

ММФЛ 2021 г

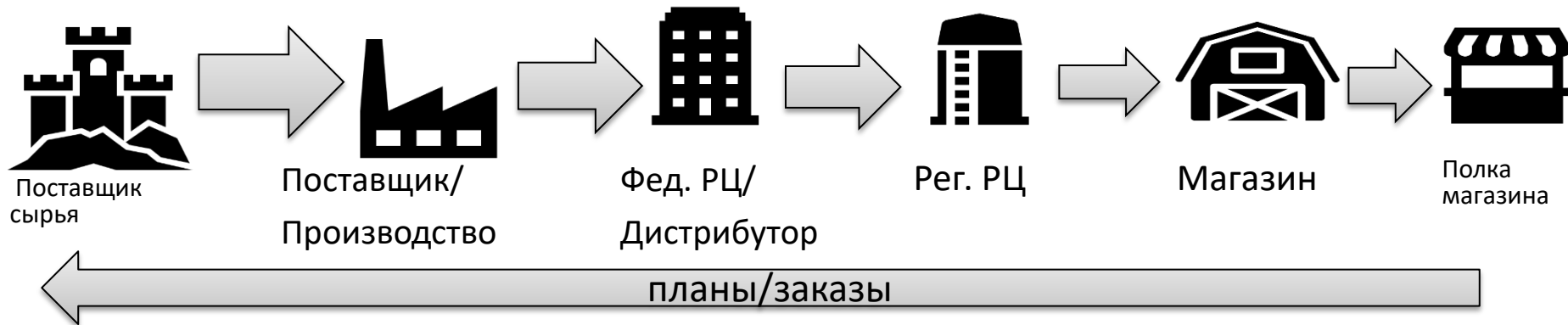
Управление товарными потоками

Филимонова Наталья
16.02.2021

Содержание

1. Планирование потоков
2. Коммуникации и решения
3. Параметры управления

Управление потоками товаров – зачем?



- Эффективное использование ресурсов (производственных, складских, транспортных, человеческих), оптимизация затрат логистики
- Гибкая цепочка поставок, быстрая реакция на изменения спроса
- Планы поставок, о которых всем известно заранее (поставщики, склады, транспорт, магазины)
- Стабильный сервис и доступность товара на полке

Планирование товарных потоков

Виды прогнозов	Цель	Горизонт	Детализация	Период
Стратегический	Развитие инфраструктуры для обеспечения стратегических целей развития бизнеса	от года до 5 лет	Категория товаров/локация РЦ/Производства/продаж	год/месяц
Бюджет	P&L	год	***	1-3 раза в год
Тактический	Ресурсный план, подготовка к сезонным продажам, оценка рисков	3 месяца-1,5 года	Товар*/РЦ-зона /завод -тип упаковки/регион-магазин*	месяц/неделя
Оперативный	Планирование поставок/заказов, людей, транспорта	2-6 месяцев	Товар*/зона РЦ- типы заказов/линия/магазин*	неделя/день

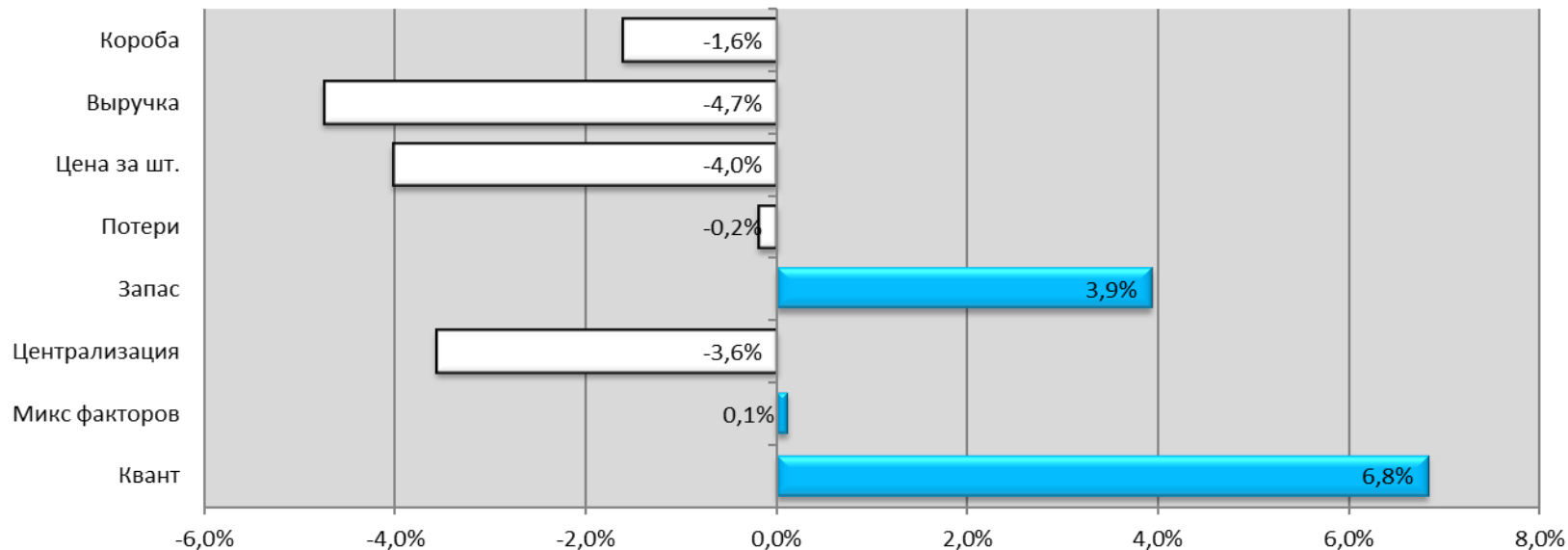
Пример плана поставок (оперативный)

		План-факт			Прогноз										Мощность РЦ	Сред. кол-во пал. на вход	Оценка мощности приемки											
		09.02			11.02		12.02		13.02		14.02		15.02				16.02		17.02		18.02		19.02					
Название РЦ	Тип поставки	факт	план	откл. %	ЧТ	ПТ	СБ	ВСК	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	ЧТ			ПТ	ЧТ	ПТ	ЧТ	ПТ	ЧТ	ПТ	ЧТ	ПТ	ЧТ	ПТ	
РЦ Адыгея	прямой	1 408	1 322		1 132	1 094	966	1 185	1 103	1 114	991	1 086	1 035															
РЦ Адыгея	РЦ-РЦ	224	69		347	443	143	325	0	167	114	338	401															
РЦ Адыгея Итог		1 632	1 391	17%	1 479	1 537	1 109	1 510	1 103	1 281	1 105	1 424	1 436	1 600	1 332	92%	96%	69%	94%	69%	80%	69%	89%	90%				
РЦ Дзержинск	прямой	11 892	13 017		575	697	845	475	428	512	468	746	655															
РЦ Дзержинск	РЦ-РЦ	6 646	10 034		95	257	135	0	244	69	125	220	178															
РЦ Дзержинск Итог		18 538	23 051	-20%	670	954	980	475	672	581	593	966	833	40 000	28 161	70%	107%	92%	28%	63%	45%	49%	78%	92%				
РЦ Косулино	прямой	1 205	1 266		1 469	931	1 019	1 331	1 130	1 039	1 286	1 275	881															
РЦ Косулино	РЦ-РЦ	308	450		104	692	589	41	468	432	218	108	770															
РЦ Косулино Итог		1 513	1 716	-12%	1 573	1 623	1 608	1 372	1 598	1 471	1 504	1 383	1 651	1 650	1 531	95%	98%	97%	83%	97%	89%	91%	84%	100%				
РЦ Санкт-Петербург	прямой	0	0		3 844	3 925	3 626	3 188	3 231	3 041	3 037	3 076	3 488															
РЦ Санкт-Петербург	РЦ-РЦ	0	0		474	735	50	200	760	58	215	576	751															
РЦ Санкт-Петербург Итог		0	0	0%	4 318	4 660	3 676	3 388	3 991	3 099	3 252	3 652	4 239	5 000	3 808	86%	93%	74%	68%	80%	62%	65%	73%	85%				
РЦ СЛК	прямой	1 113	1 380		1 049	1 102	1 196	1 201	1 067	1 145	1 147	1 180	1 033															
РЦ СЛК	РЦ-РЦ	372	230		111	530	380	0	391	126	433	0	476															
РЦ СЛК Итог		1 485	1 610	-8%	1 160	1 632	1 576	1 201	1 458	1 271	1 580	1 180	1 509	1 615	1 396	72%	101%	98%	74%	90%	79%	98%	73%	93%				
РЦ Софино	прямой	4 045	4 654		5 007	5 748	4 968	4 799	5 146	5 268	4 852	5 012	5 377															
РЦ Софино	СИ				89	50	94	53	120	78	133	0	39															
РЦ Софино Итог		4 045	4 654	-11%	5 096	5 798	5 062	4 852	5 266	5 346	4 985	5 012	5 416	6 100	5 204	84%	95%	83%	80%	86%	88%	82%	82%	89%				
РЦ Х Софино ФРОВО	прямой	2 751	2 746		2 874	2 693	2 455	2 536	1 371	385	2 666	2 568	2 512															
РЦ Х Софино ФРОВО Итог		3 110	2 746	13%	2 874	2 693	2 455	2 536	1 371	385	2 666	2 568	2 512	3 120	2 229	92%	86%	79%	81%	44%	12%	85%	82%	81%				
РЦ Черномозье	прямой	929	1 021		945	997	984	802	966	855	903	959	1 015															
РЦ Черномозье	РЦ-РЦ	139	202		287	338	265	86	0	322	361	79	250															
РЦ Черномозье Итог		1 068	1 223	-13%	1 232	1 335	1 249	888	966	1 177	1 264	1 038	1 265	1 200	1 157	103%	111%	104%	74%	81%	98%	105%	87%	105%				
РЦ Х Северный	прямой	3 731	3 745		4 168	3 781	3 487	3 537	3 609	3 372	3 450	3 380	3 234															
РЦ Х Северный Итог		3 731	3 745	2%	4 168	3 781	3 487	3 537	3 609	3 372	3 450	3 380	3 234	3 400	3 558	123%	111%	103%	104%	106%	99%	101%	99%	95%				

Факторы, которые необходимо принимать во внимание:

- Прогноз продаж, планы развития ассортимента и территорий продаж
- Сезонные и промо активности, накопления товаров
- Планы открытий/закрытий магазинов и РЦ, ввода/вывода производственных линий, инвентаризации
- Типы и графики поставок, детализация по зонам РЦ
- Целевой уровень товарных запасов в цепочке поставок
- Коммуникации !!!

План-факт анализ прогнозов



Работа над отклонениями/ошибками и постоянный процесс улучшений: выявить отклонения, понять их причину, минимизировать/устранить в будущем

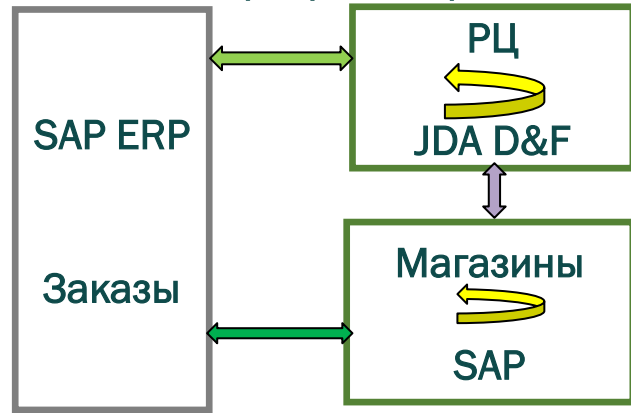
Коммуникации

- S&OP, SMR
- Интегрированная система планирования
- Обмен планами по всей цепочке поставок

Интегрированная система планирования и прогнозирования



Как было – разрыв в процессе

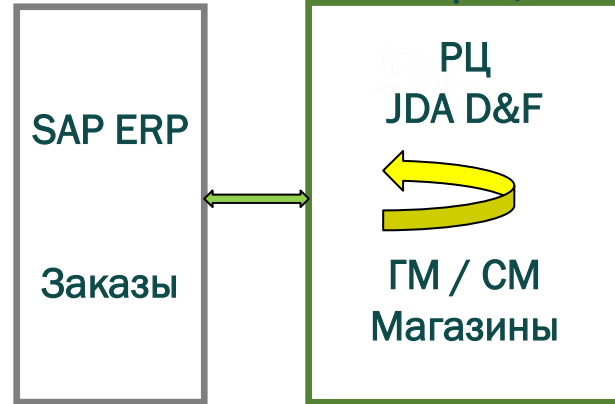


Прогноз – 21 день

Заказ – 14 дней

История – 14 дней

Как стало – сквозной процесс

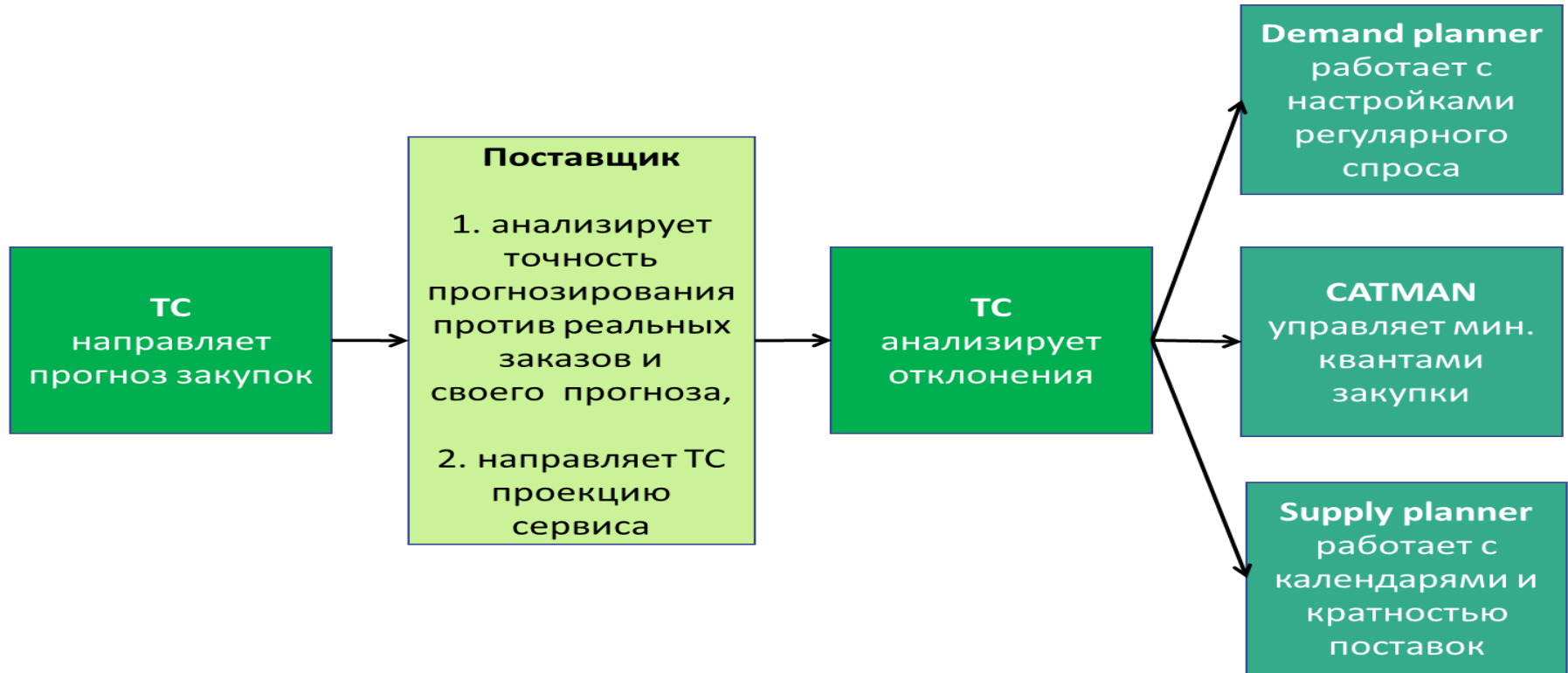


Прогноз – 1,5 года

Заказ – 60 дней

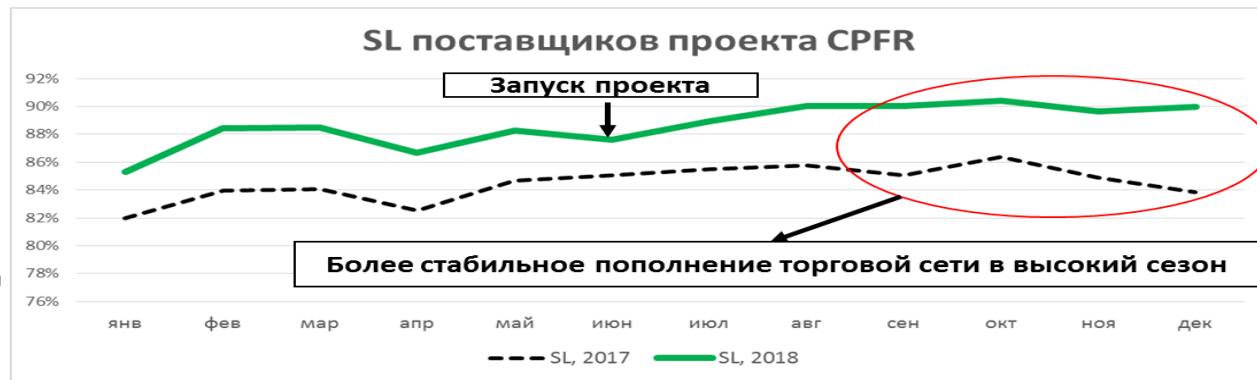
История – 2,5 года

Алгоритм взаимодействия с поставщиком



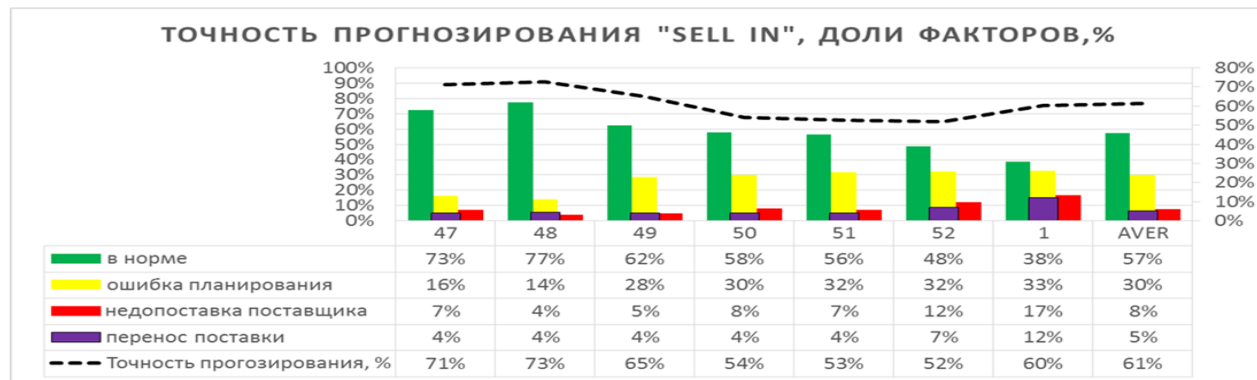
Результаты высокого сезона 2018

- уровень сервиса поставщиков проекта прирос на 3%;
- недопоставки сокращены на 7%;
- доступность товаров на полках магазинов выросла на 1%;



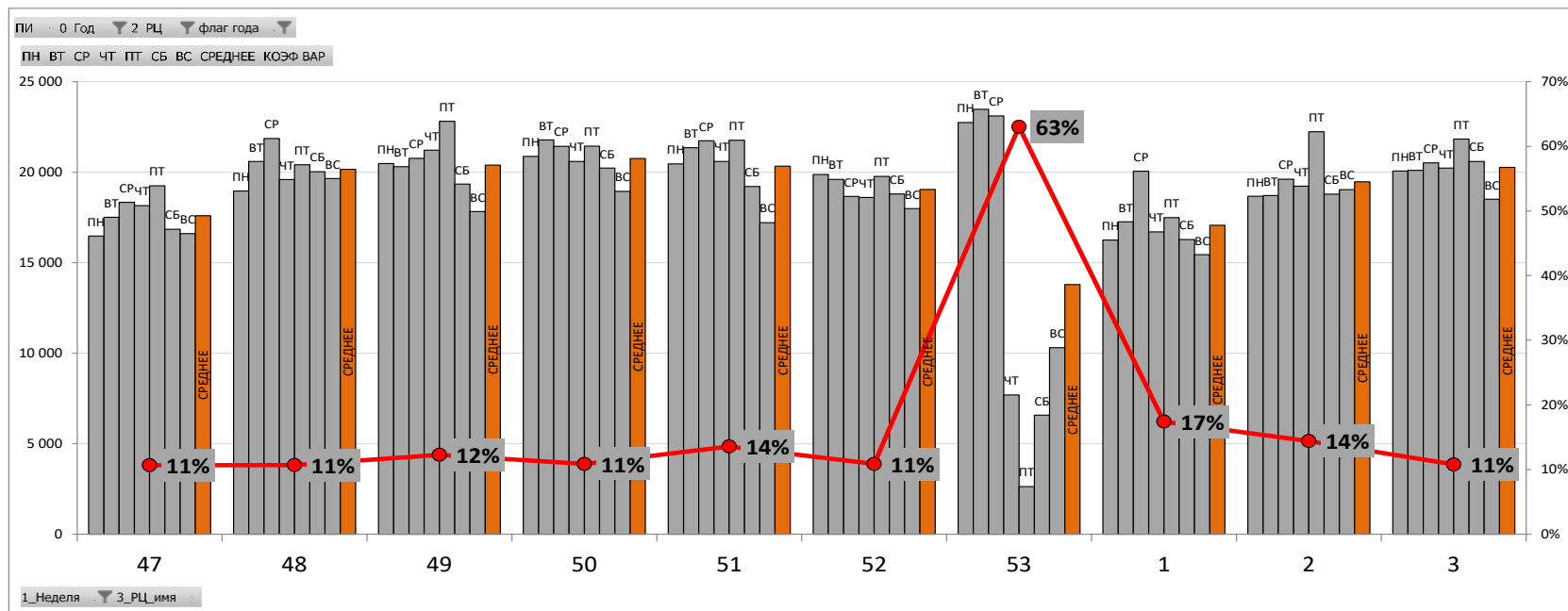
Точность прогноза от H46 на период H47-H01:

- лаг-1 = 71%
- лаг-3 = 65%
- лаг-6 = 52%
- СрВз за 7 нед = 61%



Равномерность потоков

- % отклонения дня от среднедневного объема дня за неделю
- Снижение пиков нагрузки РЦ на вход и выход
- Устранение задержек в приемке и комплектации товара
- Важно договориться об измерении

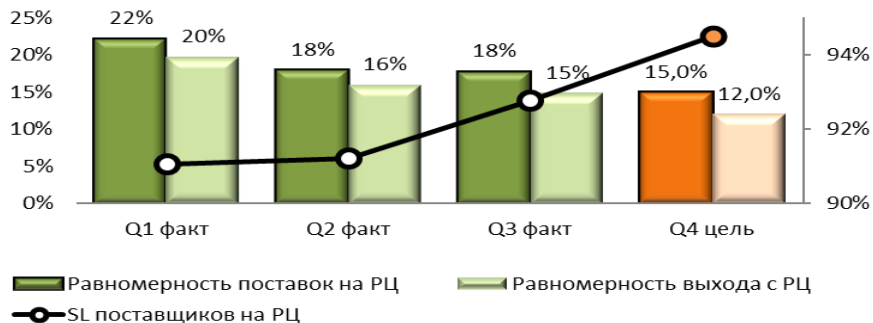


Как управлять

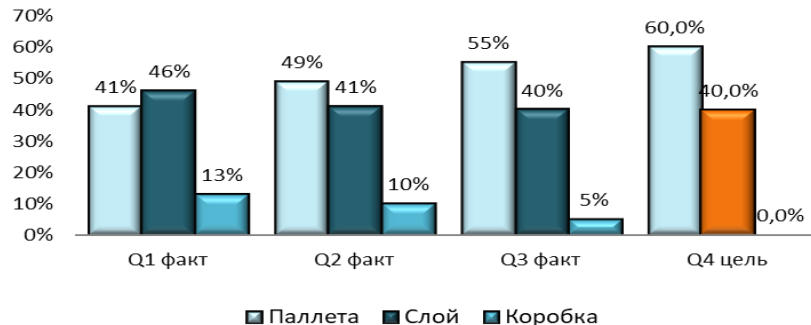
- Понимать структуру потоков (пополнение под сток, КДК, перемещения между РЦ, прямые поставки в магазины, поставки Промо)
- ABC анализ, подходы к определению схем поставок, правильная локация ассортимента (ФРЦ-РРЦ)
- Кратность заказов – снижение количества операций на приемке, удобство для поставщиков
- Графики поставок, размер партии заказа, лид таймы (эффект кнута)

Управление потоками – показатели эффективности

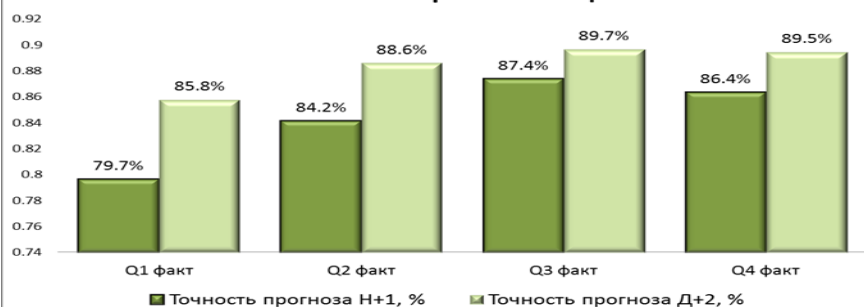
SL от поставщиков и равномерность потоков



Заказы на РЦ - кратность



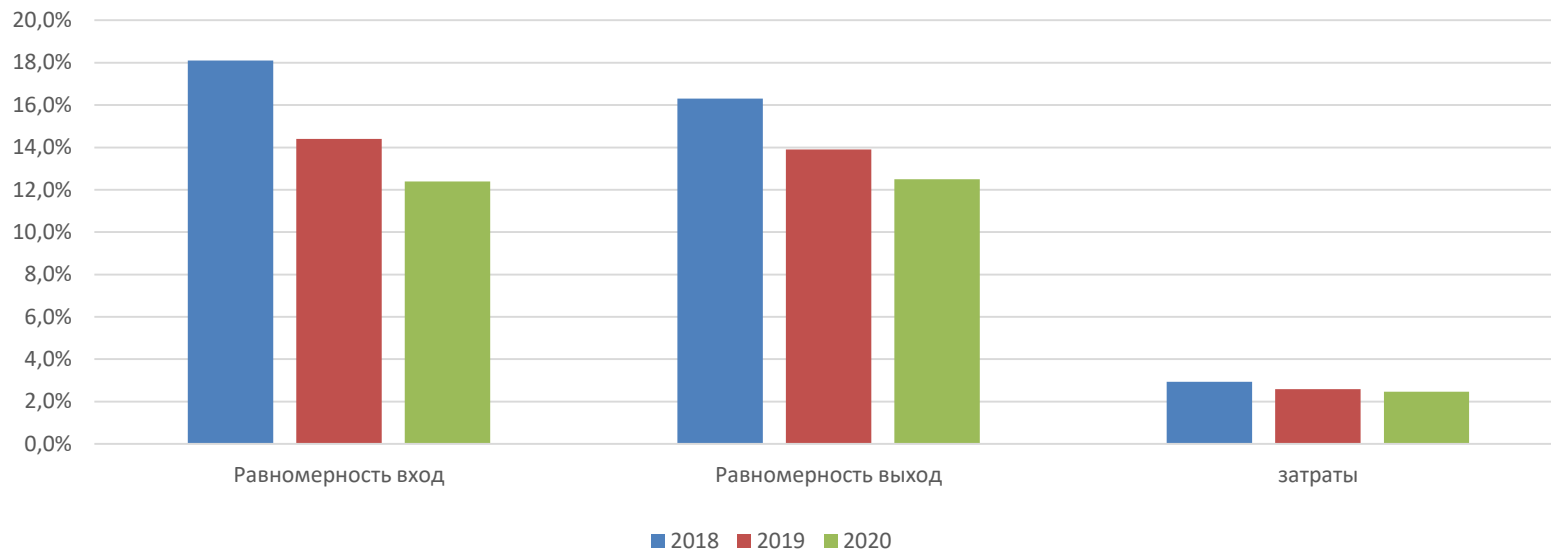
Точность прогнозов РЦ



Результаты

- SL поставщиков + 2%
- Равномерность потоков +22%
- Увеличение кратности заказа +30%
- рост точности прогноза +6,7% пп Н1, +3,7% Д2
- Оптимизация ТЗ РЦ – 8% в днях

Показатели планирования – корреляция с затратами логистики



Равномерность = % отклонений объёма от среднего за период
2019 г. – изменение методики, общий поток к потоку в разрезе зон РЦ

Выводы и рекомендации

- Прогноз
- Коммуникации
- Управление равномерностью и размером заказа
- Прямое влияние показателей планирования vs затраты логистики