

КУРС МЕНЕДЖЕР ПО ЗАПЧАСТЯМ

учебное пособие для слушателей дистанционных курсов

and commented parts
1 edition work.

episode 1 on shareware

SS gameskill = sk_nightmare

ARG_PWIN2 ; i++

lead = 20*FRACUNIT;

ed = 20*FRACUNIT;

skill = sk_nightmare

ARG_PWIN2 ; i++

lead = 15*FRACUNIT;

ed = 10*FRACUNIT;

first level load

BORN;

set false if a demo

do things to change the game state
while (gameaction != ga_nothing)

// Enemy THINGKING
// Enemies are always keep
// with targetplayer == -1, the
// Most numbers are always
// but some can be made per

moht, s' soundtype

void P_RecursiveSound

factor, t' sec;

int sec;

break;

line, t' check;

sector, t' others;

// wake up all monsters in

if (sec>soundmax) = val

SS sec>soundmax

return;

case ga_screenshot:

M_ScreenShot:

gameaction = ga_nothing;

break;

case ga_nothing:

break;

for (i=0 ; i<MAXPLAYERS ; i++)

if (opengame <= 1)

continue;

if (i <= 0)

continue;

if (i <= 0)

continue;

if (i <= 0)

continue;

if (i <= 0)

continue;

if (i <= 0)

continue;

if (i <= 0)

continue;

if (i <= 0)

continue;

if (i <= 0)

continue;

if (i <= 0)

continue;

ороченко С.Л.

18+

Станислав Львович Горобченко

Курс «Менеджер по запчастям». Учебное пособие для слушателей дистанционных курсов

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39434861
SelfPub; 2019*

Аннотация

В пособии рассматриваются особенности работы менеджеров отделов запчастей. Демонстрируются современные процедуры продаж со склада и особенности формирования складских программ, служащих лучшему обслуживанию клиентов. Курс разработан на основе практики работы современных промышленных компаний и снабжен множеством примеров, кейсов и практических форм документов, применимых к повседневной работе менеджеров. Курс будет полезен для менеджеров по продажам, по предоставлению сервисных услуг, менеджеров склада, поставщиков оборудования и компонентов.

Содержание

Курс Менеджер по запчастям	5
Вступление. "О курсе "Менеджер по запчастям"	6
Введение	11
Модуль 1. Ответственность отделов Запчастей	13
1.1. Роль и функции отдела запчастей	13
Конец ознакомительного фрагмента.	36

С.Л. ГОРОБЧЕНКО

Курс Менеджер по запчастям

Учебное пособие для слушателей дистанционных курсов:

"МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ ПРОМЫШЛЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ И КОМПОНЕНТОВ"

"МЕНЕДЖЕР ПО ТЕКУЩИМ ЗАКАЗАМ И ДОГОВОРНОЙ РАБОТЕ"

"МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖЕ СЕРВИСНЫХ УСЛУГ"

"МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖЕ ЗАПЧАСТЕЙ"

Вступление. "О курсе "Менеджер по запчастям"

КУРС "МЕНЕДЖЕР ПО ЗАПЧАСТЯМ"

В курсе рассматриваются особенности работы менеджеров отделов запчастей, включая менеджеров по контрактам и менеджеров по полевым продажам запчастей. Демонстрируются современные процедуры продаж со склада и особенности формирования складских программ, служащих лучшему обслуживанию клиентов. Курс разработан на основе практики работы современных промышленных компаний и снабжен множеством примеров, кейсов и практических форм документов, применимых к повседневной работе менеджеров.

В основу обучения положены принципы проблемного обучения и кейсовые методы, дающие слушателям возможность обучения на конкретных примерах и кейсах.

Учебное пособие является составной частью курса "Менеджер по продажам промышленного оборудования и компонентов" по специализации "Продажи запасных частей" и может быть полезно для слушателей курсов "Менеджер по текущим заказам и договорной работе", "Менеджер по продаже сервисных услуг", "Менеджер склада", а также для специалистов по развитию продаж, менеджеров по предоставлению сервисных услуг, менеджеров склада, поставщиков обо-

рудования и компонентов.

ЗАЧЕМ НУЖЕН ТАКОЙ КУРС?

Отдел запчастей является ключевым элементом в росте прибыльности от уже установленного оборудования и вашей системы дистрибьюции в целом. Лучшие программы управления поставками запчастей создают условия для формирования основы для будущих поставок нового оборудования, а также привлекают новых клиентов. Более того, хорошо работающий отдел запчастей может стать "центром прибыли", т.е. бизнес-единицей, генерирующей прибыль.

Менеджер отдела запчастей несет двойную ответственность – создавать прибыль для своей собственной компании и обеспечивать повышение выгод для клиента. Чтобы достичь этих целей, менеджер по запчастям должен обладать способностью нести ответственность за всю работу отдела, включая обучение персонала и маркетинг. Он должен иметь навыки эффективного управления складом и складскими операциями.

В этом курсе мы рассмотрим работу менеджера по продажам запчастей эффективного и генерирующего прибыль отдела запчастей. Мы искреннее надеемся, что Вы будете способны использовать эту информацию в качестве руководства, которое поможет вашему отделу запчастей стать значительно более надежным при работе с клиентами и приносящим выгоду вашей компании.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Курс представлен 4 модулями, содержит более 170 стр. текста, более 31 иллюстраций и рисунков и свыше 40 рабочих таблиц. По каждому модулю представлено не менее 2-х кейсов и практических примеров использования представленных моделей и концепций. В курсе демонстрируются методы работы и теоретические модели, характерные для промышленного бизнеса (B2B).

КАК БУДЕТ ПРОХОДИТЬ ОБУЧЕНИЕ

В рамках курса слушатели самостоятельно изучают учебно-методические пособия и стремятся применить учебные материалы в своей практике или профессиональной деятельности. Мы обеспечиваем тьюторскую поддержку (поддержку самообучения слушателей со стороны преподавателей-консультантов) в обучении. Используются специальные методы организации учебного материала, основанные на дистанционных способах обучения.

Результатом обучения являются практические работы по профессиональной деятельности, которые могут быть согласованы с руководством и в дальнейшем могут служить основой для развития системы управления знаниями в компании.

ПРОГРАММА КУРСА

МОДУЛЬ 1. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ ЗАПЧАСТЕЙ

Роль и функции отдела запчастей. Организация отделов продаж. Обучение персонала отделов запчастей.

МОДУЛЬ 2. ПРОЦЕДУРЫ И ПРАКТИКА РАБОТЫ

Система кодирования. Каталоги запчастей. Заказ запчастей со склада. Процедура продаж запчастей. Заказы на аварийные запчасти. Бронирование заказов на запчасти со склада. Операции по обработке заказов на запчасти.

МОДУЛЬ 3. УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДСКИМИ ЗАПАСАМИ

Основные положения теории управления запасами. Применение теории управления запасами. Рекомендации по эффективному управлению складскими запасами.

МОДУЛЬ 4. ПОЛЕВЫЕ ПРОДАЖИ ЗАПЧАСТЕЙ

Основные принципы полевых продаж. Повышение продаж. Обеспечение и инструменты продаж.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

1. Рефераты по проблемам поставки запчастей компании на основе практического применения представленных моделей.
2. Обзоры по проблемам, важным для практической дея-

тельности компании.

3. Курсовые работы по выбранным темам на основе согласования с руководством компании.

4. Другие работы (эссе, глоссарии, вопросники, анкеты, шаблоны докладов, презентаций и пр.), важных для формирования знаний компании.

5. Тесты и экзаменационные контрольные вопросы (при необходимости).

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА

1. Учебно-курсовое пособие

2. Учебно-методический комплекс по самообучению и формированию групп самопомощи

3. Тьюторская поддержка

Введение

Каждый владелец оборудования является в т.ч. и потребителем запчастей. Если потребитель приобрел оборудование у Вас, он будет ожидать, что Вы также будете удовлетворять и его потребности в запчастях, когда это ему будет необходимо. Иногда это может продолжаться долгие годы. Если Вы не сможете удовлетворить его требования быстро и в точности, Вы, скорее всего, потеряете веру потребителя. Это также будет проблемой для вашего отдела запчастей и всей организации в целом. Как результат, потребитель будет подумывать о том, что ему, возможно, стоит купить оборудование в будущем не у Вас, а у ваших конкурентов.

Отдел запчастей является ключевым элементом в росте прибыльности от уже установленного оборудования и вашей системы дистрибуции в целом. Лучшие программы управления поставками запчастей создают условия для формирования основы для будущих поставок нового оборудования, а также привлекают новых клиентов. Более того, хорошо работающий отдел запчастей может стать "центром прибыли", т.е. бизнес-единицей, генерирующей прибыль.

Менеджер отдела запчастей имеет двойную ответственность – создавать прибыль для своей собственной компа-

нии и обеспечивать повышение выгод для клиента. Чтобы достичь этих целей, менеджер по запчастям должен обладать способностью нести ответственность за всю работу отдела, включая обучение персонала и маркетинг. Он должен иметь навыки эффективного управления складом и складскими операциями.

В этом курсе мы рассмотрим работу менеджера по продажам запчастей эффективного и генерирующего прибыль отдела запчастей. Мы искреннее надеемся, что Вы будете способны использовать эту информацию в качестве руководства, которое поможет вашему отделу запчастей стать значительно более надежным при работе с клиентами и приносящим выгоду вашей компании.

Модуль 1. Ответственность отделов Запчастей

1.1. Роль и функции отдела запчастей

Эффективное управление отделом запчастей требует ясного понимания его базовых целей и обязанностей. Ответственность каждого сотрудника должна быть скоординирована с другими функциями сотрудников, деятельностью всего отдела и деятельностью других департаментов. Функции отдела запчастей включают следующие пункты:

1. Отвечать требованиям потребителей соответствующим образом и эффективно для компании.
2. Достичь эффективного выполнения операций по обработке заказов и разумной рентабельности операций, которые будут вносить позитивный вклад в общие цели по достижению прибыльности для компании.

В первом разделе нашего пособия мы рассмотрим, как обеспечивается выполнение функций отдела, и опишем деятельность, которая должна быть встроена в достижение главных целей и выполнение основных функций.

Факторы, связанные с персоналом, продукцией и финансами, могут быть разделены на подкатегории. От менеджеров ожидается, что они будут контролировать каждый из этих факторов. Мы будем далее описывать, что требуется, и какую деятельность требуется проводить, чтобы обеспечить выполнение и контроль за этими факторами.

Функциональная схема операций с запчастями показана на рис. 1.1.

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень	Элементы операций
<div>1. Повышение удовлетворенности клиентов посредством улучшения операций по поставкам запчастей</div> <div>2. Повышение общей прибыльности операций по обработке заказов на запчасти</div>	Менеджмент Планирование Расчеты Администрирование	Планирование и управление затратами	План и бюджет Продажи запчастей и контроль за затратами Ценообразование Организационная схема и описание работ
		Организация	Уровень супервайзера Координация с другими отделами Деятельность по улучшению операций
		Административные функции	Выполнение мер безопасности на складе Определение критериев удовлетворенности клиентов
		Маркетинговые показатели	Сравнение с конкурентами
		Отношения с производителем	Обмен информацией
	Квалифицированный персонал	Менеджер по продажам	Количество менеджеров по продажам запчастей План обучения
		Опытность	Наличие тренеров Определение уровня менеджеров по продажам запчастей
	Достаточные производственные мощности	Склад	Схема склада Складское оборудование
		Складские мощности	Оборудование для транспортировки
		Офисное оборудование	Офисное оборудование
			Интерфейсы
			Инструменты обучения
		Продажи запчастей	Управление отношениями с потребителями Продвижение продаж запчастей
			Использование материалов по

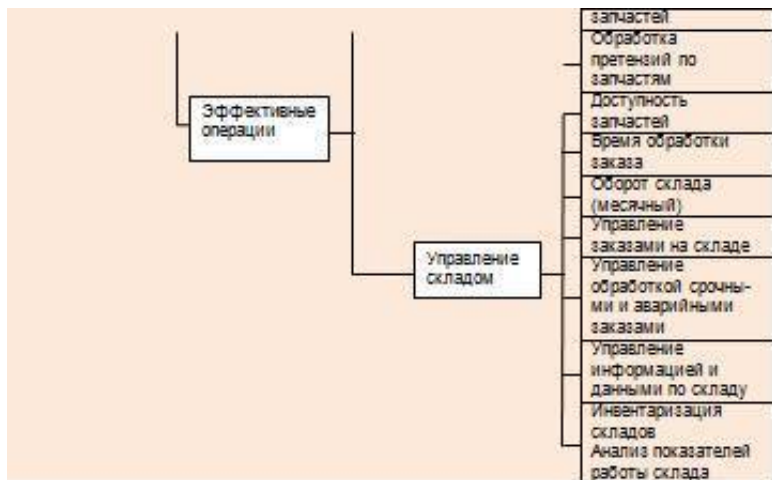


Рис. 1.1. Функциональная схема операций с запчастями

Принципы управления и деятельности, которые описаны в схеме, включают планирование, организацию, определение требований к персоналу, направления работы, координацию и финансовый контроль всех элементов, которые способствуют качественному выполнению функций отдела запчастей. Для эффективного управления отделом и выполнения его функций, этим требованиям должно уделяться пристальное внимание.

ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Для эффективного выполнения функций, необходимо подготовить годовой план мероприятий для каждого года вместе с планом деятельности в долгосрочной перспективе. План должен покрывать до нескольких будущих лет.

Если не иметь такого плана, то ясность целей отдела не будет очевидна. Отсутствие целей и плана является достаточно большой проблемой, поскольку невозможно осуществлять проведение соответствующего контроля за выполнением функций отделом. Внутрифирменные отношения между отделами также могут быть улучшены только на основе установления ясных внутренних межфункциональных и внутриотделенческих целей деятельности. Такие планы по работе отдела должны обеспечить основу, которая необходима для достижения целей. Они не должны быть простым перечислением событий.

План работы может быть установлением позитивного намерения того, как провести работу по выполнению плана без провалов. План работы устанавливается в соответствии с выделяемым или планируемым операционным бюджетом.

Сначала определяются цели по достижению прибыльно-

сти по году или по периодам. Это должно формировать базис, на котором устанавливаются различные планы и бюджеты. Бюджетные показатели должны сравниваться ежемесячно с реальными результатами, и отклонения должны быть соответственно тщательно изучены и проанализированы. После того, как результаты будут проанализированы, должны делаться усилия и проводиться соответствующие мероприятия, с целью улучшить будущее выполнение плана. Разработка мероприятий проводится по результатам контроля за работой, проводимой постоянно в течение года. Управление прибыльностью наиболее эффективно проводится посредством контроля за бюджетом и правильным выбором показателей по измерению и управлению результатами. Общая схема планирования и бюджетирования отделов запчастей приведена на рис. 1.2.

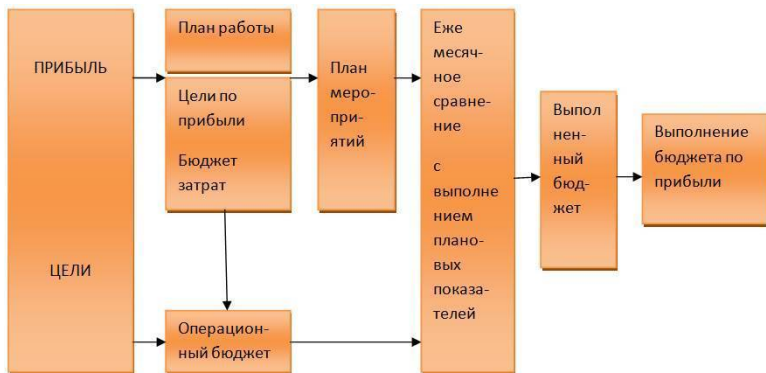


Рис. 1.2. Взаимосвязь между планом работы и бюджетным контролем

Если бюджетный контроль не осуществляется в достаточной мере, то достижение целей по прибыли может быть затруднено. План работы и бюджет должны быть прописаны так, чтобы помочь всем вовлеченным сторонам точно уяснить общие показатели, стратегию и лучше понимать перекрывающиеся требования и ответственность вовлеченных отделов или специалистов.

ПРОДАЖИ ЗАПЧАСТЕЙ И КОНТРОЛЬ ЗА ЗАТРАТАМИ

Вы должны управлять продажами, затратами и себестои-

мостью отдела продаж, чтобы достичь целей по прибыльности. Для этого Вам нужно установить годовые цели по продажам запчастей и подготовить план по прибыльности для отделов. Сделать это можно при помощи выделения затрат на продажи и дальнейшего их разбиения на прямые и косвенные затраты от ожидаемых продаж. Затем делается ежемесячное сравнение плана с полученными результатами и при необходимости вводятся корректирующие мероприятия.

а) Планы по продажам запчастей могут быть подготовлены:

1. Традиционным методом, где расчет проводится по увеличению цены в год, увеличению количества поставленного оборудования, на котором и базируются продажи запчастей, ожидаемым показателям экономического роста, того, как продажи увеличивались в прошлом и пр. В этом случае в качестве начальной точки отсчета используются результаты продаж в течение предыдущих лет.

2. На основе прогнозирования спроса, где план продаж базируется на прогнозируемом количестве оборудования, которое будет поставлено. Однако, с того момента, как начинает проявляться разрыв между результатами реальных продаж и спрогнозированным спросом, предлагается подготовить окончательный план продаж с использованием обоих методов. Измерение показателей и контроля за степе-

нью достижения плановых показателей плана продаж запчастей должны быть основаны на общем количестве продаж, а также на уровне продаж на менеджера в отделе запчастей.

в) Отношение затрат на продажи к чистым продажам должны проверяться ежемесячно, чтобы понять, существует ли соответствие с ранее принятым планом. Обычно, для дистрибьюторов необходимо иметь соотношение в 40% прибыли к чистым продажам (Данные приведены по типовой структуре цены при продажах спецтехники).

с) Когда действительные результаты серьезно отстают от заложенных по плану в начале отчетного периода или года, запланированные показатели и контроль за ними теряют свою значимость.

Когда действительные результаты продаж меньше более чем на 80% от плановых показателей, необходимо изменить показатели и, соответственно, план продаж. Скорректированный план должен быть согласован (иметь обратную связь) с сектором заказа запчастей, который должен быть затем проверен и соответствовать закупкам запчастей, поставкам и уровню поддержания запчастей на складе в соответствии с проведенной ревизией.

КОНТРОЛЬ ЗА ЦЕНАМИ НА ЗАПЧАСТИ

Без знания цен продаж запчастей и ценовой политики конкурентов трудно успешно конкурировать. Поэтому необходимо активно искать информацию относительно цен продаж конкурентов, ценовой политики, ценообразования и пр., с целью удостовериться в своей лучшей позиции по отношению к конкурентам, и проводить корректировку цен для потребителей, когда это необходимо.

Основа управления ценами на запчасти состоит в том, чтобы достигнуть требуемого объема продаж по разумным ценам. Чтобы реализовать эти цели, компания должна установить уровень цены для потребителей после сравнения цен запчастей с конкурентами и цен таких же, но неоригинальных запчастей. Как уже указывалось, стоимость запчастей внутри компании и цена продажи должны быть определены на основе цены конкурентов и суммарных цен закупки, доставки, страхования, импортных пошлин (если производится импорт), внутреннего транзита, стоимости таможенной очистки, курса валюты, прямых затрат на продажи, косвенных затрат на продажи и целей по прибыльности.

В связи с обычно наиболее выделяющейся при продаже запчастей ценовой конкуренцией, расчеты должны проводиться по уровню цены по базовым условиям и специальным условиям. Уровень цены по специальным условиям может быть определен при помощи корректировки уровня це-

ны для каждого варианта условий. Также очень важно, что Вы будете продвигать продажи при помощи предоставления скидок, зависящих от клиента, специальных ценовых условий, условий доставки или условий платежа. Установление цены должно быть заранее предусмотрено так, чтобы достичь целей по прибыльности и увеличению объема продаж.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОТДЕЛА ЗАПЧАСТЕЙ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СХЕМА И КЛАССИФИКАЦИЯ РАБОТ

При разработке организационных схем важно обладать ясным пониманием причин и целей, для которых создается отдел или организация. Организация, которая обеспечивает поставки запчастей, должна удовлетворять требованиям потребителей, а отделы по продаже запчастей должны уметь хорошо продавать запчасти. В больших проектах, возможно, является необходимым организовывать проектные отделы, которые должны создаваться на время проведения проекта и далее снова работать как обычно, когда проект закончен.

Первой характеристикой организации должно быть умение комбинировать различные виды деятельности и переводить их в общую способность для достижения множественных целей. Это означает, что эти цели и задачи должны быть также точно и ясно обозначены. До тех пор, пока описание работы персонала отдела запчастей не будет ясно определе-

но, бизнес-процессы и операции не будут работать на системной основе и их эффективность будет низка. Чтобы достичь эффективности в работе и получить хорошие результаты, важно разъяснить особенности работы, показать, кто будет выполнять определенные функции, и как каждая отдельная работа будет вносить свой вклад в общий результат.

В этом пособии описание работы менеджера отдела запчастей показано в главе, раскрывающей базовые факторы, которые нужно учитывать при формировании организации и определении содержания рабочих обязанностей. Примеры организационных схем и структур показаны относительно количества возможного оборудования, работающего на паспортизованной по этому признаку территории. Например, для спецтехники, можно выделить территорию на три категории: 1 – 300 машин, 2 – 600 машин и 3 – 1000 и более машин. Для трубопроводной арматуры можно выделить предприятия с количеством арматуры более 1000 единиц, более 4000 единиц, более 10.000 единиц с поправкой номенклатуру выпускаемой продукции, связанной с особенностями технологических схем, их насыщенностью контурами регулирования и отсечки и общей производительностью предприятия.

УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

Для эффективного управления отделом запчастей мене-

дженер должен донести соответствующие положения о рабочих обязанностях до каждого сотрудника, и в то же время передать полномочия для выполнения этих обязанностей по каждой из обязанностей. Организация должна также иметь гибкую структуру для того, чтобы персонал мог создать внутри своего коллектива хорошие взаимоотношения и крепкие рабочие связи с высоким уровнем сотрудничества. Необходимые способности, которые требуются для успешного выполнения рабочих обязанностей менеджером по запчастям, могут быть такими, как представлено ниже:

* Основные функции

Эффективное проведение продаж, руководство отделом запчастей, предложение улучшений для повышения эффективности работы и проведения операций отделом.

* Описание работы и основные требования к менеджеру по запчастям

1. Подготовка годового плана работы для отдела, включая установление показателей по продажам, прибыльности, уровню поддержания складского запаса, улучшению в доступности и скорости поставки запчастей, улучшению обслуживания потребителей.

2. Выполнение плана и проведение корректирующих мероприятий по результатам сравнения с действительными результатами работы.

3. Работа с персоналом (для соответствующего выполнения рабочих обязанностей, таких как заполнение складской документации, складирование, отгрузка, упаковка, обработка заказа, продажи запчастей и др.).

4. Проведение обучающих программ.

5. Оценка выполнения работы персоналом по запчастям и пересмотр должностных обязанностей и планов по премиям и компенсациям.

6. Проверка кредитоспособности клиентов, подготовка отчетов, выполнение административных функций.

7. Ревизия складского запаса, подготовка рекомендаций к продаже модернизированных и использованных деталей, ремкомплектов, проведение анализа аварийных заказов.

8. Рекомендации, подготовка и продвижение планов по развитию продаж.

9. Обеспечение готовности запчастей и мероприятий к конкретным датам запуска программ по продвижению продаж запчастей.

10. Внешние связи между отделами. Согласование действий на основе проведения совещаний с другими вовлеченными отделами: складом, отделом продаж и отделом сервиса, поддержка отношений с клиентами, оценка качества обслуживания запчастями.

11. Проведение анализа операционных затрат с целью улучшения показателей прибыльности (затраты, включая расходы на поставку, офисные траты, телефонные и другие

траты на связь и пр.).

12. Участие в семинарах и других мероприятиях, проводимых партнерами, профессиональными ассоциациями, постоянный поиск наиболее эффективных и экономичных путей для улучшения работы и операций по продаже и поставке запчастей.

КООРДИНАЦИЯ С ДРУГИМИ ОТДЕЛАМИ

Менеджер должен разработать различные формы координации с другими отделами и предоставлять или собирать информацию для эффективного функционирования отдела. Для этой цели важно разработать систему регулярных совещаний с другими отделами для обсуждения проблем, которые не могут быть решены заочно, и раскрывать пути того, как выполнять работу эффективно в кооперации с другими отделами.

Следующая информация, относящаяся к другим отделам, является весьма важной для работы отдела запчастей. Схема работы с другими отделами продемонстрирована ниже:

Табл. 1.1. Информация для обмена между отделами сервиса и продаж

Отделы	Собираемая информация	Применение
Отдел продаж	Планы по вводу на рынок новых моделей	Подготовка запасов на складе Сбор информации по потребностям в запчастях План по поддержанию складского запаса План по продаже запчастей
	Запланированные и действительные продажи оборудования	
	Планы по большим и значимым проектам	Предварительная подготовка запаса запчастей
Отдел сервиса	Информация касательно аварий оборудования у клиентов	Предварительная подготовка гарантийного запаса запчастей
	Планы по реновации оборудования	Предварительная подготовка соответствующих комплектов запчастей
	Информация по импорту и ввозу оборудования	Продажи запчастей напрямую клиентам Обеспечение складского запаса при необходимости

Документы от отдела продаж

1. Планы по вводу на рынок новых моделей. Предварительные договоренности для получения соответствующих запчастей и их доступности.

2. Экономические тенденции и имеющийся статус оборудования, находящегося в эксплуатации у клиента. Определение возможного влияния на заказы запчастей.

Документы от отдела сервиса

1. Планы по ремонту у клиентов. Данные должны быть соотнесены с количеством позиций, которые предполагается заказать.

2. Определение влияния на сроки, количество, объем и номенклатуру позиций запчастей, которые будут заказаны.

Важным является обеспечить удовлетворенность клиен-

тов посредством тесной связи и постоянного поддержания контакта с соответствующими отделами, что соответственно улучшит операционную эффективность и экономичность операций компании в целом.

УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цели не всегда могут быть выполнены, даже если они являются достижимыми, а планы работы были правильно разработаны. Какие меры должны в таком случае приниматься? И даже если цели достигаются, можно ли сказать с уверенностью, что все операции выполнялись на высоком уровне?

Были ли цели установлены или нет, в любом случае необходимо искать пути по улучшению текущей ситуации и условий проведения работы. В этом помогают методы TQM (Тотального Управления Качеством). Этот метод был разработан для улучшения бизнес-процессов при помощи использования техник управления качеством. Базовая концепция метода включает последовательность нескольких шагов в решении проблем и разработки и выполнения решений:

1. Выделите текущую ситуацию и условия протекания рабочих процессов на предприятии
2. Проанализируйте факты и данные
3. Выделите ключевые моменты
4. Спланируйте корректирующие действия

5. Проведите корректирующие действия
6. Оцените то, что было достигнуто
7. Стандартизируйте процедуры

Менеджер по запчастям не должен быть удовлетворен текущей ситуацией. Он должен постоянно искать пути по усовершенствованию деятельности и развивать свои способности к проведению улучшений.

ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ И РАЗМЕЩЕНИЕ ЗАПЧАСТЕЙ

С того момента, когда запасные части уже начинают успешно продаваться и нагрузка на персонал возрастает, запчастям необходимо обеспечить хорошее складирование. При этом особые меры должны предприниматься для организации безопасных работ.

Если запчасти не хранятся соответствующим образом, то достаточно трудно проводить ревизии склада и требуется значительно больше времени для подготовки отгрузки партий запчастей. Неудачное размещение при складировании может не только привести к потерям или поломке хранимых изделий, но также вызвать травмы у обслуживающего персонала.

Чтобы избежать различных проблем при хранении зап-

частей, компании разрабатывают системы размещения деталей, узлов и запчастей на складе, инструкции и руководства по управлению хранением изделий, что позволяет стандартизировать и максимизировать эффективность работы склада и складской обработки изделий. Такие руководства устанавливают методы, при которых складской номер при хранении состоит из четырех групп, например, как показано ниже в табл. 1.2.

Табл. 1.2. Складские коды

Группа 1	Отдел склада и область хранения
Группа 2	Линия хранения
Группа 3	Секция или отдел стеллажа
Группа 4	Уровень в секции или стеллаже

Отдельно необходимо разработать инструкции и руководства по получению и размещению запчастей (деталей, узлов, изделий), в которых описывается, какие процессы, в частности, инспекция упаковок изделий, распаковка, приемка, подсчеты и инспекция во время приемки и приемлемый метод хранения был бы пригоден для каждого получаемого изделия. Такими методами, например, могут быть:

1. Детали, которые могут пострадать от избыточной влаж-

ности: такие изделия хранятся в хорошо проветриваемом помещении. Их нельзя размещать на полу.

2. Изделия, которые не могут храниться или могут пострадать при попадании прямых солнечных лучей. Если такие изделия покрыты консервацией (маслом, предохраняющим от коррозии и ржавчины), их нельзя хранить в местах, куда попадает прямой солнечный свет, чтобы избежать испарения или коксования консервационных смазок.

3. Изделия, которые могут пострадать при деформации. Их нельзя сгибать, и на такие изделия нельзя помещать другие тяжелые изделия.

4. Тяжелые изделия. Тяжелые изделия должны храниться в наиболее низких местах размещения. Если они размещаются на высоте, то они могут вызвать серьезные травмы или быть разрушены при падении.

5. Малое или большое количество запчастей. Для таких изделий готовятся специальные ящики, с целью избежать их смешивания с другими изделиями.

6. Легко разрушаемые изделия. На таких изделиях должна быть пометка "Хрупко" или такая пометка должна быть на ящиках, в которых они хранятся. Такие изделия должны складироваться и транспортироваться с осторожностью. Такие изделия как манометры, расходомеры, окна для осмотра, колбы, термостаты, радиаторы, уплотнительные кольца и элементы фильтров обычно включаются в эту категорию.

7. Детали повышенной точности и прецизионные детали,

которые требуют специальных условий хранения. К ним относятся детали точной обработки и для них специально разрабатываются условия хранения. Так, в горизонтальном положении хранятся коленвалы, распределительные валы, кулачковые валы, в вертикальном положении желательнее хранить цилиндры (гидро, пневмоцилиндры).

8. Изделия, которые требуют периодического осмотра. К ним относятся, например, резиновые детали и изделия из стареющих материалов. Для таких деталей требуется точно определить дату получения. Если они хранятся длительный период времени, эти изделия будут стареть и разрушаться. Поэтому резиновые изделия подлежат периодическому осмотру и определению конечного срока, до которого они могут храниться. Такая информация должна содержаться в паспорте изделий. Для их обработки используется правило "Первым поступил на хранение – первым отгружен".

9. Изделия, которые требуют периодического окрашивания, покрытия или смазки. К ним могут относиться металлические прецизионные части: коленвалы, штоки, валы и оси, гильзы цилиндров, сборки блоков цилиндров, шейки коленчатых валов и др.

Желательно разработать инструкцию также и по условиям упаковки изделий для отгрузки, в которой были бы пояснены процессы инспекции изделий перед упаковкой, оборачивание в защитную пленку, условия временного хранения,

материалы для упаковки и тары, особенности упаковки изделий, маркировка ящиков, инспектирование ящиков перед отгрузкой и пр.

Инструкции по обеспечению безопасности при проведении работ должны включать различные меры безопасности во время проводимых складских операций и обработке изделий на складе. В качестве основных условий должны соблюдаться требования по использованию рабочих перчаток и одежды, проходов по складу, использованию электричества, оборудования и складского инструмента, инструкциям по обеспечению безопасности при транспортировке и меры по охране труда. С этими инструкциями должен быть ознакомлен персонал.

Инструкции по применению складского и транспортировочного оборудования разрабатываются для того, чтобы были ясны особенности применения легких и тяжелых стеллажей (для тяжелых изделий), особенности использования паллетов и применение их основных типоразмеров. Компании должны разработать основные виды полок, ящиков, стеллажей для обычно хранимых изделий и запчастей, а также пояснять, какие из элементов складского оборудования наиболее полезны для хранения малых изделий.

Инструкции по хранению изделий включают в основном

семь наиболее приемлемых для обработки и хранения изделий руководств. В них должны описываться руководства по применению грузозахватных механизмов, схемы строповки, транспортировки и пр. Классификация изделий, включая их материалы, веса, габариты и основные характеристики, обеспечивает хорошее понимание работы и управления складскими операциями со стороны персонала.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.