

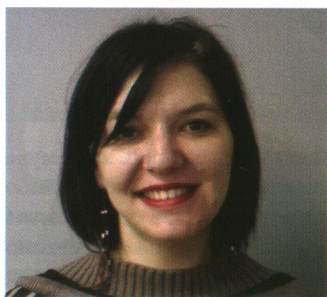
КОНТРОЛИНГ

ВАЖЕН СЕГМЕНТ ВО ДЕЛОВНОТО ИЗВЕСТУВАЊЕ

Информација за залихи

За да се добие оптимално количество залихи, потребна е постојана синергија меѓу секторот за продажба и секторот за набавка, како и извештај за залихите кој ни ја покажува сегашната слика, за да можеме во иднина да имаме квалитетни резултати.

Автор: **Митка Мојсовска**, консултант и контролинг-менаџер во ДПТУ „Кола“



Една од основните карактеристики на деловното известување од секторот контролинг е временската димензија од минатото до сегашноста, со посебен акцент на иднината. Извештајот за залихите ни ја покажува сегашната слика, за да можеме да ги откриеме неправилностите и нив да ги коригираме и за да

можеме во иднина да имаме квалитетни резултати. Деловните извештаи мора да бидат сегментирани подлабоко од сметководствените, за да се навлезе во суштината и прецизно да се детектираат неправилностите. Одговорот на прашањето како квалитетно да управуваме со залихите е многу покомплексен, отколку што ни се чини на прв поглед. Залихите многу често се значаен дел од краткотрајниот имот на компанијата и окупираат голем дел од ресурсите. Еден дел од залихите може долго време да се задржи во магацин (на пример, подолго од една година), што значи дека еден дел од нашите ресурси кои сме ги инвестирале во залихи нема да го повратиме така брзо. Со други зборови, за непречено одвивање на работењето на претпријатието, потребен е соодветен краткорочен имот. Честопати е ангажиран поголем имот од потребниот, но не е невозможно и да е потребен поголем од ангажираниот (во случај на недостиг на производи при непланирана поголема продажба). Краткорочниот имот претставува **енергија** во претпријатието. Таа се претвора од еден облик во друг.

Според тоа, не е ни чудо зашто залихите се толку важен сегмент во деловното известување. Анализата вообичаено почнува од коефициентот на обрт (КО) на одредени групи производи. Зголемувањето на КО на залихите е добар знак, во случај на **зголемена продажба**, но не и во случај на помала набавка на стока или во најлош случај – при отпис на оштетена стока. Отписот на залихите е многу значаен индиректен трошок кој често се занемарува, а во практиката расте пропорционално со количеството залихи. Колку што залихите во магацин со поголем интензитет се оштетуваат или за нив има помал интерес на пазарот, толку е потешко со нив да се управува. Има случаи кога КО на залихите опаѓа, т.е. вредноста на залихите расте за исто набавено количество и иста продажба. Тоа може да се случи поради поголеми набавни цени. Во овој случај, падот на КО на залихите има поголема тежина, бидејќи не е резултат на поголемото набавено количество, туку набавка на исто количество со повисока цена. Сите овие варијабли мора да ги земеме предвид при анализа на КО на залихите. Едно од основните правила за залихите е дека нивниот пораст треба да биде во корелација со порастот на годишната продажба.

Со анализа: Дали вложуваме пари во вистински производи?

- Добиваме многу едноставен и важен инструмент на економската анализа со кој целото внимание се насочува кон она што е најважно;
- Внатре во секоја група артикли ги имаме оние што носат поголеми и помали приноси;
- Со анализата на продажбата добиваме кои 20% од производите прават 80% од приходите од продажба (ABC-анализа – Паретово правило);
- Со квалитетна анализа на продажбата се запознаваат потребите и склоностите на купувачите, а и полесно може да се предвиди што ќе бара пазарот утре;
- Од друга страна, може да постојат производи или група производи кои одлично се продаваат и со кои претпријатието особено се гордее, а всушност, една едноставна анализа може да покаже дека можеби тие не заслужуваат толкава слава;
- Дали ќе го разгледуваме секој производ за себе или претпријатието ќе пронајде делотворна стратегија за сегментација на производот по групи, зависи од целта која треба да се постигне.

За да можеме квалитетно да ја анализираме нашата продажба, потребно е да се запрашаме кој производ или група производи создава најголем, а кој најмал профит? Или кои производи се продаваат во најголеми количества, а кои без вистинска корист ни заземаат магацински простор? За таа цел, користиме ABC-анализа на група производи за одреден период.

Анализа на продажба по група на производи за период од 01-12-2012

Група на производ	Продажба на парче	Прод. вредност	Тр. на прод. производи	Оперативна добивка	Стапка на добивка	Прос. резерви на парче	Прос. резерви на парче	КО-резерви	Рентабилност на група
1	2	3	4	5=3-4	6=5/3	7	8	9=3/8	10=6*9
1	20.123	1.785.256	414.314	1.350.942	76.53%	85.654	7.513.852	0.23	18%
2	323.520	40.315.423	26.876.949	13.438.474	33%	841.235	104.830.443	0.38	13%
3	23.658	3.987.654	1.049.383	2.938.271	74%	80.326	13.539.280	0.29	22%
4	7.214	886.598	305.723	580.875	66%	20.153	2.476.796	0.36	23%
5	3.659	124.687	61.674	161.021	75%	47.123	2.765.029	0.28	8%
6	26.588	1.365.489	341.372	1.024.117	75%	56.451	2.888.083	0.47	35%
7	2.366	154.978	53.441	101.537	66%	27.546	1.804.321	0.08	6%
8	154.988	20.003.124	10.001.562	10.001.562	50%	356.451	46.005.017	0.43	22%
9	32.894	5.647.891	2.823.946	2.823.945	50%	60.450	10.379.249	0.54	27%
10	3.897	654.897	327.448	327.448	50%	13.230	1.891.382	0.39	19%
Вкупно	600.915	74.996.007	42.247.813	32.748.194	44%	1.590.619	193.903.432	0.39	17%

На пример:

Во нашиов пример, откриваме дека од 10 групи производи, две групи (20%) носат 80% од вкупните приходи.

Вака сортираните групи ни овозможуваат констатација дека тие две остваруваат и најголем дел од апсолутниот износ на оперативната добивка. Но, се поставуваат следниве прашања:

- Дали тоа сигурно значи дека двата предметни производи се најрентабилни?
- И кој дел од асортиманот не можеме да го вложиме во значителни средства затоа што тоа неповолно би влијаело врз вкупната рентабилност?

Ако ги сортираме според стапката на рентабилност, добиваме:

Група на производ	Продажба на парче	Прод. вредност	Тр. на прод. производи	Оперативна добивка	Стапка на добивка	Прос. резерви на парче	Прос. резерви на парче	КО-резерви	Рентабилност на група
1	2	3	4	5=3-4	6=5/3	7	8	9=3/8	10=6*9
F	26.588	1.365.489	341.372	1.024.117	75%	56.451	2.888.083	0.47	35%
I	32.894	5.647.891	2.823.946	2.823.945	50%	60.450	10.379.249	0.54	27%
D	7.214	886.598	305.723	580.875	66%	20.153	2.476.796	0.36	23%
H	154.988	20.003.124	10.001.562	10.001.562	50%	356.451	46.005.017	0.43	22%
C	23.658	3.987.654	1.049.383	2.938.271	74%	80.326	13.539.280	0.29	22%
J	3.897	654.897	327.448	327.448	50%	13.230	1.891.382	0.39	19%
A	20.123	1.785.256	414.314	1.350.942	76.53%	85.654	7.513.852	0.23	18%
B	323.520	40.315.423	26.876.949	13.438.474	33%	841.235	104.830.443	0.38	13%
E	3.659	124.687	61.674	161.021	75%	47.123	2.765.029	0.28	8%
G	2.366	154.978	53.441	101.537	66%	27.546	1.804.321	0.08	6%
Вкупно	600.915	74.996.007	42.247.813	32.748.194	44%	1.590.619	193.903.432	0.39	17%

- Групи кои според критериумот приход веќе не се најсилни, но според квалитетот заслужуваат внимание;
- Треба да се поттикнат развојот и продажбата токму на тие производи;
- Е и G остваруваат мал приход и добивка. Со ваквиот интензитет на продажба, залихите на Е ќе се продадат за 12,8 год., а на G за 11,6 год.

Треба да се пристапи кон оптимизирање на залихите.

Непотребни трошоци на залихи

Продажбата дава приговор ако некои производи недостасуваат во залихи, а може да бидат продадени, но истовремено многу малку се презема по прашањето на големиот број производи што стојат на залихи, а кои притоа воопшто не се продаваат. Кога тоа (теоретски) би сакале да го постигнеме, цената на складирањето значително би ја подигнала продажната цена, што би довело до опаѓање на побарувањето.

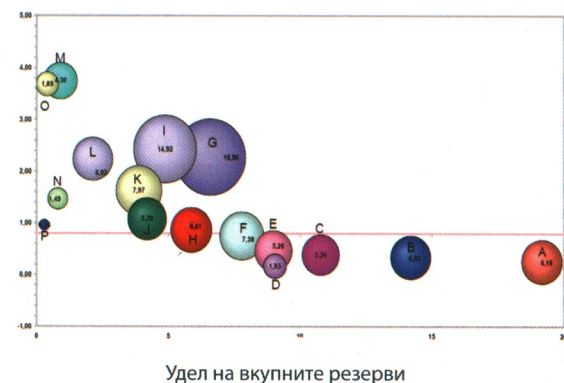
Група на производ	Вредност на резервите	Учество во резерви	Вредност на продажба	Учество во продажба	КО-резерви	Денови на вртување
A	320.000	19,18%	82.000	6,18%	0,26	1424
B	237.000	14,21%	80.000	6,03%	0,34	1081
C	180.000	10,79%	69.780	5,26%	0,39	942
D	151.000	9,05%	25.640	1,93%	0,17	2150
E	150.000	8,99%	69.780	5,26%	0,47	785
F	130.000	7,79%	97.840	7,38%	0,75	485
G	110.000	6,59%	250.600	18,90%	2,28	160
H	98.000	5,87%	85.000	6,41%	0,87	421
I	81.352	4,88%	197.840	14,92%	2,43	150
J	70.000	4,20%	75.520	5,70%	1,08	338
K	64.798	3,88%	105.645	7,97%	1,63	224
L	35.645	2,14%	79.870	6,02%	2,24	163
M	15.200	0,91%	56.978	4,30%	3,75	97
N	13.450	0,81%	19.740	1,49%	1,47	249
O	6.780	0,41%	25.000	1,89%	3,69	99
P	5.000	0,30%	4.800	0,36%	0,96	380
Вкупно	1.668.225	100,00%	1.326.033	100,00%	0,79	459

Сортирање по промет

Група на производ	Вредност на резервите	Учество во резерви	Вредност на продажба	Учество во продажба	КО-резерви	Денови на вртување
G	110.000	6,59%	250.600	18,90%	2,28	160
I	81.352	4,88%	197.840	14,92%	2,43	150
K	64.798	3,88%	105.645	7,97%	1,63	224
F	130.000	7,79%	97.840	7,38%	0,75	485
H	98.000	5,87%	85.000	6,41%	0,87	421
A	320.000	19,18%	82.000	6,18%	0,26	1424
B	237.000	14,21%	80.000	6,03%	0,34	1081
L	35.645	2,14%	79.870	6,02%	2,24	163
J	70.000	4,20%	75.520	5,70%	1,08	338
C	180.000	10,79%	69.780	5,26%	0,39	942
E	150.000	8,99%	69.780	5,26%	0,47	785
M	15.200	0,91%	56.978	4,30%	3,75	97
D	151.000	9,05%	25.640	1,93%	0,17	2150
O	6.780	0,41%	25.000	1,89%	3,69	99
N	13.450	0,81%	19.740	1,49%	1,47	249
P	5.000	0,30%	4.800	0,36%	0,96	380
Вкупно	1.668.225	100,00%	1.326.033	100,00%	0,79	459

BCG-матрица

За графички приказ, најсоодветна алатка е матрицата BCG, односно графиконот excel bubble: од него може да се види во кој распон се движи коефициентот на обрт, а црвената линија означува просек, т.е. веднаш може да се забележи кои групи производи имаат помал обрт од просечниот. Површината на круговите го означува уделот во вредноста на продажбата. Најголемите кругови означуваат кои групи производи имаат најголема продажба. Контролорски приоритет е унапредување на коефициентот на обрт, почнувајќи од најголемите (по вредност) и најбавните (по обрт).

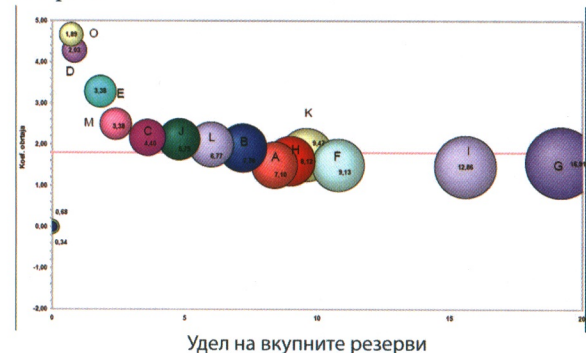


Треба да се направи оптимално сценарио, односно да се намали износот на залихите, да се зголеми продажбата и да се намалат деневите на вртување.

Оптимално сценарио	Вредност на резервите	Учество во резерви	Вредност на продажба	Учество во продажба	КО-резерви	Денови на вртување
G	160.000	19,20%	250.000	16,91%	1,56	234
I	130.000	15,60%	190.000	12,86%	1,46	250
K	80.000	9,60%	140.000	9,47%	1,75	209
F	90.000	10,80%	135.000	9,13%	1,50	243
H	75.000	9,00%	120.000	8,12%	1,60	228
A	70.000	8,40%	105.000	7,10%	1,50	243
B	60.000	7,20%	115.000	7,78%	1,92	190
L	50.000	6,00%	100.000	6,77%	2,00	183
J	40.000	4,80%	85.000	5,75%	2,13	172
C	30.000	3,60%	65.000	4,40%	2,17	168
E	20.000	2,40%	50.000	3,38%	2,50	146
M	15.200	1,82%	50.000	3,38%	3,29	111
D	7.000	0,84%	20.000	2,03%	4,29	85
O	6.000	0,72%	28.000	1,89%	4,67	78
N	0,00%	0,00%	10.000	0,68%	5,00	66
P	0,00%	0,00%	5.000	0,34%	9,00	33
Вкупно	833.200	100,00%	1.478.000	100,00%	1,77	206

Уделот на секој производ во залихите и уделот во продажбата мора да бидат во оптимален сооднос.

BCG-матрица



Заклучок:

За да се одржи долговечност на претпријатието треба:

- Да се намали задолжувањето со зголемување на рентабилноста;
- Да се намалат трошоците со квалитетно планирање на асортиманот;
- Да се намали финансискиот ризик со класификација на купувачите.

За да се засили квалитетот на работењето на претпријатието, потребно е:

- Донесување одлуки врз база на вистинско знаење, т.е. силата на заработка на производот;
- Преиспитување на калкулацијата на цената на чинење на производот;
- Преиспитување и обновување на асортиманот;
- Елиминација на слабите производи;
- Преиспитување на условите на продажба на купувачите;
- Елиминација на нерентабилните купувачи.

Не постои совршена дистрибуција на производи која ќе биде апсолутно без неконкурентни залихи. Залихите се еден од основните трошоци на дистрибуција.

Постојат два основни вида трошоци поврзани со залихите:

- Трошоци на држење залихи;
- Трошоци на секоја порачка.

Со намалувањето на времето на набавка, се намалува висината на залихите, но потребен е голем број набавки.

Се намалуваат трошоците за:

- складирање
- механизација
- вработени итн.

Но растат трошоците за:

- транспорт
- шпедиција и
- администрација.

За да се добие оптимално количество залихи, потребна е постојана синергија помеѓу секторот за продажба и секторот за набавка, односно треба да постои оптимален однос меѓу планот на продажба и планот на набавка.

Митка Мојсовска од 2006 година работи во „Кола“. Компанијата е една од најголемите дистрибутивни компании во Македонија, која заедно со своите сестрински компании „Тотал плус логистик“ и „Кола логистика“ се директни увозници и дистрибутери на повеќе светски и регионални брендови, а паралелно развива и свои приватни брендови. Во 2013 година „Кола“ го воведува контролингот во своето работење, со што Митка Мојсовска станува имплементатор и контролинг-менаџер на целиот проект. Во 2013 година го добива сертификатот од Академијата за контролинг-менаџер, а во 2015 година станува член на ИЦВ.

Контакт:

Митка Мојсовска,
Е-пошта: mitka@kola.com.mk
ДПТУ „Кола“, ул. „Качанички пат“ бр. 245, 1000 Скопје
Веб-страница: www.kola.com.mk

