



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

Международный центр подготовки кадров в области логистики

СОВЕРШЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРИМЕРЕ ОПТОВОЙ КОМПАНИИ



Слушатель группы №23616
Сиволгин Сергей Валерьевич

Руководитель ВКР
К.Э.Н., доцент
Эльяшевич Иван Павлович

МОСКВА 2019

- Сегодня торговая компания "РЦВ" стоит перед дилеммой:
 - стараться максимально угодить клиенту и держать широкий ассортимент
 - следить за рентабельностью вложений в складские запасы с целью дальнейшего развития
- На складе скапливается неликвидный товар, происходит омертвление денежных средств в запасах
- Причина ситуации связана с использованием неэффективных методов управления запасами
- В результате бизнесу не хватает средств на развитие и дальнейший рост
- От решения проблемы зависит успешность рентабельность "РЦВ"



сов на развитие и дальнейший
тических планов и

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ



Цель исследования: совершенствовании методов управления запасами компании "РЦВ" для высвобождения финансовых ресурсов и сохранения привлекательности рыночного предложения, что обеспечит рост бизнеса и занятие лидерских позиций в отрасли

Задачи исследования:

- Провести анализ методов управления запасами в компании и сопоставить их с результатами развития
- Рассмотреть спектр методов управления запасами и выбрать наиболее приемлемый из них
- Предложить стратегию развития предприятия, в том числе в части системы управления запасами
- Разработать рекомендации по совершенствованию методов управления запасами предприятия
- Провести оценку экономического эффекта от внедрения новых методов управления запасами

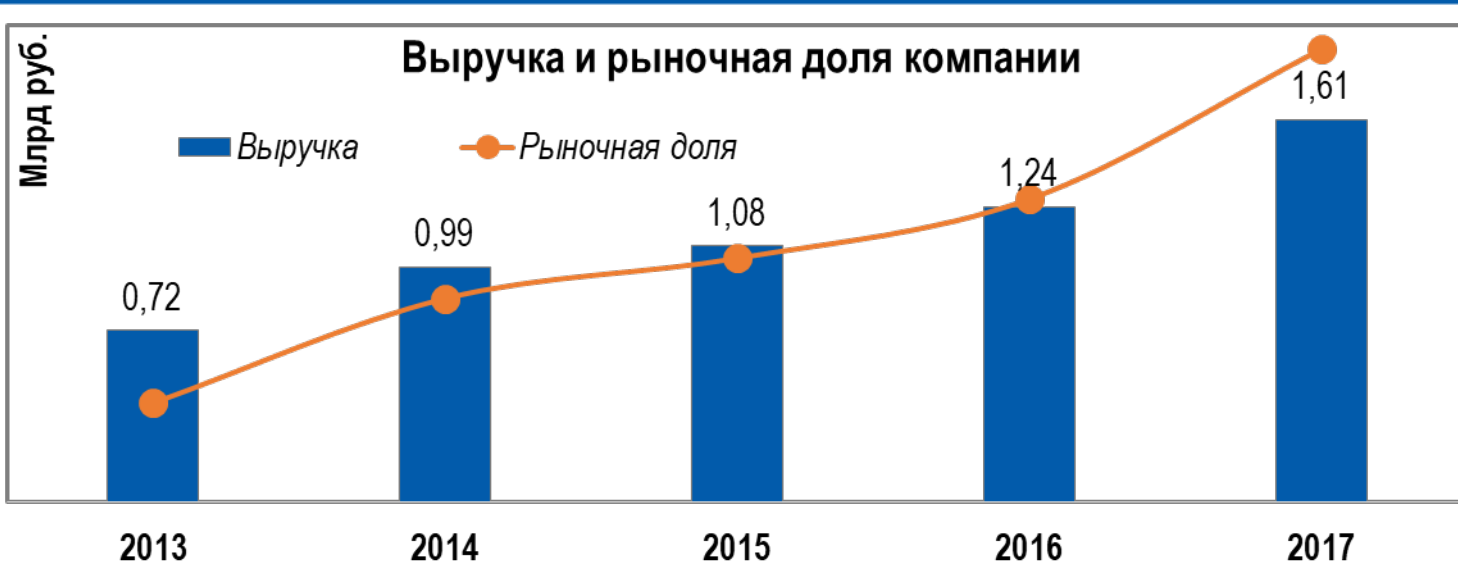
КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ



- Компания "РЦВ" занимает ведущее место по объемам продаж непродовольственных товаров на Урале
- Ключевая компетенция компании – организация поставки товаров из Китая на выгодных условиях
- Компания "РЦВ" известна только в узких кругах оптовиков, специализация выражена слабо
- Желание собственника – продолжать активно расширять бизнес опережающими темпами
- Ставится задача выхода за пределы региона для охвата новых клиентов
- Однако большой объем финансовых затрат омертвлен в товарных запасах



РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

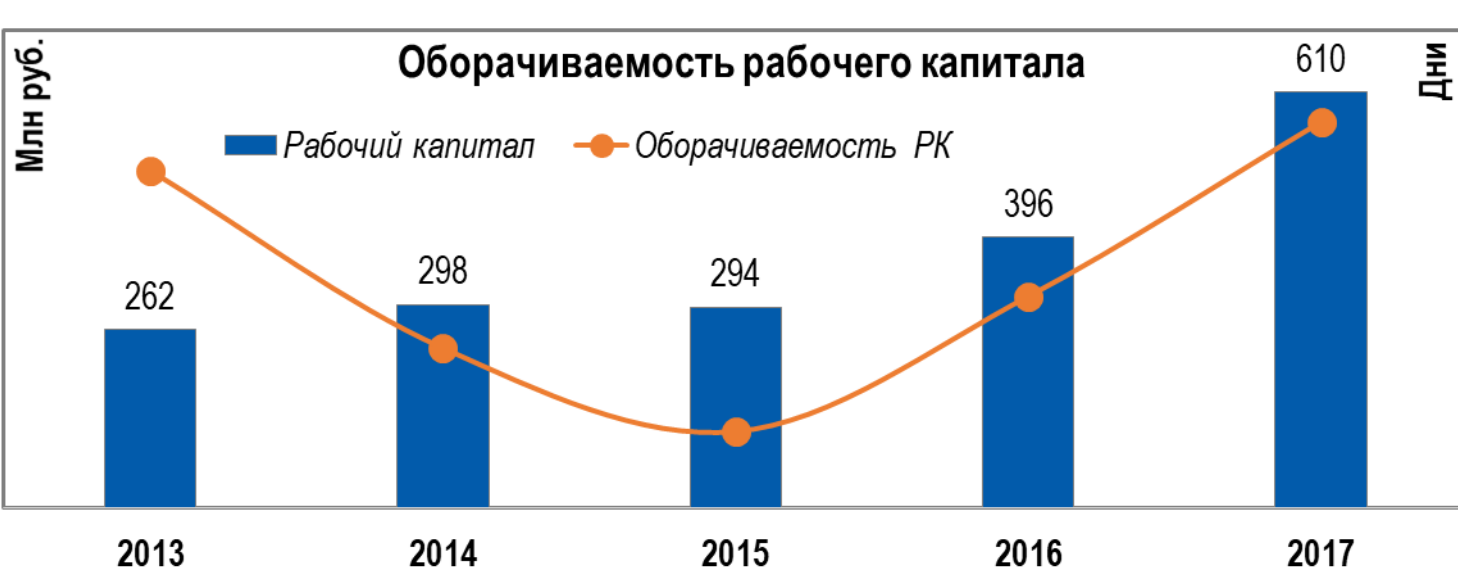


0,3%

- За 2013-2017 гг. выручка компании выросла в 2,2 раза
- Рыночная доля в Свердловской обл. выросла с 0,1% до 0,3%
- Более 90% выручки относится к опту и спец. Продажам

0,2%

0,1%



150

- В 2016-2017 гг. ассортимент вырос в 1,9 раз, с 9,2 до 17,2 тыс. ед.

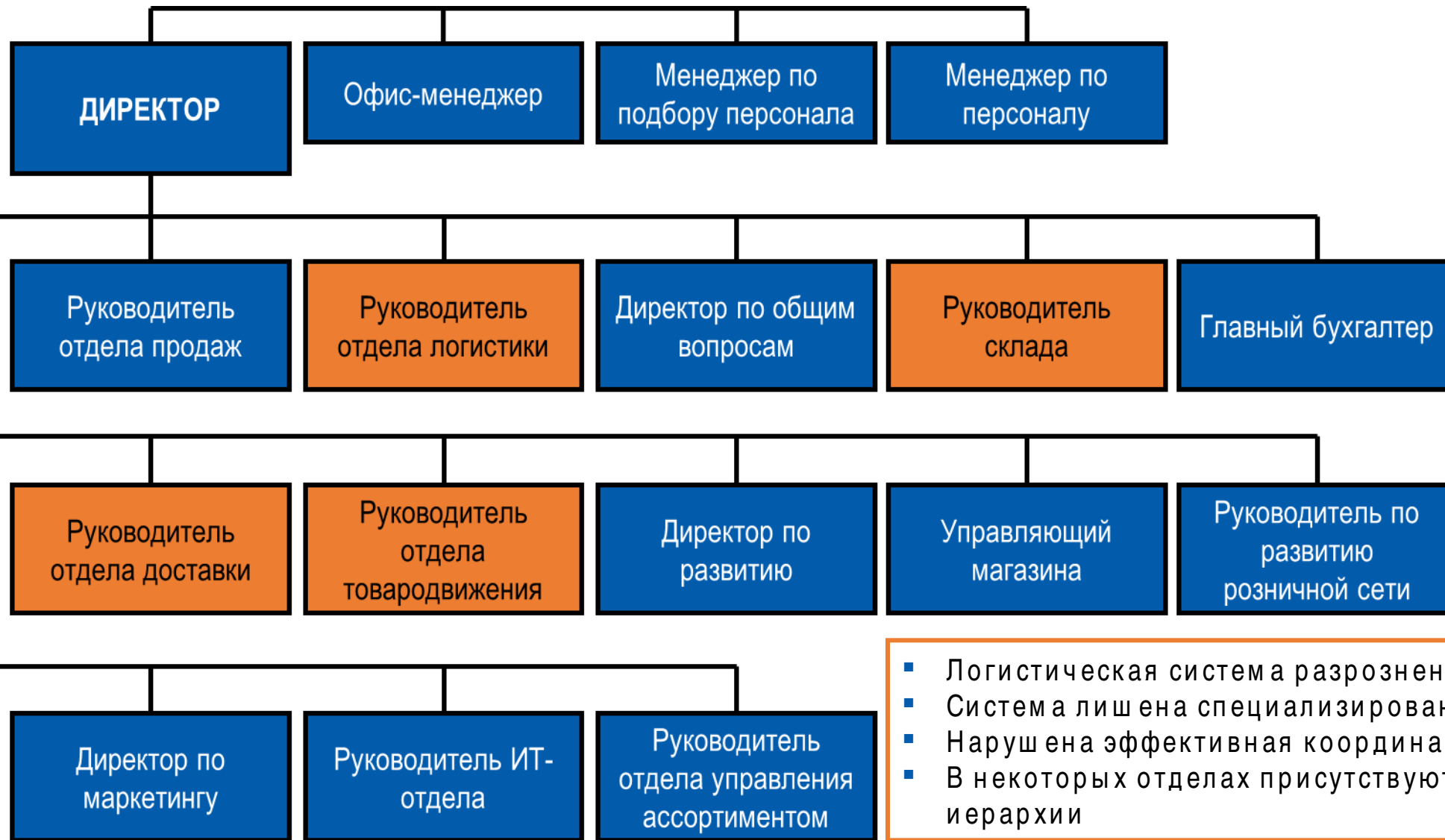
- Оборачиваемость раб. капитала выросла со 117 до 139 дней

- Сегодня в рабочем капитале заморожено почти 610 млн руб.

100

90

ТЕКУЩАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

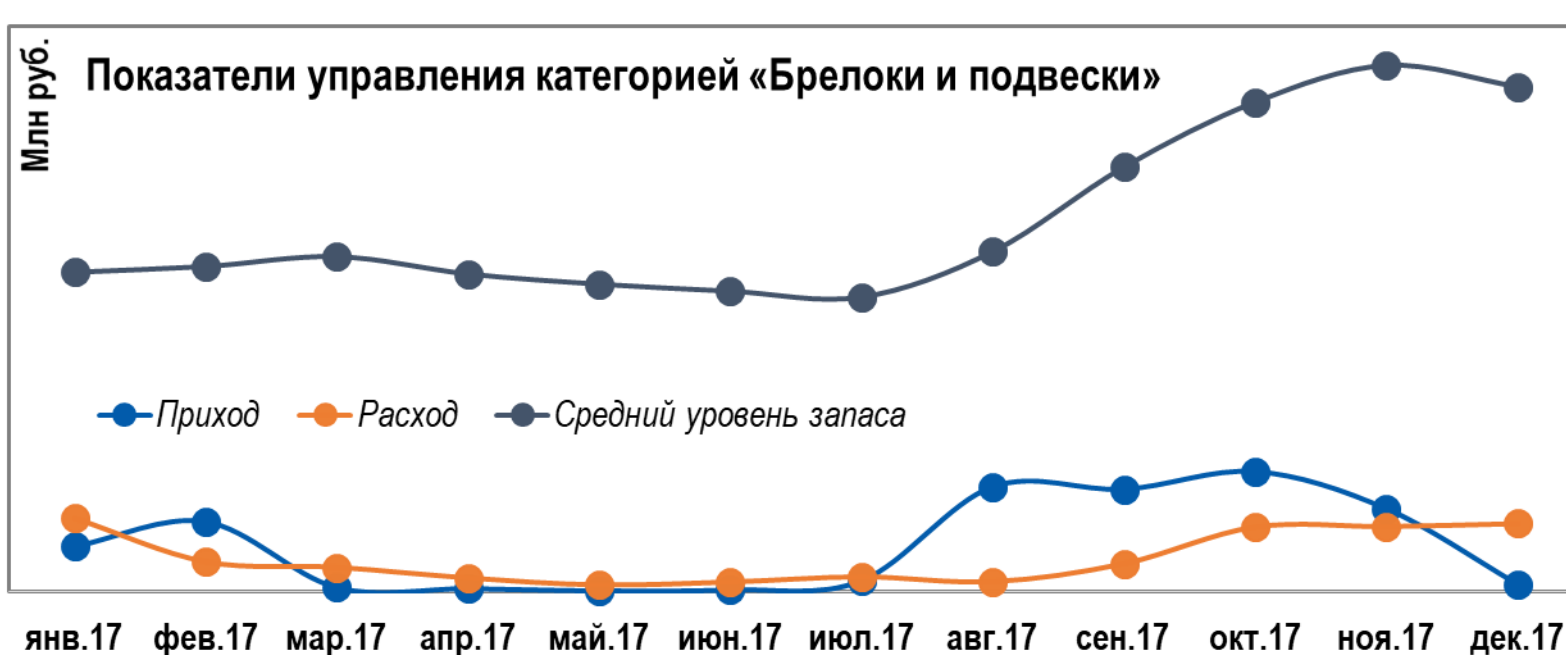


- Логистическая система разрознена между 4 отделами
- Система лишена специализированного управления
- Нарушена эффективная координация действий отделов
- В некоторых отделах присутствуют лишние уровни иерархии

ТЕКУЩИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ



- Регламенты управления запасами отсутствуют, каждой категорией заведует определенный менеджер
- В компании не проводится анализ потребностей рынка и процесс прогнозирования спроса для закупок
- По отдельным товарным категориям закупки оказываются реакционными и единовременными



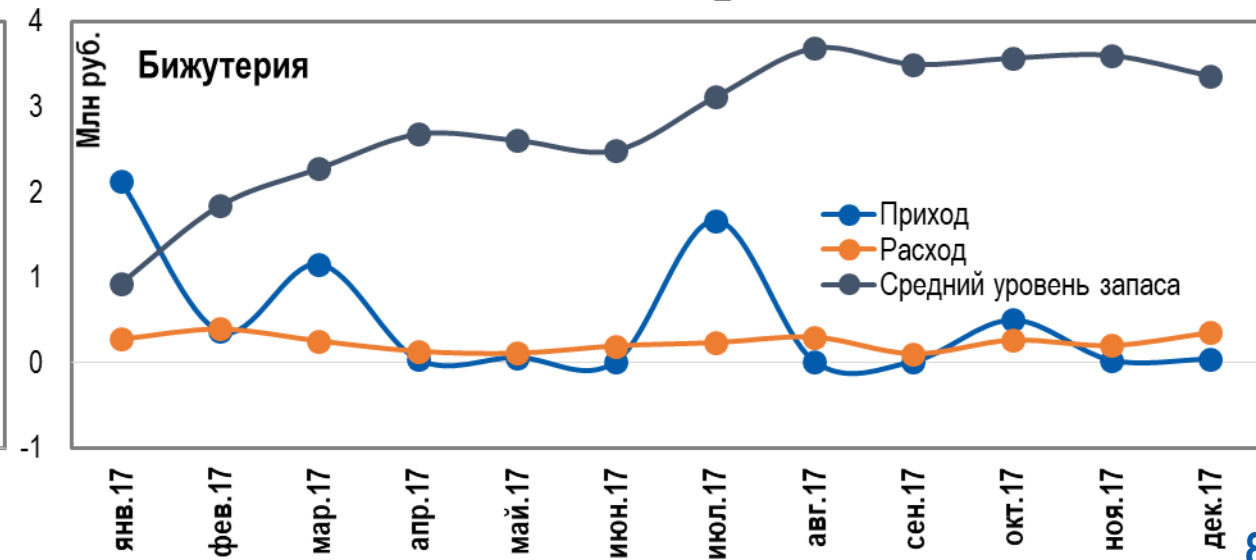
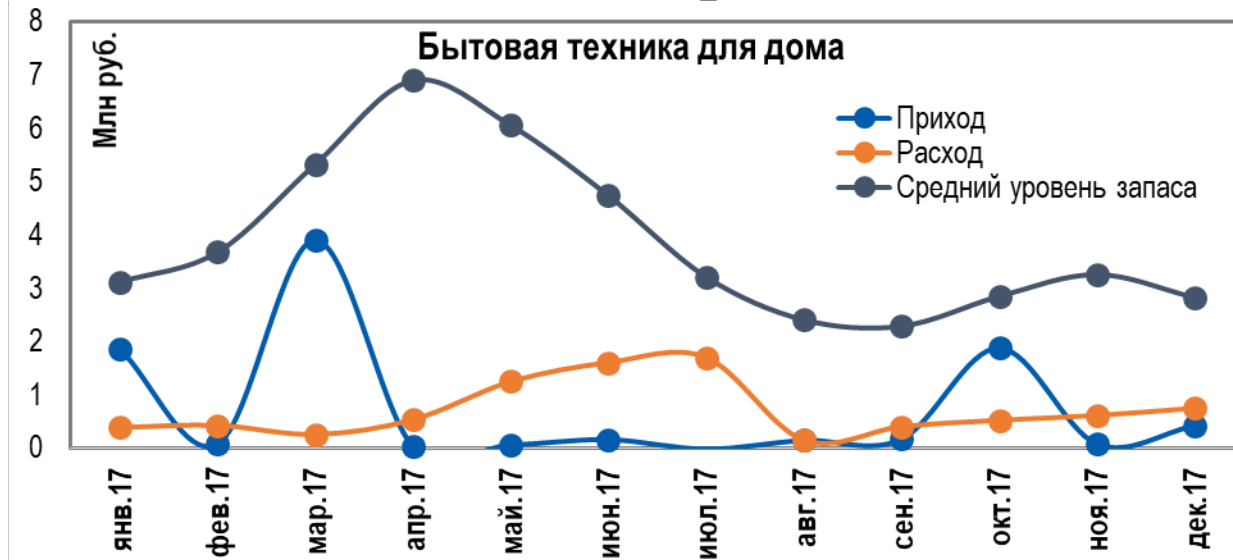
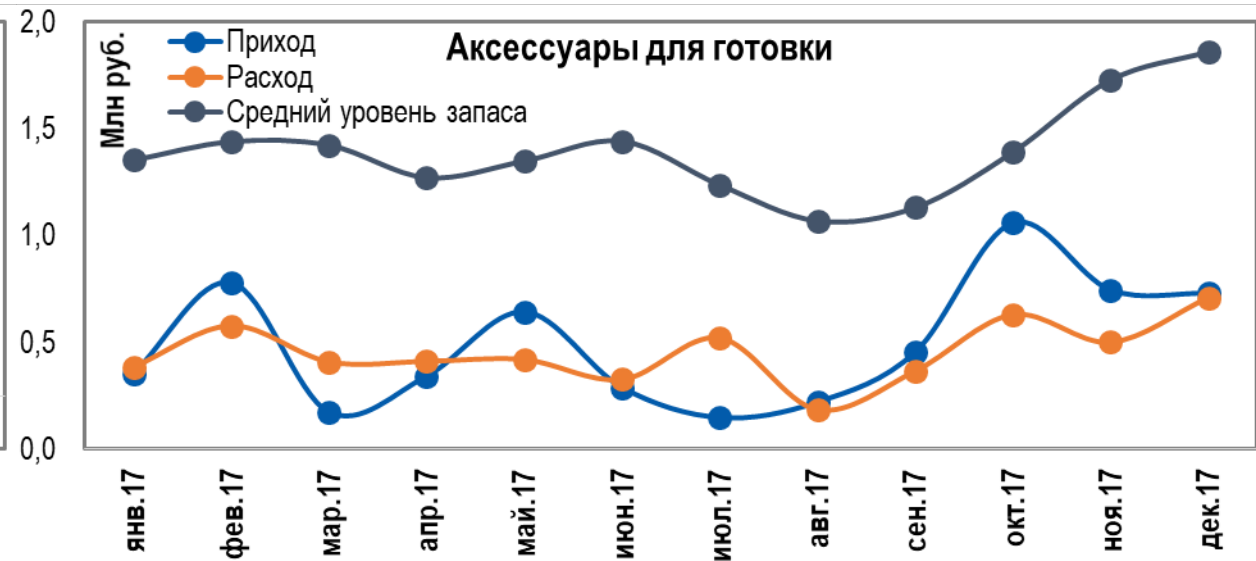
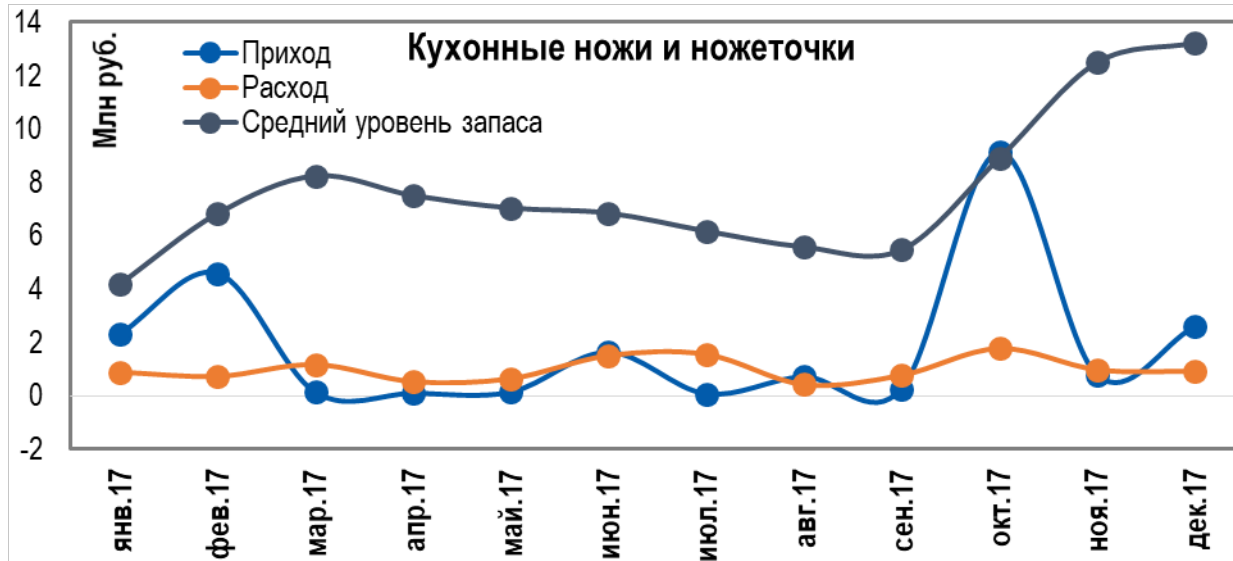
, хотя это мало влияет на

группа АХ)

асход

едств

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРИМЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ



- Цель "РЦВ" – рост выручки до 6,4 млрд руб. к 2025 г.
- Достижение цели возможно за счет масштабирования бизнеса
- Приоритетные регионы: ХМАО, Челябинск, Тюмень, ЯНАО



Этапы развития	Абсолютные показатели		Изменение объемов рынка	
	2017 г.	2025 г.	2017 г.	2025 г.
Текущий рынок				
Свердловская область	1 981 303	2 469 906	1,0	1,2
Первый этап расширения				
+ ХМАО				
+ Челябинская область	3 967 995	6 081 495	2,0	3,1
Второй этап				

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ



Масштабирование требует инвестиций, для чего существует несколько источников:

Показатель	AS IS	TO BE	Средства	Комментарий
Денежные средства	107 800	97 963	9 837	Снижение абсолютной ликвидности с 0,3 до 0,2
Финансовые вложения	54 569	0	48 566	Изъятие средств при потере 12,4% за два года
Дебиторская задолженность	274 339	264 038	10 301	Рост оборачиваемости ДЗ с 62 до 60 дней
Кредиторская задолженность	435 215	440 064	4 849	Падение оборачиваемости КЗ с 99 до 100 дней
Займы и кредиты	288 006	432 375	144 369	Рост финансового рычага с 0,7 до 1,0
Запасы	666 981	295 459	371 522	Рост оборачиваемости запасов с 203 до 90 дней

Меры по совершенствованию системы управления запасами компании "РЦВ":

1. Разработка единых регламентов управления запасами и внедрение базового инструментария
2. Пересмотр цели управления запасами в сторону оптимизации их величины
3. Внедрение системы ключевых показателей эффективности управления запасами
4. Ориентация на реальные потребности рынка, анализ тенденций и прогнозирование
5. Пересмотр условий специального заказа, определение ответственности клиента
6. Постоянный мониторинг р...тасами, ведение статистики
7. Постоянное совершенство...ния запасами, оценка практик



ПРЕДЛАГАЕМЫЙ АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ



НАЧАЛО АЛГОРИТМА

Выгрузка и оценка данных:

- затраты на пополнение заказа (A)
- потребность в запасе (S)
- затраты на содержание запаса (I)
- цена единицы запаса на складе (c)
- альтернативные издержки (i)
- потери от дефицита запаса (H)
- темпы потребления (s)
- темпы поступления (d)

РАСЧЕТ ОПТИМАЛЬНОГО ЗАКАЗА

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times A \times S}{I \times (1 - \frac{s}{d}) + i \times c}} \times \sqrt{\frac{H + I}{H}}$$

Расчет прочих параметров:

- интервал между заказами
- срок расходования запаса
- потребление за время пополнения
- страховой запас
- пороговый уровень запаса
- максимальный запас
- срок расходования до порога

Интервал между заказами
< дни в месяце

Да

Приход запасов в месяце $\leq$ EOQ

Нет

Приход запасов в месяце = EOQ * число заказов в месяце

Расчет плана закупок:

- остаток на начало
- приход
- расход
- остаток на конец

КОНЕЦ АЛГОРИТМА

Общая модель управления:

- Проведение ABC и XYZ-анализа
- Прогнозирование спроса
- Оптимизация заказа (EOQ)
- + потери от иммобилизации средств
- + потери от дефицита
- + постепенное пополнение

ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ



ССП ДЛЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ

ИНВЕСТИРОВАНИЕ В МАСШТАБИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Рост чистой прибыли

Высвобождение денежных средств

Сокращение расходов на склад

Сокращение величины запасов

Поддержание уровня выручки

Поддержание уровня продаж

Рост оборачиваемости запасов

Поддержание удовлетворенности заказчиков

Оптимизация размера заказа

Поддержание доступности актуальных товаров

Оптимизация ассортимента продукции

Обучение сотрудников методам прогнозирования спроса

Обучение сотрудников методам управления запасами

Обучение сотрудников методам рыночного анализа

Анализ и внедрение современных методов управления

Финансы

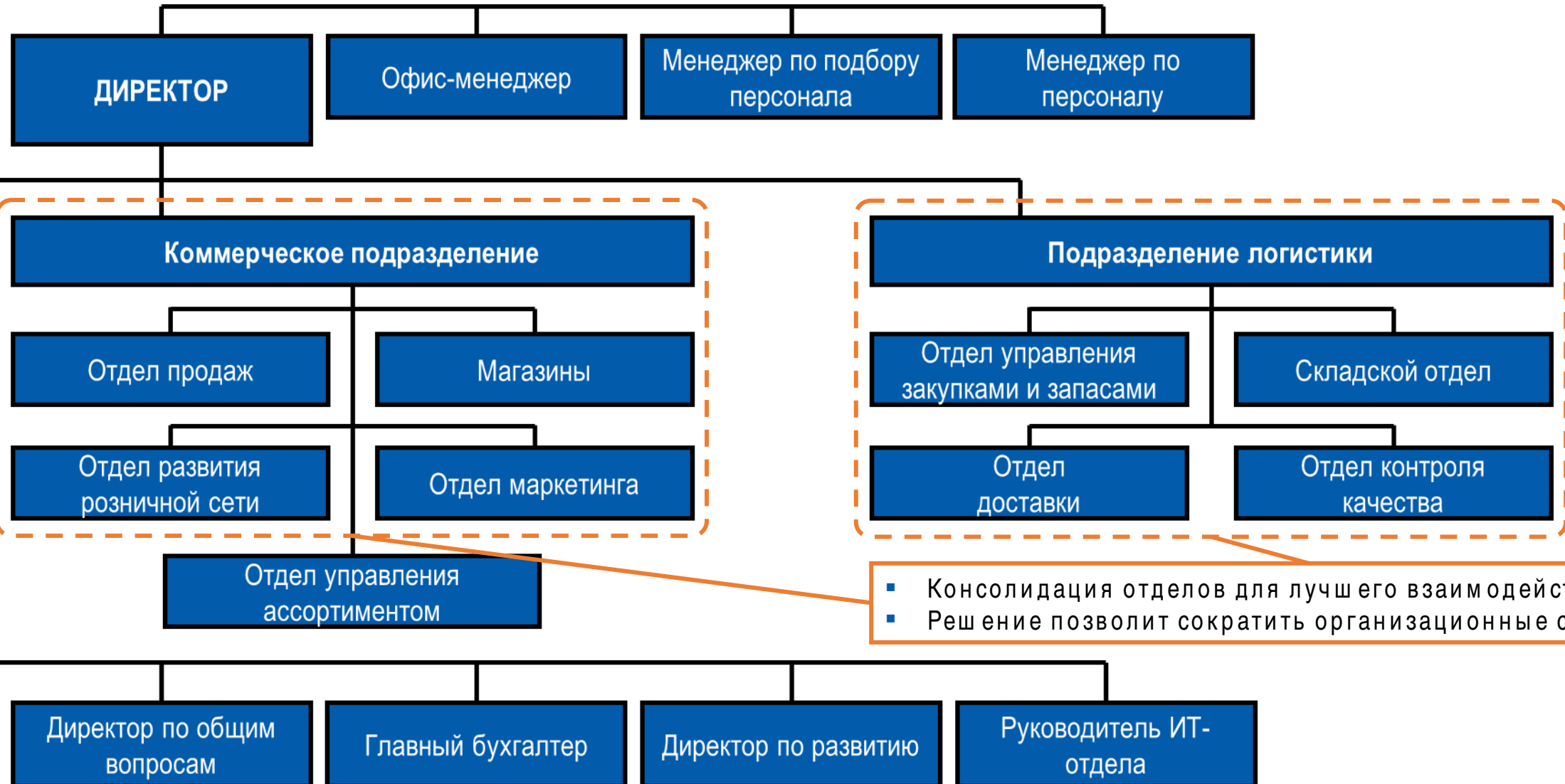
Клиенты

Бизнес-процессы

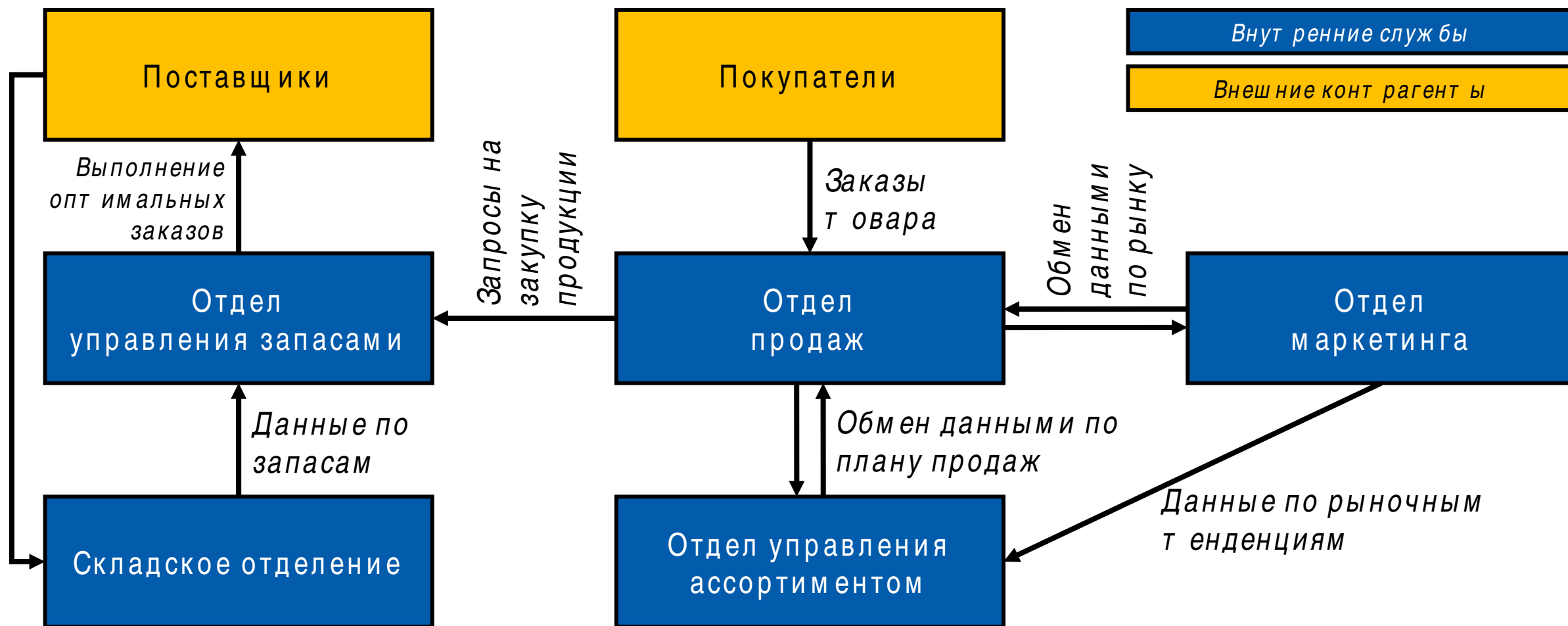
Обучение и развитие

3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

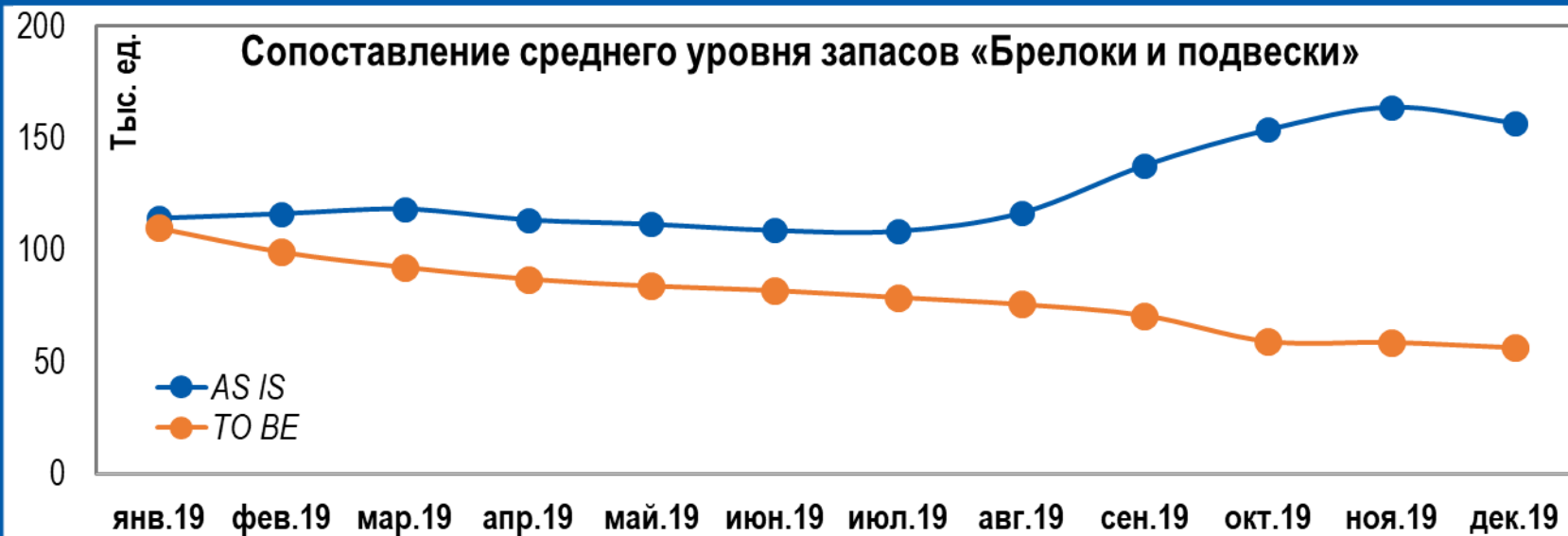


ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СЛУЖБ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

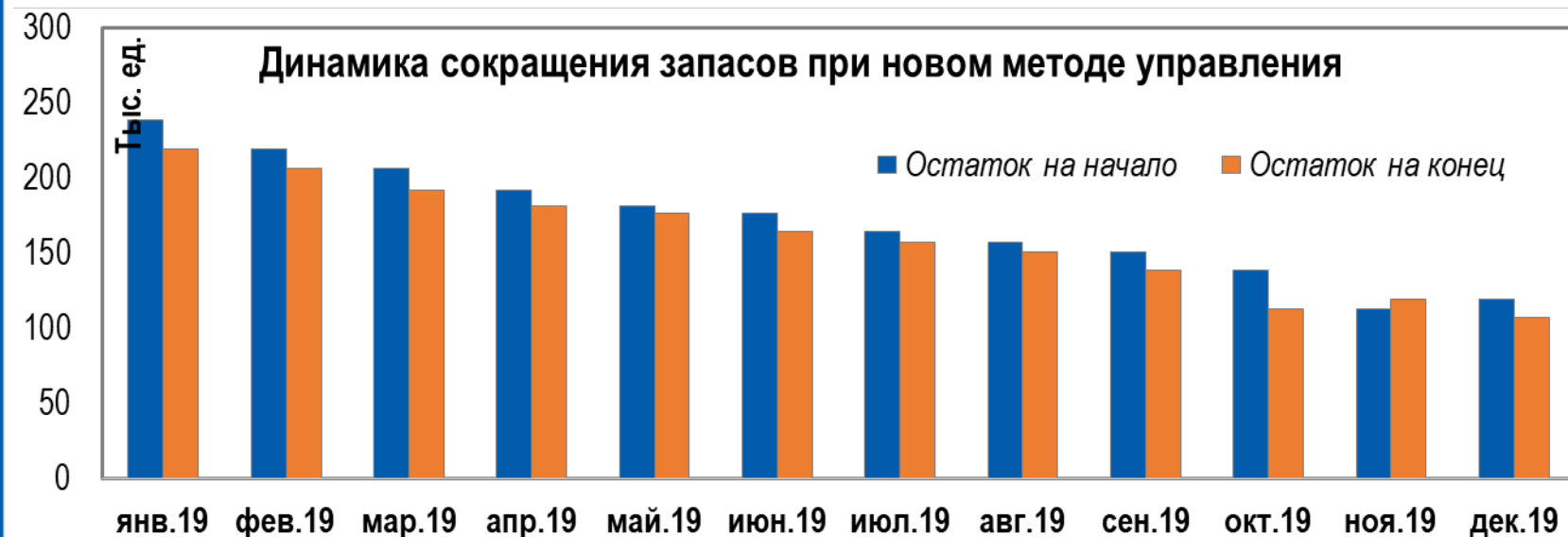


- Управление запасами в "РЦВ" является комплексным процессом
- В основе процесса – эффективность координации действий отделов

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ

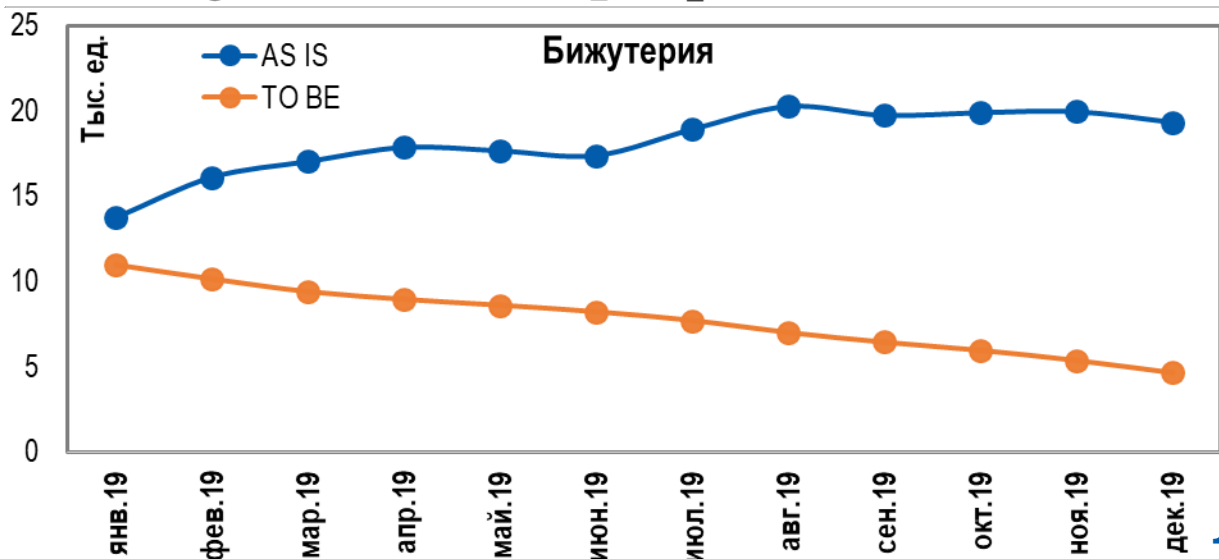
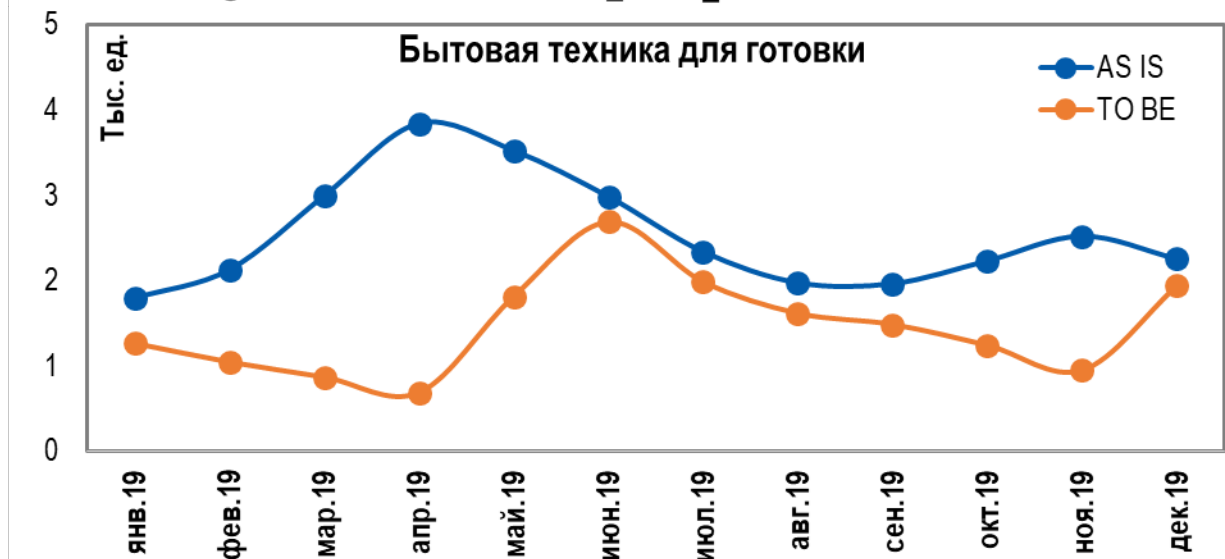
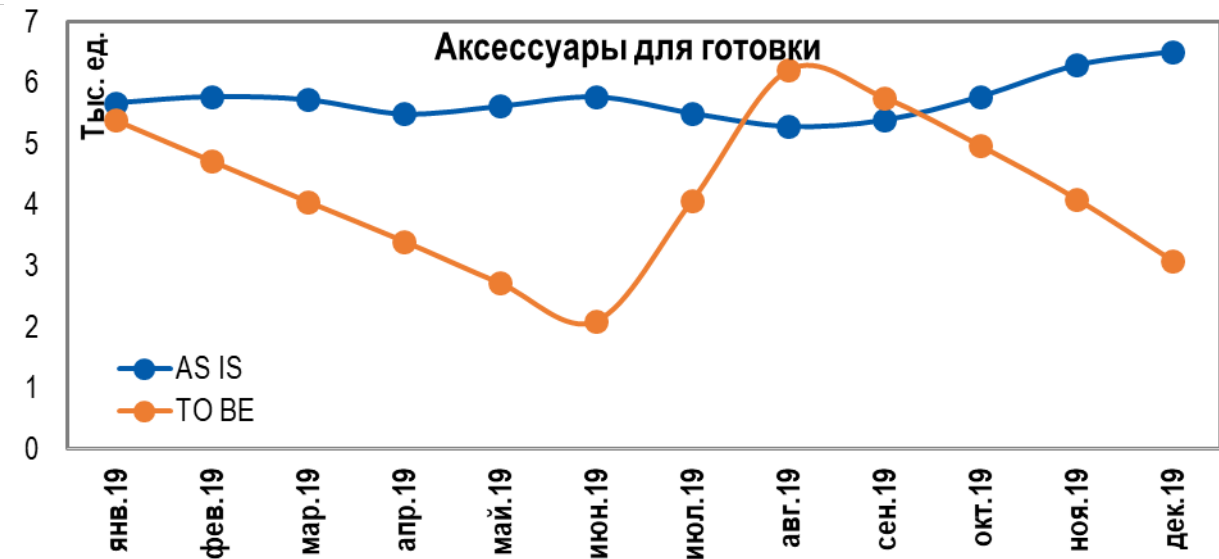
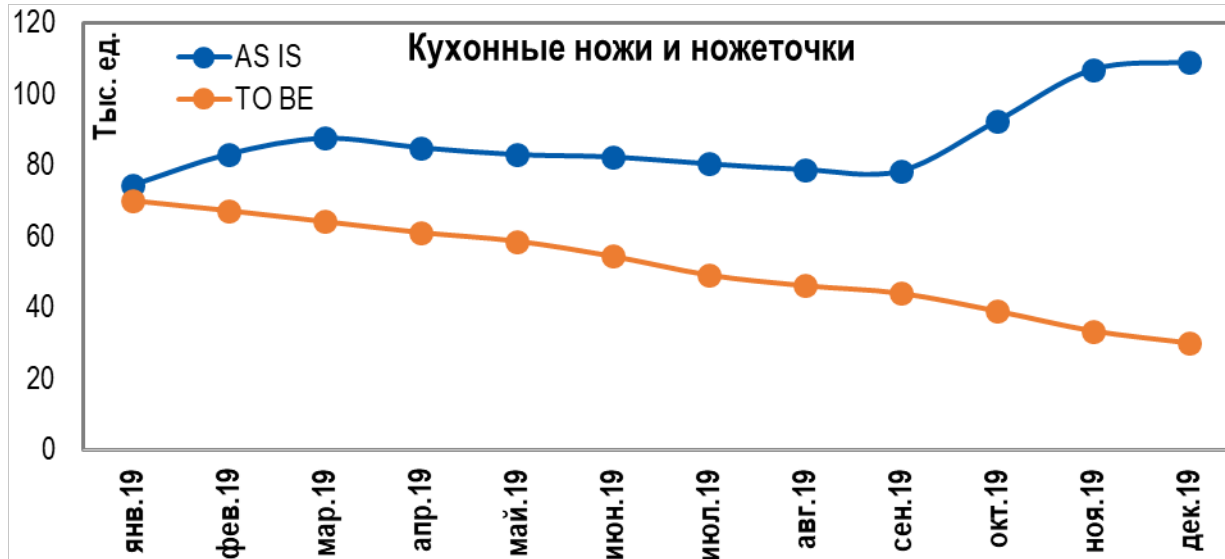


- Новый метод позволяет сократить запасы по многим категориям
- Есть только некоторые исключения, где ситуация обратная
- В категории «брелоки и подвески» оптимизация составит 64%



- Использование нового метода в 2019 г. позволит сократить запасы
- По девяти категориям запасы снизятся с 238 до 107 тыс. ед.
- Уровень оптимизации запасов составит 55%

ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗАПАСОВ



ПЛАН ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



ЗАДАЧИ	СРОКИ
Создание коммерческого подразделения в компании	09.2018-11.2018
Создание подразделения логистики в компании	09.2018-11.2018
Внедрение регламентов прогнозирования спроса	10.2018-11.2018
Внедрение регламентов по управлению запасами	10.2018-11.2018
Обучение специалистов маркетингового отдела	11.2018-02.2019
Обучение специалистов отдела продаж	11.2018-02.2019
Обучение менеджеров по закупкам продукции	11.2018-02.2019
Пилотное управление запасами ряда категорий	02.2019-05.2019
Корректировка комплекса разработанных регламентов	05.2019-07.2019
Разработка плана продаж и управления запасами на год	07.2019-09.2019
Разработка системы КПЭ и мотивации сотрудников	08.2019-10.2019
Оптимизация ассортимента по результатам продаж	01.2020-12.2020
Мониторинг результатов управления запасами	01.2020-12.2020

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Ожидаемые результаты совершенствования системы управления запасами, без учета стратегии развития "РЦВ"

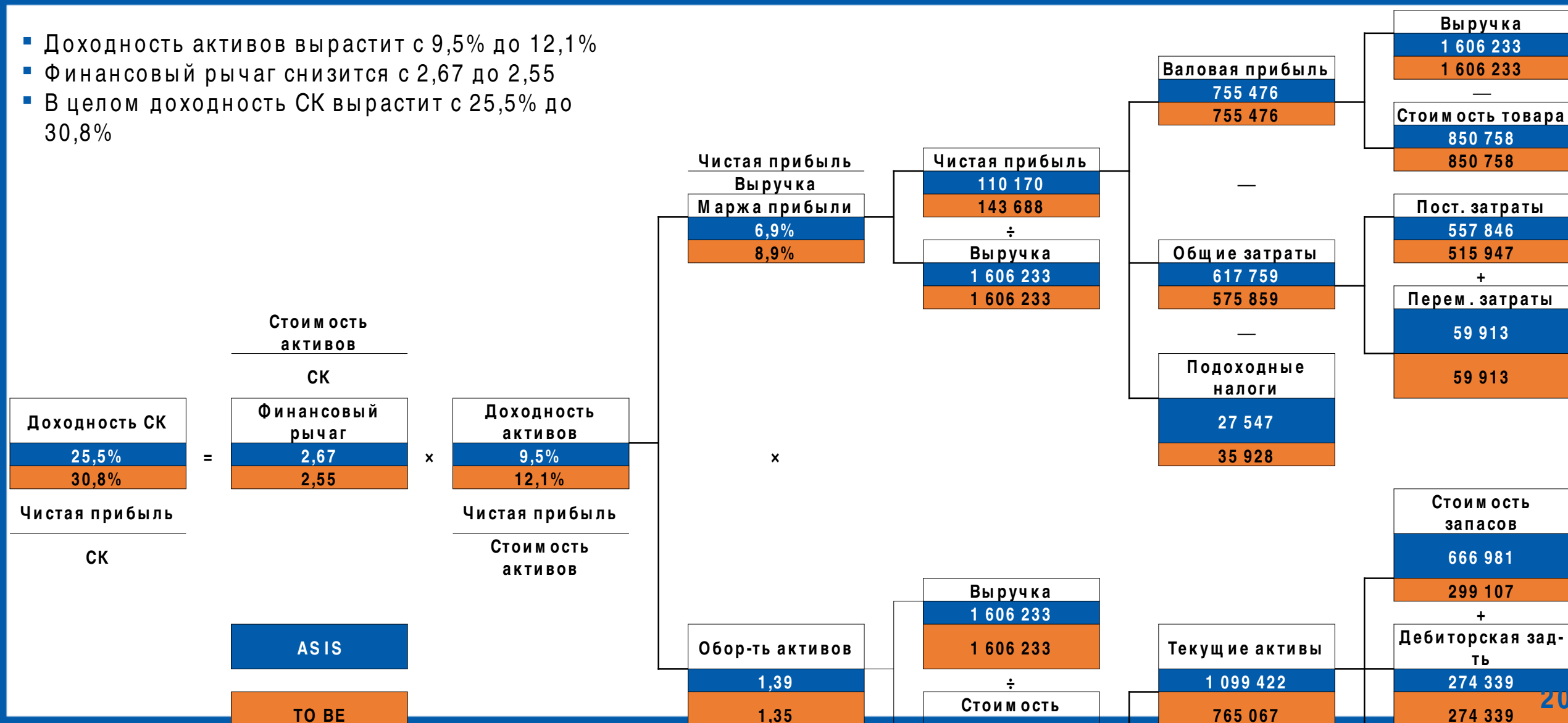
КПЭ	Текущий уровень	Целевой уровень	Изменение
Сокращение величины запасов	670 млн руб.	410 млн руб.	-55%
Сокращение складских площадей	7 500 кв. м	3 500 кв. м	-53-55%
Сокращение расходов на аренду склада	36 млн руб.	16 млн руб.	-53-55%
Сокращение себестоимости продаж	1 200 млн руб.	1 180 млн руб.	-2%



ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА



- Доходность активов вырастит с 9,5% до 12,1%
- Финансовый рычаг снизится с 2,67 до 2,55
- В целом доходность СК вырастит с 25,5% до 30,8%



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



- Оптимизация запасов является приоритетным шагом для компании "РЦВ" с целью высвобождения денежных средств и их последующего инвестирования в масштабирование бизнеса
- Изменения в системе управления запасами предполагают отказ от максимизации ассортимента и фокусирование на оптимизации остатков, разработку регламентов и внедрение системы КПЭ
- Важно ориентироваться на потребности рынка, пересмотреть условия спец. заказа, а также проводить постоянный мониторинг КПЭ и осуществлять поиск путей совершенствования управления запасами
- Важным вопросом является оптимизация орг. структуры компании для сокращения управленческих связей и повышения эффективности взаимодействия отдельных служб
- Предлагается внедрить метод управления запасами, основанный на расчете оптимального заказа с учетом потери от иммобилизации средств и дефицита, а также постепенного пополнения
- В течение одного года величина товарных запасов компании "РЦВ" может сократиться на 55% в натуральном выражении, что позволит высвободить деньги и сократить расходы на аренду склада
- Рекомендации по совершенствованию методов управления запасами предприятия "РЦВ" являются обоснованными, так как они позволят повысить доходность собственного капитала на 21%



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

Международный центр подготовки кадров в области логистики

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



Слушатель группы №23616
Сиволгин Сергей Валерьевич

Руководитель ВКР
К.Э.Н., доцент
Эльяшевич Иван Павлович

МОСКВА 2018