

ТЕРЕНТЬЕВ П.А.**Директор по развитию ООО «Автосклад» (г. Тула)**

РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛА КОНТРОЛЛИНГА И СОСТАВА КРП ДЛЯ ВОЗВРАТНОЙ ЛОГИСТИКИ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ

Управление возвратными товарными потоками, как и управление прямыми товарными потоками от поставщика к конечному потребителю, нуждается в четкой системе бизнес-процессов для реализации стратегических инициатив и операционных задач. Для выявления результатов реализации стратегии и бизнес-процессов выстраивается система контроллинга и ключевых показателей (КРП) управления возвратными потоками в компании.

Согласно проведенному нами исследованию 78% представителей различных розничных сетей указали на отсутствие в составе КРП показателей, отвечающих за контроллинг возвратных потоков. В связи с этим мы предлагаем состав КРП управления возвратными потоками сетевых розничных операторов.

В рамках данной статьи будет применяться базовый набор перспектив ССП, который является общепринятым для компаний отрасли товаров народного потребления (FMCG).

Рассмотрим построение ССП для службы управления возвратными товаропотоками.

С целью конкретизации стратегии компании нами составлена стратегическая карта подцелей на основных четырех стратегических перспективах (рис. 1).

Отдельно выделим цель «Уменьшение потерь от наличия возвратных потоков». Рассмотрим построение стратегической карты цепи управления возвратными потоками более подробно. Уменьшение потерь от наличия возвратных потоков возможно путем реализации двух подце-

лей: уменьшения потерь/затрат на логистическое обслуживание возвратных потоков и уменьшения объема возвратных потоков. Для реализации подцели «уменьшения объема возвратных потоков» необходимо выявить составляющие возвратного потока.

Возвратный поток состоит из некондиционного товара, выявленного в различных звеньях логистической системы (ЛС) компании и из кондиционного товара, невостребованного потребителем, так называемого «неликвидного» товара. Уменьшение объема неликвидного товара возможно за счет повышения точности и достоверности прогнозирования продаж и более обоснованного с финансовой точки зрения перераспределения товара между торговыми центрами и распределительным центром (РЦ) компании, который влечет за собой дополнительные логистические издержки по транспортировке и грузопереработке неликвидного товара.

Альтернативой перераспределения является уценка товара в торговых центрах. Также для уменьшения потерь от обслуживания возвратных товаропотоков необходимо выявлять новые процессы вывода товара из распределительной сети компании, альтернативные таким как утилизация, возврат поставщику, ремонт и передача на благотворительные цели. Уменьшение возвратных потоков также невозможно без мотивации персонала, инициирующего процесс перераспределения товара, а также использования альтернативных процессов вывода неликвидного товара из распределительной сети компании, например, уценки. Для обеспе-

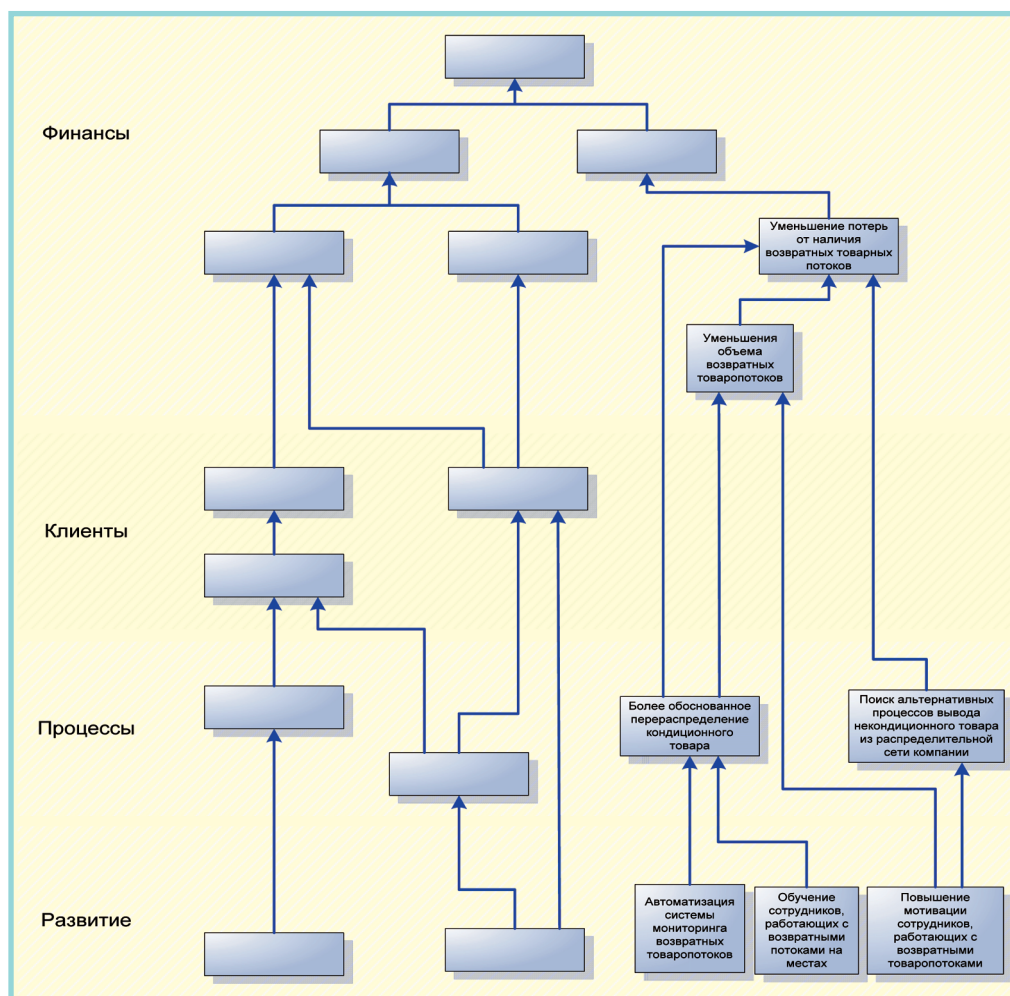


Рис. 1. Стратегическая карта торговой компании с выделенными подцелями службы управления возвратными потоками

чения более обоснованного перераспределения товара необходимо разработать автоматизированную систему мониторинга возвратных потоков, которая позволит учитывать логистические издержки на обслуживание некондиционного и неликвидного кондиционного товара. Также необходимо обучение сотрудников работе в новых условиях с новыми инструментами контроля и управления возвратными потоками в компании.

На основе проведенного исследования деятельности служб управления возвратными потоками типовой розничной сети была разработана ССП, включающая в себя и КРІ возвратных потоков. Служба

управления возвратными потоками обычно имеет две подцели (см. рис. 2.). Во-первых, уменьшение объема возвратных товаропотоков. Эта подцель достижима при повышении мотивации сотрудников, работающих с возвратным товаром, на основе использования инструмента более обоснованного перераспределения кондиционного невостребованного потребителем товара и уменьшения продаж товара с дефектом, обнаруженном потребителем в процессе эксплуатации после продаж (так называемый товар с необнаруженным дефектом).

Во-вторых, уменьшение потерь от обслуживания возвратных товаропотоков.

КОРПОРАТИВНАЯ ЛОГИСТИКА

Основными потерями для компании являются логистические издержки хранения возвратных товаропотоков и транспортировки их между объектами распределительной сети до точки вывода из ЛС компании.

Достижение стратегических целей ЛС управления возвратными потоками предполагает реализацию соответствующих мероприятий. «Стратегические мероприятия» – это общее понятие для всех мероприятий, проектов, программ и инициатив, которые реализуются для достижения стратегических целей. Построение ССП предполагает разработку таких мероприятий. В рамках стратегической карты службы управления возвратными товарами потоками (рис. 2), нами предложены

следующие мероприятия, KPI эффективности их реализации и интервалы уровня выполнения плана для KPI (см. табл. 1,2).

Границы интервалов уровня выполнения плана устанавливаются руководством торговой компании исходя из поведения торговой компании исходя из поведения при достижении того или иного интервала. Например, при достижении верхнего интервала при уровне выполнения плана более или равно, чем на C2 – руководство не осуществляет никаких корректировок реализации выбранной стратегии. При достижении среднего интервала (при уровне достижения значения KPI менее C2, но более C1) руководство осуществляет небольшие корректировки в реализации выбранной стратегии. При достижении нижнего интервала (при уровне достиже-

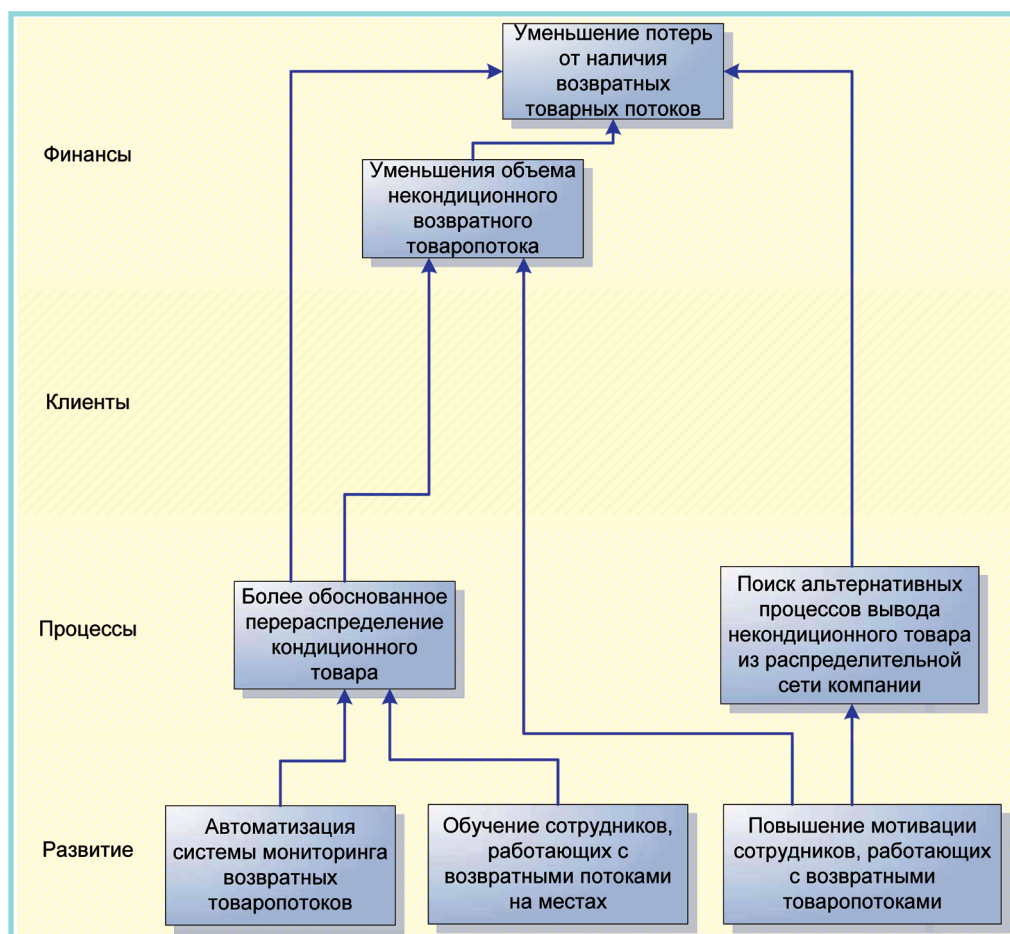


Рис. 2. Предлагаемая стратегическая карта службы управления возвратными потоками торговой компании

Интервалы уровня выполнения плана для КРІ «Общие затраты и потери от возвратных товаропотоков»

| Интервал | Описание | Уровень достижения значения КРІ |
|----------|--|---------------------------------|
| Верхний | Интервал, характеризующий полное достижение значений КРІ | $C2 < X$ |
| Средний | Интервал, характеризующий не полную, но допустимую степень достижение значений КРІ | $C1 < X < C2$ |
| Нижний | Интервал, характеризующий недопустимую степень достижение значений | $KPI X < C1$ |

ния значения КРІ менее $C1$) руководство осуществляет смену способа и инструмента реализации выбранной стратегии или меняет стратегию достижения цели.

Расчет КРІ (табл. 2) службы управления возвратными потоками (на примере компании «Бананамма») приведен ниже

1) LR1.1.1 Общие затраты и потери от возвратных товаропотоков (ОЗиП).

$$OЗиП_{кц} = (Cп + У + ОК) \times 0,95$$

$$OЗиП_{дц} = (Cп + Упер + ОК) \times 0,75$$

$$OЗиП_{нц} = Cп + Вост + Возвр + Упер - ОК$$

$OЗиП_{дц}$ – целевое значение общих затрат и потерь от возвратных товаропотоков в долгосрочном периоде, рубли/квартал,

$OЗиП_{кц}$ – целевое значение общих затрат и потерь от возвратных товаропотоков в краткосрочном периоде, рубли/квартал,

$OЗиП_{нц}$ – нулевое значение общих затрат и потерь от возвратных товаропотоков, рубли/квартал. Рассчитывается для случая, когда в компании нет СУВП,

Вост – отремонтированный/восстановленный товар в ценах закупки, рубли/квартал,

Возвр – возврат некондиционного товара поставщикам в ценах закупки, рубли/квартал,

Сп – общая сумма списания товара в ценах закупки, рубли/квартал,

Упер – недополученная выручка по причине уценки неликвидного кондиционного товара, пригодного для перераспреде-

ния и продажи без уценки, рубли/квартал, ОК – бюджет отдела качества, рубли/квартал,

2) LR1.2 Суммарная закупочная стоимость товара, составляющего возвратный поток некондиционного товара.

$$ЗакСтНек_{кц} = (Cп + Вост + Возвр) \times 0,95$$

$$ЗакСтНек_{дц} = (Cп + Вост + Возвр) \times 0,75$$

$$ЗакСтНек_{нц} = Cп + Вост + Возвр$$

$ЗакСтНек_{кц}$ – целевое значение суммарной закупочной стоимости товара, составляющего возвратный поток некондиционного товара в краткосрочном периоде, рубли/квартал,

$ЗакСтНек_{дц}$ – целевое значение суммарной закупочной стоимости товара, составляющего возвратный поток некондиционного товара в долгосрочном периоде, рубли/квартал,

$ЗакСтНек_{нц}$ – нулевое значение суммарной закупочной стоимости товара, составляющего возвратный поток некондиционного товара, рубли/квартал. Рассчитывается для случая, когда в компании нет СУВП,

3) LR1.1.2 Общие затраты и потери от некондиционного товара.

$$OЗиПНек_{кц} = (Cп + Вост + Возвр) \times 0,95$$

$$OЗиПНек_{дц} = (Cп + Вост + Возвр) \times 0,75$$

$$OЗиПНек_{дц} = Cп + Вост + Возвр$$

$OЗиПНек_{кц}$ – целевое значение общих затрат и потерь от некондиционного товара в краткосрочном периоде, рубли/квартал,

Таблица 2 (начало)
Часть ССП управления возвратными потоками в общей структуре ССП логистики

| Перспективы | Стратегическая подцель | КPI, пример | Единица измерения | Значение в краткосрочном периоде (КЦ) | | Значение в долгосрочном периоде (ДЦ) | | Мероприятие |
|-------------|---|--|-------------------|---------------------------------------|------------------|--------------------------------------|------------------|-------------|
| | | | | Целевое значение | Нулевое значение | Целевое значение | Нулевое значение | |
| Финансы | Уменьшение потерь от наличия возвратных товарных потоков | LR1.1.1 Общие затраты и потери от возвратных товаропотоков. | рубли/ период | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Процессы | Уменьшения объема некондиционных возвратных товаропотоков | LR1.2 Суммарная закупочная стоимость товара, составляющего возвратный поток некондиционного товара | рубли/ период | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Процессы | Поиск альтернативных процессов вывода некондиционного товара из распределительной сети компании | LR1.1.2 Общие затраты и потери от некондиционного товара | рубли/ период | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Развитие | Более обоснованное перераспределение кондиционного товара | LR1.1.3 Общие затраты и потери от неликвидного кондиционного товара | рубли/ период | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Развитие | Обучение сотрудников, работающих с возвратными потоками на местах | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Таблица 2 (продолжение)
Часть ССП управления возвратными потоками в общей структуре ССП логистики

| Перспективы | Стратегическая подцель | КPI, пример | Единица измерения | Значение в краткосрочном периоде (КЦ) | | Значение в долгосрочном периоде (ДЦ) | | Мероприятие |
|-------------|--|---|--|---------------------------------------|------------------|--------------------------------------|------------------|-------------|
| | | | | Целевое значение | Нулевое значение | Целевое значение | Нулевое значение | |
| Развитие | Автоматизация системы мониторинга возвратных товаропотоков | SAPLR2.1 % реализации проекта внедрения системы мониторинга управления возвратными потоками ERP SAP R3. SAPLR2.2 Количество обнаруженных ошибок в модуле управления возвратными потоками в ERP SAP R3 % | % Шт. | | | | | |
| | Повышение мотивации сотрудников, работающих с возвратными товаропотоками | S2.7 Количество рекламаций от покупателей по качеству товара, Количество некондиционного товара от каждого поставщика LR1.1.2.1 Поставщик 1 LR1.1.2.2 Поставщик 2 LR1.1.2.3 Поставщик 3 LR1.1.2.4 Поставщик 4 LR1.1.2.5 Поставщик 5 | шт/ период Закупочная стоимость период), | | | | | |

КОРПОРАТИВНАЯ ЛОГИСТИКА

ОЗиПНек_{дц} – целевое значение общих затрат и потерь от некондиционного товара в долгосрочном периоде, рубли/квартал,

ОЗиПНек_{нц} – нулевое значение общих затрат и потерь от некондиционного товара, рубли/квартал.

4) LR1.1.3 Общие затраты и потери от неликвидного кондиционного товара.

ОЗиПНел_{кц} = Уц × 0,95

ОЗиПНел_{дц} = Уц × 0,75

ОЗиПНек_{дц} = Уц = Упер + У

ОЗиПНел_{кц} – целевое значение общих затрат и потерь от неликвидного кондиционного товара в краткосрочном периоде, рубли/квартал,

ОЗиПНел_{дц} – целевое значение общих затрат и потерь от неликвидного кондиционного товара в долгосрочном периоде, рубли/квартал,

ОЗиПНек_{нц} – нулевое значение общих затрат и потерь от неликвидного кондиционного товара, рубли/квартал.

Уц – недополученная выручка по причине уценки неликвидного кондиционного товара, пригодного и непригодного для перераспределения и продажи без уценки, рубли/квартал,

У – недополученная выручка по причине уценки неликвидного кондиционного товара, вывод которого из распределительной сети возможен путем уценки, рубли/квартал

5) SAPLR2.1 Процент реализации проекта внедрения системы мониторинга управления возвратными потоками ERP SAP R3.

$\%внедрSAP = K_{done}/K_{all}$

$\%внедрSAP$ – Процент реализации проекта внедрения системы мониторинга управления возвратными потоками ERP SAP R3, K_{done} – количество выполненных пунктов технического задания в модуле «Возвратные потоки», шт,

K_{all} – общее количество пунктов технического задания в модуле «Возвратные потоки», шт,

6) SAPLR2.2 Количество обнаруженных ошибок в модуле управления возвратными потоками в ERP SAP R3 Ведется подсчет абсолютного значения

7) S2.7 Количество рекламаций от покупателей по качеству товара,

Ведется подсчет абсолютного значения

8) Количество некондиционного товара от каждого поставщика

LR1.1.2.1 Поставщик 1

ОЗиПНек_{кц1} = (Сп1 + Вост1 + Возвр1) × 0,95

ОЗиПНек_{дц1} = (Сп1 + Вост1 + Возвр1) × 0,75

ОЗиПНек_{нц1} = Сп1 + Вост1 + Возвр1

ОЗиПНек_{кц1} – целевое значение общих затрат и потерь от некондиционного товара Поставщика 1 в краткосрочном периоде, рубли/квартал,

ОЗиПНек_{дц1} – целевое значение общих затрат и потерь от некондиционного товара Поставщика 1 в долгосрочном периоде, рубли/квартал,

ОЗиПНек_{нц1} – нулевое значение общих затрат и потерь от некондиционного товара Поставщика 1, рубли/квартал.

Информационное обеспечение расчета и контроля КРИ реверсивной логистики на примере розничной сети

С целью выполнения задач контроллинга деятельности организаций, в том числе розничных сетей, в информационную систему интегрируются модули BPM (Business Performance Management). Наибольшее распространение для целей контроллинга получил метод сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – ССП).

Модуль Balanced Scorecard предназначен для отображения стратегии организации в сбалансированный набор показателей деятельности (KPI). Модуль формирует среду для коллективной работы, в которой все данные являются взаимосвязанными, оперативными и согласованными. В такой среде стратегия непосредственно увязана с планированием (выраженном в задании целевых значений KPI), которое в свою очередь согласованно с исполнением, мониторингом и оценкой результатов.

Вся ключевая информация об оценке бизнеса собирается в единую базу данных, что формирует фактические значения KPI на основе заранее заданных алгоритмов расчета.

За счет многоуровневой детализации KPI программный продукт превращает концепцию ССП в активный инструмент контроллинга на всех организационных уровнях. Проводя сравнение фактических и плановых показателей KPI деятельности организации можно получить реальное представление о состоянии и перспективах реализации бизнес инициатив и бизнеса в целом в рассматриваемый момент времени. Все это дает возможность своевременно принимать решения и вносить изменения до того, как проблемы усугубятся.

Контроллинг логистики при помощи модуля Balanced Scorecard позволяет:

- получить панорамный взгляд на состояние логистики компании на основе единого депозитария информации,
 - осуществить взаимную увязку и согласование логистических бизнес-планов и фактических данных,
 - установить связи между KPI и операционной логистической деятельностью,
 - выполнить анализ на основе метода «что будет, если» для оценки возможных последствий вносимых изменений,
 - осуществить анализ автоматически рассчитываемых отклонений и исключительных ситуаций и реализовать автоматическое оповещение при выходе показателей за критические рамки,
 - визуализировать актуальное состояние качественных и количественных показателей логистической деятельности в форме графиков и диаграмм,
 - повысить качество и своевременность принимаемых решений за счет более высокого уровня автоматизации и увязки логистических бизнес-процессов,
 - контролировать состояние логистических бизнес-процессов и обеспечить более гибкое реагирование на изменение внутренних и внешних условий,
 - повысить качество управления логистикой компании за счет стандартизации правил принятия решений,
- Приведем сравнительную характери-

стику некоторых BPM-решений, наиболее применяемых в розничных сетях для контроллинга возвратных потоков (табл. 3.).

В процессе выбора информационной системы для моделирования системы контроллинга управления возвратными потоками не было выявлено особых отличий в функционале модулей BPM в частности Scorecard, поэтому было решено разработать модель в простейшей информационной системе QPR Scorecard.

QPR ScoreCard является основным приложением разработчика моделей систем показателей, оснащенным интуитивно-понятным графическим пользовательским интерфейсом. QPR ScoreCard обладает большой гибкостью, что позволяет каждой организации настраивать систему QPR ScoreCard в соответствии с собственными потребностями.

QPR ScoreCard является основным приложением разработчика моделей систем показателей, оснащенным интуитивно-понятным графическим пользовательским интерфейсом. QPR ScoreCard обладает большой гибкостью, что позволяет каждой организации настраивать систему QPR ScoreCard в соответствии с собственными потребностями.

QPR ScoreCard позволяет смоделировать системы показателей по любой методике:

1. Сбалансированная Система Показателей (ССП).
2. Система показателей оптимизации по методике «6 Сигма».
3. Система управленческих показателей (KPI).
4. Система операционных показателей и т.д.

В QPR ScoreCard модель может отражать как всю организацию, так и отдельную организационную единицу. Модель содержит в себе системы показателей. Системы показателей могут также образовывать иерархию (древовидную структуру), в которой каждая система показателей будет содержать показатели определенного организационного уровня.

Каждый показатель имеет цветовой индикатор. Зеленый цвет индикатора означает, что фактическое значение показателя за выбранный период достигло или превысило плановое значение. Желтый цвет означает, что фактическое значение пока-

Таблица 3

Сравнительная характеристика BPM-решений

| | Класс системы | Стоимость владения | Простота установки и внедрения | Простота использования | Широта функционала | Требования к оборудованию |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| mySAP ERP | CSRP с модулем BPM | Очень высокая | Очень сложная | Легкое | Очень широкий | Очень высокое |
| Oracle E-Business Suite | CSRP с модулем BPM | Очень высокая | Очень сложная | Легкое | Очень широкий | Очень высокое |
| ARIS BSC | BPM | Низкая | Легкое | Легкое | Очень узкий | Низкое |
| QPR Scorecard и Process guide | BPM | Низкая | Очень легкая | Очень легкое | Очень узкий | Низкое |
| Hyperion System 9 | BPM | Средняя | Легкое | Легкое | Узкий | Среднее |

зателя за выбранный период, не достигло планового значения, но находится в допустимых пределах. Красный цвет индикатора означает, что фактическое значение показателя имеет значение менее допустимого, т.е. возникла критическая ситуация.

Расчет значений показателей программа производит на основе заданных переменных введенных в ручную или импортированных из баз внешних дан-

ных. В QPR ScoreCard имеется возможность загрузки данных из внешней базы данных (Oracle, SQL Server, DB2) или структурированных файлов (DBF, Excel, Text) через ODBC, а также из OLAP серверов, поддерживающих работу с ADO 2.0. Критические и плановые значения также могут рассчитываться на основе введенных алгоритмов или задаваться вручную.