



**Управленческие решения директора по
логистике: как изменилась парадигма
мышления топ-менеджера с момента
внедрения в компании ТОС**

Сергей Зверьяка
Руководитель логистики
фармацевтического направления
ООО «СУМАТРА-ЛТД»



Торговая сеть "КОСМО" - национальная сеть магазинов и аптек, основанная в 2000 году ООО "СУМАТРА-ЛТД".

Более 1 000 000 украинцев являются постоянными клиентами торговой сети "КОСМО", география присутствия торговых объектов распространяется на 30 городов в 12 областях Украины.

Сегодня, торговая сеть «КОСМО» состоит из:

- **92 магазинов**
- **30 аптек**









Аптеки КОСМО - фарм. маркеты, ассортимент состоит не только из лекарственных средств, также представлены сопутствующие товары, лечебная косметика, детское питание, товары для мам и детей и т.д.

Ассортимент аптеки насчитывает 6000 – 7000 sku








НеЖелательные Явления (НЖЯ) в управлении логистикой компании

-  По некоторым товарам в аптеках создаются избыточные запасы
-  В аптеках отсутствуют товары, которые входят в ассортимент
-  Часто не хватает акционных товаров
-  Иногда приходится заказывать лишнее, чтобы набрать минимальный заказ у поставщика





НеЖелательные Явления (НЖЯ) в управлении логистикой компании

-  Иногда на складах аптек нет места для хранения товаров
-  Сложность организации и контроля возвратов
-  Тратим много времени на формирование, корректировку заказа товара для аптек





Типичные политики управления товарным запасом в аптеках

- Прогнозирование спроса на основании продаж за предыдущий период
- Большинство запасов необходимо хранить ближе к покупателю - в торговой точке
- Категории товаров А и В страхуются надежными запасами, категория С обслуживается по остаточному принципу
- Ручные корректировки заказа перед отправкой поставщику
- Половина ассортимента доставляется в аптеки 1 раз в неделю



Типичные политики управления товарным запасом в аптеках

- Использование централизованного/локального заказа товаров для аптек
- Система приоритетов в поставках – «уровень авторитета» заведующей аптеки
- Накопление запасов под сезонные и акционные события в аптеках
- Улучшение локальных элементов системы
- Фокусирование на исполнение плана продаж



Что изменилось?

Текущая практика	ТОС управление запасами
Прогнозирование спроса на основании продаж за предыдущий период	Пополнение запаса по фактическим продажам в ТТ
Большинство запасов необходимо хранить ближе к покупателю - в торговой точке	Запас, страхующий сеть от ненадежности поставщиков, хранится на центральном складе
Категории товаров А и В страхуются надежными запасами, категория С обслуживается по остаточному принципу	Динамическое изменение буферов запаса в зависимости от изменения спроса в аптеке по каждой SKU
Ручные корректировки заказа перед отправкой поставщику	Автоматическое формирование заказа и пополнение до «буфера». Ежедневная автоматическая корректировка буфера запасов по каждой SKU
Половина ассортимента доставляется в аптеки 1 раз в неделю	Ежедневное пополнение всего, что продано вчера в аптеке

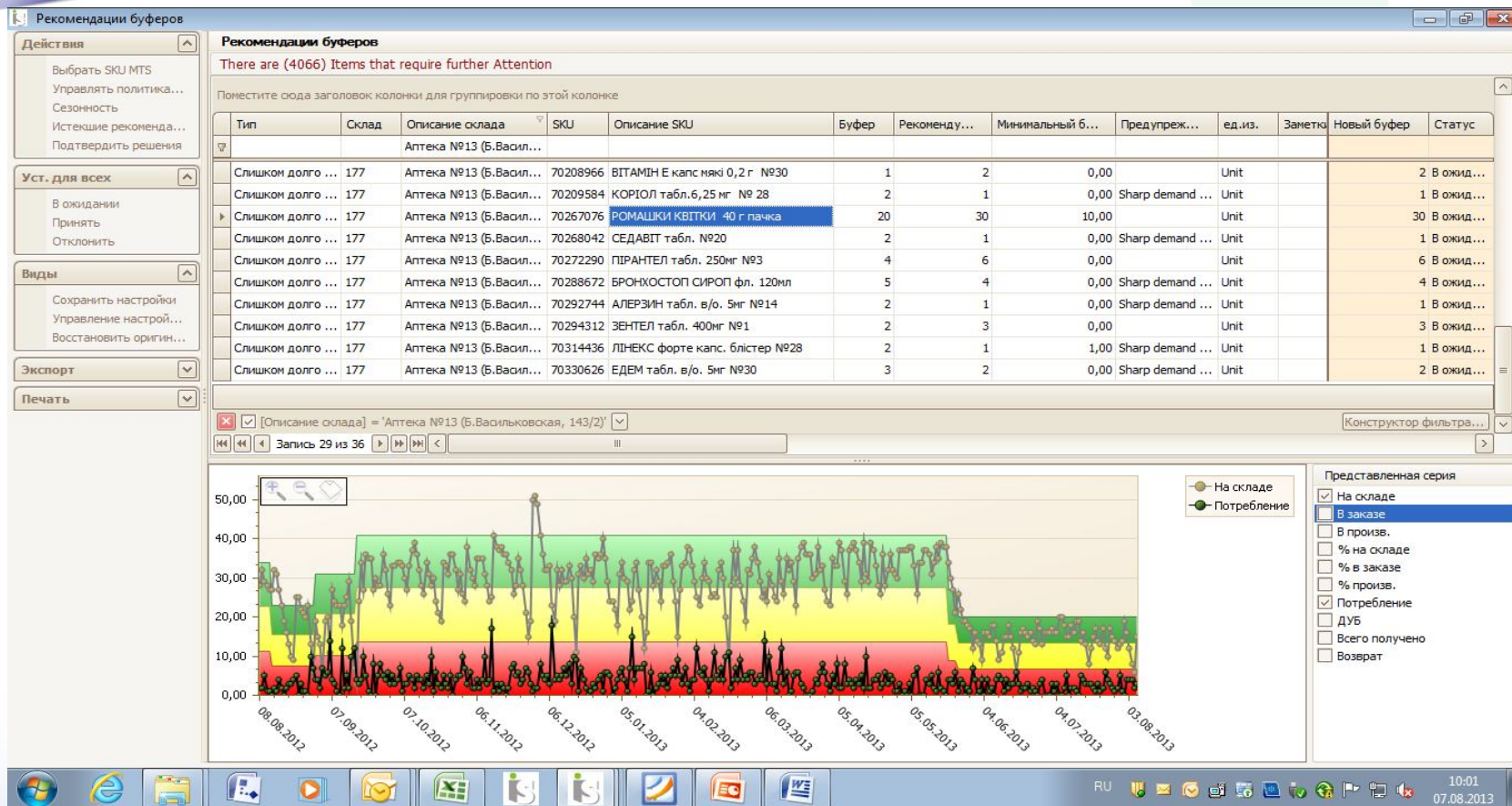


Что изменилось?

Текущая практика	ТОС управление запасами
Система приоритетов в поставках – «уровень крика заведующей аптеки»	Система приоритетов, основана на статусах буферов в аптеках и на центральном складе
Использование централизованного/локального заказа товаров для аптек	Централизованное формирование заказа
Накопление запасов под сезонные и акционные события в аптеках	Накопление основного запаса под сезонные и акционные события на центральном складе
Улучшение одновременно нескольких локальных элементов системы	Фокусирование на улучшении одного элемента системы, вызывающего большинство нарушений в потоке товаров
Фокусирование на исполнении плана продаж	Фокусирование на надежности, рост ROI и валовой прибыли



Динамическое управление буфером





Распределение запасов с ЦС в аптеки в соответствии с системой приоритетов, основанной на статусах буферов аптек

Потребность торговых точек в Товаре «А» = 110 шт.

ЦС
Остаток Товара «А» = 100 шт.



Буфер товара А = 50

Остаток товара А = 40

Нет поставки

Поставка = 40 шт.

Поставка = 60 шт.



Проникновение в буфер=20%. Буфер 50
Остаток 40
Потребность 10

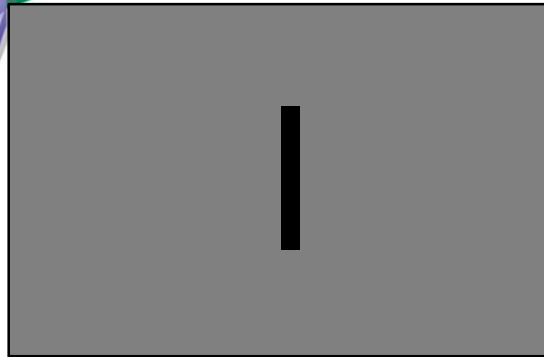
Проникновение в буфер=50%. Буфер 80
Остаток 40
Потребность 40

Проникновение в буфер=100%. Буфер 60
Остаток ноль
Потребность 60



Цель

рост T , ROI (Inventory) не ухудшился



- T - единицы цели. В системах распределения T - это (разница между ценой продажи и ценой закупки) \times (шт. продано)
- I - инвестиции. Деньги связанные внутри системы. Например запасы - мы регулярно восполняем запасы для того чтобы генерировать необходимый уровень T
- OE - постоянные затраты системы. Все затраты, которые как правило остается без изменений, даже если мы генерируем в разы меньше T , чем обычно

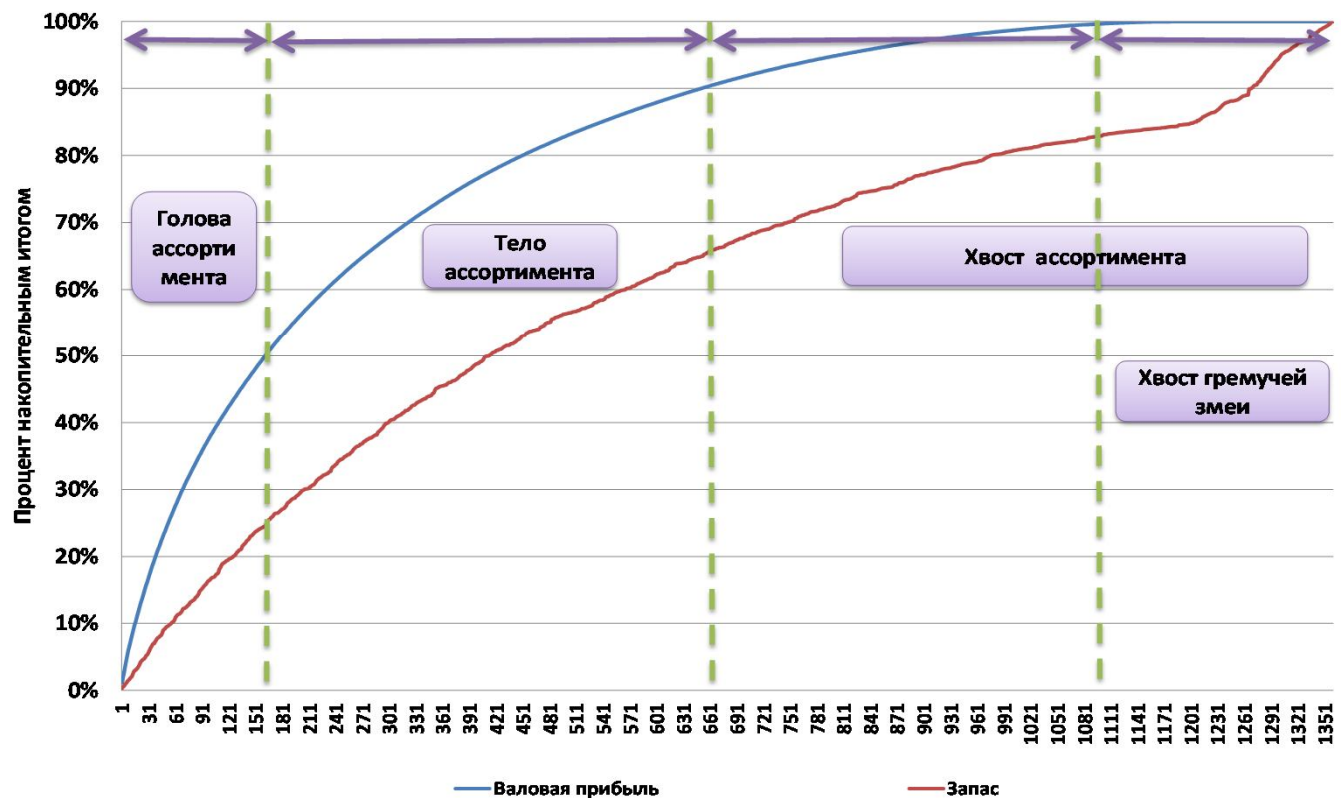
OE

- $ROI_{Inventory} = (T - OE) / Inventory$
- T должен расти быстрее, чем OE
- Система должна генерировать достаточно T для покрытия OE и финансирования I



Около 50% товаров в открытой выкладке продаются со скоростью 1 штука в неделю и реже

Ассортимент аптеки в открытой выкладке
Период анализа валовой прибыли - 1 квартал

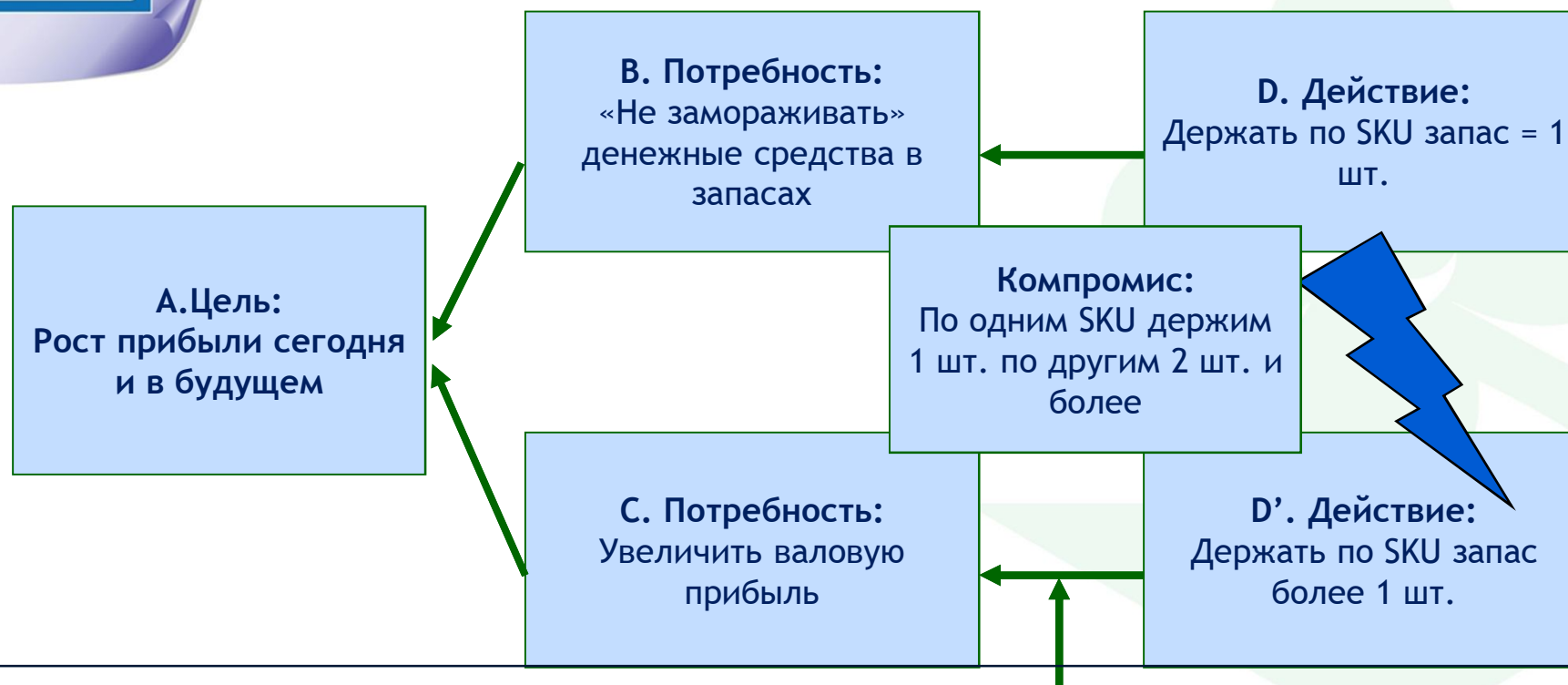


50% SKU генерируют 10% валовой прибыли и занимают 35% в запасах



Конфликт.

Какой запас держать на полке по товарам, которые продаются 1 раз в неделю и реже?



Для того чтобы увеличить продажи необходимо держать по всем SKU запас более 1 шт. потому что:

- Более полные полки выглядят красивее и стимулируют продажи
- Мы теряем продажи товаров, которые отсутствуют 1-2 дня
- Мы теряем продажи, когда потребитель не хочет брать с полки последний товар
- Мы теряем продажи сразу нескольких товаров, которые продаются в паре (курсы лечения в косметике и пр.).
Временно отсутствовал один, не продан другой



Какой запас держать на полке по 50% товаров, которые продаются 1 раз в неделю и реже?

Зависит от того кому Вы задаете этот вопрос



Поставщик скажет: «Даже если длина «фейса» = 1, то в глубину полка должна быть заполнена по максимуму!»

И заплатит бонус за выкладку, либо даст отсрочку платежа

Глубина «фейса» по SKU

Длина «фейса» по SKU



4 шт.

Менеджер, чтобы выполнить условия договора с поставщиком, и зная перебои в логистике, введет в IT-систему значение «минимального запаса» = глубине полки, например 4 шт.

Время спустя в компании появится НеЖелательное Явление (НЖЯ) – низкий ROI



Действие D:
Держать по SKU запас = 1 шт.

Другая крайность длина и глубина
«фейса» = 1 шт.



Глубина «фейса» по SKU

Длина «фейса» по SKU

1 шт.

Менеджер, чтобы выполнить KPI по ROI, вводит в IT-систему значение
«минимального запаса» = 1

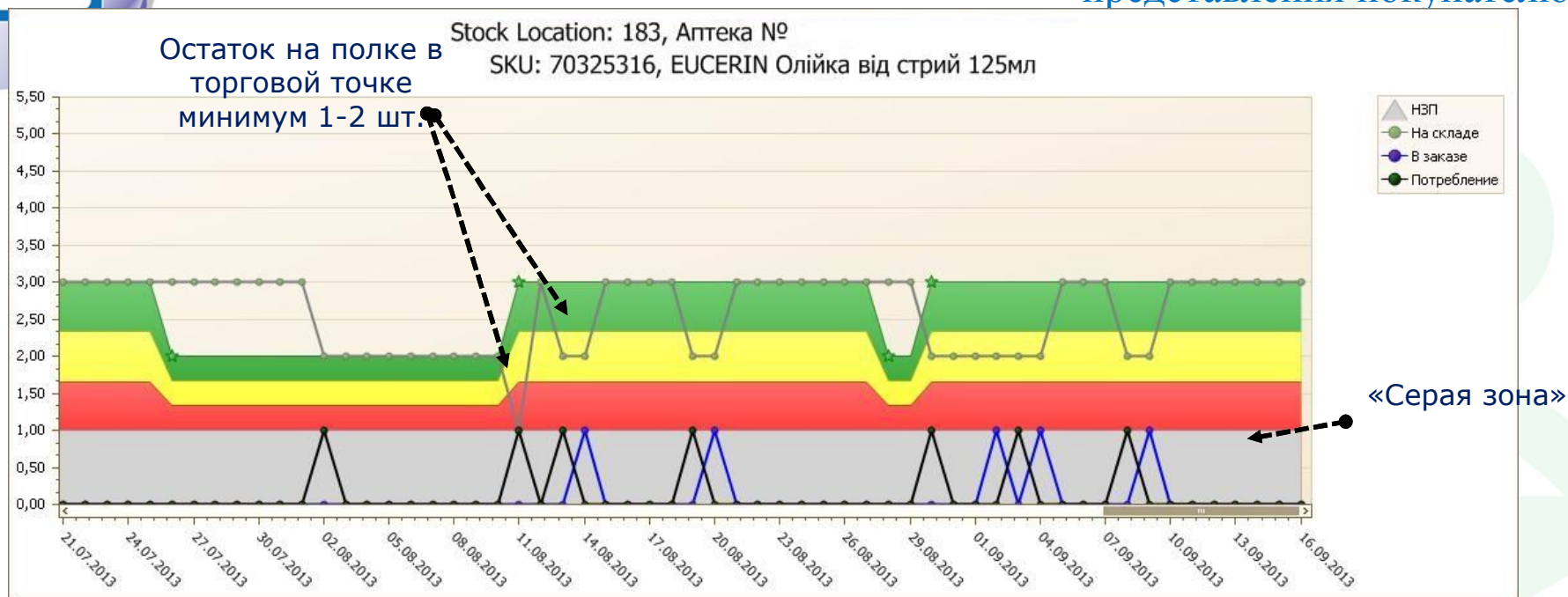


Сколько должно стоять товаров на полке?

**Это минимальное количество, которого достаточно для
должного визуального представления товара покупателю**



«Серая зона» – это минимальное количество товара на полке, которого должно быть достаточно для должного визуального представления покупателю



В IT-системе «серая зона» находится «под буфером»

Запас до которого должна быть пополнена SKU = Буфер + «Серая зона»

Физический стоит на полке в торговой точке = «Серая зона» + в глубину полки часть или полный буфер. Часть буфера может находиться в пути

«Серая зона» не участвует в реакции на изменение спроса и в корректировке размера буфера

Не допускается наращивание «серой зоны» с целью обеспечения надежности запасов

Надежный буфер защищает полку от проникновения остатков в «серую зону»



Результаты пилотного проекта

Показатель	Три торговых точки проекта	Три торговых точки сравнения
Рост продаж в грн. по отношению к базовому периоду, %	26%	4%
Рост продаж в штуках по отношению к базовому периоду, %	48%	3%
Рост валовой прибыли по отношению к базовому периоду, %	34%	10%
Рост ROIInventory по отношению к базовому периоду, %	2%	7%

Наполнение полки по товарам с продажами 1 шт. в неделю и реже дало:
существенный рост T,
ROIInventory не ухудшился

Но важны даже не финансовые показатели пилота!

Теперь у нас есть информация о реальных продажах по каждой SKU на полке



**БЛАГОДАРЮ
ЗА ВНИМАНИЕ!**

ООО «СУМАТРА-ЛТД», 2013