

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА ПРИ ОТКРЫТИИ МАГАЗИНА

© Бузукова Е. А. консультант,  
специалист по управлению ассортиментом

На успешность работы магазина влияет огромное количество факторов – внешних (сезон, праздники, новые законы, мода, действия или бездействие конкурентов и поставщиков) и внутренних - правильно ли подобран ассортимент, какая цена установлена на данный товар, насколько умело магазины работают с покупателями. Что необходимо помнить в первую очередь:

- Ни один прогноз, даже математический не гарантирует 100% точности и не является гарантией того, что так оно и будет.
- Даже негативный, пессимистичный прогноз – это все равно прогноз, и он позволяет предусмотреть «узкие» места в будущих продажах.
- Руководство вносит существенный вклад в прогноз, мотивируя персонал на выполнение планов и видя стратегическую картину целиком. Но бывает и так, что руководство уже два года подряд живого покупателя в глаза не видело, и желаемое выдает за действительное. В таком случае нужно смотреть фактам в лицо – никакие амбициозные планы не заставят идти покупателя в наш магазин, если напротив открылся гипер-супермаркет с наидешевейшими ценами, широчайшим ассортиментом и безупречным сервисом (а у нас, как всегда – дыры на полках, очереди в кассу и цены оставляют желать...)
- Чем больше статистика, чем она точнее, тем точнее можно строить прогнозы. Но святая вера только в статистику опасна.
- Можно доверить прогнозы компьютеру, но никакой компьютер не учтет российской специфики майских праздников или такого явления, как Старый Новый Год. Компьютер не знает, что завтра будет солнечный день и конец апреля, и поэтому продажи пива и чипсов в магазине рядом со сквером резко возрастут. Компьютер не знает, что в понедельник стартует рекламный ролик, рассказывающий о новейшем утюге с пароувлажнителем, который мы собираемся активно продвигать.
- Для прогнозирования неплохо знать математику или, как минимум, уметь обращаться с компьютером на уровне расчета формул хотя бы таблице Excel.
- Существуют простые и сложные математические модели. Их преимущество в том, что математика хорошо учитывает все повторяющиеся тенденции. Для непредсказуемых факторов нужно использовать эмпирические и экспертные методы. Сложные математические модели лучше доверить компьютеру, а простые модели лучше всего сочетать с методом экспертной оценки.
- Не рекомендуется использовать данные о продажах пятилетней давности и ориентироваться только на историю продаж одного продукта – скорее всего, факты дефицита никто не вспомнит и не учтет.

Открывая магазин, мы не имеем статистики и не всегда можем воспользоваться советами экспертов. В таком случае необходимо строить прогноз на основе планов по развитию, какими бы прозрачными они не казались. А план продаж строится интуитивно, из жизненного опыта и экспериментально-опытным путем проб и ошибок.

**Что действительно важно сделать:**

- 1. Вычислить потенциал своего магазина.**
- 2. Рассчитать точку безубыточности магазина.**

**1. Что бы вычислить потенциал своего магазина (T1), можно воспользоваться математическим методом:**

- 1) Выбрать несколько магазинов-конкурентов со сходными характеристиками – формат, численность населения в районе, уровень доходов и возраст целевых клиентов.
- 2) Получить объемы продаж этих магазинов<sup>1</sup> (T2, T3, ...Tn) и вычислить средний недельный объем продаж в расчете на 1 тысячу жителей (покупателей) (a).
- 3) Полученное значение (a) умножить на число жителей (покупателей) (N1) нашего района.

$$a = \frac{(T2 + T3 + Tn)}{(N2 + N3 + Nn)}$$

$$T1 = N1 \times a$$

**ПРИМЕР:** Скоро открытие магазина «Ласточка». Считаем потенциал магазина, используя данные по подобным трем магазинам в других районах города со сходными характеристиками.

Магазины	Магазин 2	Магазин 3	Магазин 4	ИТОГО	Магазин "Ласточк а" T1, N1
	T2, N2	T3, N3	T4, N4		
Число жителей в районе, тыс. (N)	38	121	77	236	55
Недельный товарооборот (тыс. руб./неделю)	23	80	60	163	нет
Средний недельный товарооборот на 1 тыс. жителей (a)				137/236 = 0,69	
Потенциал магазина "Ласточка" (тыс. руб./неделю)					55 x 0,69 = 37,98 (38)

**Вывод:** При прочих равных условиях прогноз продаж на неделю для магазина «Ласточка» будет равен 38 тысяч рублей. За месяц потенциал объема продаж можно установить 162 000 рублей.

Но такой расчет верен в случае, если у «Ласточки» в районе **нет конкурентов**. Если же конкуренты есть, 162 000 рублей – это общая емкость данного рынка, который может быть занят несколькими другими магазинами. В таком случае нужно определить примерную долю каждого конкурента и понять, у какого магазина и за счет чего (низких цен? лучшего сервиса? бесплатной доставки? грамотных продавцов?) мы постараемся отнять часть покупателей и сколько рынка в процентном соотношении мы собираемся завоевать.

<sup>1</sup> В этом вся сложность метода. Как правило, конкуренты крайне неохотно делятся такими сведениями. Вычислить можно по среднему чеку, сделав «контрольные» закупки утром и вечером – на чеке пробивается порядковый номер и можно посчитать примерное количество чеков в день.

## 2. Рассчитать точку безубыточности

Необходимо установить объем продаж, который обеспечит нам получение прибыли. Для этого необходимо рассчитать совокупность постоянных затрат, которые мы будем нести каждый месяц (неделю, квартал), необходимый план товарооборота (выручки), желаемую торговую наценку (для определения стоимости переменных затрат, куда будут входить так же расходы на закупку товара).

Нам потребуются некоторые определения:

Издержки компании делятся на постоянные и переменные (а так же общие, средние и предельные).

**Постоянные издержки** – затраты, которые не зависят от интенсивности торговли. Это аренда, зарплата сотрудников (оклады), постоянная реклама, налоги и тому подобное.

**Переменные издержки** – затраты, которые зависят от интенсивности товарооборота. Это закупка товаров (что бы что-то продать, надо сначала это купить), транспортные расходы, акции по стимулированию сбыта, премии сотрудникам и так далее.

**Валовый доход** – выручка, общая величина средств, получаемых при продаже всего объема товара за период.

### ГРАФИК РАСЧЕТА ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ



**Формула расчета точки безубыточности (ТБ):**

$$ТБ = \frac{P \text{ постоянные издержки}}{1 - (P1 \text{ переменные издержки} / V \text{ объем валовой выручки})}$$

**ПРИМЕР:** Постоянные затраты у магазина «Ласточка» (включая налоги, аренду, зарплату персонала) будут равны 20 000 руб. Переменные затраты (в том числе и на закупку товара) составят 120 000 руб. Объем выручки планируется 160 000 рублей в месяц:  $20\ 000 / 1 - (120\ 000 / 160\ 000) = 80\ 000$  руб. Точка безубыточности или пороговая выручка составит 80 000 рублей в месяц. Это означает, что «Ласточке» нельзя снижать оборот ниже 80 000 рублей в месяц, иначе ее расходы превысят доходы.

Но если постоянные затраты «Ласточки» увеличатся (в связи с расширением штата, например), и возрастут до 40 000 рублей в месяц, это будет означать, что пороговая выручка станет  $40\ 000 / 1 - (120\ 000 / 160\ 000) = 160\ 000$  рублей, что практически равно общему потенциалу магазина. И если затраты еще возрастут, наша «Ласточка» рискует «вылететь в трубу», то есть начать работать себе в убыток.

И только теперь, вычислив потенциал и пороговую выручку, мы можем составлять план продаж и распределять его по категориям товаров.

Начав работать, магазин сталкивается со следующей проблемой – проблемой оптимального складского запаса. Хорошо, если мы знаем точно, что именно будут у нас спрашивать покупатели. А если нет? А если мы затрудняемся определить точное количество и ассортимент? Как правило, магазин начинает свою деятельность с достаточно узкого ассортимента, методом проб и ошибок постепенно приводя его в соответствие с покупательским спросом. Ошибки в ассортименте будут, если мы неправильно определим запросы и желания нашего покупателя. Но гораздо страшнее «попасть в яблочко» покупательских желаний, но не угадать с количеством товара. Для нового, только что открытого магазина **дефицит опаснее излишков**, так как опасно снискать себе славу магазина, в котором «ничего нет» (а именно так решит покупатель, который придет за нужным ему товаром и не обнаружит его на полке). Поэтому создавая запас товаров, мы рекомендуем в начале деятельности предусмотреть возможность наличия **страхового или гарантийного запаса**.

Говоря проще, страховой запас нужен для того, что бы удовлетворить покупателя в любом случае, несмотря на то, что поставщик опять подвел, а наш покупатель и сам не всегда знает, чего хочет. В такой ситуации есть три варианта: а) «построить» поставщика, что бы ему было неповадно опаздывать с отгрузкой, б) отправить покупателя к дорогим конкурентам – пусть они теперь мучаются, в) несмотря ни на что, иметь на складе небольшой запас этих товаров и обеспечить нашего покупателя нужным ему товаром. Страховой запас – товары, предназначенные для бесперебойного снабжения потребления в случаях уменьшения плановых поставок и для корректировки неспрогнозированного покупательского поведения.

В отличие от текущих запасов страховые запасы являются величиной постоянной и в нормальных условиях неприкосновенной. Более того, считайте страховой запас издержками на ведение бизнеса – это те товары, которые все время будут находиться на вашем складе, это замороженные средства.

Варианты, когда страховые запасы будут обнуляться, будут означать, что:

- поставщик опоздал с поставкой или поставил меньше договоренного;
- менеджер по закупкам сделал неправильный заказ;
- мы неправильно спрогнозировали спрос;
- имеет место случай внезапно возникшего дефицита.

Как следствие, существование **хотя бы одного из следующих факторов** приводит к необходимости иметь запасы:

- колебание спроса на товары;

- колебание сроков поставки товаров с предприятия;
- определенные условия, требующие закупки продукции партиями (меньше необходимого);
- наличие некоторых издержек, связанных с дефицитом (отсутствием запаса) или запаздыванием доставки.

Рассчитывая точку безубыточности, рекомендуем включать в расчет переменных издержек некоторую сумму страхового запаса, который не позволит оголяться полкам нашего нового магазина.

### **Литература:**

1. *Бузукова Е.А.* «Методы анализа ассортимента» (серия Библиотека директора магазина, издательство Питер).
2. Книга директора магазина. 2-изд., улучш. и доп./ Под ред. С.В. Сыроевой – СПб.: Питер, 2006
3. *Кулинич А.*, Несколько практических вопросов о прогнозировании продаж, журнал «Управление сбытом», февраль 2006.
4. *Снегирева В.*, Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. – СПб.: Питер, 2005.
5. *Фомин П.А. Хохлов В.В.* Оценка эффективности использования финансов предприятий в условиях рыночной экономики //www.smartcat.ru
6. *Шрайбфедер Дж.* Эффективное управление запасами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.