

Как предсказать, что запасы «умрут» на складе

В этом месяце я хотел бы еще раз обратиться к одной из моих любимых тем. Это одна из причин создания мертвых запасов – остатки запасов новых товаров. Вы знаете, о чем я говорю. Вы приобретаете 100 единиц товара, продаете 25, а оставшиеся 75 гниют на полке вашего склада. Помните, что все запасы, не проданные покупателю, – потери вашего предприятия, потери, *оплачиваемые чистой прибылью!*

В предыдущей статье мы говорили о том, как учет того, как новый товар повлияет на существующие запасы, может помочь избежать ситуации, когда уже имеющиеся товары превращаются в мертвые запасы. Но что еще можно сделать, чтобы товар не «умер» у вас на складе? Хорошо начать использовать план из четырех пунктов, когда вы принимаете решение о добавлении нового товара в ассортимент:

1. Внимательно обдумайте все новые инвестиции в запасы.
2. Определите цели продаж новых товаров.
3. Оговорите возврат непроданного товара поставщику до того, как подпишите договор на закупку.
4. Следите за движением к целям продаж каждый месяц.

В этом месяце мы обсудим первый шаг – внимательную оценку добавления нового товара в ассортимент склада. Мы рассмотрим три следующих шага в последующих статьях.

Страховая статистическая таблица запасов

Большинство предприятий внимательно обдумывают каждое новое приобретение оборудования. Каждый грузовик, письменный стол или компьютер должен потенциально увеличивать прибыльность предприятия. В конце концов, деньги не растут на деревьях, и руководство знает, что те ограниченные средства, которые можно потратить на оборудование, должны тоже приносить компании прибыль. К сожалению, новым товарам не всегда уделяют так же много пристального внимания.

Почему? Потому что решения о внедрении новых товаров часто принимаются эмоционально. У вас возникает «чутье», что какой-то товар будет хорошо продаваться, и, руководствуясь этим чутьем, вы вкладываете деньги в запасы этого товара. К сожалению, чутье может подвести, и результатом будут мертвые запасы. Есть ли методика лучше, чем простое следование чутью? Мы думаем, что есть.

Поработав с многими компаниями, мы обнаружили, что существуют некоторые общие свойства новых товаров, продажи которых оправдывают или превышают ожидания. Также есть общие черты и у новых товаров, которые превращаются в мертвые запасы. Результат наших исследований мы назвали «Страховой статистической таблицей запасов». В страховании такие таблицы используют для оценки риска, связанного со страхованием автомобиля, жизни или чего-то еще. Наша страховая статистическая таблица рассматривает риск того, что новый товар превратится в мертвый запас. Таблица разделена на три части:

- Товары с наименьшим риском превращения в мертвый запас.
- Товары со средним риском превращения в мертвый запас.
- Товары со значительным риском превращения в мертвый запас.

Давайте рассмотрим некоторые из общих характеристик товаров каждой категории, а так же на некоторые меры, которые вы можете принять, чтобы минимизировать риск «умирания» каждого типа товаров на складе.

Наименьший риск

Эти товары, почти наверное, удастся продать. Например:

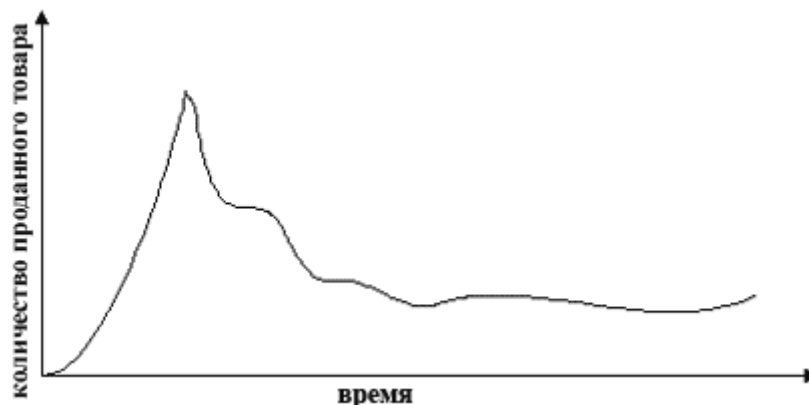
Новые товары, по которым есть твердые обязательства покупателя – то есть подписанный покупателем договор на закупку, где покупатель обязуется выкупить любое количество товара, которое поступит на ваш склад. Конечно, всегда есть шанс того, что покупатель разорится, аннулирует договор, или вернет товар, но большинство покупателей, готовых подписать договор о закупке, намереваются использовать товар.

Товары постоянного потребления, не хранящиеся на складе. Это товары, запасов которых нет на складе, которые постоянно закупают один или более покупателей. Заказав такой товар несколько раз в год, чтобы выполнить заказы покупателей, вы можете решить, что вам будет выгоднее, а покупателю удобнее, держать определенное количество этого товара на складе.

Чтобы уменьшить шанс превращения таких товаров в мертвый запас, следует проводить анализ продаж, по крайней мере, дважды в год, чтобы быть уверенными в том, что покупатели продолжают закупать товар. Если вы заметите спад продаж в течение одного месяца, немедленно свяжитесь с покупателем и выясните причину снижения спроса. Возможно, временно покупатель использует меньшее количество товара, а возможно, он решил, что ваш сервис неудовлетворителен, или его потребности изменились. Быстрое выявление причины спада продаж позволит вам решить проблему или ликвидировать остатки запасов до того, как они превратятся в мертвые запасы.

Средний риск

Шанс того, что эти новые товары превратятся в мертвые запасы, больше. Товары, приобретенные по «предложению» продавцов и покупателей, чаще всего относятся к категории среднего риска. Наверное, в ваш кабинет когда-нибудь врывался продавец с криком, «этот товар расхodziлся бы, как горячие пирожки, если бы был у нас на складе»? Восторг продавца прослеживается в типичном графике продаж нового товара:



Обратите внимание на то, что пик продаж наблюдается почти сразу после внедрения товара. Возможно, это связано с тем, что продавцы упоминают этот товар в коммерческих звонках. Со временем продавцы перестают так много говорить об этом товаре. Собственно говоря, их внимание может переключиться на более недавние приобретения! Они забывают напоминать клиентам, просившим закупить этот товар, почему они не закупают больше товара.

Чтобы сократить шанс превращения таких товаров в мертвый запас, необходимо постоянно напоминать продавцам о продажах и текущем уровне запасов всех новых товаров. Печатайте и давайте каждому продавцу копию отчета с информацией о новом товаре каждую неделю или хотя бы каждый месяц, пока товар не пробудет на складе пять или шесть месяцев:

- Номер и описание товара.
- Продажи за текущий месяц (в единицах).
- Прогноз продаж на текущий месяц (представленный продавцом до закупки запасов товара).
- Общий объем продаж товара на настоящий момент (в единицах).
- Прогноз общего объема товара (представленный продавцом до закупки запасов товара).
- Текущее количество наличного товара.
- Минимальный уровень запасов товара.
- Максимальный уровень запасов товара.
- Фамилия продавца, который предложил закупить товар.
- Причина закупки товара.

Обратите внимание, что минимальный и максимальный уровни запасов новых товаров определяются вручную, так как нет достаточно обширной истории продаж товара, чтобы можно было точно прогнозировать будущий спрос. Если постоянно напоминать продавцам о существовании (и об объеме продаж) новых товаров, мы надеемся, они будут продолжать с энтузиазмом их рекламировать .

Значительный риск

Какой товар чаще всего больше всего рискует превратиться в мертвый запас? Тот, который вам предложили закупить ваши поставщики! Агент вашего поставщика появляется у вас в кабинете с охапкой глянцевых брошюр. Он показывает вам прогнозы продаж, предсказывающие, что новый товар хорошо пойдет и позволит вам чудесным образом увеличить прибыль или занимаемую долю рынка. К сожалению, новый товар может не оказаться панацеей, как он изображен на симпатичных графиках.

Последние исследования показали, что лишь небольшая часть покупателей, сказавших, что они бы купили новый товар, на самом деле, покупают *хотя бы один* из товаров. Это означает, что исследования производителя (вероятно, с уклоном в пользу больших продаж товара), скорее всего, не отражают реальных продаж товара.

Лучший способ не дать товарам, порекомендованным производителем, превратиться в мертвый запас – оговорить возврат без дополнительной платы любой непроданной доли первоначальной поставки товара в пределах шести или девяти месяцев с даты приемки. Если производитель не готов выкупить непроданный товар, еще раз обдумайте, стоит ли его закупать. Нельзя ли приобрести не такое большое количество товара у другого поставщика, даже если вам придется закупить его по более высокой цене? Такое «пробное количество» поможет вам определить, станет ли новый товар прибыльным дополнением к вашим складским запасам. Конечно, высокая стоимость товара будет означать, что вы не получите большой прибыли от работы с этим товаром в период тестирования. Однако лучше потерять деньги в течение месяца или двух, чем списывать большую долю первоначальной поставки как непроданный товар.

Когда вы закупаете новый товар, вы вкладываете ограниченные средства компании в надежду на новые продажи и повышение прибыли. Каждый новый товар следует включать в ассортимент только после того, как был проведен подробный анализ, а кроме того, следует регулярно следить за продажами каждого товара.

Шрайбфедер Дж.