

Константин Терёхин

Управление запасами

Просто о сложном



terehin.ru

Константин Терёхин

**Управление запасами.
Просто о сложном**

«Издательские решения»

Терёхин К.

Управление запасами. Просто о сложном / К. Терёхин —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-960047-9

Итак, о чем же эта книга? Позвольте ответить в форме загадок: • Сколько товара должно храниться на складе? • Сколько и когда закупать? • Выгодно ли пользоваться скидками от поставщика? • Как спрогнозировать продажи? • Как сделать так, чтобы товар не залеживался? • Как уменьшить стоимость хранения и доставки? • Все ли товары равноценны? Обо всем этом и многом другом на простом и немного ироничном языке.

ISBN 978-5-44-960047-9

© Терёхин К.
© Издательские решения

Содержание

Глава 1. Давайте знакомиться!	6
О чем эта книга?	6
Зачем эта книга?	7
Кто я?	8
Структура изложения	9
Ну, и чё?	10
Давайте зожим фундамент: договоримся о главном	11
Признаки плохого управления запасами	12
Нельзя объять необъятное или Границы возможного	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Управление запасами. Просто о сложном

Константин Терёхин

© Константин Терёхин, 2018

ISBN 978-5-4496-0047-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1. Давайте знакомиться!

О чем эта книга?

Итак, о чем же эта книга? Позвольте ответить на вопрос, вынесенный в заголовок в форме загадок.

- Сколько товара должно храниться на складе?
- Сколько и когда закупать?
- Выгодно ли пользоваться скидками от поставщика?
- Как спрогнозировать продажи?
- Как сделать так, чтобы товар не залеживался?
- Как уменьшить стоимость хранения и доставки?
- Все ли товары равноценны?

В работе практически каждого руководителя (Генерального, Коммерческого, Финансового, Исполнительного директоров, начальников отделов снабжения, логистов, инженеров ОМТС или УМТС, закупщиков, байеров и т.д.) встречается множество загадок. Одна из самых главных среди них: *как оптимизировать запас?* Нескольким отгадкам на этот вопрос как раз и будет посвящена эта книга.

Она носит исключительно практическую направленность и позволяет получить наилучшие конкретные прикладные способы, технологии и методики управления запасами, проверенные автором на собственном опыте работы в штате различных компаний и в рамках многочисленных консалтинговых проектов.

Таков небольшой анонс тех вопросов, которые мы будем обсуждать в книге, естественно уделяя громадное внимание аргументации приведенных тезисов, детальному разбору предложенных идей и концепций, а так же их практическому применению.

Зачем эта книга?

Когда начинаешь вникать в складскую логистику, очень быстро начинаешь понимать квантовую физику. Конечно, ведь она проще. Это шутка. Но, как известно, в каждой шутке лишь доля шутки. В далеком 1999 году я воочию столкнулся с необходимостью вникнуть и внедрить управление запасами на фирме, которая занималась оптовой продажей импортной полиграфической бумаги. Будучи человеком весьма методичным (или занудным, кому как больше нравится), я пошел в большой книжный магазин, и купил там все книги, в названии которых было слово «логистика».

Забегая вперед, скажу, что так я делал несколько раз. Почему? Потому что, прочитав все эти книги, я так и не понял, как же управлять запасами. Когда и сколько, а главное как, писать заказы поставщикам. Не помню, я уже признавался в своем занудстве? Уверен, что большинство людей на моем месте отступили бы. Но я не большинство. Мне, как Коммерческому директору, необходимо было увеличивать объем (маржу) продаж. А одним из возможных резервов как раз и был склад. Семинаров на эту тему тогда практически не было. Да и сейчас толковых не слишком много.

Значит пришлось вникать самому. – Мойша, ты счастлив? – А куда деваться? А потом ставить эксперименты на, ни в чем невиновных, сотрудниках и компании. Ведь не ошибается только тот, кто ничего не делает.

На страницах этой книги я как раз и поделюсь своим опытом и практическими наработками, полученными в результате внедрения лучших теоретических алгоритмов. Ведь между теорией и практикой гигантская пропасть.

Готовы? Тогда собирайтесь с духом. Сейчас начнется математика. Она не будет особо сложной, но ее будет много. У этого есть 2 стороны (как и у всего). С одной стороны, книжка будет несколько суховатой. С другой, практически все, о чем я тут пишу, довольно легко программируется.

А значит, львиную долю работы может взять на себя компьютер. В конце концов, именно он должен считать. А человек – думать!

Кто я?

Я вкратце расскажу о себе любимом, чтобы не отнимать у вас много времени. (Хвастаюсь я в конце книги на рекламной страничке.) Итак. Вся жизнь – в продажах. С 1996 года это приняло более или менее цивилизованный характер. До того были все этапы студенческого и даже школьного бизнеса.

Уже тогда было *страшно интересно*. (Удивительно, но за последние годы ничего не изменилось: по-прежнему интересно, и по-прежнему страшно.) Так вот с 1996-го пройден путь от сэйлз-менеджера до генерального директора. Основной опыт я получал на позиции коммерческого директора. На мой взгляд, это наиболее интересная должность в компании. Хотя настаивать не стану: каждому свое.

Рынки, на которых трудился, которые знакомы изнутри: строительные материалы, с жирным акцентом на цемент; импортная полиграфическая бумага; натуральный каучук; рынок пищевого сырья, так называемого пальмового масла (аналог растительного масла и маргарина для пищевых производств). Много сил было отдано компании, разрабатывающей дизайн, размещающей заказы на производство и торгующей оптом женской обувью в средней ценовой нише. Сейчас, в одной из стран ЕС, развиваю сеть салонов красоты.

Особняком стоит период, когда мы занимались проектными продажами. Скажем, оснащение кинотеатра под ключ. То есть все, кроме капитального строительства. Кинопроекторное оборудование, киносвет, звук, экран, кресла, специальные акустические панели, вплоть до игровых автоматов в фойе.

На одном из мест работы я «подвергся» комплексному консалтинговому проекту (и знаю, каково это бывает). К великому сожалению, я один из очень немногих специалистов в области продаж, имеющих подобный опыт, так сказать, побывавших по обе стороны баррикады.

Неоднократно публиковался в журналах «Секрет фирмы», «Компания», «Свой бизнес», «Коммерческий директор», «Консультант», «Финансовый директор» (в качестве автора кейса, эксперта по антидемпингу, картельным соглашениям, стратегическому маркетингу, управлению запасами).

Автор «Книги коммерческого директора» (к выходу готовится 4-е издание), «Настольная книга директора по маркетингу. Проверенные способы увеличения продаж», «Бизнес-исповедь. 25 лет борьбы за увеличение продаж» и книги «Осторожно: маркетинг! Почему не работает то, чему вас научили».

Кроме того, в настоящее время провожу открытые и корпоративные 1- 2 дневные семинары и консалтинговые проекты.

Это вкратце о себе. Ну, хватит хвастаться. Актуальную информацию обо мне и не только, вы всегда сможете найти по адресу www.terehin.ru Моя почта terehin@terehin.ru

Структура изложения

Для меня гипер важно, чтобы у вас, уважаемый читатель, сложилась целостная картина. Это как в мединститутах органы и системы изучают отдельно (потому что иначе нельзя), но в итоге у врача должно сложиться единое представление. Я буду время от времени пробрасывать «мостики», к тому, что мы обсуждали ранее ("...как я уже писал ранее", „помните, об этом мы уже говорили...", «не стоит забывать...» и т.д.). Будет замечательно, если после прочтения этой книги, у вас сложится целостное восприятие складского «организма».

Ну, и чё?

На своих семинарах слушателям я предлагаю шуточный по форме, но очень глубокий по содержанию вопрос: «Ну, и чё?». Мой сын обычно использует его, чтобы понять как то, что я только что сказал, соотносится с его жизнью.

Я же вам, уважаемый читатель, предлагаю на полном серьёзе задавать этот вопрос каждый раз, когда вы сталкиваетесь с очередной рекламной кампанией, новомодной концепцией в маркетинге или менеджменте, пространными рассуждениями коллег или гуру от логистики.

В этом контексте наш сакраментальный вопрос означает: «как это связано с оптимизацией складского запаса?» Если хотя бы в теории это непонятно, то и обсуждать тут нечего.

Я уже писал и ещё много раз напишу, что, всё, так или иначе, но очень конкретно, предметно и прагматично не работающее на практике, я считаю от лукавого.

Давайте заложим фундамент: договоримся о главном

Во-первых, эта книга посвящена нахождению ответа на вопрос: когда и сколько закупать, чтобы запас был оптимальным (нужно избежать дефицита и избытка). Значит, нам необходимо найти золотую середину.

Однако, возникает вопрос: между какими крайностями? Все довольно просто. С точки зрения снабженца (неважно торгового или производственного предприятия) склад должен быть неограниченным. Такие «закрома родины» с неисчерпаемым запасом, и тогда снабжение будет всегда бесперебойным.

А с точки зрения финансистов, склада быть не должно. Запасы – это всегда издержки. А их священная задача как раз борьба с затратами, «резать косты», как они часто говорят. Вот между двумя этими полюсами мы и будем искать истину.

Во-вторых, искать мы ее будем с помощью математики. Так что готовьтесь – формул будет много. Но они в подавляющем большинстве арифметические. Так что не пугайтесь: слишком сложно не будет. Я постараюсь использовать только самую необходимую терминологию и ироничный стиль изложения.

Но и филологам лучше эту книгу отложить сразу.

В-третьих, управление запасами методика поартикульная. Это означает, что все, что я здесь пишу необходимо применить к каждому артикулу или SKU (Stock Keeping Unit или складская учетная единица).

Давайте подождем, пока наши коллеги, управляющие десятками, а иногда и сотнями тысяч наименований, выйдут из комы, после этих слов. Таких отраслей довольно много: ТНП (FMCG — Fast Moving Consumer Goods, товары повседневного спроса, товары народного потребления), канцтовары, книжная торговля, запчасти для автомобилей, с/х техника, авиастроение, торговля стройматериалами, различной фурнитурой и многие другие.

Управлять запасами необходимо поартикульно. Почему я столь категоричен? Перед снабженцем (закупщиком, байером, инженером отдела материально технического снабжения, логистом и т.д.) всегда стоит задача заказать конкретные SKU. Никто не заказывает «товар вообще». Кроме того, нужно четко представлять, когда и сколько. Не стоит пугаться, к счастью, подавляющее большинство расчетов можно и нужно автоматизировать.

В-четвертых, все, написанное в этой книге, будет работать для любого склада, имеющего вход (приход) и выход (списание). Это может быть склад сырья, комплектующих, готовой продукции, з/ч на производстве. Это может быть розничный магазин.

Подходы и алгоритмы универсальны и едины. И это замечательно!

В-пятых, давайте сразу договоримся о важном законе логистики: чем ближе к конечному пользователю, тем все расчеты точнее. Именно по этой причине на Западе уже давно производители анализируют, а зачастую и контролируют, запасы внутри всего канала дистрибуции (от производства до конечного пользователя). Это позволяет им убрать «лишний жир» в запасах из всей цепочки посредников. Кроме того, уже и в России широко используют сервис, который состоит в том, что поставщик управляет запасами и несет ответственность за бесперебойное снабжение своего клиента.

В этом случае, он видит продажи своих товаров и обязан своевременно и в полном объеме возмещать их. Этот сервис является отраслевым стандартом в аптечном и книжном бизнесе. Рынки авто з/ч, продуктов питания также стремительно развиваются в этом направлении.

В-шестых, в подавляющем большинстве случаев мы будем оперировать натуральными единицами – тонны, м3, м2, кг, шт. и т. д. Договорились?

Ну что ж. Кто не спрятался, я не виноват.

Признаки плохого управления запасами

Первое, что обычно бросается в глаза – это возрастающее число задержек выполнения заказов. Наверное, последнее, что можно рекомендовать в продажах – это «кормление завтраками» клиентов. Особенно ценных. Понятно, что ни к чему хорошему это привести не может. В «лучшем» для вас случае, вы заработаете репутацию ненадежного поставщика и попутно статус неосновного (к вам будут обращаться, если у основного вдруг возникнут перебои).

В худшем случае, заказ просто отменят. Но и тут возможны варианты в диапазоне: просто забыв о вашей фирме до раструбления на весь рынок этой ситуации и выставления штрафа или санкций.

Столкнувшись с нехваткой запасов, первое приходящее на ум – это увеличение складских запасов. Естественно, ведь их не хватает. Однако, не все так просто, как хотелось бы. На страницах этой книги (впрочем, как на других своих книгах) я буду много раз ванговать, демонстрируя «чудеса» ясновидения. На самом деле все очень просто – я рассказываю про свой опыт, полученный во время ожесточенных боев за оптимизацию складских запасов в штате различных фирм и в качестве привлеченного консультанта. Итак, первое, что делают практически все при нехватке товаров – это увеличивают запасы. И вот уже финансовый директор, главбух или собственник бегают по потолку, потому что значительное увеличение запасов (иногда их удвоение) не помогло решить проблему. Запасов некоторых артикулов хватит на месяцы (а иногда на годы), а других нет совсем. И клиенты вопят, как потерпевшие.

Дело в том, что если у вас не выстроена структура управления запасами, то склад легко превращается в черную дыру, способную похоронить любое количество товара. И все равно по некоторым атрибутам у вас будет дефицит, а по другим избыток.

Еще одним довольно явным признаком проблем служат непечатные слова, доносящиеся со склада (как бы далеко он ни находился от офиса), когда новую партию товара просто некуда размещать. Я работал в фирме, у которой рабочий день склада начинался с вывоза десятков паллет на рампу, чтобы хоть как-то освободить рабочее пространство. А вечером кладовщик плечом наваливался на ворота, чтобы закрыть их.

О неликвидах будет сказано отдельно. Но сейчас, давайте просто констатируем, что их наличие говорит о грубых просчетах в управлении запасами. И чем больше у вас таких артикулов, тем грубее ошибки.

К довольно экзотическому, зато легко автоматизируемому, критерию относится большой разброс коэффициентов оборачиваемости по основной номенклатуре (продукты категории А и В в терминологии ABCD-анализа). Про эти параметры мы поговорим в свою очередь.

Однако, уже сейчас я хочу ответить на постоянно задаваемый мне вопрос. Какой у меня должен быть коэффициент оборачиваемости? Любой человек, назвавший число, попросту не понимает сути вопроса. Например, у розничных магазинов по основной номенклатуре коэффициент оборачиваемости может быть сотни (в год). А на рынке натурального каучука – единицы.

Именно поэтому ваше внимание должен привлечь именно их существенный разброс. И то, вам придется внимательно проанализировать причины этого явления. Вполне возможно, что они носят объективный характер и не зависят от чьей-то нерадивости.

Нельзя объять необъятное или Границы возможного

Есть расхожая фраза: «Политика – это искусство возможного». На самом деле, всё, что угодно – искусство возможного. В том числе и логистика. Не ждите чудес и волшебных палочек. Полностью покорить хаос и неопределённость невозможно. (К счастью, иначе какой скучной была бы жизнь.)

В конце концов, первое правило менеджмента гласит, что *не бывает безрисковых и беззатратных решений*. Наша с вами задача, сделать эти риски и затраты оптимальными, а значит, приемлемыми.

Давайте очертим границы возможного в управлении запасами:

- время исполнения заказа колеблется в ожидаемом и приемлемом диапазоне;
- спрос колеблется в ожидаемом диапазоне;
- цены колеблются в ожидаемом диапазоне.

Часто говорят, что какая-то наука вышла из практики. Про управление запасами такого нельзя сказать. Оно никуда не выходило. Логисты – это удивительные специалисты, придумавшие элегантные, красивые и эффективные способы выкручиваться из, казалось бы, безвыходных ситуаций. (Множество этих способов мы разберем по ходу книги). Лично у меня этот подход вызывает искреннее уважение. По мере погружения в управление запасами, вы увидите, сколько рациональных и взвешенных подходов используют логисты, чтобы снизить риски и неопределенность.

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.