

# **Б**изнес-ситуация:

***Высокое качество обслуживания клиента  
за счет  
потерь от списания просроченного товара***

# О Компании

- ❑ Признанный лидер на высоко-конкурентном рынке дистрибуции кондитерских изделий
- ❑ Работает с 1995г.
- ❑ Персонал - 650 чел.
- ❑ Складской комплекс- 9 000 кв. м.
- ❑ Собственный автопарк - 105 ед.
- ❑ Ассортимент - 5 000 номенклатурных позиций
- ❑ Дневной товарооборот – 600 т.
- ❑ Дневное количество доставок – 500 ед.

# Рынки и каналы продаж

- Рынки:
  - Москва и МО
  - Регионы РФ
  - Страны СНГ и дальнего зарубежья
- Каналы продаж:
  - Розничные сети (московские, региональные, федеральные)
  - Собственная розница (Москва и МО)
  - Московский опт и рынки
  - Региональный опт
- Компания представлена территориальными менеджерами в 19 регионах РФ
- В Компании реализуется 3 эксклюзивных торговых проектов при участии 50 торговых представителей
- Активная клиентская база - 5 000 контрагентов

# Закупки и хранение

- ❑ Профессиональный уровень менеджеров по закупкам – высокий
- ❑ Управление запасами автоматизировано
- ❑ Складской комплекс имеет ограниченную ёмкость, адресное хранение не применяется
- ❑ Срок годности продукции- от 15 до 360 дней
- ❑ Средняя оборачиваемость запасов 10 дней
- ❑ Доля неликвидной продукции низкая

# Корпоративная политика

- Компания декларирует высокий уровень сервиса клиентов:
  - коэффициент SL – 90% (Service Level, % исполнения заказов покупателей)
  - предоставление продукции с наиболее «свежими» сроками изготовления
  
- В целях поддержания SL на декларируемом уровне Компания создает существенные размеры страхового запаса, что обусловлено:
  - нестабильностью спроса на рынке кондитерских изделий
  - несоблюдением поставщиками сроков поставки (1-3 дня от согласованных дат поставки)
  
- Реально SL по наиболее востребованным товарным позициям в сезон наивысших продаж достигает только 40% (причина – дефицит). Эти товарные позиции составляют до 70% всего объема продаж

# Сейлоры

- Премируются от показателей дохода и валовой прибыли от продаж
- Заинтересованы в лояльности клиентов, достигаемой за счет своевременной отгрузки им исключительно свежего товара, в т.ч. по наиболее востребованным позициям
- В условиях дефицита товара наивысшего спроса для «заныкивания» товара под будущие заказы:
  - резервируют товар в количестве, превышающем реальный размер текущего заказа конкретного клиента
  - создают заказы от реально несуществующих покупателей

# Последствия действий сейлоров

- ❑ На складском комплексе в виде резервов товара в заказах (счетах) региональных клиентов постоянно заморожено до 50% товарных запасов на срок от 3-12 дней. Это резервирование носит статичный характер, т.е. товар замораживается на неопределенный срок в момент принятия заказа и ждет своей отгрузки
- ❑ Складской комплекс при отгрузке товара клиенту, основываясь на обязательствах перед ним по остаточным срокам годности, отгружает только тот товар, который соответствует этим обязательствам
- ❑ Существенная часть ранее замороженного товара (в т. ч. дефицитного) по этой причине не подлежит отгрузке и через определенное время списывается

# Экономический результат

- ❑ Потери от замораживания капитала в излишках складских запасов
- ❑ Убытки от списания просроченного товара (0.7% от оборота)

# Предпринятые попытки решить проблему

- Введены ограничения:
  - по максимальному размеру резервов дифференцированно по каналам сбыта
  - по максимальному сроку резервирования товара дифференцированно по регионам
  - по количеству переносов дат отгрузки заказа (не более 3 раз)
  - по шагу изменения даты отгрузки заказа
  - по резервированию скоропортящегося товара (срок хранения - до 30 суток) не более, чем на 1 день
- Введены штрафные санкции для сейлоров за создание «нычек»
- Введена система оповещения сейлоров о товарах с подходящими к критичным сроками хранения. С целью активизации продаж этих товаров введена дополнительная мотивация от дохода по этим продажам
- Введена система коллективной материальной ответственности персонала Компании за потери от списания просроченного товара

# Фиаско

- Эти попытки не привели к успеху:
- Предпринятые меры вызвали категоричное сопротивление сейлоров ( аргументирующих свою позицию приоритетом качества сервиса клиентов над потерями от списания товара), которое реализовалось в обходе большинства введенных ограничений. Например, согласно нового порядка, в 00:00 часов суток, следующих после завершения срока максимального резервирования, просроченные резервы «разваливаются» и товар попадает в свободную продажу. Сейлоры приходят на работу в 06 :00 утра и заново резервируют этот товар
- Дифференцированные ограничения привели к многочисленным конфликтам между различными отделами продаж
- Коллективная ответственность вызвала недовольство всего персонала Компании и привела к конфликтам между разнопрофильными отделами

# Рецепт ДСБ

- Решения, позволившие:
  - уменьшить потери от замораживания капитала в товарных запасах и от их списания
  - изменить психологию сейлоров по отношению к «нычкам»
  - минимизировать конфликты внутри Компании