

ТРЕНД НА ДОВЕРИЕ

Ирина Кунгурцева и команда «Цепь»
программы Supply Chain Leaders

В мае 2018 г. компании Coca-Cola HBC Россия, METRO Cash & Carry и «Пятёрочка» запустили Логистическую академию «Supply Chain Leaders. Развитие без границ!», которая стала первой в стране совместной обучающей программой для менеджеров по логистике. Цель проекта – повысить уровень экспертизы специалистов и построить систему регулярного обмена опытом и знаниями между крупнейшими игроками рынка. В 2019 г. к программе присоединились Danone, «Перекресток», Unilever и FM Logistic, благодаря чему обмен опытом значительно расширился и стал происходить между специалистами крупнейших в своих областях компаний.

Сегодня на страницах журнала «ЛОГИСТИКА» мы предоставляем слово участникам совместного проекта «Доверительная приемка», реализованном в рамках программы Supply Chain Leaders 2019.

Совместные проекты – визитная карточка современной цепочки поставок, но мы по-прежнему находим возможности удивлять друг друга. В рамках программы Supply Chain Leaders успешно взаимодействуют 6 компаний, совместно обсуждая практические кейсы и внедряя эффективные решения. Сегодня мы поговорим о проекте «Доверительная приемка», который в рамках программы SC Leaders 2019 разработали и реализовали Ирина Кунгурцева, менед-

жер по операциям отдела клиентского сервиса компании Unilever, Валерий Кораблев, региональный менеджер по клиентской логистике компании Coca-Cola HBC Россия, Артем Французов, менеджер по операционному планированию поставок компании METRO Cash & Carry, Галина Петренко, менеджер направления межфилиальных перевозок компании «Перекресток» (X5 Retail Group), Сергей Кулаков, директор по складским операциям компании FM Logistic.

Выбирая тему, наша команда в первую очередь ориентировалась на совместный проект для ритейла, поставщиков и логистических провайдеров. Доверительная приемка – не новый термин в отрасли, и активно обсуждается в рамках отраслевых форумов, однако широкого распространения процесс не получил. Было решено разобраться, почему такой очевидный способ добиться эффективности до сих пор является скорее исключением, чем правилом. Нам удалось ответить на этот вопрос, более того изучение отраслевых практик показало, что все только начинается, и в ближайшие 2–3 года доверительная приемка будет рассматриваться как стандартный складской процесс. Далее делимся нашим опытом по изучению и внедрению доверительной приемки в рамках программы SC Leaders.

Подготовительный этап проекта команда посвятила сбору информации и консультациям с экспертами компаний-участников программы. Промежуточным итогом стала структуризация сведений об этапах развития доверительной приемки на российском рынке (рис. 1).

Первые шаги к доверительной приемке сделаны более 10 лет назад. Компании начали постепенно сокращать объем дублирующих проверок на этапах, в которых они уверены: приемка палет с производства, регулярная приемка по качеству одних и тех же товаров, приемка палет при перемещении между собственными подразделениями. Все эти этапы объединяет возможность внутренней реа-



Supply Chain Leaders – совместная программа компаний Coca-Cola HBC Россия, X5 Retail Group, METRO Cash & Carry, Unilever, Danone и FM Logistic, направленная на развитие управленческих компетенций для ключевых сотрудников на примере совместного решения практических задач по эффективному управлению цепочкой поставок

лизации, поэтому указанные виды доверительных приемок активно используются практически в каждой компании. Однако уже следующий этап, например «отложенная приемка на РЦ», требует тесного взаимодействия в цепочке «поставщик – ритейлер – логистический оператор», совместного анализа процессов и поддержания дисциплины для реализации проекта в согласованные сроки.

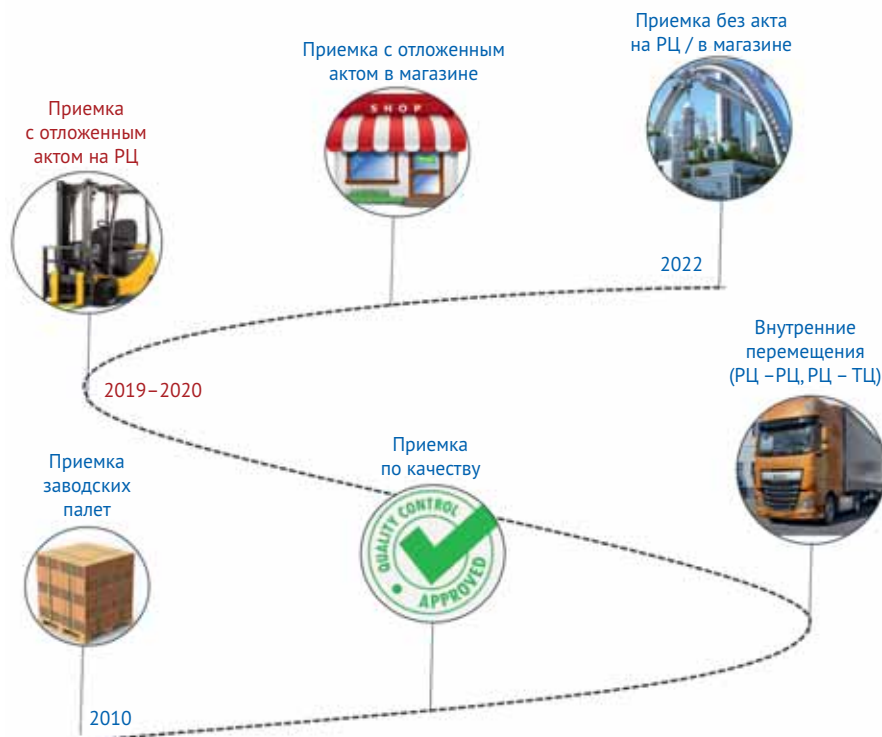
Давайте разберемся, какие факторы сдерживают распространение доверительной приемки? Среди них мы выделили следующие:

- необходимость открыть свои процессы партнерам и оптимизировать их по итогам совместных обсуждений. Как ни парадоксально звучит, но первой проблемой может стать языковой барьер, поскольку в каждой компании складывается своя уникальная внутренняя терминология. Понять друг друга помогут эксперты – представители логистических провайдеров;
- технологическая оснащенность (наличие EDI-канала для обмена данными, систем фото- и видеонаблюдения);
- необходимость инвестировать время и деньги в оптимизацию процессов. Эти инвестиции не всегда напрямую связаны с собственной выгодой и могут быть направлены на получение эффективности партнером;
- готовность принять на себя риски, которые могут возникнуть в процессе работы.

Как быстро удастся преодолеть эти препятствия, покажет время, но уже очевидно, что это произойдет в ближайшем будущем. Отрасль будет стремиться не только к полному исключению дублирующих операций, но и сокращению сопутствующих процессов, например претензионной работы. Однако это потребует не только значительного прорыва в автоматизации складов, расширения использования EDI-канала для обмена данными, но и изменений с точки зрения законодательства.

Осознавая эти ограничения, а также принимая во внимания срок проекта, определенный условиями программы (6 месяцев), наша команда приняла решение сконцентрироваться на практической реализации отложенной приемки на РЦ (с отложенным актом разногласий).

Стремясь к открытости и в то же время уважая конфиденциальность участников программы, команда ввела по-



Приемка заводских палет

Палеты, упакованные на производственных площадках, не вскрываются и не перебираются.

Приемка по качеству

Проверка на качество поставки осуществляется выборочно, в зависимости от рейтинга поставщика (наличие информации на этикетке, сроки годности, наличие сертификатов с поставкой). Может внедряться независимо от поставщиков.

Внутренние перемещения (РЦ – РЦ, РЦ – ТЦ)

Поставки из других подразделений компании не пересчитываются при приемке.

Приемка с отложенным актом на РЦ

Поставки от поставщиков не пересчитываются и не проверяются по качеству в момент приемки на РЦ. При обнаружении разногласий в дальнейшем составляется акт. Участники демонстрируют высокую степень коллаборации и высокое качество процессов.

Приемка с отложенным актом в магазине:

Поставки от поставщиков не пересчитываются и не проверяются по качеству в момент приемки в магазине. Помимо качества процессов и коллаборации требуется высокая техническая оснащенность на каждом этапе (фото, видео, рамки безопасности).

Приемка без акта разногласий на РЦ / в магазине

Поставки от поставщиков не пересчитываются и не проверяются по качеству в момент приемки на РЦ, акты не составляются. Помимо качества процессов, высокого уровня коллаборации и технической оснащенности необходима интеграция ИТ-систем.

Рисунок 1. Этапы развития доверительной приемки

Источник: подготовлено авторами проекта «Доверительная приемка»

нятие «условный склад» для оценки результатов проекта:

- хранение 20 тыс. палето-мест;
- оборот 1200–1600 палет в сутки;
- 11 доков на приемку и отгрузку;
- складская техника – 3 ричтрака, 4 электропогрузчика, 5 электротележек, 10 гидравлических тележек;
- сборка / разборка – 12–15 тыс. коробов/сут.;
- режим работы – 24 × 7;
- складской персонал – 60 человек (в том числе 8 кладовщиков приемки);
- средняя заработная плата сотрудников зоны приемки – 56 800 руб. до вычета всех налогов;
- стоимость доработки WMS-системы 2400 руб./час.

Анализ этапов / видов доверительных приемок с точки зрения условий, необходимых для реализации проекта. Потенциальная экономия и затраты рассчитаны для «условного склада» (см. табл. 1).

По результатам практических измерений нами была сформулирована

цель проекта: **увеличить эффективность цепочки поставок за счет сокращения операций по приемке.**

Далее мы определили ключевые показатели эффективности: **продолжительность разгрузки и приемки товара для одного автомобиля и качество поставки.** Преимуществом проекта является и сокращение выбросов CO₂ в атмосферу до 400 кг в год за счет повышения эффективности транспортных средств.

Продолжительность разгрузки авто предполагали сократить с 3 до 1,5 ч. на одно транспортное средство. Качество поставки (отношение проблемных поставок к общему количеству поставок) поддерживать на уровне 95%.

В ходе проекта мы описали этапы, необходимые для реализации проекта «Доверительная приемка»:

1. Выбор партнера. Может быть инициирован любым участником логистической цепи. Предлагаем использовать пирамиду выбора партнера, которая поможет быстро оценить соответствие партнеров критериям,

необходимым для внедрения доверительной приемки от необходимых до опциональных и собственную готовность к внедрению проекта.

2. Обсуждение процесса. Каждая схема поставки уникальна, поэтому совместное обсуждение процесса необходимо. Участники должны схематично его изобразить, понять процессы друг друга, установить контрольные точки, определить схему работы с аномалиями (брак, недостачи, излишки), зафиксировать срок приемки и порядок претензионной работы. По итогам обсуждений формируется список доработок ИТ-систем и процессов, который каждая сторона должна реализовать в согласованные сроки.

3. Доработка ИТ-систем и оптимизация процессов. Высокая степень автоматизации процессов и наличие EDI-каналов передачи данных упрощает переход к доверительной приемке, но не является необходимым условием. Гораздо важнее наличие четких процедур для складского персонала, постоянное улучшение процессов

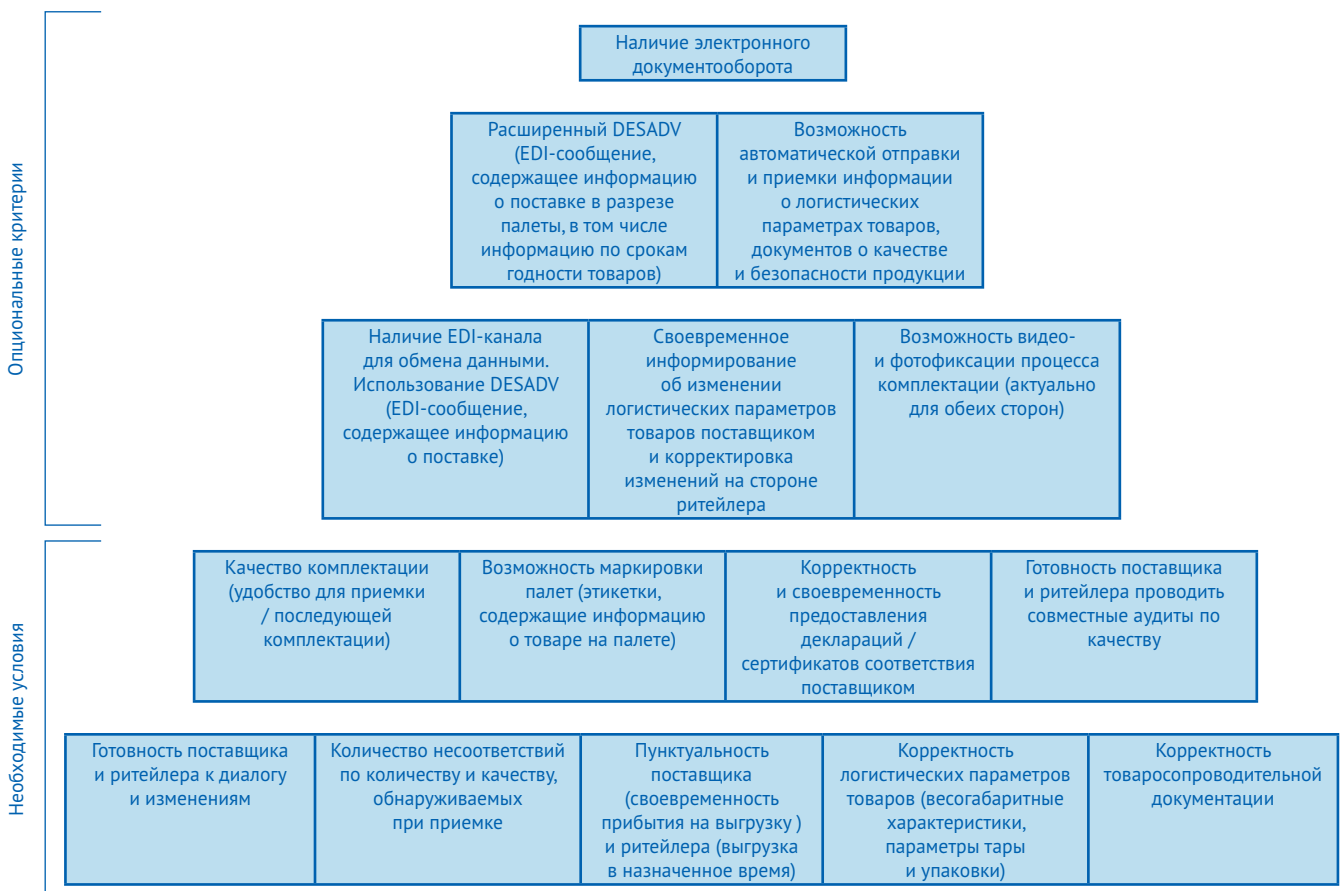


Рисунок 2. Критерии выбора партнера / самооценки для внедрения доверительной приемки
 Источник: подготовлено авторами проекта «Доверительная приемка»

Таблица 1.

Виды доверительных приемок, существующие на рынке

Источник: исследование авторов проекта «Доверительная приемка»

Вид приемки	2010 Приемка заводских палет	Приемка по качеству	Внутренние перемещения (РЦ – РЦ, РЦ – ТЦ)	2019–2020 Приемка по количеству с отложенным актом на РЦ	Приемка по количеству с отложенным актом в магазине	2022 Приемка без акта разногласий на РЦ / в магазине
Как внедрить?	Внутренний проект	Внутренний проект	Внутренний проект	Совместный проект	Совместный проект	Совместный проект
Требуется доработка ИТ-систем?	нет	нет	нет	опционально	опционально	да
Необходима работа через EDI?	нет	нет	нет	опционально	опционально	да
Требуется доработка процедур и инструкций?	да	да	да	да	да	да
Требуется ли изменение контракта?	нет	нет	нет	опционально	опционально	да
Необходимы изменения в отрасли?	нет	нет	нет	нет	нет	да
Потенциальная экономия, тыс. руб./год*	150	200	300	500	500	800
Подготовка к внедрению, мес.**	1	1	3	3	6	9
Затраты на внедрение, тыс. руб.***	0	0	400	300–500	400–500	От 550
	Можно сделать самостоятельно			Совместные проекты		

* Потенциальная экономия рассчитана для условного склада. ** Подготовка к внедрению – среднее время на разработку и внедрение необходимых доработок и модификацию процессов, включая обучение персонала и подписание необходимых допсоглашений к контракту. *** Затраты на внедрение включают доработку ИТ-систем собственной командой разработчиков, доработку EDI-каналов силами EDI-провайдера и составление операционных инструкций силами операционной команды.

и повышение качества операций. Это относится как к поставщикам, так и к ритейлерам.

4. Оформление обязательств. Для сохранения партнерских отношений необходимо зафиксировать основные моменты в дополнительном соглашении к контракту: срок приемки, порядок претензионной работы, частота совместных аудитов.

5. Проверка соответствия стандартам. По итогам доработки систем и оптимизации процессов необходимо провести совместный аудит готовности обеих сторон к старту работы.

6. Выборочный контроль. Любой механизм требует периодического осмотра, любой процесс – контроля, это в полной мере относится и к доверительной приемке. Необходим периодический контроль для выявления возможных сбоев на раннем этапе.

Оценка готовности является важным этапом проекта. Для достижения максимальных результатов необходимо выбрать партнера, который обеспечивает высокое качество работы, демонстрирует открытость, готовность к диалогу и изменениям. Самооценка позволит определить области для развития и подготовиться к дальнейшему диалогу с партнерами. Уверенность в качестве операций как на своей стороне, так и на стороне партнера – необходимая составляющая для построения доверительных отношений (рис. 2).

Соответствие оптимальным критериям не требуется для начала работы, но позволяет добиться максимальной эффективности в дальнейшем. Передача по EDI-каналам детальной информации (содержимое палеты, сроки годности продукции, логистические параметры) позволяет обеспечить вы-

сокое качество поставок и избежать ошибок, возникающих при ручном вводе информации.

Самым интересным этапом в реализации нашего проекта было совместное обсуждение процессов. В ходе обсуждений с участием представителей логистических департаментов поставщика и ритейлера обнаружилось множество препятствий, для которых довольно быстро находилось решение. Например, на площадке нет места для хранения брака (при стандартной приемке брак забирает водитель). Однако выяснилось, что склад поставщика находится недалеко от одного из торговых центров ритейлера, в который осуществляются ежедневные поставки продукции. В результате возникло решение возвращать брак в случае его обнаружения на склад поставщика силами ритейлера.

Таблица 2.

Экономический эффект от внедрения процесса доверительной приемки на «условном складе»

Источник: подготовлено авторами проекта «Доверительная приемка»

Параметр	Стандартная приемка	Доверительная приемка (стандартный DESADV / отсутствие EDI-уведомлений)	Доверительная приемка (расширенный DESADV и ЭДО)
Поступление палет в сутки	594	594	594
Количество авто на выгрузку	18	18	18
Выгрузка, час/авто	0,35	0,35	0,35
Приемка продукции, час/авто	2,40	0,90	0,14
Оформление документов, час/авто	0,25	0,25	0,18
Экономия руб./авто		507	788
Экономия в год, млн. руб.		3,3	5,2

Практическую пользу участникам принесло посещение складских площадок. Во время одного из визитов участники определили, что высота палет может быть увеличена без потери качества товара и без риска снижения качества операций. В результате поставщик получил возможность повысить утилизацию транспортного средства, а ритейлер – сократить общее количество транспортных средств на выгрузку и оптимизировать количество палет в зоне приемки.

В ходе проекта нам удалось смоделировать несколько вариантов доверительной приемки и работу с аномалиями. Практические измерения показали, что время нахождения

транспортного средства, в частности автомобиля грузоподъемностью 20 т, на выгрузке можно сократить до 40–90 мин. (40 мин. при условии передачи максимального объема информации в EDI-уведомлении о поставке), а качество поставок можно не только сохранить на уровне 95%, но и улучшить за счет выводов и предложений по итогам совместных аудитов (табл. 2).

В завершение еще раз подчеркнем плюсы проекта:

- **для поставщика** – это сокращение времени работы транспортных средств;
- **для ритейлера** – оптимизация хранения в зоне выгрузки и возмож-

ность максимально исключить такой процесс, как приемка, если склад ритейлера перерабатывает поставки по схеме BBXD, или распределить нагрузку на операционный персонал в зоне приемки, если склад ритейлера принимает поставки на хранение;

- **для логистического оператора** – изучение процессов на стороне предыдущего / следующего звена позволяет оптимизировать собственные процессы.
- **все участники** получают уникальный опыт сквозного управления цепочкой поставок.

Следует помнить, что важнейшими условиями внедрения доверительной приемки является открытость и готовность к изменениям.

Если вы по каким-то причинам еще не готовы открывать свои процессы партнерам, начните внутреннее движение в этом направлении, научите коллег и сотрудников принимать и приветствовать изменения. Именно вы можете подготовить их к тому, что скоро в логистике будут внедряться решения, которые сегодня кажутся революционными.

Позвольте также воспользоваться случаем и поблагодарить директоров, экспертов, участников и менеджеров по работе с персоналом компаний-участников программы Supply Chain Leaders за возможность практической реализации проекта «Доверительная приемка». Спасибо за внимание!



Команда «Цепь» программы Supply Chain Leaders