

Автор: Сабаткоев Т.Р.

Научный руководитель: Мищенко А.В.

Национально Исследовательский Университет – Высшая Школа Экономики, г. Москва

Инструменты логистики: Why-Why анализ на примере проекта по оптимизации возвратного потока дистрибьюторской компании

Аннотация

В данной статье мы применяем инструмент анализа Why-Why с целью разработки ряда рекомендаций по оптимизации возвратного потока компании.

Когда для предприятия характерны особенности во многом определяющие цену и объем производства: стандартизированная продукция, насыщенный рынок, высокая конкуренция, замкнутый круг покупателей, повышать эффективность возможно путем оптимизации потерь в процессе закупок, производства и в процессе управления деятельностью компании, что переводит конкуренцию в область эффективности организации бизнес-процессов в компании.

При возникновении систематической проблемы влияющей на эффективность работы бизнеса, задача управленцев компании разработать ряд мер с целью реорганизации неэффективных бизнес-процессов.

Постановка задачи

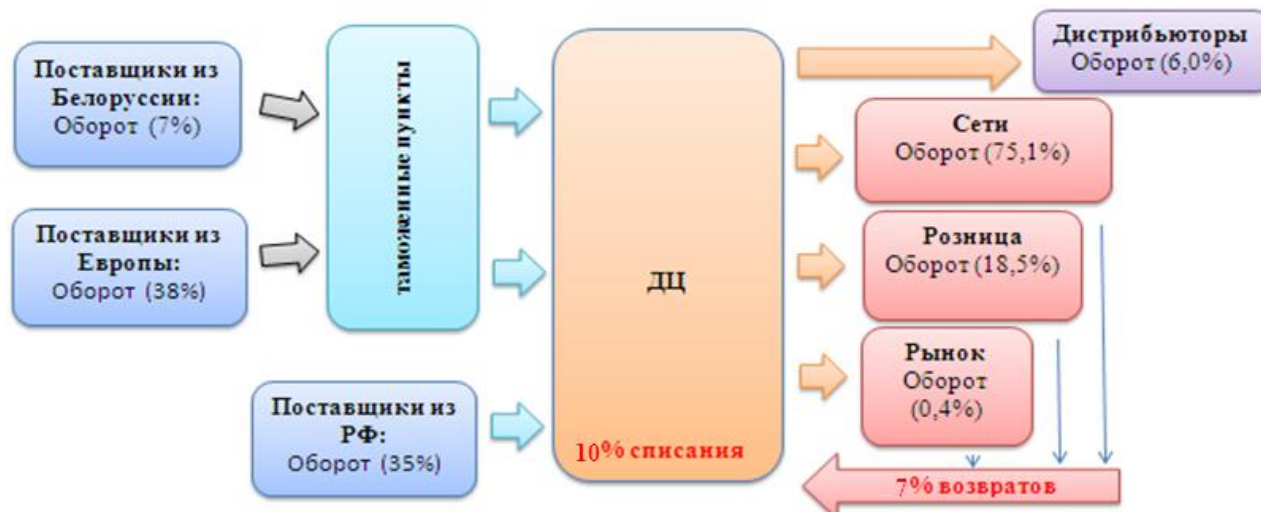
Дистрибьюторская компания работает с 40 поставщиками, и 1000 клиентами, занимается дистрибьюцией скоропортящихся продуктов питания, что является ключевой компетенцией компании. Единица отгрузки: короб; отгрузки производятся ежедневно (с Пн по Сб), за исключением праздничных дней.

Риски торговой компании выражаются в качественных и количественных показателях:

- 1.) Дефицит продукции – выражается в упущенных продажах, лояльности клиентов, выставленных штрафов крупными торговыми сетями (Ашан, Метро);
- 2.) Избыток продукции – выражается в замороженном капитале компании, а также, в случае закупки скоропортящихся продуктов питания, в списании продукции, а также в увеличении добавочной стоимости работы склада по переработке груза (т.к. товар скоропортящийся и с увеличением товарного остатка, увеличивается одновременное

количество сроков продукции на реализацию, что может привести к пересортице и увеличению возвратов)

При анализе движения материального потока выяснилось что возвраты составляют 7% от общего объема отгруженной продукции, что выливается в чистые убытки компании (см. Рис.1 «цепь поставок компании «ООО Биомикс»):



(Рис. 1 цепь поставок компании «ООО Биомикс»)

Мы ставим перед собой задачу разработать ряд рекомендаций, определяющих дальнейшие действия компании по оптимизации возвратного потока в дистрибьюторской компании.

Для решения поставленной задачи мы воспользуемся инструментом Why-Why анализа для выявления основных причин возникновения возвратов и разработки рекомендаций по снижению возвратного потока.

Определение причин возвратов

После определение проблемы – что случилось (в нашем случае это возврат)? Why-Why анализ предполагает задавание вопросов «Почему?» до тех пор, пока не будет выявлена корневая причина возникновения возврата (см. табл.1 «Why-Why анализ возвратного потока») и таким образом не будет составлен исчерпывающий список причин вызывающий возвраты:

Выявлено что существует 3 причины возвратов: (1) по истечению срока годности на складе в торговой точке, клиент оформляет возврат как нереализуемое количество; (2) при приемке товара клиент делает вычерк в товарной накладной по причине «неправильные сроки годности»; (3) при приемке товара клиент делает вычерк в товарной накладной по

причине «пересортица». Каждая из причин вызвана своей «подпричиной» (см. Табл.1 «Why-Why анализ возвратного потока»):

Доля	Problem	Why	Why	Why	Root cause	
10%	Возврат	Истек срок годности на складе ТТ	Завышенный заказ от ТТ	ТТ заказала больше чем может реализовать, выписано количество по заказу	Ошибка системы выписки товаров	
10%						
10%						
10%						
10%			Отгружен недостаточный срок годности для реализации в ТТ	Выписан срок по договору (без учета оборачиваемости в ТТ)	Ошибка системы управления запасами	
10%						
10%			Приехал плохой срок	Ошибка при комплектации	Большое количество партий по позиции	Ошибка системы хранения
10%						
10%			Пересортица	Ошибка при комплектации	Недостаток системы хранения	Ошибка системы хранения
10%						

(Табл.1 «Why-Why анализ возвратного потока»)

Чтобы выработать наиболее эффективные рекомендации и оценить эффект от их применения, необходимо как можно точнее оценить «вес» каждой причине в возникновении возврат (колонка «Доля» в Табл.1 «Why-Why анализ возвратного потока»):

- ❖ 60% - Ошибка системы выписки товаров;
- ❖ 30%- Ошибка системы управления запасами;
- ❖ 10%- Ошибка системы хранения;

Таким образом, основная часть возврат вызвана некорректно составленными заказами из ТТ и неправильно отгруженными сроками годности для каждой ТТ. Следовательно основные усилия по разработке эффективных решений по оптимизации возвратного потока должны быть связаны с улучшением системы выписки товаров:

1. Разработка алгоритма, отслеживающего фактические продажи (отгрузки в ТТ за вычетом возврат из ТТ по истечению срока годности);

2. Разработка алгоритма по обработке заказов в ТТ (автоматически направляющего худший срок в ТТ с большей оборачиваемостью с учетом времени транзита до ТТ и ее загруженности);
3. Сдвиг цикла заказа в ТТ с учетом прихода свежего товара (в случаях если поставщик продукции с которой работает дистрибьюторская компания поставляет продукцию на склад фирмы не каждый день а реже);
4. Увеличение цикличности заказа для ТТ (т.к. каждая торговая точка имеет свой целевой уровень товарных запасов, который состоит из трех компонент «страхового запаса», «запаса покрывающего потребность до следующей поставки», «замороженного запаса», который может быть уменьшен при более частых поставках), где это может окупить дополнительные затраты на логистику;
5. Внедрение цикла S&OP для более эффективной организации бизнес-процесса планирования (составление более точных прогнозов продаж, более точных планов закупок и планирования складских мощностей).

С помощью инструмента Why-Why анализа мы разработали ряд рекомендаций по оптимизации бизнес-процесса планирования (см. Табл.2) :

Доля	Cause	Why	Why	Why	Root cause	
10%	Возврат	Истек срок годности на складе ТТ	Отгружен недостаточный срок годности для реализации в ТТ	1. Отгружать всех клиентов на второй половине недели	Выписки товаров	
10%				2. Отгружать чаще, малыми партиями		3. Контроль над выписываемым количеством и 4. сроками
10%				3. Контроль над выписываемым количеством и 4. сроками		
10%		Приехал плохой срок	Ошибка при комплектации	Выписан срок по договору (без учета оборачиваемости в ТТ)	Ошибка системы управления запасами	
10%				Большие стелжи на складе		
10%		Пересортица	Ошибка при комплектации	Большие стелжи на складе	Ошибка системы хранения	
10%				Большие стелжи на складе		
10%		Пересортица	Ошибка при комплектации	Большие стелжи на складе	Ошибка системы хранения	
10%				Большие стелжи на складе		
10%	Пересортица	Ошибка при комплектации	Большие стелжи на складе	Ошибка системы хранения		
10%			Большие стелжи на складе			
10%	Пересортица	Ошибка при комплектации	Большие стелжи на складе	Ошибка системы хранения		
10%			Большие стелжи на складе			

(Табл.2 «рекомендации по оптимизации возвратного потока с проекцией на Why-Why анализ возвратного потока»)

В крупных зарубежных компаниях, таких как Procter and Gamble, Danone, Kraft Food, Unilever и т.д. установлены специальные системы, позволяющие собирать статистику по причинам возврат, списаний продукции, отсутствия повторных заказов от клиентов с целью проведения анализа причин для разработки и оценки эффективных решений.

Список литературы

1. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе. — М.:ИНФРА-М, 2001. —608 с.
2. Дыбская В.В, Сергеев В. И. Корпоративная логистика. — М.:ИНФРА-М, 2008. — 976 с.
3. Зайцев М.Г. Методы оптимизации. — М.:ДЕЛО, 2002. —304 с.
4. Фирон Х.Е., Линдерс М.Р., Управление снабжением и запасами.- ООО «Издательство Полигон», 1999 – 768с.
5. Слуцкий Л.Н., Курс МВА по прогнозированию в бизнесе - М.: Альпина / Бизнес Букс, 2006. - 277 с.