



METRO CASH & CARRY: УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК КРУПНОЙ СЕТИ

СОВМЕСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ МАГАЗИНОВ ЧЕРЕЗ КООПЕРАЦИЮ С ПОСТАВЩИКАМИ



Руслан Рыжонков,
заместитель генерального директора по
управлению цепями поставок и логистике
METRO Cash & Carry

Любой коммерческой организации, будь то производитель или ритейлер, система управления цепочкой поставок является логическим продолжением выстраиваемой компанией коммерческой стратегии. Поэтому прежде чем начинать анализировать логистические процессы, необходимо ответить на вопросы: зачем компания существует на рынке? Какой уникальный продукт она предлагает своим клиентам? Чем она отличается от конкурентов, и в чем ее ценность для рынка? Эти ключевые элементы позволяют сформулировать ценностное предложение компании, которое хотя и не обеспечит само по себе долгое и успешное развитие в экономической экосистеме, но создаст для этого необходимую основу.

Ошибкой будет полагать, что эффективную систему снабжения нужно выстраивать уже на финальном этапе формирования стратегии, когда все остальные ее элементы уже сформулированы и определены. При таком подходе компания рискует столкнуться с ситуацией,

когда прекрасно нарисованная на бумаге и великолепно воспринимаемая клиентами концепция окажется нежизнеспособной, просто потому что товар – то самое уникальное ценностное предложение – не будет доставлен клиенту в том объеме и с тем качеством, которое необходимо.

Таким образом, прежде чем приступить к формированию стратегии управления цепочкой поставок предприятия, нужно получить от коммерческой функции необходимые вводные о том, как будет выглядеть коммерческое предложение, в чем состоит запрос бизнеса.

Базовые вводные для формирования целостной стратегии Supply Chain ритейлера могут быть такими:

1. Кто наш клиент? Каковы потребности его бизнеса? Готовы ли клиенты на системном уровне предоставлять прогнозы своих закупок?

2. Какой уровень сервиса мы собираемся оказывать клиентам в зависимости от их приоритизации в нашем портфеле?

3. Что конкретно мы подразумеваем, когда говорим: «сервис клиенту»? Только полноту и своевременность доставки, или сюда входит также оказание сопутствующих услуг, например, специальная упаковка, горячая линия поддержки, упрощенный документооборот и т.п.?

4. Какой ассортимент мы собираемся продавать? Какой уровень сервиса ожидается в разрезе различных ассортиментных групп?

5. Какие специфичные требования к мастер-данным артикулов мы предъявляем и для чего?

6. Какова география присутствия, какие специфичные требования к цепочке поставок существуют для торговых центров разной степени удаленности от центра?

7. Кто наши поставщики? Сколько их, какие у нас с ними выстроены коммерческие отношения?

8. Готовы ли поставщики к совместному управлению ассортиментом, построению прогноза и совместным проектам, направленным на повышение эффективности общей цепочки поставок?

9. Какова специфика организации наших торговых площадей? Достаточно ли там места для хранения запасов, или магазины будут работать от поставки до поставки?

Эти базовые элементы уже являются вводными для выстраивания процессов прогнозирования, операционного планирования, транспортной и складской логистики. Все вместе эти элемен-



Рисунок 1. Сквозная система управления цепочкой поставок ритейлера

ты формируют сквозную систему управления цепочкой поставок сети (рис. 1).

Цепочка поставок крупной торговой сети – это сложный сквозной процесс, который значительно шире классического представления о цепочке как о четырех элементах: «поставщик сырья – производитель – магазин – потребитель».

Проведем небольшой анализ некоторых ключевых элементов цепочки поставок ритейлера, используя для иллюстрации пример компании METRO Cash & Carry – центра мелкооптовой торговли продуктами питания.

Клиенты METRO

Для начала стоит отметить, что компания METRO не является классическим ритейлером, а больше нацелена на оптовые продажи профессиональным клиентам сегмента HoReCa (отели, рестораны, кейтеринги), а также представителям независимой розницы – владельцам частных торговых точек и «магазинов у дома». При этом потребности у таких клиентов заметно отличаются. Если для ресторанов первично высокое качество товаров, быстрая доставка и высокий уровень сервиса, то для магазинов





у дома крайне важным является широкий ассортимент и доступная цена. Канал доставки для такого бизнеса играет большую роль. Как известно, во всем мире онлайн-торговля с ускоренной доставкой заказанных товаров развивается очень быстрыми темпами. Согласно различным источникам, на текущий момент более 17% всех продаж в мире идут через доставку: клиентам удобно и выгодно заказать товар на специальном сайте, а не тратить время на поездку в магазин. Этот факт накладывает определенные обязательства и на нас, как на

предпочитаемых поставщиков высококачественных товаров.

Здесь стоит сделать небольшое отступление и уточнить, что для отдела Supply Chain клиентом является также и внутренняя коммерческая служба: отдел закупок и дирекция управления торговыми центрами. В METRO на момент написания статьи работают 93 торговых центра, представленных в 51 регионе России: от Калининграда до Иркутска. И именно торговые центры являются «лицом», «передовой» сети, там покупатель встречается с компанией и составляет о ней свое мнение, голосуя рублем за высокое качество и сервис.

Сервис и ассортимент

Сервис для клиента METRO – это в первую очередь доступность товара на полке в момент покупки. А для клиента доставки – отношение доставленного в нужном качестве товара к общему заказу. К сожалению, в России пока сложно найти хорошие практики точного онлайн-мониторинга показателя OSA (on shelf availability), а выборочные несистемные проверки не показывают всей полноты картины, трудно поддаются анализу и совершенно непригодны для формирования конкретных действий.

Однако здесь можно воспользоваться двумя простыми формулами, чтобы решать проблему по частям:

$$\text{On Shelf Availability} = \frac{\text{Stock Availability} - \text{Replenishment error}}$$

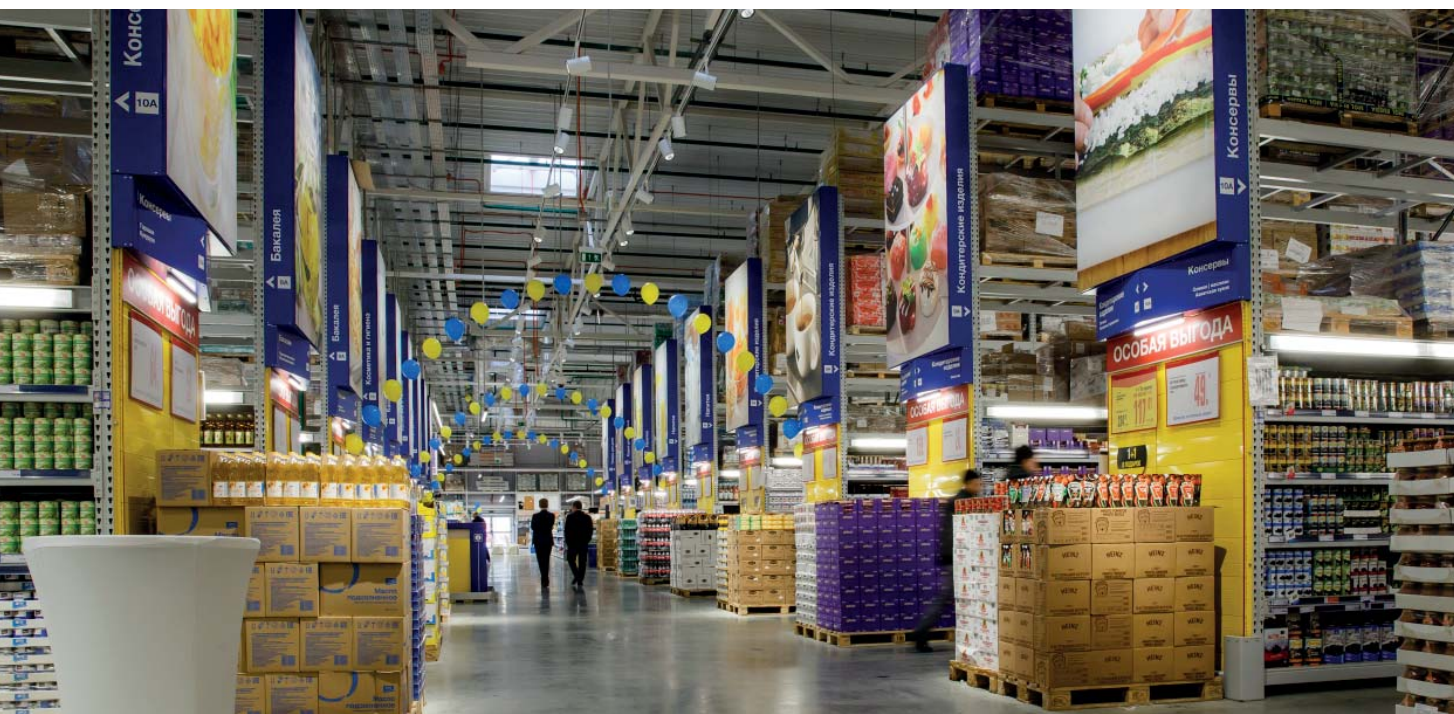
Если с ошибкой пополнения разбирается команда ТЦ, то на факторе Stock Availability, или на понятии доступности товара в стоке торгового центра на начало операционного дня, хотелось бы остановиться отдельно.

$$\text{Stock Availability} = \frac{\text{Доступные артикулы}}{\text{Общая активная матрица ТЦ}}$$

При этом для каждой части этого уравнения существуют разные трактовки.

Например, какой артикул считать доступным для продажи? В разных источниках можно найти различные рекомендации. Я встречал такой вариант: при наличии одной единицы товара в информационной системе магазина сток считать доступным. Конечно, это не отражает реальной картины, поскольку магазину предстоит оперировать с товаром в течение всего дня, поэтому наиболее рационален подход, при котором достаточным будет считаться запас на один день продаж.

Возникают вопросы и про определение активной матрицы. В среднем в одном торговом центре METRO продается от 30 до 35 тыс. уникальных наименования товаров, что превышает общую матрицу некоторых торговых сетей



в несколько раз. При таком обширном ассортименте неизбежно возникают ситуации, когда часть позиций, оставаясь в буклетах и клиентских каталогах, а иногда и на полочных ценниках, по тем или иным причинам не может быть поставлена. Причины разные: проблемы на производстве у поставщика, сложности с таможенным оформлением импортных товаров, несогласованная с поставщиком закупочная цена, в конце концов – пересмотр категории, который влечет за собой изменение матрицы. Безусловно, в каждом случае нужно разбираться индивидуально, однако общий принцип, которого мы придерживаемся: если мы приняли решение торговать этим ассортиментом в нашем магазине, предложили его клиентам, то именно на эту матрицу и ориентируемся при расчете показателя Stock Availability. А если так получилось, что товар по коммерческой причине более не может быть предложен клиенту (например, снят с производства), то мы должны предложить нашим покупателям равноценную замену.

Чтобы обеспечить высокий уровень доступности товара на полке или при сборке в доставке, мы работаем в нескольких направлениях.

- Фокусируемся на ключевом ассортименте.

Имея в матрице несколько десятков тысяч наименований, обеспечить бесперебойность поставок непросто. По-

	Поставщик	Ритейлер
Преимущества	1. Хорошо знает свой ассортимент и его поведение. 2. Знает о планирующихся акциях в других сетях и может лучше прогнозировать поведение покупателя в конкретной сети	1. Хорошо знает поведение всей категории в целом. 2. Обладает информацией о покупательском поведении в этой категории, но у производителя-конкурента в этой сети
Сложности	Заинтересован продать больше товара в сеть, иногда ставя во второй приоритет списания в случае недостаточного спроса	Ведет себя осторожно, боится на случай превышения прогноза над реальным спросом
Что делать?	Доверять друг другу, совместно работать над повышением эффективных и прибыльных продаж	

этому важно, чтобы коммерческая команда определила те артикулы, которые наиболее востребованы нашими потребителями, за которыми они готовы приходить именно к нам. Безусловно, не забывая при этом взвешенно подходить к оценке прибыльности каждой категории, выстраивая сбалансированный между продажами и прибылью портфель товаров.

- Обеспечиваем высокий уровень ассортиментной дисциплины.

Выбранный ассортимент должен всегда быть активен в системе для заказа у поставщика, мы должны строго следить за тем, чтобы уровень допуще-

ний на проблемы с поставкой не превышал долей процента.

- Выстраиваем умную систему прогнозирования продаж.

Здесь важно учитывать поведение потребителей в сопоставимых периодах в прошлом, а также собирать информацию от профессиональных клиентов: какой объем они будут готовы приобрести при таком уровне ценового предложения в будущем. Конечно, всегда остаются факторы, которые невозможно учесть на 100%: поведение конкурентов, изменение экономической ситуации в регионе, погодные условия и много чего еще. Но базовые ожидания выстраивать необходимо.





Одним из инструментов повышения точности прогнозирования является тесная работа ритейлера и поставщика, например, обсуждение и совместное планирование в первую очередь промо-акций, ведь у обеих сторон есть свой опыт и взгляд на будущее.

Единственным реальным способом повышать точность совместного прогнозирования является метод проб и ошибок: совместные тестовые прогнозы на ограниченном ассортименте показывают результаты лучше среднестатистических самостоятельных упраж-

нений. Однако стоит помнить о том, что для масштабирования такого подхода на большую выборку артикулов необходим серьезный процесс, встроенный в систему S & Op (Sales & Operations planning) всех участников. Он должен быть подкреплён необходимыми информационными системами, позволяющими прогнозировать потребительское поведение на основании обработки большого массива данных.

- Обеспечиваем непрерывный рост показателей исполнения заказа – OTIF (On Time In Full).

Когда мы начинали работу с сервисом несколько лет назад, показатель OTIF едва превышал 60%. На текущий момент сервис близок к 90%, что с учетом сложности ассортиментной матрицы (более 100 тыс. наименований товаров на уровне всей страны), а также широкой географии поставок может быть расценено как хороший прогресс. Работа с каждым конкретным поставщиком, согласование графиков поставок на распределительный центр и в магазины, совместное планирование предстоящих промоактивностей, обеспечение высокого уровня качества и скорости сборки заказа на складе, а также точная и своевременная доставка и разгрузка транспортных средств в магазинах позволяют повышать общий уровень доступности товаров компании METRO на полках и для клиентов доставки.

Качественная физическая логистика позволяет обеспечивать высокий уровень сервиса при оптимальном уровне затрат.

Распределительный центр Ногинск – сердце компании

Компания Metro Group Logistics (MGL) входит в группу компаний METRO и решает операционные логистические вопросы по управлению складами и платформами, транспортировке грузов, оказывает поставщикам качественный сервис по оптимальным ценам. Долгое время MGL была слабо интегрирована с METRO Cash & Carry. Сначала мы работали с внешними провайдерами, а в 2008 г. построили в России свой склад и начали его развивать. Со временем мы сильно локализовались. Несмотря на то, что коллеги из Германии по-прежнему нас поддерживают (в частности, помогли установить упаковочную линию для фруктов и овощей), мы самостоятельно внедряем многие технические решения и производим оптимизацию процессов. Конечно, мы всегда нацелены на поиск интересного опыта, следим за тенденциями и стараемся им следовать.

В доставке до магазинов более половины товарооборота торговой сети проходит через собственные распределительные центры: кросс-доки и централизованный сток. Остальное идет либо прямыми поставками через крупных поставщиков, которые могут себе это позволить, либо находится локально в регионе присутствия торгового центра. На текущий момент более 50% товарооборота, проходящего через распределительные центры, приходится на РЦ MGL в Ногинске. Это сердце нашей компании, которое ежедневно прокачивает



ет огромные товаропотоки: в сутки мы принимаем и отгружаем сотни автомобилей, десятки тысяч палет и миллионы упаковок с товаром.

Склад в Ногинске является собственным активом компании, который позволяет обеспечивать высокий уровень сервиса и адаптивности под сезонные колебания, а поскольку уровень товарооборота на этой площадке высокий – уровень затрат мы также можем удерживать на оптимальном уровне.

Одним из инструментов, который мы активно используем в ежедневной работе, является методология Кайдзен, или система непрерывных улучшений на всех уровнях. Система построена по принципу «от общего к частному»:

- цели для РЦ формулируются исходя из общих целей компании и логистической функции, трансформируясь в показатели SQCDME¹ для всего распределительного центра;

- далее цели каскадируются на уровень конкретной платформы, приобретая форму измеримых показателей, отслеживаемых менеджером склада на ежедневной основе. Доски с показателями размещаются в том месте, где они будут видны всем сотрудникам;

- на собраниях смен прогресс по целям платформы обсуждается мастерами с рабочими склада, а все предложения и проблемы вносятся в таблицу PDCA². Этот инструмент позволяет отслеживать простые и понятные действия на уровне смены, а рабочие видят результаты своей деятельности и имеют возможность немедленно реагировать на отклонения.

Эти меры позволили достичь хороших результатов эффективности всей цепочки.

Показатели в динамике за 1 календарный год:

- уровень производительности склада (мы его измеряем в коробках в час) увеличен 10% за год;
- уровень удельных затрат на одну отгруженную упаковку сокращен на 13%.

Показатели сервиса для торговых центров:

- качество комплектации товара на РЦ – 99,95%;
- уровень своевременности доставки в магазины – 97,4%.

Региональные распределительные центры – быть ближе к потребителю

С целью улучшения качества товаров в сибирском регионе открыта фруктово-овощная платформа. Исторически товар приезжал в регион уже с определенными потерями, также они были в торговых центрах. Как следствие, в магазинах падал трафик, клиенты, видя плохое качество товаров, просто не хотели их брать. После открытия в июне прошлого года фруктово-овощной платформы в Новосибирске ситуация значительно улучшилась, и сейчас от торговых центров поступают исключительно положительные отзывы (в конце года я посещал Сибирь и знаю это из личных наблюдений и отзывов торговой команды региона). Решение действительно сработало – качество продукции, предлагаемой нашим клиентам, ощутимо выросло.

Спустя более года использования фруктово-овощной платформы в Новосибирске, мы посчитали возможным открыть ее для наших поставщиков других категорий товаров. И в настоящее время мы ведем дополнительную централизацию поставщиков из других категорий, отдавая предпочтение тем, чьи фабрики расположены в Сибирском регионе. Таким образом, достигается сокращение времени доставки продукции на 3–4 дня, а значит, уменьшается время реаги-



рования на изменяющийся спрос и оптимизируются транспортные издержки.

Вместо заключения

По моему глубокому убеждению, ключевой элемент любой цепочки поставок – это правильно обученный и мотивированный персонал. Система работает только тогда, когда ей управляют профессиональные сотрудники, всегда ищущие возможности развития, открытые к изменениям и готовые работать с полной отдачей. Мы в METRO гордимся нашей логистической командой, потому что именно эти люди двигают нашу цепочку поставок вперед!



¹ SQCDME – терминология Кайдзен, буквально расшифровывающаяся как safety, quality, cost, delivery, morale, environment. Все показатели эффективности процессов склада раскладываются по этим блокам, что облегчает работу с ними на ежедневной основе и дает правильный фокус для менеджмента и рабочего персонала.

² PDCA – Plan – Do – Check – Act.