



## Содержание

Данный курс по управлению цепями поставок является базовым и посвящен основным актуальным вопросам:

- Что такое SC («Цепочка поставок»)
- Горизонты планирования задач SC («Цепочка поставок»)
- Стоимость логистики в разных индустриях
- Контроль эффективности
- Типы контрактников и тенденции рынков
- Клиентский бизнес (Customer Service)



## Цепочка поставок как часть организационной структуры бизнеса

- Маркетинг
- Торговый маркетинг
- Исследования рынка и потребителя
- Цепочка поставок (операционная)
- Продажи
- Финансы
- Отдел управление персоналом



#### Что же из этого цепочка поставок?

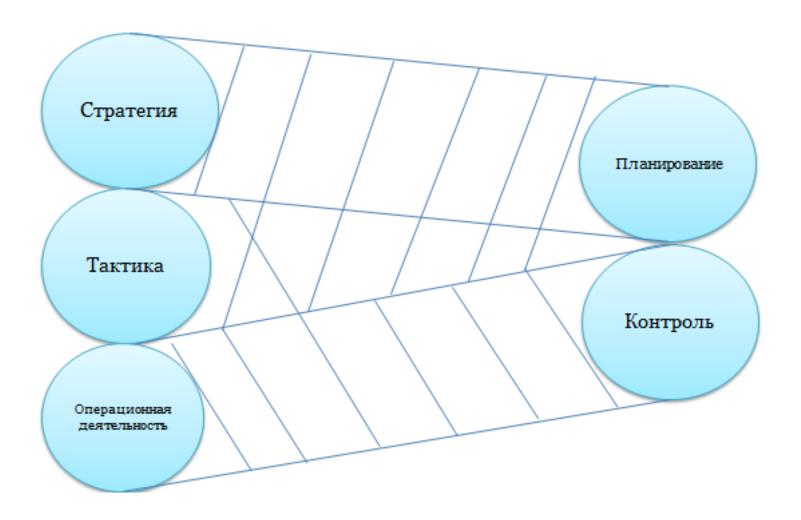
- Планирование
- Закупки
- Логистика (складская и транспортная)
- Производство
- Клиентский сервис (Customer Service)
- Качество
- Охрана труда, окружающей среды

# Горизонты планирования задач цепочки поставок





#### Стратегия, тактика, операционная деятельность



#### Основные задачи разных временных горизонтов (СТО) - І

- 1-5+ лет
- Общий дизайн
- Компромисс между функциями
- Компромисс между организациями
- Корпоративные политики и планы
  - 0.5 1+ лет
  - Под системные решения
  - Годовые бизнес и финансовые планы
  - Стратегические решения транслируются в операционные

- Ежедневные решения
- Ежедневная деятельность по стандартам
- Еженедельный/ежемесячный контроль
  - Реализация операционного плана





#### Элементы разных горизонтов: стратегия

- Клиентский сервис
- Каналы дистрибуции
- Точки поставок
- Места производства
- Распределительные центры (сколько, где, какие)
- Своя или контрактная структура
- Прямые доставки или нет
- Уровень запасов



#### Элементы разных горизонтов: тактика

- Тип, размер, количество транспорта
- Тип контракта с провайдером
- Предварительные маршруты
- Расписание поставок
- Дизайн складских помещений
- Место расположения
- Программное обеспечение
- Методы подбора товара
- Количество и типы складской техники
- Системы мониторинга
- Тип обработки заказов

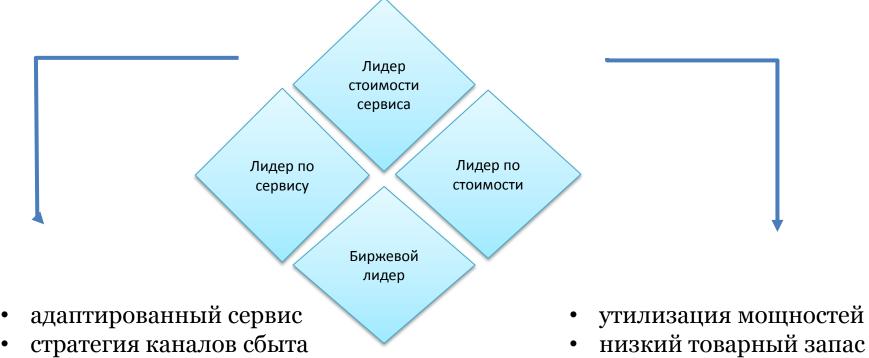


#### Элементы разных горизонтов: операции

- Приемка и проверка продукта
- Сбор заказов
- Пополнения товарного запаса
- Приёмка возвратов
- Управление персоналом
- Обновление данных в системах
- Обработка документов
- Обслуживание транспорта



#### Ваша ниша?



- надежный
- быстро реагирующий
- гибкий

- низкий уровень потерь



#### Собственное управление или аутсорсинг

- Полностью владение основными средствами
- Собственные управленцы
- Собственные системы
- Собственный персонал
- Собственный транспорт

- Аренда зданий
- Контрактные складские операции
- 3PL транспорт
- Собственные управленцы

- Отсутствие логистических капитальных вложений
- Отсутствие персонала
- Отсутствие управленческого звена

#### Собственное управление или аутсорсинг

Плюсы

Минусы

Минусы

- Тонкая настройка и адаптация процессов
- Контроль клиентского сервиса
- Большие инвестиции
- Управление персоналом

 Нет управления основными средствами и персоналом

Плюсы

- Наибольшая гибкость
- Ограниченные инвестиции

- Контроль хуже
- Меньшая прозрачность

Собственное управление

Аутсорсинг



Стоимость логистики в разных индустриях



#### Где сколько стоит логистика?

#### Логистические затраты как % от оборота

Тип бизнеса	Транспортные затраты	Складские затраты	Затраты товарного запаса	Административные затраты	Общелогистические затраты
Безалкогольные напитки	2.53%	2.71%	0.87%	0.19%	14.77%
Пиво	8.16%	2.83%	0.56%	2.19%	13.74%
Крепкий алкоголь	0.37%	0.27%	0.07%	0.10%	0.81%
Цемент	25.20%	9.10%	7.10%	4.60%	46.00%
Химикаты	7.29%	1.95%	0.20%	0.49%	9.87%
Упаковка	3.14%	3.73%	0.85%		7.72%
Медизделия	1.36%	9.77%	0.66%	0.19%	11.98%



## Компромиссы и их последствия

Компромисс	Финансы	Производство	Дистрибуция	Маркетинг
Более длинные циклы производства	Снижение стоимости единицы	Снижение стоимости единицы	Выше товарный запас и потребность в складских площадях	Ниже цена
Меньше распределительных центров	Снижение затрат	Нет эффекта	Менее сложная инфраструктура логистики	Снижение уровня сервиса
Пониженный товарный запас готовой продукции	Снижение затрат	Короче производственные партии, выше стоимость	Ниже потребность в складских площадях	Низкий уровень предложения товара
Низкий запас СиМ	Снижение затрат	Ниже гибкость производственного планирования	Ниже потребность в складских площадях	Нет прямого влияния
Менее качественная упаковка	Снижение затрат	Нет эффекта	Более ограниченный выбор транспорта	Выше процент повреждённых товаров
Экономия на складских операциях	Ниже затраты на персонал	Нет эффекта	Понижение эффективности	Потеря продаж из- за некачественных отгрузок



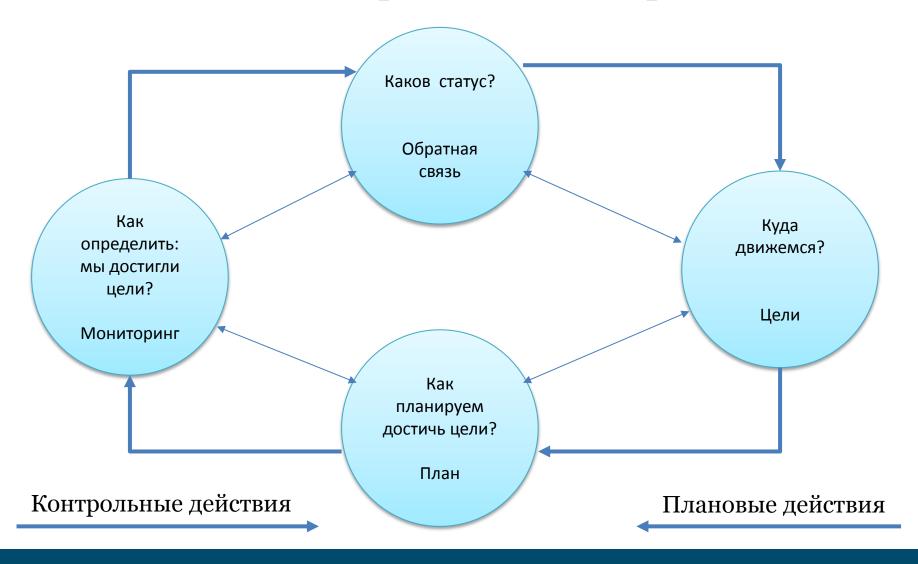


## Контроль эффективности



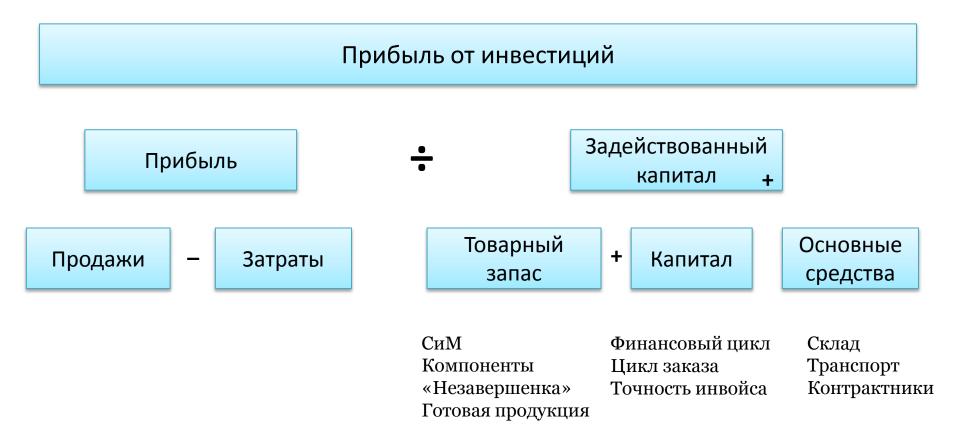


#### Цикл планирования и контроля





#### Финансовый эффект логистики





#### Интегрированные показатели оценки SC

Атрибуты эффективности	Определение атрибутов	Диагностируется	
Надёжность поставок SC	Показатели SC в исполнении идеального заказа	Сроки поставки Аккуратность сборки заказов	
Отзывчивость SC	Скорость с которой SC способен доставить товар клиенту	Время доставки товара Простота размещения заказа	
Гибкость SC	Гибкость с которой SC реагирует на изменения на рынке и запросы клиента	Время отклика Гибкость производства	
Затраты SC	Все затраты SC	Себестоимость товара Стоимость управления SC Деятельность приносящая добавленную стоимость	
Управление основными средствами SC	Способность управлять основными средствами для обеспечения запросов клиента	Уровень утилизации основных средств и оборудования	



### Сравнительный анализ (benchmarking)

Цель	Без сравнения	С сравнением	
Стать конкурентоспособным	Фокус на внутренних процессах Эволюционный путь	Понять что делают конкуренты Заимствованные идеи	
Лучшие практики индустрии	Небольшой выбор Лихорадочная попытка наверстать	Множественные варианты Превосходящие показатели	
Определение потребностей клиентов	Основывается на исторических данный, интуиции Предположения	Реалии рынка Объективные оценки	
Определить эффективные цели и задачи	Недостаток фокуса вовне Реагирующий	Убедительны Бесспорный Проактивный	



#### Оценка добавленной стоимости

Для улучшения любого процесса нужно использовать процесса с точки зрения добавленной стоимости.

Деятельность	Добавля	нющая стоимость	Поддерживающая	Не добавляющая стоимость
Приёмка СиМ				
Перевозка между складами				
Изготовление продукта				
Отбор образцов для качества				
Смешивание ингредиентов				
Наполнение бутылок продукцией				
Наклеивание этикеток				
Нарезка сыра				
Обслуживание оборудование				
Уничтожение упаковки от сырья				
Хранения запасных частей оборудования				
Обучение операторов оборудования				
Инвентаризация				
Планирование				





Типы контрактников и тенденции рынков

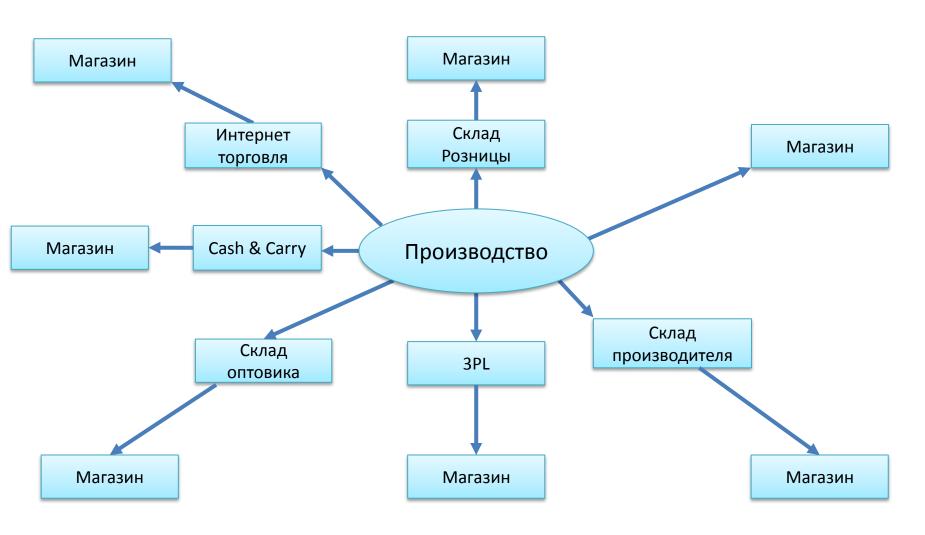


#### Типы логистических провайдеров





#### Дистрибуция





#### Глобализация и интеграция. Основные признаки

- Глобальные торговые марки
- Глобальные поставки
- Глобальное производство
- Централизация товарных запасов
- Централизация информации

Source: L&DM by A. Rushto



#### Глобализация и интеграция. Основные результаты

- Удлинение времени поставок
- Нестабильное время поставок
- Многочисленные консолидации и деконсолидации
- Многочисленные типы транспорта и затрат
- Возможность/необходимость продолжения и окончания производства в разных регионах мира

Source: L&DM by A. Rushtoi



Клиентский бизнес (ccustomer service)





#### Важность клиентского сервиса





#### Компоненты клиентского сервиса





#### 5 основных шагов по работе с клиентом

Выбирайте правильных клиентов Сформируйте команду для работы с клиентом (продажи/CS) Согласуйте стратегию компании и клиента (определите цели, задачи, приоритеты)

Договоритесь об основных показателях наличия товара Выберите категории продуктов, артикулы и точки продаж

Работайте с клиентом чтобы определить где основные потери Оценивайте насколько вы эффективны в сравнении с другими

Расставьте приоритеты Разработайте детальный план действий

Создавайте сессии по улучшению процессов Найдите подходящие инструменты для работы по всем шагам





#### Стоимость клиентского сервиса

Компании следует определить модель стоимости сервиса для своих клиентов.

- Модель позволяет стоимость и прибыльность. Также оценивать компромиссы, если в этом есть необходимость
- Наиболее правильная модель включает все элементы Р&L
- Даёт чёткую картинку по каждому клиенту
- Для качественной и точной оценки данные должны точно отражаться в корпоративной ERP и других базах данных



## Вопросы?

academy@veropharm.ru

