#

# Логистика: Наука антизатратной логики

**Логистика остается падчерицей отечественного менеджмента только по одной причине: мало кто знает, что это фундаментальный инструмент управления издержками, считает лучший логистик России Елена Павлова**

После интервью на радио и ТВ, которое **Елена Павлова** дала по случаю присвоения ей звания «Лучший логистик России» в 1999 году, ей радостно звонили друзья: «Поздравляем, ты стала первым лингвистом России». Она не удивлялась.

За время становления бизнеса в России логистика, наверное, натерпелась больше остальных областей менеджмента, и искажение названия было самой безобидной ошибкой. Гораздо более серьезный просчет, допускаемый до сих пор, — это недооценка значения логистики для компании, редуцирование ее до транспорта и склада. И это становится все более важным по мере насыщения рынков и усиления конкуренции.

А вот по мнению Елены Павловой, практически любая проблема предприятия связана с неправильной постановкой логистики. Даже если сделать скидку на естественный пафос влюбленного в свое дело профессионала, эту позицию подкрепляет солидный опыт. В 90-е годы Елена Павлова возглавляла управления логистики в российских филиалах «Крафт Якобе Сушард», «Кодака», в компании «Русал». С 2001-го по 2003 год была членом экспертного совета при подкомитете по таможенным вопросам и внешнеэкономической деятельности комитета по бюджету Государственной думы РФ. Она ведет авторские семинары по логистике и с недавних пор возглавляет собственную консалтинговую фирму.

О том, почему российскому бизнесу остро необходимо повысить свою компетентность в области логистики и как это сделать, Елена Павлова рассказала «Эксперту».

### Контрольно-затратная часть бизнеса

— ***Елена, прежде всего объясните, что такое логистика. В учебниках написано, что это управление длинной цепочкой операций, пронизывающей бизнес насквозь. На практике же чаще всего это транспорт или склад. И ничего вроде, бизнес работает. В чем тут дело? Книги, что ли, «умничают»?***

—Да, верно. До сих пор читаешь, например, обязанности, указанные рекрутерами в вакансии «логистик», и видишь, что в действительности требуется кладовщик или водитель грузовика. Сел за баранку — и ты логистик. Но складской работник, водитель автотранспорта, специалист по таможенному законодательству — это другие профессии. А логистика — это экономическая часть бизнеса. И, пожалуй, самая наукоемкая. Необходимо знание теории вероятности, математической статистики, исследования операций.

Я бы дала такое определение. Логистика — это часть бизнеса, которая связана со всеми расходами. Вся цепочка поставок от момента закупки до момента передачи товара конечному потребителю — это логистика, поскольку все это процессы, которые требуют расходов, до доходов еще дело не дошло.

Иностранцы раньше тоже объявляли логистикой только транспорт и склад. Теперь они стали называть то, что я называю логистикой, Supply Chain — «управление цепочками поставок».

— ***То есть цель логистики* — *это контроль затрат?***

— Совершенно верно. Нет другой части бизнеса, которая ими занимается.

—***Разве затратами не занимается финансово-экономи­ческий блок в компании?***

—Дело в том, что они не знают физических процессов. У них другие цели и задачи: считать деньги, подводить итоги, зани­маться кредитной политикой, инвестиционной политикой, ди­видендами, портфелем ценных бумаг. Но должна быть структур­ная единица, которая от начала до конца занимается процесса­ми и знает, сколько на них тратится денег.

—***Значит, производство тоже находится в ведении ло­гистики? Это ведь процесс.***

—Да, безусловно. Не технологически — потому что логистик не знает, как этот процесс можно усовершенствовать. Но количество товара, находящегося на производстве, от входа сырья на первый станок и до выхода с последнего, и время его прохождения от одного этапа к другому — это абсолютная ответственность логистика. От этого зависят страховые запасы как для обеспечения производства, особенно непрерывного, так и для обеспечения продаж. Логистик должен четко понимать, что находится в незавершенном производстве, особенно если производство дискретное: что именно, сколько, на каком станке, сколько времени обрабатывается и так далее.

У логистики несколько функциональных направлений, в том числе пресловутые транспорт, склад, таможня.

**—** ***И каждый занимается на своем месте сокращением расходов?***

— Конечно. Везде свои тонкости. Например, по моей оценке, пятьдесят процентов взяток на таможне — следствие абсолютного незнания законов. Причем и с той и с другой стороны — и таможенники на постах, и люди, которые занимаются внешнеэкономической деятельностью, по моему опыту, часто демонстрируют полную безграмотность.

Или транспортные документы. Чем отличается Master Bill of Lading от Express Bill of Lading? Тут можно много денег потерять, если не знать, что Master B/L является эквивалентом валюты и, если вы его теряете и просите дубликат, — это все равно что потерять сто рублей и попросить в банке копию.

А в сервисе, например, есть клише: самое главное — улыбаться клиенту.

**—** ***Погодите, при чем тут логистика?***

— Customer Service, или функция «обслуживание клиентов» — это тоже часть логистики. Сейчас все больше компаний, и наших, и западных, уделяет первейшее внимание сервису. Добавленная стоимость возникает в основном не в процессе создания нового продукта, а за счет совершенствования услуг: вовремя привезти товар, на стол положить, ничего не перепутать.

Поэтому когда мне говорят, дескать, «у нас такие бабушки, они просто летают по складу», — я прошу показать учетную систему. «Летающие» бабушки — это хорошо. Но ни одна, даже самая быстрая, бабушка всего не запомнит. Она должна открыть учетную базу на компьютере и хотя бы точно узнать, куда ей бежать, а не разыскивать товар по всем стеллажам. То есть улыбки улыбками, но сервис — это прежде всего технологии. Все привыкли, что склад — это, по Далю, место, где что-то хранится, а это точно такое же производство, а самый лучший склад — это его отсутствие. Склад в конечном итоге предназначен для отгрузки товара точно вовремя, нужного количества и без пересортицы.

Логистик, безусловно, должен знать и понимать и производство, и склад, и транспорт, и таможню. Но при этом основная его задача — управление расходами компании.

### С чего начинается логистика[»огл.](http://www.invur.ru/print.php?page=infsupp&cat=logis&doc=logistika_antizatrat" \l "soderj2)

— ***Иными словами, современная логистика появляется там, где всерьез считают затраты?***

-Да.

— ***И такой потребности в российских компаниях, очевидно, раньше не было.***

— Конечно. Только последнее время, когда конкуренция стала нарастать, а рентабельность снижаться, менеджеры ощутили дискомфорт: мол, что-то нас тревожит, мы не можем это сформулировать, но рост прибыли снизился.

Первое, что я прошу: покажите, пожалуйста, ваши расходы и структуру управленческого учета. Никто не может толком ответить, девяносто девять процентов компаний в принципе не понимают, что такое управленческий учет.

— ***Объясните, пожалуйста, связь между управленческим учетом и затратами.***

— Только управленческий учет позволяет компаниям выделить собственные реальные расходы. Потому что в управленческом учете главный критерий распределения расходов по видам — их экономическое содержание, а не место в принятой системе бухгалтерского учета. Фактический управленческий учет должен формироваться строго по месту возникновения затрат.

— ***А в бухгалтерском учете это невозможно?***

— У бухучета другая цель — отчитаться перед налоговыми органами. Беру два разных отчета за один месяц, которые вычленены из учета, называемого в компании управленческим, а на самом деле он построен по логике все того же бухучета: в одном амортизация семь тысяч, в другом — четыре. В чем дело? В первом случае в амортизации учтена реклама, а в другом она идет отдельной статьей, потому что так в тот момент было удобно бухгалтеру.

Во многих компаниях ситуация с учетом напоминает детский сад. Бухучет для налоговой в полном порядке, потому что есть внешняя организация, которая придет, проверит и в случае чего накажет. Для самих себя — нулевое понимание того, кто сколько денег тратит, кто сколько зарабатывает! Это, мол, дело десятое. Но смешав все в кучу, а потом разделив — или в соответствии с бухучетом, или поровну на всех, — вы фактически делаете внутри себя бюджетную организацию. До сих пор рынок все это позволял. Сейчас это уже невозможно.

— ***Значит, построение логистики на предприятии начинается с управленческого учета?***

— С определения структуры. Я считаю, что построение логистики невозможно, пока нет структуры на предприятии.

— ***Вы имеете в виду оргструктуру?***

— Нет. В моем понимании структура — это не блок-схема «директор—подчиненные», такие блок-схемы есть практически у всех. Структура — это когда обязанности соединены с ответственностью. Обязанности — это функции, а ответственность — это статьи расходов. Должно быть жесточайшее соответствие между ними: такая-то функция связана с такой-то расходной статьей управленческого учета.

На одном заводе мне похвастались отлично поставленным управленческим учетом. Смотрим. Служба главного инженера, поддерживающая бесперебойную работу предприятия — электричество, тепло, оборудование, — ничего не тратит.

— ***То есть их расходы не учитываются?***

— Они по привычке, в соответствии с бухучетом, списываются на себестоимость. Главный инженер порадовался. Я говорю: вы напрасно радуетесь. У вас даже зарплаты нет, не видно ее в вашем учете. А как проконтролировать, хорошо или плохо вы работаете? Вы утверждаете, что убиваетесь на работе, я готова поверить, но покажите ваши расходы в динамике. Я так понимаю, что человек, отвечающий за расходы, работает хорошо, если сегодня было потрачено сто рублей, завтра девяносто девять, послезавтра девяносто восемь. Или, если у вас есть какое-то физическое измерение работы, давайте посмотрим, так ведь его тоже нет.

Кстати, почти на всех предприятиях система показателей качества собственной работы отсутствует. А они должны быть, и они должны быть тоже связаны со статьями управленческого учета и с функциями, с бизнес-процессами. И наличие управленческого учета означает, что если в бизнес-процессе (регламенте, процедуре — в разных компаниях это называют по-разному) произошел сбой, то есть прервался информационный поток и за этим последовали дополнительные издержки, то они относятся именно на тот отдел, где прервался информационный поток, то есть «по месту возникновения затрат».

**—** ***Как это выглядит на практике?***

— Допустим, я юрист и планирую свои расходы. Структура управленческого учета для всех одинакова — это список расходных статей. Начинаю заполнять: графа «зарплата» — тысяча, командировочные — тысяча, представительские — две тысячи. Дохожу до транспорта, ставлю ноль, склад — ноль, таможня — ноль. Кстати, если управленческий учет построен правильно, то по этим цифрам можно определить мои функции: где нули — я этим не занимаюсь, где не нули — я с этим связана. Все просто.

А теперь пример. В компании оформляется контракт на зарубежную поставку. На первой странице контракта значится условие перевозки FCA, на десятой — совсем другое, CIP. Если бы логистик прочитал этот контракт, он бы сразу заметил ошибку. Но контракт посмотрели коммерсанты, финансист, юрист и решили: хватит уж, чего там к логистику идти, ноги топтать. Контракт идет в работу. Дальше за неправильное оформление документа налагается таможенный штраф и автоматически — бухучет так устроен — списывается на логистику. А при чем здесь логистики? Они свою функцию не реализовали, так как контракта просто не видели. По правилам же управленческого учета штраф должен быть отнесен на меня, юриста, поскольку я последняя, кто этот контракт видел. То есть таможенные штрафы возникнут в моем фактическом учете, несмотря на то что при планировании они были равны нулю. И в следующий раз я скорее всего донесу необходимую информацию до логистика, хотя бы для того, чтобы у меня эти расходы не появлялись.

### Мотивация с секундомером в руках

**— *Вы говорите «скорее всего»* — *то есть юрист может и не дойти до логистика?***

— Правильно. В каком одном-единственном случае сотрудник компании реально заинтересован, чтобы в его расходном бюджете штрафы не возникли? Только если его бонус с этим связан. До тех пор пока нет связи статей бюджета с мотивацией, можно на коленях стоять перед каждой структурной единицей и уговаривать их выполнять то и это согласно разработанной блок-схеме.

**—** ***Выходит, что к управленческому учету нужна еще система мотивации?***

— Да. И система мотивации, которую я считаю своим ноу-хау, строится так, что бизнес-процессы просто обязаны соблюдаться. Если происходит сбой — все дополнительные расходы списываются по месту возникновения затрат, а не по функциональному признаку. Моя позиция проста: когда человек приходит на работу, у него не должно быть ни одного действия, не связанного с деньгами, с доходами либо расходами. Ничего другого в бизнесе не делают, это не благотворительная деятельность.

**—** ***В чем заключается ваше ноу-хау?***

— Я объединила систему KPI (Key Performance Identifications) — ключевые показатели эффективности, а также некогда существовавший хозрасчет и систему взвешенных оценок из математики. Получился точнейший учет, до сотых долей процента: кто сколько денег приносит компании, кто сколько тратит. В результате каждый человек, вовлеченный в эту систему, старается оптимизировать именно свою работу.

Вот хозяин предприятия говорит: у меня на складе все должны работать как автоматы. Иначе всех коленом под зад и найму новых. Хорошо. Но что такое «работать как автомат»? Вы сначала определите нормативы. Технологические процессы на складе расписываются до последнего действия, вплоть до поворота, и по секундам: сложить коробку, поставить на полку, взять изделие, положить изделие в коробку. Уже потом можно сгруппировать действия для одного человека в одну функцию. Учитывается, естественно, коэффициент использования рабочего времени 0,75, по КЗОТу.

Каждый сотрудник четко понимает, что за выполнение норматива он получит максимум. За невыполнение у него будут вычеты. А если он чуть-чуть напряжется и придумает, как оптимизировать свою операцию, например сократить на две минуты или увеличить количество обрабатываемых изделий за то же время, — он получит дополнительные деньги. При этом все время планка чуть-чуть отодвигается, то есть предыдущая статистика чуть-чуть ужесточается и устанавливаются новые нормативы. Мотивация — это же не благотворительность. Это механизм, который заставляет работать.

— ***Не очень понятно: если есть технология и все действия работника просчитаны по секундам, как он может что-то оптимизировать, чтобы получить премию?***

— Во-первых, мы исходим из статистики, которая есть на данный момент. Поскольку человек работает старыми методами, критерии еще не очень жесткие, значит, есть к чему стремиться. Когда же дошли до предела — можно часть людей с этой функции либо уволить, либо перевести на что-то другое. Итак, сократились временные затраты и человеческие ресурсы. Есть еще качество. Когда мы и там достигли совершенства, это означает, что сотрудник уже должен перейти на следующий уровень, на другую ступень, и ему, скажем, прибавляется еще одна функция. Когда я работала в «Кодаке», ребята, занимавшиеся таможенной очисткой грузов, достигли полного совершенства по импорту. Это при том, что вместо восьми человек осталось два. Им добавился еще экспорт, но прибавили и зарплату. В какой-то момент я поинтересовалась: слушайте, у вас объем уже огромный, вы еще там живы? Может, вам нужен еще сотрудник? Они говорят: лучше денег прибавьте, у нас все отлажено и еще резервы есть.

— ***Эта система годится для любой организации и для любых профессий?***

— Абсолютно. Я не могу замотивировать разве что артистов. И то, если подумать... Вот, допустим, маркетологи говорят: нам это не годится, у нас очень творческая профессия. Я говорю: а план продаж на следующий год? Он очень конкретен. Коммерсанты в данном случае — тактики, они выполняют стратегию, разработанную маркетологами, они конъюнктуру рынка изучают. А вы должны анализировать конкурентов, определять сегменты рынка, выяснять, что происходит в правительстве, изучать демографию и так далее.

— ***И как же «посчитать» работу маркетолога?***

— Отклонение факта от плана продаж — это исключительно маркетинговые ошибки. И критерии мотивации для маркетологов — это величина отклонения факта от плана продаж и прибыль компании. Причем в совокупности в матрице: по вертикали — критерии, по горизонтали — доля премии, которая зависит от соблюдения каждого критерия. Допустим, от критерия «отклонение факта от плана» зависит пятьдесят процентов бонуса маркетолога. Если отклонение превысит установленную допустимую норму, то маркетолог половину бонуса не получит. Что-то получит, потому что в прибыли не только он участвует, — возможно, прибыль в данном случае получилась потому, что коммерсанты легли костьми. Эти проценты расставляются и считаются абсолютно точно, когда правильно построен управленческий учет.

— ***Неужели нет таких функций в компании, которые не связаны с деньгами?***

— Опосредованно все связано с деньгами, вплоть до пресловутых улыбок.

— ***Но как это посчитать? Не дороже ли встанут расчеты?***

— Расчеты сами по себе недороги, просто надо контролировать, выполняются ли эти требования. Есть какие-то тонкости, важные для конкретной компании. Например, опоздания на работу. Или внешний вид сотрудников. Вы действительно хотите это контролировать и считать? Если да — это делается с помощью коэффициента. К общему коэффициенту для расчета бонуса прибавляется, скажем, коэффициентик «десять опозданий на работу», и сотрудник, десять раз опоздавший на работу, получит на столько-то меньше. А просто добавить условие — это не мотивация.

— ***Эффект от внедрения такой системы можно оценить?***

— Когда первый раз связываешь в единую систему Мотивацию, бизнес-процессы и бюджет, сокращение расходов может доходить до семидесяти процентов, как было в том же «Кодаке». Потом на десять-пятнадцать процентов ежегодно сокращаются затраты за счет постоянной оптимизации процессов.

Давайте я вам конкретный случай расскажу из моего опыта в «Кодаке». Я планировала будущие расходы на транспорт. Пошла к продавцам, узнала, сколько они собираются продать. Я пересчитала их план на грузовики. Все хорошо. А в нашем отделе уже ввели подобную систему мотивации. Начальник мне говорит: я тебе устанавливаю критерий снижения затрат на транспорт: минус семь процентов. Сумеешь за год снизить затраты на эту величину — получаешь премию. Я говорю: а если продажи возрастут, что же мне, грузовики на таможне останавливать? Я же чувствую, что продавцы, как обычно, ничего толком не спланировали. Поторговались. В результате только половина моей премии стала зависеть от абсолютной величины затрат.

Как я и ожидала, продажи выросли, и совсем не в соответствии с планом. Очень хорошо помню, как наши продавцы праздновали это событие на кораблике. И если бы у меня не было этой системы мотивации, я бы порадовалась со всеми вместе. А у меня в это время премия — неплохая, между прочим, — таяла на глазах. И знаете, что я сделала? Я поехала на терминал и сидела там три дня, пока не снизила цену за обслуживание грузовиков!

Просто-таки выбила из них скидку, говорила: оптом должно быть дешевле, другие аргументы приводила. Знаете, я всегда считала себя хорошим работником, но если бы у меня в столе не лежал этот «чертов листок» с условиями получения бонуса, наверное, мне даже не пришло бы в голову ехать на терминал. В результате в затраты я уложилась, потом радостно смотрю: всё, моя премия вернулась на место.

**—** ***Получается, то, что выгодно продавцам, невыгодно логистикам. Как разрешить это противоречие?***

— Во-первых, в «Кодаке» эта система мотивации была внедрена только частично **и** у продавцов не было мотивации именно на качество планирования продаж. Это неправильно. Чтобы система мотивации работала, она должна быть введена для всех сразу. И продавцы, безусловно, должны быть связаны с логистиками через прибыль.

Во-вторых, весь фокус в том, что обязательно у всех сотрудников, независимо от того, к какой части бизнеса они относятся, доходной или расходной, в мотивационной матрице должны присутствовать и критерий, направленный «вверх», — прибыль, и критерий, направленный «вниз», — расходы. Вместе, в одном столбике. Получается именно оптимизация, а не минимизация и не увеличение продаж ради вала.

Эта идея у меня родилась, когда я занималась логистикой и планированием в «Крафт Якобе Сушард» в 1994 году. На рынке тогда был хаос и продавцы при планировании позволяли себе все что угодно. Мы работали с немецким, английским, швейцарским отделениями, а там люди серьезные. Потерпели они месяц-другой, потом говорят: «Лен, как говорится, любой каприз, только за ваши деньги. Вам срочно надо больше кофе — мы должны срочно где-то купить крышечки-этикеточки. Зная, что вас кидает то в плюс, то в минус, мы держим запасы, а нам это стоит денег. Поэтому помимо счета на товар мы тебе будем выставлять штраф — ровно столько, во сколько нам ваши отклонения факта от плана обходятся». Вот тогда я четко поняла, что любое отклонение от плана — не важно, «в плюс» или «в минус», — это реальные дополнительные расходы, которых могло бы не быть, если бы мы умели планировать.

Мы разработали с каждым из поставщиков систему штрафов. Я начала получать штрафные счета и приносить их финансовому директору на подпись для оплаты. Он говорит: что это такое? И тогда я предложила: давай сделаем так. Если у меня корабли застрянут — это мои затраты. Но если штрафы из-за того, что продавцы напортачили с планом, давай в учете на них будем относить эти дополнительные расходы, пусть они их увидят хотя бы. И вы знаете, стали лучше планировать, чуть-чуть, но мы сдвинулись с места. Даже в 1994 году.

### Однозначный путь к кутикулам

**— *В наше время ситуация с планированием в компаниях изменилась к лучшему?***

— Ненамного. Менеджеры, как правило, отделываются сакраментальной фразой: «У нас такая страна, невозможно ничего планировать». На самом деле это просто непонимание, что такое планирование и зачем оно нужно. Не умеют собирать статистику, не знают, по каким показателям. Я считаю, что компания, существующая два года, накопила достаточную статистику, чтобы план от факта не отличался на сто-двести процентов.

Еще одна причина плохого планирования — это отсутствие логики в учете товаров, то есть в классификации. Классификация — один из столпов логистики, о ней стоит поговорить поподробнее. Решение этой проблемы на самом деле может принципиально изменить положение компании на рынке.

**—** ***А в чем заключается проблема?***

— Классификация множеств — это раздел науки логики, он изучается только в специализированных вузах. А с необходимостью классификации множеств мы сталкиваемся постоянно. К примеру, обувь в магазинах делят на мужскую, женскую, детскую, резиновую. Для покупателей это вполне приемлемо. Но это не классификация с точки зрения логики. Для компании, которая торгует обувью, это крах.

**—** ***Почему?***

— Потому что мужская и женская — это принадлежность к полу, детская — к возрасту, а резиновая — это материал. Еще пример. Компания производит хлеб. Начинают вести учет, решили:

будет хлеб «белый» и «черный». К чему это приведет? Предприятие развивается, появляются новые продукты. Как добавить их в учетную базу? Если мы стали выпекать «хлеб белый с отрубями», это понятно: мы начинаем от «белого», добавляем свойство «с отрубями». Но что делать, если появится, скажем, «диетический» хлеб, причем и черный, и белый? На какой уровень поставить новое свойство? Однозначность теряется. Это приводит к хаосу. Тем более что сейчас потребительских товаров — море.

Самый известный пример плохого классификатора — это коды таможни. Попробуйте быстро найти там нужный вам товар. Приходится действовать методом исключения: если мне нужны шины, то это не продукты переработки алмазной промышленности, не косметика, не детские колготки... В конце концов остается две-три главы, которые уже приходится прочесывать целиком. Более того, в итоге все равно возможно двоякое толкование, а от этого зависит пошлина.

**—** ***А что такое правильно построенная классификация? В чем ее отличие?***

— Во-первых, она позволяет однозначно найти товар и однозначно внести его в базу данных. Во-вторых, она дает возможность развивать и дополнять учетную систему, не ломая ее.

Недавно мы работали с одной косметической компанией. На ее опыте мы сделали универсальный классификатор косметических товаров для дистрибуторов. Я не претендую на мировое открытие, но то, что в России в косметике этого нет, я могу точно сказать.

**—** ***Какие проблемы были у этой компании?***

— В этой компании полагали, что в учетной системе очень удобно разбивать весь товар по брендам. Мы говорим: если вы строите учетную систему от брендов, а в каждом бренде есть одинаковые наборы свойств определенного вида товара, то получится такой массив данных, в котором вы никогда не разберетесь.

Открываем первый уровень их учетной системы и видим довольно много странных обозначений вроде «я+мыло» или «\*мыло». Откуда это берется? В холдинге несколько филиалов. Сидит сотрудница, предположим, в Красноярске. Ей нужно срочно выписать мыло такое-то. Она открывает папки-бренды, долго копается в этих списках, не может найти нужный товар и думает: у меня это мыло часто берут, внесу-ка я «\*мыло», строчка автоматически уйдет в списке наверх, и я всегда буду знать, что это мыло сверху. Другая сотрудница в Уфе, не догадываясь о звездочке, поставленной красноярской коллегой, в аналогичной ситуации думает: внесу «я+мыло», будет мыло внизу. Между тем это же мыло есть и в списках по брендам — его просто ни та ни другая не смогла найти. И получается в учетной системе три строчки для одного наименования.

Мы видели массивы данных, измеряемые в гигабайтах, а на самом деле оборот был всего несколько тысяч единиц. То есть примерно десять процентов значимой информации, остальное — «мусор». В дальнейшем это приводит к огромным денежным потерям. На складском учете и управлении запасами можно ставить большой жирный крест.

**—** ***И какое решение вы предлагаете?***

— Для учетной системы и классификации надо всегда ставить цель — для чего она предназначена.

**—** ***В данном случае она предназначалась для поиска товара, а его знают по бренду...***

— Смотрите. Как идет выбор товара? Я как потребитель косметики, сидя дома, не думаю: что-то мне «лореаля» не хватает. Я смотрю на себя в зеркало и прихожу в ужас, потому что у меня грязные волосы. Мне нужен шампунь. Я знаю, что я женщина, я знаю свой возраст и тип волос: крашеные, сухие. Я иду в магазин и смотрю на опознавательные знаки — для сухих, для окрашенных. К тому же мне нравится лимонный запах. Таких шампуней может быть несколько. И вот тогда я подумаю, что предпочитаю «Л'Ореаль», а не «Люмене» (приношу свои извинения компаниям, но это только пример). То есть прежде всего мне нужен товар с определенными свойствами.

Классификатор строится так. Первый логический треугольник — это уровни свойств. Треугольник, потому что они должны идти от меньшего количества к большему. Каждый уровень свойств отвечает на определенный вопрос. Сначала мы классифицируем людей, поскольку для них предназначена косметика. Первый уровень — пол: мужчина, женщина, «унисекс». Я была категорически против, когда они хотели добавить «дети», потому что при этом смешиваются возраст и пол. А что это означает? Если мы начнем развиваться и у нас появятся товары для детей в возрасте от трех до пяти месяцев, то сразу же этот уровень разрастется в галактику и вы уже не сможете развиваться. Поэтому берем отдельно пол, отдельно возраст.

Следующий уровень классификации — это часть тела. Человек делится на четыре части — голова, туловище, руки, ноги. Дальше — часть части тела. В конце концов мы остановились на двадцати уровнях.

**— *И если появляется в ассортименте, скажем, крем для кутикул.*..**

— Если это, допустим, крем для мужчин и для женщин — мы берем «унисекс» на первом уровне, потом идем на следующий — возраст, дальше — часть тела «рука», часть руки «палец» и дошли до кутикул.

Человека мы отклассифицировали. Начинается новый треугольник — свойства самого товара. Сначала время года, для которого он предназначен, потом время суток. Потом идут косметические свойства, потом свойства парфюмерные, потом вид упаковки, вес. Вид продукта — в последнюю очередь.

Таким образом, все свойства продукта отделены друг от друга. Это порождает очень полезный побочный эффект. Помимо логистического аспекта — точнейшего учета по всем параметрам — мы получаем огромную маркетинговую пользу. Обладая правильно построенным классификатором, мы единственные, кто может сказать производителю, что происходит не вообще с его брендом, а с конкретными свойствами товара. Что происходит с клубничным запахом? Что происходит именно с тюбиками, а не с баночками? Фактически мы можем сделать прогноз: в следующем квартале будет пользоваться спросом крем для мужчин в металлических тюбиках по пятьдесят граммов, с лимонным запахом, зеленого цвета.

А еще, имея правильный классификатор, можно проследить путь создания продукта, его исходные данные. Покажу это на примере мясоперерабатывающего комбината, пригласившего нас под узкую задачу: разобраться с затратной частью бизнеса — транспортом. Но ограничиться транспортом не удалось, проблемы лежали глубже. Пришлось начать с определения структуры, связывать ее с функциями и с людьми. И опять пришли к классификации.

Скажем, в статье «закупка» значился «крупный рогатый скот», «свиньи» и «овцы». Я предложила: давайте сделаем изначально правильную классификацию, чтобы, если вдруг вы начнете покупать птицу, рыбу или кроликов, вы бы смогли их в эту систему легко внести. Разбираемся с их сырьем, я прошу описать мне всех животных, с которыми они сейчас работают, породы хотя бы. Не смогли. Пришлось взять книжку и выяснить, что коровы бывают пятнистые и красные, красные голландские и красные белорусские... Значит, отдельно цвет, отдельно порода, отдельно — что это корова, отдельно возраст, отдельно пол. «Вы не профессионал, — тут же сказали мне, — в животноводстве есть половозрастная группа». Я объясняю: вы для себя отделите пол, возраст и сорт. Вам никто не мешает потом это все объединить.

Идем дальше. Оказалось, что коровы, которые паслись на пастбищах с овсяницей и клевером, к тому же белые пятнистые, а не красные, имеют меньшую вероятность лейкоза и цирроза печени. А на выходе это — качество продукции. Если привозят корову с циррозом, печень выбрасывается, а так она пошла бы в производство. Так давайте посмотрим на ваших поставщиков, у кого какие пастбища и какие коровы, и их с этой точки зрения тоже отклассифицируем. После этого, взяв готовый продукт, колбасу, вы можете с помощью классификации подробно рассказать, из какой коровы она сделана, вплоть до пастбища.

Одним словом, сейчас на этот мясокомбинат муха не залетит, не будучи тут же отклассифицированной по всем возможным параметрам. Они пока находятся в начале пути, там отлажен учет входящих потоков, построены все классификаторы. Работы еще много, но они готовы идти до конца, потому что считают наличие такой единой логистической системы серьезным конкурентным преимуществом.

### Директор по колебаниям

**— *Создается впечатление, что главное должностное лицо по логистике должно разбираться*** *в* ***делах компании не хуже СЕО. Каково положение директора по логистике в управленческой иерархии?***

— Уровень — не меньше чем у коммерческого директора. Особенно на перенасыщенных рынках.

У нас, к сожалению, только недавно сформировалось понимание, что директор по логистике — очень значимая должность. Конечно, он занимается не всеми процессами в компании, но зоны его ответственности действительно есть практически везде. Выбор контрагентов по предоставлению складских и транспортных услуг — прерогатива директора по логистике, это очевидно. Поставщики товара и клиенты — там тоже есть его часть, вот какая. Статистика по заказам — когда размещен заказ, когда получен, где он находится в конкретный момент времени. Все колебания на «входе», с момента размещения заказа у поставщика до момента отгрузки, — это его. Плюс колебания отклонения факта от плана при транспортировке. Плюс все колебания отклонения факта от плана внутри предприятия. И, естественно, колебания по продажам. Всё, где идут отклонения факта от плана и колебания, — исключительно логистика, потому что от этих колебаний зависят страховые запасы.

**—*А разве директор по закупкам не занимается колебаниями на «входе»?***

— Есть зыбкая грань между директором по закупкам и директором по логистике. Если они принципиально разъединены — это беда, потому что это значит, что расходы разнесены по двум разным структурным единицам и в реальном режиме времени не сопоставляются, не оптимизируются.

**—** ***Должно быть все вместе?***

— Желательно — в одном лице. Во всяком случае, это должна быть одна структурная единица, которая все затраты будет сопоставлять и оптимизировать в реальном режиме времени. Коммерсанты, занимающиеся закупками, все-таки должны подчиняться директору по логистике или директору структурной единицы, объединяющей все затраты в режиме реального времени. Или, если закупки все-таки отделены от логистики, бизнес-процессы должны быть организованы так, что без логистика контракты на закупку заключаться не могут.

Дело в том, что у человека, который отвечает за закупки, **и** так голова идет кругом, где бы найти товар с нужными свойствами, у кого и почем купить. Логистик не знает свойств товара, но он знает математику и решает запутанные задачи. Например. Компания сидит в центре города, пять поставщиков расположены вокруг нее. Товар специфический, он в процессе пути теряет свои свойства и, соответственно, стоимость. Что выгоднее: ехать «цветочком» к первому — обратно, ко второму — обратно и так далее, или объезжать их всех, или к трем заехать, потом обратно, потом к двум оставшимся?

Еще пример. Когда в «Кодаке» мы выбирали транзитную страну для нашего консолидационного склада и выбрали Финляндию, меня обвиняли в незнании элементарных правил геометрии, вспоминали теорему о сумме квадратов катетов: мы, мол, раньше везли по прямой, а вы в объезд предлагаете. А вы посмотрите, через сколько границ проходит ваша прямая, я уж не говорю, через какие страны. Нам хватает проблем с российской таможней, а тут еще украинская и белорусская в очередь выстраиваются. А «вбок», в ЕС, по морю вы очень легко все довезете, до Финляндии полтора дня пути.

Гендиректор одного предприятия, когда мы начали со всем этим разбираться, сказал: я все понял. Когда-нибудь мы найдем директора по логистике, а пока главным логистиком буду я сам. У меня нет такого человека, который объединял бы в себе все требования: мог бы управлять закупками, знал бы свойства сырья, все нюансы поставщиков, разбирался бы в математике и знал, как заполнять товарно-транспортные накладные.

**«Эксперт» №15, 18-24 апреля 2005**