

*Ускорение
оборачиваемости
запасов*

- Значительная часть запасных частей содержится на складах поставщиков, оптовиков и дилеров не потому, что они постоянно требуются, а потому, что они могут потребоваться.
- Некоторые менеджеры складов, опасаясь возможной нехватки деталей, систематически создают избыточные запасы в целях подстраховки. Это приводит к излишним расходам и сокращению прибыли.
- Фирмы, торгующие запасными частями, стремятся увеличить *оборачиваемость запасов* (отношение годового объема продаж к среднегодовому объему запасов), чтобы при меньшей площади складов и меньших затратах на содержание запасов получить наибольший объем продаж и, следовательно, прибыли. Разумеется, идеальной была бы продажа «с колес», без всякого хранения. Однако такая торговля невозможна в связи с особенностями запасных частей, поэтому *оборачиваемость запасов* является важным критерием, который тщательно анализируется фирмами.

- Достижение высокой оборачиваемости - нелегкая задача для крупных поставщиков, поскольку они вынуждены хранить на складах часть запасов номенклатуры нерегулярного спроса.
- Если для экономически эффективной торговли запасными частями необходимо поддерживать высокий уровень *оборотности запасов*, то для обеспечения спроса на любую деталь, особенно для снятых с производства машин, необходимо хранить широкий ассортимент редко продающихся деталей, что тормозит оборачиваемость запасов.

Учитываются несколько видов оборачиваемости запасов:

- оборачиваемость каждой детали в количественном выражении;
- оборачиваемость всего запаса по стоимости;
- оборачиваемость групп деталей разной степени спроса;
- оборачиваемость запасных частей к устаревшим моделям машин.

К каждому виду оборачиваемости запасов предъявляются свои требования.

- Средняя оборачиваемость запасов на региональных складах фирм-импортеров автомобилей «Ford» и «FIAT» в Швеции и Финляндии, а также на региональных складах «Mercedes» и «Mitsubishi» в России, по данным менеджеров, не превышает трех раз в год.
- Запасы некоторых деталей высокого спроса оборачиваются до 8-10 раз в год, но средняя оборачиваемость намного ниже в связи с необходимостью хранения запасных частей нерегулярного спроса.

- Одной из причин низкой оборачиваемости запасов является большой объем «мертвых» и бездействующих, или «спящих», запасов.
- К «мертвым» запасам относят детали, на которые вообще не было спроса в течение года,
- к бездействующим - детали, спрос на которые был случайным или очень редким.

- Получить точную картину средней оборачиваемости можно, только выявив и те, и другие. После избавления от этих запасов оборачиваемость возрастает.
- На складах скандинавских импортеров автомобилей «Ford», «Volkswagen» и «FIAT» бездействующие запасы составляют, по данным менеджеров, от 1 до 10% по сумме и от 3 до 28% по номенклатуре

- При увеличении оборачиваемости возрастают объем реализации и прибыль. Стоимость содержания запасов деталей и узлов автотракторной техники на складах растет из года в год вследствие инфляции, роста стоимости аренды помещений, расходов на заработную плату, накладных расходов и т. д., что вызывает естественное стремление снизить уровень запасов за счет более частого заказа запасных частей меньшими партиями.

- Однако, если в результате снижения уровня хранимых запасов склад потеряет возможность удовлетворять запросы клиентуры на запасные части, то потерянная при этом прибыль может превысить стоимость содержания соответствующих запасов.

- Для регионального дистрибьютора или крупного дилера размещение у поставщика слишком большого числа срочных заказов может привести к существенному снижению получаемой им торговой скидки и, следовательно, к снижению прибыли.
- Эти проблемы вызвали применение современных методов управления запасами, которые обеспечивают увеличение оборачиваемости и прибыли.

- Основными элементами управления запасами в целях ускорения оборачиваемости являются:
- *организационная структура сбытовой сети,*
- *спрос,*
- *стратегия управления,*
- *формирование запасов,*
- *контроль запасов.*

- Высокоэффективная торговля запасными частями возможна в настоящее время только при условии системной организации распределения и сбыта, управления запасами на основе научных методов, компьютеризации учета, статистики, анализа, прогноза, обработки всей документации, позволяющей не только оптимизировать запасы, снизить расходы по хранению запасных частей, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.

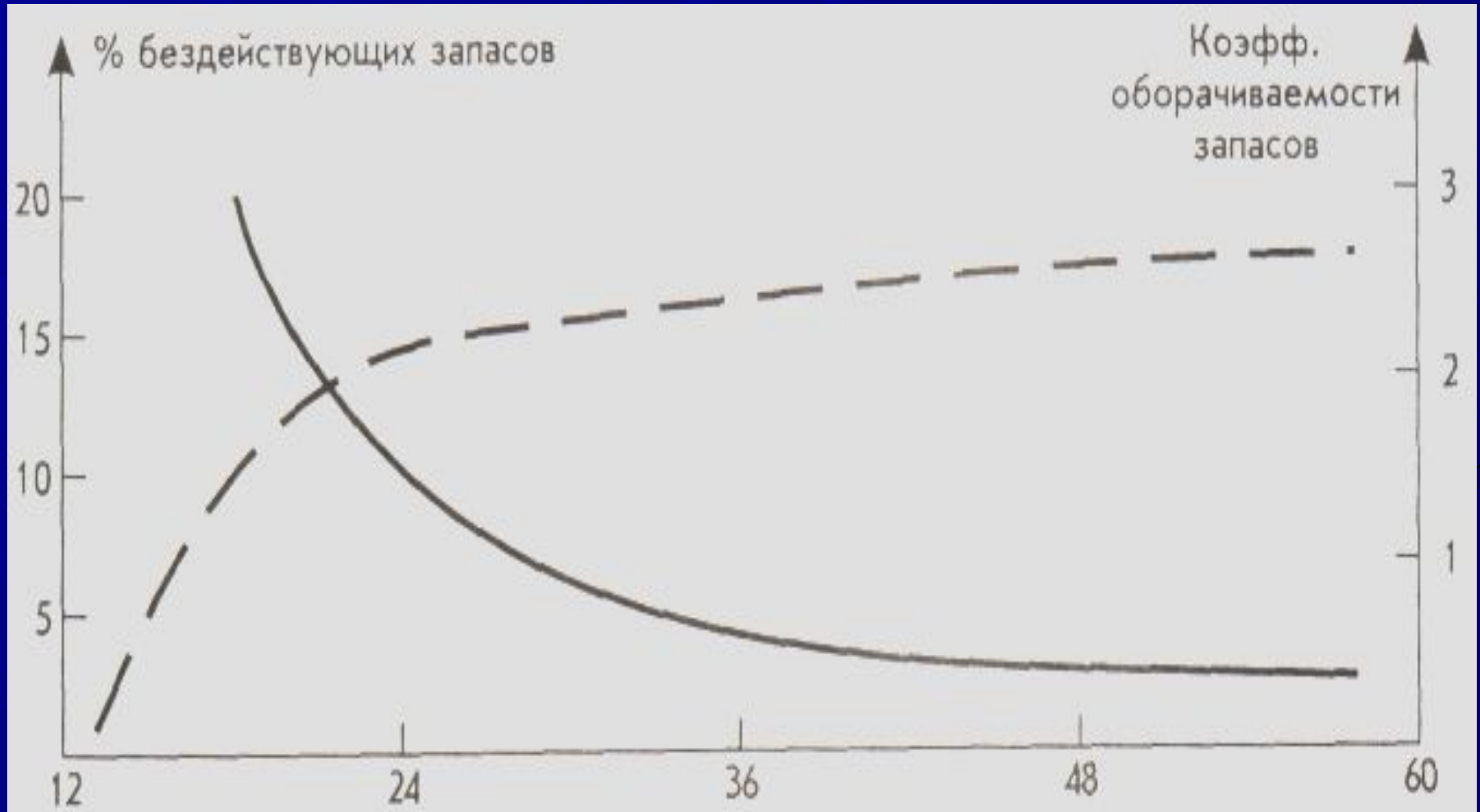
Товаропроводящие или дистрибутивные сети компаний-производителей машин строятся обычно по двум основным схемам.

- Первая, так называемая «транзитная», схема включает в себя центральные склады, региональные и дилерские склады в отдельных регионах. Такую схему применяют компании «Chrysler», «Renault», «FIAT».
- Вторая схема, именуемая «складской», предусматривает, вместо центральных или наряду с ними, зональные склады, обслуживающие определенную группу региональных складов. По этой схеме выполняют поставки компании «Ford» и «International Harvester». Управление поставками в обоих случаях выполняется центрами распределения компании-производителя.

- Сети распределения с зональными складами считаются более экономичными. Во-первых, *совокупный товарный запас* при этом меньше, так как на региональных торговых складах хранятся только детали высокого и постоянного спроса - группы А и В, на зональных складах - детали постоянного и нерегулярного спроса групп В и С, а на заводских - детали случайного спроса. Так распределена номенклатура запасных частей компании «Ford»- 20 региональных и 7 зональных складов.

- При транзитной схеме и на региональных, и на центральных складах приходится хранить детали нерегулярного спроса ввиду меньшей гибкости управления поставками в сетях, построенных по этой схеме, при значительных расстояниях до центрального склада.

Количество регулярных (несрочных) заказов для пополнения запасов (в год)



- Задачей *стратегии управления* запасами является бесперебойная торговля при наименьших затратах и максимальном удовлетворении спроса. Все три понятия относительны и требуют установления критериев оптимизации системы управления, т. е. конкретных параметров, к которым следует стремиться.

Бесперебойная торговля

- выполнение заказов потребителей в объявленные в рекламе сроки - а значит, и своевременное пополнение запасов.

Наименьшие затраты

- соблюдение бюджета путем размещения заказов по наиболее выгодной системе. Снижение затрат на заказы, получение и хранение партий запчастей достигается при следовании рекомендациям поставщиков относительно оптимизации объемов и сроков заказов.

Максимальное удовлетворение спроса

- достижение установленного процента удовлетворения заказов по номенклатуре. Ни один поставщик не надеется на полное удовлетворение спроса ввиду невозможности хранения всей номенклатуры деталей даже в системе складов.

Уровень удовлетворения спроса

- устанавливается каждым поставщиком для своей сбытовой сети как параметр стратегии управления запасами, влияющий на объем запасов и расходы по их содержанию.

Зависимость объема запасов от уровня удовлетворения спроса в Англии.

| Уровень удовлетворения спроса, % | Стоимость всех запасов, \$ | Рост стоимости запасов на 1% роста удовлетворения спроса, \$ |
|----------------------------------|----------------------------|--|
| 72 | 98000 | 161 |
| 85 | 127000 | 231 |
| 91 | 125000 | 200 |
| 96 (ориентировочно) | 190000 | 800 |
| 100 (ориентировочно) | 290000 | 1500 |

Зависимость объема запасов от уровня удовлетворения спроса в Англии.



- Очевидно, что невыгодно стремиться к чрезмерно высокому *уровню удовлетворения спроса* - придется хранить значительные запасы деталей нерегулярного спроса. Анализ упущенных продаж, который ведется, показывает, что 96,5% невыполненных заявок покупателей содержали детали, отсутствовавшие в нужный момент на складе, хотя обычно они хранились там и регулярно продавались. Только в 3,5% невыполненных заявок покупатели просили те детали, которые не планировалось хранить и продавать.

- При выборе стратегии главную роль играют издержки управления запасами. Управление запасами осуществляется обычно при различных ограничениях - по срокам подачи заказов и их исполнения, по экономичному объему партий, по уровню запасов.
- В торговле запасными частями применяются две системы пополнения запасов - с *фиксированным интервалом заказов* и с *фиксированным объемом заказов*. Обе системы позволяют упорядочить поступление заказов поставщикам и обеспечить возможность планирования поставок, поэтому следование им поощряется скидками.