

# ОПТИМИЗАЦИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК И ВНУТРЕННИХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ФЕДЕРАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ РИТЕЙЛЕРОВ В СООТВЕТСТВИИ С ЛУЧШИМИ ПРАКТИКАМИ И СТРАТЕГИЯМИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В этой публикации мы рассмотрим основные изменения, происходящие в отрасли (ритейле и производственных компаниях-поставщиках), к чему компаниям стоит готовиться уже сегодня и как обеспечить лидерство в логистике в своем сегменте.



Byrysbek Tashbaev,  
к.т.н., исполнительный директор  
Совета профессионалов по цепям поставок

Одним из основных трендов в отрасли является снижение минимального заказа MOQ<sup>1</sup> и увеличение частоты поставок. К этому идет рынок с развитием канала формата PROXI<sup>2</sup>. Ценность от такого изменения для

компаний-ритейлеров достаточно высока и коррелирует с их целями, обеспечивая снижение запасов и «замороженных» средств в них, сокращение складских площадей, гибкость в обеспечении потребности клиентов (продукция с максимальной свежестью, моментальное реагирование на изменение спроса, персонализация продукции под изменения). В стратегии управления цепями поставок во многих компаниях-ритейлерах эти изменения характеризуются как Win-Win, но при этом они являются достаточно чувствительными для поставщиков, увеличивая операционные логистические затраты. Так, в 2017–2018 гг. количество проектов по реконструкции логистических процессов и инфраструктуры под указанные изменения, реализуемых проектной группой Координационного совета по логистике, увеличилось примерно на 40%. Это показывает, что компании-производители, выстраивая свои процессы под новые требования сетей, готовы инвестировать в инфраструктуру и технологии. Правда, большой радости акционеров и инвесторов этих компаний из-за необходимости выделения дополнительных инвестиций наблюдать не приходится.



Василий Демин,  
к.т.н., заместитель директора  
Координационного совета по логистике,  
директор Научно-образовательного  
центра инновационных технологий  
в логистике МАДИ

<sup>1</sup> Minimum order quantity – минимальный размер заказа.

<sup>2</sup> Один из форматов магазинов у дома.

Глубину происходящих изменений можно хорошо понять на примере трансформации логистики одной из компаний – отечественного производителя продуктов питания: 3 года назад компания завершила очередную модернизацию своего склада готовой продукции, вложив значительные инвестиции в переход на узкопроходную технологию хранения, с таким расчетом, что планируемой вместимости склада хватит как минимум на ближайшие 5 лет. Уже в начале третьего года эксплуатации нового склада менеджмент компании увидел, что мощностей склада не хватает и это притом, что фактические значения по объемам хранения соответствовали прогнозным. Причиной дефицита мощностей стало изменение структуры грузопотоков, инициированное большинством сетей по выполнению задачи снижения минимального заказа МОQ и увеличение частоты поставок. К этому условию добавилось жесткое требование по размещению одного SKU на одной палете, приводящее к тому, что даже продукция категорий А и В могла отправляться максимум в 1–2 слоя на поддоне, а иногда и по 3–4 небольших упаковки на нем. Таким образом, данное изменение вызвало у поставщика необходимость увеличения вместимости склада, количества персонала и подъемно-транспортного оборудования (ресурсоемкость обработки кубического метра продукции на складе на исходящем потоке возросла в 5–7 раз по сравнению с отгрузками монопалетами или 2/3, 1/2 палеты). Также увеличились и транспортные затраты на доставку партии от производителя до РЦ сети. Все это привело к необходимости глубоких структурных изменений как логистических процессов компании производителя, так и технологии и инфраструктуры. В том числе компанией осуществляется переход на сверхплотные и автоматические технологии хранения и грузообработки в части внешних процессов, переход на пулинг и технологию BBXD.

Исходя из указанного примера можно увидеть, что требуется поиск решений, которые действительно приведут к стратегии Win-Win при коллаборации участников в цепочке поставок, а не только к преимуществам для одной стороны. К таким решениям относятся:

- пулинг;
- совместная доставка партнерами и конкурентами в сотрудничестве;
- использование технологии BBXD;
- переупаковка на меньшую кратность на разных этапах цепи поставок;
- оценка и прогнозирование на основании всей цепи поставок до полки, чтобы правильно понимать, что хочет клиент;
- определение оптимальной партии поставки с учетом стоимости доставки, хранения и грузообработки;
- переход от требования «одно SKU – один поддон» к возможности размещения на одном поддоне нескольких наименований, но с четким визуальным и физическим разделением на слои.

Еще одним важным трендом в изменении стратегии сетей, к которому стоит готовиться – это переход на омниканальность и необходимость получения синергетического эффекта от такой трансформации. Такие изменения требуют инфраструктурных и технологических изменений в первую очередь на распределительных центрах сетей. Наряду с данным трендом появляется сопутствующий – повышение требований к скорости обслуживания. Так, в стратегии одной из компаний-ритейлеров зафиксирован переход к скорости обслуживания заказа клиента (от момента получения информации о заказе до момента доставки) на уровне 1,5 ч, из них 0,5 ч на обработку на складе и 1 ч на доставку.

Поддержка таких изменений без увеличения операционных затрат возможна только за счет применения принципиально новых технологий.

Ярким примером таких изменений является проект компании-клиента Координационного совета по логистике по изменению технологии работы логистического центра и технологии доставки. Так, за счет глубокой автоматизации и роботизации всех технологических процессов (рис. 1) от приемки до отгрузки время прохождения одной единицы товара на объекте уменьшено до 20 мин. То есть если даже клиент заказал ту продукцию, которая еще только поступила в автомобиле к посту разгрузки, то уже через 20 мин она будет в транспорте, доставляющем ее к клиенту. При этом рынок логистических услуг почти не готов к такому уровню требований и не имеет готовых предложений по срочной и при этом экономичной доставке. Выход был найден в направлении партнерства с компаниями, осуществлявшими сервис по экспресс-доставке еды, что позволило обеспечить требуемую скорость и вписаться в экономически обоснованный бюджет.

Как видно из примеров, приведенных в статье, лидерами становятся те компании, которые могут своевременно увязать стратегию своего развития с изменениями в управлении цепями поставок и реализовать инфраструктурные и управленческие проекты, обеспечивающие эти изменения. ■



Рисунок 1. Пример имитационной модели автоматизированного распределительного центра ритейлера