

КРИЗИС И ЗАПАСЫ ЗАПЧАСТЕЙ

Статья в журнале «Правильный автосервис», июнь 2009

«Бланк заказа на запчасти в неопытных руках так же опасен, как незаполненный банковский чек».

КТО ВИНОВАТ?

В кризис остро встала проблема оптимизации запасов на складах запасных частей. Многие автодилеры обнаружили, что стоимость запасов лежит тяжелым бременем на балансах предприятий, причем часть запасов не имеют перспектив сбыта и подлежат списанию с отнесением на убытки.

Ответ на вопрос «Кто виноват?» руководство находит быстро, наказывая сотрудников службы запчастей, но не себя, хотя наказывать следует именно руководителей предприятий. Это они установили понижающую иерархию статусов и зарплат: «белая кость» с высокими зарплатами и бонусами – сотрудники, торгующие автомобилями и «черная кость» с пониженными зарплатами и бонусами – сотрудники сервиса и службы запчастей.

Но квалификация сотрудников и интенсивность труда в сервисе и службе запчастей намного выше, а возможности заменяемости сотрудников гораздо ниже. Недаром в кризис без сожаления увольняют продавцов, маркетологов и рекламщиков - их нельзя перевести в сервис и на запчасти, они для этого непригодны. При этом опасаются остаться без ведущих специалистов сервиса и служб запчастей - найти новых весьма проблематично (к тому же эти сотрудники по квалификации и ответственности могут без проблем расти вплоть до уровня генерального директора). В результате пониженная мотивация специалистов службы запчастей приводит к равнодушию, отсутствию интереса к анализу спроса и прогнозу потребности рынка, к небрежности и ошибкам при заказах поставок и, как следствие, к образованию излишних запасов и неликвидов.

Ответ на вопрос «Что делать с неликвидами?» топ-менеджеры известных автодилерских компаний пытались найти на 31 заседании клуба «Автобосс» при агентстве «Автокадр» по теме: «Забывтые миллионы на складе запчастей! Как найти и оживить потерянные деньги на своем складе?» Для выступлений были приглашены представители от регионального склада автопроизводителя, от дилеров, от оптовых операторов запчастей и расходных материалов.

Среди мнений, высказанных участниками заседания, к сожалению, не было ни одного, предлагающего усиление мотивации работников служб запасных частей.

Даже самый, на мой взгляд, компетентный гендиректор на мой вопрос ответил, что платит товароведу-логисту по запчастям на 20% меньше, чем товароведу-логисту по автомобилям, а ведь он сам прошел школу работы с запчастями. И тут же в докладе рассказал, как много сил и времени уходит на избавление от неликвидов, сколько методов их реализации они применяют. Но кто накопил неликвиды? Товаровед по авто работает с сотней – другой моделей и модификаций машин, а товаровед по запчастям – с тысячами наименований деталей. Цена ошибки у товароведа по авто не так велика, даже по стоимости – ну закажет не тот цвет, не ту комплектацию, будут трудности с продажей 1-2 машин. Цена ошибки товароведа по запчастям только кажется небольшой – ошибки накапливаются и выражаются в неликвидах, которые реализовать просто невозможно, остается только списывать на убытки. Неликвиды на складах некоторых

дилеров достигают 10-15% стоимости запасов, порой больше стоимости сотни автомобилей.

У руководителей многих наших автодилерских фирм отсутствует понимание сложности и ответственности работы персонала, заказывающего запчасти, а западные дилеры говорят: «Бланк заказа на запчасти в неопытных руках так же опасен, как незаполненный банковский чек». Работа с номенклатурой запчастей настолько сложна и кропотлива, что без заинтересованности и творчества она становится скучной рутинной и неизбежно приводит к образованию неликвидов. Работу с запасными частями трудно назвать увлекательной, мало кто из специалистов после вуза готов посвятить ей всю трудовую жизнь. Следовательно, интерес и творчество нужно стимулировать и поощрять.

У нас в стране никак не привется понимание того, что служащий высокой квалификации с многолетним стажем может зарабатывать больше его молодого начальника, как это практикуется в развитых странах. Например, мой пожилой опытный подчиненный на фирме в Дании, получал столько же, сколько и я, вновь назначенный начальник отдела запчастей. Другое дело, что стартовые суммы окладов для рядовых и руководящих должностей заметно отличаются, но ежегодные надбавки за стаж и опыт у служащих стимулируют их повышать квалификацию и держаться за свою работу.

ПРИЧИНЫ ОБРАЗОВАНИЯ НЕЛИКВИДОВ

На заседании не обсуждались причины образования неликвидов, а их много. Рискованность содержания запасов состоит в постоянной, ежедневной опасности образования неликвидов — нереализуемых запасов товаров. Они могут образовываться по следующим причинам:

- падение спроса из-за появления конкуренции;
- падение спроса из-за ликвидации потребителя;
- ошибочные закупки излишних количеств;
- ошибочные закупки устаревших товаров;
- порча товаров из-за повреждений, повышенной влажности;
- брак, не замененный поставщиком по рекламациям;
- появление новой модификации товаров, заменяющей прежние;
- оприходование по ошибке;
- пересортица в поставках;
- не списание реализованных товаров;
- пересортица из-за неверной раскладки, обнаруженная при поиске других товаров;
- потери на складе из-за небрежности в указании адресов или нанесения их нестойкой краской, обнаруженные при инвентаризации.

На первый взгляд кажется, что подобные случаи нечасты. Однако если склад работает с номенклатурой более сотни наименований товаров, неликвиды возникают и нарастают быстро.

КОНТРОЛЬ НЕЛИКВИДОВ

Неликвидами считают товары, не реализованные в течение планового срока хранения. Допустимым объемом неликвидов по стоимости считают не более 5% - иначе расходы по содержанию, налоги на имущество, инфляция и т.д. съедают прибыль без всякой надежды на компенсацию - неликвиды не просто лежат - они дорожают с каждым годом, они занимают место на складе. Объем неликвидов по номенклатуре может достигать 20-30% за счет большой номенклатуры деталей новых для рынка автомобилей и деталей для машин, снятых с производства (если принято решение торговать такими деталями).

Только тщательный учет и хорошая организация управления запасами избавят вас от образования неликвидов. Вот некоторая информация, которую складская служба должна готовить

руководству для управления запасами:

- ежемесячный перечень товаров, не пользовавшихся спросом более месяца или двух критерий устанавливается руководством. Это необходимо для принятия мер по ускорению реализации, т. е. высвобождению “замороженных” в товарах средств для дальнейшего использования и предотвращению образования неликвидов, приносящих убытки;
- еженедельный или ежемесячный перечень товаров, запас которых меньше установленного минимума - нужен для своевременного размещения заказов;
- ежеквартальные расчеты оборачиваемости *по каждому наименованию* - это необходимо для принятия мер по оптимизации сроков и объемов заказов новых партий;
- ежемесячный перечень товаров, переданных на реализацию и находящихся у посредников сверх установленных сроков - это нужно для решения вопросов продления сроков реализации или возврата;
- ежеквартальные предложения по списанию испорченных, утерянных, похищенных и неликвидных товаров.

К сожалению, в большинстве предприятий работа по ликвидации мертвых запасов ведется бессистемно. Желательно в компьютерных базах данных предусмотреть параметры для быстрой обработки такой номенклатуры в разных аспектах с целью ускорения принятия мер по избавлению от нее. Выявить такую номенклатуру при помощи компьютера несложно - достаточно включить в программу алгоритм:

- к неликвидам относить остатки товаров, не имевших спроса, например, последние 9 месяцев (исключить новые товары, которые еще не имели спроса);
- к излишним запасам относить товары, имевшие спрос, но остатки которых превышают, например, 6-месячную потребность.

Важно *систематически* заниматься избавлением от неликвидов, иначе за год или два может накопиться такой объем, списание которого станет невозможным без процедуры банкротства.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ НЕЛИКВИДОВ

На заседании не обсуждались методы предупреждения образования неликвидов, некоторые из них приведены ниже.

Приятным кажется зрелище склада, полного товарами, готовыми к немедленной отгрузке. Но если спрос на товары внезапно снизится, предприятие автоматически теряет часть прибыли, которую могло бы получить, если бы товары приобретались как можно ближе к сроку их реализации. Эти потери прямо зависят от количества товаров и сроков их хранения. Физическое и моральное старение и порча при хранении тоже влекут за собой убытки. Конструктивные изменения, предпочтение потребителями других видов товаров, капризы моды могут вызвать мгновенное устаревание товаров.

Нежелателен и слишком низкий уровень запасов. Из-за неизбежных задержек, связанных с размещением заказов, перевозками, складской обработкой товаров, предприятию нельзя закупать товары лишь в момент получения заказа от потребителя.

Автопроизводители рекомендуют своим дилерам добиваться средней оборачиваемости запаса запасных частей на складе 4 – 8 раз в год (только поставляемых автопроизводителями запчастей, без закупаемых на месте сопутствующих товаров). Более частый оборот автопроизводители не могут гарантировать, так как сроки поставок запчастей зависят от удаленности дилеров от региональных складов и условий перевозок. Оптимальным считается запас деталей на период поставки, при этом уровень удовлетворения спроса должен быть 85 % - 95 %.

В связи с необходимостью хранить на складах детали и для новейших автомобилей, кото-

рые может быть понадобятся, и для снятых с производства автомобилей, которые продаются редко, и детали неустойчивого спроса, в управлении запасами устанавливаются параметры для контроля объема запасов произвольно установленных категорий запасов.

Диапазон запасов по срокам движения:

- запас от 0 до 3 месячной потребности - 75 % номенклатуры;
- запас 4 - 6 месячной потребности - 23 % номенклатуры;
- запас 7 - 12 месячной потребности 2 % номенклатуры.

Диапазон запасов по категориям товаров:

Категория	Доля запасов в %
Запчасти	62.8
Расходники (быстро изнашиваемые) части	13.2
Принадлежности устанавливаемые	7.6
Печатные материалы	0.1
Комплекты колес и шин	8.4
Товары длительного пользования	0
Принадлежности не устанавливаемые	1.7
Шины	1.2
Масла, краски	5.0

Запасы нельзя представлять как единую товарную категорию, надо контролировать каждое наименование товаров. В торговых сетях автопроизводителей и глобальных поставщиков запасных частей разработаны и внедряются у всех дистрибьюторов и дилеров системы структурирования запасов и правил их пополнения, разработанные и корректируемые на основе статистики спроса.

Пример структуры запасов и правил их пополнения для одной из сетей приведен в таблице.

Категория	Группы типов заказов	Получено заказов за последние 12 месяцев		Примечание
А Автоматическое пополнение	1	Более 300 заказов		А - категория заказывается через автоматическое пополнение.
	2	Между 101 и 300 заказов		
	3	Между 61 и 100 заказов		
	4	Между 25 и 60 заказов		
	5	Между 13 и 24 заказов		
	6	Между 7 и 12 заказов		
L Обновление запасов	M	Позиции, добавленные специалистом дилера вручную в заявку на пополнение		L - категория должна храниться на складе и планируется вручную.
	1	Более 300 заказов		
	2	Между 101 и 300 заказов		
	3	Между 61 и 100 заказов		
	4	Между 25 и 60 заказов		
	5	Между 13 и 24 заказов		
	6	Между 7 и 12 заказов		
7	Между 4 и 6 заказов			
O Нет оснований для заказов	8	Между 1 и 3 заказами		O - категорию следует заказывать по экспресс-заявкам
	S	Сервисные детали (Заказывают для сервисных акций, потребности между 0 и 3 заказами за 12 месяцев)		
	V	Предложены к списанию (Последний заказ более 2 лет назад)		
	N	Из новых запчастей (не движущиеся более 12 месяцев позиции из группы новой номенклатуры X, Y и Z из S - категории)		
	E	Удаленные из номенклатуры (Детали, отмеченные как удаленные без замены новыми)		
A	Необходимо решение (нет заказов за последние 12 месяцев)			
I Неактивные	I	Неактивные детали		Нет остатка и не запрашивались за 12 месяцев.
S Специальные	X	Новые детали (срок хранения < 6 месяцев)	Более 24 заказов (группа заказов 1 - 4)	S-катеорию следует планировать вручную.
	Y		Между 4 и 24 заказов (группа заказов 5 - 7)	

	Z		Между 0 и 3 заказов (группа заказов 8, V, A, N)
	E	Удаленные новые части	(из X, Y, Z)
	C	Кодированные	
	K	Сервисные (для сервисных акций)	
	D	Разные части(все, что не определено выше)	

Высокоэффективная торговля 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, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.

Выступления на заседании клуба показали, что в стране сформировался большой контингент квалифицированных специалистов по обеспечению рынка запасными частями, таких просто не было еще 15 лет назад, и меня радует тот факт, что многие из них выросли на моих книгах для автобизнеса, значит, поставленная мной цель – подготовка специалистов - достигнута. По выступлениям можно судить, что для избавления от неликвидов автодилеры применяют многие из рекомендованных в моих книгах методов.

**Методы управления запасами запчастей подробно изложены в книге:
Волгин В.В. «Запасные части. Энциклопедия бизнеса», 2009 – см. autoknigi.ru**