

1. АВС–АНАЛИЗ

1.1. ЧТО МЫ ПОНИМАЕМ ПОД АВС–АНАЛИЗОМ?

АВС–анализ является важным инструментом, используемым на предприятии для определения ключевых моментов и приоритетов. В контроллинге АВС–анализ имеет особое значение, поскольку позволяет проводить целенаправленные и экономичные мероприятия. Когда выявлены структурные элементы, для важных процессов немедленно могут быть осуществлены эффективные корректирующие мероприятия.

При АВС–анализе сопоставляются показатели в натуральном и стоимостном выражении. Исследования, проводимые на предприятиях, показывают, что относительно небольшие величины в натуральном выражении, взятые из некоторой совокупности, дают относительно большие стоимостные значения. Поэтому руководство ***должно выявить на предприятии те небольшие величины в натуральном выражении, которым соответствуют большие стоимостные значения.*** Тогда можно относительно быстро воздействовать на всю совокупность в соответствии с целевыми представлениями.

АВС–анализ может быть применен прежде всего в материально–техническом обеспечении, производстве и сбыте. В рамках этого анализа в области материально–технического обеспечения рассматриваются количество и стоимость деталей в разрезе поставщиков. В области производства может быть проведено исследование и изменение постоянных затрат. В области сбыта интерес представляют поступающие заказы и продаваемая продукция.

АВС–анализ необходим и при исследовании затрат по элементам, местам возникновения и объектам калькулирования.

АВС–анализ может быть также с большим успехом применен в области сбыта для более детального изучения групп продуктов, групп клиентов и областей продаж.

ВЫВОДЫ:

АВС–анализ позволяет сравнивать величины в натуральном и стоимостном выражении. На многих предприятиях небольшие натуральные величины имеют большие стоимостные характеристики. Если руководители всех уровней будут интенсивно выявлять эти величины, то можно быстро достичь хороших результатов

В области материально–технического обеспечения речь идет о выделении А–деталей и А–поставщиков. В области производства интерес представляют постоянные затраты. В области сбыта наибольшее внимание следует уделить А–продуктам и А–клиентам. Задача руководителей предприятия заключается в определении приоритетов. Для этого нужна классификация задач, процессов, материалов, поставщиков, групп продуктов, областей продаж и

групп клиентов

1.2. КАК МОГУТ КЛАССИФИЦИРОВАТЬСЯ ПОСТАВЩИКИ И ДЕТАЛИ?

Таким инструментом, как ABC–анализ, должен пользоваться специалист по закупкам и заведующий складом. При помощи ABC–анализа в этих областях деятельности необходимо разделить существенные и несущественные процессы закупок и складирования. Следует сконцентрировать внимание на материалах, имеющих большое экономическое значение, с целью снижения затрат за счет проведения целевых мероприятий. Таким образом можно существенно повысить эффективность закупочной и складской деятельности.

Важное значение при закупке имеет точная информация о поставщиках и требуемых материалах. Не все поставщики и детали характеризуются одинаковым влиянием на эффективность. В связи с этим целесообразно интенсивнее заниматься поставщиками, имеющими большой оборот. Материалы и детали, которые регулярно используются в больших количествах, должны быть также проверены более точно.

Значение отдельных поставщиков и деталей не известно многим работникам из отдела материально–технического обеспечения. В связи с этим необходимо по возможности объективно определить важность поставщиков и деталей при помощи ABC–анализа, который облегчает их классификацию в соответствии с их значением для предприятия.

ВЫВОДЫ:

ABC–анализ может быть эффективно применен в отделе закупок и на складе. С наиболее важными поставщиками, которые, как правило, производят А–детали, работа должна проводиться иначе, чем с поставщиками, которые изготавливают только С–детали.

За счет концентрации усилий на А–поставщиках и А–деталях на предприятии можно сэкономить много времени. Таким образом, становится возможным, чтобы руководители отдела закупок и склада более интенсивно занимались важными для предприятия задачами.

1.2.1. Классификация поставщиков

Классификация поставщиков осуществляется следующим образом:

1. Необходимо взять годовые данные по оборотам с отдельными поставщиками из финансовой бухгалтерии или картотеки поставщиков.

2. Величины оборотов записываются в убывающей последовательности в первом столбце таблицы (табл. 1).

Таблица 1

ABC–анализ данных о поставщиках

Поставщики	Оборот, тыс. марок	Оборот, % от общего оборота	Оборот, % кумулятивный
1 Muller&Co	400	10	10
2 Meyer GmbH	200	5	15
3 Schulze OHG	40	1	16
...
n Huber & Co	4	0,1	100
СУММА	4 000	100	—

3. Во втором столбце рассчитывается доля оборота поставщика в процентах от общего оборота.

4. В третьем столбце приводятся аккумулярованные значения оборота поставщиков в процентах.

Таблица 2

Классификация поставщиков

Группа	Доля в обороте, %	Доля в общем числе поставщиков, %
A	75	5
B	20	20
C	5	75

Как правило, мы различаем три группы поставщиков. А-поставщики – это те, с которыми предприятие делает приблизительно 75% оборота. Такой оборот дают примерно 5% поставщиков. В-поставщики (20%) дают, как правило, 20% оборота. Для С-поставщиков (75%) оборот составляет приблизительно 5%

Классификацию следует представить также графически, поскольку для работников предприятия это зачастую понятнее, чем таблица (рис. 1).

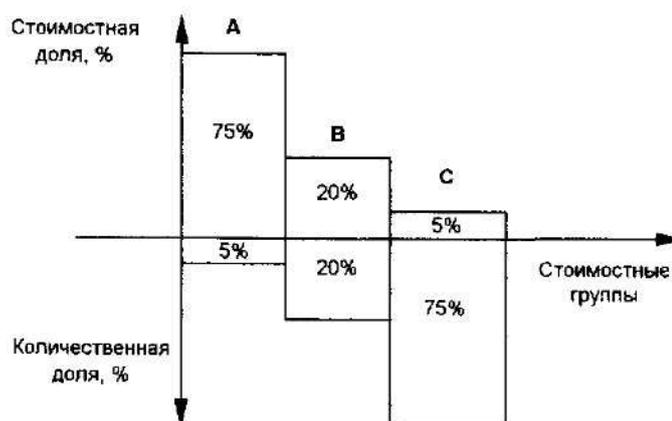


Рис. 1. Результаты ABC-анализа

ВЫВОДЫ:

На основе ABC-анализа мы можем узнать, какими поставщиками предприятие должно заниматься больше. Если затраты на мероприятия в области закупок должны быть небольшими, то целесообразно уделить внимание прежде всего А-поставщикам, поскольку более интенсивная работа с А-поставщиками (5%) может оказать воздействие на 75% оборота со всеми поставщиками.

1.2.2. Классификация деталей

Классификация поставщиков может быть проведена и в разрезе деталей, которые закупает предприятие. Эмпирические значения для А-, В-, С-деталей составляют соответственно 75, 20 и 5%. В этом случае также целесообразно заниматься прежде всего А-детальями, если затраты на мероприятия, связанные с закупками, должны быть небольшими.

Путем выявления значения отдельных деталей для предприятия должна быть достигнута концентрация усилий на конкретных мероприятиях по закупке. Кроме того, таким образом могут быть определены ключевые задачи для системы складирования. На основании данных АВС-анализа в области закупок должны быть установлены новые приоритеты.

А-детали представляют собой дорогостоящие материалы, которые подлежат особенно интенсивной и тщательной обработке. Для них могут быть проведены такие мероприятия:

- 1) более точный анализ цен закупок;
- 2) детальный анализ структуры затрат;
- 3) всеобъемлющий анализ рынка;
- 4) получение нескольких предложений от поставщиков;
- 5) более жесткие переговоры по ценам закупок;
- 6) более тщательная подготовка заказов на поставки;
- 7) более точная диспозиция;
- 8) более точное управление закупками;
- 9) регулярный контроль запасов;
- 10) более точное определение страховых запасов;
- 11) установлены более мелкие партии востребования;
- 12) предпочтительное применение функционально-стоимостного анализа.

В-детали – это такие материалы, которые характеризуются средними стоимостными величинами. В зависимости от их значения с В-детальями следует работать, либо как с А-детальями, либо как с С-детальями.

С-детали представляют собой малоценные материалы, с которыми нужно работать иначе, чем с А-детальями. В связи с их большим количеством и низкой стоимостью главная задача рационализации заключается в снижении затрат на оформление заказов и складирование. С этой целью должны быть проведены следующие мероприятия:

- 1) упрощение оформления заказов;
- 2) сводные заказы,
- 3) применение простых формулировок заказов;
- 4) телефонные заказы;
- 5) ежемесячный расчет;
- 6) упрощенный складской учет;
- 7) списание со счета месячной потребности;
- 8) большие партии заказов;
- 9) упрощенный контроль запасов;

10)установление более высокого уровня страховых запасов.

Концентрация усилий на А–деталях и А–поставщиках не должна означать, что В– или С–детали или поставщики вовсе упускаются из виду. Однако их экономическое воздействие не будет столь решающим, как для А–класса.

Для А–деталей необходимо провести оценку предложений. Объект закупки, обозначение типа, номер чертежа и/или материала должны быть точно специфицированы. Предложения для А–деталей должны быть получены от 3–5 фирм с равномерными промежутками времени. Все цены должны быть рассчитаны на одной базе. Следует учесть также и другие критерии, такие, как качество, соблюдение сроков поставки, уровень обслуживания, подробный перечень которых может быть взят из табл. 3.

ВЫВОДЫ:

На каждом предприятии необходимо определить закупаемые материалы, имеющие наибольшую оценку на складе (А–детали). А–деталям должно быть уделено наибольшее внимание. Их складской запас из затратных соображений следует по возможности поддерживать на низком уровне. Если для А–деталей особенно часто проводить сравнение поступающих предложений, то можно исчерпать имеющиеся преимущества по затратам. За счет более интенсивного контроля складских запасов сокращаются запасы А– и В–деталей. Целесообразно осуществлять 100%–ный контроль отчетности только для А–деталей. Для В– и С–деталей может проводиться выборочный контроль.

Таблица 3

Оценка предложений

Объект покупки				
Обозначение типа				
Номер чертежа				
Материал				
Фирма				
Дата запроса				
Дата предложения				
Цена–нетто				
Затраты на инструмент				
Доставка				
Условия оплаты				
Качество				
Соблюдение сроков поставки				
Надежность				
Срок поставки				
Уровень обслуживания				
Встречные сделки				

Решение				
Обоснование решения				

1.2.3. Управление запасами материалов

К задачам управления запасами материалов относятся планирование запасов и принятие решений о заказе материалов. Должны быть запланированы желаемые условия поставки и необходимые страховые запасы в соответствии с условиями замораживания капитала по группам материалов, а при необходимости – по отдельным деталям.

При управлении запасами материалов речь идет о динамическом процессе. Изменения потребностей на рынке сбыта, а также изменения на рынке закупок требуют постоянной проверки заказов. Таким образом, по важным материалам должны быть определены:

- 1) критический уровень запасов;
- 2) объем пополнения запасов;
- 3) момент подачи заявки.

С целью обеспечения надежности бесперебойного производственного процесса и соблюдения сроков поставки готовой продукции потребителям необходимо постоянно осуществлять контроль и корректировки.

Известны качественно различные методы управления запасами материалов, от простого обращения к обычным картотекам до методов прогнозирования потребности при помощи программных средств. Рациональное управление запасами материалов должно ориентироваться на экономическую значимость размещаемых деталей и материалов и их применяемость. Для определения экономической значимости отдельных деталей и материалов необходимо использовать АВС–анализ.

Таблица 4.

Система управления запасами материалов

Применяемость деталей Экономическая значимость	Повторяемые детали многократного применения с равномерным потреблением	Специальные детали однократного применения с неравномерным потреблением
А–детали	Регулирование по потребности	Регулирование по потребности
В–детали	Регулирование по расходованию	Регулирование по потребности
С–детали	Регулирование по расходованию	Регулирование по расходованию

Регулирование по потребности. Движение А–деталей должно регулироваться в соответствии с потребностью, а для С–деталей регулирование всегда осуществляется по их расходованию. Как поступать с В–детальями, зависит от условий, сложившихся на предприятии, и от мощностей отдела материально–технического обеспечения.

Управление запасами материалов по потребности базируется на плане

их закупок. Что касается дорогостоящих деталей, то управление по потребности лучше подходит для обеспечения эффективного содержания складского хозяйства.

Регулирование по расходованию. Применение метода регулирования по расходованию целесообразно для малоценных деталей (С-деталей). За счет потребления запасы на складе постоянно уменьшаются. Если они становятся ниже критического уровня, необходимо подать новую заявку. Объем пополнения запаса может быть определен при помощи линии расхода с учетом сроков поставки. Это количество указывается в заявке и поставляется в момент, когда запас снизился до уровня страхового запаса. Страховой запас следует рассматривать как "железный запас", который должен покрывать снабженческий риск.

Между критическим уровнем запаса, сроком поставки, объемом пополнения заказа и моментом поступления товара существуют тесные взаимосвязи. Они представлены на рис. 2

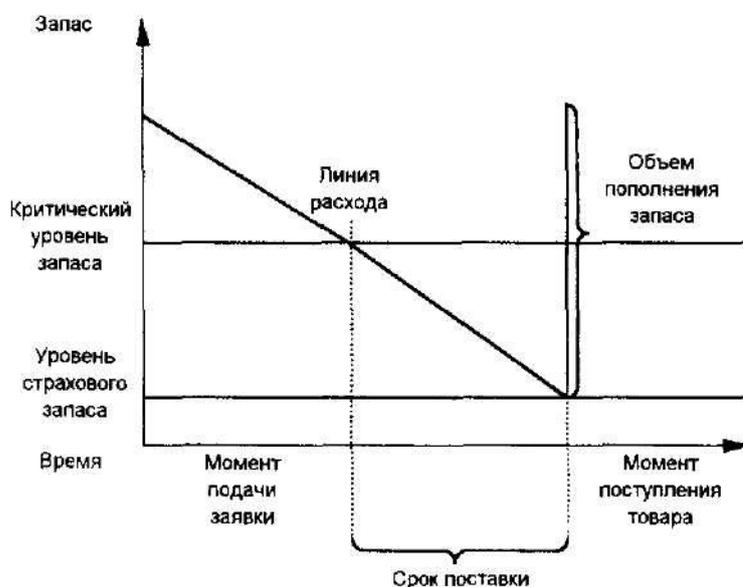


Рис. 2. Регулирование по расходу

ВЫВОДЫ:

Управление запасами для А-деталей должно осуществляться в будущем только по потребности. Напротив, для С-деталей необходимо проводить регулирование по расходованию с целью экономии затрат. Поскольку А-детали замораживают большую часть средств на складе, для них должны заключаться типовые договоры, предусматривающие возможность запроса по потребности. Таким образом, управление запасами материалов должно ориентироваться на экономическую значимость отдельных деталей.

1.3. КАК ДОЛЖНО ВЫГЛЯДЕТЬ УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНЫМ ВРЕМЕНЕМ?

Многие предприниматели и руководители испытывают на себе давление

фактора времени. Они постоянно жалуются на его нехватку. Некоторые из них могли бы значительно лучше решать свои задачи по управлению, если бы они не находились всегда в стрессовом состоянии и так много не работали. Значит, нужно иначе организовать управление личным временем.

Мы не можем положить время на накопительный счет в банке, снять его со счета и забрать с собой. Если мы не будем заботливо обращаться с ним, то потеряем, упустим, растратим его. Прежде всего на предприятиях важно целесообразно использовать время. Если руководители всех уровней станут более интенсивно заниматься управлением личным временем, то в будущем у них появится больше возможностей для выполнения важных задач.

Проблема времени часто никак не связана с самим временем. В действительности мы просто не знаем, как правильно распорядиться временем. Если составить личный план мероприятий, то можно разработать индивидуальную стратегию позитивного изменения сложившихся привычек в использовании времени. Таким образом, возможно повышение продуктивности труда и сокращение числа стрессовых ситуаций. У нас появится дополнительное время для более быстрого и эффективного достижения целей.

Большинство руководителей сами виноваты в отсутствии у них времени. На выполнение рутинной работы они затрачивают слишком много времени, так что для решения собственно управленческих задач его у них не остается. Они вникают во все дела и поэтому не могут заниматься важными проблемами предприятия.

Давление фактора времени возникает прежде всего из-за неумения руководителей всех уровней правильно распределить его.

ВЫВОДЫ:

Фактор времени дает предприятиям решающие преимущества в конкурентной борьбе. Время является оперативным и стратегическим оружием и может систематически использоваться для улучшения качества продукции, повышения продуктивности труда и инноваций. Методы управления личным временем – действенные средства достижения преимуществ в конкурентной борьбе. Успех или неуспех предприятий часто зависит от того, как используются резервы времени. За счет управления личным временем можно повысить эффективность труда и создать возможность творческой деятельности. Важные решения могут быть приняты за более короткий промежуток времени. Скорость является важным условием победы на рынках будущего. Последовательность в реализации методов управления личным временем позволяет уменьшить стресс и служит, таким образом, сохранению здоровья.

1.3.1. Составление фотографий рабочего дня

Каждый работник предприятия может позитивно изменяться. Это должно относиться прежде всего к руководителям всех уровней. Прежде чем

требовать изменений в поведении, необходимо проанализировать существующее состояние. Для этого целесообразно составить фотографии рабочего дня.

Руководители всех уровней в течение недели точно записывают все, что и в какое время они делали, как часто и кто их прерывал, к рассмотрению каких вопросов они так и не вернулись. Записи необходимо делать с точностью до минут.

Если проанализировать отдельные записи за неделю, то можно быстро выявить задачи, на которые не хватило времени, и сотрудников, которые чаще всего обращались к руководителям. Станет также видно, что *выполнение большей части ежедневных мелких работ может быть делегировано.*

Фотографии рабочего дня помогают руководителям всех уровней более эффективно распределить их время в будущем. У них появляется возможность определить, в какие часы они могут работать относительно спокойно, а в какие их отвлекают особенно часто. Кроме того, становится очевидным, что различные задачи имеют разную значимость для предприятия.

ВЫВОДЫ:

Руководители всех уровней должны составлять фотографии рабочего дня и в течение недели делать точные записи о том, как они используют свое время. Все виды деятельности фиксируются с точностью до минут. В таком случае быстро становится очевидным, что время часто расходуется нецелесообразно. После проведения анализа фактического состояния руководители всех уровней могут определить подходы к улучшению распределения своего личного времени.

1.3.2. Определение приоритетов

Когда руководители всех уровней составят себе представление обо всех задачах на очередной месяц, необходимо определить приоритеты. Должны быть установлены новые цели. Классификация задач в соответствии с их приоритетами в течение одного дня важна еще и потому, что ежедневно на работе должно выполняться множество различных задач. Мы постоянно можем наблюдать в конце дня, как остались нерешенными очень важные задачи, а не столь важные задачи выполнены. В будущем необходимо делегировать решение менее важных задач.

Чтобы последовательно подходить к решению задач, рекомендуется определять однозначные приоритеты. Этот метод имеет неоспоримые достоинства.

- 1) целенаправленный тип мышления и образ действий;
- 2) концентрация усилий на решении важнейших задач,
- 3) выполнение самых срочных работ;
- 4) делегирование менее важных задач.

ВЫВОДЫ:

Как только становится известен перечень задач на очередной месяц, должны быть однозначно определены приоритеты в их решении. Необходимо заново установить цели. Для планирования времени нужно пользоваться календарем, который становится инструментом контроля за ходом событий дня и инструментом достижения целей. Таким образом, становится возможным формирование целенаправленного типа мышления и образа действий. Самые важные и срочные задачи будут выполняться в таком случае в первую очередь. Менее важные задачи должны быть делегированы.

1.3.3. Проведение ABC-анализа

Для оценки степени важности задач подходит прежде всего ABC-анализ. Практика постоянно подтверждает, что в процессе производства продукции первые 5–20% входных параметров обеспечивают достижение 75–80% результативных параметров. Остальные 80–95% входных величин дают только около 5–20% общего результата.

На многих предприятиях мы устанавливаем, например, что 20% всех клиентов дают около 80% оборота. Исходя из этого, мы можем заключить, что не все клиенты одинаково важны. Поскольку время сотрудников отдела продаж слишком ценно, они не должны одинаково интенсивно заниматься всеми клиентами. ***Личные посещения допустимы только для А-клиентов.*** Контакты с С-клиентами должны поддерживаться только по телефону, поскольку посещение С-клиентов будет стоить слишком дорого. В ежедневной работе это означает, что ***в первую очередь должны выполняться не самые простые виды работ, а самые важные.***

Таким образом, деятельность руководителей всех уровней должна быть исследована при помощи ABC-анализа. При этом анализе исходят из того, что затраты времени на выполнение работ не соответствуют значимости этих работ. Результат ABC-анализа четко показывает, что необходимо различать А-, В- и С-задачи.

А-задачи – самые важные, на их выполнение требуется примерно 5% времени. Значимость А-задач с учетом их вклада в достижение целей оценивается примерно в 75%, что показано на рис. 3.

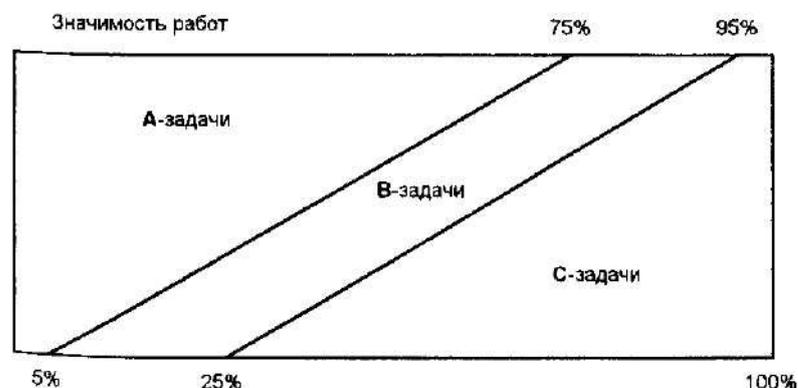


Рис. 3. ABC-анализ задач

Задачи средней важности составляют примерно 20% по затратам

времени и 20% по значимости. Эта категория называется В–задачи

С–задачи занимают примерно 75% времени и вносят вклад в получение доходов предприятия только в размере 5%. Эти задачи по возможности должны быть делегированы.

Порядок выполнения ABC–анализа:

1. Составление списка всех видов деятельности на соответствующий плановый период в один месяц.
2. Упорядочение всех задач по важности, т.е. по их стоимостной оценке для достижения установленных целей.
3. Оценка всех учтенных видов деятельности в соответствии с ABC–шкалой.
4. Проверка личного временного графика с точки зрения соответствия важности задач и запланированного на их выполнение времени.
5. Корректировка временного графика в соответствии с установкой на А–, В– и С–задачи.

ВЫВОДЫ:

ABC–анализ подходит прежде всего для оценки степени важности задач. В процессе производства первые 5–20% входных величин дают 75–80% результата. Оставшиеся входные величины обеспечивают только около 5–20% общего результата. В связи с этим мы должны сопоставить стоимостные оценки видов деятельности и время на их осуществление. Личный график должен быть проверен с точки зрения соответствия запланированного времени и важности задач».

1.3.4. Определение А–, В–, С–задач

Выполняемые руководителями всех уровней задачи мы можем разделить на группы:

А–задачи. Эти задачи могут быть выполнены, как правило, только предпринимателем или одним из руководителей предприятия. Эти задачи, выполнение которых нельзя делегировать, часто очень важные и комплексные. А–задачи обычно тесно переплетаются с другими задачами. Невыполнение или слишком позднее выполнение А–задач вызывает большие проблемы. Так, переговоры с оптовыми покупателями предприниматель должен проводить самостоятельно.

В–задачи. Эти задачи важны, но их выполнение чаще можно делегировать компетентным сотрудникам. "Средних" клиентов предприниматель может посещать сам. Однако нет необходимости лично поддерживать контакты со всеми этими клиентами. У каждого предпринимателя должны быть способные сотрудники, которым он может доверить выполнение В–задач.

С–задачи. Задачи данного класса обычно представляют собой ежедневные рутинные работы, которые дают незначительный вклад в достижение целей. Эти задачи следует делегировать, чтобы иметь больше времени для выполнения самых важных задач.

К С–задачам относятся прежде всего административно–управленческие работы и часть работ с корреспонденцией. Предприниматель, который не делегирует выполнение этих работ, считает себя, наверное, необыкновенно важным. Некоторые предприниматели слишком низко оценивают способности своих сотрудников.

Рабочий день мог бы быть полностью заполнен А– и В–задачами. Такой подход, однако, нецелесообразен. Предприниматель не должен жестко планировать более 60% своего рабочего времени; 20% времени предприниматель должен зарезервировать для решения непредвиденных вопросов. К ним относятся разговоры с посетителями, ответы на звонки и неожиданно возникающие проблемы. Оставшиеся 20% времени необходимо по возможности использовать для творческой деятельности

ВЫВОДЫ:

А–, В–, С–задачи должны быть четко разграничены. Как предприниматели, так и руководители должны определить приоритетность задач. Решение С–задач следует по возможности делегировать своим сотрудникам.

1.3.5. Разделение задач по важности и срочности

Задачи могут быть оценены также по критериям важности и срочности с целью быстрого определения предпочтительности их выполнения. Если мы выбираем эти критерии, то существуют четыре возможности (рис. 4).

А–задачи. Это очень важные и срочные задачи. Они должны быть решены немедленно и лично тем человеком, которого они касаются. Ранг этих задач самый высокий.

В–задачи. Эти задачи очень важные и срочные. Их необходимо решать после того, как выполнены А–задачи, и обязательно наметить сроки их выполнения. Если у самого предпринимателя нет времени, он должен сделать попытку их делегирования для своевременного решения.

С–задачи. Эти задачи очень срочные, но менее важные. Как правило, их легко решить, поэтому нужно по возможности делегировать.

"Мусорная корзина". На предприятии также много задач, которые не являются ни важными, ни срочными. Предприниматели не должны сами заниматься ими, поскольку время этих людей очень дорого. Некоторые из этих задач разрешаются сами собой, поэтому они предназначены скорее для "мусорной корзины".

ВЫВОДЫ:

Задачи подразделяются также по критериям важности и срочности. Поэтому мы будем различать наряду с А–, В–, С–задачами такие, которые не являются ни важными, ни срочными. Предприниматели и руководители вообще не должны заниматься этими задачами, поскольку их время слишком дорого. Незначительные задачи следует отправить в «мусорную корзину».



Рис. 4. Разделение задач по важности и срочности

1.3.6. Делегирование задач

Предприниматели и руководители в дальнейшем будут иметь в своем распоряжении больше времени, если они делегируют прежде всего решение В– и С–задач. Под делегированием мы понимаем возложение задач и ответственности за их решение не на предпринимателей и руководителей, а на других работников того же структурного подразделения. При этом следует учитывать, что помимо задач и ответственности должны быть **делегированы связанные с ними права**.

Делегирование решения задач ведет к лучшей мотивации и повышению квалификации сотрудников. Однако задачи должны быть всегда делегированы только сотрудникам, находящимся в прямом подчинении руководителя подразделения. Кроме того, следует обратить внимание на регулярный контроль за выполнением делегированных задач. Если сотрудники хорошо выполнили порученные им задачи, следует выразить им признание. Таким образом ускоряется процесс обучения и улучшается мотивация сотрудников.

Делегирование В– и С–задач ведет к "разгрузке" предпринимателей и руководителей. У них появляется больше времени для рассмотрения А–задач. Дополнительно выигранное время должно быть использовано для стратегического анализа и творческой деятельности.

ВЫВОДЫ:

Если делегировать решение С–задач и части В–задач, у предпринимателей и руководителей появится больше времени для других важных и срочных дел. Следует обратить внимание на то, чтобы наряду с задачами и ответственностью делегировались и соответствующие права.

Решение задач должно поручаться только работникам, которые находятся в прямом подчинении руководителей подразделений. Таким образом достигается лучшая мотивация и повышается

квалификация работников. Необходимо регулярно контролировать выполнение делегированных задач. За хорошее выполнение порученных работ следует высказать признание. Тогда ускоряется процесс обучения и улучшается мотивация сотрудников.

Предприниматели и руководители должны вплотную заниматься решением А-задач. Дополнительно выигранное время может быть использовано для решения стратегических вопросов и творческой деятельности. Многообразие продукции, ориентация на клиента и гибкость дают преимущества в конкурентной борьбе, которые обеспечивают успешное управление предприятием.

2. АНАЛИЗ ОБЪЕМА ЗАКАЗОВ

2.1. ЧТО МЫ МОЖЕМ ОЖИДАТЬ ОТ АНАЛИЗА ОБЪЕМА ЗАКАЗОВ?

Цель анализа объема заказов — регулярное отслеживание этого показателя и улучшение его значений. Поэтому необходимо: ежемесячно или ежегодно рассчитывать средний объем заказов. Особое значение имеет выделение доли мелких заказов, поскольку их количество должно систематически снижаться.

При проведении анализа объема заказов их сначала группируют в соответствии с определенной шкалой. Затем устанавливают количество заказов и объем в стоимостном выражении для отдельных диапазонов шкалы. Наряду с абсолютными значениями показывают также аккумулярованный итог. Таблица 5 дает представление о возможной группировке заказов.

Таблица 5

Анализ объемов заказа

Заказы объемом от до (ДМ)	Заказы				Выручка от реализации			
	количество	%	нарастающ и итогом	%	тыс. ДМ	%	нарастающ и итогом	%
До 50								
51 – 100								
101 – 300								
301 – 500								
501 – 1000								
1001 и выше								

Если более точно провести исследование в отделе сбыта, то сразу сталкиваешься с проблемой мелких заказов. Посредством анализа объема заказов можно получить убедительные данные, которые нужно использовать для совершенствования управления сбытом

Успех предприятия существенно зависит от *структуры объемов заказов*. Между размером предприятия и средним объемом заказа должны

соблюдаться здоровые пропорции. Если это соотношение не сбалансировано, возникают проблемы в области сбыта.

Рост размеров предприятия должен повлечь за собой увеличение объемов заказов. Если количество мелких заказов на предприятии возрастает быстрее, чем количество крупных заказов, то производственный результат снижается относительно быстро. На крупных предприятиях мелкие заказы обуславливают слишком высокий уровень затрат. Обычно малые предприятия могут значительно эффективнее выполнить мелкие заказы, чем крупные предприятия, у которых уровень постоянных затрат выше. На крупных предприятиях в связи с большими затратами на управление и сбыт сумма покрытия для мелких заказов меньше. Это связано с тем, что затраты на обработку и оформление заказов не зависят от их объемов.

При проведении анализа *затрат на оформление и обработку заказов* мы видим, что они включают в себя прежде всего затраты на персонал для работников отдела обработки заказов и материальные затраты (калькуляционная амортизация, калькуляционные проценты, затраты на ремонт и обслуживание, затраты на канцелярские товары, почтовые и телефонные расходы). Эти постоянные затраты в расчете на один заказ так же велики, как и для крупных заказов. Поскольку затраты времени на обработку и оформление часто одинаковы для обоих типов заказов, мелкие заказы создают большую нагрузку в сфере управления и сбыта.

Для сферы производства мелкие заказы также являются источником значительной нагрузки. Производительность снижается в связи с частой переналадкой оборудования. Кроме того, могут возникать сложности в оперативно-календарном планировании.

Прежде чем приступать к улучшению структуры объемов заказов, требуется провести анализ заказов на предприятии. Заказы необходимо объединить в группы в зависимости от их разрядов. Наряду с количеством заказов в группе учитываются их объемы. Для анализа, как правило, берут данные за один хозяйственный год. Однако, если окажется, что структура объемов заказов на протяжении всего года остается практически неизменной, анализ можно проводить только по данным одного месяца (табл. 6). Анализ структуры объемов заказов на одном предприятии показал, что средний объем заказов по продаже продукции составил 5366 ДМ. Заказы с объемами ниже 2500 ДМ составили 47,7% и обеспечили получение только 9,2% выручки. Оставшиеся 90,8% выручки дают 52,3% заказов. Объемы 80% заказов не достигают величины среднего объема, равного 5366 ДМ.

Таблица 6

Анализ структуры объемов заказов

Заказы объёмом от до	Кол-во заказов				Выручка от реализации				Средний объём заказа дм/заказ
	Январь нарастающий итог				Январь нарастающий итог				
	дм	%	дм	%	дм	%	дм	%	
0 – 1 000	1515	19,6	1 515	19,6	92 991	0,2	92 991	0,2	61,4
1 001 – 2 500	2169	28,1	3 684	47,7	3 739 848	9,2	3 832 839	9,2	1 724,2
2 501 – 4 000	1340	17,3	5 024	65,0	4 281 735	10,3	8 114 574	19,5	3 195,3

4 001 – 7 000	1281	16,6	6 305	81,6	6 763 602	16,3	14 176	878	25,8	5 279,9
7 001 – 10 000	546	7,1	6 851	88,7	4 574 380	11,0	19 556	552	46,8	8 378,0
10 001 – 15 000	381	4,9	7 232	93,6	4 604 756	11,1	24 321	057	57,9	12 986,0
15 001 – 20 000	145	1,9	7 377	95,5	2 513 480	6,1	26 801	570	64,0	17 334,3
20 001 – 30 000	156	2,0	7 533	97,5	3 810 292	9,2	30 093	381	73,2	24 425,0
30 001 – 50 000	117	1,5	7 650	99,0	4 473 477	10,8	34 570	854	84,0	38 234,9
Св. 50 000	80	1,0	7 730	100,0	6 625 931	16,0	41 501	480	100,0	82 824,1
	7 730	100,0			41 501	100,0				194 443,1

Зависимость количества заказов в процентах от их объемов в стоимостном выражении можно представить в графическом виде. На рис. 5 представлены данные по количеству заказов в процентах и соответствующему им объему в ДМ.

В нашем примере 19,6% заказов дают только 0,2% выручки, 65,0% заказов, объединяющих заказы до 4000 ДМ, обеспечивают 19,5% выручки. На этом предприятии мелкие заказы являются большой проблемой. ABC-анализ заказов, как видно из рис. 6 показывает необходимость уменьшения количества мелких заказов на предприятии.

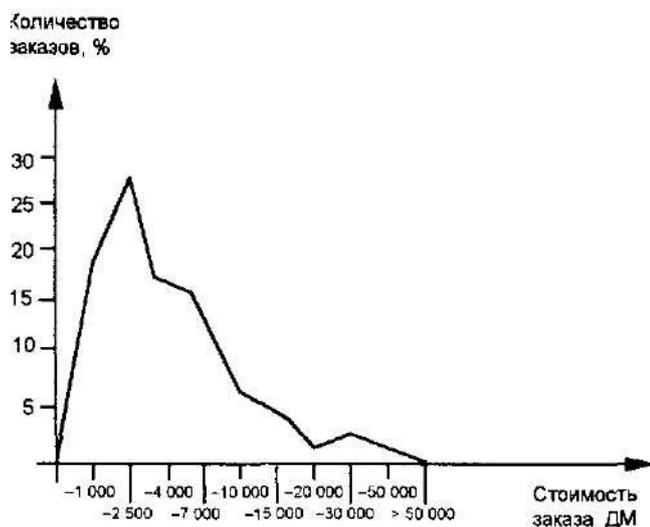


Рис. 5. Количество заказов, %

Кроме того, на рис. 6 видно, что на данном предприятии 50% заказов дают только 10% выручки, 85% заказов обеспечивают 40% выручки. Еще более очевидной становится ситуация на этом предприятии, если мы подчеркнем, что только для 15% заказов выручка составляет 60%.

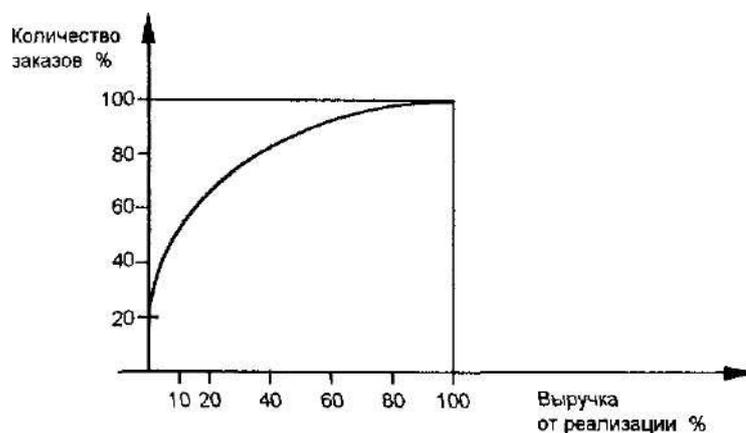


Рис. 6. ABC-анализ объема заказов

Затраты на управление и сбыт возрастают пропорционально росту количества заказов. Совершенствование структуры объемов заказов может сэкономить значительные затраты прежде всего в сфере сбыта и производства. Если предприятие, например, откажется от заказов с объемами менее 1000 ДМ, то это приведет к потере только 0,2% выручки. Причем количество заказов уменьшится на 19,6%.

Если руководители всех уровней будут более интенсивно заниматься мелкими заказами, то уже через довольно короткое время станут заметны успехи. Таким образом могут быть существенно снижены затраты в сферах сбыта и производства.

На одном предприятии заказы с объемом менее 2000 ДМ составляли в 1989 г. 80%. После проведения целевых мероприятий количество таких заказов сократилось в 1990 г. до 60%. Соответственно возросло количество заказов с объемом более 2000 ДМ с 20% в 1989 г. до 40% в 1990 г., как это показано на рис. 7 и 8.

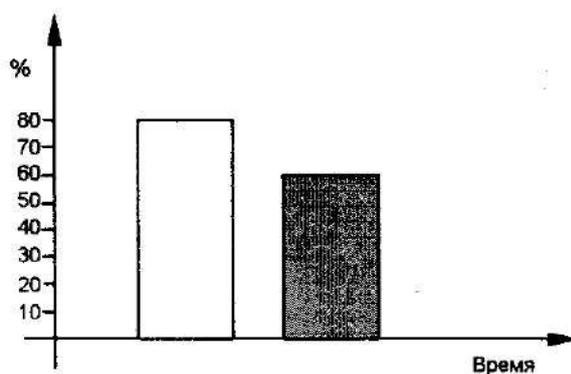


Рис. 7. Количество заказов объемом менее 2000 ДМ

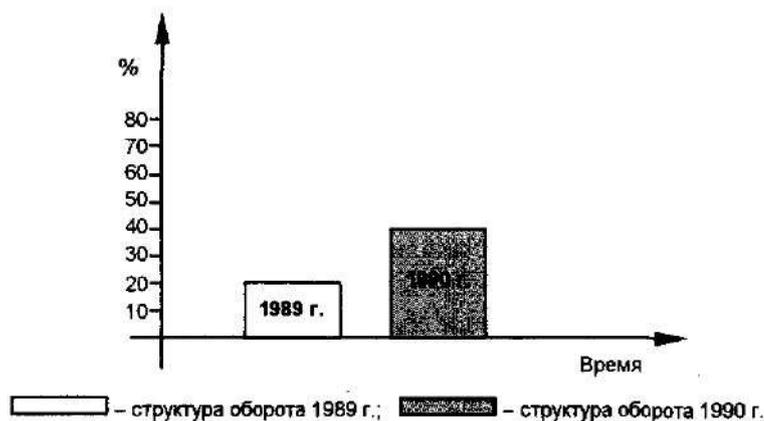


Рис. 8. Количество заказов объемом более 2000 ДМ

Положительные сдвиги в структуре объемов заказов приводят также к повышению величины среднего объема заказа. Если в 1989 г. средний объем заказа составлял 1800 ДМ, то в 1990 г. этот показатель возрос до 2300 ДМ. На рис. 9 показана положительная тенденция в изменении величины среднего объема заказа.

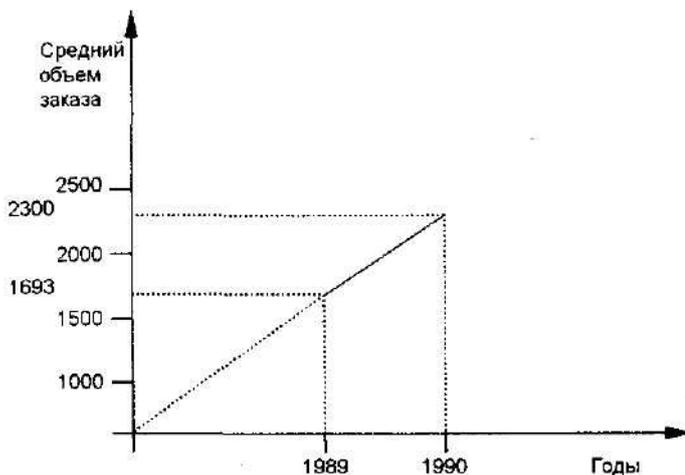


Рис. 9. Средний объём заказа

ВЫВОДЫ:

Анализ объемов заказов должен проводиться на каждом предприятии. Для многих работников предприятия его результаты оказываются неожиданными. Выясняется, что мелкие заказы обеспечивают получение лишь минимальной выручки. Поскольку затраты на оформление и обработку одного заказа примерно одинаковы, необходимо уменьшать количество мелких заказов. Положительные сдвиги в структуре объемов заказов приводят также к росту величины среднего объема заказа. Это влечет за собой снижение затрат прежде всего в производстве и сбыте.

2.2. КАКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ НАПРАВЛЕННЫ НА СНИЖЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА МЕЛКИХ ЗАКАЗОВ?

За счет снижения количества мелких заказов отдел сбыта может уделить больше времени поиску новых выгодных заказов. Поскольку мелкие заказы обуславливают более высокий уровень затрат в управлении, сбыте и

производстве, чем крупные заказы, задачей отдела сбыта является получение возможно более крупных заказов. После проведения анализа структуры объемов заказов на предприятии должны быть разработаны и утверждены планы мероприятий с целью совершенствования структуры объемов заказов в будущем. Эта задача может быть решена в рамках внутреннего семинара по управлению. Примерно трем группам следует независимо друг от друга подготовить предложения, которые затем они представят и обоснуют на общем заседании. Такой порядок оправдал себя на многих предприятиях

На одном предприятии проблема мелких заказов решалась на подобном внутреннем семинаре. Три группы рассмотрели вопрос снижения количества мелких заказов и разработали план мероприятий. В результате этой групповой работы были предложены следующие мероприятия:

- 1) введение минимальных партий по реализации,
- 2) установление надбавок для минимальных партий,
- 3) определение значений минимальных объемов заказов,
- 4) предложение скидок для крупных заказов,
- 5) отпуск мелких партий только при оплате наличными,
- 6) вывоз мелких партий самими клиентами,
- 7) прием мелких заказов только при условии поступления последующих заказов,
- 8) подключение торговых организаций для реализации мелких заказов,
- 9) прием мелких заказов только на условиях предоплаты,
- 10) отдельный учет запасных частей,
- 11) франко-поставка для крупных заказов, превышающих установленные количественные характеристики,
- 12) отказ от посещений С-клиентов,
- 13) исследование потенциала С-клиентов,
- 14) установление минимального количества единиц в одной упаковке,
- 15) обслуживание С-клиентов только по телефону,
- 16) предложение С-клиентам оформить заказ на несколько месяцев вперед,
- 17) упрощенные расчеты по мелким заказам,
- 18) "чистка" ассортимента,
- 19) дифференциация размера комиссионных в зависимости от объема заказа,
- 20) установление новой шкалы скидок за количество,
- 21) определение ставки постоянных затрат в расчете на один заказ,
- 22) расчет сумм покрытия по заказам в разрезе диапазонов шкалы объемов заказов,
- 23) дифференциация ставок затрат в управлении и сбыте в разрезе диапазонов шкалы объемов заказов для целей калькулирования себестоимости.

Если утвержденные мероприятия последовательно реализуются на предприятии, то относительно быстро выявятся положительные изменения в

структуре объемов заказов. Тогда возрастет и величина среднего объема заказа. Интенсивное обучение сотрудников отдела сбыта позволит сделать сдвиги в объеме заказов. Поскольку затраты на оформление и обработку одного заказа при этом уменьшаются, на предприятии повысится прибыль.

ВЫВОДЫ:

В целях снижения количества мелких заказов должны быть утверждены и реализованы конкретные мероприятия. На многих предприятиях хорошо зарекомендовали себя групповые методы разработки плана мероприятий. Структуру объемов заказов можно относительно быстро улучшить. За счет снижения затрат на оформление одного заказа прибыль быстро возрастает.