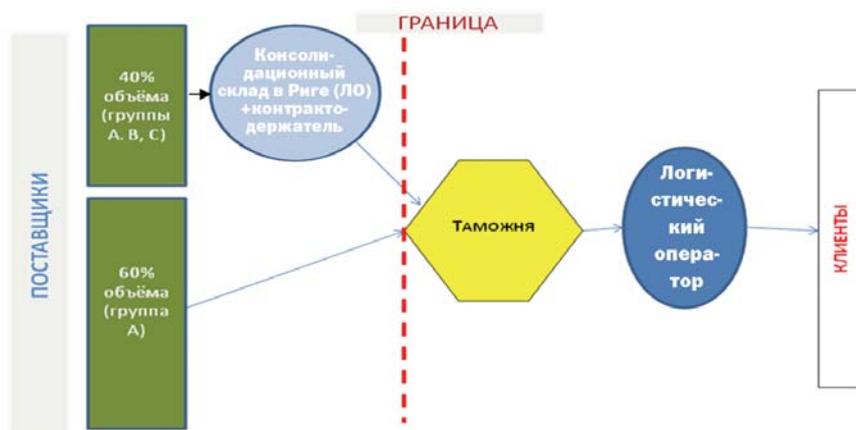


Рис. 2. Схема поставок по окончании проекта

внедрили простейшее программное обеспечение, позволяющее выполнять основной функционал, относящийся к технологиям WMS, а также сделать оплату труда. Все это в комплексе позволило примерно на 35% сократить издержки на складские операции. По мнению логистов, на этом возможности оптимизации складских процессов были практически исчерпаны.

Издержки оставались достаточно высокими, в связи с чем было подготовлено обоснование целесообразности перевода складской логистики на аутсорсинг. В это время (конец 2008 г.) кризис развернулся в полную силу, а рынок аутсорсинга, в особенности в розничном наборе заказов, еще только начал развиваться.

Фирма объявила тендер и, рассмотрев предложения 25 логистических операторов (ЛО), сделала выбор. С одним из ЛО был заключен договор, где в мельчайших деталях оговаривались условия сотрудничества. Перемещение основного товарного запаса произвели за рекордно короткое время — 14 дней. В мае 2009 г. фирма приступила к приемке и отгрузкам товара со склада ЛО.

Цепочка товародвижения

Был организован дополнительный консолидационный склад в Риге (Латвия), который выполнял ряд функций.

Во-первых, он консолидировал мелкие (менее одной фуры или контейне-

ра) поставки от поставщиков (в основном товары групп В и С). По мере необходимости формировался полный транспортный пул, и груз отправлялся на центральный склад (ЛО) в Москву. Это позволило на длительный период вывести из налогообложения товары, отличающиеся низкими темпами продаж. Таким образом, через границу поставлялось ровно столько товара, сколько нужно было на 2-4 недели торговли, что позволило сократить потребность в оборотных средствах на оплату таможенных платежей, пошлин и НДС.

Во-вторых, на этом складе выполнялись дополнительные работы по предпродажной подготовке товара (перепакровка, стикерование, комплектация наборов). Стоимость таких работ в Риге была существенно ниже, чем в Москве;

В-третьих, предприятие, владеющее складом, выполняло задачи контракт-держателя при поставках заказанных фирмой товаров. Это значит, что в случае отправки поставщиком товаров на склад в Риге получателем являлся зарубежный партнер фирмы. Если у фирмы не было возможности вовремя произвести очередной платеж за товар, партнер использовал кредитные ресурсы зарубежных банков. Разница в стоимости кредитных средств, предоставляемых российскими банками, очевидно, не требует комментариев. Эта же компания-партнер при отправке товара на адрес

фирмы консолидировала его не только физически, но и документально: на российскую таможену приходил товар, оформление которого имело вид единого документа, а не 6–8 документов по количеству поставщиков товаров, включенных в данный пул. Для специалистов ВЭД выгода такой схемы очевидна.

Трудность состояла в том, что зарубежный партнер фирмы, при всех своих преимуществах, не имел опыта в организации складской логистики. Пришлось организовывать дистанционное управление складом в Риге из Москвы, оставив за партнером лишь хозяйственные функции.

Информационное обеспечение процессов

Все эти изменения потребовали серьезного программного и информационного обеспечения. При описании и формализации процессов особое внимание уделялось учету движения товаров, прогнозированию и планированию поставок, формированию себестоимости товара при движении по всем звеньям цепочки поставок. Затем было создано техническое задание на программное обеспечение. В результате в 2010 г. сложилась схема поставок, отраженная на рис. 2.

Итоги

Конечно, процесс шел не всегда гладко. При переходе на аутсорсинг складской логистики практически целый год фирма и ее партнер ЛО притирались друг к другу, ища ту самую золотую середину, которая и определяет стратегическое сотрудничество двух компаний. Терпение и взаимные компромиссы позволили решить все основные вопросы, и сейчас склад работает ровно, качественно выполняя все необходимые виды дополнительных работ.

Не менее сложно решались и проблемы управления ассортиментом и товарным запасом. Только аналитика неудовлетворенного спроса потребовала от компании создания специального программного обеспечения и процедуры регистрации неудовлетворенных заказов. Затем последовали изменения в технологиях прогнозирования и планирования, разработка новой системы бонусных вознаграждений клиентам и т.д. Удалось наладить информационное ведение товара с момента отправки заказа поставщику до момента передачи товара конечному покупателю.

Результат работы оправдал затраченные силы. В таблице 1 отражены основные ее итоги.

Таблица

Показатели	Прежние	Нынешние
1. Объем ТЗ на складе в Москве, в днях	45–60	25–35
2. Продолжительность оборота денежных средств		Снизилась на 25 %
3. Стоимость услуг на складскую обработку (Рига + Москва)		Сократилась на 20 %
4. Удельная стоимость транспортировки и таможенных процедур		Сократилась на 10 %
5. Доля выполненного заказа	96 %	96 %
6. Коэффициент удовлетворенного спроса по группе А	85 %	96 %
7. Объем продаж, тыс.штук (2008–2010)		Увеличился на 60 %