

## 7.10. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДИСТРИБУТОРА В ЛОГИСТИКЕ КОРПОРАЦИЙ СЕКТОРА FMCG

Михайлова К.О., аспирант, кафедра логистики и  
торговой политики

*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет, г. Санкт-Петербурга*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В связи с постоянными изменениями, которые происходят на российском рынке, все актуальнее для корпораций, работающих в России, становятся вопросы стратегий развития, в том числе в сфере логистики распределения и управления продажами. Одной из главных целей корпораций, ведущих деятельность в мире и на российском рынке является поддержание их конкурентоспособности. Решение этой задачи лидеры FMCG рынка видят в развитии и реализации стратегии логистического сервиса.

Разработана система комплексной оценки дистрибутора, представляющего продукцию FMCG, позволяющая производить анализ эффективности работы посредника как звена в канале распределения корпорации. Общий алгоритм поэтапного аудита дистрибутора в аспекте проектирования стратегии распределительной логистики позволяет предприятию построить конкурентоспособную стратегию распределения.

Предложенная система KPI охватывает все области работы посредника, прямо влияющие на логистику сервиса, качество распределения и представленности продукции на территории. Проведение комплексной оценки позволяет выявить основные области для развития посредника и на этом основании составить план активностей по достижению совместных стратегических целей.

Внедрение предложенного алгоритма и системы оценки эффективности внедрения KPI у дистрибутора, позволяют разработать систему совершенствования распределительной логистики компании в целом через совершенствование работы дистрибутора в рамках стратегии логистического сервиса.

В настоящее время особенности рынка товаров повседневного спроса (*fast moving consumer goods, FMCG*) и экономическая ситуация в целом диктует необходимость постоянной адаптации к изменяющимся условиям рынка быстрее и лучше своих конкурентов, превосходить их по точности поставок, а также гибкости логистического сервиса. Во многом из-за построения длинных каналов распределения готовой продукции департаменту логистики корпорации необходимо оперативное получение информации о деятельности посредника для своевременного принятия управленческих решений. Большое значение имеет концептуальная связь между стратегией и используемыми организационными решениями [1, с. 306; 3, с. 103].

Одним из методов стратегического управления является сбалансированная система показателей (*balanced score card*), позволяющая перенести стратегические цели компании на текущие задачи и последовательные действия сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за их реализацией.

Основным принципом сбалансированной системы показателей, который обусловил высокую эффективность этой системы – управление только теми показателями эффективности, которые можно измерить. Другими словами, цели являются легко достижимыми, если показатели деятельности и крите-

рии поддаются числовому измерению и «объясняют» ответственному менеджеру, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели. При этом особенностью сбалансированной системы показателей является смещение на нефинансовые показатели эффективности [4, с. 32].

Говоря о задачах распределительной логистики, в частности корпораций сектора **FMCG**, основная ответственность за распределение падает на дистрибуторов, поэтому наиболее актуальна оценка бизнес-процессов и их оптимизация дистрибутора и, в частности, работа с заказчиками – торговыми точками – в аспекте стратегии логистического сервиса. Это направление смежное, которое должны решать совместно и корпорация, и посредник – дистрибутор. Говоря о современной практике, большинство компаний при проектировании сбалансированной системы показателей делают упор на разработке ключевых показателей эффективности (*key performance indicators, KPI*), входящих в систему сбалансированной системы показателей и являющихся главными индикаторами успешной реализации стратегии.

Преимущество для корпорации сбалансированной системы показателей дистрибутора состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему посреднику, получает в результате согласованные совместно четкие указания к действиям в соответствии со своей стратегией логистического сервиса. Все ресурсы, в том числе сотрудники дистрибутора компании, через систему мотивации, тесно завязанную на ключевых показателях эффективности, сориентированы стратегией компании и направлены на ее достижение в своей ежедневной работе [2, с. 93].

Комплексная оценка дистрибутора представляет собой инструмент построения бизнеса, позволяющий фокусироваться на нужных участках развития дистрибутора, в том числе инструмент аудита посредника для оценки соответствия требованиям компании.

Этот многофункциональный инструмент позволяет:

- оценить возможности;
- определить сильные стороны и области возможности;
- создать организованный и целенаправленный подход к совершенствованию бизнес-процессов;
- построить единую стратегию и систему совместного развития с дистрибутором.

Основные цели проведения комплексной оценки дистрибутора:

- улучшить основные экономические показатели деятельности компании;
- наращивать потенциал;
- оценить сильные стороны / возможности;
- структурировать подход к разработке планов и стратегий развития;
- улучшить клиентский сервис при построении длинных каналов распределения продукции в рамках реализации стратегии логистического сервиса.

Комплексная оценка дистрибутора проводится регулярно на ежегодной основе, как правило, в конце финансового периода, когда происходит согласование условий сотрудничества и разработка планов развития на будущий период.

Комплексная оценка дистрибутора поддерживает регулярным ежемесячным и ежеквартальным

мониторингом статуса реализации плана развития, принятого после оценки.

Для успешной реализации целей оценки дистрибутора важен комплексный и структурный подходы мультифункциональной команды. Рассмотрим шаги планирования и проведения оценки дистрибутора.

Согласование и планирование. На этапе планирования, как правило, в первую очередь создается мультифункциональная команда специалистов – сотрудников отделов компании, по направлениям которых проводится оценка. На этапе планирования производится постановка целей проведения оценки дистрибутора и определяется порядок проведения аудита и сроки проведения.

Тактическими целями комплексной оценки дистрибутора, как правило, являются.

1. Измерить зазор между существующими требованиями и сведениями компании о работе дистрибутора и его моделью работы.

2. Определить области, которые должны быть улучшены в работе дистрибутора.
3. Выработать решения на основании оценки по улучшению основных областей для развития.
4. Создать совместный план действий для улучшения работы дистрибутора по подразделениям мультифункциональной команды.

Также при подготовке проведения оценки дистрибутора одним из ключевых моментов является согласование целей и планов проводимой оценки с руководством и соответствующими службами дистрибутора, в то время как на своем уровне каждое функциональное подразделение согласовывает порядок проведения оценки с функциональными службами дистрибутора, обменивается документацией и получает доступ к соответствующей информации. При этом дистрибутору раскрываются критерии оценки, но не раскрываются методы оценки по направлениям.

Таблица 1

**МЕТОД ОЦЕНКИ И ВЫСТАВЛЕНИЯ БАЛЛА ПРИ ОЦЕНКЕ ДИСТРИБУТОРА**

Описание	Балл	Степень реализации процесса	Документация, поддерживающая процесс	Развитие процесса	Исключительные ситуации	Уровень вмешательства компании в процесс
Устойчивое развитие	10	Внедрена и превосходит ожидания	Исполнено на дату, определена четкая ответственность лица	Эффективно, стабильно, ошибки предотвращаются	Нет	Нет
Успешный запуск	8	Внедрена с некоторыми ожиданиями	Постоянная актуализация ответственным лицом	Эффективно, стабильно, ошибки контролируются и управляются	Крайне минимальны (практически нет)	Консультирование по инициативе дистрибутора
Недавний запуск (первые дни работы)	6	Удовлетворительно, и есть план дальнейшего развития	Ответственное лицо начало пересмотр документации	Эффективно и стабильно	Крайне минимальны (особые случаи)	Вынужденные консультации
Согласованы планы по внедрению, но не внедрено	4	Есть утвержденный план развития	Методы документооборота устарели, нет ответственного лица	Осознание необходимости развития	Минимальны	Низкая степень зависимости
Не реализуется и нет плана	0	Нет стандартов и видения по предмету	Нет документооборота	Не видят необходимости и не реализуют	Чрезмерное количество. Мошеничество	Полностью зависим от компании

Проведение оценки (в течение двух дней). Как правило, проведение оценки заключается в параллельной работе представителей мультифункциональных команд с соответствующими подразделениями дистрибутора.

Одним из важных аспектов оценки является работа «в поле» – визиты в торговые точки ритейлеров с целью определения качества работы с заказчиком и реализации договоренностей по инициативам.

Сама оценка проводится в виде функциональных встреч-дискуссий, где реализуется работа предмета оценки (например, при оценке складской инфраструктуры встреча проводится на складе дистрибутора, финансовый аудит – в финансовом отделе и бухгалтерии).

Помимо визуальной оценки ситуации, используются опросники, позволяющие дать оценку по ключевым показателям работы дистрибутора.

По результатам функциональных оценок суммируются их результаты и идентифицируются силь-

ные стороны и возможности для роста и развития.

Затем подводятся общие итоги оценки по итогам функциональных команд и определяется общая оценка, средний балл, а также сильные стороны и возможности для улучшения.

После подведения итогов результаты оценки выносятся на обсуждение с дистрибутором и определяются приоритетные направления совместного развития, преимущества для бизнеса и определяется тактический план действий по достижению намеченных целей, принимая во внимание, что дистрибутор несет личную ответственность за результаты работы.

Оценка дистрибутора может быть реализована как процесс в рамках стратегии развития дистрибутора и постоянного улучшения показателей его деятельности, а также может быть использована целенаправленно для оценки рабочих процессов и результатов введения каких-либо качественных улучшений, внедрения систем оптимизации и автоматизации после

запуска, отклик системы дистрибутора на сокращение штата и так далее [5].

Ввиду того что дистрибутор является внешним партнером, связанным с компанией контрактными отношениями, при проведении оценки важно соблюдать основные юридические моменты и нормы бизнес-этики.

1. Дистрибуторы являются независимыми хозяйствующими субъектами.
2. Дистрибуторы самостоятельно принимают решения о выборе модели ведения бизнеса, стратегическом и тактическом управлении организацией.
3. Дистрибуторы несут полную ответственность за ведение бизнеса и в том числе за успешное распределение продукции компании.
4. Соблюдение принципов компании при работе с дистрибутором.
5. Все действия, объединенные в многофункциональный план, направленный на повышение эффективности работы дистрибутора и, следовательно, распространения продукции, носят рекомендательный характер. Окончательное решение принимает дистрибутор.
6. Компания обоснованно доказывает важность реализации плана улучшения.
7. Многофункциональный план действий представляет собой рекомендованный план, принимаемый либо корректируемый в процессе согласования. В итоге дистрибутор решает в одностороннем порядке, следует ли принять его или нет. Окончательное решение по любым вопросам внутренних изменений по результатам оценки принимает дистрибутор.

Таблица 2

**КРИТЕРИИ СИСТЕМЫ ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ ДИСТРИБУТОРА**

Фокусная зона	Номер	Возможности	Оценка
<b>Бизнес-планирование</b>			
Совместный бизнес-план	1.1	Оценка совместного бизнес-плана	...
	1.2	Внутренняя мультифункциональная команда	...
	1.3	Поддержка общих бизнес-целей	...
	1.4	Реализация совместного бизнес-планирования	....
Система измерения производительности	1.5	Внутренняя сбалансированная система показателей	...
	1.6	Обзор результатов деятельности	...
Организационные возможности	1.7	Организационная структура	...
	1.8	Оценка возможностей развития	...
<b>Управление персоналом</b>			
Развитие организации	2.1	Развитие потенциала сотрудника	...
	2.2	Тренинги и обучение	...
	2.3	Оплата труда/льготы/компенсационный пакет/награды	...
Система измерения продуктивности персонала	2.4	Управление продуктивностью	...
	2.5	Индивидуальный план развития сотрудника	...
Основные процессы	2.6	Карьерное развитие сотрудника	...
	2.7	Исполнение ключевых процессов	...
<b>Продажи</b>			
Развитие организации	3.1	Понимание клиентской базы	...
	3.2	Определение зоны покрытия	...

Фокусная зона	Номер	Возможности	Оценка
ции	3.3	Расширение дистрибуции	...
	3.4	Планирование	...
	3.5	Расширение покрытия	...
Реализация планов по покрытию	3.6	Следование прошлым рекомендациям развития	...
	3.7	Исполнение обязанности в магазине	...
<b>Управление цепями поставок и логистика сервиса</b>			
Управление заказами	4.1	Организационные возможности	...
	4.2	Форма взятия заказа	...
	4.3	Получение заказа	....
	4.4	Обработка заказа	...
Управление доставкой и сопутствующего документооборота	4.5	Исполнение отгрузки и выставление счетов	....
	4.6	Доставка	....
	4.7	Управление затратами на доставку	...
Склад и управление хранением	4.8	Инфраструктура склада	...
	4.9	Модель склада и обеспечение качества хранения	...
	4.10	Управление затратами на хранение	...
	4.11	Получение товара	...
	4.12	Ведение документации	...
Заказ на склад	4.13	Управление повреждениями	...
	4.14	Составление заказа на поставку	...
	4.15	Подтверждение заказа на поставку	...
<b>Финансы и бухгалтерский учет</b>			
Финансовая отчетность	5.1	Прозрачность документооборота	...
	5.2	Разделение отчетности	...
	5.3	Финансовая отчетность	...
	5.4	Знание процессов	...
	5.5	Финансовые цели	...
Бухгалтерский учет	5.6	Стандарты бухгалтерской отчетности	...
	5.7	Налоги	...
	5.8	Оприходование	..
	5.9	Банковские транзакции	...
	5.10	Торговые условия	...
	5.11	Бухгалтерский баланс	...
	5.12	Счета клиентов	...
	5.13	Платежеспособность	...
	5.14	Управление претензиями	...
	5.15	Оценка баланса	...
	5.16	Инвентаризация	...
	5.17	Управление активами	...
	5.18	Отчетность	...
	5.19	Управление балансом	...
	5.20	Управление денежного потока	...
5.21	Кредитный контроль	...	
5.22	Стабильность	...	
5.23	Выплаты	...	
Внутренний контроль и аудит	5.24	Внешний аудит	...
	5.25	Комментарии внешнего аудита	...
	5.26	Качества процесса	...
	5.27	Делегирование полномочий по аудиту	...
	5.28	Разделение обязанностей	...
	5.29	Резервные процессы	...
<b>Информационные технологии</b>			
Цепь поставок дистрибутора	6.1	Система	...
	6.2	Управление заказами, получение заказа	...
	6.3	Непрерывность пополнения склада	...

Фокусная зона	Номер	Возможности	Оценка
	6.4	Исполнение отгрузки	...
	6.5	Оптимизация доставки	...
	6.6	Расчеты и дебиторской задолженности	...
	6.7	Базовые возможности	....
	6.8	Возможность отслеживания движения продукта	...
	6.9	Отслеживание возврата	...
Работа с розницей	6.10	Система	...
	6.11	Планирование	...
	6.12	Продажа	...
	6.13	Взаимодействие с торговой точкой	...
Понимание и взаимодействие с ритейлом	6.14	Стандарты информации	...
	6.15	Обмен информацией	...
	6.16	Отчеты и аналитика продуктивности	...
	6.17	Онлайн обмен сообщениями	...

Для профессионального выполнения оценки важно определить, какой системе оценки ситуации и подсчета результатов придерживаться.

Балльная система с четкими характеристиками границ оценки относительно каждого показателя (табл. 1) позволяет осуществить максимально объективную оценку ситуации. Оценка внутренней системы дистрибутора осуществляется по пяти основным функциональным направлениям (табл. 2):

- оценка внутренних бизнес-процессов и совместное бизнес-планирование;
- управление и развитие персонала;
- продажи;
- управление цепями поставок и сервисная логистика;
- финансы и бухгалтерский учет;
- информационные технологии и автоматизация систем.

На основании вышеуказанных (табл. 2) правил оценки по каждому критерию выставляется балл на основании экспертного взгляда члена мультифункциональной команды. При этом для наглядности используется цветовая маркировка: зеленым выделяется ячейка с баллом, большим семи, желтым – с баллом больше либо равном шести и красным – с баллом от нуля до шести.

На основании выставленных оценок определяется средний балл по группе показателей и по системе в целом и определяются ключевые положительные моменты организации дистрибутора и делается акцент на основных областях для развития, что логично наглядно представить в виде **SWOT**-анализа.

На основании выявленных областей для развития составляется план инициатив и активностей, направленных на совершенствование областей, где определены возможности развития (табл. 3).

Таким образом при описании активности, необходимой для решения задач по улучшению системы дистрибутора на пути к достижению стратегической цели, определяется цель проведения активности, измеримый оцифрованный планируемый результат, технологии основных процессов, ограничения и барьеры по достижению целей, требуемые для достижения целей ресурсы – человеческие, временные, финансовые, оборудование. Также детально описываются шаги плана: описание шага, необходимо для достижения цели, ответственные лица в дан-

ной инициативе, сроки исполнения. Так как реализация большинства инициатив занимает продолжительный период, важно, ввиду динамичности рынка, регулярно проверять актуальность цели и также актуализировать план по ее достижению. Все эти моменты уточнены в плане развития, который согласовывается на высшем уровне управления дистрибутора и принимается к реализации.

Таблица 3

**ПЛАН РАЗВИТИЯ ДИСТРИБУТОРА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ГЛОБАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ**

Балл /10 Название дистрибутора, город, дата:						
Активность	Цель активности	Измерение результата	Основные рабочие процессы	Барьеры	Ресурсы	План
Приоритеты, определенные оценкой и анализом	Зачем нужна активность, к чему приведет	Измеримый результат	Технология процесса	Что может мешать достижению цели	Люди, время, деньги, оборудование	Инициатива Ответственное лицо Срок выполнения Актуализация
...	...	...	...	...	...	...

Важно отметить, что все результаты оценки и последующий план совместных активностей являются конфиденциальными и доступны только для членов мультифункциональной команды оценивающей компании и для высшего уровня управления дистрибутора, а затем спускаются указания по реализации плана ответственным лицам.

Таким образом, как уже отмечалось ранее, особенности распределения товаров повседневного спроса диктует необходимость построения длинных каналов распределения и, соответственно большое количество внешних партнеров-дистрибуторов, на которых ложится большая часть ответственности в логистическом продвижении и предельности товара на рынке. Все это диктует актуальность и необходимость управления и контроля внутренней работы дистрибутора для достижения высокого уровня логистического сервиса товародвижения корпорации в целом.

Наряду с существующей внутренней сбалансированной системой показателей корпорации, способствующей достижению стратегических целей компании, необходимо разработать сбалансированную систему показателей для внешних партнеров в распределении – дистрибуторов, отвечающую тем же стратегическим целям корпорации. Таким образом, посредством системы глобальной оценки дистрибутора, корпорация определяет основные вектора развития внешнего партнера, не имея при этом возможности формального управления внешней организацией.

**Литература**

1. Гвилия Н.А. Логистические инновации корпораций шинной промышленности в условиях экономической нестабильности [Текст] / Н.А. Гвилия // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №5. – С. 306-308.

2. Гвилия Н.А. Корпоративная логистика [Текст] / Н.А. Гвилия, А.А. Ефремов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 119 с.
3. Гвилия Н.А. Логистическая организация деятельности транснациональных корпораций в современной экономической ситуации [Текст] / Н.А. Гвилия, К.О. Михайлова // Вестн. Астраханского госуд. техн. ун-та ; Сер. : Экономика. – 2016. – №1. – 116 с.
4. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 304 с.
5. Procter&Gamble в России [Электронный ресурс] : официальный сайт компании. Режим доступа: [http://www.pg.com/ru\\_RU/](http://www.pg.com/ru_RU/).

### Ключевые слова

Ключевые слова: корпоративная логистика; корпорация; логистика распределения; дистрибутор; логистический посредник; логистический сервис; товары повседневного спроса; сбалансированная система показателей; ключевые показатели эффективности; система оценки дистрибутора.

*Михайлова Ксения Олеговна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Статья К.О. Михайловой посвящена актуальной теме: разработке системы оценки дистрибутора в логистике корпораций сектора рынка товаров повседневного спроса (fast moving consumer goods, **FMCG**). Особенности распределения товаров повседневного спроса диктуют необходимость построения длинных каналов распределения и, соответственно большое количество внешних партнеров-дистрибуторов, на которых ложится большая часть ответственности в логистическом продвижении и представленности товара на рынке. Все это диктует актуальность и необходимость управления и контроля внутренней работы дистрибутора для достижения высокого уровня логистического сервиса товародвижения корпорации в целом.

Несмотря на то, что один из методов стратегического – сбалансированная система показателей (balanced score card) – рассмотрена в многочисленной литературе по менеджменту и корпоративному управлению, автору удалось обобщить и систематизировать материал по этому вопросу и разработать комплексную систему оценки дистрибутора в цепях поставок транснациональных корпораций. Безусловной заслугой автора является разработка плана развития дистрибутора по результатам глобальной оценки.

Статья К.О. Михайловой «Система оценки дистрибутора в логистике корпораций сектора FMCG» представляет интерес для специалистов в области логистики, экономики и менеджмента, соответствует всем требованиям, предъявляемым к такого рода работам и рекомендуется к публикации в научном рецензируемом журнале.

*Ценина Т.Т., к.э.н, доцент, кафедра логистики и торговой политики, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург.*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ