

10 декабря 2021

# Как не убить бизнес распродажей: 10 правил управления запасами в сезон скидоч

**Интерес к распродажам растет. По данным "Яндекс.Рекламы", интерес к "Черной пятнице" в 2021 году вырос почти на треть по сравнению с прошлым годом. По данным "ЮKassa" обороты интернет-магазинов за время распродажи 11 ноября 2021 выросли на 41%, только объем продаж Alibaba Group во этот день составил рекордные 84,5 млрд. долларов.**

Распродажи, скидки и промо-акции могут стимулировать продажи, а могут и навредить репутации компании, у которой не отточены процессы управления запасами. Чтобы пережить праздники и не потерять прибыль, ритейлеры ищут новые механики, оценивают тренды и оптимизируют управление запасами.

Александра Москаленко, руководитель направления "Управление запасами" ГК "КОРУС Консалтинг", рассказывает о том, на что обратить внимание в сезон распродаж и делится правилами, которые помогут не упустить прибыль.

## 1. КОНТРОЛИРУЙТЕ КОЛИЧЕСТВО ТОВАРА НА СКЛАДЕ

Основная задача - иметь в запасе достаточное количество акционных товаров на протяжении всей распродажи, но при этом избегать излишних остатков и соблюдать сроки годности.

Существуют три самые распространенные ошибки запасов при управлении акциями:

#### Нет товара в первый день акции

Это случается довольно часто из-за несогласованной работы отделов маркетинга и закупок. Например, акция стартует 1 числа, а поставщик привозит товар только 3 числа. В результате ритейлер два дня теряет продажи.

Промо лучше планировать заранее: учитывать наличие товаров для распродажи и согласовывать их с отделом закупок.

#### Не хватило товаров на весь период акции

Самое неприятное для покупателя во время распродажи - увидеть сообщение "извините, товар закончился". А для ритейлера пустые полки - это упущенные продажи. Чаще всего причина проста: закупщики заказали недостаточно товаров.

Прогнозируйте всплески спроса, учитывая прошлую статистику, и выкладывайте товар заранее. Обязательно учитывайте при подготовке такие факторы как глубина скидки, тип акции и механика ее проведения - в зависимости от этого эффект от распродажи может сильно варьироваться.

## Слишком много акционного товара

Случается, что закупщики заказывают товаров с переизбытком - например, потому что не знают сроки окончания акции. В таком случае, у вас останутся неиспользованные остатки, которые нужно будет хранить и утилизировать по истечению срока годности. Это дополнительные финансовые потери.

Контролируйте перемещение каждого наименования товарных запасов (SKU) на любом этапе поставок (как на центральных, так и региональных складах). Пополняйте запасы по мере их потребления. Это позволит усовершенствовать и ускорить процессы оборота запасов и избежать ситуаций *overstock* (перезатарки) и *out-of-stock* (отсутствия нужного товара).

## 2. ОЦЕНИВАЙТЕ ТРЕНДЫ

Анализ трендов и покупательской способности помогут спрогнозировать реальный уровень спроса. К примеру, электроника и бытовая техника пользуется стабильным спросом на распродажах, а вот на популярность игрушек могут влиять выход новых компьютерных игр и мультфильмов. Аксессуары для дома, мебель, текстиль и кухонные принадлежности часто выбирают в качестве подарков на Новый год и последующие гендерные праздники - поэтому они часто пользуются большим спросом в дни предпраздничных распродаж.

## 3. ИЩИТЕ ЗАПАСНЫЕ КАНАЛЫ ПОСТАВОК И ПРОДАЖ

Особенностью, минувшей "Черной пятницы" стала концентрация внимания покупателей на интернет-шопинге: по данным "СберИндекса", затраты

россиян на онлайн-покупки в категории "Одежда" выросли на 42%, а бытовой техники - на 35%. "Заказать онлайн" - теперь обязательная функция интернет-площадки бизнеса. Никто не заходит на сайт или в социальную сеть, чтобы просто полистать каталог с товарами. Потребитель хочет сразу заказать понравившуюся вещь.

Логистика и транспортные компании испытывают перегрузки во время периода распродаж. Результатом может стать срыв сроков поставок и, как следствие, отсутствие нужного товара на складе.

Чтобы не допускать возможных потерь, связанных с логистическими проволочками, заранее проработайте запасные каналы поставок и сбыта на время распродажи. Сократите закупки у зарубежных поставщиков, если это возможно. Выберите альтернативную логистическую компанию на случай форс-мажора. Предложите своим покупателям товары на маркетплейсах с возможностью доставки со склада площадки - задействуйте их собственные логистические мощности.

#### 4. ПРОВОДИТЕ ОПЕРАТИВНУЮ БАЛАНСИРОВКУ

Часто бывает так, что акция запущена по всей сети, но товары расходятся неравномерно. Оптимизируйте распределение товаров среди магазинов: зачем покупать товар у поставщика, если его можно забрать из излишков других магазинов?

Выберите те точки, где акционные товары продаются лучше. Посчитать это можно исходя из сравнения средних продаж и их интенсивности среди магазинов на определенную дату с учетом графика заказов. В идеале ваша

система управления запасами должна изначально показывать лучшие варианты распределения текущих запросов.

## 5. ПРОБУЙТЕ НОВЫЕ ФОРМАТЫ И МЕХАНИКИ

В обилии скидок снижение цены на 10% не имеет значения для подавляющего числа покупателей. Поэтому активные сети уже меняют формат акций и механику их проведения: к примеру, вводят целевые и индивидуальные предложения, акции, нацеленные на интерактивные связи. Например, получение скидки через конкурсы и игры, а также кэшбэк и специальные кредитные предложения. Нестандартная механика привлекает внимание и мотивирует на совершение покупки.

## 6. ПРЕДЛОЖИТЕ РАССРОЧКУ

По данным исследования "Яндекса", с 2020 года наблюдается рост числа поисковых запросов о рассрочке и потребительских кредитах накануне распродаж. В этом году тенденция продолжается: кредитами интересуются на 33% больше, чем в прошлом, а число запросов про рассрочку увеличилось на 27%.

Предложите вашим клиентам индивидуальные механизмы кредитования - привлечите к акции дополнительных клиентов и увеличьте прибыль.

## 7. ОЧИЩАЙТЕ СТАТИСТИКУ

Акции вносят определенный дисбаланс в исторические данные и могут сильно исказить показатели средней дневной продажи. Закупщики будут ориентироваться на эти цифры при прогнозировании спроса на следующую

акцию, что приведет к некорректному заказу товаров у поставщиков.

Планирование запасов начинается с обработки статистики - сглаживания пиков и атипичных продаж. Из статистики стоит убрать эффекты от несистемных, разовых удачных продаж и, наоборот, нестандартных провалов, отсутствия продаж. Этот трудоемкий процесс называется очисткой от "выбросов".

В итоге должны получиться:

- действительная статистика продаж со всеми скачками спроса от распродаж.
- очищенная статистика продаж - данные, на которые можно ориентироваться в будущем.

## 8. АВТОМАТИЗИРУЙТЕ ЗАКАЗ

Грамотное управление запасами - это в первую очередь работа с ассортиментом. Нужно рассчитывать и прогнозировать коэффициенты влияния разных категорий акций на каждый товар, оценивать постакционный эффект, учитывать влияние промо-акций на спрос и каннибализацию товаров-заменителей. Также для успешного прогноза рекомендуется делать обобщенный анализ.

Все эти данные можно собирать вручную при помощи Excel-таблиц, но при большом количестве SKU лучше использовать автоматизированное решение, чтобы не допустить ошибок и влияния человеческого фактора. Система поможет проанализировать историю продаж и текущие остатки по

подразделениям, сформировать прогноз и план продаж и закупок.

Некоторые решения даже дают оптимальные рекомендации, какие товары необходимо закупать и рассчитывают потребность сети в товарах вплоть до каждого SKU.

## 9. ОЦЕНИВАЙТЕ СТАТИСТИКУ ПО ВСЕМУ АССОРТИМЕНТУ

Чтобы понять, какие единицы хранения являются ходовыми, надо смотреть не только на выручку, но и на объем продаж.

Например, в период распродаж несколько единиц с высокой себестоимостью и небольшой скидкой смогут принести гораздо больше выручки, чем большие объемы дешевого товара. При этом затраты на логистику будут одинаковыми.

## 10. ПОДВОДИТЕ ИТОГИ - И АНАЛИЗИРУЙТЕ ИХ

После окончания акции не только собирайте, но и тщательно анализируйте полученную информацию. Что нужно зафиксировать:

- какие категории и отдельные товары принесли больше всего выручки;
- какие акции были интересны покупателям;
- в какие периоды акции приносили больше выгоды.

По собранной статистике можно будет прогнозировать колебания на будущий период. Это поможет вам в будущем при планировании промо-акций с похожей механикой и сократит затраты на их проведение.