



# УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ

## Миссия выполнима

Товарный запас всегда очень непросто оценить. С одной стороны, товара должно быть достаточно, чтобы иметь хорошие продажи, с другой – его не должно быть в избытке.

- Товарный запас – много или мало?
- Как его оценить?
- И как, поняв масштаб бедствия, перейти к действиям?

На эти вопросы отвечает Светлана ХРАМЦОВА, категорийный директор ЮС «СЕНАТ». 20 лет в сфере закупок, 15 лет в сфере категорийного продакт-менеджмента. Опыт работы в компаниях YARRA, Sunlight, SOKOLOV.



## Категорийный менеджмент необходим, если:

- вам важно понимать сильные и слабые стороны вашего ассортимента и его конкурентные преимущества;
- вы и дальше не хотите плыть по течению, пока на ваших полках продолжает накапливаться неликвидный и неэффективный товар;
- вы хотите увеличить продажи на 15–20%, при этом освободить оборотные средства, замороженные в неликвиде;
- вы хотите, чтобы покупатель выбирал именно ваш салон и ваша целевая аудитория возвращалась к вам вновь.

Управление товарными запасами – вопрос, который во все времена волнует собственников, особенно в кризис, когда оборотных средств недостаточно. А избыточный товарный запас равен вашим замороженным оборотным средствам. Эта ситуация знакома многим, даже очень крупным компаниям. На примере компании SOKOLOV разберем проблемы, с которыми она столкнулась в кризисный период 2016–2017 годов, а сегодня их испытывают большинство компаний. Нужно отметить, что пример оптовой и производственной компании актуален для компаний любого формата. В частности, этот опыт был успешно применен в ювелирной сети «СЕНАТ». Конечно, есть определенные нюансы для розницы и для опта, но ключевые инструменты работают везде!

Итак, проблемы:

1. Избыточный товарный запас.
2. Раздутые ассортиментные матрицы.
3. Оборачиваемость, намного превышающая целевую оборачиваемость по товарным категориям.

Что необходимо сделать для их решения?

Чтобы высвободить оборотные средства, замороженные в избыточном товарном запасе, нужно:

1. Внедрить товарный классификатор.
2. На основе товарного классификатора провести детальный анализ всего ассортимента.
3. Ранжировать ассортимент на основе анализа.
4. Определить целевой, то есть фокусный для компании ассортимент, на котором нужно сосредоточить внимание. При этом остальной ассортимент отмечен как неэффективный.
5. Привести товарный запас компании в соответствие с целевыми показателями по оборачиваемости в разрезе товарных направлений.

В итоге из 20 000 артикулов всего серебряного ассортимента компании было выделено 5000 артикулов целевого ассортимента. Разрыв между тем, что было и что стало, колоссальный. Так была создана ассортиментная матрица, что способствовало увеличению доли продаж. Но то, что было до этого момента, вело лишь к разрастанию ассортимента и увеличению товарных запасов. Потребность компании в оборотных средствах подтолкнула к необходимости решать проблему с товарными запасами. Размер имеет значение и большой ассортимент – это не всегда хорошо. Гораздо важнее, чтобы ассортимент был качественный и сбалансированный, а не избыточно широкий. Далее было внедрено плановое производство с учетом целевой плановой оборачиваемости, сезонности и жизненного цикла продукта.

Это позволило:

- добиться очень высоких результатов в планировании производства;
- эффективно распределять производственные мощности и, как следствие – снижать долю выполненных несвоевременно заказов покупателей;
- обеспечить равномерную загрузку различных производственных участков, тем самым решить проблему с обеспечением квалифицированных рабочих в нужное время и в нужном месте.

Детальная работа с ассортиментом и товарным запасом актуальна:

- для производственных компаний;
- для оптовых компаний;
- для ритейла (розничных сетей).

Особенно это актуально в кризис, при нехватке оборотных средств в связи с избыточным товарным запасом и резким снижением продаж.



## Пять ключевых инструментов работы с ассортиментом

Миссия выполнима даже в условиях минимальных человеческих ресурсов и при отсутствии автоматизации многих бизнес-процессов! И, несмотря на то что работа с ассортиментом достаточно объемная и многоступенчатая, на начальном этапе будет достаточно пяти ключевых инструментов, которые помогут совершенно иначе взглянуть на ваш ассортимент, на вашего потребителя, на ваши салоны, понять структуру потребления.

### 1. Внедрить товарный классификатор

Этот инструмент позволяет разложить весь ваш ассортимент по полочкам. Полей классификатора может быть много – до 50. Чем больше признаков товара внесено в классификатор, тем детальнее будет анализ ассортимента. Описание товара идет от общего к детальному (см. таблицу).

Классификатор внедряют в программу учета. Сначала его оформляют в Excel. Отвечает за него сотрудник, который работает с ассортиментом. Далее документ загружают в 1С.

### 2. Внедрить практику присвоения статуса и признаков товара

Всем товарам должен быть присвоен свой статус. Он присваивается на основе аналитики. Аналитика в среднем проводится раз в месяц. Статус должен меняться в зависимости от того, как товар ведет себя в продажах, насколько он востребован.

#### Статуса товара всего три:

- **матрица** – основной активный ассортимент;
- **на вывод** – товар, от которого нужно постепенно избавиться, но он пока есть на остатках. Либо товар, который не нужен в имеющемся объеме и по нему следует несколько уменьшить товарный запас. Возможен возврат в матрицу;
- **удалить из ассортимента/каталога** – товар, от которого нужно избавиться в первую очередь. Есть на остатках в минимальном количестве. Возврат в матрицу невозможен.

#### Признаки товара разделяют на:

- признак по жизненному циклу продукта – новинка, ядро, база, имиджевый;
- признак по ценовому позиционированию – KVI (лучшая цена на рынке), Sale (инициация активности для распродажи неактуального товара).

Таблица. ТОВАРНЫЙ КЛАССИФИКАТОР

Фото товара	Артикул	Тип металла	Товарная группа	Класс товара	Подкласс товара	Основная категория	Товарная категория	Товарная подкатегория
-------------	---------	-------------	-----------------	--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------------



**Новинка** – новый продукт. Этот признак вводится на 3 месяца с момента появления товара в ассортименте. За это время нужно оценить его эффективность – насколько он востребован потребителями. Если продукт показал себя хорошо, присваиваем ему статус **матрицы**. Если нет – присваиваем статус **на вывод**.

**Ядро** – самый ключевой ассортимент. Он генерирует прибыль.

**База** – это стабильный и востребованный ассортимент.

**Имиджевый** – ассортимент, который не всегда хорош в продажах, так как не дает большой постоянной прибыли. Но он нужен для имиджа компании, для формирования бренда. Он выполняет свою роль – украшает витрины и цепляет глаз покупателя, мотивируя к покупке ювелирного украшения, далеко не всегда из категории имиджевого товара.

**KVI** (key value indicator – ключевой индикатор уровня) – товары, на которые установлена лучшая цена на рынке для покупателя. Эти товары влияют на восприятие покупателем уровня цен в магазине в целом и генерируют трафик в ваш магазин. Группа товаров KVI составляет приблизительно от 3 до 5% всего ассортиментного предложения и всегда должна быть в наличии. Важно, чтобы эти товары были представлены во всех товарных направлениях.

**Sale** – товар, который не эффективен, поэтому распродается по специальной цене. Таким образом инициируется покупательская активность.

### 3. Внедрить практику ABC(D)-анализа

Ассортиментная матрица должна вписываться в принцип Парето. Принцип Парето известен многим, но не все применяют его на практике. А это действительно работает. Напомним:

**20% товара приносят 80% прибыли;**

**80% товара приносят 20% прибыли.**

ABC(D)-анализ основан на принципе Парето и позволяет определить наиболее эффективную целевую ширину ассортиментной матрицы.

### 4. Классифицировать покупателей

- выделить основные типы с ярко выраженными характерными признаками каждого из них;

- соотнести ассортимент с каждым типом покупателя.

### 5. Классифицировать салоны по формату

Эта классификация будет основываться на следующих критериях:

- локация (расположение торговой точки);
- целевая аудитория;
- окружение (магазины-конкуренты и другие категории соседних магазинов);
- торговая площадь.

Эти критерии помогают отнести каждый салон к определенному формату и позволяют четко и целенаправленно формировать матрицу каждого конкретного салона и эффективно с ней работать.

## Результаты

1. Детально проанализировали ассортимент нашей сети в разных разрезах.
2. Выделили ключевые товарные направления в ассортименте, на которых сосредоточили наши усилия в продажах и продвижении.
3. Выделили максимально эффективные товары в каждой товарной группе, товарном направлении:
  - по прибыли;
  - по трафику;
  - по имиджу.
4. Ранжировали наш ассортимент в разрезе ключевых признаков и характеристик.
5. Стали управлять жизненным циклом продукта.
6. Научились своевременно определять низколиквидный товар.
7. Сократили ширину матриц в товарных категориях.
8. Определили объем неликвида и его характерные признаки.
9. Поняли целевую аудиторию нашей сети.
10. Определили эффективные именно для нас ценовые сегменты.
11. Определили наши конкурентные преимущества.
12. Сократили избыточный товарный запас путем сокращения объема закупок.

*Материал подготовлен на основе вебинара ЮС «СЕНАТ». Если у вас остались вопросы или появилась необходимость прослушать вебинар полностью – пишите на адрес [info@njt.ru](mailto:info@njt.ru).*



# ЮВЕЛИРНЫЙ КОНКУРС



ПРИЕМ РАБОТ ДО 1 СЕНТЯБРЯ 2020

ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ

[WWW.J-1.SHOW](http://WWW.J-1.SHOW)

34-я МЕЖДУНАРОДНАЯ  
ЮВЕЛИРНАЯ ВЫСТАВКА

# АРУ АЛМАТЫ



13-16  
августа  
2020

КАЗАХСТАН, г. Алматы, ВЦ «АТАКЕНТ», пав. 11

18+

Реклама

ОРГАНИЗАТОРЫ: «КАЗЭКСПО»  
«ВМ EXPO»



Тел.: 8 (727) 313-76-28  
Моб.: +7 707 456-53-96  
e-mail: kazexpo@kazexpo.kz

[www.kazexpo.kz](http://www.kazexpo.kz)