

## 2.5. Оборачиваемость и неликвиды

### 2.5.1. Номенклатура

**ГЛАВНЫЕ ОТЧЕТЫ**, которые нужны категорийному менеджеру для оперативной работы:

- Отчет по оборачиваемости (ежемесячно).
- Отчет по OOS<sup>60</sup> (ежемесячно).
- Отчет по неликвидам (ежемесячно). В нашем случае это будет один сводный отчет, о нем будет сказано ниже.
- ABC-XYZ анализ<sup>61</sup> (можно реже, чем раз в месяц или по необходимости).

Дополнительно еще можно пользоваться отчетами по браку и возврату (раз в месяц), балансы с поставщиками (ежемесячно), отчет по остаткам (ежедневно) и некоторые другие оперативные отчеты.

### СТАТУСЫ ТОВАРОВ

Всем товарам рекомендую присваивать **СТАТУСЫ в ИТ-системе** (*неликвид, основной, новинка, сезонный, уникальный, резервный, брак, возврат и т. п.*), так будет удобно фильтровать или делать отбор товаров для отчетов.

<sup>60</sup> out of stock – дефицит товаров.

<sup>61</sup> В данной книге этот отчет не приводится по причине своей популярности. Его обычно можно сделать штатными средствами ИТ-системы, например, если она построена на платформе «1С». Однако если вам необходима более подробная информация, напишите мне на почту [buzukova@assorts.ru](mailto:buzukova@assorts.ru), я с удовольствием ее вышлю.

Систему статусов продумайте для своей компании таким образом, чтобы:

- а) статусов было не очень много (7-8 максимум, иначе их никто не запомнит),
- б) они были понятны всем сотрудникам («неликвид» – он и в Африке неликвид),
- в) их можно было присваивать как в ручном режиме («Маша, вот этот товар новый внеси в систему и присвой ему уникальный статус»), так и в автоматическом (по умолчанию при вводе товара в систему задается статус «основной»).

*В нашей компании существовало два главных статуса – основной и специальный. К специальному относились «тестируемые», «сезонные» для товаров во внесезон (потому что в сезон они имели статус «основной»), «эксклюзив». Неликвиды все переводились на специальный виртуальный склад, но и там у каждого из них был свой статус («снят с поставки», «возврат», «брак» и т.п.). Товары со специальными статусами подлежали автоматическому пересмотру раз в какой-то период. Было несколько запутанно, но мы приспособились, это было гораздо удобнее, чем не иметь статусов вообще.*

Если необходимо чтобы товар не участвовал в анализе основной номенклатуры, ему придается статус «архивного».

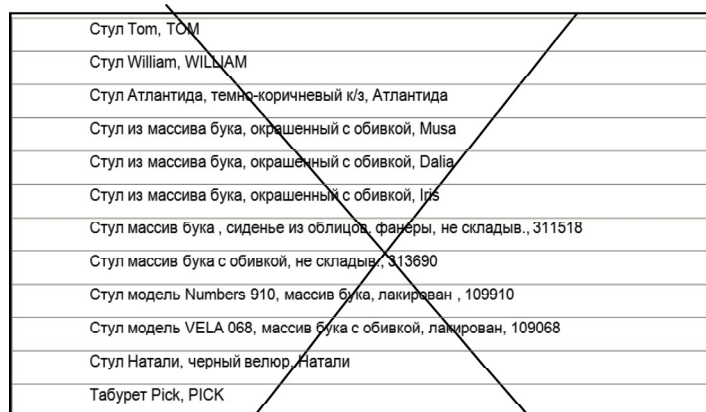
Также рекомендую создать систему виртуальных складов, куда перемещается товар («архивный» или, как это было в нашей компании, «склад неликвидов»).

Если у вас будет организована система статусов для каждого товара, то ей техническим вводом в систему и перемещением между складами будет заниматься ОУДТ (отдел управления движением товара) или операционисты. Это не бюрократия, а важный отдел для торговой сети, где товаров десятки тысяч.

## КАРТОЧКА ТОВАРА

Важно заносить информацию в ИТ-систему, используя карточку товара (описывая основные свойства и ценовой сегмент) и использовать в описании товара единый стандарт (например, сначала наименование, потом бренд, затем объем и другие свойства). Если единого стандарта нет, то возможно дублирование товара, когда разные менеджеры вносят один и тот же товар под разными кодами.

Стандарт внесения товара в базу разрабатывает, утверждает и контролирует категорийный менеджер по своим товарам. А общую систему кодировки (присвоения артикулов) разрабатывает коммерческий директор.



Стул Tom, TOM
Стул William, WILLIAM
Стул Атлантида, темно-коричневый к/з, Атлантида
Стул из массива бука, окрашенный с обивкой, Musa
Стул из массива бука, окрашенный с обивкой, Dalia
Стул из массива бука, окрашенный с обивкой, Iris
Стул массив бука, сиденье из облицов. фанеры, не складыв., 311518
Стул массив бука с обивкой, не складыв., 313690
Стул модель Numbers 910, массив бука, лакирован, 109910
Стул модель VELA 068, массив бука с обивкой, лакирован, 109068
Стул Натали, черный велюр, Натали
Табурет Pick, PICK

Рисунок 70. Пример неправильно бессистемно внесенных наименований товара в систему.

Источник – рисунок автора

Необходимо присваивать новому товару не порядковый номер, а системный, это исключит дублирование товаров и упорядочит систему, облегчит поиск в системе.

Если у вас нормально сделан классификатор, выделены классы, группы, категории и подкатегории товаров, то в основу присвоения кодов и артикулов товару может лечь именно ваша классификация.

Например, 0103-0306-181114 означает 01 – класс «Мебель», 03 – группа «Диваны», 09 – категория «прямые», 06 – подкатегория «аккордеон», 18 – завод ХХ, 11 – свойство, 14 – порядковый номер и т. д.

Если я захочу для отчета отобразить только «Диваны прямые», то задам в ИТ-системе фильтр: \*\*03-09-\*\*-\*\*\*\*. Если мне нужны будут все товары завода ХХ, то фильтр будет: \*\*\*\*-\*\*-\*\*-18\*\*\*\*.

Такая система кодирования товара очень удобна и не позволяет задублировать товар при вводе его в номенклатуру, так как система сама будет предлагать уже имеющиеся варианты.



Прямой диван «Круз»  
 Артикул поставщика:  
 ПМ-27534

**СТАРЫЙ АРТИКУЛ**  
 (порядковый номер,  
 присвоенный ИТ-системой  
 по линейному принципу):

**34129**

**НОВЫЙ АРТИКУЛ:**

**0103-09-06-181114-XX**

01 – класс «Гостиная»,  
 03 – группа «Диваны»,  
 09 – категория «прямые»,  
 06 – подкатегория «аккордеон»,  
 18 – завод ХХ,  
 11 – свойство,  
 14 – порядковый номер и т.п.

Рисунок 71. Пример разных систем присвоения артикулов. Источник – рисунок автора

Помните: несмотря на то, что все в компании люди умные, взрослые, все все понимают, но найдутся и те «кто в танке», и новые сотрудники. Не надейтесь, что все поймут все одинаково. Поэтому обязательно нужно будет написать документ «**Положение о статусах товаров**», где будет зафиксировано все, что сказано выше и даны подробные описания статусов, порядка внесения товара в базу и работе с номенклатурой. Укажите, кто за что отвечает и как это контролируется, а также приложите основные примеры, картинки и схемы. Пишите простым человеческим языком, как для себя. Тогда сотрудники это прочтут, поймут, усвоят и будут применять.

**ПИШИТЕ ПРОСТО, КАК ДЛЯ СЕБЯ, ТОГДА СОТРУДНИКИ  
 ЭТО ПРОЧТУТ, ПОЙМУТ, УСВОЯТ И БУДУТ ПРИМЕНЯТЬ**

## 2.5.2. Оборачиваемость

Этот материал про оборачиваемость я уже публиковала неоднократно с 2008 года, однако за прошедшие годы накопилось достаточно нюансов, о которых стоит сказать, ибо такая простая, понятная и знакомая нам оборачиваемость на самом деле имеет множество граней.

### 1. Что такое оборачиваемость?

Версий много – это и «как быстро продается товар», и «сколько дней мы продаем запас», и «скорость продаж» и еще что-то. Действительно, примерно все так и есть. Но точное определение оборачиваемости все же такое: **это соотношение скорости продаж к среднему товарному запасу за период**. То есть, проще говоря, это то, за какое время мы продаем средний запас, лежащий у нас на складе. Как быстро мы возвращаем деньги, которые вложили в товар.

Чем выше оборачиваемость, тем лучше — значит, наши деньги вернутся к нам быстрее. Однако нужно помнить о том, что если мы слишком быстро продаем свои запасы, мы рискуем остаться без товара. Большие запасы забирают себе наш оборотный капитал, и компания не может развиваться. Малые же запасы заставляют нас балансировать на грани дефицита – и мы теряем покупателей, мы вынуждены завозить товары каждый день и тратить свои деньги на логистику. Что лучше? Это вопрос стратегический, каждая компания решает его самостоятельно. Крайности вообще не полезны. Поэтому каждая компания для себя устанавливает приемлемые нормы оборачиваемости.

### 2. Для подсчета оборачиваемости нужно иметь три параметра:

- 1. Средний (средний!) товарный запас за период.** То есть, сколько у нас товаров лежит на складе, например, за месяц. Не путайте с запасами на «сегодняшний день», об этом сказано будет ниже.
- 2. Период.** Это может быть неделя, месяц, год. Обычно месяц – самый используемый период. Однако для скоропортящихся товаров (хлеб, молоко) период может быть равен неделе. Годовую оборачиваемость может считать владелец, управляющий, оценивающий эффективность работы компании в целом.

Однако для тактического управления запасами обычно достаточно рассматривать данные за месяц.

**3. Товарооборот за период.** То есть сами продажи за этот месяц (или неделю, или год). Если у вас не было продаж несколько дней (например, были праздники или инвентаризация), а товар на складе был, то в расчете все равно учитываются все дни.

Что еще важно учесть при работе с оборачиваемостью:

- **Оборачиваемость считается только там, где есть товарные запасы.** Нет запасов – нет оборачиваемости (например, в парикмахерской продают услуги – стрижка, маникюр. Запасов на складе по этим услугам не существует, оборачиваемость не считается).
- **Учитываются только те товары, которые физически присутствуют на вашем складе и свободны к продаже,** те, которые оприходованы. Если товар есть, но он не оприходован или уже списан – он не считается. Если товар вами уже куплен и едет к вам, но еще не приехал (товар в пути) – он тоже не включается в расчет, хотя, на мой взгляд, его надо считать, но все же в формуле подсчета оборачиваемости товар в этом состоянии не учитывается. Если вы со мной согласны, можно добавить его учет средствами настройки программы программирования. Товар, который вы уже продали, но он до сих пор не отгружен клиенту (например, компания оптово-розничная, продает товар партиями, получает предоплату) – тоже нельзя включать в расчет. Он уже продан, «обернулся», поэтому не считается, даже если лежит на складе (если только вы не наберетесь смелости продать его дважды).
- **Оборачиваемость считается в единицах товара (например, в штуках) или в денежном выражении (например, в рублях).** В чем хотите, в том и считайте, неважно, суть от этого не изменится. Важно, чтобы и запас, и товарооборот вы считали в одних единицах. Как выбрать, в чем же считать? Если категорийщику нужно разобраться с неликвидами, то в штуках. Если директору компании нужно оценить ликвидность запасов по всей компании или магазину – тогда

в деньгах. Если вы считаете в денежных единицах, то считать надо в закупочных ценах (и запасы, и продажи). Не в розничных, а именно в закупочных: розничные цены меняются чаще, закупочные, как правило, более стабильны.

- **Оборачиваемость интересна в динамике.** Сама по себе, взятая из контекста, она ни о чем не говорит. Например, оборачиваемость у нас 30 дней, это хорошо или плохо? Вот если она была 15 дней, а стала 30 – это отрицательная динамика и надо принимать меры. А если она была 60 дней, а стала 30 – значит, все хорошо, и можно двигаться дальше в том же направлении.
- **Считать оборачиваемость можно** в днях, за месяц или год, можно в «разгах», по товарным позициям, по категориям, по брендам, по поставщикам и по магазинам. Вопрос в том, что вы хотите увидеть. Если нужно оценить общую работу и сравнить между собой магазины, то стоит рассматривать оборачиваемость за год в рублях. Если же вопрос в том, какие товары нам выводить из ассортимента (что «слабое звено?»), то стоит сравнивать между собой товарные позиции внутри одной категории (например, молоко «Домик в деревне» 3,2 % жирности и молоко «Parmalat» 3,2 % жирности) в штуках за неделю.

В дальнейшем мы, говоря «оборачиваемость» и «коэффициент оборачиваемости», будем иметь в виду одно и то же — это число оборотов «в разгах» или в днях среднего товарного остатка за некий отчетный период.

### 3. Средний товарный запас

Очень часто при подсчете оборачиваемости здесь возникает путаница. Многие считают

- а) не средний запас, а запас «на сегодня». Этот вариант расчета показывает не оборачиваемость, а то, сколько дней осталось до конца продаж, то есть «на сколько хватит патронов». Это не оборачиваемость, а, если хотите, прогноз того, через сколько дней нам нужно пополнить товарный запас, и этот параметр не отражает динамику изменения запасов.

Запас/выручка

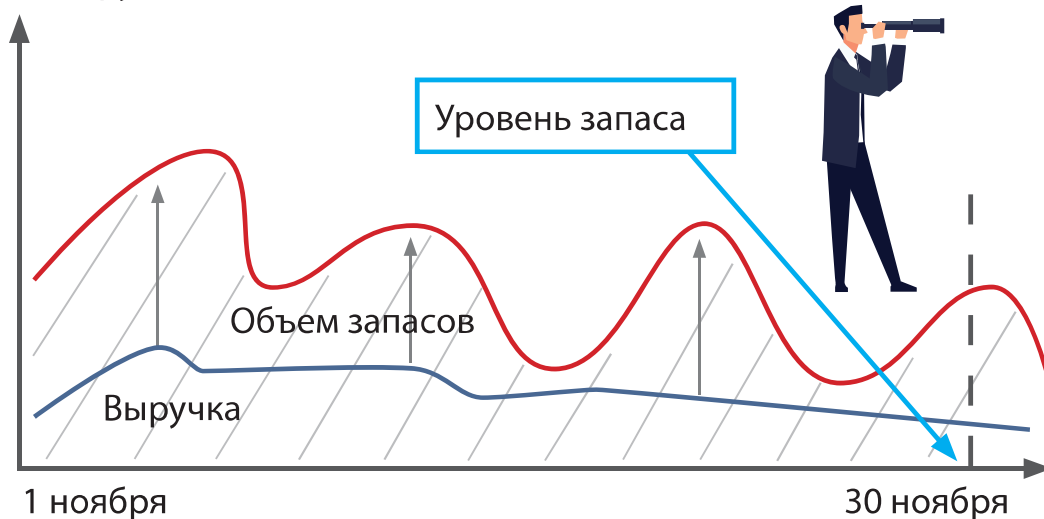


Рисунок 72. Запас на конец месяца  $\neq$  оборачиваемость, это прогноз.

Источник – рисунок автора

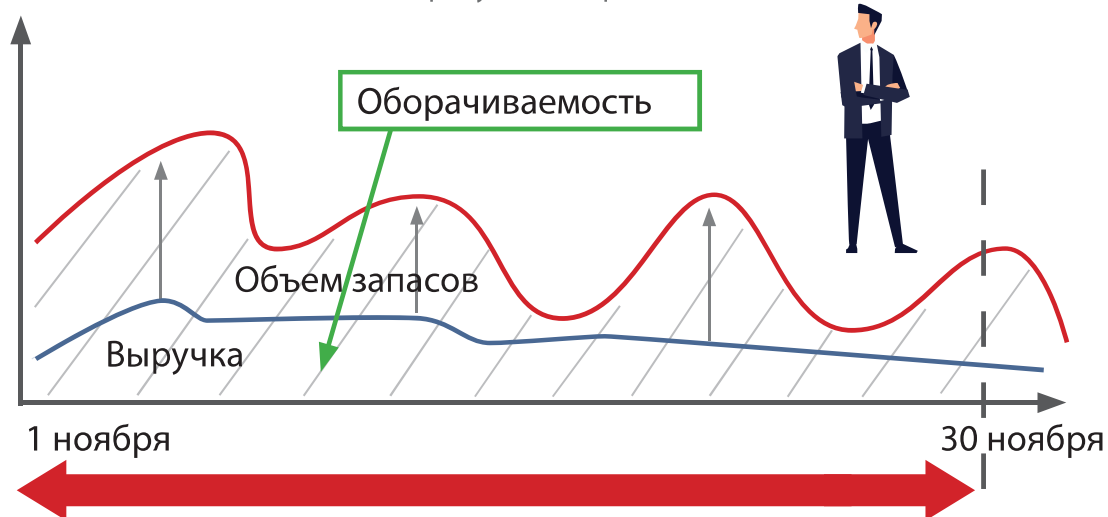


Рисунок 73. Оборачиваемость – это анализ, это взгляд назад. Источник – рисунок автора





- б) средний запас, но считают неправильно. Складывают данные на первый и последний день периода и делят пополам<sup>62</sup>. Это неверно, так как не отражает динамику запасов в течение всего месяца.

Правильная формула для подсчета среднего товарного запаса такая:

$$\underline{TЗ_{ср} = \frac{TЗ_1 / 2 + TЗ_2 + TЗ_3 + TЗ_4 + \dots + TЗ_n / 2}{n - 1}}$$

где  $TЗ_1, TЗ_2, \dots, TЗ_n$  – величина товарного запаса на отдельные даты анализируемого периода,  
 $n$  – количество дней (месяцев) в периоде.

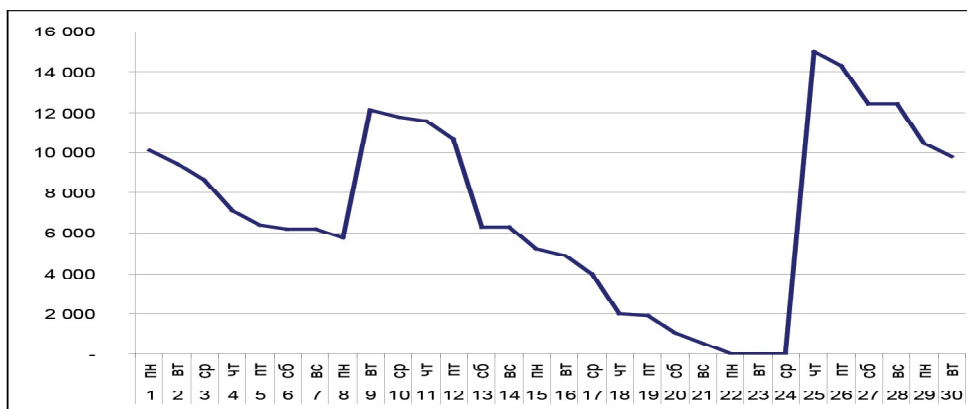


Рисунок 74. Динамика изменения запаса за месяц. Источник – рисунок автора

Например, на рисунке 74 видно, как менялось количество товаров на складе за месяц. Если использовать «докомпьютерную» формулу, то по ней средний товарный запас будет равен  $(10\ 000 + 10\ 000) / 2 = 10\ 000$  шт. Но это неверно, так как в течение месяца возникали ситуации и дефицита, и затоваривания склада. Если посчитать по правильной формуле, то средний товарный запас будет на уровне 7 508 штук (смотри таблицу ниже).

<sup>62</sup> Так называемая «докомпьютерная» формула.

Таблица 32. Средний запас за месяц (штуки) и расчет оборачиваемости.

Число	День недели	Запас на этот день	Как выглядит в формуле
1	пн	10 100	$10100 / 2 = 5050$
2	вт	9 445	9 445
3	ср	8 655	8 655
4	чт	7 119	7 119
5	пт	6 430	6 430
6	сб	6 210	6 210
7	вс	6 210	6 210
8	пн	5 770	5 770
9	вт	12 100	12 100
10	ср	11 800	11 800
11	чт	11 570	11 570
12	пт	10 700	10 700
13	сб	6 300	6 300
14	вс	6 300	6 300
15	пн	5 210	5 210
16	вт	4 880	4 880
17	ср	3 965	3 965
18	чт	2 011	2 011
19	пт	1 889	1 889
20	сб	1 067	1 067
21	вс	554	554
22	пн	12	12
23	вт	0	эти дни вычитаются из подсчета оборачиваемости
24	ср	0	эти дни вычитаются из подсчета оборачиваемости
25	чт	15 000	15 000
26	пт	14 300	14 300
27	сб	12 421	12 421
28	вс	12 421	12 421
29	пн	10 440	10 440
30	вт	9 800	$9800 / 2 = 4900$
всего на складе товаров за месяц:			202 729 шт.
дней для подсчета:			27 дней (30 – 2 – 1)
средний запас за месяц:			7 508 шт.

#### 4. Формулы для подсчета оборачиваемости

Итак, оборачиваемость считается в днях или в «разах». Рассмотрим оба варианта.

а) Оборачиваемость в днях показывает, сколько дней нужно для продажи среднего запаса. Она вычисляется по формуле:

$$\text{Об}_{\text{дн}} = \frac{\text{Средний товарный запас} * \text{кол-во дней}}{\text{Товарооборот за этот период}}$$

*Например, средний запас стирального порошка «Тайд» за месяц составил 155 штук.*

*Продажи этого же порошка за месяц составили 325 штук.*

*Оборачиваемость составит: 155 шт. \* 31 день / 325 шт. = 14,78 (15) дней.*

*То есть 15 дней нужно для продажи среднего запаса этого порошка.*

Какой вывод для нас? Пока никакого: нужно смотреть этот показатель в динамике. Вот если в прошлом месяце оборачиваемость была 10 дней, а стала 15, то это сигнал к тому, что необходимо или снизить количество завозимого товара, или увеличить продажи (а можно сделать и то, и другое одновременно). А если, напротив, была 20, а стала 15 – значит, товар стал оборачиваться быстрее, и это хорошо.

Еще один важный критерий: соотношение оборачиваемости в днях и кредитной линии на этот товар. Если кредит, полученный у поставщика этого порошка, равен 30 дням, то ситуация более или менее благополучная: мы возвращаем свои вложенные деньги через 15 дней, а срок расплаты наступает через 30. То есть, мы две недели можем пользоваться полученными деньгами.

Но если кредит равен 10 дням, то оборачиваемость в 15 дней говорит нам, что для погашения кредита придется воспользоваться заемными деньгами, потому что мы товар еще не обернули, деньги за него не получены.

Нужно, чтобы оборачиваемость в днях не превышала срок кредита.

И еще один вывод, который можно сделать на основе данных по оборачиваемости. Если оборачиваемость равна 15 дням, это означает, что запас должен пополняться каждые 2 недели (если у вас есть желание поддерживать некий страховой запас). Частота поставок коррелирует со сроком оборачиваемости.

**б) Оборачиваемость в «разах» говорит, сколько раз за период товар «обернулся», проданся.** Вычисляется она по формуле:

**Об раз = Товарооборот за период / Средний товарный запас за период**

*Например, средний запас стирального порошка «Тайд» за месяц составил 155 штук.*

*Продажи этого же порошка за месяц составили 325 штук.*

*Оборачиваемость составит: 325 шт. / 155 шт. = 2 раза в месяц.*

*2 раза в месяц продастся средний запас.*

Какой вывод? 2 раза в месяц – это тоже самое, что 15 дней оборачиваемости, поэтому принципиальной разницы в методе подсчета нет. Выводы можно будет сделать те же самые. Но, на мой взгляд, подсчет оборачиваемости в днях удобнее. В дальнейшем здесь мы будем говорить об оборачиваемости в днях.

## 5. Не оборачиваемость

Рассмотрим еще несколько параметров, которые оборачиваемостью по сути не являются, но используются в практике для тех же целей. Это

1) **УРОВЕНЬ ЗАПАСОВ ПРОДУКЦИИ** ( $U_{тз}$ ) – показатель, характеризующий обеспеченность магазина запасами на определенную дату. Он показывает, на сколько дней торговли (при сложившемся товарообороте) хватит этого запаса.

**$U_{тз} = \frac{\text{Товарный запас на конец анализируемого периода} * \text{кол-во дней}}{\text{Товарооборот за период}}$**

*Например, 15 июля порошка «Тайд» на складе осталось 243 штуки. За две недели июля (с 1-го по 15-е) продажи составили 430 штук.*

$U_{тз} = 243 \text{ шт.} * 15 / 430 \text{ шт.} = 8,4 \text{ дня.}$

*Имеющихся запасов хватит на 8,4 дня. Это означает, что через 8 дней необходимо пополнить запас.*

2) Еще интересно посчитать **УХОДИМОСТЬ** и сравнить ее с оборачиваемостью. «Уходимость» называют отдачу с квадратного метра торговой площади. Это тоже важный показатель, который высчитывается по формуле:

**Уходимость = Товарооборот за месяц / Занимаемое место (м<sup>2</sup>)**