

Дефицит – как его считать и контролировать.

Дефицит – это срочная потребность в позиции, которой нет у вас на складе. Ситуация эта приводит к легко просчитываемым затратам. И, если у перепродающих компаний это выливается в потерю от недополученной прибыли, то у производственных компаний может стать причиной простоя мощностей, что чревато ощутимо большими потерями. Кроме этого, в обоих типах компаний ситуация регулярного значительного дефицита может привести к потере части клиентов!.. Но, несмотря на все эти возможные негативные последствия дефицита, очень многие компании – не только не управляют дефицитом, но даже не считают его!..

Как получать данные о дефиците.

Есть четыре наиболее распространённых варианта получения в компаниях данных о дефиците.

1. Внедрение документа предзаказа, когда сотрудники, формирующие заказ, не видят остатки склада, а забывает данные о том, что им требуется. На основании этого документа строится счёт или накладная на перемещение, в которую попадают все имеющиеся на остатках количества из предзаказа. А параллельно формируется первичный документ дефицита, в который попадают все количества из предзаказа, которых на остатках склада – не оказалось.
 - Плюсы. Формирование документов дефицита становится автоматическим и как бы объективным – сложно поспорить, что дефицита не было.
 - Минусы. Могут быть: как недостаточные данные о дефиците, когда сотрудник, уже знающий об отсутствии позиции не будет тратить время, чтобы забить её в новые предзаказы; так и излишние данные о дефиците, когда в надежде на появление остатков в виде предзаказа будет оформляться одна и та же потребность. Кроме этого теряется возможность интерактивного оповещения потребителей об отсутствии нужной им позиции, чтобы они могли осуществлять более удобный подбор нужных им позиций.
 - Применять такую систему лучше всего при расчёте дефицита распределительного центра, обслуживающего филиалы или магазины, которые скидывают заявки на поставку не чаще, чем раз в неделю.
2. Формирование первичных документов о случившемся дефиците сотрудниками компании напрямую. При такой организации процесса сотрудники, которые выявили дефицит, оформляют отдельный первичный документ дефицита, куда заносят данные о позициях и количестве, которые были нужны, но их не было на остатках.
 - Плюсы. Отсутствие автоматически вносимых завышенных или недооценённых данных о дефиците.
 - Минусы. Зачастую: либо отсутствие, вообще, каких-либо документов – если сотрудники никак не заинтересованы в их занесении; либо наоборот – специальное внесение подложных документов, если сотрудник имеет от этого какой-то интерес.
 - Применять такую систему лучше всего в ситуации со 100%-ным обеспечением спроса запасами. В таком случае в такие первичные документы дефицита будет заноситься только информация о спросе на продукцию, которая, вообще, не представлена в ассортименте компании. На основании этой информации можно будет определять, какой ещё ассортимент пользуется регулярным спросом, а значит, его требуется завести.
3. Расчёт дефицита с помощью применения к имеющимся данным об истории отгрузок и остатков некоторых вводимых гипотез. Изначально формулируется некая гипотеза, например: «В те дни, когда продукции на остатках не было, мы продали бы столько же, сколько продавали в предыдущие дни, когда остаток был.» При всей логичности данной гипотезы – никто вам, разумеется, не гарантирует подобного, и реальный спрос при нулевых остатках мог быть, как значительно выше, так и значительно ниже. Однако благодаря применению такой гипотезы можно оценить дефицит математически, – в принципе, не формируя никаких первичных документов.
 - Плюсы. Автоматический расчёт дефицитов. Отсутствие затрат на непродуктивное занесение первичных документов о дефиците – будь то напрямую или через

предзаказы. Заинтересованным сотрудникам сложнее фальсифицировать информацию о дефиците.

- Минусы. Сложность математических моделей, используемых для корректной оценки дефицитов. Возможность технической или логической ошибки, которая может приводить к ошибочным результатам.
- Применять такую систему можно везде, где это экономически целесообразно. При этом внедрение такого расчёта – не так уж и дорого, например, готовый для 1С модуль, который позволит рассчитать автоматически дефицит, да ещё на основе полученных данных построить прогноз спроса на будущее – стоит на <http://prognoz-prodaj.ru/> всего 37 760 рублей.

4. Сводный вариант из метода один или два – с третьим.

- Плюсы. возможность собрать все плюсы указанных выше методов и нивелировать минусы за счёт объединения третьей модели с первой или второй.
- Минусы. Такой синтез, вовсе не тривиален, как может показаться сначала, так как для каждого случая отличающихся значений: расчётного и по первичным документам – надо продумать систему принятия решения, какое же из них или какую их комбинацию – брать в расчёт.

Так какой же дефицит?

Если вы только что остановились в недоумении на слове «расчёт» с вопросом, а четыре методики чего мы тогда рассматривали до этого, то поясню на примере. «Дефицит в миллион рублей – это много?» – Для некоторых компаний – это больше их оборота, а на фоне десятков миллиардов рублей, такой дефицит теряется в статистической погрешности. То есть, чтобы понимать всю критичность ситуации надо оперировать не абсолютными значениями, которые нам ещё понадобятся для финансового обоснования дополнительных трат на борьбу с дефицитом. Для оценки же дефицита и его динамики надо использовать относительные значения – то есть тот же дефицит, но выраженный в процентах. И вот тут возникает вопрос, а в процентах от чего? И здесь тоже есть варианты: в концепции **ТУЗ** – Тотального Управления Запасами – эти варианты принято называть типами или порядками дефицита.

1. Первый тип – самый простой: когда мы считаем количество индикаторов дефицита на складе – **вычерков** – то есть не полностью выполненных отгрузок со склада из-за отсутствия там нужного товара, после чего делим это количество на общее количество заявок, поступивших на склад. Однако при всей простоте данной методики её стараются не применять. Во-первых, в таком случае никак не отличаются друг от друга ситуации, когда мы отгрузили на миллион и вычеркнули на тысячу, и наоборот, когда мы вычеркнули на миллион и отгрузили на тысячу. Во-вторых, у сотрудников появляется возможность фиктивного уменьшения дефицита за счёт разбивки заявок на несколько документов для «различных» складских участков, что увеличивает количество «успешно» выполненных отгрузок. Хотя для предотвращения таких махинаций помогает вариация данной методики, основанная на расчёте дефицита уже не по количеству документов, а исходя из количества вычеркнутых строчек в этих документах по отношению к общему количеству строчек во всех заявках. Эту методику расчёта применяют на участках с однотипной продукцией и примерно одинаковыми по объёму заказа внутренними или внешними клиентами.
2. Второй тип – самый распространённый. Такую популярность он снискал благодаря тому, что высвечивает дефицит с самой важной для высшего руководства и владельцев компании точки зрения – финансовой! А именно – даёт оценку процента недополученной из-за дефицита выручки компании. Расчёт осуществляется по следующей формуле:
процент дефицита = сумма дефицита / (сумма дефицита + сумма продаж), где:
сумма дефицита получается одним из четырёх рассмотренных выше способов.
3. Третий тип – это совмещение первых двух. Мы оцениваем сумму заявок, не обеспеченных в полном объёме, и делим их на сумму всех заявок. Такую модификацию расчёта дефицита используют при расчёте потерь на поставках в розничные сети, которые выставляют серьёзные штрафы за недопоставки. По той же причине эту модификацию используют на некоторых производствах – в таком случае, штраф оказывается неявным, но в случае простоя производственных мощностей из-за нехватки одной единственной детали, это вполне оправдано.

Борьба с дефицитом.

После того, как данные о дефиците собраны, и сведены в нужной формуле, обычно всегда встаёт вопрос, как сделать так, чтобы он стал меньше. Можно, конечно директивно обязать кого-нибудь сотрудника отвечать своей зарплатой за дефицит, превышающий определённые нормы, но как показывает практика, предприятие в таких случаях теряет гораздо больше, чем сотрудник. Да и закладка всего и побольше, уводя от дефицита, толкает нас в другую крайность, которая чревата списаниями по сроку годности, длительной заморозкой средств, неликвидами и увеличением затрат на хранение. Вообще, всегда лучше работать с причиной, а не следствием, сам же дефицит – это всегда неприятное следствие, поэтому будем формулировать решения именно для причин дефицита, которые обычно бывают следующие.

Фиктивные резервы. У вас на складе остаётся малое количество по какой-то позиции, но в принципе, его должно хватить до прихода следующей поставки. И вдруг, кто-то из ушлых сотрудников резервирует всё оставшееся количество под себя, чтобы потом в любом случае не испытывать дефицита по этой позиции, хотя, возможно, ему она и не понадобится до самого момента прихода следующей поставки. При этом все остальные сотрудники вынуждены испытывать реальный дефицит, в случае если им понадобится эта позиция, так как они её со склада взять не смогут – она зарезервирована.

Решение: ввод ответственности для сотрудников, которые долгое время не используют свои резервы и автоматическое снятие с резерва, если он не реализован по прошествии определённого времени.

Крупная потребность. У вас лежит запас ещё на две недели, очередной заказ уже сделан, и придёт на склад через 3-4 дня. Вроде бы для паники причин нет, но, вдруг, у кого-то из внутренних или внешних клиентов возникает острая потребность в крупном объёме по этой позиции, и он скупает весь запас по ней.

Решение: стараться отгружать крупные объёмы – под дополнительный заявку-заказ у поставщика для этого клиента. Внешним клиентам за предварительный заказ можно даже дополнительную скидку давать – в любом случае, для компании это выйдет дешевле, чем хранить такой объём долгое время на складе, а потом ещё и с дефицитом остаться. В случае если клиент хочет получить весь свой крупный заказ здесь и сейчас, то общаться с ним на предмет постепенной поставки в процессе прихода этой продукции к вам на склад. Скорей всего, технологические процессы всё равно не позволят ему использовать весь приобретаемый объём по позиции, и он – такой, только чтобы сэкономить на доставке и получить максимальную скидку. Поэтому можно фиксировать цены и обещать бесплатную доставку, главное – договориться о том, что прямо сейчас будет только частичная отгрузка, а вторая часть будет доставлена ему бесплатно уже после прихода следующей партии.

Отсутствие проверенных поставщиков. Часто причиной крупного затяжного дефицита становится банкротство основного поставщика, который вдруг оказывается единственным и неповторимым. Судорожные поиски замены, спешные переговоры, и первые поставки, которые не редко оказываются – «первым блином», не улучшают ситуацию с, и так уже давно пустым складом. Не такой страшной ситуацией, но тоже приводящей к существенному дефициту может стать задержка прихода на склад конкретной поставки. Причиной может оказаться: и долгая таможня, и потеря в дороге, и ещё что-то – в любом случае компания нуждается в наличии по каждой позиции поставщика поблизости, который пусть и не по самым лучшим ценам обеспечит её всем необходимым до прихода уже основной поставки от основного поставщика.

Решение: создание реестра проверенных поставщиков, в котором для каждой закупаемой товарной группы должны быть проставлены:

- основной поставщик;
- поставщик для замены основного, если с ним что-то случится;
- поставщик для перехвата, если будет задержка поставки от основного поставщика.

В качестве этого поставщика для перехвата может выступать любая компания, находящаяся по близости – даже прямой конкурент компании.

Нереальные сроки поставки. Вы можете оценивать дефицит – не только по компании в целом или для конкретных позиций, но и в разрезе поставщиков, филиалов, сотрудников, которые отвечают за поставку этих позиций. И если по какому-то из поставщиков регулярно выявляется

дефицит, то, скорей всего, заказ к нему осуществляется слишком поздно. В результате к моменту, когда приходит товар – постоянно наступает дефицит.

Решение: расчёт реальных сроков поставки через разницу между датой формирования заказа поставщику и датой поставки продукции на склад, чтобы начинать заказ исходя из этого реального значения.

Ошибки при закупке. Так или иначе, но все люди ошибаются, – не исключение и сотрудники отдела закупок. Как говорится, если «у каждого врача есть своё кладбище», то у каждого снабженца – есть свой «лишний нолик». С точки зрения дефицита ошибкой может быть неадекватно маленький заказ, или перепутанная позиция, которой вовек столько много не понадобится, а по той позиции, которую в результате не закупили – будет жёсткий дефицит.

Решение: регламентация и автоматизация бизнес-процесса снабжения. Кроме очевидного выигрыша от уменьшения количества ошибок, а значит и возникающего из-за них дефицита, автоматизация позволяет ускорить выполнение многих работ и вывести решение многих логистических задач на качественно иной уровень точности.

Нехватка денег. Распространённая ситуация, когда успешная быстро растущая компания, постоянно испытывает дефицит денег, а значит и продукции, которую она не может купить.

Решение: помочь может только чёткое финансовое планирование, по крайней мере, стратегических решений о значительном увеличении ассортимента или крупных тратах, которые быстро не вернутся в компанию. Цель – не допустить разрывы в ликвидности компании, которые могут привести к дефициту и как следствие «надрыву роста», который нередко заканчивается банкротством ещё недавно такой успешной компании.

Вывод.

Дефицит – не так сложно считать, по крайней мере, в первом приближении. Эффект же от его снижения – ощущается мгновенно в выручке компании. Поэтому предприятия, которые начали чётко считать дефицит, и стараются управлять им – уже сейчас реже испытывают дефицит в продукции и зарабатывают на том же рынке больше, чем их конкуренты, которые относятся к дефициту, как к неизбежному злу.

Однако мне не хочется, чтобы после прочтения этой статьи оставалось устойчивое ощущение, что дефицит – это всегда плохо. Например, в компании, где я сейчас работаю: <http://izbenka.msk.ru/> – дефицит в 6% изначально закладывается в модели управления запасами. Мы вынуждены так делать, так как вся наша молочная продукция – полностью натуральная, и сроки её хранения – обычно меньше недели, а часто составляют, вообще, 2-3 дня. В таком случае попытка обеспечить потребление на все 100% приводит к серьёзным списаниям дорогой в себестоимости продукции, которые могут доходить до 30% от объёма продаж! Поэтому нам дешевле сознательно поддерживать дефицит на уровне 6%, чем постоянно списывать такие объёмы себе в убыток.

Автор – Разгуляев Валерий
Взято с <http://upravlenie-zapasami.ru/>