

Секция «Менеджмент»

Управленческая аналитика с использованием показателей оборачиваемости на FMCG рынках

Бурангулов Борис Маратович

Студент

НИУ ВШЭ (ПФ), Менеджмент, Пермь, Россия

E-mail: vaevictim@gmail.com

Один из определяющих критериев FMCG-продуктов является высокая скорость оборачиваемости продукта в конечных точках. Эта характеристика задает особую специфику менеджмента на данных рынках и предъявляет ряд требований к компаниям, которые работают на нем. Одно из них - это наличие развитой аналитической системы на предприятии, позволяющей быстро собирать и обрабатывать информацию для оперативного реагирования на изменение рыночной ситуации.

В данной работе предлагается способ разработки простого аналитического инструмента, позволяющего оценивать перспективность товарных позиций компании на рынке, оценивать динамику продаж, корректировать ассортиментную и ценовую политику компании на рынке.

Описываемый инструмент разрабатывается применительно к сетевому каналу дистрибуции на рынке сахаристых кондитерских изделий города Перми. Сетевой канал был выбран как наиболее перспективный и наиболее прозрачный из существующих. Сетевой канал распространения продукции представлен несколькими федеральными и региональными сетями продуктовых супермаркетов, насчитывающих около 250 розничных торговых точек на территории города Перми. Исследуемый рынок был ограничен 5 категориями кондитерских изделий: зефирные, мармеладные, вафельная продукция, наборы шоколадных конфет, шоколадные конфеты (разбитые на подкатегории по технологии изготовления: пралиновые, помадные, желейные, суфлейные, кремовые, с жидким центром).

Для более детального рассмотрения рынка, каждая из описанных категория продукции была разделена на ценовые сегменты по следующей классификации:

- низкий
- ниже среднего
- выше среднего
- премиум

Исходя из количества позиций в категории, количество ценовых сегментов, на которые была разбита категория, варьировалось.

В качестве основного значения, на основании которого строится система, используется показатель оборачиваемости продукции. *Оборачиваемость - то количество дней, за которое в торговой точке продается 1 килограмм 1 торговой позиции (SKU)*. Данный показатель позволяет оценивать скорость товародвижения, и, применяемый в различных разрезах, позволяет принимать решения, касающиеся товарной и ценовой политики фирмы.

В рамках данной работы оценивались два вида показателей оборачиваемости: внешние и внутренние.

Внешние показатели (или показатели рынка) оборачиваемости рассчитываются на основании данных о продажах в конечных торговых точках, полученных от сетевых контрагентов. В данной работе анализировались отчеты о продажах за первое и второе полугодие 2012 года. Внешние показатели оборачиваемости рассчитывались по формуле:

$$V = P / (Q / SKU / TT)$$

где V - средний показатель оборачиваемости категории/сегмента (дней)

P - количество дней в анализируемом периоде (дней)

Q - суммарный объем продаж категории/сегмента в натуральном выражении (кг)

SKU - количество товарных позиций в анализируемой категории/сегменте (ед)

TT - количество торговых точек через которые был реализован объем продаж Q (ед)

Этот показатель на основании рыночных данных рассчитывался по каждому ценовому сегменту в каждой из выбранных категорий. Значение показателя может быть интерпретировано как то количество дней, за которое в среднем продается с полки сетевого розничного магазина 1 товарная позиция выбранного сегмента в категории.

Итогом стал набор показателей, рассчитанных для категории в целом и для каждого сегмента в категории за 1 и 2 полугодие 2012 года. Следует отметить, что для большинства проанализированных категорий значение показателя возрастало пропорционально уровню ценового сегмента - более дешевые ценовые сегменты категорий кондитерских изделий в среднем оборачиваются быстрее, нежели более дорогие, что закономерно.

После этого, по аналогичной формуле, были рассчитаны внутренние показатели оборачиваемости. Исходными данными в этом случае являлись внутренние отчеты компании о продажах в сетевой канал. Отличие состояло в том, что данный показатель рассчитывался уже не для категории в целом, а по каждой товарной позиции компании. Показатель рассчитывался для периодов в 2 месяца, по данным за 2012 год.

Итогом стал список товарных позиций компании, для которых была указана категория продукции, ценовой сегмент, к которому они относятся и показатели оборачиваемости за периоды по 2 месяца в течение 2012 года.

После того, как рассчитаны внешние и внутренние показатели оборачиваемости, компания может проводить сравнительный анализ для выявления проблем и их решения. Для этого оборачиваемость анализируемой позиции сравнивается со средней оборачиваемостью в сегменте. Если значение показателя для позиции больше, чем среднее значение для сегмента (больше дней требуется для того, чтобы продать килограмм продукции), это означает, что данный продукт медленнее уходит с полок, чем, в среднем, другие позиции. Это свидетельствует о низкой успешности продукта в том ценовом сегменте, в котором он находится. Поскольку оборачиваемость – это одна из составляющих рентабельности, то логично предположить, что на данном рынке компания зарабатывает меньше, чем могла бы. Решением проблемы может быть ребрендинг, повышение наценки и переход продукта в более высокий ценовой сегмент (где более низкая оборачиваемость) – в этом случае за счет премиальной наценки, при более низких оборотах, компания может повысить рентабельность продукта.

С другой стороны, значение показателя оборачиваемости позиции меньше, чем в

среднем по категории, свидетельствует об успешности позиции в категории. Соответственно, компания может, к примеру, принять решение о повышении наценки, чтобы увеличить прибыльность позиции.

Помимо определения успешности/неуспешности позиции в своей категории, рассчитанные показатели могут быть использованы для следующих целей:

- служить единой мерой эффективности продаж для различных позиций с различной представленностью в торговых точках;
- служить показателем для оценки стадии жизненного цикла товара при исследовании динамики продаж;
- для прогнозирования объемов продаж нового/существующего продукта;
- быстрого планирования продаж и установки целевых показателей.