

3

Розничная логистика

Логистика и закупки

Информационная логистика

Транспортная логистика

Складская логистика

Итоги главы 3

Логистика и закупки

Определение логистики

В этой главе мы поговорим о логистике розничного предприятия. Почему это важно для менеджера по закупкам? Ведь в компании есть транспортный отдел и склад, которые, собственно, и занимаются логистикой.

Во-первых, не везде это так. Велик процент компаний (особенно среди малых предприятий), где отдел логистики как таковой отсутствует и функции по доставке и распределению груза берут на себя менеджеры по закупкам. Во-вторых, как было сказано в предыдущей главе, основная задача закупщика на этапе доставки груза — это контроль, контроль и еще раз контроль. А что можно контролировать, если не имеешь представления о самом процессе? Менеджер по закупкам обязан говорить с логистами на одном языке, знать основы логистики и товародвижения.

Поэтому эта глава освещает основы логистики для менеджера по закупкам (хотя мы ни в коем случае не претендуем на то, чтобы изложить такую важную и серьезную науку, как логистика, в рамках данной главы).

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Начнем с определения логистики в рознице. Насчитываются десятки различных формулировок логистики как науки и как процесса, но все они сводятся к единому понятию.

Логистика — планирование, управление и контроль движения товара от заказа до продажи, включая его транспортировку, складирование и перемещение внутри розничного предприятия.

Часто понятие закупочной деятельности путают с логистикой или закупки считают лишь частью логистики. Но логистика — это процесс, касающийся в первую очередь (и в основном) товаров, в то время как закупки — часть системы управления ассортиментом, касающаяся и товаров, и поставщиков, и сбыта. Закупки — это то, что мы делаем ДО того и ДЛЯ того, чтобы товар появился в компании, в то время как логистика — это то, ЧТО мы делаем с товаром, когда он УЖЕ появился в компании (или когда он на пути в компанию). Поэтому мы эти понятия считаем дополняющими, но не заменяющими друг друга.

Логистика торговой компании делится на следующие функциональные области (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Функциональные области логистики торговой компании

| Область | Отдел или подразделение компании, осуществляющее эти функции |
|---|--|
| Ключевые области | |
| Закупочная логистика (действия по отгрузке, транспортировке, приемке товара, связанные с доставкой товара от поставщика к складам компании) | Отдел закупок или категорийные менеджеры |
| Транспортная логистика (собственно выбор способов перевозки и таможенной очистки товара) | Отдел логистики (конкретно — транспортный отдел) |
| Логистика запасов (перемещение и распределение товаров внутри компании — от складов до покупателя) | Магазины и филиалы компании |
| Вспомогательные области | |
| Информационная логистика (перемещение товара в информационной системе: приходование, списание, выписка накладных и т. п.) | Отдел оперативного учета (или отдел управления движением товара) |

| Область | Отдел или подразделение компании, осуществляющее эти функции |
|--|---|
| Логистика складирования и грузопереработки (собственно хранение, упаковка, перемещение внутри склада, отбраковка, инвентаризация) | Склады компании и распределительные центры |
| Сбытовая (распределительная логистика) (распределение товаров по складам магазинов, распределительным центрам, отгрузка покупателям) | Транспортный отдел, магазины и филиалы компании |
| Логистика финансов и менеджмента (движение денежных потоков, связанных с логистикой: оплата поставок, ресурсы для транспортировки и хранения товаров, кредитные потоки, оплата товара покупателями и т. д.) ¹ | Контрольно-ревизионный отдел (или отдел финансового учета или реже бухгалтерия) |
| Логистика производственных процессов (например, если в компании есть свое производство — кулечный цех или есть процесс переупаковки или доукомплектации товара, в ходе которого меняются его характеристики) | Специальный отдел (производственный цех) или склад |
| Логистика сервисного обслуживания (доставка товара покупателям) | Транспортный отдел (отдел доставки) |

Кто есть кто

В компании, как правило, отдел закупок и отдел логистики разделены между собой. Отдел логистики может иметь два подразделения — транспортный отдел и склады. Такое деление соответствует разделению логистических операций: транспортная логистика осуществляется отделом транспорта и таможни, склад осуществляет логистику складирования и переработки. На практике бывает, что под логистикой понимается только транспортный отдел, а склады выделены в отдельную систему. На наш взгляд, это не совсем верно, так как транспорт и склад тесно связаны между собой и представляют одну цепочку. Хотя и то и другое является различными сферами логистики как таковой.

Сотрудники отдела закупок осуществляют закупочную логистику, заказывая товар у поставщика и передавая информацию о заказе в транс-

¹ Логистика как наука выделяет это направление отдельно, однако в данной книге мы этой теме касаться не будем.

портный отдел. Транспортный отдел берет на себя функцию физического перемещения груза от поставщика до складов компании, где по прибытии передает груз в распоряжение склада. Склад осуществляет хранение товара. Отдел оперативного учета берет на себя информационную и распределительную логистику.

Вся информация о движении и поступлении товара передается в отдел оперативного учета¹. Если такого подразделения в компании нет, то информационные потоки собираются в отделе закупок — в таком случае менеджеры по закупкам могут выполнять также функцию операционистов (внесение товара в базу данных, оприходование, списание, перемещение по складам и т. д. — подробнее о функционале отдела ОУ см. ниже, рис. 3.1).

Комментарий к данной схеме. Мы встречали множество различных компаний, где отдел закупок также входил в департамент логистики или где склад был отдельной структурной единицей, не входящей в отдел логистики. Какая у компании структура, в данный момент не имеет значения — в данной книге мы не касаемся темы организационного построения компании.

Важно, что существуют различные логистические функции и эти функции могут быть переданы разным отделам. На приведенной схеме обозначен оптимальный вариант структуры, но в вашей компании может быть другая схема.

Информационная логистика

Кто владеет информацией — тот правит миром.

Информационная логистика представляет собой потоки информации, которые являются связующими нитями всех звеньев логической цепочки (закупка—поставка—приемка—хранение—перемещение—распределение—продажа).

По сути, это нервная система компании. Ее цель — обеспечить нужной информацией в нужное время все звенья логистической цепочки (отдел

¹ Этот отдел может иметь различные аббревиатуры: ОУ (отдел оперативного учета), ОУДТ (отдел управления движением товара), ДОУ (департамент оперативного учета), ОТД (отдел товародвижения) и т. д. Здесь мы будем называть его ОУ.

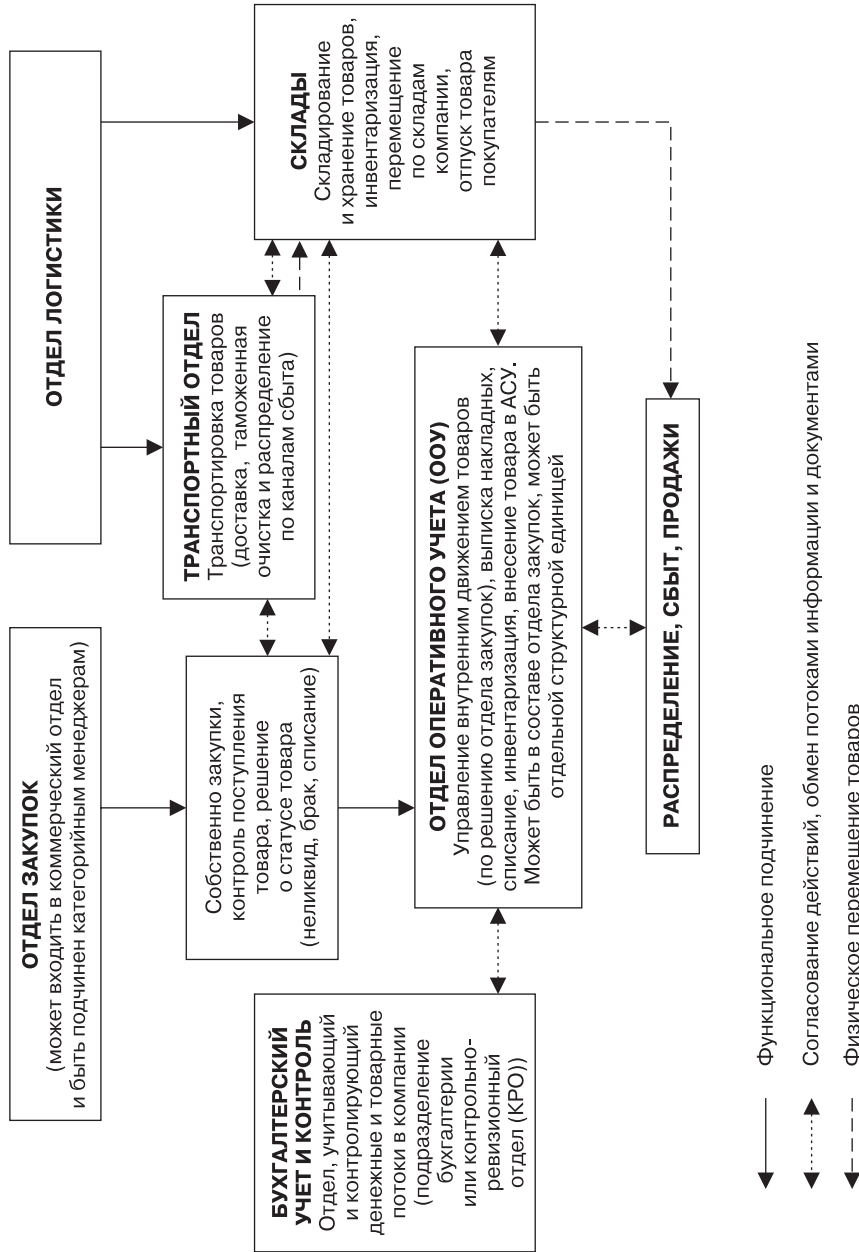


Рис. 3.1. Возможная схема распределения функций логистики в торговой компании

закупок, склады, РЦ, магазины, бухгалтерию, КРО и т. д.). Такой информационный поток генерируется материальным потоком (т. е. сначала происходит поставка товара, и на основе документов все данные заносятся в систему). Информационная логистика отражается в информационной системе, которая и связывает физически все данные воедино.

Важно учесть при работе с любой информационной системой (независимо от того, с каким именно программным продуктом приходится иметь дело), чтобы она могла обеспечивать движение своевременной и достоверной информации для всех отделов:

- многоуровневая система (т. е. наличие различных уровней обобщения информации — от самого общего (направления или класса) до товарной позиции);
- аналитика на разных уровнях — необходимо уметь делать аналитические срезы и по товарам, и по складам, и по магазинам, и по поставщикам, и по статусу товара в системе и т. д.;
- построение с учетом не только текущих, но и будущих задач (т. е. возможность системы усложнять уровни, добавлять новые срезы по аналитике);
- конфиденциальность и различные уровни доступа сотрудников к системе;
- возможность дописывать или удалять модули, т. е. адаптивность к ситуации;
- согласованность и информационное единство (определяется разработкой системы кодов и знаков, в которой исключалась бы возможность несогласованных действий и ввод дублирующейся информации).

Рабочим звеном информационной системы могут быть специалисты, которые заносят все данные по товародвижению, — как в составе отдела закупок, так и отдельное подразделение. Такое звено носит название отдел оперативного учета (или менеджеры по оперативному учету).

Отдел оперативного учета

Почему мы так много внимания уделяем отделу оперативного учета? Потому что эта функция в компании существует независимо от того,

выделен ли под нее специальный отдел или сотрудник или нет. Если отдела или специалиста нет, то эту функцию выполняют менеджеры по закупкам (часто выполняют ее не совсем правильно — сказываются нехватка времени и общая нагрузка на людей). В таком случае в компании со значительным товарооборотом в учетной системе наступает хаос: товары вводятся в базу бессистемно, каждый менеджер имеет свое собственное представление о том, как правильно должен быть представлен товар в базе, за правильностью складских операций никто не следит, инвентаризации проводятся неправильно или не проводятся вообще. Последствия очевидны: пересортица, недостачи, злоупотребления, воровство, финансовые и товарные потери.

Поэтому правильно, если отдел ОУ в компании выделен как отдельная структурная единица в составе отдела закупок (особенно если товарооборот в компании превышает 1 млн руб. в месяц)¹. Это подразделение становится ответственным за точность и своевременность занесения данных в систему, т. е. за информационную логистику. Это — нервная система всей компании; от ее правильной работы зависит сохранение средств.

Так как все движение товаров требует периодических ревизий и постоянного контроля, то отдел ОУ тесно взаимодействует с подразделением компании, ведущим учет и контроль денежных и информационных потоков (это может быть контрольно-ревизионный отдел КРО или — реже — бухгалтерия или финансовая служба).

Основные функции отдела оперативного учета.

- Оформление приходных накладных на товары в информационной системе.
- Ведение внутренней документации (акты излишков, недостачи, пересортицы, перемещения на другие склады компании).
- Введение новых товарных позиций и закупочных цен в информационную систему.
- Расчет закупочных цен после получения информации от отдела закупок.

¹ В итоге все зависит даже не от товарооборота, а от количества товаров, которое приходится «перерабатывать» отделу логистики. Как показывает наша личная практика, если число поставок превышает 20 партий в месяц, такой отдел в компании нужен.

- Подготовка и проводка результатов промежуточных и плановых инвентаризаций.
- Ведение и контроль товарооборота на всех складах компании в информационной системе при приходовании прямых поставок на эти склады.
- Контроль, координация и консультирование сотрудниками ООУ ведения всех складов в магазинах и филиалах компании.
- Выборочный контроль и консультирование по правильности выписки счетов всеми подразделениями компании.
- Предоставление отчетной информации по остаткам, ценам, товародвижению и другим данным руководству отдела закупок, руководителю контрольно-ревизионной службы и другим контролирующим подразделениям компании по запросу.

Контроль за работой этого отдела необходимо осуществлять именно отделу закупок как звену, ответственному за ассортиментную и товарную политику в компании. Поэтому правильно отдел ОУ подчинить напрямую отделу закупок. Руководитель отдела закупок должен контролировать (и нести ответственность, конечно) за правильность внесения сотрудником ОУ всех данных в информационную систему (и в части нового товара, и в части правильности выписки накладных и составления актов по перемещению товара), за скорость обработки данных (по составлению отчетов или внесению данных по итогам инвентаризаций).

По сути, операционист отдела ОУ становится помощником для закупщика, его правой рукой по введению товаров в систему. Он также осуществляет связь между закупками и складами компании — часто именно он является «представителем» закупок на складе, решая в рамках своих полномочий мелкие вопросы по товару.

Пример из практики. Грузчик на складе не может найти товар согласно выписанной накладной. Он звонит операционисту с просьбой проверить, правильно ли выписана накладная, нет ли ошибок в коде. Операционист сверяется со счетом — ошибок в выписке накладной нет. Зная товар, он советует грузчику внимательно рассмотреть код на коробке, так как этот товар может иметь код, который указан в накладной, и иметь дополнительные буквенные обозначения, сбившие грузчика с толку. Грузчик, получив дополнительную информацию, осматривает коробку с товаром более внимательно, находит на обратной стороне правильный код и отгружает товар.

Ситуация кажется пустяковой, но она типична. И часто по таким вопросам работники склада вынуждены обращаться к закупщикам или категорийным менеджерам (что неизбежно, так как товар отгружать надо, а никто другой такую информацию о товаре дать не может).

Конечно, функция ООУ только этим примером не ограничивается. Ниже приведен образец должностной инструкции операциониста отдела ОУ в компании, торгующей бытовой техникой и электроникой, имеющей и оптовые, и розничные продажи, насчитывающей пять филиалов и двенадцать магазинов федерального уровня.

Должностная инструкция операциониста отдела ОУ компании «Азимут»

1. Подразделение

- 1.1. Отдел оперативного учета является структурным подразделением отдела закупок компании.
- 1.2. Операционист ООУ административно подчинен руководителю отдела закупок.

2. Целевое назначение должности

- 2.1. Ведение учета движения товара на складах компании.
- 2.2. Контроль состояния складских запасов на складах компании.
- 2.3. Осуществление взаимодействия работы отдела логистики (транспортного отдела, складов компании) и отдела закупок, а также других подразделений компании, связанных с движением товаров.

3. Позиция должности

- 3.1. Операционист ООУ назначается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению начальника отдела закупок.
- 3.2. Операционист ООУ в своей деятельности руководствуется:
 - ✧ действующим законодательством;
 - ✧ внутренними нормативными документами компании;
 - ✧ положением об ООУ;
 - ✧ положением об отделе закупок;

- ✧ положением об ассортиментной политике компании;
- ✧ настоящей должностной инструкцией.

3.3. При отсутствии операциониста ООО (командировка, отпуск, болезнь и т. п.) его права и обязанности приказом начальника отдела закупок возлагаются на иного сотрудника ООО или менеджера отдела закупок.

4. Должностные обязанности

Учет товародвижения

- 4.1. Введение новых товарных позиций в ассортиментную матрицу компании.
 - 4.1.1. Введение позиций в справочник изделий учетной базы с предоставлением всех технических характеристик, единиц измерения, комплектности.
 - 4.1.2. Обновление данных в справочнике изделий (наименование, единицы измерения, коэффициенты пересчета, стоп-цены и др.).
- 4.2. Оформление приходных накладных на товары в учетной базе по соответствующим префиксам.
- 4.3. Ведение внутренней документации.
 - 4.3.1. Акты излишка, недостачи, пересортицы.
 - 4.3.2. Акты вывоза товара со склада (утилизация).
 - 4.3.3. Акты перемещения на склады «Брака», «Рекламы», «Выставки» и обратно.
- 4.4. Ведение и поддержание файлов по расчету закупочных цен: фактических за прошлый месяц и текущих.
- 4.5. Расчет закупочных цен после получения информации от отдела закупок. Предоставление расчетов начальнику отдела закупок по фактическим ценам за прошедший месяц — до 3-го числа каждого месяца, по текущим — до 10-го числа каждого месяца.
- 4.6. Внесение в базу Ахартa после утверждения начальником отдела закупок фактических закупочных цен за прошедший месяц для контрольно-ревизионного отдела (КРО) — до 4-го числа каждого месяца.
- 4.7. Внесение в базу Ахартa после утверждения начальником отдела закупок текущих закупочных цен — до 15-го числа каждого месяца.

- 4.8. Еженедельная сверка баланса склада:
 - 4.8.1) с данными складского учета (карточки товара) материально-ответственных лиц склада.
 - 4.8.2) в денежном выражении с КРО.
- 4.9. Подготовка и проводка результатов промежуточных и плановых инвентаризаций после подписания соответствующих актов инвентаризации.
- 4.10. Ведение товарооборота на виртуальных складах филиалов в Ахapta при приходовании прямых поставок на их склады.
- 4.11. Составление отчета по производителям и сериям — ежемесячно.
- 4.12. Контроль, координация и консультирование ведения виртуальных складов сотрудниками ООУ в филиалах.
- 4.13. Свободный (выборочный) контроль и консультирование по правильности выписки счетов всеми подразделениями компании.
- 4.14. Осуществление товарооборота по выставочному залу компании в соответствии с утвержденным регламентом.
- 4.15. Ежемесячное обновление сводного отчета по остаткам компании (обеспечение ввода новых производителей, новых товаров, новых групп товаров у ранее введенных производителей).

Предоставление отчетности

- 4.16. Ежемесячное составление шаблона для финансово-аналитического отчета по товарам до 2-го числа месяца, следующего за отчетным периодом.
- 4.17. Предоставление отчетной информации и необходимых данных руководству отдела закупок.
 - 4.17.1. Контроль за регулярным предоставлением начальнику отдела закупок еженедельных (каждую пятницу) сводных отчетов от ООУ компании по товарному остатку на центральном складе и на складах в филиалах компании.
 - 4.17.2. Еженедельные (каждая пятница) и ежемесячные (до конца 2-го рабочего дня месяца, следующего за отчетным периодом) отчеты по продаже/отгрузке с центрального склада и со складов филиалов компании в финансовом и товарном выражении.

- 4.18. Предоставление отчетной информации, затребованной КРО, в нужные сроки.

5. Ответственность

- 5.1. Надлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.
- 5.2. Выполнение распоряжений начальника отдела закупок.
- 5.3. Сохранение конфиденциальной информации.

6. Критерии эффективности работы

- 6.1. Оценка эффективности работы операциониста ООО производится начальником отдела закупок.
- 6.2. Эффективность деятельности оценивается по следующим критериям:
- ✧ своевременность проведения всех операций по учету и движению товара, указанных в данной должностной инструкции, и соответствие проводимых данных;
 - ✧ своевременность предоставления требуемой отчетной информации и соответствие ее исходным документам;
 - ✧ немедленное извещение руководства и всех функционально заинтересованных структур компании о возникающих объективных проблемах на вверенных участках работы и своевременное разрешение этих проблем;
 - ✧ контроль за проведением документов по товару другими подразделениями компании по правилам, установленным компанией, и соответствующими истинному положению дел.

Операционист ООО

Согласовано:

Начальник отдела закупок

Начальник отдела логистики

Начальник склада

Начальник контрольно-ревизионного отдела _____

Транспортная логистика

Управление транспортировкой состоит из нескольких основных этапов (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Основные этапы управления транспортировкой

| Этап транспортировки | Кто отвечает за данный этап |
|---|--|
| Выбор способа транспортировки (технологии перевозки) | Решение менеджера по закупке (необходимые расчеты и данные могут быть предоставлены отделом логистики) |
| Выбор вида транспорта | Решение менеджера по закупке (необходимые расчеты могут быть предоставлены отделом логистики) |
| Выбор транспортного средства | Задача транспортного отдела (с согласованием с менеджером по закупке) |
| Выбор перевозчика | Задача транспортного отдела |
| Оптимизация процесса транспортировки и оформления груза | Задача транспортного отдела |

Задача менеджера по закупкам — заказать в транспортном отделе тот способ доставки груза, который максимально обеспечивает поступление товара в нужном количестве и качестве в нужные сроки на склады компании. Закупщик здесь выступает для отдела логистики как «внутренний заказчик» перевозки груза.

Задача отдела логистики — обеспечить выбранный закупщиком путь с наименьшими затратами (т. е. выбрать собственно перевозчика и контролировать процесс доставки). Он обеспечивает выполнение заказа отдела закупок по доставке груза.

Способы перевозки

Итак, что нужно знать менеджеру по закупкам о транспортировке товаров?

Первое — это каким способом и каким видом транспорта будет доставлен его товар. От этого будут зависеть скорость поступления товара, величина партии, сохранность груза, частота поставок и в конечном итоге — себестоимость товара.