**Объем заказа: что необходимо учитывать при расчете заказа товара**

Сталкиваясь с необходимостью заказать товар, мы или «включаем» интуицию, или используем многоуровневые алгоритмы, делаем отчеты, анализируем, сравниваем, планируем - и все это только для того, чтобы заказать «правильное» количество товара, чтобы хватило всем покупателям и не задержалось на складе.

При этом существует множество факторов, которые могут в одночасье разбить плоды наших трудов.

Погодные условия - холод, жара, дождь - влияют не только на количество покупателей, но и на структуру покупок, рекламную и прочую активность конкурентов и поставщиков. Поставщики, конечно, могут предупредить заранее о планируемой масштабной акции по товару «Х», и вы успеете увеличить заказ, но конкуренты вряд ли поделятся с вами своими планами.

**Практика**

Маша - товаровед магазина №12 - всегда очень ответственно подходила к своей работе, старалась учесть при заказе товара все. Дела шли хорошо, и к Маше претензий не было. Магазин находился в спальном районе, а ближайший магазин уже два года как был закрыт. Но вот однажды директор магазина принес печальную новость: в ближайшие дни в соседнем здании открывает магазин очень сильный конкурент ХХ. Информация достоверная, уже идет завоз товара. Сначала Маша решила сократить закупку товара, чтобы открытие конкурента и возможное снижение продаж не оставило ее с большим запасом. Но ХХ так и не открылся - и через несколько дней магазин №12 стал ощущать дефицит в некоторых товарах и терять выручку. Тогда Маша вернулась к прежней системе заказов, а по некоторым группам увеличила закупки, чтобы покрыть дефицит. Магазин-конкурент все не открывался и не открывался, Маша даже забыла о его существовании. Вспомнить пришлось, когда продавец секции «колбасные изделия» принес акт на списание на сумму, в десятки раз превышающую обычную.

«Так что же вы хотите! - возмущался продавец. - В магазине уже второй день покупателей нет, все в ХХ затовариваются».

Сколько раз вас подводили поставщики, транспортные компании, склады, задерживая и срывая все сроки и количества?

Может, не стоит тратить силы на «идеальный» расчет заказа - все равно что-то или кто-нибудь да нарушит цепочку?

Зачем вечером раздеваться, если утром опять одеваться?

Ни один прогноз (даже абсолютно точный) не даст стопроцентную гарантию. Но любой прогноз - лучше, чем его отсутствие, так как дает представление о перспективах развития и позволяет заметить «узкие» места.

Когда мы говорим о заказе товара, то в первую очередь необходимо определить, какой товар мы покупаем:

регулярно потребляемые товары;

нерегулярно потребляемые товары;

новинки.

Остановимся подробнее на регулярно и нерегулярно потребляемых товарах. Для определения объема заказа по таким товарам необходимо знать два самых важных параметра:

Ожидаемый спрос на товар (прогноз спроса, бюджет продаж).

Предполагаемое время, необходимое для поставки этого товара. Время реакции = время от момента заказа поставщику до момента попадания товара в доступ к конечному покупателю. (Для оптовой компании - это попадание товара в доступный прайс-лист для покупателей, а для розничной - выкладка на полки магазина.)

По самой простой схеме достаточный объем товара можно вычислить как

Прогноз дневного спроса х Планируемое время выполнения заказа.

Например, если вы планируете продавать (в среднем) в день 40 пакетов молока, а время реакции от поставщика 3 дня, то заказывать необходимо

40x3=120 шт.

В этой простой формуле используется всего два параметра, но ни один из них не является стабильным.

Планируя уровень запасов, мы пользуемся конкретными показателями; часть из них носят объективный характер и не предполагают разночтений, а другие показатели (с которыми также приходится работать) - субъективны, т. е. не дают точного значения. Страховой запас - один из таких показателей.

Поставщик может задержать поставку или поставить меньшее количество товара, покупатель может купить больше или меньше, поэтому для поддержания уровня продаж необходимо иметь страховой запас. Другими словами, страховой запас предназначен для того, чтобы при непредвиденном всплеске спроса на тот или иной товар или существенных задержках поставок обеспечить работу вашего магазина. Страховой запас - это «заначка» компании, использование которой разрешено только в исключительных случаях. Вопрос о размере «заначки» каждая компания решает сама. Ответ, очевидно, зависит от того, с какими именно товарами вам приходится иметь дело.

Страховой запас рассчитывают, как правило, на основе экспертной оценки: возможностей увеличения спроса в процентах (или сумме) от обычного и рисков, связанных с задержкой в поставке (сроки производства у поставщика, время доставки, приемки и пр.).

Страховой запас - это наше осознанное решение о замораживании определенных денежных средств «на всякий случай», и для многих компаний неправильно рассчитанный размер страхового запаса может стать причиной финансовых затруднений. Очевидно, что к его планированию следует подходить дифференцированно: запасы одних товаров должны быть больше, чем запасы других.

Ряд компаний используют универсальные методы планирования страховых запасов, основанные на двух базовых принципах:

страховые запасы необходимо поддерживать на уровне не менее чем 50% от срока реакции (т. е. если он составляет 2 месяца, страховой запас должен удовлетворять потребности минимум на месяц);

страховые запасы необходимо поддерживать на уровне месячного объема поставок.

К сожалению, повсеместное следование этим принципам приводит к тому, что некоторые страховые запасы становятся избыточными, способствуют бессмысленному увеличению нагрузки на склад и не позволяют высвободить необходимые ресурсы. А страховые запасы некоторых товаров оказываются явно недостаточными и ведут к появлению дефицита.

Рассмотрим пример.

Вернемся к тем 120 пакетам молока, которые нужно заказать при средней продаже 40 шт. в день и времени реакции 3 дня. Предположим, что возможно отклонение продаж от средних на 20%.

20% х 40 шт. = 8 шт.

Дополнительно 8 штук на каждый день мы заказываем для страховки на случай незапланированного роста продаж.

Поставщик не является производителем, поэтому увеличение времени производства учитывать не нужно.

Поставка товара осуществляется из соседнего города в течение 3 дней с момента заказа. Учитывая возможную задержку поставки на 1 день, мы рассчитываем заказ исходя из продаж не 3, а 4 дней.

Таким образом, наш заказ должен состоять из 48 х 4 = 192 пакетов молока, из которых 120 - наша потребность, а 72 - страховой запас. Больше 50%...

Не много ли? Дело в том, что в рассматриваемом примере расчета страхового запаса мы учли сбои по всем параметрам - и рост продаж, и сбой в поставках. Можно ограничить количество учитываемых показателей, например:

только рост продаж: (40 + 8) х 3 = 144 пакета;

только задержку в поставке: 40 х (3 + 1) = 160 пакетов.

Товарный запас - штука не дешевая. Если вы попробуете рассчитать страховой запас, учитывая все риски, то результат наверняка покажется вам неоправданно большим.

При решении о размере страхового запаса необходимо обратиться к результатам совмещенного АВС-XYZ анализа, о котором речь пойдет дальше.

**Средний показатель продаж**

Много вопросов, как правило, вызывает показатель ожидаемого спроса, который обычно базируется на статистике.

Рассчитать средний показатель продаж, кажется, несложно: берутся продажи за период, например месяц, и делятся на количество дней в периоде (30). Получаем среднедневную продажу.

Среднедневные продажи = количество, проданное за период : количество дней в периоде

Рассмотрим ситуацию на примере продаж вина «Шабли» за 9 дней.

Среднедневные продажи = 22 : 9 = 2,4 бутылки

Таблица 21. Продажи вина «Шабли» за 9 дней

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дни недели | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Итог |
| Кол-во продаж | 4 | 5 | 0 | 0 | 6 | 6 | 0 | 0 | 1 | 22 |

На 9 дней продаж необходимо заказать 22 бутылки. Похоже на правду? Или нам чего-то не хватает?

Мы не знаем точно, сколько дней товар находился в продаже. Поэтому правильной может оказаться другая формула:

Среднедневные продажи = количество, проданное за период : количество дней в периоде, в которые совершались продажи.

То есть, возвращаясь к «Шабли»,

среднедневные продажи = 22 : 5 = 4,4 бутылки.

На 9 дней продаж нам надо заказать 40 бутылок.

Казалось бы, логично, но «нулевые» продажи не означают, что товара не было на полках. Возможно, товар продается «скачкообразно», и тогда заказ в 40 бутылок вместо 22 существенно «утяжелит» товарный запас.

Теперь возникает еще одна формула:

Среднедневные продажи = количество, проданное за период : количество дней в периоде, в которые остаток был доступным и достаточным,

учитывающая не дни продажи, а дни, когда по товару был достаточный и доступный остаток.

Будьте внимательны, в расчет не должны попадать «мертвые души» - товар, который лишь числится в базе данных, а на самом деле не выставлен в зале, или выставлен, но в нарушенной упаковке, и т. п. Постоянно попадая в расчет «дней с остатком», такой товар может сильно исказить реальные показатели.

Коррекцию установленных показателей страхового запаса необходимо осуществлять после анализа остаточного запаса или доступного количества товара, в момент получения ожидаемого пополнения.

Если при поставке очередной партии товара ваш остаточный товарный запас меньше страхового (менее 50%) на протяжении трех приходов подряд, то рекомендуется пересмотреть показатели средних продаж, время реакции или увеличить норму страхового запаса. Обратные действия необходимо предпринять, если уровень остаточного запаса регулярно превышает установленный уровень страхового.

При определении количества заказа нам необходимо учитывать следующие факторы:

исторические данные по продажам товара за предыдущий период;

тренд;

горизонт планирования;

экспертную оценку;

дополнительные факторы.

Проанализируем их подробнее.

Исторические данные по продажам за предыдущий период.

Как правило, это основополагающие данные, на которых базируется расчет очередного заказа. В зависимости от вида товара определяется период анализа: неделя, месяц, несколько месяцев. В зависимости от специфики товара анализируется аналогичный период прошлого года. Некоторые менеджеры по закупкам имеют длинные «простыни», где собрана статистика за несколько лет.

Тренд

Это кривая, по которой меняется объем продаж. Тренд может быть восходящим и нисходящим. То есть если изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год продажи растут - это восходящий тренд, падают - нисходящий. Тренды могут формироваться под влиянием множества факторов, но они в любом случае должны учитываться при прогнозе.

Дополнительные факторы

Сезонность, рекламная активность, праздники, мероприятия и др. - факторы, которые обязательно влияют на объем продаж и, следовательно, на объем заказа. Полезно иметь график сезонных изменений для каждой группы товаров, чтобы учитывать эти показатели при заказах.

Горизонт планирования

Это время, на которое мы планируем и делаем заказ. Как правило, оно определяется графиком заказов и временем реакции.

Экспертная оценка

То, от чего многие хотят избавиться, минимизировав влияние человеческого фактора, переводя расчет заказа в компьютерную систему.

Мы, конечно, верим в будущее, когда машины будут делать за человека почти все, но торговля - живой организм. И я не советую излишне полагаться на компьютеры.

Помимо перечисленных факторов, в зависимости от товарной номенклатуры, поставщиков, методов заказа и поставки товара существует еще несколько десятков параметров, которые необходимо учитывать при заказе. Вот некоторые из них.

1. Ограничения по объему заказа (очень часто встречающееся ограничение):

1) минимальная партия производства;

2) вмещаемость в коробку, на палету;

3) загрузка транспортного средства для оптимизации логисти ческих затрат и пр.

2. Коллекционные или комплектные заказы (заказ одного товара впрямую связан с заказом другого или нескольких).

3. Существующий товарный запас.

4. Товар в пути.

5. График производства поставщика. Есть товары, которые делаются только в определенное время, и необходимо заказывать количество товара на более длительный срок, до следующего этапа производства, и в указанное производителем время.

Заказ новинок

Рассчитать объем заказа товара, по которому нет статистики, - дело нелегкое. Тут легко можно ошибиться и запастись новинками на несколько лет или потерять немало денег при отсутствии товара на складе.

Практика

У меня был подчиненный по имени Иван. Показатели работы его группы были очень неплохими и демонстрировали постоянный положительный тренд. Одной из

«больных» тем Ваниной группы было длительное отсутствие товара по новым позициям. Первичные заказы новых товаров были слишком малы, и после быстрой реализации товар исчезал из магазина на несколько месяцев. Только с второй-третьей поставкой (поставки были не чаще одного раза в месяц) удавалось обеспечить нужный запас. Аргумент Ивана при объяснении ситуации был такой:

«Новинка и есть новинка! И каким бы профессионалом я ни был, все могут ошибаться. Новинка может оказаться неудачной и не продаваться. И если я привезу сразу большое количество товара, то запас по такой „неудачной" новинке будет не один год пылиться на складе и потери окажутся больше, чем от недопродаж».

Новинки бывают двух видов:

Аналогичные позиции, которые приходят на смену устаревшим. В этом случае можно опираться на продажу аналогичных позиций. Но и тут нужно быть осторожным.

Например, товар А заменяет товар Б. Если это замещение связано со сменой упаковки, фасовки или небольшими усовершенствованиями, то, основываясь на продажах товара Б при прогнозировании заказа новинки, вы вряд ли сильно ошибетесь. Но если вы вводите новинку на место «неудачного» или «отжившего свое» товара, то, основываясь на его продажах, вы можете сильно ошибиться при заказе.

Нужно быть осторожным и при смене старой позиции на новую, так как в определенный период времени в вашем магазине может находиться как старый артикул, так и новый.

Абсолютно новые товары.

В обоих случаях не мешает понять ожидания и оценки поставщика и обязательно надо договориться о совместном участии в реализации нового товара, особенно если возникнут проблемы. Участие поставщика в реализации «неудачных» новинок может заключаться как в возврате товара, так и в предоставлении дополнительных скидок для снижения розничной цены или компенсации расходов, связанных с утилизацией товара.