

УПРАВЛЕНИЕ СНАБЖЕНИЕМ: ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОМОГАЕТ СНИЗИТЬ ИЗДЕРЖКИ

Мария Вармазис, журнал Purchasing

По мере снижения рентабельности все большее число компаний сводит свои материальные запасы до абсолютного минимума, используя программное обеспечение, повышающее прозрачность и скорость работы системы поставок.

Управление снабжением чем-то сродни хождению по канату. Покупатели из всех сил стараются угадать, какие колебания спроса их ждут впереди, не имея в руках ничего, кроме данных месячной давности и знания тренда. Хотя твердых гарантий быть не может, компании-разработчики ПО убеждены, что их продукты могут дать покупателям более точную историческую, производственную и прогностическую информацию, необходимую для предсказания спроса и поддержания материальных запасов на требуемом уровне.

Ценность ПО для управления снабжением определяется, конечно же, качеством входных данных. Но ключевым фактором для компаний, делающих акцент на модели управления запасами «точно в срок» (ТВС), является возможность использовать ПО для быстрого предсказания тенденций, чтобы покупатели в свою очередь могли также своевременно на них среагировать.

«Мы видим, что модель ТВС привлекает все большее внимание как способ управления не только текущими материальными запасами, но и для контроля запасов у поставщика, и вообще всего, что продается», —



«Мы видим, что модель ТВС привлекает все большее внимание как способ управления не только текущими материальными запасами, но и для контроля запасов у поставщика, и вообще всего, что продается», — говорит Али Джани, технический директор Everest Software.

говорит Али Джани, технический директор компании Everest Software. Это относится главным образом к сектору розницы и дистрибуции, где систему поставок приводит в движение спрос, а материальные запасы управляются по принципу ТВС часто по необходимости. Один из клиентов компании Everest, австрийский производитель лыж Fischer Skis U.S., столкнулся именно с этой проблемой, когда обнаружил, что не может предсказывать рыночные тенденции и эффективно управлять материальными запасами. В довершении ко всему, отчеты составлялись медленно, иногда больше месяца. По словам финансового директора и управляющего производством компании Fischer Дэвида Кумана, после интегрирования ПО Everest в корпоративную систему ERP (Enterprise Resource Planning, система управления ресурсами предприятия) время составления отчетов сократилось до двух недель.

Конечная цель многих программ управления материальными запасами — составление отчетов в реальном или почти реальном времени. Это концепция, в сочетании с отчетностью в рамках системы поставок «из конца в конец», означает, что покупатели могут точно знать, на каком этапе цепочки поставок находятся товары, сколько их осталось на складе, и даже какое их количество могут предоставить поставщики. «Отдел снабжения стремится сэкономить место на складе, быстрее выполнять заявки и сократить время хранения, т.е. реализовать модель ТВС», — говорит Карл Брюер, президент Integrated Warehousing Solutions (IWS) (Даунерс-Гроув, шт. Иллинойс).

Дистрибьютор бытовой электроники WYNIT стремился именно к этому. Компания сообщила о значительном колебании уровня материальных запасов и хотела получить над ним контроль. После девятимесячного периода внедрения компания начала использовать программное обеспечение фирмы IWS для того, чтобы

изучить колебания спроса и понять их механизм. Это позволило компании более точно управлять собственной системой поставок и в реальном времени корректировать планы закупок и материального снабжения.

ПЕРЕМЕННЫЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ

Есть еще один уровень сложности в ПО управления материальными запасами, который касается производства. Как производителям, так и дистрибьюторам, работающим в рамках модели ТВС, необходимо контролировать момент устаревания компонентов. Знать, какие компоненты находятся на складе и когда они были сделаны, недостаточно.

«Если вы производите изделия на основе ПП стоимостью от 5 до 5 тыс. долл., то вы не хотите, чтобы в излишках у вас осталось большое количество плат стоимостью 5 тыс. долл.», — говорит Том Джовинго, исполнительный вице-президент компании Fidelitone (Вауконда, шт. Иллинойс). «Однако если вы покупаете предохранители или шайбы стоимостью 18 центов и часть из них не используете, они также идут на выброс, но убытки при этом незначительны».

Отслеживание времени устаревания изделия — это не отдельная программа из пакета управления складскими запасами, ее тоже можно привязать к инструментам прогнозирования и отслеживания материальных запасов. Покупатель должен быть информирован о любых устаревающих компонентах задолго до снятия их с производства, чтобы он по ошибке не рассчитывал на них в период внезапного повышения спроса. «Если компания продолжает делать прогнозы без учета информации о товарах, поступающих на ее склад, перепады спроса могут парализовать ее деятельность», — говорит Джовинго.

Дистрибьютор алкогольных напитков компания Glazer's (Эдисон, шт. Техас) столкнулась именно с этой проблемой, когда ей необходимо было составить план снабжения с учетом сезонных колебаний спроса. Помимо необходимости реагировать на зна-

чительные ежегодные скачки спроса, компания должна была соблюдать и отслеживать множество федеральных и местных нормативных актов.

«Мы часто создавали резервные запасы, что вызывало напряженность с местами хранения и приводило к необходимости перемещения товара из одних распределительных центров (РЦ) в другие», — говорит Грег Митчелл, старший вице-президент по снабжению компании Glazer's. Перемещения товара приводили к задержкам в работе и без того медлительной системы поставок. Компания Glazer's приняла решение внедрить программу управления материальными запасами, разработанную фирмой Management Dynamics (Ист Рутерфорд, шт. Нью-Джерси) для повышения оперативности системы поставок и сокращения уровня резервных запасов.

Ключом к решению проблемы стало повышение прозрачности системы управления снабжением для того,



чтобы данные о поставках поступали в реальном времени. Сделав это, компания Glazer's точно знала, где и в каком количестве находились ее товары. Это позволило сократить резервные запасы на 20% и увеличить число своевременных поставок более чем на 80%. «Повышение прозрачности позволило прекратить перевозки

ЧТО НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ПРИ ВЫБОРЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СНАБЖЕНИЕМ

- **Что важнее для вашей компании?** Своя система (управляемая и поддерживаемая вашим отделом ИТ на собственных серверах) или сторонняя (управляемая и поддерживаемая через интернет компанией-разработчиком ПО)?
- **Какова общая стоимость владения системой?** Не являются ли первоначальные расходы низкими только потому, что впоследствии вы столкнетесь со значительными затратами на поддержание и обновление системы?
- **В чем состоит ваш приоритет?** Нужна ли вам комплексная система «на все случаи жизни» или вам подойдет небольшая специализированная программа, совместимая с вашей ERP-системой?
- **Насколько для вас важны настраиваемость и масштабируемость?**
- **Рассматриваемая вами система ориентирована на специализированный рынок или рассчитана на широкий круг компаний?**

товара между РЦ и сократить время его пребывания на складе», — говорит Натан Пиери, старший вице-президент по управлению продукцией компании Management Dynamics. «Без получения полной информации, достичь прозрачности системы поставок снабжения в компании Glazer's было бы практически невозможно».