

Есть много способов уменьшить складские запасы: Вы можете переработать сырье, предоставить скидки, разобрать продукцию на комплектующие... **Фирмам, деятельность которых имеет сезонный характер, лучше строить прогнозы, используя экспертный метод**

Вопрос

Как уменьшить складские запасы?

Отвечают

Дмитрий Сироткин

Партнер исследовательско-консультационной фирмы «Альт», Москва, Санкт-Петербург

Дмитрий Рябых Генеральный Директор группы компаний «Альт-Инвест», Москва

Справка

«Альт»

Сфера деятельности: услуги стратегического и управленческого консалтинга

Форма организации: ООО

Территория: Москва, Санкт-Петербург

Численность персонала: 15

Годовой оборот: около 1 млн евро (в 2008 году)

Основные клиенты: ГК «А.Д.Д.», корпорация «Иркут», компании «Брок-Инвест-Сервис», «Группа ГАЗ», «Молочное дело», «Объединенные машиностроительные заводы», «Победа ЛСР», «Хлебный дом», AsstrA, Volvo Penta, Volvo Trucks-Russia

Ответ

Сам по себе заполненный склад – не проблема, пока на полках хватает места. Беда в том, что за лишние площади приходится переплачивать. Есть масса возможностей ликвидировать избыточные складские запасы: в одних отраслях оптимальный результат дадут одни способы, в других – другие. Мы рассмотрим больше десятка вариантов, а уж какой из них подойдет именно Вашей компании – выбирать Вам. Итак, как помочь складу похудеть?

Предоставить скидки. При этом цены на «замороженную» продукцию нужно снижать сильнее, чем на ходовую. Другой вариант – продавать изделия, не пользующиеся спросом, в комплекте с популярными товарами, предоставляя мотивирующую скидку на весь набор. Подбирать комплект следует так, чтобы он максимально соответствовал по составу типовой закупке (реализация принципа «все у одного поставщика») и не включал предметов, явно не нужных целевой группе клиентов. Наконец, можно прибегнуть и к распродаже. Это традиционное средство из арсенала компаний, торгующих «скоропортом»: продовольствием, модной одеждой и обувью. Но опыт распродаж бесполезно учитывать и предприятиям других отраслей: он убеждает, что не всегда есть смысл ориентироваться на себестоимость – лучше выручить хоть сколько-то сейчас, чем вообще ничего не получить потом.

Разобрать продукцию на комплектующие. Это поможет, когда готовое изделие продать не удастся, а вот на отдельные его детали спрос есть. Например, компания, торгующая строительным оборудованием, разбирает некоторые товары и продает комплектующие как запчасти. Можно сбывать детали и просто как сырье. Известны случаи, когда продавцы, видя, что оборудование даже в среднесрочной перспективе реализовать не получится, сдавали товар в металлолом.

Переработать сырье. Бывает и ровно наоборот: чтобы сбывать зависшее на складе сырье, нужно его переработать. Скажем, сейчас на рынке металлопроката заказы на обработку сырья относительно стабильны, и это стимулирует металлотрейдинговую компанию развивать соответствующее направление, увеличивая долю обработанного металла в общем объеме продаж.

Справка

«Альт-Инвест»

Сфера деятельности: разработка программного обеспечения, обучение, консалтинговые услуги по оценке инвестиционных проектов, финансовому анализу, бизнес-планированию

Форма организации: ООО

Территория: центральный офис – в Москве, отделение – в Санкт-Петербурге, представительство – в Риге; более 60 партнеров в крупных городах России, Белоруссии, Казахстана и Украины

Численность персонала: 25 (в центральном офисе)

Годовой оборот: 2 млн евро (в 2008 году)

Основные клиенты: ВТБ, Сбербанк России, ОАО «Газпром», ОАО «РЖД»

Стаж Генерального Директора

в должности: с 1999 года (с момента основания старейшей компании в составе ГК «Альт-Инвест»)

Участие Генерального Директора в бизнесе: владелец

Сноска 1

О плюсах и минусах бартерных расчетов читайте также в статье «Почему компании начали вновь работать по бартеру» (ГД. 2009. №10. С. 74–78). – *Здесь и далее в материалах этой рубрики примеч. редакции.*

Сноска 2

Продукцией может быть выдано не более 20% от месячной зарплатной ставки; также есть ограничения на категории товаров, которые допустимо использовать при расчетах с сотрудниками. Подробнее об этом читайте в материале рубрики «Вопрос – ответ» (ГД. 2009. №5. С. 124–125).

Повысить качество сервиса. Предприятие, торгующее техникой для логистических комплексов, добилось роста сбыта, сделав ставку на консультирование потенциальных клиентов. Специалисты компании предложили покупателям помощь не только в выборе оборудования, но и в решении широкого круга вопросов, касающихся эффективной организации работы логистического комплекса. Такой подход побудил клиентов закупать технику именно у этой фирмы.

Применять систему trade-in. Продажа новой техники с одновременным приобретением у покупателя старой дает хорошую возможность увеличить число клиентов и даже выйти на ранее недоступные рынки. Например, производитель бронированных автомобилей для банков начал сбывать подержанные машины, полученные по системе trade-in, заказчикам, которые используют более дешевые авто.

Рассчитываться по бартеру¹. В 90-е годы многим предприятиям так и не удалось выбраться из бартерного тупика, поскольку практика расчетов натурой полностью разрушила рынок их продукции. А значит, ключевой вопрос при использовании бартера – как не допустить снижения цен? И ответ тут однозначный: подобные сделки следует заключать только с непосредственными потребителями. Скажем, дистрибьютор канцелярских товаров может поставить свою продукцию транспортному предприятию в обмен на его услуги. А PR-агентство – в счет арендной платы разработать и провести рекламную кампанию для своего бизнес-центра.

Привлечь к продажам сотрудников других служб. Если наличие нереализованных запасов тормозит работу компании, почему бы не подключить к продажам часть персонала из других подразделений? Соблазнительно было бы выдать работникам все 100% зарплаты продукцией, убив сразу двух зайцев, однако закон это запрещает². Нужно действовать иначе. В одной дистрибьюторской фирме, например, к обзвону потенциальных клиентов привлекли всех офисных сотрудников. Конечно, продажи пошли не у каждого, однако предприятие сумело быстро нарастить объем сбыта до требуемого уровня и сократить запасы. Заметим, что этот способ годится не для всех отраслей: вряд ли на рыночной площади удастся «толкнуть» турбину для АЭС.

Дружить с закупщиками. Судьба товаров на складе во многом зависит от решений конкретных людей, работающих в компаниях-клиентах (кроме разве что тех случаев, когда Ваша организация участвует в жестких ценовых тендерах). Вспомните: приглашали ли Вы ключевых закупщиков на юбилей Вашей фирмы?

Не забывать, что Вы не только поставщик, но и покупатель. Сегодня у всех предприятий те же трудности со сбытом продукции, что и у Вас; не обошла эта проблема и Ваших поставщиков. Припомните все уступки, сделанные Вами по требованию клиентов, а заодно – и накопившиеся пожелания к собственным поставщикам. Сейчас самое время

предложить продавцам новые условия сделок: ведь при уменьшении рынка инициатива переходит к клиенту. В первую очередь стоит обсудить снижение объема минимальной партии, сокращение сроков оформления заказа, увеличение отсрочки платежей или отказ от предоплаты. С давним поставщиком разговор может выйти непростым: любые изменения условий, скорее всего, будут с ходу отвергнуты. Тогда есть смысл прийти к соглашению с конкурентами Вашего партнера, а затем продолжить переговоры с нынешним продавцом.

Оптимизировать систему закупок. У Ваших снабженцев могут быть собственные представления о размере оптимальной партии. Слишком часто они или определяют объем закупки на глаз, или идут навстречу поставщику, соблазняясь скидками и другими предложениями, о которых мы уже рассказали. Между тем достаточно усвоить несколько простых принципов – и Вы обеспечите по-настоящему эффективное управление запасами, соответствующее интересам Вашей компании.

▣ Разделите приобретаемые товары на три категории согласно методике ABC-анализа¹. В группу А включите изделия и материалы, которые должны быть на складе в нужный момент. В группу В – товары, наличие которых весьма желательно, но не обязательно, если можно при необходимости закупить и доставить их в кратчайшие сроки. Наконец, в группу С – продукцию, без которой предприятие в принципе может обойтись, хотя она и пригодится для ассортимента.

▣ Соберите информацию о продажах товаров и наличии остатков на складе. Приняв во внимание скорость выполнения заказов на закупку и колебание объемов сбыта, решите, на какой срок нужно приобретать определенный объем продукции.

Обязайте снабженцев следовать этим рекомендациям, а при отклонении от них (например, из-за скидок) – обосновывать выгоду от такого решения. Поскольку раньше Ваши работники закупали лишние партии товара просто от неумения или нежелания определить оптимальный объем, то вряд ли Вы сразу начнете получать разумные обоснования. Будьте готовы к сопротивлению: чтобы внедрить даже такую простую информационную систему, нужна управленческая воля.

Раздарить залежалый товар. Если все испробованные способы не дали результата, а затраты на хранение продукции обременительны – возможно, пора делать подарки, например школе-интернату или детскому саду.

А может быть, оставить все как есть? По прогнозам, в ряде отраслей довольно скоро сложится интересная ситуация: спрос временно превысит предложение. Произойдет это потому, что большинство компаний из-за финансовых затруднений не смогут заблаговременно закупать или запускать в производство продукцию, на которую пока нет заказов. Не исключено, что тогда-то Вы и распродадите старые запасы – причем с максимальной выгодой.

Сноска 1

В предыдущих номерах журнала Ваши коллеги уже делились опытом работы по методике ABC-анализа – см., например, статью «ABC-анализ в логистике» (ГД. 2007. №9. С. 115–119), материал рубрики «Вопрос – ответ» «Как поступить, если из-за финансовых трудностей контрагенты, с которыми нас давно связывают успешные деловые отношения, неожиданно перестают платить?» (ГД. 2009. №7. С. 121–122), кейс компании «Русский проект» в статье «Как компании зарабатывают сегодня, если прежние способы ведения бизнеса не дают результата» (ГД. 2009. №12. С. 71–72).