

ТОРГОВЛЯ КАБЕЛЕМ И ПРОВОДОМ: КАК УПРОСТИТЬ СЛОЖНОЕ?

Резервирование под заказ

Решение о создании единой автоматизированной системы (ERP) на предприятии всегда принимается руководителями предприятия. Как правило, оно дается очень непросто, ведь надо принять во внимание целый ряд факторов, проанализировать возможности и оценить риски, обеспечить окупаемость затрат по созданию ERP. Предполагается опубликовать цикл статей под общим названием «Торговля кабелем и проводом: как упростить сложное?», цель которых показать руководителям предприятий кабельной промышленности, каким образом методический подход и автоматизированная система могут помочь их специалистам обрабатывать логически сложные ситуации, задавать регламенты и правила взаимодействия отделов, координировать работу разных служб предприятия, как наличие такой системы позволяет обеспечить максимальную гарантию исполнения клиентского заказа, повысить конкурентоспособность предприятия и, как следствие, получить большую прибыль.

Отраслевая специфика торговли кабельной продукцией имеет ряд сложностей, и при автоматизации необходимо применение нестандартных подходов. В статье рассмотрены примеры таких подходов, применяемых при резервировании товара под заказы клиентов.

Статья «Резервирование под заказ» является первой из цикла «Торговля кабелем и проводом: как упростить сложное?» Ближайшие планируемые темы цикла:

- ▶ ценовая конкуренция;
- ▶ адресное хранение;
- ▶ адаптивное управление по целевым показателям.

Если цикл заинтересует читателей, он будет продолжен рядом других тем.

Какая проблема является общей и постоянной для большинства руководителей отделов продаж? Это – обеспечение прибыли в условиях ценовой конкуренции. Большинство видов кабеля и провода производится более чем одним заводом и продается более чем одним поставщиком. Например, силовой кабель с медной жилой изготавливают 48 кабельных заводов из 69 предприятий (членов Ассоциации «Электрокабель»), производящих кабельную продукцию. Опытный покупатель всегда пользуется своей возможностью выбирать наилучшее предложение на рынке. Ценовая конкуренция (ее технические сложности заслуживают отдельного обсуждения) является «передним краем» борьбы за покупателя, но реально эта борьба гораздо более «эшелонирована», если так можно выразиться. От фазы запроса предложения до фазы закрытия конкретной сделки проходит много этапов, на каждом из которых можно потерять либо часть прибыли, либо вообще все будущие сделки с этим покупателем (если он сочтет процесс обеспечения продаж неудовлетворительным). Или наоборот – эти прибыли получить. Об этом и поговорим.

Итак, покупатель согласовал с отделом продаж требуемые позиции и длины кабеля и получил счет на оплату. Но отделу продаж надо быть готовым ко многим неожиданностям с его стороны, например: что счет не будет оплачен вовремя или совсем не будет оплачен, что покупатель в какой-то момент попросит изменить содержание и объем заказа, что он попросит подтверждения наличия товара на складе к заданной дате, что ему потребуется срочная отгрузка... Кроме того, реалии бизнеса таковы, что ситуация может осложниться и другими факторами, например: что в какой-то момент покупателей на товар может оказаться больше, чем товара имеется в наличии, что часть товара на складе окажется поврежденной или бракованной, что нужный

товар оказывается не на том складе, с которого согласована отгрузка клиенту, что кабель перед отгрузкой надо перемотать на другие барабаны определенного типоразмера, что имеющиеся остатки кабеля не позволяют обеспечить непрерывность нужных клиенту длин... Чем чаще покупатель будет убеждаться, что у поставщика с обслуживанием его заказа «Нет проблем!» – тем лояльнее он будет к этому поставщику (и тем притязательнее к конкурентам).

Как обеспечить максимальную гарантию исполнения клиентского заказа? Тут нет никаких новых секретов – нужно просто обеспечить резервирование складских остатков под каждый клиентский заказ. Здесь-то и начинаются сложности. Опыт показывает, что прямое следование этому правилу потребует неоправданного увеличения складских запасов, а значит – снижению прибыли и рентабельности. Интеллектуальный подход к обработке изменений потребностей и возможностей (заказов и товаров) может дать максимальные же показатели удовлетворенности клиентов на меньших товарных запасах! Особенно для кабельной продукции. Рассмотрим некоторые ситуации.

Ситуация 1 – «Дефицит складских запасов»

В данном случае «дефицит» означает превышение первичных запросов покупателей над текущими товарными запасами по конкретной позиции. Как поступить? Отказывать очередному платежеспособному покупателю или предлагать записать его на будущие поставки, или заказать подвоз с удаленного склада? Не обязательно! Обычно можно найти и более конструктивное предложение – если иметь возможность проанализировать всю картину сложившихся резервов целиком. И тогда могут быть найдены, например, следующие приемлемые варианты:

Таблица 1

Исходные данные				Вариант № 1, обычный						
№ заказа	Метраж	№ барабана	Всего на барабане, м	Заказ № 1, м	Заказ № 2, м	Заказ № 3, м	Заказ № 4, м	Заказ № 5, м	Заказ № 6, м	Свободный остаток, м
1	2 × 300	1	1000	600	400					0
2	2 × 400	2	1080		400	520				160
3	3 × 260	3	930			260	500			170
4	2 × 500	4	1060				500	540		20
5	3 × 180			600	800	780	1000	540	0	350
6	1 × 410			ok	ok	ok	ok	ok	none	Зарез.
Итого	3950	Итого	4070	2 × 300	2 × 400	3 × 260	2 × 500	3 × 180	1 × 410	3540

► если имеются резервы под заказы, оплата по которым в установленные сроки не поступила, то эти резервы можно снять, а товарное покрытие перенести на новый заказ;

► если имеются резервы под заказы, срок исполнения которых позволяет покрыть их будущими поставками, то эти резервы можно снять с наличных товарных запасов, а товарное покрытие перенести на новый заказ;

► если имеются резервы под заказы, срок исполнения которых позволяет покрыть их организацией внутренних перевозок с удаленных складов, то аналогичным образом можно обслужить клиента со срочным заказом;

► если потребности клиентов допускают некоторое варьирование параметров заказа (например, некоторым покупателям не важен цвет провода), то резервы можно перераспределять по всему подходящему ассортименту, а не только по тому, который находился на складе в момент регистрации соответствующего заказа;

► если дефицит кабеля не абсолютный, а связан с нехваткой резер-

вов нужной длины (об этом подробнее написано в Ситуации № 2), то выход может быть найден с помощью более рационального размещения резервируемых длин заказываемого кабеля по имеющимся остаткам.

Могут применяться и другие подобные подходы, но в реальной практике их использование обычно затруднено «человеческим фактором»: необходимостью проверки расчетов на предмет возможных ошибок или злоупотреблений менеджеров продаж, сложностью самих расчетов, недостатком данных и т.п. Выход из этого тупика обозначен в конце статьи, а пока продолжим теоретическое рассмотрение возможных реальных ситуаций.

Ситуация 2 – «Оптимизация нарезки кабеля»

Рассмотрим конкретный пример (табл. 1): на определенную дату на складе имеется четыре барабана с кабелем ВВГнг 5 × 25, общей длиной 4070 м. От пяти разных клиентов последовательно поступило пять заказов на общую длину 3540 м. Затем поступает заказ от шестого клиента на 410 м

кабеля. Если бы кратность кусков его не интересовала, то очевидно, что наличных запасов должно хватить и для его заказа. Однако специфика кабельной отрасли включает в себя учет потребности именно в непрерывных длинах, а это значит, что ответ клиенту можно дать, только при известном «плане раскроя» имеющегося кабеля (который впоследствии будет реализован на соответствующем оборудовании).

Например, средний менеджер распределил бы первые последовательные пять заказов примерно так, как показано в табл. 1.

В таком случае, очевидно, шестой заказ без перерезервирования удовлетворить не удастся. Однако если «план раскроя» разрешить изменять, то следующим вариантом можно покрыть все шесть заказов (табл. 2).

Конечно, могут существовать и дополнительные ограничения (например, на «минимальную строительную длину» остатка кабеля, учет точности намотки кабеля на барабан или в бухту), но, тем не менее, такие процедуры «оптимального раскроя» способны не только увеличить объемы обслуживания клиентов, но и сократить складские издержки за счет снижения количества складских транзакций по операциям

Таблица 2

Вариант № 2, оптимальный								
№ барабана	Всего на барабане, м	Заказ № 1, м	Заказ № 2, м	Заказ № 3, м	Заказ № 4, м	Заказ № 5, м	Заказ № 6, м	Свободный остаток, м
1	1000	600	400					0
2	1080		400		500	180		0
3	930			520			410	0
4	1060			260	500	180		120
Итого	4070	600	800	780	1000	360	410	120
		ok	ok	ok	ok	ok	ok	Зарез.
Резерв		2 × 300	2 × 400	3 × 260	2 × 500	3 × 180	1 × 410	3950

с тарой, кабелем, смоточным оборудованием и комплектацией заказов.

Ситуация 3 – «Изменения в заказе клиента»

Причины, побуждающие клиента обращаться с просьбой о внесении изменений в ранее сделанный заказ, могут быть самые разные, а соответственно, могут быть самыми разными и изменения, которые покупатель хочет внести в свой заказ: сроки и адреса поставки, перечень товарных позиций, общие длины и кратность нарезки, условия доставки, соотношение с имеющимися платежами и учет возможных отсрочек по платежам, и многое другое. Для продавца кабельной продукции это часто означает необходимость комбинировать отмену части резерва и выставленных счетов на оплату с процедурами нового резервирования, но учитывающими предыдущий приоритет клиента. Ситуация может быть достаточно запутанной, но если бизнес-правила формализовать и регламентировать, то схема обработки клиентских запросов на изменение может остаться четкой и максимально клиентоориентированной, включая следующие правила:

- ▶ по одному заказу на покупку может быть выставлено произвольное количество счетов на оплату, клиент может оплатить любой из них, в том числе частями;
- ▶ заказ считается аннулированным по истечении регламентированного

срока ожидания, если по нему не поступило оплаты;

- ▶ изменения по срокам поставки могут относиться как ко всему заказу, так и к отдельным его позициям
- ▶ изменения по товарным позициям в меньшую сторону могут быть гарантированы клиенту;
- ▶ изменения по товарным позициям в большую сторону согласовываются после предварительной проверки на резервирование товарного покрытия;

- ▶ при необходимости перерезервирования дефицитных позиций должны быть использованы вышеописанные процедуры оптимизации, при сохранении прежнего приоритета заказа;
- ▶ подтвержденный и оплаченный резерв ожидает покупателя нормативное количество дней;
- ▶ количество изменений в заказе клиента по техническим причинам не ограничивается;
- ▶ заказ считается закрытым после его полной отгрузки и оплаты.

Заключение

Может показаться, что все эти меры не дадут значительного результата. Однако любой финансовый директор знает, что в условиях невысокой маржинальности средней сделки (а в условиях ценовой конкуренции это объективная реальность) для увеличения прибыли приходится бороться за каждый процент повышения рентабельности и оборачиваемости. Например (табл. 3), если предложенные подходы позволят увеличить рентабельность на 2 %, а оборачиваемость – на 10 %, то годовая прибыль возрастет на 32 %!

Таблица 3

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Изменение
Выручка, тыс. руб.	1000	1 100	10 %
Доходность сделки	10 %	12 %	2 %
Коммерческая маржа	100	132	32 %

Понятно, что приведенная логика обработки ситуаций может оказаться слишком сложной, чтобы можно было ожидать от менеджеров продаж высокой производительности при ручном подборе вариантов. Но четкая логика – это как раз та сфера, работу в которой есть смысл перекладывать на процессоры компьютеров. Поскольку любое современное предприятие в той или иной степени ведет автоматизированный учет своих продаж и своей деятельности, то речь чаще всего идет о том, чтобы модернизировать функционал, отвечающий за продажи и складской учет на основе приведенных требований. Хотя на рынке предложений по автоматизации есть и готовые решения.

Резервирование кабеля под заказ. Автоматически. Оптимально. Надежно.

А также:

- ▶ Адресное хранение (по складам, ячейкам и т.д.)
- ▶ Управление заданиями на складскую логистику
- ▶ Возможности для ценового мониторинга
- ▶ Точный расчет прибыли по каждой сделке, менеджеру, товарной группе
- ▶ Автоматическое формирование всех документов

Внедрение за 1 месяц

С помощью готового решения компании АРБАЙТ на платформе Microsoft Dynamics AX.

Тел. +7 (495) 223-4322 www.arbyte.ru

ПОДПИСАТЬСЯ НА ЖУРНАЛ «КАБЕЛИ И ПРОВОДА» МОЖНО В РЕДАКЦИИ

Стоимость подписки на I полугодие 2011 года (3 номера), в рублях с учетом НДС:

- для членов Ассоциации «Электрокабель» – 1062 руб.,
- для учебных заведений и студентов – 390 руб.,
- для остальных подписчиков России и стран СНГ – 1170 руб.,
- для подписчиков других зарубежных стран – 33 у.е.

По вопросам подписки обращайтесь

к Алле Евгеньевне Тимофеевой: (495) 918-1627

Копию платежного поручения с отметкой банка об исполнении для юридических лиц или квитанцию почтового перевода для физических лиц вышлите, пожалуйста, по адресу: ООО «Журнал «Кабели и Провода», Россия, 111024, Москва, шоссе Энтузиастов, дом 5, офис 1202. E-mail: kp@vniikp.ru

Реквизиты для оплаты в рублях:

ИНН 7722159427, КПП 772201001
р/с: 40702810238120102932

Получатель:

ООО «Журнал «Кабели и Провода»
Московский банк Сбербанка России
ОАО, г. Москва

Банк получателя:

Сбербанк России ОАО, г. Москва,
к/с: 3010181040000000225
БИК 044525225, ОКАТО 45290564000

Подписной индекс

в каталоге агентства «Роспечать» – **79943**