

Управление товарными запасами

На вопросы журнала «Логистика: проблемы и решения» отвечает генеральный директор ООО «Концепт Лоджик» (Российская Федерация), к.т.н., Кирилл Сергеевич Толмачев.

1. Каковы, по Вашему мнению, особенности расчета оптимальной величины производственных и товарных запасов?

Классическая теория оптимизации запасов и расчета размера оптимального заказа базируется на принципе минимизации затрат на издержки возобновления, хранения и транспортировки запаса. Однако при использовании таких моделей на практике всегда надо четко понимать, насколько расчетная модель соответствует стратегическим принципам работы компании.

Поясню примером. На растущих рынках лидирует тот, кто успевает «забить» каналы сбыта своим товаром, а не тот, кто везет партии EOQ. Если говорить о работе в кризисное время, то опыт кризиса 1998 в Российской Федерации показал, что выживали те компании, которые имели большие запасы сырья и/или товара.

Если резюмировать ответ на Ваш вопрос шуткой, то «оптимальный» товар в запасе – это такой товар, цена которого от времени хранения растет быстрее, чем издержки. Тогда не возникает затруднений с расчетом оптимального запаса: покупай больше, храни дольше.

Если серьезно, то в **новых экономических условиях** расчет оптимального запаса должен производиться из условия выживания и развития компании в кризисе, исходя из прогнозов стоимости денег и спроса на продукцию. Думаю, что компании в стремлении избежать невыгодных кредитов будут организовывать работу снабжения в формате «*just-in-time*».

2. С помощью каких методов либо мероприятий можно минимизировать расходы на хранение запасов?

Во-первых, необходимо формализовать процедуры, регламентирующие образование запасов и хранение. Это позволит рассчитать затраты компании на формирование и поддержание товарного запаса.

Во-вторых, проанализировать технологии хранения и рассмотреть альтернативные варианты, среди которых могут быть:

- переход от собственного склада к аутсорсингу логопера (или наоборот),
- «уплотнение» хранения за счет перехода на высотные и узкопроходные системы стеллажного хранения.

Как показывает практика, использование автоматизированных складов позволяет существенно снизить операционные издержки на хранение и складскую обработку запаса.

3. Как Вы считаете, нужно ли поддерживать запасы всех товаров на всех складах фирмы, компании?

Вопрос риторический. Ответ зависит от стратегии компании по обслуживанию потребителей. Если рынок позволяет, то экономически целесообразно (сокращение складских площадей, запасов и транспортных расходов) на ближайших складах к потребителю держать товары категории «А» и «В» (быстро и средне уходящие или обрабатываемые).

Медленно продающиеся товары категории «С» можно хранить на удаленных складах и подвозить их по мере требований клиентов. В этой схеме повешенные транспортные расходы на межскладскую перевозку неоптимальной партии товара категории «С» окупаются общей экономией на издержках хранения.

В условиях жесткой конкуренции, когда клиент предпочитает не дробить свой заказ по разным поставщикам и его выбор зависит не только от цены на товар, но и от полноты требуемого ассортимента, все товарные позиции должны быть представлены в непосредственной близости к клиенту. В этом случае «неоптимальность» излишков товарного запаса компенсируется прибылью с повышения объема продаж и охвата рынка.