

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--------------------------------------|----|
| Предисловие к третьему изданию | 11 |
|--------------------------------------|----|

ВВЕДЕНИЕ

| | |
|---|----|
| В ЧЕМ СУТЬ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ?..... | 12 |
|---|----|

ГЛАВА 1

| | |
|---|-----------|
| НАВЕДИТЕ В ДОМЕ (НА СКЛАДЕ) ПОРЯДОК..... | 15 |
| Осознайте, зачем вы занялись бизнесом..... | 17 |
| Объясните каждому работнику цену ненадлежащего управления запасами..... | 18 |
| Защититесь от краж | 20 |
| Наведите порядок | 26 |
| Отправьте на приемку лучших работников..... | 26 |
| Утвердите товарную номенклатуру для каждого склада..... | 27 |
| Используйте ранжирование по числу обращений, чтобы отделить нужные запасы от ненужных..... | 28 |
| Что делать с неноменклатурными товарами? | 31 |
| Внесение товаров в утвержденную номенклатуру..... | 32 |
| Создайте и используйте определенную структуру размещения запасов | 32 |
| <i>Фиксированные ячейки</i> | <i>36</i> |
| <i>Ячейки общего пользования</i> | <i>40</i> |
| Комбинированная структура хранения | 42 |
| Есть ли на складе свободное место? | 43 |
| Сколько места выделить одному изделию? | 44 |
| Штрих-коды повышают точность | 44 |
| Регистрируйте все выходящие со склада материалы | 46 |
| Своевременно проводите инвентаризацию товара и обработку документации..... | 48 |
| Ставьте правильные цели вашим закупщикам | 50 |
| <i>Уровень обслуживания покупателей</i> | <i>51</i> |
| <i>Анализ покупательской удовлетворенности.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Оборачиваемость запасов</i> | <i>53</i> |
| <i>Индекс доходности.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Валовая рентабельность инвестиций.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Скорректированный уровень прибыли</i> | <i>58</i> |
| <i>Запас нерентабелен или никчем?.....</i> | <i>62</i> |
| Определите цели | 63 |
| Создайте «бренд» для вашей компании | 63 |

ГЛАВА 2

| | |
|--|-----|
| ПРОГНОЗ СПРОСА И ПОТРЕБЛЕНИЕ ЗАПАСОВ | 65 |
| Запасы нерегулярно потребляемых товаров | 66 |
| Обычный объем продажи (потребления)..... | 66 |
| Средний объем потребления за обращение | 67 |
| Скорректированное среднее потребление | 67 |
| Среднее месячное потребление..... | 67 |
| На сколько обращений рассчитывать поддерживаемый запас | 68 |
| Товары нерегулярного потребления для перепродажи..... | 68 |
| Нерегулярно потребляемые запчастки..... | 69 |
| Прогнозирование спроса на постоянно потребляемый товар | 70 |
| Когда следует пополнять запас? | 71 |
| Как прогнозировать спрос? | 73 |
| Исторические данные о потреблении | 74 |
| Прямая поставка | 74 |
| Поставка продукции с другого склада/подразделения компании | 75 |
| Потребление и товары-заменители..... | 75 |
| Отражайте потребление в том периоде, в котором товар был запрошен | 75 |
| Потребление и замещающие товары..... | 76 |
| Прочие статьи потребления..... | 76 |
| Потребление и перемещение | 77 |
| Склады как покупатели..... | 77 |
| Аккумуляирование движения запасов..... | 79 |
| Использование показателя потребления для прогнозирования спроса.... | 80 |
| Товары несезонного спроса, потребляемые практически регулярно...83 | |
| Товары, потребление которых существенно растет или падает....86 | |
| Учет тенденции..... | 87 |
| Товары сезонного спроса | 89 |
| Применение коэффициента тенденции к товарам сезонного спроса..... | 91 |
| Разные формулы прогноза для разных схем потребления..... | 92 |
| Выбор формулы прогноза для конкретного товара | 94 |
| Почему прогноз спроса не основывается на реальных заказах?..... | 96 |
| На всех ли складах хранить все виды товара? | 97 |
| Учет нестандартных ситуаций | 98 |
| Необычно большой расход..... | 99 |
| Необычно низкое потребление | 105 |
| Нетипичные показатели для товаров нерегулярного потребления.... | 106 |
| Представление потенциально нетипичных показателей..... | 106 |
| Автоматическая корректировка для учета дефицита | 106 |
| Приобретение и потеря клиента | 107 |
| Потребление и промоакции | 108 |

| | |
|---|-----|
| Будущее потребление, которое нельзя предсказать на основе исторических показателей, и тенденции | 109 |
| Совместное прогнозирование потребления и пополнения запасов | 110 |
| Потребление и комплекты..... | 114 |
| <i>Комплекты под заказ</i> | 114 |
| <i>Готовые комплекты</i> | 116 |
| Комплексные заказы | 116 |
| Составление долгосрочных прогнозов | 117 |
| Еженедельные прогнозы..... | 118 |
| Общий прогноз | 119 |

ГЛАВА 3

ПЛАНИРУЕМОЕ ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКАЗА

| | |
|--|-----|
| И СТРАХОВОЙ ЗАПАС..... | 121 |
| Время выполнения заказа для разных поставщиков..... | 122 |
| Из чего складывается планируемое время выполнения заказа..... | 123 |
| Необычное время выполнения заказов | 124 |
| Прочие нестандартные ситуации | 127 |
| Большое время выполнения заказов — не проблема, проблемой следует считать непостоянство..... | 128 |
| Страховой запас | 130 |
| Выбор объема страхового запаса | 133 |
| Какой объем страховых запасов вам нужен? | 137 |
| Товары, требующие почти 100%-ного уровня обслуживания покупателей..... | 137 |
| Нерегулярно потребляемый товар..... | 138 |
| Товары с непостоянным временем выполнения заказа..... | 140 |
| Высокорентабельные товары | 140 |
| Запас, резервируемый для конкретного покупателя | 141 |
| Товары, которые требуют меньшего страхового запаса..... | 143 |
| Анализ остатков для расчета объема страхового запаса..... | 144 |

ГЛАВА 4

| | |
|---|-----|
| ЦИКЛ ЗАКАЗА И ЛИНЕЙНЫЙ ОБЪЕМ ЗАПАСА | 147 |
| Цикл заказа | 147 |
| Определение длительности цикла заказа для товаров несезонного спроса..... | 149 |
| Определение длительности цикла заказа для товаров сезонного спроса..... | 150 |
| Экспертная оценка длительности цикла заказа | 151 |
| Линейный объем запаса | 152 |
| Дополнительный страховой запас на период ожидания пополнения..... | 155 |
| Минимальный и максимальный циклы заказа | 156 |

ГЛАВА 5

| | |
|---|-----|
| ЭКОНОМИЧНЫЙ ОБЪЕМ ЗАКАЗА | 159 |
| Определите общую себестоимость запасов | 159 |
| Стоимость пополнения | 160 |
| Расходы на хранение запасов | 162 |
| Общая себестоимость запасов | 164 |
| Формула ЭОЗ | 165 |
| Усовершенствованная формула ЭОЗ | 165 |
| Применение формулы ЭОЗ | 166 |
| Ограничения для формулы ЭОЗ | 170 |
| ЭОЗ и товары сезонного спроса | 171 |
| Почему важно рассчитывать стоимость пополнения и расходы на хранение | 172 |
| Когда использовать формулу ЭОЗ | 173 |

ГЛАВА 6

| | |
|---|-----|
| ДРУГИЕ МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПОПОЛНЕНИЯ ЗАПАСОВ | 175 |
| Максимальные запасы и пополнение «точно вовремя» | 175 |
| Неноменклатурные товары | 178 |
| Актуарные таблицы запасов | 179 |
| Минимальный риск | 179 |
| Умеренный риск | 180 |
| Анкета для новых товаров | 181 |
| Анализ продаж нового товара | 183 |
| Бюджет для нового товара | 184 |
| Существенный риск | 184 |
| Оцените воздействие новых товаров на товары, имеющиеся в продаже | 185 |
| Непосредственное замещение | 185 |
| Частичное замещение | 186 |
| Скидка в расчете на товарную единицу | 187 |
| Скидки на закупку товарной линии | 191 |

ГЛАВА 7

| | |
|--|-----|
| ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ЗАПАСЫ | 195 |
| Определите планируемую стоимость запасов | 195 |
| Планируемый средний объем запаса товара нерегулярного потребления | 195 |
| Планируемый средний объем запаса товара регулярного использования | 196 |
| Максимальные запасы и запасы, пополняемые «точно вовремя» .. | 198 |
| Запасы новых товаров | 198 |
| Определение потенциальной оборачиваемости запасов | 199 |

| | |
|---|-----|
| Обеспеченный период..... | 200 |
| Урезание утвержденной товарной номенклатуры | 200 |
| Хранение мертвых и медленно оборачивающихся запасов..... | 202 |
| Мертвые запасы..... | 203 |
| Медленно оборачивающиеся запасы..... | 203 |
| Излишки запасов с нормальной оборачиваемостью..... | 204 |
| Трехфакторное ранжирование | 205 |
| Нужно ли хранить все товары во всех подразделениях? | 206 |
| Для появления результатов требуется время | 208 |
| Ликвидация нежелательных запасов | 209 |
| Ликвидация запасов — это работа на год | 212 |

ГЛАВА 8

| | |
|---|-----|
| ПРОЦЕСС ПОПОЛНЕНИЯ..... | 215 |
| Оцените текущую потребность в пополнении..... | 215 |
| Выберите источник поставки неноменклатурных товаров..... | 216 |
| Оцените общую потребность в пополнении запасов | 217 |
| Запрос/отчет о рекомендуемых объемах пополнения..... | 218 |
| Рекомендуемый целевой размер заказа | 219 |
| Страховочные заказы | 221 |
| Рекомендуемый объем страховочного заказа..... | 222 |
| Увеличение рекомендуемого целевого размера заказа для соответствия условиям поставщика | 223 |
| Уменьшение рекомендуемого целевого размера заказа для соответствия условиям поставщика | 225 |
| Заказы на перемещение между складами | 225 |
| Перемещения в один и два приема..... | 227 |
| Заказы на сборку..... | 228 |
| Утверждение рекомендуемых заказов | 229 |
| Внутрикорпоративные группы закупщиков | 229 |
| Планирование объема запаса (DRP)..... | 230 |
| Сколько стоит бесплатная доставка? | 231 |
| Предупреждающие отчеты | 235 |

ГЛАВА 9

| | |
|--|-----|
| ФИЗИЧЕСКАЯ И ПЕРИОДИЧЕСКАЯ ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ..... | 237 |
| Для чего нужна физическая инвентаризация? | 237 |
| Залог успеха физической инвентаризации — планирование..... | 238 |
| Проведение непосредственного подсчета..... | 241 |
| Преимущества периодической инвентаризации | 244 |
| Преодоление трудностей периодической инвентаризации | 248 |
| Выявление причин расхождений | 251 |
| Платите работникам, чтобы защитить свои активы..... | 255 |

РЕЗЮМЕ

Так что же теперь делать? 257

ПРИЛОЖЕНИЕ А

РАСЧЕТ ДОЛЕВОГО ПОКАЗАТЕЛЯ РАСХОДОВ НА ХРАНЕНИЕ

И ПНЗЗ 262

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ ПОПОЛНЕНИЯ ЗАПАСА 265

ПРИЛОЖЕНИЕ С

СОСТАВЛЕНИЕ СВОДА ПРАВИЛ И ПРОЦЕДУР УПРАВЛЕНИЯ

ЗАПАСАМИ 267

ГЛОССАРИЙ 293

ПРЕДИСЛОВИЕ К ТРЕТЬЕМУ ИЗДАНИЮ

В первые годы существования компании Effective Inventory Management, Inc. (EIM) мы занимались проведением семинаров, разработкой стратегий эффективного управления запасами для дистрибьюторов и розничных торговцев, а также изданием книг, посвященных инструментам управления запасами в различных программных пакетах. Затем, в 1998 г., один из моих друзей предложил мне написать книгу об управлении запасами, которая могла бы пригодиться любой компании, независимо от используемого ею программного обеспечения. По замыслу Стэна новое издание должно было заменить целый ряд книг этой тематики, написанных десять или двадцать лет назад, когда:

- рентабельность была выше;
- конкуренция — ниже;
- доступные дистрибьюторам компьютеры были в 18 000 раз слабее сегодняшних (я не преувеличиваю; если не верите, почитайте статьи о законе возрастания производительности компьютеров Мура);
- никто не поднимал вопроса о кооперации дистрибьюторов и поставщиков в рамках цепочек поставок во время неофициальных встреч и конференций.

В результате в ноябре 1999 г. вышла в свет книга *«Эффективное управление запасами»*. Количество проданных экземпляров первого и второго изданий превзошло наши самые оптимистичные ожидания. Этот бестселлер можно встретить на столах менеджеров и в библиотеках всей Северной Америки, в Европе, Азии, Африке и Австралии. Но прошло пять лет. Мир продолжает меняться, и мы теперь знаем больше об эффективном управлении запасами, причем настолько больше, что наступило время обновить концепции, представленные во втором издании. Занимаетесь ли вы производством промышленной продукции в Соединенных Штатах, торговлей продуктами на Бермудских островах, поставляете ли детали для автопроизводителя в Японии или технику для коммунального предприятия в Малайзии — эта книга предложит вам новые идеи, а также расскажет об основах контроля и управления запасами.

Устраивайтесь поудобнее и узнайте о том, как справиться с этой очень большой (зачастую огромной!) статьей затрат, называемой запасами. И как всегда, если возникнут вопросы, звоните или пишите.

Удачи вам!

Джон Шрайбфедер
Coppell, TX USA,
февраль, 2005
Тел.: (972) 304-3325,
jons@EffectiveInventory.com

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВВЕДЕНИЕ

В ЧЕМ СУТЬ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ?

Много-много лет назад, когда мне было шестнадцать, я ходил на курсы вождения. В первый день инструктор вошел в класс, выложил свои книги и спросил: «В чем вы видите цель своей учебы? Что вы хотите узнать на этих курсах?»

Несколько человек попытались ответить на этот вопрос. Они невнятно бормотали, подбирая слова, в поисках правильного ответа:

- «Я хочу быть независимым».
- «Я сам хочу добираться до школы».
- «Я хочу помочь своей перегруженной заботами матери».

Через десять минут, так и не услышав нужного ответа, преподаватель сказал: «Все вы говорили о том, *почему* вы хотите научиться водить машину, но не о том, *что* вы хотите узнать на этих курсах. Вы должны понять, *что* вы желаете изучать. Иными словами, вы должны определить свою цель, если действительно стремитесь достичь желаемых результатов».

И продолжил: «Надеюсь, вы здесь для того, чтобы научиться безопасному вождению, позволяющему быстро доехать туда, куда нужно. Вот в чем ваша цель». Раздалось много невнятных возгласов. Многих не устроил ответ преподавателя. Но никто не мог сказать, что было не так в его утверждении, или предложить лучшее определение.

Похожая проблема возникает, когда пытаются определить цель эффективного управления запасами компании. Типичные ответы звучат так:

- «Эффективное управление запасами позволяет хорошо обслуживать покупателя».
- «Эффективное управление запасами обеспечивает рентабельность вложений».
- «Эффективное управление запасами устраняет мертвые запасы и излишки».

Как и в моей истории о курсах вождения, эти высказывания описывают, какие результаты хотят получить от введения системы эффективного управления запасами, но не дают представления о характеристиках такой системы.

Фактически эти пожелания даже противоречат друг другу. Например, обслуживание покупателя на максимально высоком уровне требует постоянного наличия значительных запасов любого товара. Но создание излишков часто приводит к появлению мертвых запасов. А большой объем последних снижает рентабельность вложений (и даже приводит к убыткам).

С другой стороны, создание запасов только тех товаров, которые пользуются спросом и быстро расходятся, может повредить качеству обслуживания покупателя. Ведь нельзя же заявить: «Мы не можем держать товары, запасы которых на нашем складе не оборачиваются хотя бы шесть раз в год. Вам придется обратиться за ними куда-нибудь еще», — и считать, что все хорошо.

Вследствие очевидной противоречивости желаемых результатов многие организации испытывают трудности при разработке всеобъемлющей, скоординированной, эффективной программы управления запасами. Бывает, что в понедельник они стремятся к наилучшему обслуживанию покупателя, а в среду решают, что самой важной целью является рентабельность. Эти колебания в целеполагании приводят к использованию «метода научного тыка» при определении запасов. А уж закупки по этому методу совершаются исключительно под воздействием сиюминутных порывов.

Хотелось бы начать это руководство по управлению запасами с четкого определения цели:

«Эффективное управление запасами позволяет организации удовлетворять или превышать ожидания потребителей, создавая такие запасы каждого товара, которые максимизируют чистую прибыль».

В первой части этого утверждения заявлено стремление к удовлетворению ожиданий потребителей. Речь может идти как о *внешних* потребителях, которые покупают ваши товары, так и о *внутренних*, использующих складированные товары внутри организации. Во второй части говорится об определении объема запасов, *необходимых для удовлетворения ожиданий потребителей*, который обеспечит максимальную отдачу вложенных в эти товары средств. Эти две составляющие эффективного управления запасами не противоречат, а фактически дополняют друг друга. Они также ставят ряд вопросов, на которые необходимо найти ответы:

- Кто наши покупатели?
- Какие товары (в каких количествах) ожидают покупатели найти на складе?
- Нужно ли поддерживать запасы всех товаров в каждом отделении компании и на всех складах?
- Какие товары можно в случае необходимости заказать у поставщика, не создавая при этом проблем для покупателя?
- Что выгоднее в отношении каждого товара — хранить или заказывать у поставщика?

- При каком объеме запаса каждого товара минимизируются издержки (и, соответственно, максимизируется прибыль)?
- Оценят ли покупатели предложение новых товарных позиций? Иными словами, поддержит ли (или улучшит) расширение ассортимента сложившееся у покупателей представление о компании?
- Повысит ли расширение ассортимента рентабельность компании?
- Как минимизировать затраты на хранение и прочие эксплуатационные расходы?

Данное руководство призвано помочь разработать программу управления запасами, которая позволит достичь этой цели.

Заметьте, разработка программы остается за вами. К сожалению, ни одно программное обеспечение само по себе не решит проблем управления запасами, встающих перед большинством организаций. Для успешного управления запасами нужно следующее:

- корпоративная политика, способствующая эффективному управлению запасами;
- хорошее аппаратное и программное обеспечение;
- необходимые для использования программного обеспечения знания.

Эффективное управление запасами — задача нелегкая. Будь это не так, были бы не нужны ни программы, ни руководства, подобные этому. Но организации, освоившие этот процесс, осознали, что результаты в сфере улучшения обслуживания клиентов и повышения рентабельности инвестиций, а также сложившийся общий настрой с лихвой перекрывают принятые усилия.

Если у вас в процессе (или после) ознакомления с этим руководством возникнут вопросы или появятся замечания, пожалуйста, обращайтесь прямо ко мне. Самую последнюю информацию и советы по поводу максимизации рентабельности вложений в запасы вы найдете на сайте www.EffectiveInventory.ru.

Пусть отдача от всего, что вы делаете в жизни, превосходит ваши ожидания.

*Искренне ваш,
Джон Трайбфедер*

Тел.: (972) 304-3325

Факс: (972) 393-1310

E-mail: jons@EffectiveInventory.com

ГЛАВА 1

НАВЕДИТЕ В ДОМЕ (НА СКЛАДЕ) ПОРЯДОК

Во введении были перечислены три составляющие успешного управления запасами:

- корпоративная политика, способствующая эффективному управлению запасами;
- хорошее аппаратное и программное обеспечение;
- необходимые для использования программного обеспечения знания.

Нам доводилось работать с разными организациями, установившими у себя дорогостоящие компьютерные системы с множеством функций, предназначенных для эффективного управления запасами. Демонстрация таких систем всегда подчеркивает их способность снижать объемы запасов при одновременном улучшении обслуживания клиентов. Компании приобретают подобные системы в надежде, что решатся все проблемы складских запасов и, как следствие, вырастут производительность и прибыль. Однако нередко не происходит ни повышения производительности, ни роста прибыли. И через год после внедрения наступает разочарование. Размеры запасов на складе не уменьшаются, а порой даже увеличиваются! Частые случаи нехватки товаров приводят к неприемлемому уровню обслуживания клиентов. И похоже, новая компьютерная система управления пополнением запасов заказывает слишком много ненужных товаров!

Нередко директор такой компании вызывает поставщика и спрашивает (зачастую слишком свирепо): «Почему ваша система не дает обещанных результатов? В чем дело? Вы хотите, чтобы я разорился?»

К сожалению, источник проблемы часто кроется не в компьютерной системе. А в пользователях, которые не в состоянии внедрить у себя качественную и эффективную корпоративную политику. Рассмотрим следующий пример:

Менеджер по продажам приходит к оператору и заявляет: «Когда я разговаривал с покупателем по телефону, компьютер показывал, что у нас в наличии 20 переключателей A245. А когда он пришел, то на полке оказалось только четыре. Что мне ему сказать? Говорил же тебе, не стоит доверять компьютеру!».

Что произошло? Компьютер ошибся? Скорее всего, нет. Хотя компьютеры и несовершенны, обычно они в состоянии безошибочно складывать, вычитать, умножать и делить. Но они не могут учесть операции, данные о которых не были в них занесены. Какие операции могли быть упущены?

- Возможно, менеджер послал несколько переключателей A245 какому-то покупателю в качестве «образцов», а информацию так и не внес в компьютер.
- Может быть, рабочий «позаимствовал» несколько штук, чтобы оснастить агрегат, который мастерил в свободное время.
- Три штуки могли упасть с полки и сломаться, но об этом так и не сделали запись.
- Покупатель мог вернуть 16 похожих переключателей и получить взамен 16 переключателей A245 «без оформления».

Если произошло что-то из вышеперечисленного, ошибка в записях о запасах возникла не из-за компьютерного сбоя. *Компьютеры не могут работать четко, не имея точной информации о том, какой товар есть на складе в наличии, сколько было его продано или как-то иначе израсходовано.* Вы должны осознавать, что и контроль запасов (т.е. эффективное управление тем, что есть на складе), и знания в области управления запасами (планирование закупок) одинаково необходимы для достижения цели эффективного управления запасами (рис. 1.1).

Так что прежде, чем изучать новые революционные способы определения, когда и сколько товаров заказывать, нужно удостовериться, что в доме (т.е. на складе) порядок. А для этого необходимо следовать определенной корпоративной практике, политике и процедурам. Перечисленное ниже должно стать частью вашей корпоративной культуры — как обеденный перерыв или собственное футбольное поле:

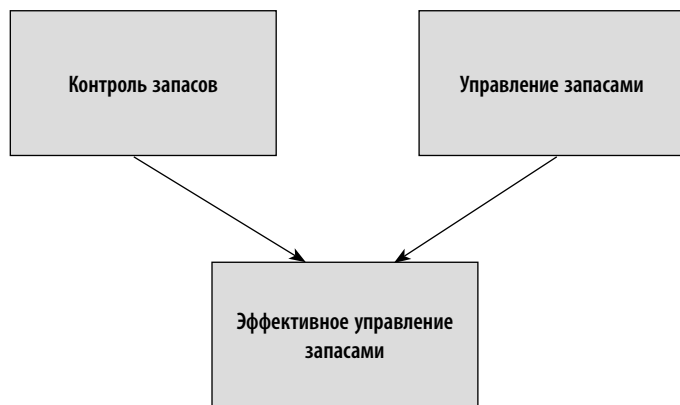


Рис. 1.1.

- Осознайте, зачем вы занялись бизнесом.
- Объясните каждому работнику цену ненадлежащего управления запасами.
- Защитите компанию от краж.
- Утвердите товарную номенклатуру каждого места размещения запасов (склада, отделения или отдела).
- Создайте определенную структуру размещения запасов.
- Разместите товары на складе так, чтобы минимизировать затраты на выполнение заказов.
- Тщательно контролируйте приход и расход товаров, а также все внутренние перемещения.
- Регулярно проводите инвентаризацию всех товарных позиций.
- Своевременно обрабатывайте документацию.
- Правильно определите цели создания и поддержания запасов.

Невозможно переоценить значение продуманной корпоративной политики в деле эффективного управления запасами. В «погоне за успехом» она гораздо важнее любой функции вашей компьютерной системы. Поэтому необходимо, чтобы все сотрудники вашей организации понимали фундаментальные основы корпоративного бизнес-плана.

Осознайте, зачем вы занялись бизнесом

В бизнес приходят по одной из двух причин — ради денег или ради славы. Мой отец был прекрасным человеком и замечательным продавцом. Но, по всей видимости, моральное удовлетворение он получал лишь от вида бурной активности в офисе нашей семейной дистрибьюторской фирмы: сотрудники, орущие в телефонные трубки, то и дело бегающие на склад и озабоченно ругающиеся друг с другом. Один из наших работников так охарактеризовал эту атмосферу всеобщего хаоса: «Мечущиеся в сомнениях под вопли и крики». Отец всегда смешивал *активность* с *продуктивностью*. Он получал огромное удовольствие от решения бесконечных проблем (часто вызванных скверным управлением запасами или плохим контролем) в манере супермена, от того, что чувствовал смертельную усталость после долгого рабочего дня. Отец был в бизнесе ради славы!

За последние 25 лет я побывал в сотнях компаний и организаций по всему миру. И отметил одно: в офисах и на складах фирм с самым эффективным управлением и высокой рентабельностью царит библиотечное спокойствие. Все спокойно и аккуратно выполняют свою работу. Эти компании находятся в бизнесе ради денег. Их цель — максимизировать прибыль, затратив при этом как можно меньше усилий и ресурсов.

Поэтому, прежде чем идти дальше, вам нужно определить, к чему стремится ваша компания — к деньгам или славе. Если хотите славы — не читайте дальше. Не нужно. Можете прямо сейчас закрыть книгу и положить

ее пылиться на полку. Продолжайте работать, как работали. И спокойно можете считать, что вы не хуже других. Если же вы пришли в бизнес ради денег — читайте дальше!

Объясните каждому работнику цену ненадлежащего управления запасами

Если кто-то из ваших складских работников увидит брошенную посреди прохода деталь, что он сделает — поднимет ее и положит на место или же сделает вид, что ничего не заметил? А может быть, посчитает, что слишком занят, чтобы отвлекаться на эту мелочь? Или отшвырнет ее ногой с прохода?

Ответ на этот вопрос хорошо иллюстрирует, как ваши работники относятся к запасам. Залог успеха *любой* компании кроется в осознании ее работниками прямой связи между товарами и получаемой платой. Зарплата работников и средства на покупку товаров берутся из одного кармана. Более того, товары должны обратиться в деньги (через реализацию), чтобы компания в будущем смогла заплатить работникам. Вы не сможете добиться успеха (а возможно, и выжить), пока все работники не поймут этой связи.

Чтобы увидеть, понимают ли они ее, можете предложить им небольшой тест. Пусть обдумают следующую ситуацию:

Джо работает у нас на складе. Он никогда не отличался так называемой «аккуратностью». Его девиз — «обслуживай покупателя быстро, не считаясь ни с чем». Джо, не задумываясь, расшвыривает коробки, мешающие ему добраться до нужных товаров. Из-за производимой им разрухи Джо заработал прозвище «Торнадо».

Вряд ли стоит удивляться, что Джо случайно (примерно раз в неделю) портит то одно, то другое. И, наверное, для вас не будет неожиданным, что какие-то из «отброшенных» с дороги товаров потом никто не может найти. Фактически каждую неделю Джо теряет или ломает продукции на 100 долл. Как компании компенсировать этот ущерб?

Вы думаете, что компании придется дополнительно продать товаров на 100 долл. и что качество предоставляемого Джо покупателям обслуживания стоят этих 100 долл.? Это совсем не так. Как и прочие затраты, материальные убытки вследствие кражи, поломки или утери оплачиваются из чистой прибыли. За счет этих денег компания живет; другими словами, это те деньги, которые остаются после вычета всех затрат. Предположим, что чистая прибыль компании после уплаты налогов составляет 4% (весьма неплохой показатель для многих фирм), т.е. организация получает 4 цента прибыли с каждого полученного от продажи доллара. Потерянная продукция входит в эти четыре цента с доллара.

Таким образом, для компенсации ошибок Джо компании нужно не 100 долл. выручки с продаж, а 2500! Это подтверждается расчетом:

$$2500 \text{ долл.} \times 4\% = 100 \text{ долл.}$$

Четыре процента от 2500 долл. — это и есть 100 долл. Если мы немножко изменим уравнение, то получим формулу, иллюстрирующую истинную стоимость утраченных запасов:

$$\frac{\text{Стоимость утраченной продукции}}{\text{Прибыль до уплаты налогов}} = \frac{\text{Выручка от продаж, необходимая для возмещения стоимости утраченной продукции}}{1}.$$

Стоимость утраченной продукции складывается из стоимости всех приобретенных компанией товаров, которые не могут быть проданы покупателю или использованы для производства товаров или предоставления услуг. Например:

- утерянные или украденные товары;
- сломанная или поврежденная продукция;
- изношенные изделия (за вычетом ликвидационной стоимости);
- остатки, размеры которых не позволяют продать или использовать их (известные как «товар-сирота»).

Если вы разделите стоимость утраченной продукции на прибыль компании до уплаты налогов, то получите сумму выручки, которую нужно получить для покрытия убытка. Таким образом, вы увидите, сколько компания должна «заработать» для его возмещения. Применим эту формулу к нашему примеру:

$$100 \text{ долл.} / 0,04 = 2500 \text{ долл.}$$

В табл. 1.1 показаны суммы выручки, необходимые для возмещения разного объема утерянной или поврежденной продукции.

Мы называем это «ударной» иллюстрацией. После определения реальной стоимости утерянной или поврежденной продукции слишком многим становится плохо. А ведь в этой таблице еще не учтен ущерб, который повлечет за собой утрата товара:

- оплата дополнительной поставки и «латания дыр»;
- трудозатраты на поиски товара внутри склада;
- разочарование покупателей, которым был обещан товар, числящийся в компьютере, но не обнаруженный на складе.

Советую вам составить опись утерянной или поврежденной продукции, чтобы каждый работник смог увидеть и оценить истинную стоимость утраченных запасов (табл. 1.2).

Таблица 1.1. Выручка, необходимая для возмещения утерянной или поврежденной продукции

| Стоимость утраченной продукции, долл. | Прибыль до уплаты налогов | | | |
|--|---------------------------|---------|---------|-----------|
| | 4% | 3% | 2% | 1% |
| 50 | 1 250 | 1 667 | 2 500 | 5 000 |
| 100 | 2 500 | 3 333 | 5 000 | 10 000 |
| 250 | 6 250 | 8 333 | 12 500 | 25 000 |
| 500 | 12 500 | 16 667 | 25 000 | 50 000 |
| 1 000 | 25 000 | 33 333 | 50 000 | 100 000 |
| 5 000 | 125 000 | 166 667 | 250 000 | 500 000 |
| 10 000 | 250 000 | 333 333 | 500 000 | 1 000 000 |

Таблица 1.2. Выручка, необходимая для возмещения утраченной продукции

| Неделя ⇨ | 2 августа | 9 августа | 16 августа | 23 августа |
|-------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Утеряно, долл. | 310 | 250 | 264 | 219 |
| Повреждено, долл. | 224 | 184 | 172 | 158 |
| Итого, долл. | 534 | 434 | 436 | 377 |
| Необходимая выручка, долл. | 13 350 | 10 850 | 10 900 | 9 425 |

Когда складские работники отшвыривают с дороги коробки, они должны понимать, что отшвыривают источник собственной зарплаты! Правда, есть менеджеры, которые, прочтя это, скажут: «Я вовсе не собираюсь информировать своих работников о прибыли. В конце концов, эта информация конфиденциальна». Если и вы так считаете, попробуйте подойти к этому вопросу с другой стороны. Когда менеджеры не показывают работникам истинную картину прибыльности компании, у последних нередко складывается завышенное представление о прибыли. Ведь вам же не хочется, чтобы работники спокойно ломали, выкидывали или воровали товар, потому что «компания может себе это позволить». А лучший способ развеять миф о небывалых прибылях — показать всем, каковы прибыли на самом деле.

Защититесь от краж

Итак, вы правильно оценили стоимость утерянной или поврежденной продукции. Но есть и другие причины утери запасов... — кражи. Многие дистрибьюторы не верят, что их работники или покупатели способны на воровство. Но, к сожалению, воровство, особенно мелкое, очень часто является причиной «потери запасов». А дистрибьютор, который не считает воровство проблемой (или потенциальной проблемой), просто прячет голову в песок.

Воровство среди работников — явление не новое. Примерно сто лет назад у моего прадедушки был магазин одежды в Уэстоне, штат Западная

Вирджиния. Однажды он заметил, что за 30 лет он ни разу не продал ни одного носового платка ни одному из своих работников (это было еще до появления бумажных платков Kleenex). Осознавали ли работники, что воруют? Скорее всего, нет. Это были порядочные люди, даже и не помышлявшие о том, чтобы взять деньги из кассы. Но они не понимали истинной стоимости запасов. Они не видели прямой связи между запасами магазина, превращением запасов в денежные средства путем их продажи и использованием этих денежных средств для выплаты зарплаты работникам и прочих расходов. Как уже было сказано, работники должны понимать, что любые потери приводят к уменьшению суммы денег для выплаты зарплаты и пособий, что они забирают деньги из *своих* карманов.

Конечно, встречаются и настоящие воры. И иногда, по неосторожности, компания может такого нанять.

Обычно воры не связывают собственное благополучие с успехом нанявшей их фирмы. И чаще всего имеют краткосрочные цели. А именно: вывести как можно больше продукции со склада (и не быть пойманным).

Компании устанавливают камеры слежения и прочие сдерживающие воров устройства. И хотя эти хай-тек-решения обычно оправдывают себя в розничных магазинах, эффективность их работы на дистрибьюторских складах невелика. Истинные воры, как правило, не жалеют сил и времени (в том числе и на «прощупывание почвы»), чтобы обойти эти системы, и продолжают воровать. В то же время честным работникам зачастую бывает неуютно и обидно находиться под постоянным прицелом глаза «большого брата». Эти ощущения нередко мешают им максимально отдаваться работе. Больше пользы в отпугивании воров принесет создание атмосферы, стимулирующей эффективное управление запасами. Приведу несколько рекомендаций, которые помогут избежать проблем утери продукции, с которыми сталкивается множество организаций.

Ограничьте доступ на склад. Никто не сможет отвечать за сохранность продукции на складе, если покупатели, водители, продавцы и другие посетители беспрепятственно снуют по его проходам. Только те, кто занимается приемкой, размещением, сортировкой и упаковкой продукции, должны иметь доступ в места ее хранения. В конце концов, много ли людей имеют право бродить в денежных хранилищах местного банка?

Ваш торговый персонал, возможно, считает, что на склад нужно ходить, чтобы проверить наличие товаров, потому что данные компьютера не точны. Может, это и так. К сожалению, одна из главных причин неточности компьютерных сводок связана с тем, что слишком много людей имеет доступ на склад. Это типичная дилемма «курицы и яйца»: продавцам нужен доступ на склад, потому что данные не точны, а данные не точны потому, что продавцы (вместе с покупателями, водителями и пр.) имеют доступ на склад. Это порочный круг, который не разорвать, если не следовать рекомендациям, выработанным для обеспечения точности показателей запасов.

Допустим, у вас нет возможности не допускать торговый (или технический) персонал на склад. Может быть, их некем заменить или они обслуживают покупателей сверхурочно. В этом случае следует вести записи о выносе продукции в случае особой необходимости, для образцов или по другим уважительным причинам. На практике во многих компаниях используется система записи о выносе продукции. Чаще всего она представляет собой просто табличку, висящую на двери склада, в которой отмечается каждый не занесенный в компьютер вынос изделия (рис. 1.2).

| Дата | Количество | Изделие | Назначение | Вынес |
|----------------|------------|---------------|--|---------------------|
| <i>10 июня</i> | <i>1</i> | <i>A-1234</i> | <i>Образец для Acme Construction</i> | <i>Джефф Миллер</i> |
| <i>10 июня</i> | <i>12</i> | <i>M-2356</i> | <i>Необходимо для Jensen Controls Will Bring Back P.O.</i> | <i>Карен Беккер</i> |

Рис. 1.2

Ежедневно работник канцелярии заносит все перечисленные выше операции в компьютер. Менеджеры регулярно просматривают эти данные. Ниже в этой главе мы опишем ряд процедур, с помощью которых можно убедиться в ответственности торгового персонала за взятую из запасов продукцию.

Позаботьтесь о простоте системы. И сделайте так, чтобы торговый персонал не забывал делать записи о каждом вынесенном изделии. В действительности, если вы позволите им самим разработать систему записи, они не станут увлиивать от этого.

Кстати, не только в целях профилактики краж следует ограничить доступ на склад. Есть и ряд других причин:

- Походы на склад для проверки наличия нужных товаров отнимают время. Если менеджеру по продажам приходится идти на склад каждый раз, когда нужно проверить наличие какого-то товара, сколько времени он проводит в пути? Сколько заявок покупателей останутся из-за этого необслуженными? Думаете, покупателям нравится сидеть и слушать музыку в телефонной трубке? Может, тогда вам стоит оплачивать не отработанные часы, а пройденные мили?
- При проверке наличия товаров покупателю могут отдать то, что было обещано другому.
- При поиске товара менеджер может не заметить, что он хранится и в других частях склада.

Точность данных — необходимое условие эффективности любой системы пополнения запасов. Если закупщики не знают, сколько товара хранится на складе и доступно для поставки, они не смогут точно определить, когда надо пополнять запасы.

Постарайтесь отвести воров от торгового зала. Во многих компаниях покупателям позволено самим выбирать товар на торговых площадях. Порой разная товарная «мелочь» размещается возле прилавка для привлечения внимания. Если покупатели имеют доступ к товарам, вам придется ограничить количество выходов из зала. Руководствуйтесь примером супермаркета. Там покупателям на пути из зала приходится проходить через контрольные ворота или просматриваемую зону. Если не ограничивать выход, продукция начнет исчезать.

Кроме того, надо создать такие условия, чтобы непорядочные люди (не назову их покупателями) не имели возможности спрятаться за полками и другим оборудованием и незаметно вынести какой-то товар. Обратите внимание на рис. 1.3: при такой организации торгового зала легко стащить товар с полки и выйти через дверь, не привлекая внимания служащего за кассовым прилавком.

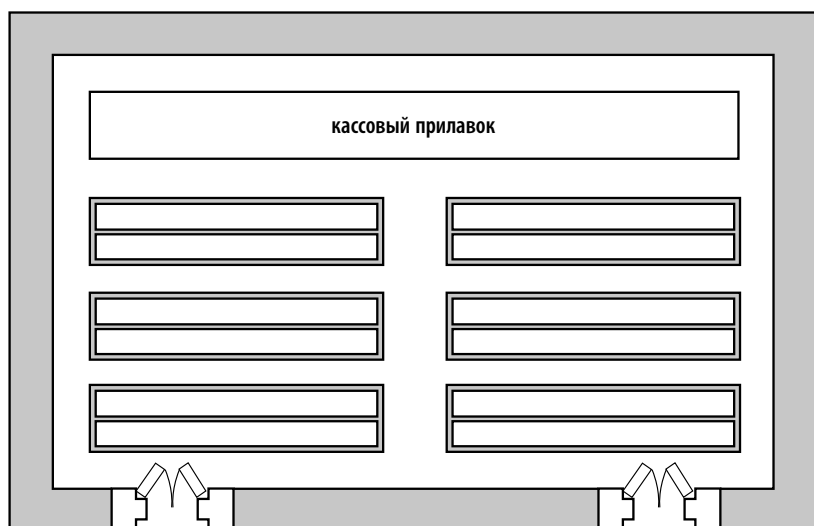


Рис. 1.3

Поворот стеллажей на 90° и установка выпуклых зеркал и камер слежения над выходами позволят следить за всем происходящим в торговом зале (рис. 1.4).

Проверьте эффективность ваших усилий по снижению пропач в торговой зоне. Попросите кого-нибудь из ваших приятелей, не работающих в компании, попробовать украсть что-нибудь из торгового зала. Если им удастся вынести это незаметно, пересмотрите свои решения.

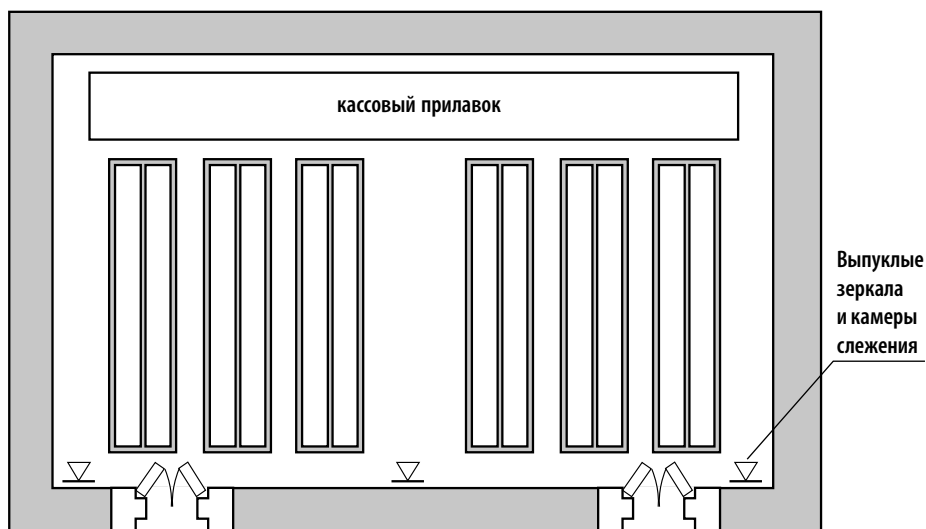


Рис. 1.4

Следите за приемкой и отгрузкой. Кражи часто случаются в зонах приемки и отгрузки. Почему?

- Подъемные двери в этих зонах нередко открыты даже при отсутствии персонала.
- Посторонние легко могут проникнуть на склад к запасам.
- У припаркованных грузовиков двери часто остаются открытыми. Продукцию, временно выложенную в зоне приемки-отгрузки, легко можно закинуть через открытые двери грузовика к его задней стенке, пока никто не видит.
- Приготовленный для отправки груз состоит обычно из множества коробок или разных предметов. Можно легко загрузить несколько лишних коробок, которые впоследствии будут выгружены где-то на маршруте грузовика.

Строго контролируйте процессы приемки и отгрузки:

- Подъемные двери должны быть открыты только во время загрузки или разгрузки грузовика, трейлера или контейнера.
- Двери трейлера должны быть открыты только во время загрузки или разгрузки.
- Все исходящие грузы должны инспектироваться складскими работниками при погрузке на транспорт.
- Установите камеры слежения за площадкой приемки-отгрузки. И хотя работники могут «обходить» камеры, проникновение посторонних будет предотвращено.

- Исходящие грузы должны быть укомплектованы так, чтобы ничего «лишнего» не могло быть отгружено.
- Иногда организуйте «эскорт» доставляющим товар грузовикам, чтобы удостовериться, что груз полностью предназначен покупателям и соответствует официальному листу заказов.

Проверяйте работников на наркозависимость. Наркозависимые работники часто воруют товар, чтобы оплачивать покупку наркотиков. Во многих фирмах потенциальных работников тестируют на наркозависимость. Подобное тестирование помогает не ошибиться в выборе сотрудников.

Достойно оплачивайте труд работников. Если вы платите работникам больше, чем они могли бы получать в других компаниях, и зарплата зависит от их усердия, то, возможно, вы сможете нанять лучших работников. Когда люди видят прямую зависимость между работой и оплатой, они склонны трудиться изо всех сил. Такая мотивация не позволяет им жаловаться на порученную работу. А если работник не оправдывает ваших ожиданий, то найдется много людей (зачастую обученных вашими конкурентами), которые будут претендовать на его место.

У низкооплачиваемых работников мотивация обычно отсутствует. Они не видят связи между своим трудом и получаемой платой. Зачем прилагать лишние усилия, чтобы лучше выполнять свою работу? Наоборот, на работе они, скорее всего, лишь ищут «чем поживиться». Иными словами, высматривают, что можно украсть и при этом не попасться. Отсутствие мотивации заразительно и легко может стать частью корпоративной культуры. К тому же немотивированные работники моментально уйдут, как только найдут что-нибудь получше.

Если оплата труда достойная и работники видят справедливое отношение к себе, они, скорее всего, не станут искать другого работодателя. Примите во внимание следующие факты:

- Как правило, производительность работников склада тем выше, чем дольше они работают на компанию. Такие работники лучше знают ассортимент, все процессы, корпоративную политику и работают более эффективно. И возможно, для выполнения работы потребуется меньше людей.
- Затраты на обучение новых складских работников обычно составляют несколько месячных зарплат.

Неудивительно, что в компаниях, выплачивающих более высокую зарплату, стоимость труда ниже, чем у стремящихся к минимизации выплат.

Если кто-то попался на воровстве, увольняйте его. Большинству не нравится находиться под надзором, но люди также не приветствуют, когда

воровство сходит кому-то с рук. Обкрадывая компанию, вор обкрадывает всех, кто в ней работает. В конце концов, деньги, ушедшие на покупку дополнительных товаров, могли бы быть использованы для повышения зарплаты или на выплату дополнительных пособий. Если вы смотрите сквозь пальцы на какие-то проступки или постоянно даете людям «второй шанс», вы потворствуете губительной для вашей компании практике.

Наведите порядок

На захламленных, неубранных складах невозможно эффективное управление запасами. По крайней мере, я такого не видел. Отсутствие организованности приводит к высоким издержкам ведения бизнеса. И это неудивительно, поскольку:

- захламленность помещений препятствует проходу людей и размещению продукции;
- плохо уложенная продукция может теряться или ломаться;
- покупатели, как правило, отказываются от испачканных товаров или товаров в поврежденной упаковке;
- на поиски утерянной продукции тратится масса времени.

Продемонстрируйте работникам ваше отношение к средствам, вложенным в запасы. Приберитесь на складе и поддерживайте чистоту и порядок!

Отправьте на приемку лучших работников

Назначьте тех, кто хорошо разбирается в заказанной продукции, на приемку и размещение запасов. Во многих компаниях на приемку ставят начинающих работников. Но, какими бы они ни были энтузиастами и насколько ни руководствовались благими намерениями, они не разбираются в хранимых вами товарах. Такие работники могут перепутать похожие с виду, но на самом деле совершенно разные изделия. Могут постесняться задать лишний раз вопрос, если им что-то непонятно, или же просто «отложить подальше» товары, в которых не разбираются. В общем, с глаз долой и ладно. Как часто вам приходится слышать нечто подобное:

«Да, я видел, как привезли эти D345J. Они тут были. Не знаю, куда они делись. Мы везде искали, но не смогли их найти...».

Всегда помните об истинной стоимости утерянной продукции. Опытные работники разбираются в поступающих на склад товарах и видят разницу между внешне похожими изделиями. Они знают, как разместить запасы так, чтобы обслуживание заказов и отгрузка производились быстро, с минимальными усилиями.

Пусть новые работники подбирают заказы. Для них это великолепная возможность изучить товары, покупателей и документацию. К тому же их работу легко проверить, подготавливая оформленные ими заказы к отгрузке.

Утвердите товарную номенклатуру для каждого склада

Первой задачей эффективного управления запасами является удовлетворение и превышение ожиданий покупателей в отношении наличного ассортимента. Если вы предлагаете какой-то товар, то должны всегда иметь достаточный его запас. Однако на большинстве складов хранится не только нужная продукция, но и какое-то количество «лишней» — той, что скапливается на складе непреднамеренно. Зачастую никто толком не знает, кто ее заказал и как она тут очутилась.

Утвердите определенную товарную номенклатуру для каждого склада. Занося в нее товар, вы обязуетесь хранить его запас.

Это обязательство вовсе не означает, что товар всегда лежит на полке. Например, товары сезонного спроса могут храниться на складе только какую-то часть года. Или вы можете заказать дополнительную партию медленно оборачивающегося товара взамен той, что была продана. Но хранимые товары, как правило, должны быть в наличии, когда нужны покупателю.

Утвержденная товарная номенклатура — это руководство для введения новых товаров в ассортимент. Рассмотрим следующую ситуацию:

Покупатель звонит и просит четыре упаковки изделия, которое нужно заказывать специально и которое присылается поставщиком только в коробках на двенадцать упаковок. Стоимость изделия — 25 долл. за упаковку. Менеджер по продажам называет покупателю цену в 32,5 долл. (с 30%-ной надбавкой) за каждую из заказанных упаковок и отправляет поставщику заказ на партию. По прибытии заказа четыре упаковки отправляются покупателю, а восемь остаются на складе.

Конечно, есть вероятность, что эти восемь упаковок будут проданы. Но, скорее всего, они останутся на складе, что покажет ежегодная физическая инвентаризация, а возможно, и следующая физическая инвентаризация, и последующая и т.д. Менеджер по продажам получит комиссионные со 130 долл. выручки ($4 \times 32,5$ долл. за упаковку), что дает 30 долл. валовой прибыли ($4 \times 7,50$ долл.). Но эта торговая операция добавляет 200 долл. (8×25 долл. за упаковку) к стоимости мертвых запасов.

В чем здесь проблема? В том, что у менеджера по продажам есть полномочия добавлять новые изделия к утвержденной номенклатуре. Вы можете возразить, что это изделие принадлежит к категории так называемых «нехранимых запасов» или «изделий специального заказа». Однако нередко товары таких «особых» категорий после частичной продажи остаются на складе.

Мы поговорим о ликвидации лишних запасов в главе 7. Но в первую очередь их нужно обнаружить и отделить от запасов, которые вы обязались поддерживать, т. е. от нужных запасов.

Используйте ранжирование по числу обращений, чтобы отделить нужные запасы от ненужных

Около ста лет назад итальянский экономист Вильфредо Парето провел ряд исследований распределения доходов в Италии. И обнаружил, что 80% дохода компании приносят 20% ее персонала. Это интересно, но какое это имеет отношение к отделению нужных запасов от ненужных? Дело в том, что, продолжив исследования, ученые обнаружили, что, как правило, 80% результата любого процесса обеспечиваются 20% участвующими в этом процессе факторами. В результате появилось правило «80 : 20». Суть его такова:

- 80% выручки обеспечивают 20% торгового персонала;
- 80% выручки приносят 20% ваших покупателей;
- 80% продаж из запасов происходит по 20% товарных позиций.

Но это правило работает не всегда. На самом деле мы обнаружили, что 80% общего расхода хранимой продукции приходится на 10–13% товарных позиций! Не думайте, что ровно 20% ваших запасов обеспечивают 80% выручки. Ранжируйте (или классифицируйте) ваш ассортимент на основании вклада его составляющих в выручку от продаж. Товары, приносящие 80% выручки, обычно получают ранг А. Он может быть присвоен 5, 10 или 20% товарных позиций. Остальные товары, приносящие 20% выручки, обычно ранжируются так:

| | |
|--------------------------------|---------|
| Товары, приносящие 15% выручки | ранг В. |
| Товары, приносящие 4% выручки | ранг С. |
| Товары, приносящие 1% выручки | ранг D. |
| Товары, не приносящие выручки | ранг X. |

Множество компьютеризированных систем ранжируют товары в зависимости от валовой годовой стоимости проданных запасов. Иными словами, в зависимости от сумм, в которые вам обошлись проданные покупателям товары или оказанные им услуги. Хотя эта классификация важна для выявления товарных позиций, повышающих показатель оборачиваемости запасов (т. е. возможности получения прибыли), она не помогает определить, запасы каких товаров нужно иметь. Сравните следующие товарные позиции:

| Изделие | Количество заказов (сделок) в год | Всего продано в год, шт. | Стоимость единицы, долл. | Себестоимость товаров, проданных за год, долл. |
|---------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| A100 | 2 | 10 000 | 2,5 | 25 000 |
| B200 | 4 | 4 | 7500 | 30 000 |
| C300 | 50 | 500 | 2,0 | 1000 |

Оборот по изделиям A100 и B200 относительно высок, но число сделок с ними невелико. Не стоит ли перевести эти изделия из постоянно хранящихся в специально заказываемые? По специально заказываемым товарам не создают запасов, их заказывают под поставку по отдельному заказу покупателя. С другой стороны, изделие C300 отгружалось за прошедший год 50 раз. И хотя принесенная им годовая выручка невелика, покупатели запрашивают это изделие раз в неделю. Так что поддержка запаса этого изделия важна для качественного обслуживания.

Разработайте общую товарную номенклатуру, ранжированную по количеству сделок или обращений. (Обращением считается поступивший на изделие заказ, вне зависимости от запрашиваемого количества. Не важно, просит ли покупатель одну упаковку, 10 или 1000, — это считается единственным обращением.) Чем чаще покупатель приобретает или использует изделие, тем больше у вас причин поддерживать запас.

Назначение рангов на основании количества сделок или обращений происходит по следующей системе:

1. Товары на складе сортируются по убыванию общего количества зафиксированных за прошедший год обращений.
2. Регистрируется общее количество обращений ко всем товарным позициям.
3. Составляется перечень товарных позиций, в начале которого стоят те, к которым обращались больше всего.
4. По мере внесения в перечень товарных позиций годовое количество обращений по каждой позиции прибавляется ко всей сумме обращений. Общее количество обращений по первой позиции равно количеству обращений к ней. Число обращений, стоящее рядом со второй позицией, представляет собой сумму обращений к первой и второй позициям.
5. Общее количество обращений, соответствующее каждой позиции, делится на итоговое количество обращений к запасам склада (из п. 2) для расчета кумулятивной процентной доли обращений, внесенных каждой товарной позицией в перечень.
6. Если кумулятивная процентная доля обращений по товарной позиции меньше или равна 80%, позиции присваивается ранг А.

7. Если кумулятивная процентная доля обращений по товарной позиции больше 80%, но меньше или равна 95%, то позиция получает ранг В.
8. Если кумулятивная процентная доля обращений по товарной позиции больше 95%, но меньше или равна 99%, то позиция получает ранг С.
9. Если кумулятивная процентная доля обращений по товарной позиции больше 99%, но меньше или равна 100%, то позиция получает ранг D.
10. Если по товарной позиции не было продаж, она получает ранг X.

В табл. 1.3 приведен пример ранжирования по обращениям.

ТАБЛИЦА 1.3

| Изделие | Количество обращений | Общее количество обращений | Кумулятивная доля, % | Ранг |
|---------|----------------------|----------------------------|----------------------|------|
| 46916 | 523 | 523 | 25,97 | A |
| 78691 | 400 | 923 | 45,83 | A |
| 78792 | 389 | 1312 | 65,14 | A |
| 120303 | 198 | 1510 | 74,98 | A |
| 91 | 103 | 1613 | 80,09 | B |
| 122378 | 62 | 1675 | 83,17 | B |
| 120412 | 61 | 1736 | 86,20 | B |
| 78893 | 60 | 1796 | 89,18 | B |
| 400808 | 54 | 1850 | 91,86 | B |
| 785723 | 46 | 1896 | 94,14 | B |
| 78588 | 26 | 1922 | 95,43 | C |
| 78590 | 22 | 1944 | 96,52 | C |
| 785023 | 18 | 1962 | 97,42 | C |
| 234340 | 15 | 1977 | 98,16 | C |
| 78326 | 10 | 1987 | 98,66 | C |
| 11234 | 9 | 1996 | 99,11 | D |
| 78719 | 8 | 2004 | 99,50 | D |
| 43212 | 6 | 2010 | 99,80 | D |
| 109223 | 4 | 2014 | 100,00 | D |
| 61160 | 0 | 2014 | 100,00 | X |
| 78589 | 0 | 2014 | 100,00 | X |
| 400300 | 0 | 2014 | 100,00 | X |
| 401306 | 0 | 2014 | 100,00 | X |
| 78523 | 0 | 2014 | 100,00 | X |
| 120303 | 0 | 2014 | 100,00 | X |

Мы обсудим ранжирование более подробно в главе 7. Но сейчас хотелось бы рассмотреть конец списка, т. е. товарные позиции с рангами D и X.

На них приходится не более 1% запросов покупателей. Большинство ваших «ненужных» запасов попадут как раз в эти группы. Это не значит, что запасы товаров с рангами D и X нежелательны. У вас может лежать на полке несколько важных запчастей на случай срочного ремонта. Но нужно внимательно проанализировать все товарные позиции X и D и спросить себя: «Почему мы их храним? Нужно ли держать эти запасы на складе?». Товары, запасы которых не нужны, следует отнести к подлежащим ликвидации. Ликвидация запасов рассматривается в главе 7. *Пожалуйста, запомните, что для каждого подразделения, отдела или склада компании нужна утвержденная номенклатура товаров.*

Что делать с неноменклатурными товарами?

Покупателям могут понадобиться товары, которых нет в утвержденной вами номенклатуре, т.е. специально заказываемые или неноменклатурные. Конечно, желательно продать покупателям весь объем закупленных неноменклатурных товаров. Но иногда это невозможно. Что в этом случае можно предпринять?

Пусть покупатель заплатит за весь объем. Предположим, одному из ваших покупателей нужно десять упаковок какого-то нестандартного изделия. Изготовитель говорит, что минимальная партия этого изделия — 15 упаковок и все вместе будет стоить 150 долл. Вы знаете, что покупатель не примет больше десяти упаковок. Но, если вы установите цену 15 долл. за каждую проданную покупателю упаковку (т.е. 150 долл. в сумме), вы полностью покроете расход. Если на складе есть место, то оставшиеся пять упаковок можно разместить в зоне мертвых запасов (при нулевой стоимости). Если же места нет, то просто выбросите их!

Пусть менеджер по продажам оплатит не проданный покупателю товар. Если покупатель не приобретает весь объем специально заказанного для него товара, то «доедать» его придется кому-то другому. Если это выгодный покупатель, приносящий большие комиссионные, менеджер может возместить стоимость излишка специально заказанной продукции, лишь бы покупатель был доволен. Не желая оплачивать товар, менеджер, возможно, использует весь свой дар убеждения, чтобы покупатель полностью забрал партию!

Считайте стоимость излишка специально заказанной продукции издержками бизнеса. Если ни покупатель, ни менеджер по продажам не хотят оплачивать эти излишки, считайте это затратами. Что ж, это издержки вашего бизнеса. Но примите во внимание эти дополнительные затраты при определении выгоды покупателя.

Внесение товаров в утвержденную номенклатуру

К сожалению, бóльшая часть мертвых запасов мертва уже на входе. Мертвые запасы, частично образовавшиеся из «излишков» специально заказанных товаров, включают также и новые товарные позиции, которые менеджер по продажам уговорил вас включить в номенклатуру, так как «они расходятся, как горячие пирожки». По его мнению, эти товары обязательно взорвут рынок или ценные покупатели непременно приобретут именно эти изделия. Может быть, так все и будет. Не исключено, что эти товары действительно будут продаваться, как горячие пирожки. И за год с момента внесения их в номенклатуру вы, возможно, продадите их столько же, сколько пирогов.

Но... внесение новых товаров в номенклатуру — это денежное вложение. Как и при любом инвестировании, нужен тщательный анализ каждого внесения. Если менеджер по продажам хочет добавить товар в номенклатуру, попросите его заполнить товарную анкету. В ней должны быть такие вопросы:

- Какие покупатели будут покупать этот товар?
- Каковы прогнозы продаж на ближайшие шесть месяцев после включения товара в номенклатуру?
- На основе каких данных построены эти прогнозы?
- Какое воздействие окажет продажа этого товара на оборот остальных товарных позиций?

Некоторые компании усиливают контроль добавляемых товаров, устанавливая бюджет для потенциальных товарных позиций. Потенциальные запасы складываются из тех товаров, которые были закуплены не для пополнения запасов. Торговое подразделение само определяет, как распорядиться бюджетом на потенциальные товары. Если оно хочет внести товар в номенклатуру запасов, нужно выделить деньги из этого бюджета. Процесс составления такого бюджета детально обсуждается в главе 7. Прочие вопросы, касающиеся объемов товара, который следует добавлять к запасам, будут рассмотрены в главе 6.

Создайте и используйте определенную структуру размещения запасов

Для каждой товарной позиции отводится специальное место хранения. Это может быть полка, поддон (палета), участок пола или какое-то другое место на складе. Почему важно создать определенную структуру хранения? Рассмотрим следующую ситуацию:

Покупатель запрашивает четыре упаковки изделия B240. Компьютер показывает, что на складе есть шесть упаковок. Покупатель готов не-

медленно приехать за ними. На склад посылается заявка. Но через несколько минут складской работник приходит в офис и говорит ставшую уже привычной фразу:

«Да, понимаю, что компьютер сообщил о шести упаковках B240, но их там нет. Я не знаю, куда они делись, но на месте их нет...».

Вам приходилось слышать подобное не один раз. Все это уже надоело, и вы принимаетесь за дело. Покупатель приедет через несколько минут. Вы отправляете всех работников склада на поиски пропавших упаковок B240. Есть два варианта окончания этих поисков. Один из них плохой, но второй еще хуже:

Вы находите эти упаковки. Огромное облегчение! Покупатель получит нужный ему товар. Но при этом вам приходится закрыть глаза на то, что на поиски ушли три человеко-часа. Если считать, что труд оплачивается по ставке 15 долл. в час (консервативная оценка), то на выполнение заказа потребовалось дополнительных 45 долл.

Вы не находите этих упаковок. Они где-то на складе, но вы не можете их найти. Покупатель взбешен или как минимум разочарован. Вы напрасно потратили 45 долл. на поиски и к тому же испортили свою репутацию надежного поставщика. Неудивительно, если покупатель станет искать другого поставщика. Возможно, эти упаковки не найдутся вплоть до следующей полной физической инвентаризации. Изделие B240 входит в номенклатуру, значит, вы обязаны иметь его в запасе. Так что в этом случае вы не только не получили выручки — вам придется возмещать потерянный товар, причем из чистой прибыли.

Все прямо так, как говорила вам мама: если вещи класть на свое место, их легко найти. Эти свои места — складские полки, стеллажи с поддонами, участки пола и т.п. — называются «ячейками». Их можно классифицировать следующим образом:

Фиксированные ячейки: предназначены для хранения товаров, которые всегда желательно держать в одном и том же месте. Даже когда запас исчерпан, это место остается незанятым в ожидании пополнения. Одной и той же товарной позиции на складе может быть отведено несколько ячеек. Причем запас для выполнения небольших заказов может храниться в одном месте, а для крупных — в другом. Как правило, та часть склада, в которой хранятся запасы для выполнения небольших заказов, называется «зоной подбора», а та, где расположены запасы для крупных заказов, — зоной массового хранения.

Ячейки общего пользования: те ячейки, которые не резервируются для отдельных товаров. Приходящий товар можно разместить в любой свободной в данный момент ячейке. А как только товар закончится (будет израсходован) и ячейка высвободится, ее можно будет занять другим товаром. Ячейки общего пользования обычно сосредоточены в зоне массового хранения.

Промежуточные ячейки: используются для хранения товара, временно не подлежащего продаже. Например, их можно использовать для товара, ожидающего проверки, упаковки или возврата поставщику.

Тщательно разработайте систему нумерации ячеек для каждого склада. Ваше программное обеспечение должно позволять использовать минимум 10 символов (буквы, цифры, пробелы и т. д.) для создания ясной системы кодировки ячеек. Например, на плане склада (рис. 1.5) изделию PVC1315 отведена ячейка «01-В-48-03». Это означает, что товар хранится на третьем ярусе стеллажа 48 с поддонами в ряду В в первой секции здания.

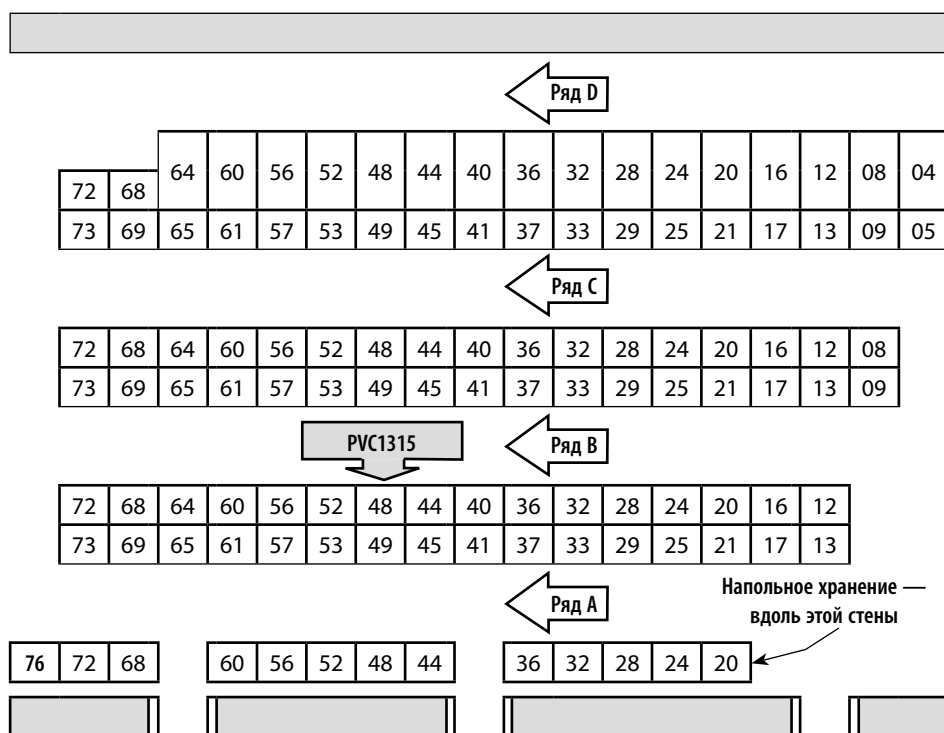


Рис. 1.5. План склада