

30 января 2018

Планирование логистических расходов в ритейле

Анастасия Корнилова, менеджер проектов департамента СРМ ГК «КОРУС Консалтинг» рассказывает о планировании логистических расходов в ритейле.

Логистические расходы составляют значительную часть всех издержек компании-ритейлера. Детальное планирование логистических расходов позволяет наиболее точно спрогнозировать финансовый результат компании, определить рентабельность на уровне товарных категорий, а сравнение бюджетного «тарифа» собственных распределительных центров (РЦ) с рыночными ценами (например, тарифами 3PL-операторов) помогает принять правильные управленческие решения, направленные на снижение общего объема издержек компании.

Традиционно выделяют три основных блока при бюджетировании логистики:

- Планирование товародвижения;
- Планирование складских расходов;
- Планирование транспортных расходов.

Товародвижение



Планирование логистических затрат начинается с определения объема логистического товарооборота в рублях (далее – Лог ТО), т.е. объема товаров, поставляемых с РЦ в магазины. Подход к расчету Лог ТО может быть разным: например, от себестоимости продаж магазинов, либо от так называемого Закупочного ТО, т.е. себестоимости продаж, скорректированной на потери и на изменение остатков на магазинах.

Лог ТО рассчитывается как произведение процента централизации (т.е. доли поставки товаров с конкретного РЦ на магазин) и закупочного ТО (или себестоимости продаж) магазина. Увеличение доли централизованных поставок на магазины через РЦ является одной из целей повышения эффективности логистических систем. На это указывают примеры таких крупнейших российских ритейлеров, как Auchan, X5 Retail Group, «Лента», «Магнит», которые с одной стороны сокращают доли прямых поставок от поставщиков, а с другой – открывают новые РЦ и имеют большой автопарк собственного транспорта.

Аналитики, в разрезе которых планируется Лог ТО, определяются особенностями основных логистических операций, а также типов расходов (складских и транспортных).

Лог ТО планируется в разрезе логистических категорий товаров – более укрупненных категорий, в которые сгруппированы товарные категории из смежных блоков бюджетной модели по общим принципам: например, по единому подходу к хранению, обработке товаров.

На практике часто выделяют, например, следующие логистические категории:

- Сопутствующие товары;
- Напитки;
- Фрукты и овощи;
- Бакалея;
- Непродовольственные товары;
- Свежие товары повседневного спроса;
- Свежие скоропортящиеся товары;
- Алкоголь;
- Замороженные товары.

Также для последующего использования в бюджетах складской и транспортной логистики Лог ТО может детализироваться по следующим аналитикам:

- Типам цепочек поставок – т.е. поставкам с РЦ в магазин, разделенным по территориальному признаку: например, поставки с РЦ в магазин внутри одного региона, поставки с центрального (федерального) РЦ в магазин из другого региона, поставки с федерального РЦ в региональные РЦ для последующей поставки в магазины внутри региона;
- Транспортным зонам – территориальным зонам, объединяющим несколько магазинов;
- Зонам доставки – более детализированным транспортным зонам, включающим в себя километраж от РЦ до магазина;
- Типам складской обработки – например, планирование может осуществляться по следующим типам: кросс-докинг (КДК), полная комплектация. Детализация зависит от потребностей логистической системы внутри компании, например, если это необходимо, то при

планировании можно выделить такую разновидность КДК, как pick-by-line (PBL).

Планирование в разрезе этих аналитик может осуществляться на основе процентов, сложившихся исторически (т.е. на основе фактических данных), скорректированных для планового периода специалистами компании, занимающимися оптимизацией цепочек поставок. Также данные об оптимальных цепочках поставок могут быть получены с помощью специального программного обеспечения (например, LLamasoft) уже в разрезе этих аналитик.

Для дальнейшего использования данных по Лог ТО в бюджетах складской и транспортной логистики, Лог ТО в стоимостном выражении переводится в Лог ТО в натуральном выражении:

- В коробах: исходя из средней стоимости короба;
- В паллетах: исходя из количества коробов на паллете.

Складская логистика

Входящими данными для планирования складских расходов является Лог ТО в натуральных показателях – коробах и паллетах.

Складская логистика включает в себя планирование операционных расходов и потерь РЦ, распределение логистических затрат на магазины с последующим включением в БДР Компании, расчет бюджетных «тарифов» на складские услуги собственных, арендованных и 3PL РЦ по типам складской обработки (КДК, PBL, полная комплектация), типам цепочек поставок, логистическим категориям и другим аналитикам, необходимым для

формирования плановой отчетности компании.

Выделяют следующие основные статьи расходов (приведены наиболее распространенные направления складских расходов):

- Расходы на аренду РЦ;
- Расходы на содержание РЦ;
- Списания и недостачи РЦ;
- Расходы на товарную сертификацию;
- Расходы на материалы (например, на стрейч-пленку);
- Расходы на ТО и ремонт складского оборудования;
- Расходы на складской персонал;
- Расходы на услуги сторонних логистических операторов.

Подход к планированию тех или иных статей расходов зависит от вида собственности склада, драйвера расхода, а также зависит ли статья расходов от объема товаров, обрабатываемых на РЦ. К некоторым статьям расходов также могут применяться макроэкономические показатели, такие как процент инфляции, курсы валют. Такой параметрический подход (расчет расходов от нормативов/драйверов затрат) позволяет довольно оперативно пересчитывать бюджет складских расходов при изменении объемов Лог ТО по РЦ при различных итерациях (версиях) бюджета.

После того как плановые расходы на РЦ сформированы, необходимо распределить их на магазины и на логистические категории товаров. Для этого необходимо посчитать бюджетные «тарифы» на услуги РЦ по типам складской обработки (КДК, PVL, полная комплектация и т.д.). Алгоритм распределения может быть следующим:

1. Определить драйвер для распределения плановых расходов РЦ по типам складских операций. Драйвером могут служить складские площади по типам их использования. Подход заключается в следующем:

a. Определить доли использования складских площадей (по типам использования) на ту или иную складскую операцию. Пример: зона хранения на 100% отвечает за тип складской операции «Хранение», в зоне экспедиции 80% площади занято «Приемкой-отгрузкой», 20% - «Комплектацией», и так далее для каждого РЦ;

b. Далее, зная общую площадь РЦ и отдельных его зон, можно распределить эти площади по типам складских операций;

2. Используя драйвер, полученный на предыдущем шаге, распределить все операционные расходы РЦ (вкл. потери) по типам складских операций и по типам складской обработки, например, опираясь на следующую матрицу упрощённых взаимосвязей:

3. Применить полученные тарифы (в руб./короб.) к Лог ТО в коробах, который был сформирован на этапе планирования товародвижения: т.е. применить тариф к количеству коробов от РЦ на магазин в разрезе логистических категорий.

Расходы на 3PL операторов распределяются на основе тарифов, указанных в договоре, и объема Лог ТО в коробах, который запланирован на эти РЦ.

Транспортная логистика

Отправной точкой при планировании расходов на транспорт является Лог ТО, рассчитанный в паллетах на этапе планирования товародвижения в разрезе РЦ, транспортных зон и зон доставок. Эти данные обогащаются аналитиками, необходимыми для планирования транспортных расходов: например, Маршрут, Тоннаж.

Процесс планирования может выглядеть следующим образом:

1. Определяется доля использования собственного и наемного транспорта для маршрутов;
2. Вводится паллетовместимость транспортных средств в разрезе тоннажности;
3. Планируется количество дополнительных точек на маршруте;
4. Загружаются тарифы на наемный транспорт/планируются тарифы на собственный транспорт в разрезе маршрутов и дополнительных точек;
5. Рассчитывается количество рейсов собственным и наемным транспортом;
6. Рассчитываются расходы на транспорт, исходя из количества рейсов и тарифов на них;
7. Для того чтобы распределить расходы на магазины и логистические категории, рассчитывается тариф на паллету, который далее применяется к Лог ТО в паллетах.

В некоторых логистических системах компаний существуют единые диспетчерские центры (ЕДЦ), или центры управления перевозками, которые

выполняют функцию контроля маршрутизации перевозок внутри компании. Эти расходы (чаще всего представляют собой только фонд заработной платы сотрудников ЕДЦ) также должны быть справедливо распределены между магазинами (т.е. должны быть включены в тариф на паллету).

Резюме

Планирование логистических расходов является важной и неотъемлемой частью бюджетной модели компании-ритейлера. Глубина детализации при планировании зависит от требований отчетности конкретной компании, а также от сложившейся логистической системы, функционирующей в компании. В связи с тем, что многие показатели логистической бюджетной модели могут формироваться на основе исторических данных, то для удобства и упрощения процесса планирования система бюджетирования должна быть интегрирована с учетными системами компании. Данные по наиболее оптимальным цепочкам поставок могут формироваться в специально предназначенном для этого программном обеспечении и также импортироваться в бюджетную систему.

Источник: Retail&Loyalty

