

Блог | 8 минут

27 марта 2022

Как управлять товарными запасами в условиях дефицита, удорожания денег и перестройки цепочек поставок.

Сейчас ломаются прежние цепочки поставок, возрастает вероятность дефицитов по некоторым группам товаров. Поставщики уходят, торговые сети вынуждены ужимать ассортимент. Инфляция растет, подходы к управлению товарными запасами стремительно меняются.

Программа Forecast NOW! поможет бизнесу пережить эти времена нестабильности без финансовых потерь. И в этой статье мы расскажем - как.

Как учитывать дефициты в будущем

Дефициты по некоторым группам товаров выросли - это факт. Конечно, бизнес подстроится под новые реалии, проблема будет решена, но сейчас важно проанализировать возникшие дефициты и сделать так, чтобы в будущем мы их не учитывали либо восстановили спрос по ним.

В программе все это реализовано автоматически. Посмотрим, как это работает на примере одного товара.

Зеленый график - это остаток. Красный - продажи. Синий - ситуации дефицита.



При помощи параметра “восстанавливать спрос по остаткам” программа сама ищет эти дефициты, и соответственно, в тех заказах, которые мы будем делать уже после того, как перестроим цепочки поставок и сможем снова стабильно завозить товар, программа учтет этот дефицит, и мы сделаем эффективные закупки на будущий период.

Как учесть стоимость денежных средств и инфляцию

Ключевая ставка выросла более чем в два раза, а от этого показателя напрямую зависят наши кредиты. Когда меняется стоимость денег, меняется и баланс между тем, что нам выгодно - хранить больше товара, обеспечивая меньшую вероятность дефицита, либо нам

проще закрыть какие-то кредиты или вложиться в другой товар.

Стоимость денег довольно сильно влияет на структуру запасов, и Forecast NOW! умеет с этим работать. В программе есть параметр “оптимизация уровня сервиса”. Благодаря ему по каждой товарной позиции мы можем найти баланс между тем, что нам в этих условиях нестабильности выгоднее:

- покрывать больше потенциального спроса, допуская меньше дефицита, но при этом храня товар на остатках. Здесь важно понимать, что при дорогой стоимости денег стоимость товара морозит достаточно значительную часть наших оборотных средств.
- допускать большую вероятность дефицита, но при этом не морозить так много денег.

Программа сама проводит моделирование, оценивает вероятности возникновения разного объема спроса и для каждого объема возможного спроса считает вероятность его возникновения, уровень сервиса, который мы покроем, и потери, которые понесем при разных ставках хранения альтернативных вложений, включая ставку денежных средств и возможные риски просрочки и риски дефицита.

Рассмотрим, как это работает на примере:

При стоимости вложения 30% годовых (учитываются и затраты на хранение, и ставка альтернативных вложений – наша денежная ставка) программа рассчитала оптимальный уровень сервиса – 91 %. Это значит, что на таком уровне сервиса мы несем минимальные суммарные потери.



Если же мы ожидаем изменения ставки в большую или меньшую сторону или это уже произошло (мы привлекали какой-то дешевый кредит или Центробанк повысил ставку), мы можем скорректировать закупки.

Например, меняем в программе параметр “стоимость альтернативных вложений” на 60%, и смотрим, что получилось.



Теперь оптимальный уровень сервиса у нас уже не 91%, а 81%.

Программа перестраивает прогнозы автоматически. Вы просто меняете один параметр (ставку), программа проводит моделирование спроса и автоматически меняет баланс между тем что вам выгоднее – хранить больше или меньше товара. Это позволяет вам быстро оптимизировать уровень сервиса, ваши заказы и запасы при любой ставке денежных средств.

Перестройка цепочек поставок

Поставщики могут менять способ поставки, либо мы сами принимаем такое решение. Например, раньше поставки велись через распределительный центр, а теперь мы хотим перейти на прямые поставки на филиал или наоборот.

В программе все это делается автоматически. Необходимо просто добавить нужные товары и изменить один параметр, указав, как мы их везем - с центрального склада, либо от поставщика.



Программа автоматически меняет все закупки, цепочку поставок и учитывает изменения цепочки поставок при последующих заказах.

Новый поставщик

С приходом новых поставщиков меняются условия – другие сроки доставки, другие ограничения заказа и т.д. Программа все это тоже учитывает.

Допустим, у нас появился новый поставщик. Мы прописываем, какие у него минимальные суммы, объемы заказа, условия предоплаты и другие вводные. Заводим карточку поставщика, настраиваем ее по всем параметрам, и программа автоматически перестраивает наши заказы и поставки.

Теперь мы знаем: если мы заказываем определенные товары у этого поставщика, у него будут такие-то сроки доставки и т.д. Например, раньше этот срок был 30 дней, а стал 90 дней, и у нас автоматически меняются нормативы наших запасов. Мы будем реже делать заказы и хранить товары больший срок.

Как сцепить историю продаж одного и того же товара под разными артикулами

Если мы заказываем товар у нового поставщика, он может проходить у него под другим кодом. Чтобы не потерять историю продаж, мы можем задать параметр “аналогичные товары” в программе и сцепить их. Можно выгрузить эту информацию из учетной системы, либо настроить в программе вручную.



Это позволит нам не потерять историю продаж и остатков, если изменился поставщик и код товара. Исходя из суммарной истории, но уже с учетом изменения условий цепочки поставок мы будем понимать, куда и откуда везем товар, какие у него сроки доставки, какие условия поставок и т.д.

Программа Forecast NOW! умеет работать и с длинными цепочками поставок. У нас есть

клиенты, которые везут большую часть товаров из Азии, где своя специфика – сроки поставки от трех месяцев. Ваша задача просто правильно задать все параметры – как часто делаем заказы, какие сроки поставок и производства, а дальше программа сделает все сама, посчитает все оптимальные заказы и оптимальные запасы.

Оптимизация запасов

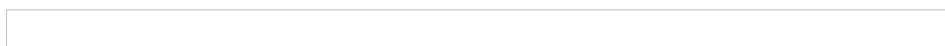
В нестабильной экономической ситуации особенно важно оптимизировать затраты, ассортимент и выбрать оптимальных поставщиков на будущее.

Как мы можем это сделать?

Выбор поставщика

Допустим, прежние поставщики перестают с нами работать или нам нужно выбрать другого оптимального поставщика. В программе мы можем объединить группы товаров от разных поставщиков и выбрать того, с кем нам выгоднее сотрудничать.

Предварительно мы задаем по каждому поставщику сроки, стоимость доставки и прочие важные для нас факторы. На примере ниже - результат такого анализа трех поставщиков чая и кофе. Программа автоматически посчитала суммарные потери, ценность закупки, прайс-листы, условия оплаты и тд. и определила поставщика, условия которого для нас самые выгодные. Это “Гамми”.



Таким образом, если у вас есть несколько вариантов поставщиков одного и того же товара, вы можете выбрать для себя самый выгодный вариант сотрудничества.

Оптимизация текущих поставщиков

Программа позволяет анализировать поставщиков, с которыми вы работаете, и выбрать лучших из них. Для этого вы группируете товары по поставщикам и проводите категорийный менеджмент.

На примере ниже - результат такого анализа.



Мы видим, что самая большая упущенная прибыль у нас по двум поставщикам - “Кентавр” и “Счастливый случай”. У этих же поставщиков не самые большие средние продажи. “Кентавр” на третьем месте по этому показателю, а “Счастливый случай” - на восьмом. При этом “Счастливый случай” на втором месте по упущенной прибыли - соответственно, нам нужно проанализировать этого поставщика детальнее. Найти из-за чего эта прибыль постоянно упускается. Возможно, нам постоянно не довозят товар, или есть срывы сроков

поставок, производства, низкий уровень сервиса и тд.

Такой анализ позволяет найти поставщиков, с которыми нам не комфортно работать по тем или иным причинам. В первую очередь, это поставщики, по которым мы теряем больше денег и по которым у нас формируются большие запасы.

Также мы можем оценить поставщиков по неснижаемому остатку. Например, поставщик “Таврия” находится на 5 месте по продажам, но при этом у него второе место по неснижаемым остаткам. Возможно, у него какие-то невыгодные условия, очень большие минимальные объемы заказа, и нам стоит пересмотреть условия работы с ним.

Подобную аналитику мы можем провести также в формате abc-анализа. Например, по частоте продаж и прибыли.



Какие-то поставщики попали в группу А, какие-то - в группу С. Этот анализ позволяет нам понять товары каких поставщиков продаются часто и приносят наибольшую прибыль. В этом примере это “Алефонсина” и “Бальтазар”.

Также мы видим поставщиков, чьи товары продаются реже и приносят мало прибыли. Здесь это поставщик “Эталон”. Возможно, нам стоит отказаться от него либо пересмотреть условия работы с ним.

Оптимизация ассортимента

Подобную аналитику можно проводить и по ассортименту. В такой нестабильной ситуации мы не всегда можем поддерживать высокий ассортимент. И здесь наша программа тоже приходит на помощь бизнесу.

Оптимизировать ассортимент поможет классический ABC-анализ по частоте продаж, прибыли или другим параметрам, которые для вас важны. Также можно добавить FMR-анализ. Все эти методы позволяют найти товары, группы С и группы СС по прибыли, выручке, каким-то другим параметрам, которые потенциально могут быть исключены из ассортимента.



Наша программа позволяет оптимизировать ассортимент, найти наиболее рентабельные важные маржинальные товары, оставить их в ассортименте и постараться максимально поддержать по ним запасы. Здесь можно гибко подходить к задачам оптимизации ассортимента, оптимизации поставщиков, выбора поставщиков на будущий период.

Итак, резюмируем, чем может помочь программа в Forecast NOW! в условиях нестабильности.

- Если по каким-то группам товаров увеличены дефициты, программа будет автоматически работать с ними при следующих заказах. Когда вы перестроите цепочки поставок, эти дефициты для будущих заказов будут учтены. Соответственно в отдаленной перспективе вы сделаете корректные закупки.
- Вы можете выбрать оптимального поставщика на будущий период. Найти лучший для себя вариант исходя из минимизации потерь.
- Вы можете проанализировать текущих поставщиков, найти проблемных, скорректировать или возможно прекратить с ними работу.
- Одним параметром в программе вы можете отрегулировать свои цепочки поставок - откуда и куда вы везете товар
- Вы можете добавлять в программу новых поставщиков, и программа автоматически перестроит ваши заказы и поставки
- Программа может изменять структуру запасов, оптимизировать уровень сервиса под различную ставку денежных средств.
- И даже в период нестабильности вы можете строить прогнозы спроса на будущее. Но, правда, здесь есть свои нюансы. О них мы рассказывали рассказывали в статье "Как прогнозировать спрос в условиях неопределенности при помощи Forecast NOW!".

**Узнайте, чем программа Forecast NOW!
будет полезна именно вашей компании**

+7 (495) 929-71-05

info@forecastnow.ru

fnow.ru

© 2011-2023 Российский разработчик - Инжэниус Тим