

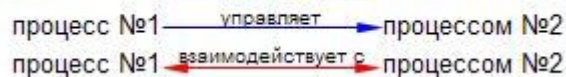
Взаимодействие маркетинга, закупок и логистики при управлении запасами

Неслаженность действий отделов логистики, закупок и маркетинга может привести и к значительной затоварке или даже неликвидам, и к дефициту в компании, то есть в любом случае – к существенным затратам. Как должно быть поставлено это взаимодействие? Какие возможны способы и конкретные примеры решения наиболее частых проблем, встречающихся при управлении закупками?

Существуют три возможных варианта построения системы закупок, при каждом из которых приоритетными становятся задачи того или иного отдела:

- выталкивающая система (отдел маркетинга обеспечивает необходимые продажи, а отдел логистики – складирование и транспортировку того, что поставил отдел закупок);
- вытягивающая система (отделы закупок и логистики обеспечивают своевременную поставку и транспортировку необходимого ассортимента, с нужными характеристиками и в нужный срок, определяемыми отделом маркетинга);
- сбалансированная система (все три отдела учитывают задачи друг друга и стараются решить их совместно, исходя из наилучшего результата и оптимизации общих затрат; при этом ответственным за учёт прямых и косвенных затрат на всех этапах и вынесение окончательных управленческих решений выступает отдел логистики).

ОБОЗНАЧЕНИЯ:



ВЫТАЛКИВАЮЩАЯ СИСТЕМА:



Обычно такая система образуется при организации филиала продаж производственной компанией. При ее использовании, как правило, руководство филиала формирует план

продаж, не соизмеряясь с реальными возможностями. Акцент делается именно на продажи, а не на прибыль, в итоге возможны даже продажи себе в убыток. При этом заметно большое влияние одного или нескольких поставщиков. На складе филиала некоторые позиции, которые поставщик дал на реализацию, лежат в очень большом количестве (то есть нет затрат на запасы, однако, складские затраты на обслуживание этого остатка есть, и их несёт филиал, а не поставщик).

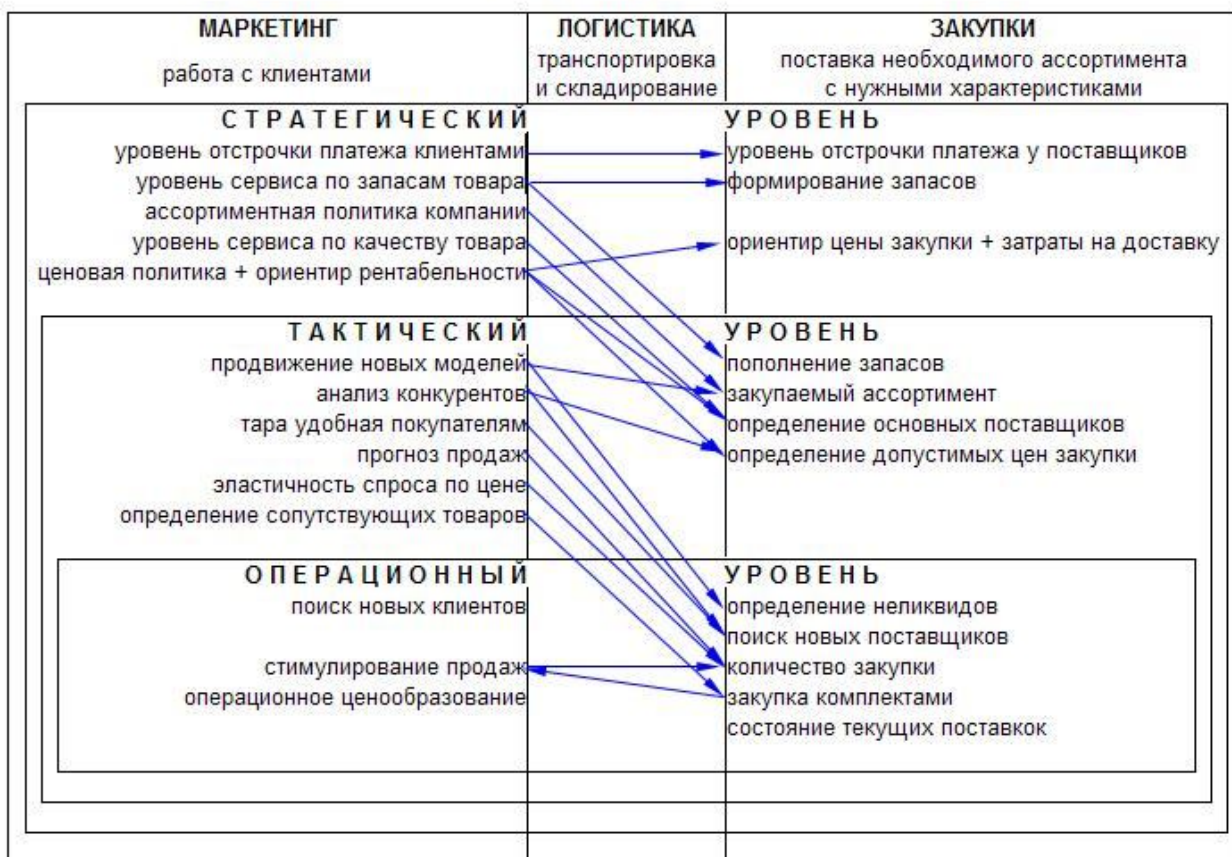
Плюсы системы:

- лояльность филиала стратегическому поставщику;
- у филиала широкие возможности по товарному кредиту;
- возможность позиционирования филиала как представительства поставщика.

Ее минусы:

- использование склада филиала для нужд поставщика (перекладывание на плечи филиала затрат на хранение, которое не всегда компенсируется поставщиком) – в результате снижение рентабельности;
- потеря некоторых сегментов потенциальных клиентов и вместе с ними – возможной прибыли;
- не всегда оптимальное пополнение запасов – обычно оно подстраивается под график отгрузки стратегических поставщиков;
- медленная реакция на изменения рынка и, как следствие, потеря конкурентоспособности.

ВЫТЯГИВАЮЩАЯ СИСТЕМА:



Она характерна для клиентоориентированной компании (когда это является её единственным или основным конкурентным преимуществом). Также к ней часто переходят от вытаскивающей системы при усилении конкуренции на рынке.

План продаж при ее использовании обычно не формируется, или это происходит время от времени – бессистемно (отдел логистики вынужден формировать прогноз продаж, чтобы хоть как-то спланировать закупку и доставку). Очень велико влияние крупных клиентов,

причём никто не считает затраты, которые идут на их обслуживание. Упор делается на удовлетворение потребностей клиента, при этом затраты либо не учитываются, либо учитываются для анализа общей финансовой деятельности компании – в итоге, так же как и при выталкивающей системе, возможны даже продажи себе в убыток. Вполне естественно, что при такой системе отношения с поставщиками становятся «натянутыми», в результате возникают постоянные проблемы со своевременной поставкой не складских позиций или большого количества товара под заказ клиента.

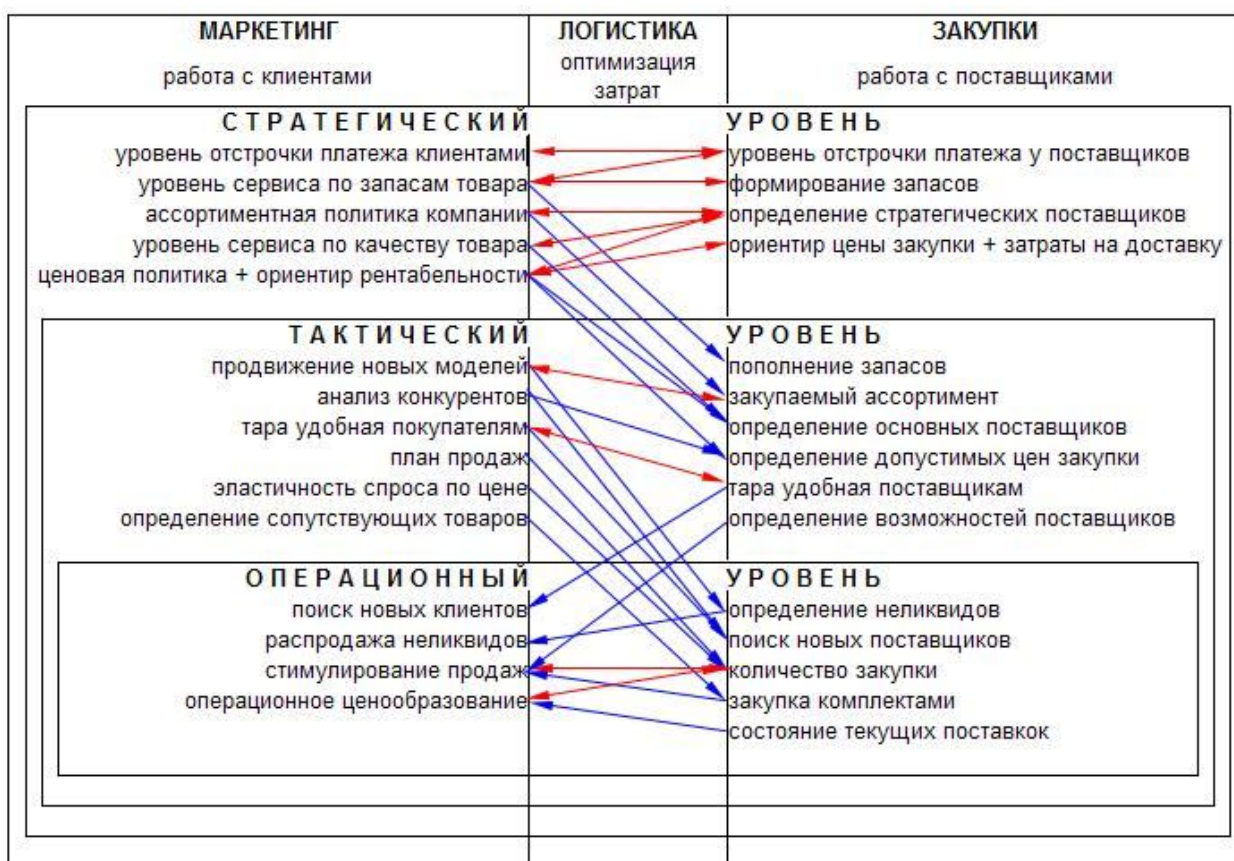
Плюсы системы:

- максимальный охват потенциальных клиентов;
- лояльность клиентов;
- незначительные неликвиды (закупается только то, что необходимо).

Минусы:

- высокие затраты на доставку и неоптимальные запасы;
- слабая прогнозируемость – в результате авральный тип работы;
- сложность выстраивания отношений с поставщиками.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА:



Она, как правило, образуется при организации дистрибьюторской компании (когда эта деятельность является единственным или основным источником дохода компании) или из вытягивающей системы при усилении конкуренции в нише рынка компании. Эта система предполагает акцент на прогнозирование и планирование продаж, закупок, движение запасов. При этом учитываются самые разнообразные факторы, влияющие на планирование. Большое внимание уделяется всем затратам на пути товара от поставщика до клиента. Очень часто это требует использования системы (как правило, автоматизированной), связывающей все отделы и процессы предприятия. Любые внедрения первоначально долго и тщательно просчитываются и моделируются.

Из плюсов системы можно выделить следующие:

- минимальные затраты на единицу продукции;

- оптимальные запасы и способ их пополнения;
- заведомо прибыльная деятельность (все стратегические цели имеют свою «цену», и, допуская в некоторых случаях убыточную тактику, компания делает это осмысленно и с определенными целями).

Из минусов:

- компания может нести серьезные убытки при отсутствии слаженности действий или поддержки управленческих решений разными отделами;
- сложные системы расчётов показателей, необходимых для работы;
- громоздкие системы автоматизированного управления, требующие качественной поддержки отдела информационных технологий.

Тенденция времени

Ещё совсем недавно во многих компаниях под давлением конкурентной борьбы происходил переход от выталкивающей системы к вытягивающей (принцип «клиент всегда прав»). И поскольку именно отдел маркетинга работал теснее всех с клиентами, он занимал главенствующее положение. Однако, необходимость снижения затрат (принцип «всё, что не потратил – считай, заработал») заставляет предприятия пересматривать свою политику в пользу сбалансированной системы. При этом не всегда подобные переходы бывают «мягкими» и удачными. Приведу примеры того, как наиболее эффективно можно перейти от выталкивающей или вытягивающей систем к сбалансированной с точки зрения решения конкретных наиболее типичных проблем, которые возникают при использовании двух первых систем.

Стратегический уровень: формирование запасов и уровень сервиса

Компания использовала выталкивающую систему. Ее проблема заключалась в следующем: отдел закупок формировал запасы, которые не позволяли отделу маркетинга поддерживать конкурентоспособный уровень сервиса клиентам по ассортименту и запасам – в результате компания недополучала прибыль. Решение (переход к сбалансированной системе): отдел маркетинга начал формировать данные по дефектуре (неудовлетворённому спросу) каждой позиции с ориентировочной ценой продажи. На основании этих данных отдел логистики начал регулярный пересчёт эффективных размеров запасов по каждой позиции, исходя из окупаемости затрат на их поддержание за счёт ориентировочной прибыли от их продажи. Отдел же закупок начал в своей работе в первую очередь учитывать именно необходимость поддержания запасов на этом уровне.

Другой пример уже касается компаний, использующих вытягивающую систему. Их типичная проблема: отдел маркетинга требует больших запасов для удовлетворения любых потребностей клиентов, в результате затраты на поддержание запасов очень высокие, а следовательно, рентабельность компании – низкая. Решение: отдел логистики рассчитывает по каждой позиции оптимальную пару «уровень сервиса – количество запасов», когда прибыль от продаж будет заведомо покрывать затраты на запасы. Отдел закупок берет на себя обязательства своевременно этот уровень запасов пополнять, а отдел маркетинга – заранее предупреждать о предполагаемых колебаниях спроса для его обеспечения закупкой дополнительных объёмов.

Тактический уровень: тара удобная поставщику, тара удобная покупателю, тара удобная для транспортировки

При использовании компаниями выталкивающей системы указанная проблема выглядит обычно следующим образом: отдел закупок приобретает товар в таре, удобной поставщику, в результате такая тара не всегда удобна для транспортировки, и, следовательно, компания несет дополнительные затраты. Кроме того, такая тара не всегда удобна для покупателей. Решение: отдел маркетинга формирует список различных вариантов тары с предполагаемыми объёмами их продаж. Отдел закупок по каждому

варианту предоставляет данные об удорожании на единицу продукции. На основании консолидации этих данных и информации о затратах на доставку и переформирование запасов, а также, исходя из возможностей склада, отдел логистики рассчитывает, есть ли необходимость в поддержании запаса для каждого типа тары. После этого принимается управленческое решение о закупке этих типов тары у поставщиков или, если это дешевле, о переформировании закупленного товара в нужную тару силами компании.

Типичная проблема из этой же области для компании, которая применяла вытягивающую систему, заключалась в следующем. Отдел маркетинга требовал различных вариантов тары (под разных клиентов), в результате отделу логистики приходилось складировать по сути однотипные товары как разные позиции, и затраты на их хранение были завышены. Решение: отдел логистики произвёл унификацию различных вариантов тары (было принято решение о нанесении на этикетку описания товара сразу на двух языках вместо наличия разного типа запасов, отличающихся только текстом на этикетке). Были продуманы стандартные схемы переформирования тары из одной в другую (паллета, короб, единичная упаковка). После этого эксперты оценили необходимость поддержания запасов по каждому типу (с расчётом затрат на закупку, приёмку, переформирование, складирование, отгрузку) и оставили только те варианты тары, прибыль по которым окупает все эти действия.

Операционный уровень: объем закупки и стимулирование продаж

Компания, использовавшая выталкивающую систему, столкнулась со следующей проблемой. Отдел закупок осуществлял закупку, просто выбирая оговорённые ранее с поставщиком объёмы. Отделу же маркетинга приходилось заниматься только распродажами залежалого товара и продвижением новой продукции стратегического поставщика. В результате влияние маркетинговых акций на рост прибыли филиала было минимальным. Решение: была выработана схема чёткого взаимодействия – отдел закупок предоставил данные о необходимом времени на поставку каждого типа продукции от каждого поставщика, и отдел маркетинга теперь мог дозаказать дополнительный объём по любой позиции под реализацию стимулирующих акций, исходя из времени поставки, утверждённого отделом закупок.

Другая компания, уже использовавшая вытягивающую систему, столкнулась в этой связи с другой проблемой. Из-за отсутствия двустороннего взаимодействия между отделом маркетинга и отделами закупок и логистики под акции по стимулированию продаж отдел закупок не всегда успевал закупить, а отдел логистики – поставить необходимое количество нужных позиций (зачастую директивные указания просто физически нельзя было выполнить). В результате эффективность акций по стимулированию была очень низкой, а иногда был и обратный эффект – падала лояльность клиентов, которые хотели поучаствовать в акции, но не смогли. А, кроме того, взаимоотношения между отделами становились ещё хуже из-за постоянного поиска виновных в произошедших провалах и «спихивания» проблем системы взаимодействию на конкретные отделы или исполнителей. Решение: было налажено тесное взаимодействие между отделами закупок, маркетинга и логистики. Результаты всех акций по стимулированию продаж заранее планировались отделом маркетинга, отдел логистики оценивал затраты на обслуживание, и, только если прибыль окупала затраты или это была имиджевая акция с согласованными затратами, происходило планирование слаженной закупки и доставки объёмов, необходимых для осуществления акции. В результате эффективность проведения акций выросла, а взаимоотношения между отделами стали улучшаться, и начали налаживаться горизонтальные связи.

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