



Валерий Разгуляев,
управляющий по информации
«Избенка–ВкусВилл»

КАК ПОЛУЧИТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ СКИДКИ НА ДОСТАВКУ

Можно ли снизить затраты на доставку на 16,4%, сэкономив при этом более 4 млн рублей ежемесячно? Результаты проекта по снижению затрат на доставку на примере компаний «ВкусВилл» и «Избенка» показали, что это реально. Данный проект позволил улучшить качество поставок: сократить время доставки, гарантировать сохранность доставляемой продукции. Указанные компании рассматриваются в едином проекте, поскольку имеют общее управление и финансовые показатели.

Поиск наилучшего решения

Последняя волна кризиса ознаменовалась резким падением рентабельности во многих сферах экономики. Не стали исключением и логистические операторы: клиенты попытались снизить свои издержки за счет получения дополнительных скидок на оказание логистических услуг. Для многих игроков рынка это стало серьезным испытанием, так как зачастую снижение цен на фоне падения объемов перевозок и хранения грузов ставило под угрозу сам логистический бизнес. Пытаясь снизить собственные издержки, логистические операторы отказывались от всех не первоочередных затрат, но в результате качество оказываемых услуг падало, ударяя по интересам клиентов. Под качеством услуги в данной статье подразумеваются все аспекты, важные для клиентов, получающих данную услугу.

Чтобы клиент остался доволен и качеством оказанной услуги, и ее ценой, логистические операторы должны предоставлять заказчику *правильные скидки*, которые не будут вынуждать логистическую фирму снижать качество предоставляемой

услуги, а иногда даже помогать ей повысить его. Компании, снижающие цены в ущерб качеству, ведут в корне неправильную политику. Приведем в пример американский автопром, который мог повышать качество только за счет увеличения себестоимости, или, напротив, снижать себестоимость в ущерб качеству. В итоге из-за этой неверной предпосылки американская автомобильная промышленность проиграла японскому автопрому, качество продукции которого еще полвека назад считалось спорным.

Чем же было вызвано это «японское чудо»? Дело в том, что эти корпорации отказались от ошибочного мнения, что качество нельзя повышать при одновременном снижении себестоимости. Более того, зачастую снизить совокупную себестоимость продукции было возможно благодаря повышению качества некоторых внутренних операций. Разумеется, японские компании не сразу стали тем, чем они сейчас являются, как только отказались от ошибочного предположения, но никакие другие усилия не заменили бы эту смену фундаментального принципа. Поэтому для получения правильных скидок у логистических операторов необхо-

димо отказаться от противопоставления качества и себестоимости и не только от этого. Еще одним сложным психологическим моментом должен стать отказ от противостояния с самим логистическим оператором, так как снижение себестоимости оказания услуг и повышение их качества – это общие интересы заказчика и оператора. Общая цель обеих сторон – сделать ценообразование логистического оператора прозрачным, зафиксировать прибыль, которую он получает, оказывая услуги, и понять из чего складывается себестоимость услуг. Тогда клиент сможет уменьшать себестоимость операций логистического оператора, снижая конечную стоимость услуг без ущерба для логистической фирмы и своего бизнеса. Такой принцип сейчас активно внедряется в виде концепции управления цепочками поставок (Supply Chain Management) – УЦП. В рамках концепции вся цепочка контрагентов от добычи сырья до продажи конечному потребителю продукта воспринимается как единое целое. Соответственно, контрагенты в этой цепочке поставок действуют сообща, четко осознавая, что долгосрочный выигрыш кого-то из них невозможен за счет проигрыша другого.

Концепция управления цепочками поставок развивает идеи предшествующей *концепции логистики*, которая основана на снижении совокупных издержек всего предприятия. Причем в случае с УЦП имеется в виду снижение совокупных издержек всей цепочки поставок. Например, если нам выгоднее фасовать продукцию у производителя, а не у дистрибутора, мы

так и поступим, разделив полученную выгоду в равной мере между производителем и дистрибутором. Так же нужно делить и экономию, совместными усилиями полученную от сокращения издержек у логистического оператора.

Некоторые специалисты полагают, что профессиональный логистический оператор и так уже работает на минимуме себестоимости, поэтому пользоваться его услугами выгоднее, чем создавать и поддерживать аналогичную структуру в рамках своей компании. Действительно, грамотные логистические операторы постоянно улучшают эффективность, так как они живут на эту разницу в эффективности работы. Но любая компания, оказывающая услуги, ищет наилучшее решение на входных данных, которые она получает от клиента. Очень часто небольшие изменения в рабочих процессах заказчика позволяют получить совершенно иную ситуацию у логистического оператора, в результате чего наилучшее решение оказывается гораздо эффективней, а значит, дешевле для обеих сторон. Вот почему не стоит перекладывать на плечи логистического оператора решение задач по сокращению его издержек. Нужно учитывать, что логистический оператор при всем желании не сможет просчитать оптимизацию рабочих процессов клиента. Разумеется, издержки на операционную деятельность со стороны фирмы-заказчика нужно снижать, рассчитывая, как то или иное изменение повлияет на затраты во всей цепочке поставок, чтобы небольшая экономия на тарифах логистического оператора не обернулась для клиента серьезными издержками в другом логистическом звене.

В подобном анализе возможной экономии обязательно должен принимать участие аналитик или другой сотрудник, специализирующийся на снижении затрат в цепочке поставок с вашей стороны. Если в компании нет таких специалистов, стоит пригласить независимого консультанта для разовой оценки возможных вариантов снижения совокупных затрат. Как показывает практика, окупаемость таких проектов для средних и крупных компаний составляет считанные месяцы. Что касается малых фирм, то здесь целесообразнее не приглашать независимого консультанта, чей гонорар может равняться прибыли всей

компании за месяц, а кому-то из руководящего состава пройти обучение с уклоном по интересующей специфике, применив полученные навыки и знания на практике, и самостоятельно реализовать необходимые изменения.

Получение правильных скидок на доставку на примере компаний «ВкусВилл» и «Избенка»

Работа над проектом с участием компаний «ВкусВилл» и «Избенка» началась с определения внутренней неэффективности: обнаружились случаи доставки части грузов избыточными транспортными средствами, в результате решили продукцию от некоторых поставщиков доставлять по объединенным маршрутам, за счет чего получили снижение затрат на конкретных маршрутах до 1,5 раз. Кроме этого, недоработки были выявлены и в учете доставок, причем все ошибки, совершенные по вине клиента, быстро обнаруживались перевозчиками и по их требованию исправлялись, но в обратную сторону это работало не всегда четко. Чтобы избежать ситуации оплаты доставок, которых не было вообще, к блоку автоматизации учета транспорта подключили данные из складской программы. Соответственно, если склад от поставщика в этот день ничего не приходовал, значит, и доставка не осуществлялась. Дополнительную экономию получили за счет обсуждения с поставщиками продуктов, чьими силами лучше осуществлять

доставку. Выяснилось, что в ряде случаев поставщик сам доставляет продукцию в Москву для других клиентов, и наш груз он может докладывать к своему. Это позволило снизить стоимость доставки данной продукции в 2–3 раза.

Следующим этапом стали бизнес-встречи со всеми транспортными компаниями, обеспечивающими доставку, где мы объяснили объективные причины необходимости снижения нами всех издержек, включая затраты на транспорт. Мы показали, что к этому моменту уже провели оптимизацию собственных затрат, в том числе заработной платы, включая офисных сотрудников. Всю эту экономию мы отдали нашим клиентам, не повышая розничных цен. Таким образом, наша фирма стала единственной розничной компанией в Москве, показавшей 3% средневзвешенного роста цен с начала 2014 года.

После того как пришло понимание необходимости изменений как для нас, так и для наших партнеров, решено было проработать все проблемы, из-за которых они теряют деньги, обслуживая нас. В течение месяца вместе с нашими перевозчиками мы обсуждали только указанные проблемы и их решения. В основном в сферу внимания попали потери времени на погрузке и разгрузке, обусловленные:

- ожиданием транспорта в очереди;
- недостаточной механизацией самого процесса погрузки и разгрузки;



- неготовностью груза или сопроводительных документов к оговоренному сроку.

В рамках решения этих задач пришло понимание, что нам не хватает еще одного полноценного распределительного центра, и мы запустили второй (это было необходимо и по другим причинам). А полученная экономия на транспорте стала дополнительным подтверждением правильности данного решения.

Решив обозначенные проблемы, мы с перевозчиками вернулись к проблеме снижения тарифов. Перевозчики были благодарны за проведенные изменения, однако не были готовы к существенному снижению ставок, поэтому мы организовали тендер на перевозки. В период подачи текущими перевозчиками заявок на участие в тендере обнаружилось, что никто из них не давал цены лучше на маршруты других транспортных компаний, а на свои каждый немного их снизил, отдавая дань проведенной нами работе. Тогда в тендер была приглашена новая транспортная компания «Астерон». Предложив свои коммерческие ставки, она не получила значительных объемов грузоперевозок, но благодаря ее участию в тендере ценовые предложения текущих перевозчиков изменились.

В итоге выполнения всех мероприятий затраты на доставку снизились на 16,4%, что дало более 4 млн рублей экономии ежемесячно. При этом ухудшения качества поставок не произошло, а в ряде случаев были улучшены сроки и сохранность доставляемой продукции. В работе над проектом очень помогли сотрудники группы компаний «Магнат»: директор по техническому развитию Алексей Машанов, региональный менеджер по логистике Николай Яковлев, а также эксперт по транспортной логистике «ЭкспимпЛогистик» Кирилл Кирсанов.

Другие примеры

Пример 1. Самый распространенный пример правильных скидок – снижение пиковых нагрузок на логистического оператора. Обычно для компании-клиента это выливается в требование тщательнее планировать поставки и отгрузки, чтобы крупные поставки не приходили одновременно, а также в моменты, когда ожидаются массовые отгрузки. В результате

такого планирования пиковые грузопереработки с 250–300% среднесуточных оборотов падают до 150%, а у логистического оператора снижается потребность в резервных сотрудниках и единицах складской техники на случай обработки пиков. Причем последние становятся более предсказуемыми на уровне дней, благодаря чему логистический оператор может принять дополнительные меры по снижению затрат на их обслуживание. Полученная в результате экономия делится поровну между логистическим оператором и его клиентом через снижение на соответствующий процент тарифов логистического оператора.

Иногда у клиента остается возможность пиково загрузить логистического оператора, но по другой ставке и при условии, что таких пиков не будет больше оговоренного количества в месяц, кроме этого, клиент должен предупреждать логистического оператора об ожидаемом пике за сутки.

Пример 2. Логистический оператор обслуживал производителя, который складировал у него, кроме готовой продукции, еще и детали для ее изготовления. Последние не оснащались штрих-кодом, упаковка не была унифицирована, а часть грузов поступало навалом. В результате логистический оператор постоянно нес дополнительные затраты на приемку и отгрузку этого товара, раздувалось время, необходимое на работу. К ошибкам во время приемки и отгрузки деталей все так привыкли, что закладывали их при отгрузке, отпуская больше необходимого на сборке количества. В этом случае унификация и маркировка короба производителем привели к существенному снижению затрат и ошибок логистического оператора, а также ускорению грузопереработки. Экономия поделится между логистическим оператором и производителем деталей в соотношении 30 к 70, так как последний взял на себя дополнительные траты по упаковке и маркировке своих позиций.

Пример 3. Логистический оператор для своего клиента осуществлял как отгрузку целыми коробами и паллетами, так и штучный отбор для небольших отгрузок. При этом в крупных отгрузках зачастую встречались смешанные наборы, когда одна и та же позиция набиралась для одной отгрузки и целыми коробами, и штучно. Доходило до курьезных случаев, ког-

да по накладной отгружалась целая паллета по позиции, и еще несколько единичных ее упаковок. Для всех было очевидно, что и логистический оператор, и его клиент несли издержки напрасно. В результате внедрения в корпоративную информационную систему этого клиента функции округления крупных отгрузок до кратного коробу и паллете количества объем штучного отбора существенно снизился. Полученную экономию поделили между логистическим оператором и клиентом в соотношении 20 к 80, так как именно последний понес основные издержки на изменение своей информационной системы и донесение до потребителей продукции новой политики отгрузок. Кроме этого, ему иногда приходилось округлять крупные отгрузки в меньшую сторону и терять часть текущей прибыли, хотя глобально поток не изменился, так как потребность в этих позициях осталась такой же, просто она стала удовлетворяться кратными партиями.

Пример 4. Логистический оператор обслуживал клиента, у которого конкурентным преимуществом был высокий уровень логистического сервиса – не ниже 96%. Когда выяснилось, что в новых условиях съезжившаяся прибыль не покрывает всех издержек, соответствующих этому уровню, было принято решение дифференцировать номенклатуру для обеспечения различных уровней для разных по значимости товаров. Вся ассортиментная матрица была поделена на три группы, сформированные по принципу ABCD-анализа¹:

- группа А – примерно 5% знаковых товаров, которые формировали 65% оборота, должны были обрабатываться с еще более высоким уровнем сервиса – 99%;
- группа В – около 30% товаров-среднячков, дающих около тех же 30% оборота, обрабатывались со старым уровнем сервиса – 96%;
- группа С – для всех оставшихся позиций, где уровень сервиса устанавливался значительно ниже – 73%. Итоговый уровень сервиса по всей номенклатуре

¹ ABCD-анализ – метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия.

оказался на уровне 97%, что даже превысило изначальные 96%.

Но так как последняя группа содержит больше всего позиций, которые из-за редких отгрузок сильнее всего подвержены неравномерному спросу, до разделения номенклатуры именно эта группа требовала больше всего усилий по поддержанию высокого качества обработки. После разделения номенклатуры в зоне подбора за счет группы С было высвобождено дополнительное место, которое заняли позиции группы А. В результате уровень сервиса последней вырос, а количество срочных подпиток зоны подбора, которые помимо плановых приходилось выполнять логистическому оператору, резко сократилось. Как результат, сократились и затраты на складские операции, и время подбора. Последний эффект был достигнут за счет улучшения обслуживания отгрузок по позициям группы А из зоны подбора, где они теперь всегда есть в наличии, а также за счет отсутствия необходимости в срочных пополнениях по группе С, а значит, и соответствующего ожидания по сбору всего заказа, в котором содержатся позиции из этой группы, закончившиеся в зоне подбора.

Правильное получение неправильных скидок

*Предоставленные сами себе со-
бытия имеют тенденцию разви-
ваться от плохого к худшему.*

Закон Мерфи

Даже если давление рынка требует снижения цен в ущерб качеству, очевидно, что тесное взаимодействие с логистическим оператором позволит сделать этот процесс наименее болезненным и наиболее управляемым. Можно экономить на тех аспектах, которые не помешают выполнению обязательств компании. Например, можно договориться с логистическим оператором о снижении количества резервных сотрудников, которых он держал на случай пикового роста вашего грузооборота, при этом точность приемки и сборки не пострадают, а нехватка сотрудников выльется только в дополнительное время ожидания. Такое решение позволит избежать ситуации с увеличением процента пересорта. Тогда как об увеличении возможных сроков



отгрузки с клиентом можно договориться заранее. Это заведомо лучше и для вас, и для клиентов, чем постепенное неконтролируемое сползание по качеству отгрузок.

Пример 5. Логистический оператор при приемке товара на склад выгружал весь товар в коробах из транспортного средства, вскрывал каждый короб, проверял качество и пересчитывал каждую единицу вложения. Количество недовложений, пересорта и брака, обнаруженного во время приемки, не превышало 0,1% от общего объема, поэтому с логистическим оператором была достигнута договоренность, что проверяться будут только дорогостоящие позиции, неполные и имеющие явные повреждения короба, а все остальное принимается по маркировке. Подобное решение позволило ощутимо снизить затраты и ускорить приемку, а экономию поделили между логистическим оператором и клиентом в соотношении 40 к 60, поскольку на клиента ложилась дополнительная обязанность по отработке претензий на пересорт, недовложения и брак при отгрузке товара. В свою очередь клиент не предъявлял логистическому оператору аналогичных претензий при нехватке, пересорте и браке продукции, если они не превышали 0,1% от общего оборота. В рамках поиска решения по снижению издержек на логистику в ситуации невозможности снижения себестоимости услуг логистического оператора без ущерба для качества

необходимо рассмотреть еще один аспект – управление запасами².

Часто в компании к запасам относятся как к некой статичной картинке, которая зависит от внешних причин, но при этом жестко задает определенные условия всей логистике компании. По нашему мнению, это неверный подход. Управление величиной запасов – ряд взаимосвязанных задач, которые можно решать у себя на предприятии исходя из концепции логистики, а во всей цепочке поставок – исходя из концепции УЦП. Обе эти концепции развивает концепция тотального управления запасами (ТУЗ), в свете которой все бизнес-процессы рассматриваются исходя из запасов, необходимых для проведения того или иного решения в жизнь. Например, в свете ТУЗ основные запасы для всей цепочки поставок выгодно хранить у производителя, приплачивая ему за эту услугу. В этом случае затраты на услуги логистического оператора могут значительно снизиться, и вам не потребуются договариваться о скидках.

На все возникшие вопросы по итогам этой статьи мы с радостью ответим в рамках выступления на XIX Московском международном логистическом форуме, который пройдет в феврале 2016 года.

² Больше информации об эффективном управлении запасами можно найти на портале pravlenie-zapasami.ru.