

**Экспресс-аудит
качества управления
запасами на Logiном**

Мансур Кадимов

управляющий партнёр
Reshape Analytics

- **12 лет** занимаюсь аналитикой
- **Больше 30** аналитических проектов
- До **РА** был руководителем аналитических подразделений **по всей цепи поставок**
 - производство
 - дистрибьюция
 - традиционная и дистанционная розница
- а также занимался маркетинговой, коммерческой и финансовой аналитикой.

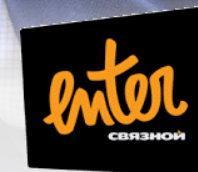


СБЕРБАНК
Всегда рядом

otto group



РЕСПУБЛИКА
КНИГИ МУЗЫКА ПЕРСПЕКТИВА



Ашан



партнёр



Loginom

CIO

CMO

CEO

VP
Sales

CFO

HRD

Услуги и продукты
Reshape Analytics
гарантируют
результативность
ваших инвестиций
в аналитику

Аудит
и консалтинг

Интенсивное
обучение

Продукты
и платформы

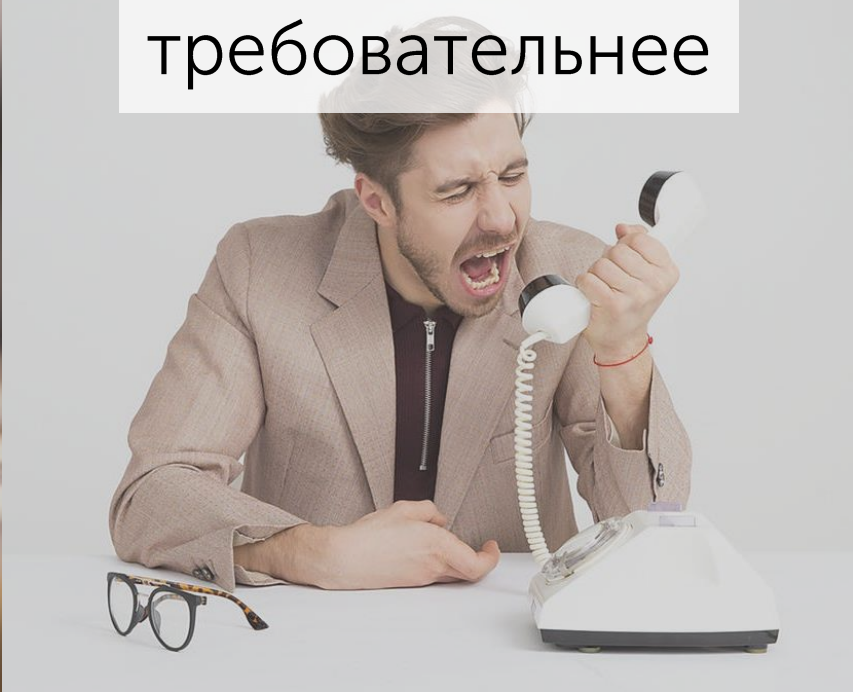
Решения
под ключ



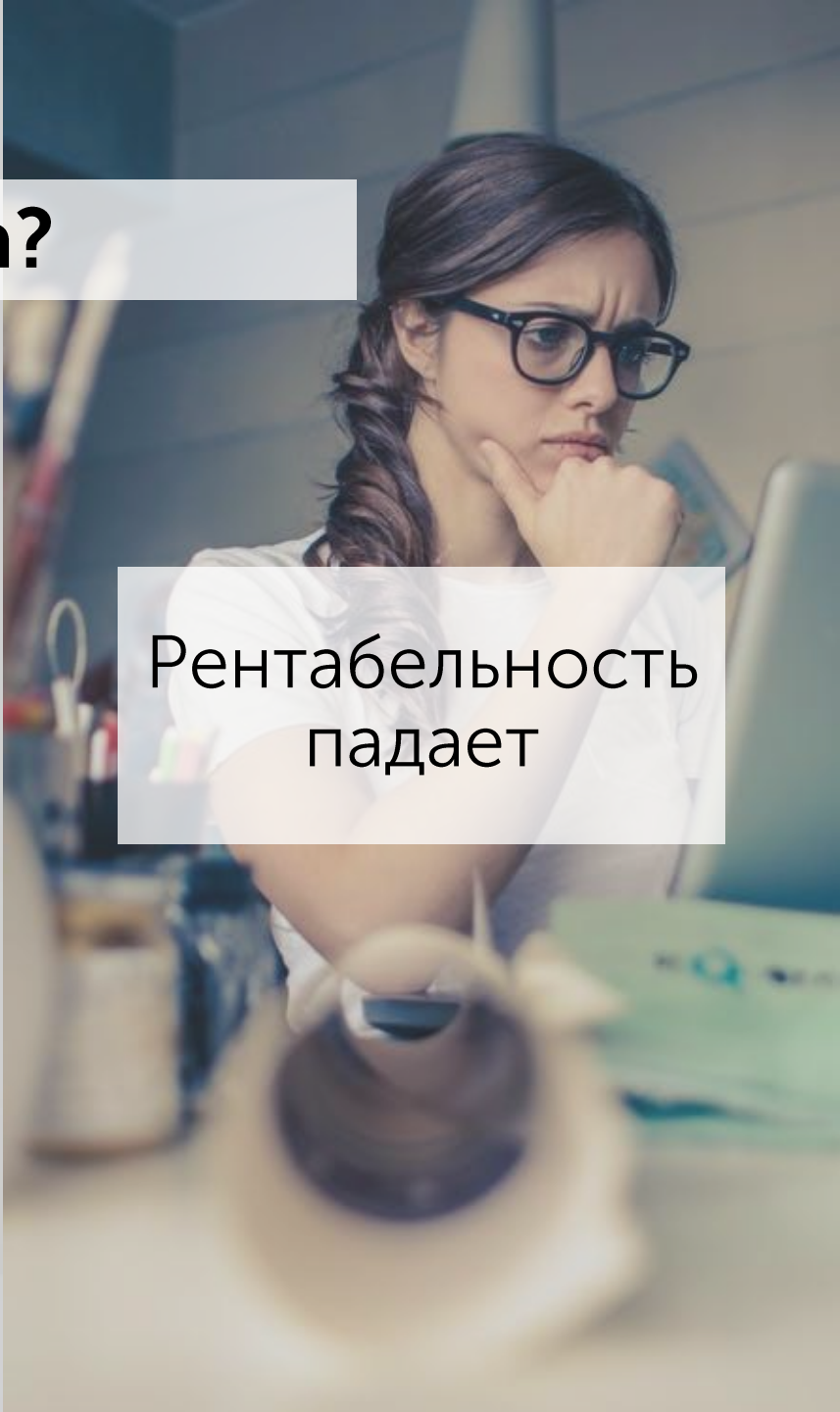
Почему тема актуальна?

Растёт
конкуренция

Потребители
становятся
требовательнее



Рентабельность
падает

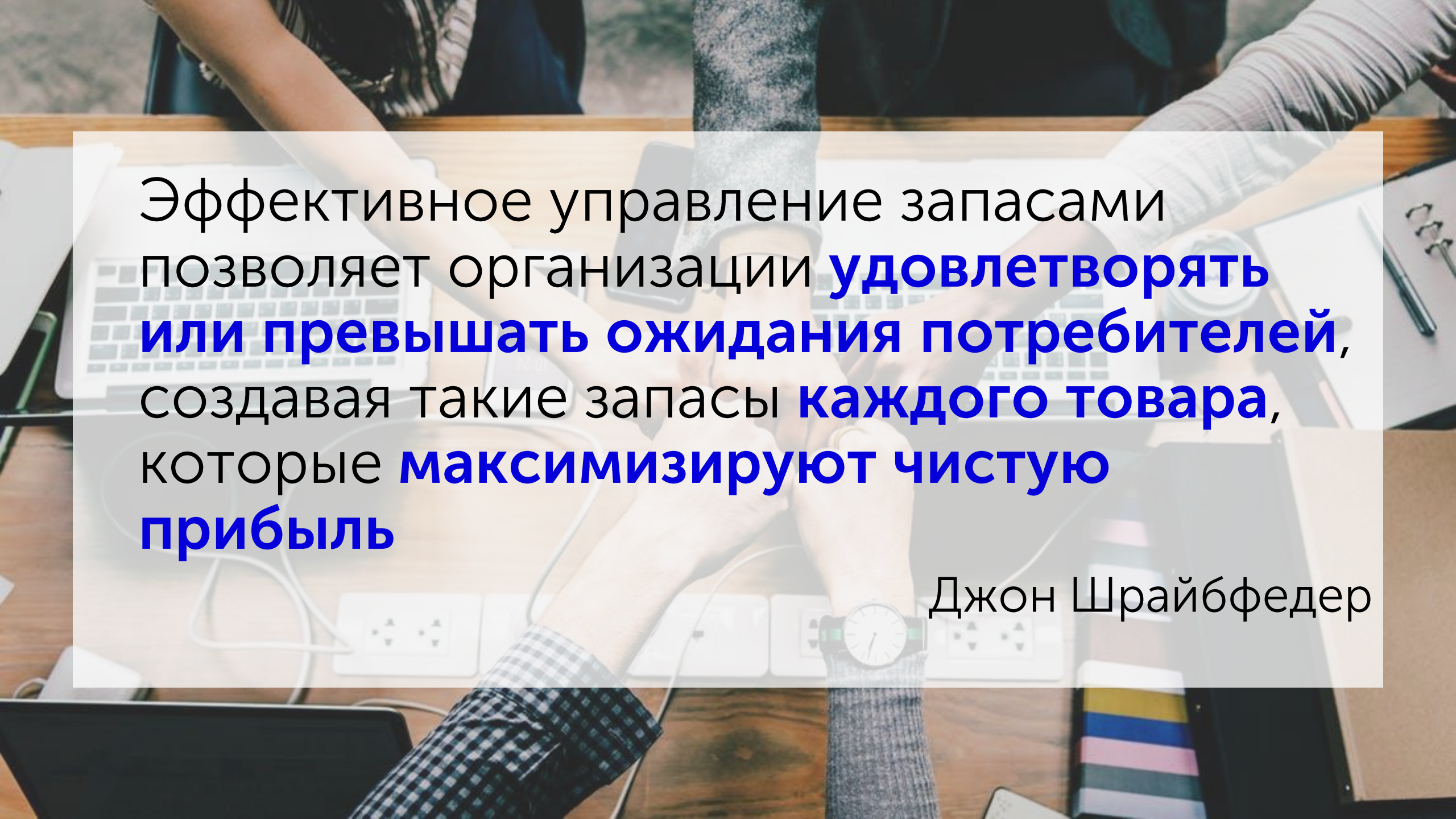


Высокий уровень
обслуживания
потребителей
и продаж



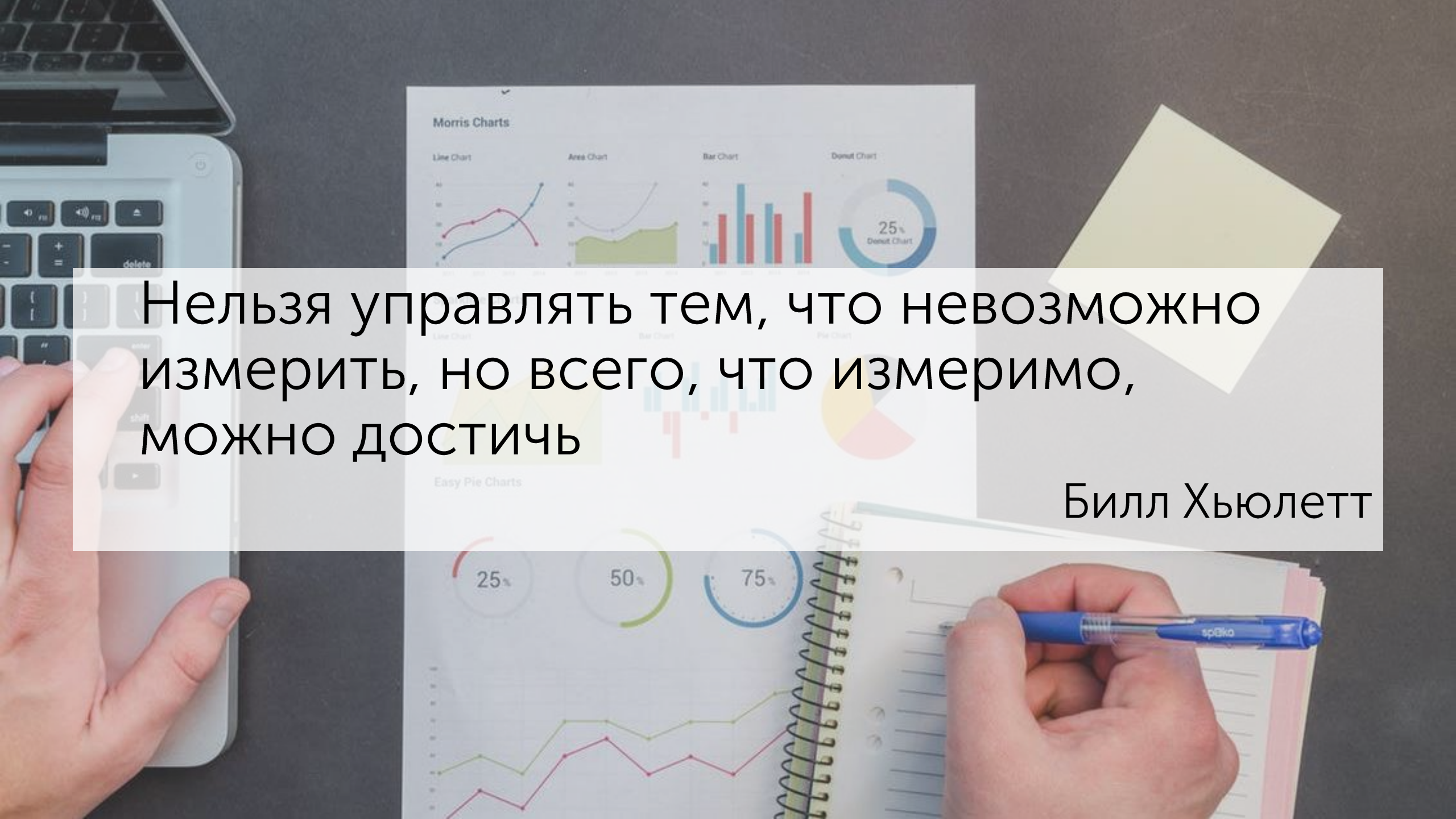
Отсутствие
излишков
и значительная
рентабельность

Эффективное управление запасами?



Эффективное управление запасами
позволяет организации **удовлетворять
или превышать ожидания потребителей,**
создавая такие запасы **каждого товара,**
которые **максимизируют чистую
прибыль**

Джон Шрайбфедер



Нельзя управлять тем, что невозможно измерить, но всего, что измеримо, можно достичь

Билл Хьюлетт

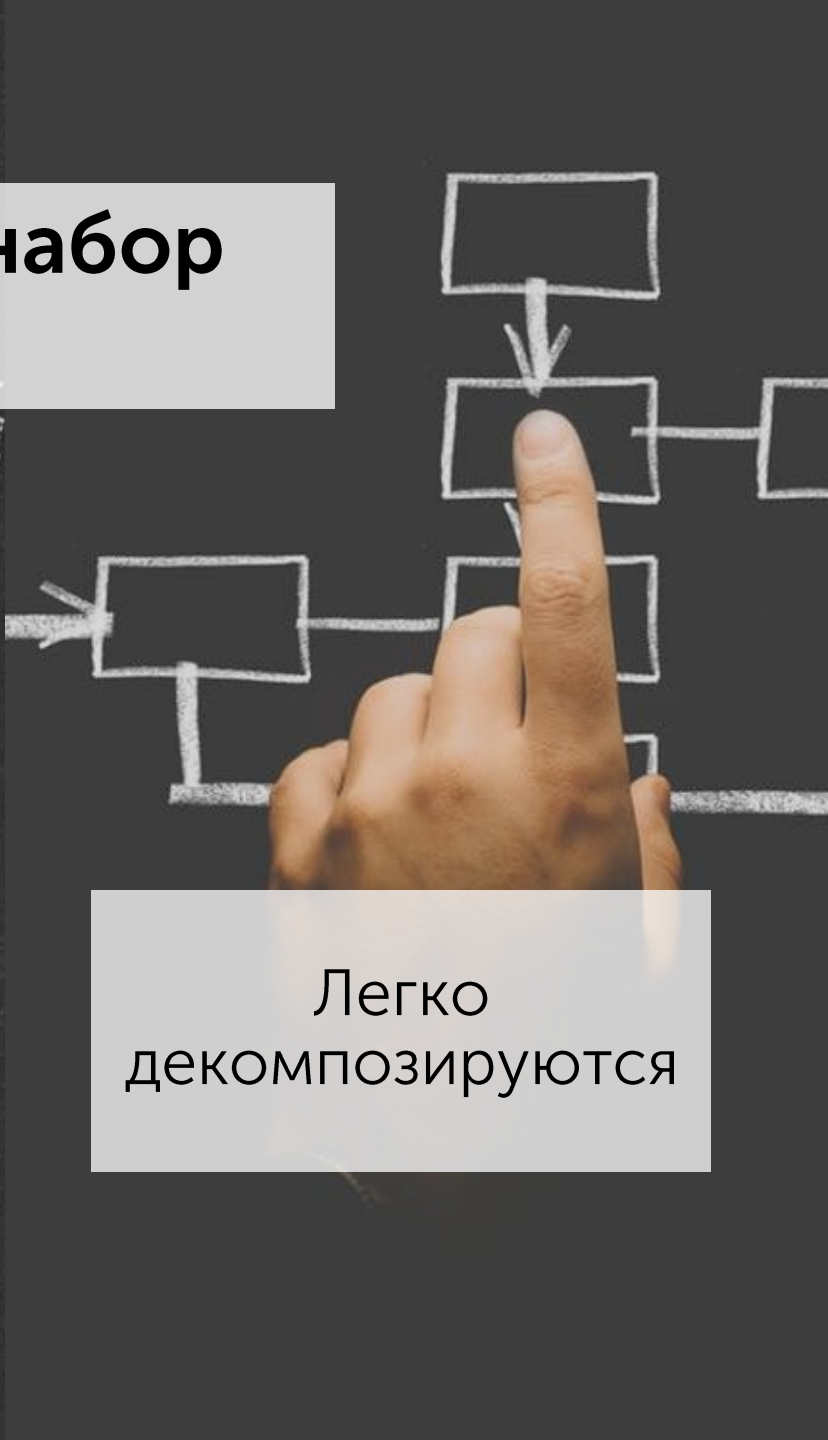


**Минимально необходимый набор
показателей**

Наглядные



Простые
в измерении



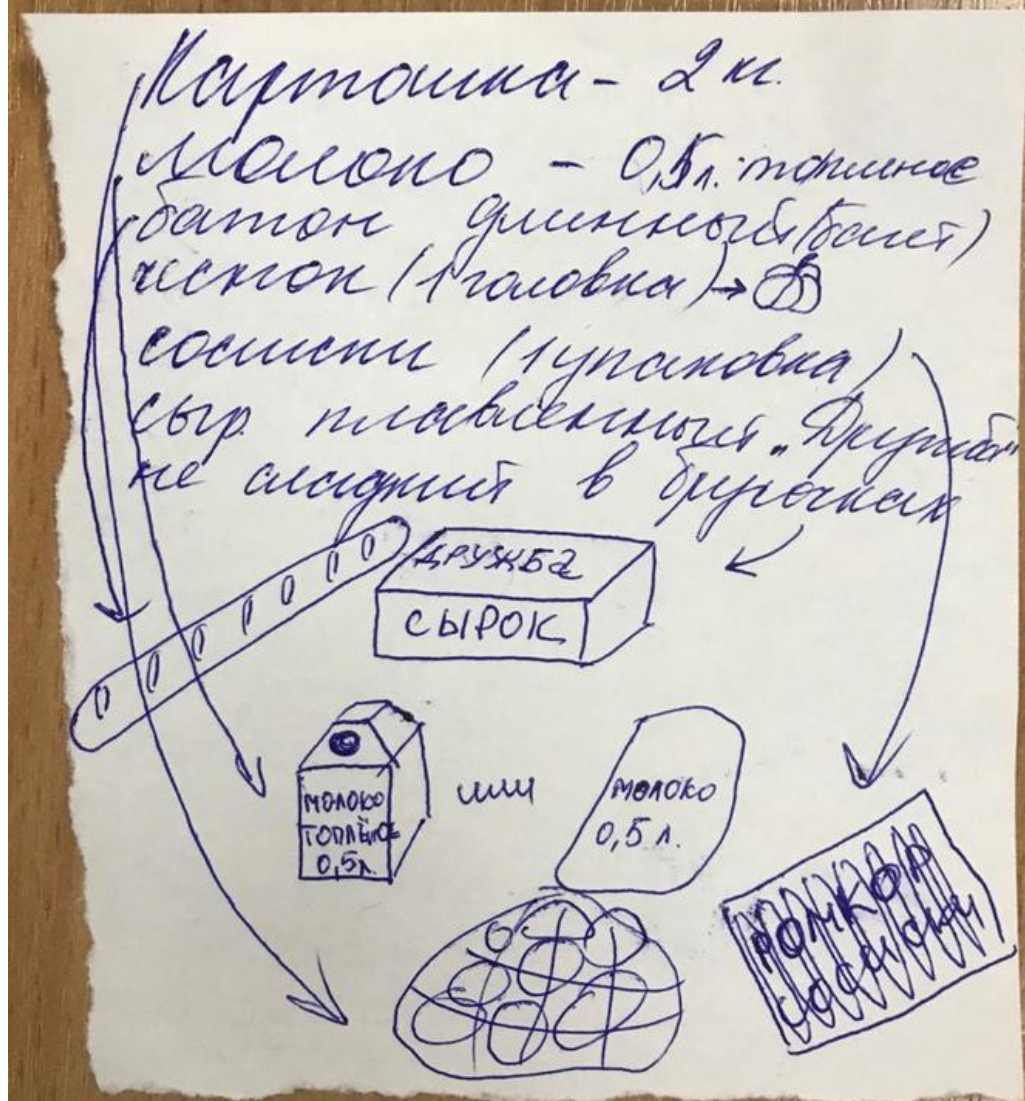
Легко
декомпозируются

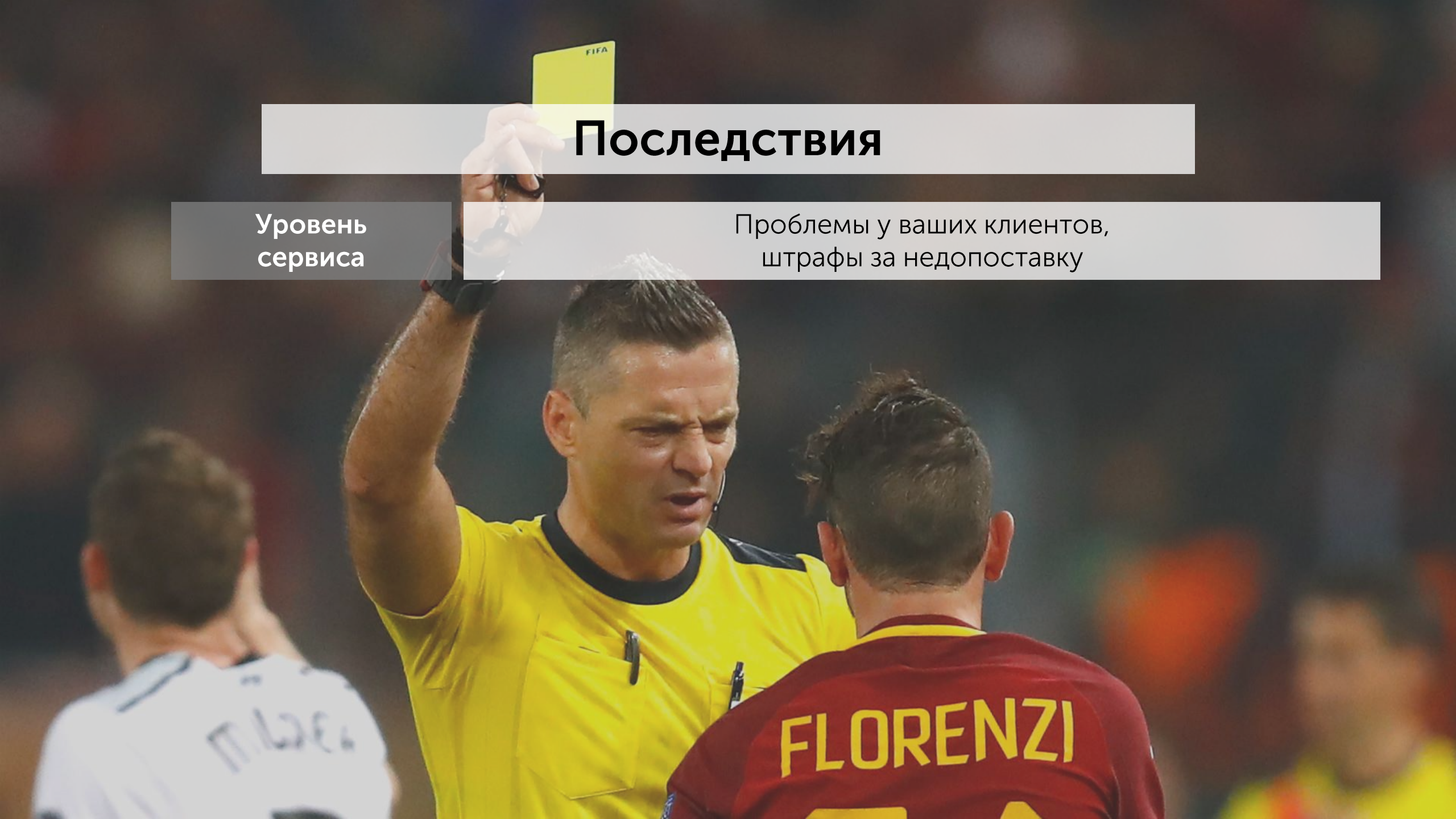
Уровень сервиса

Качество исполнения заказов:

- Доля заказов, выполненных **полностью в срок** к полученным заказам (спрос)
- Постановленное количество штук, или строк, или заказов к запрошенным

Фиксируете ли вы клиентские запросы «как есть» в учетной системе?



A referee in a yellow shirt is holding a yellow card up to a player in a red jersey. The player's name 'FLORENZI' is visible on the back of his jersey. The referee has a serious expression. The background is a blurred stadium.

Последствия

Уровень
сервиса

Проблемы у ваших клиентов,
штрафы за недопоставку

Достаточность

Качество пополнения запасов:

- Доля доступного для покупки потребителем ассортимента к заявленному
- Доля ассортимента, имеющего запас достаточный до следующей поставки

Управляет ли вы проактивно ассортиментными матрицами? Сохраняется ли история их изменений?



Последствия

Уровень
сервиса

Проблемы у ваших клиентов,
штрафы за недопоставку

Достаточность

Пустые полки или склады, отсутствие выбора у ваших потребителей,
а у вас возможности заработать то, что планировали

Упущенные продажи

Несостоявшиеся по причине отсутствия товара продажи:

- Восстановленное значение выручки или валовой прибыли, рассчитанное за дни с нулевым товарным остатком

Насколько качественно ведется в вашей компании оперативный учет, решена ли проблема отрицательных остатков?



Последствия



Уровень
сервиса

Проблемы у ваших клиентов,
штрафы за недопоставку

Достаточность

Пустые полки или склады, отсутствие выбора у ваших потребителей,
а у вас возможности заработать то, что планировали

Упущенные
продажи

Сколько ваших денег заработали конкуренты, или не потратили
у вас ваши клиенты

Оборачиваемость

Эффективность управления запасами как активами:

- Дни, за которое закупленный товар будет продан и превратится в деньги
- Сколько раз товар на склад может обернуться (обновиться) за расчетный период

Различается ли у вас подход к расчету оборачиваемости в разные периоды, например, для сезонного товара?



Последствия

Уровень
сервиса

Проблемы у ваших клиентов,
штрафы за недопоставку

Достаточность

Пустые полки или склады, отсутствие выбора у ваших потребителей,
а у вас возможности заработать то, что планировали

Упущенные
продажи

Сколько ваших денег заработали конкуренты, или не потратили
у вас ваши клиенты

Оборачиваемость

Что быстрее: истечёт срок годности запасов, или закончится место
на складе, или нечего будет платит поставщикам

GMROI

Валовая рентабельность инвестиций в запасы:

- Сколько рублей за период принесет каждый вложенный в запасы рубль

Учитываете ли вы бек-маржу при анализе рентабельности инвестиций в запасы?



Последствия

Уровень
сервиса

Проблемы у ваших клиентов,
штрафы за недопоставку

Достаточность

Пустые полки или склады, отсутствие выбора у ваших потребителей,
а у вас возможности заработать то, что планировали

Упущенные
продажи

Сколько ваших денег заработали конкуренты, или не потратили
у вас ваши клиенты

Оборачиваемость

Что быстрее: истечёт срок годности запасов, или закончится место
на складе, или нечего будет платит поставщикам

GMROI

Приносят ли вам деньги запасы, или вы занимаетесь
благотворительностью

Издержки

Стоимость логистики и её влияние на прибыль компании:

- Отношение издержек на логистику к выручке
- Отношение валовой прибыли за вычетом логистических издержек к выручке

Оцениваете ли вы стоимость логистических операций по штукам, кубометрам или линиям ?





Последствия

Уровень
сервиса

Проблемы у ваших клиентов,
штрафы за недопоставку

Достаточность

Пустые полки или склады, отсутствие выбора у ваших потребителей,
а у вас возможности заработать то, что планировали

Упущенные
продажи

Сколько ваших денег заработали конкуренты, или не потратили
у вас ваши клиенты

Оборачиваемость

Что быстрее: истечёт срок годности запасов, или закончится место
на складе, или нечего будет платит поставщикам

GMROI

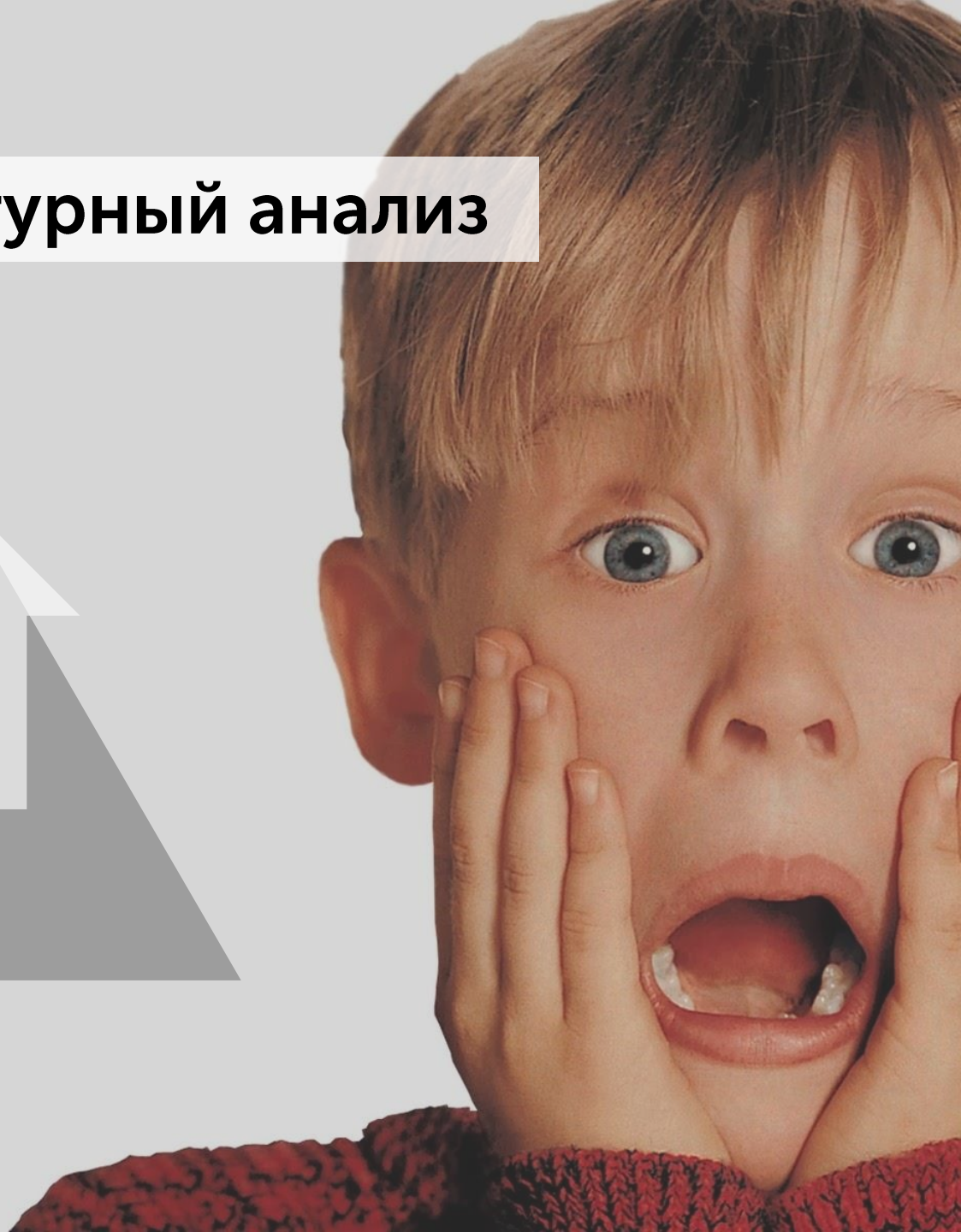
Приносят ли вам деньги запасы, или вы занимаетесь
благотворительностью

Издержки

Зарабатываете ли вы на самом деле хоть что-то, чтоб покрыть
постоянные расходы и остаться в плюсе

Вам необходим структурный анализ

Только на уровне детальных данных, каждодневных изменений возможно выявить все поджидающие вас неприятные сюрпризы и оценить полный потенциал для последующей оптимизации

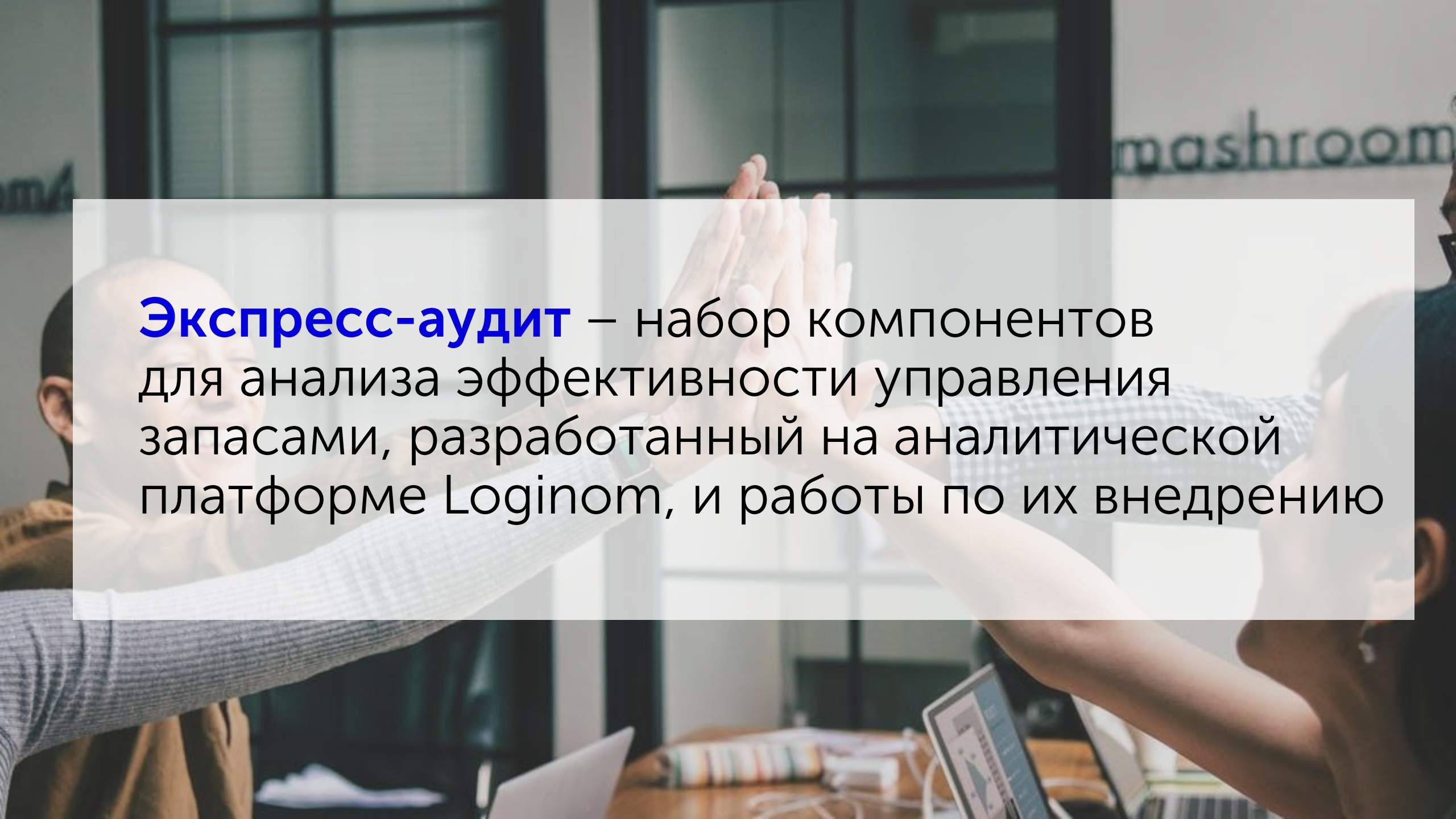


Почему не летает?

Сложные вычисления не являются сильной стороной учетных систем

Слишком много данных для электронных таблиц, сил хватает только на разовый неполный анализ

Необходимо использование внешних данных и взгляд со стороны



Экспресс-аудит – набор компонентов для анализа эффективности управления запасами, разработанный на аналитической платформе Logipom, и работы по их внедрению

Отвечаем на вопросы



Зарабатывает ли компания на управлении своими запасами?

Сколько денег не потеряла бы компания, если вовремя повысила качество управления запасами?

Управление какими ассортиментными группами возможно оптимизировать?

Что на входе, что на выходе

Данные
о поступлениях

Данные
о заказах
и реализациях

Габаритно-весовые
характеристики
номенклатуры

Регистр движений по
остаткам

Тарифы логистического
оператора

18 отчетных
форм с анализом качества
управления запасами

Рекомендации
по улучшению процесса
управления запасами
с ожидаемым
экономическим эффектом

Что внутри

Интеграция,
загрузка
и предобработка
данных

Уточнение
себестоимости
и маржинальности

Расчет
операционных
параметров
(параметры
снабжения,
стоимость
логистики)

Подготовка
итоговых отчетов



Демонстрация

Кейс

Дистрибьютор
непродуктовых товаров

Больше **15 000** активных
товарных наименований,
включая собственные марки

Несколько крупных складов
и разветвленная сеть
дистрибьюции

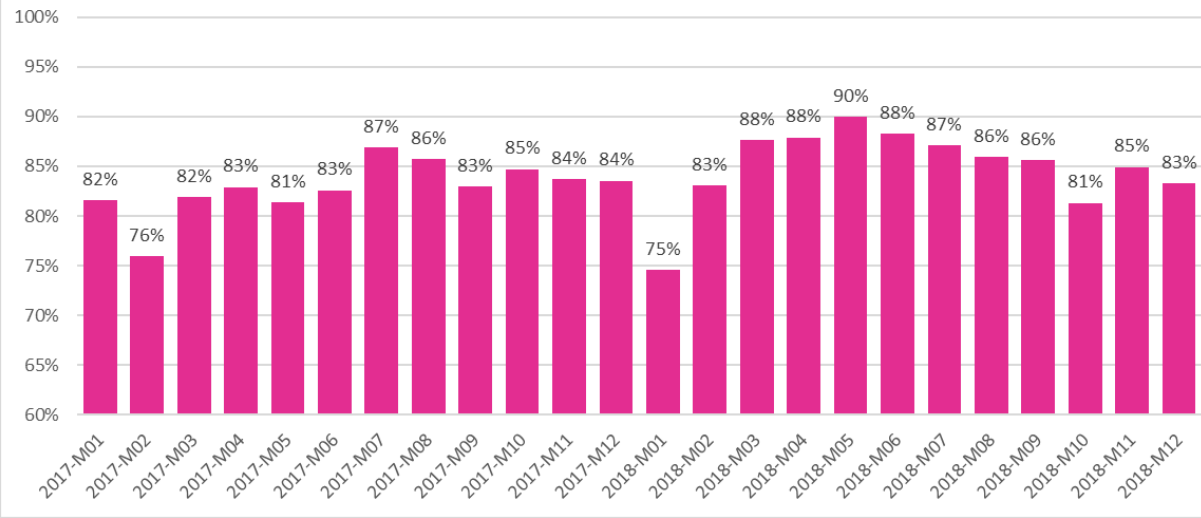
Параметры проекта

Компания предоставила
информацию только
по **20 артикулам**

Со стороны заказчика
в проекте приняли участие
службы логистики и ИТ

На интеграцию, анализ
качества данных
и подготовку отчета ушла
одна неделя

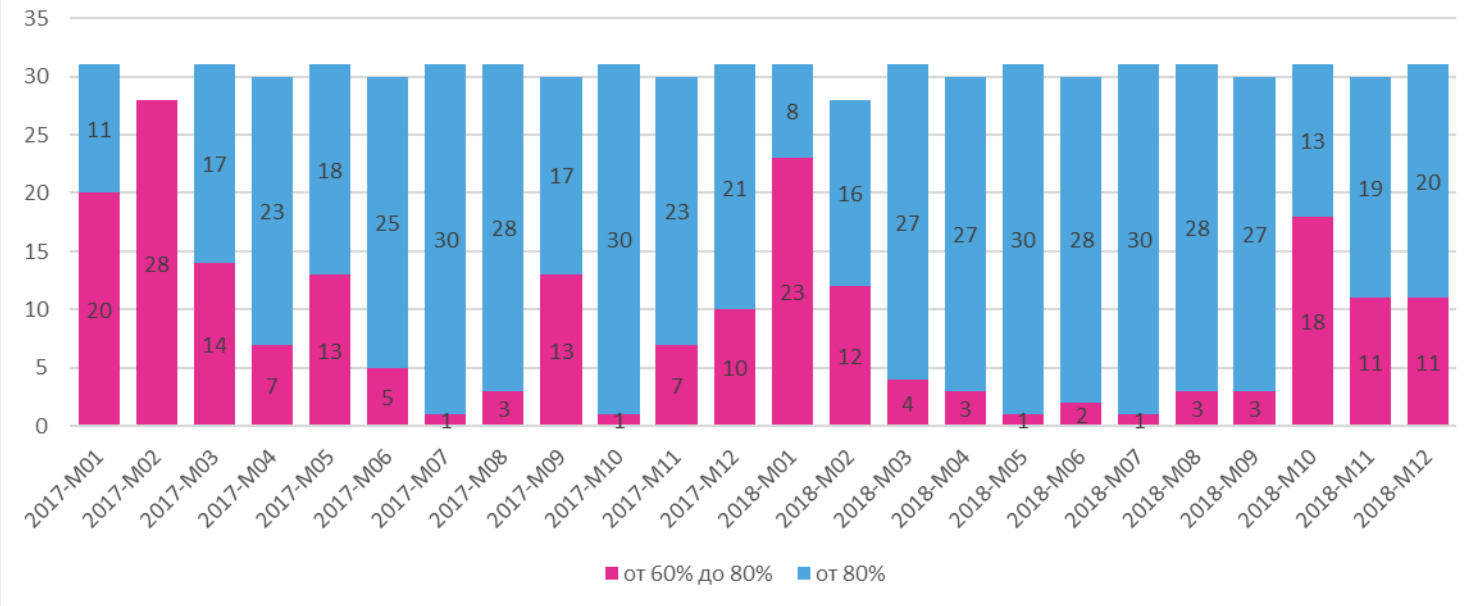
Достаточность по свободному остатку



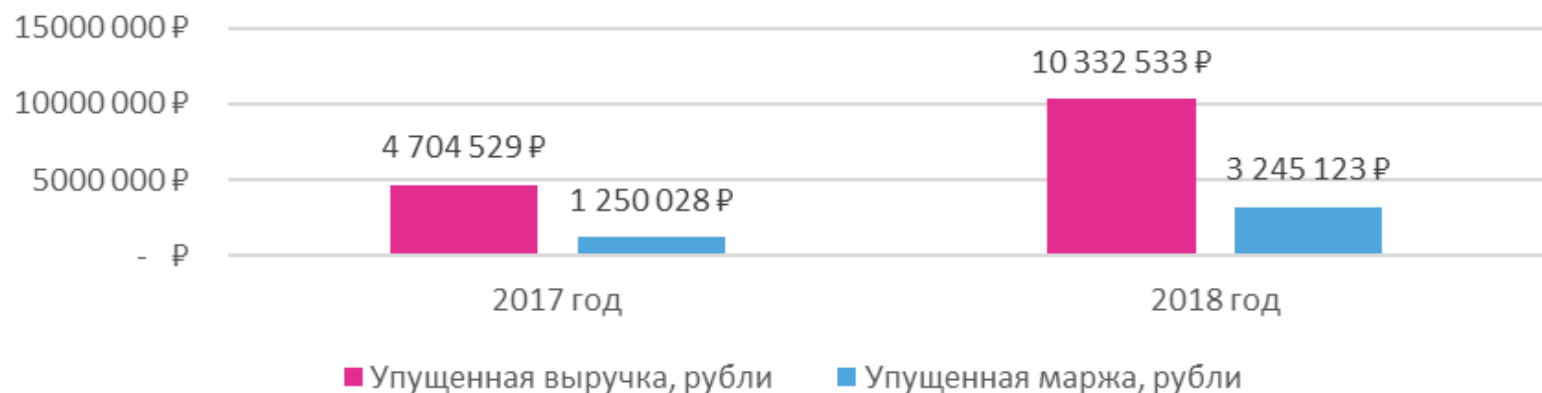
Достаточность **выше 90%** была только раз в мае 2018 года

В течение октября 2018 года **18 дней** достаточность была ниже **80%**

Количество дней с уровнями достаточности



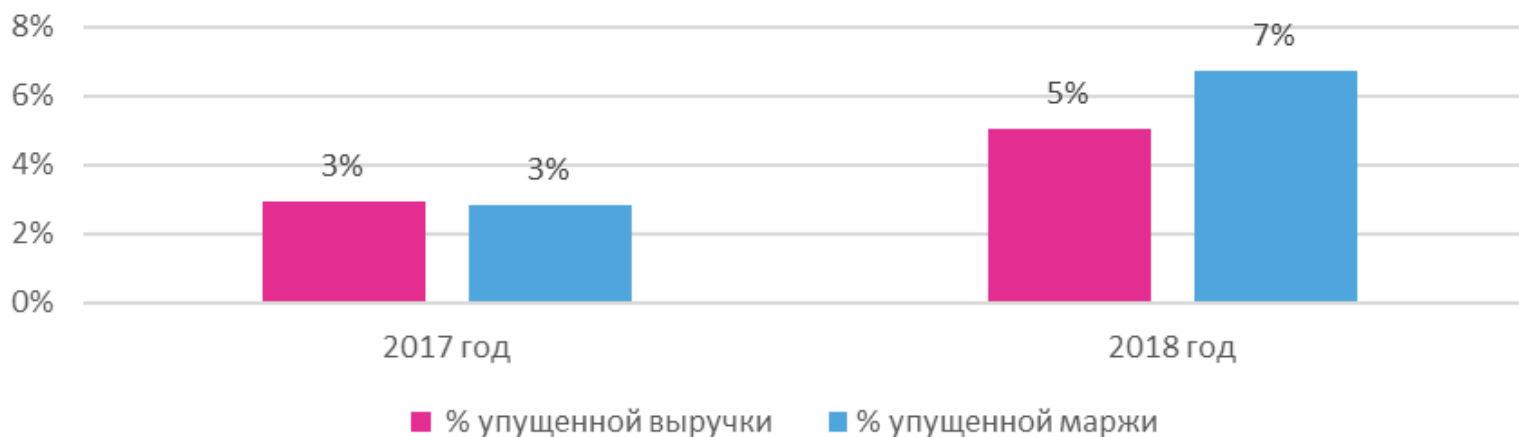
Упущенные продажи

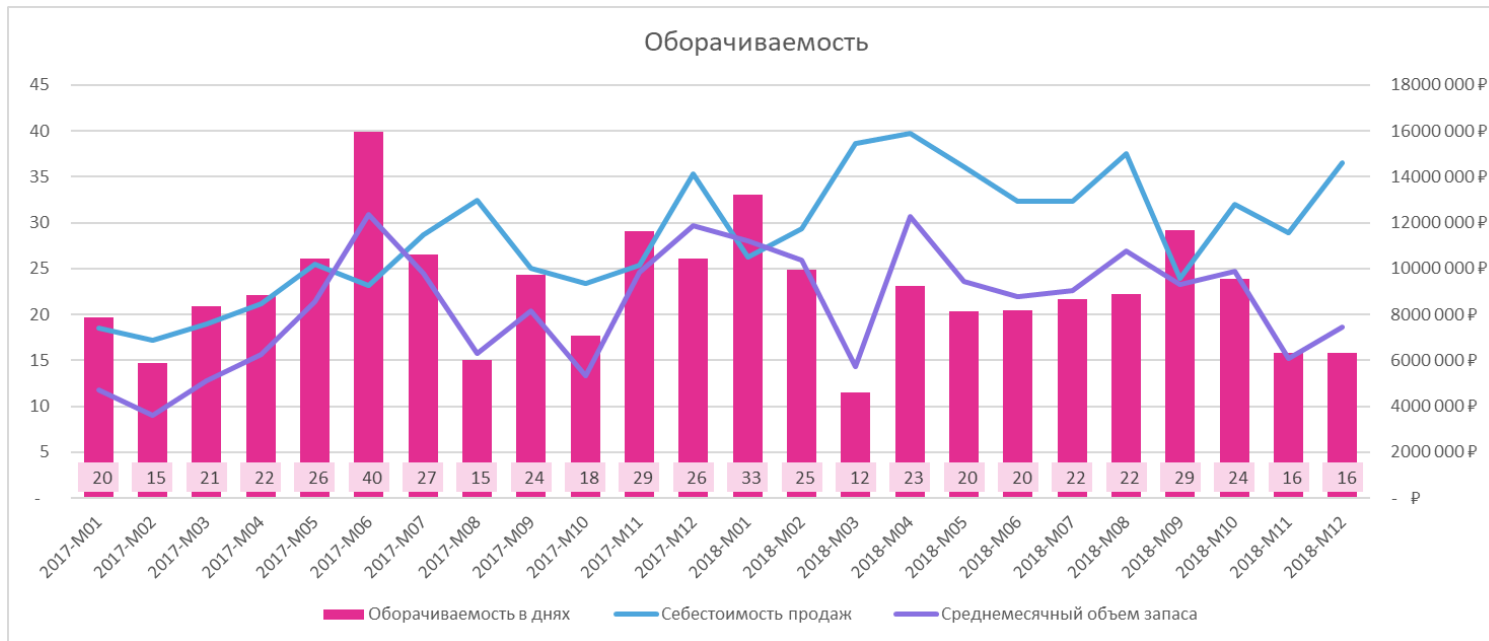


3,2 млн. рублей упущенной маржи только на 19 артикулах

При росте бизнеса растут требования к качеству управления запасами, в ином случае потери будут расти быстрее роста продаж

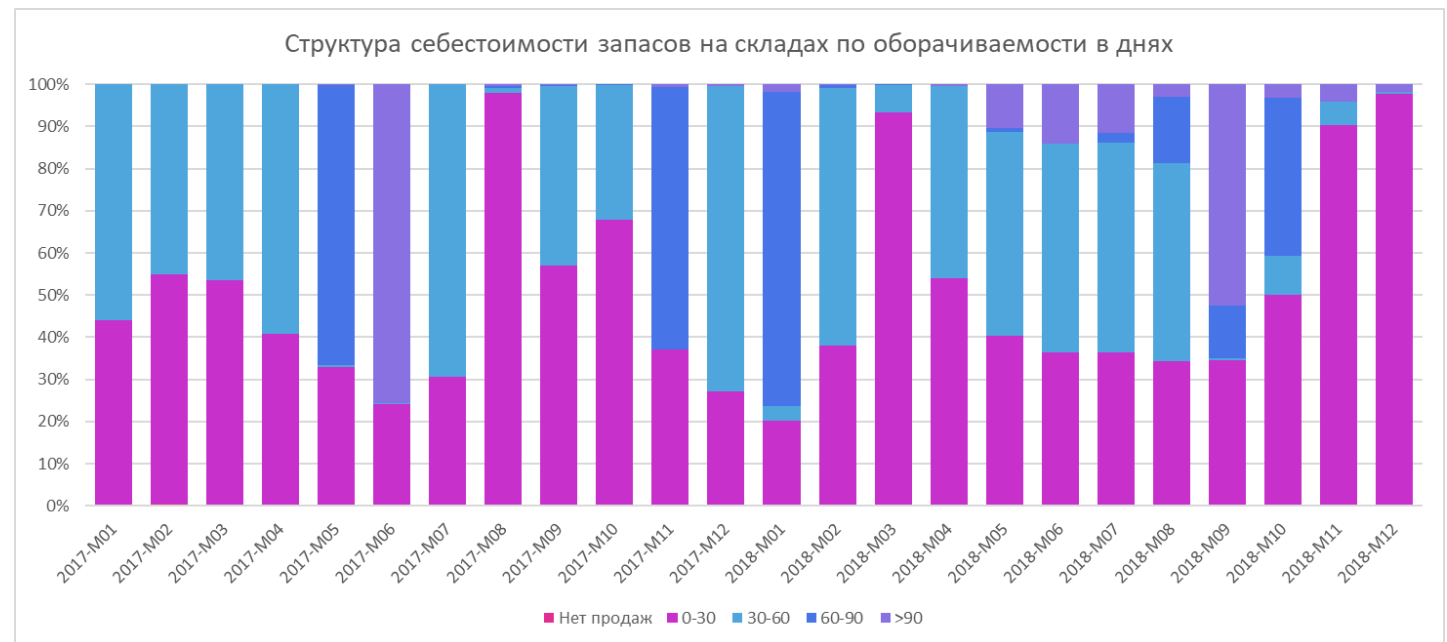
% упущенных продаж



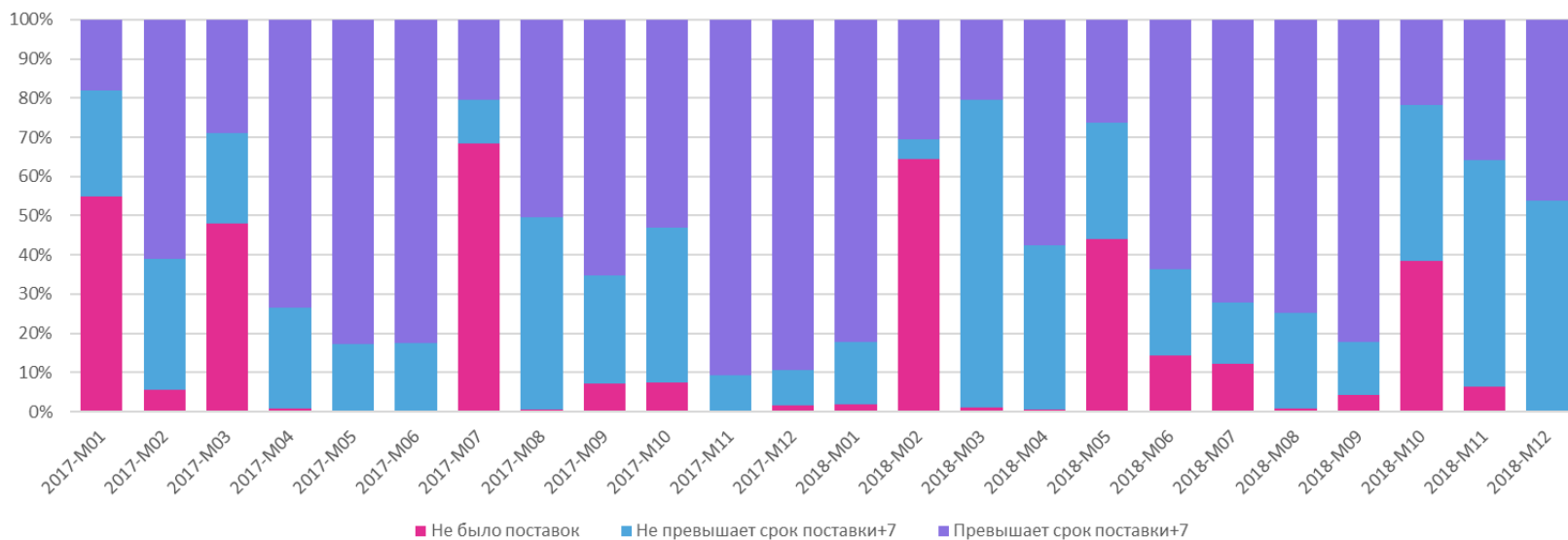


22 дня среднее значение оборачиваемости в течение 2018 года

В течение 2019 года большая часть запасов оборачивалась **больше 30 дней**



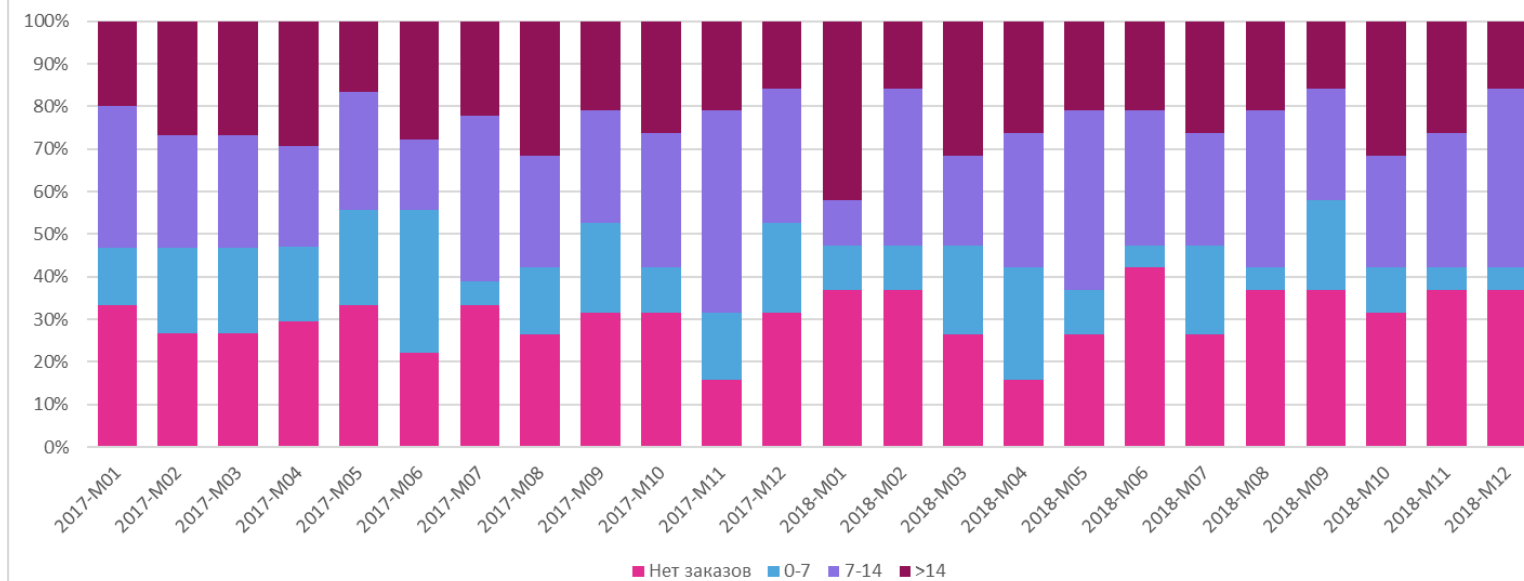
Структура запасов - оборачиваемость vs срок поставки



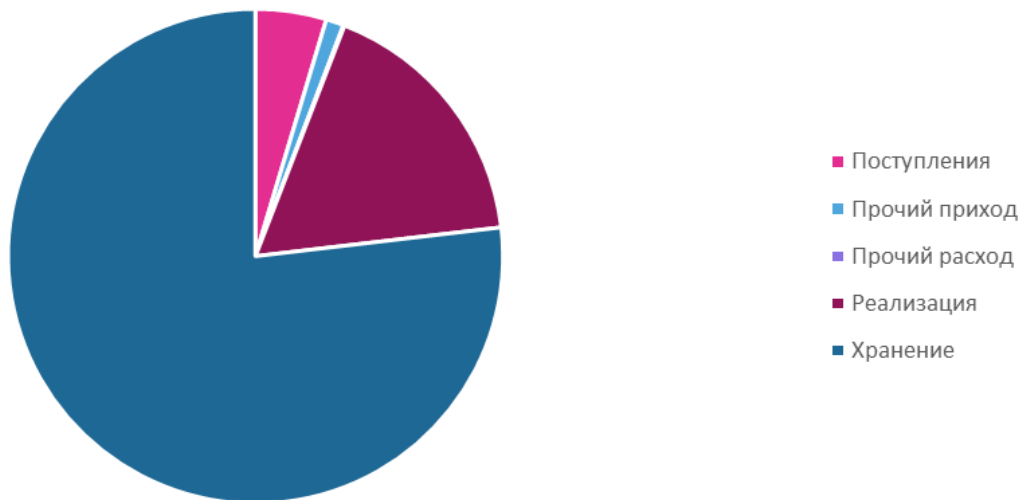
В половине случаев запас формировался так, что его оборачиваемость значительно превышала реальный срок поставок

Это связано в том числе с тем, что заказы поставщикам размещаются реже раза в неделю, а для части артикулов и реже раза в две недели

Частота размещения заказов поставщикам

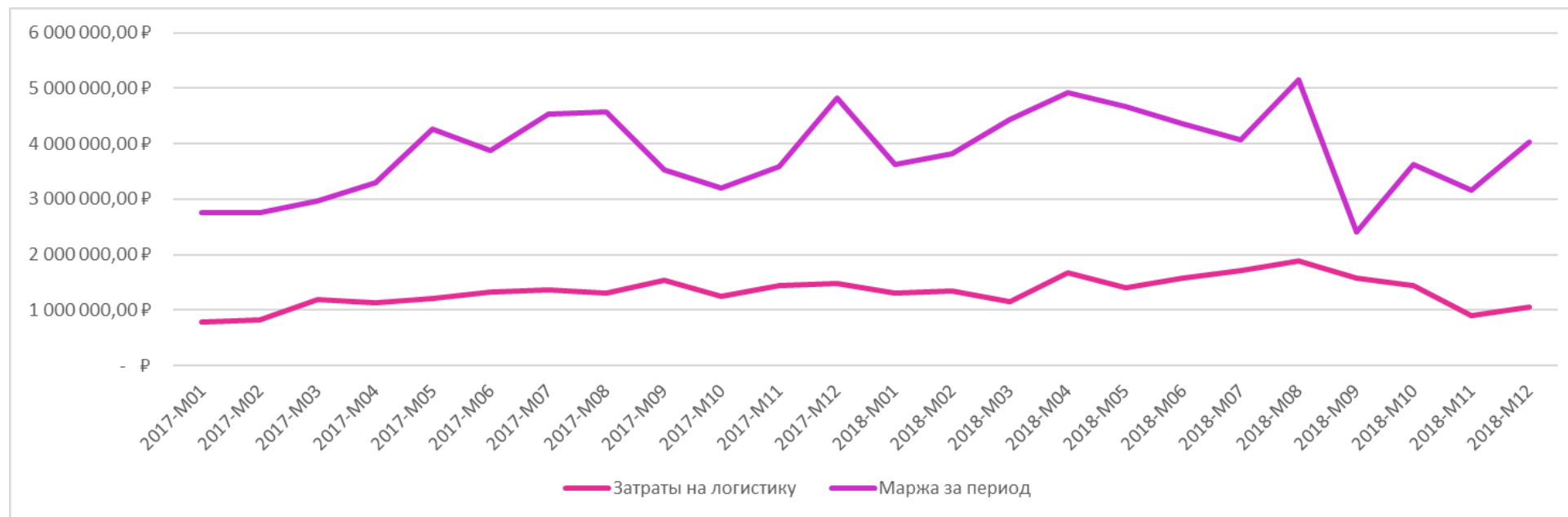


Распределение затрат на логистику

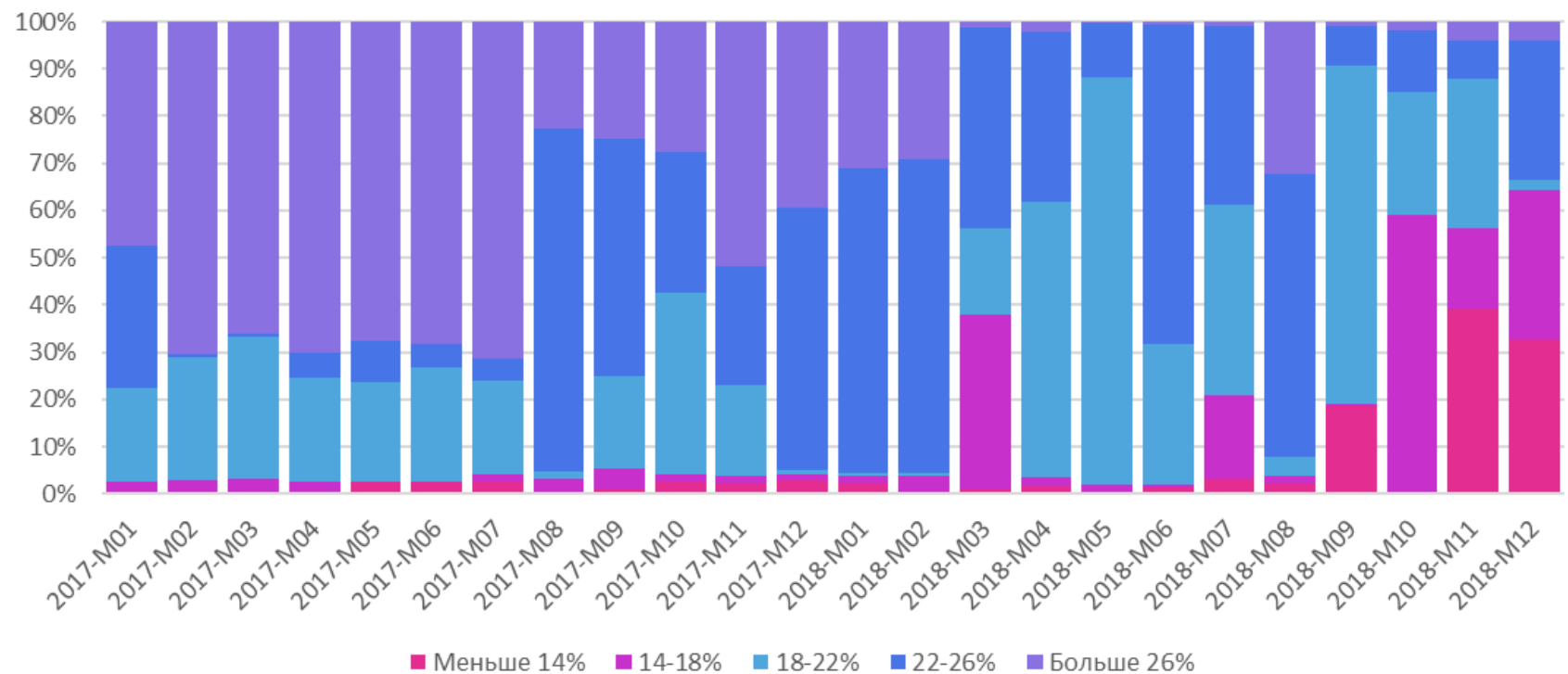


Наибольшая часть трат на логистику приходится на хранение

В сентябре 2018 года с наибольшей вероятностью компания работала в минус



Распределение выручки от реализаций по маржинальности позиций



Все перечисленное происходит на фоне снижения маржинальности реализуемых позиций

Результаты

Найден потенциал
оптимизации не менее
7,5 миллионов рублей в год

Разработаны рекомендации
с рядом операционных
и технологических решений

Были локализованы
проблемные зоны
и периоды аномальной
активности

ENERGIA OFICIAL
DO DESPORTO

Быстрые победы

Регулярный мониторинг
и прогнозирование
достаточности

Уточнение принципов
ценообразования

Пересмотр процесс
пополнения, автоматизация
расчета заказов

**Найдите потенциал
оптимизации
в управлении
запасами!**

>> reshape.team

Кадимов Мансур

km@reshape.team

+7 926 555 15 53

<http://facebook.com/mmkadimov>