

АНАТОЛИЙ ВАСИЛЬЕВ

1<sup>-Е</sup>

ИЗДАНИЕ  
О РАСПРОДАЖЕ  
В РФ

# РАСПРОДАЖА

СЕКРЕТЫ  
ТЕОРИИ  
И ПРАКТИКИ

ВАШ МАРКЕТИНГОВЫЙ  
ЛИФТ

Анатолий Васильев

**Распродажа. Секреты  
теории и практики**

«Издательские решения»

**Васильев А.**

Распродажа. Секреты теории и практики / А. Васильев —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-963146-6

Развитие рынка вынуждает конкурировать в новых, жестких условиях. «Попутчики» агрессивных бизнес-схем — избыток товара и необходимость борьбы с ним. Что противопоставить трудно управляемому накоплению? Избыточность превращается в угрозу, рушит не только экономику бизнеса, но и репутацию, отталкивает лояльного покупателя. Как решение привлекают акции — так распродажа заняла почетное место в управлении ассортиментом. Эффективным распродажам, их организации, оценке результатов посвящена эта книга.

ISBN 978-5-44-963146-6

© Васильев А.  
© Издательские решения

## Содержание

Об авторе	6
Резюме по книге	7
От автора	9
Благодарность	11
Введение	12
Глава 1.	14
Между прошлым и новым...	15
Что предпочесть – избыточность или дефицит?	17
Анализ товара, или «Учение Маркса всесильно»?	21
Перераспределение избыточных ресурсов	23
Место распродажи в процессе управления ассортиментом	25
Все начинается с прогноза и планирования	26
Предсезонные бизнес-процессы	26
Внутрисезонное планирование и операции	27
Действия при завершении сезона	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

# Распродажа. Секреты теории и практики

**Анатолий Васильев**

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

*Корректор* Н. Н. Хвалева

*Иллюстратор* А. А. Васильев

© Анатолий Васильев, 2019

© А. А. Васильев, иллюстрации, 2019

ISBN 978-5-4496-3146-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Об авторе

Автор книги **Васильев Анатолий** – создатель и руководитель торговой сети «Парижанка», генеральный директор PARISCLUB, международной группы компаний, работающей более 20 лет на рынке моды: женского и мужского белья, одежды для дома и сна, купальников и чулочно-носочной продукции.

Под его управлением компания прошла путь от небольшого магазина и дистрибуции в регионе до национальной торговой сети, с собственными разработками коллекций, производством, современной логистикой и распределительными центрами в Европе и Азии.

- Практик, автор ряда методик, которые делают группу компаний одной из самых технологичных на рынке, автор более 100 статей в профессиональных изданиях.

- Спикер и модератор на крупнейших мероприятиях и международных выставках: Salon International de la Lingerie (Paris), INTERFILER (Paris), СРМ, Lingerie Show Forum (Москва).

- Сторонник передачи знаний и обширного опыта молодому поколению, читает лекции и проводит семинары, участник круглых столов и интервью газеты «Коммерсантъ», интернет-журнала «Секрет фирмы» и целого ряда бизнес-изданий.

- Владелец группы компаний: «Парижанка» (Россия), PARISCLUB (Россия), Wilgal Diff Vip Vip (Франция), ParisApparel V2A (Литва).

- Один из первых предпринимателей в мире моды, прорубивший «окно в Европу» сделкой М&А «слияние и поглощение», поглотившей французскую компанию с богатой историей, – сегодня, конкурируя с сильнейшими мировыми лидерами, демонстрирует уверенность российского бизнеса.

- Кроме того, Анатолий Васильев – руководитель семейного бизнеса, глава большой семьи, включающей на данный момент 16 человек, которые являются костяком бизнеса.

- **«Парижанка»** – ведущая компания на рынке мужского и женского белья, купальников и домашней одежды.

Визитная карточка бизнеса автора – успешность во всех каналах сбыта: собственные розничные магазины, развитие проекта франчайзинга, федерального оптового бизнеса, регулярные поставки в гипермаркеты, супермаркеты и интернет-магазины. Группа компаний занимает лидирующие позиции в таких областях, как информационные технологии, логистика, маркетинг, продажи, производство и дистрибуция.

Изложенные в книге методы и технологии использовались автором при проведении акций в управляемом им бизнесе. Собственный опыт плюс база для анализа позволили собрать и оценить обширную информацию, сформировать собственный взгляд на описываемые процессы. Знания потребительского рынка, наблюдательность дают возможность эксперту прогнозировать дальнейшую эволюцию низкоценовых акций, ликвидации избыточности или ухода от упущенных продаж.

## Резюме по книге

Может показаться, что книга, которую держите в руках, продолжение бесконечной череды изданий, посвященных проблемам продаж, которые заполнили полки книжных магазинов. Разве можно придумать что-то новое в такой «древнейшей профессии», как торговля и продажи? На эту тему написано множество книг, причем основные идеи в них остаются неизменными на протяжении десятилетий. Цель процесса продажи, образ «идеального» продавца, методики завоевания и удержания клиентов – все эти вопросы, казалось бы, давно и хорошо изучены. Однако стремительное развитие рынка, появление множества почти неразличимых и конкурирующих друг с другом товаров, общедоступность моментально распространяющейся информации вынуждают современные компании конкурировать в абсолютно новых и довольно жестких условиях. «Попутчики» этих агрессивных бизнес-схем – избыток товара и острая необходимость борьбы с ним. Что же можно противопоставить регулярному, трудно управляемому накоплению, какие рецепты результативны? Избыточность превращается в угрозу, которая рушит не только экономику бизнеса, но и его репутацию, тормозит развитие и отталкивает лояльного покупателя. Бизнес в поисках быстрых решений вынужден использовать механизмы низкоценовых кампаний и сезонных акций – так распродажа стала занимать почетное место обязательного звена управления ассортиментом. Эффективным распродажам, их организации, оценке результатов и посвящена эта книга.

Изначально планировалось издание цикла «Распродажа – ваш маркетинговый лифт» **в виде трех книг**. Цикл является цельным исследованием в триаде «Акция—Магазин—Покупатель», с системным взглядом на сложные процессы и их взаимосвязи. Обсуждается нетрадиционный взгляд на акцию как синергетический феномен, процесс и достижение оптимального результата. Цель издания – рассмотреть распродажу не как сброс остатка товара, а конкурентный процесс, достигающий сразу нескольких продуктивных решений, – продвижения товара товаром.

Первая книга – «**Распродажа. Секреты теории и практики**» – посвящена описанию появления излишка товара и управлению ассортиментными запасами. Распродажа предлагается как инструмент решения конфликта избыточности и целесообразности цикличности акции. Кроме классификации в терминологии, анализируются операции с учетом жизненного цикла товара и потребительской активности, сезонности и маркетинговых решений. Отражены отличия распродаж для различных форматов бизнеса, усиление эффекта от совмещения параллельных акций, и прогнозируются угрозы несбалансированности и недостаточной продуманности. Теоретическая часть раскрывает цели, базовые понятия и основные параметры: временные рамки, фазы, периоды, специальные характеристики. Теме оптимизации, критериям и ограничениям посвящена глава, убедительно доказывающая потребность тонкой настройки механизмов распродажи. Не обойдены ключевые вопросы акционных цен и скидок, порядок действия и их корректировки. Как и практика применения скидок, восприятие аудиторией, рекомендации управления скидками, диапазоном и тактическим приоритетом. Обозначены ценность и специфика назначения дисконта для различных условий сбыта и категорий бизнеса. Описываются конкурентные факторы в условиях акции, как между соперниками, так и взаимовлияния внутри партнерских каналов сбыта.

На страницах идет профессиональный разговор с читателем о том, как переплетаются разные социальные смыслы и коммерческие цели, новые коллекции с уходящим товаром, возникшие ошибки и их неизбежные последствия. Помимо теоретических понятий, из книги можно извлечь и сугубо практическую пользу – в частности, научиться оценивать степень пригодности тех или иных рекомендательных механизмов акций, освоить ценовую науку продаж,

отыскивать цели под свою ситуацию. Содержание книги отвечает на вопросы: кто выигрывает от того, что современная акция в определенный момент оказывается сфокусированной на прошлом; какой реальный вес имеют и на какие принципы опираются успешные акции; какие ключевые параметры сверхважны. Как изменились практики акции за последнюю четверть века и есть ли смысл их регулярно проводить.

Вторая книга – **«Распродажа. Организация и проведение эффективной акции»** – своеобразный сборник инструкций с современным пониманием, описанием внутреннего устройства и внешнего эффекта акции. С помощью ориентиров, последовательно и убедительно объясняется, почему не надо презрительно кривить губу при упоминании распродажи. Книга поделена на разделы и главы таким образом, чтобы уделить внимание каждой из составляющих приемов результативной организации и проведения акции. Знакомит с проверенными моделями усиления эффекта, медиазапуска акции и максимального воздействия на посетителей. Отвечает на вопросы, что делает акцию привлекательной и как преодолеть главного врага покупателя – замешательство. Поэтапно разбирается обширный диапазон, начиная от операций на торговой площадке и до складского хозяйства, работа персонала в условиях нестандартных ситуаций, загруженности и наплыва покупателей. А также подготовка к акции витрин, товарных групп, магазина и внесение изменений в обычный ход технологии продаж. Включая завершающий этап анализа результативности и итогов.

Третья книга – **«Распродажа. Поведение потребителя в условиях низкого ценового давления»** – открывает секреты реакции покупателя на скидки и предложения в условиях акции. Особое внимание уделяется эмоциям, как основному двигателю и мотивации человека. Детально выясняются внутренние эмоциональные механизмы, диагностируется состояние человека через мимические факторы и жестикуляцию. Дается обзор наблюдений за поведением покупателей в магазине в акцию – не как «бесполох объектов», а с учетом гендерности, в сценариях парного посещения женщина—мужчина, женщина—женщина, возрастных и статусных особенностей. Классификация клиентов предполагает разные уровни, близкие как к научному, так и упрощенному варианту. Информация представлена в виде удобных для восприятия и запоминания конспектов, схем и таблиц.

Издание будет полезно:

- начинающим предпринимателям, которые хотят получить базовые знания о распродажах, работе с избыточностью;
- опытным бизнесменам в качестве справочного материала, который удобно всегда держать под рукой;
- управляющим и владельцам бизнеса, которые понимают, что якобы «лишний товар» – на самом деле, важная компонента успеха любой компании;
- менеджменту, проводящему обучение торгового и логистического персонала;
- всем, кого интересует профессиональный рост, мастерство и качественно новое отношение к ретейлу, проведению акций и работе с ассортиментом.

## От автора

Расскажу, чему обязана книга своим появлением на свет, полагаю, это снимет часть вопросов к автору. Как в анекдоте – «чукча не писатель, чукча – читатель», никогда не претендовал ни на лавры писателя, ни на авторитет консультанта. Сферой интересов всегда оставалось построение и развитие собственного бизнеса. Розничный и оптовый бизнес рос и развивался, проблемы решались интуитивно или после обращения к «узким специалистам», иногда было достаточно изучения специальной литературы. Так все и продолжалось бы, если б не одна проблемка, которая росла вместе с бизнесом и упорно не хотела решаться. Имя проблемы – остатки, избыток товара и связанные с этим вопросы, очень близкие по духу вечным русским вопросам: «Кто виноват?» и «Что делать?».

Привычный метод изучить бизнес-литературу не привел к результату – как ни старался, не нашел ни в России, ни за рубежом. Обратился к консультантам, но их невнятные советы не давали ни необходимой глубины, которая действительно решала бы проблему, ни гарантий малейшего успеха. Ознакомившись с десятком программ семинаров, с сожалением уяснил, что консультанты-теоретики далеки от этой проблемы, а мнимое разнообразие семинаров вызвано зачастую только специфичностью подачи материала самим тренером. Более того, показалась непонятной вера многих представителей консалтинга, что сама по себе тема не достойна их внимания, чего не сказать о собственниках, вложивших в закупки значительные деньги.

«Раскопки» продолжались, а отсутствие результата все более укрепляло внутреннюю убежденность, что тема актуальна и не может остаться без решения. Так в томительном ожидании пребывал несколько лет, но мои ожидания так и остались ожиданиями. Чего не могу сказать о нарастающей проблеме – болезненной потребности ликвидации остатков, которые по факту стали критическим фактором развития бизнеса. Риторический вопрос: «С этим надо что-то делать?!» – привел к проверенному жизнью правилу – «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих». Ничего не оставалось, как принять решение систематизировать и обобщить материал, накопившийся за годы работы в бизнесе, ведь когда чем-то занимаешься, невольно накапливается пласт информации по интересующему предмету.

Желание оформить материал в виде книги пришло намного позднее, в основном по просьбе оптовых и розничных партнеров. Так родилась идея, а затем **первая и пока единственная книга в России о распродаже**, о теории и практике ее проведения. Изначально, не претендуя на выполнение слишком масштабных задач, предполагал остановиться лишь на проблеме ликвидации товарного избытка, но тема оказалась не только шире, но и гораздо глубже. Пришлось затронуть как отдельные условия развития акции распродажи и ее составляющих, так и поведение потребителя в условиях низких цен.

Уместно сразу объясниться, не стремился опираться на массу фактов и разнообразие примеров, понимаю, читателями это может рассматриваться как недостаток книги, но есть веские причины, которые еще отметил «отец японского чуда» Уильям Эдвардс Деминг (Deming W.): «... *Никакое количество примеров не создает теории. Как и опыт не учит ничему, пока он не изучается с помощью теории*». Предлагаю иной подход, если есть намерения идти дальше, не топтаться на месте, не копировать заявленный успех, не всегда успешный, а то и сомнительный.

*«Большинство книг написано не для того, чтобы научить познающего, а чтобы показать, чему научился и что узнал автор»*, – исключительно точно подметил Гете И. В. Не скрываю этого, наоборот, хотел бы поделиться тем, чего ранее не знал, чему научился за годы развития бизнеса. Давайте разбираться, предлагаю информацию и свою компанию, мысли и практический опыт. Признаюсь, что работа над материалом книги породила много идей, которые не вошли в эту книгу. Не позволил формат издания. Всегда буду рад поделиться,

пишите автору по адресу [anatoly@parizhanka.ru](mailto:anatoly@parizhanka.ru). Все отзывы будут с вниманием и благодарностью приняты.

## Благодарность

Хочу с благодарностью перечислить здесь тех, чье участие в моей работе над книгой сделало ее такой, какая она получилась.

**Спасибо Марине Васильевой**, терпеливой супруге и надежному партнеру в бизнесе, которая помогала мне жить, пока писал эту книгу. За внимание, которое оказывала многие годы, за любовь, воспитательные разговоры и теплые чувства. Была примером высокой работоспособности и преданности нашему Делу. За то, что вдохновляла меня и освободила драгоценные часы, которые смог посвятить работе над книгой.

**Спасибо моей яркой, многочисленной семье-команде:** Васильевым Алексею и Марианне, Андрею и Екатерине, Александру и Насте Чайка, Вятошиным Вадиму и Катерине, благодаря которым вышел в понимании проблем семейного бизнеса на совершенно новый уровень. Признателен своим преемникам — замечательным внукам и внучкам, которые постоянно напоминают о смысле жизни и ценности внутренних отношений. Дорогие мои, ваш критичный взгляд со стороны был очень важен, работать и учиться у вас – мой восторг и счастье отца.

**Спасибо Владимиру Глуховскому**, человеку с незаурядным характером, за усилия убедить меня мобилизоваться, взяться вновь за рукопись после многолетнего перерыва. Коллеге и другу, настаивающему на мнении, что опыт и книга открывают новые главы в жизни и последователей. Являясь с самого момента знакомства примером креативности и профессионализма, вместе с командой «ИнфоПространство» создавшему уникальный проект и знаковое событие в мире моды Lingerie Show-Forum. Lingerie Club, предложившему «EVENT-ХОЛЛ» – лучшую площадку для лекций, семинаров, продвижения идей, мыслей и полезных тем.

**Спасибо моим коллегам**, сотрудникам компании «Парижанка», опыт которых много лет держит компанию на плаву, постигая новые и новые рубежи, за работой которых приятно наблюдать и восхищаться профессиональному росту. Именно вы побудили меня задуматься над написанием книги о распродаже.

**Спасибо слушателям моих лекций и участникам тренингов** об управлении ассортиментом, о распродажах и том, что связано с бизнесом. Благодаря общению с вами книга приобретала стройность изложения и структуру, выделялось действительно ценное и важное для бизнеса.

**Спасибо моим партнерам по бизнесу и клиентам**, работать с вами было всегда поучительно, интересно и полезно. Ваши оптимизм, изобретательность неистощимы, а результаты так же ценны для меня, как и для вас.

**Благодарю и тех, кого не упомянул.** Коллеги, без вашей поддержки и понимания, одобрения и участия эта книга попросту никогда не была бы написана.

*Васильев Анатолий*

## Введение

Всегда удивлял тот факт, что есть темы в бизнесе, многократно, с различных сторон и разной степенью детализации описанные, им посвящены продвинутые теории, прописаны часто взаимно противоречивые выводы. Но подобной тщательной препарации не удостоились целые направления и отдельные технологии бизнеса. Таким недостаточно изученным и не удостоенным внимания моментом является часто проводимая акция стимулирования сбыта товарного остатка – распродажа.

Что бы ни говорили и как бы ни относились, не заметить это явление невозможно. Распродажа занимает в настоящее время весьма почетное место в технологии продаж многих торговых и производственных компаний. При этом часто приобретает такие сложные и замысловатые формы практической реализации, наполняется настолько скрытым маркетинговым подтекстом, что требуются усилия, чтобы осмыслить механику этой акции.

Распродажа как процесс сбыта, как инструмент управления ассортиментом, набирающий силу, но плохо изученный и практически не описанный специалистами. Почему? Есть различные версии: и то, что «здесь и так все ясно... и уже обсасывать просто нечего», и то, что эти процессы плохо поддаются формализации, так как слишком индивидуальны и в каждом отдельном случае специфичны... Извините, но ни с одним утверждением согласиться не могу.

Избыток товара – критический фактор, тормозящий развитие бизнеса. Трудно найти персонал, которого не касалась бы проблема товарных остатков и способа ликвидации, невозможно найти структуру, деятельность которой не влияла бы на размер «замороженного» продукта.

Давно заметил, что распродажа – это тема, на которую менеджеры компаний редко рассуждают с большим энтузиазмом. С одной стороны, распродажа – часто главная причина натянутых отношений с хорошим партнером, источник конфликтов внутри компании, так как экономисты и руководители представляют себе распродажу иначе, чем работники, контактирующие с покупателем. С другой стороны, распродажа – мощное конкурентное оружие, которое обнажается, чтобы без сантиментов отхватить долю рынка. Да, вот такая неоднозначность прячется за видимой простотой, если не сказать примитивностью.

Некоторые занимают пассивную позицию, другие – оптимисты – используют отточенный механизм акции как упреждающий ход, достигают коммерческих и финансовых целей. Что же их отличает? Взгляды, мысли и действия...

Те, кто активно использует распродажу, мыслят и действуют иначе, чем те, кто привык к пассивному отношению к товарным остаткам. Вроде все на поверхности – в основе распродажи лежит ценовое стимулирование, однако и тут есть масса тонкостей. При профессиональной организации акция приобретает совсем новое звучание, параллельно «нагружается» маркетинговыми целями и решаются сложнейшие задачи, которые кажутся совсем не свойственными, а иногда даже несовместимыми.

Работая над материалом, было интересно узнать мнения опытных менеджеров, ранее пересекавшихся с проблемой распродаж. Благодарен многим за помощь и профессиональное обсуждение темы, но были и потрясающе обескураживающие мнения. Как отнестись к советам типа «Не парься, сливай остатки, и все, нет проблемы», «Все – минус 50% или 70%, и все решение»? Не хочу обидеть уважаемый менеджмент, но твердо убежден, что по отношению к вопросу управления товарным остатком можно сделать определенный и весьма важный вывод о профессионализме ряда служб и персонала, целостности их видения бизнеса.

Цель книги – не только описать стратегию и тактику, но и обобщить опыт в виде основы для разработки собственных программ разворачивания акции, предложить пригодные, проверенные рекомендации. Хорошо знаю, что даже у тех, кто проводит распродажу не один год,

обычно опыт распылен по организации, плохо систематизирован, не обобщен. Буду очень рад, если материал книги позволит сравнить и, возможно, пересмотреть отдельные моменты собственных технологий.

## Глава 1.

# Эффективное управление ассортиментом

Человечество подходит к решению задачи, над которой билось много столетий. Удовлетворение базовых потребностей в питании и одежде в развитых странах перестает быть проблемой, превращая современную цивилизацию в «общество изобилия». Но, добившись этого за счет рынка, общество столкнулось с обратной стороной изобилия, новой проблемой – чрезмерностью. Излишки лишь на первый взгляд невинны и беспроблемны, не возвращая затраченные усилия и труд, потребляют с избытком огромные ценные ресурсы. Так как избыточность носит локальный характер, решение лежит в распределении продукции, но на нетрадиционных условиях, прежде всего ценовых, открывая доступ к широкой потребительской аудитории. Поэтому бизнес делает самое меньшее, что должен сделать в качестве ответа на избыточность, и самое большее, что может себе позволить в этой ситуации, – начинает продавать по сниженным ценам или, говоря проще, запускает распродажу. В этом отношении, как инструментальный бизнес-культуры, распродажа – меньшее зло, чем любое другое, как в экономическом смысле, так и социальном.

Разумеется, избавиться от избытка товара в конце сезона или жизненного цикла можно различными способами: от передачи на безвозмездной основе пожилым и малоимущим до физической ликвидации или возврата поставщику, если есть на то договоренность. Но как придать регулярность сбыту сезонного товара и оживить продажи товарных направлений, чей сбыт переживает застой, если не через продуманную акцию? Можно ли без потерь репутации и финансов, безболезненно для себя и покупателя сменить поставщика из-за низкого качества?

Почему именно акцент на ценовую распродажу? Почему рассматриваем этот сценарий – там, где приемлемо, – как самый результативный в поединке с излишком?

- Во-первых, распродажа сама по себе инструмент весьма гибкий, доступный практически для любого канала сбыта или размера бизнеса. Даже те ограничения, которые жестко существуют, в меньшей степени ограничивают в маневре, чем иные.

- Во-вторых, есть высокая вероятность, что профессионально проведенная распродажа возвращает оборотные средства с прибылью, а не с гарантированными потерями. С точки зрения экономики такой вариант максимально удовлетворяет бизнес.

- В-третьих, распродажа вне конкуренции, принимая в расчет динамику, факторы краткосрочности и массовости в атмосфере ценовой привлекательности.

- Наконец, распродажа имеет массу сопутствующих позитивных эффектов для бизнеса, если не рассматривать ее лишь как обреченный слив. Это и параллельный вывод нового товара на рынок, и привлечение новых категорий покупателей, тестирование нового рынка, и брошенный вызов конкуренту. Вся та гамма плюсов, о чем пойдет речь в этой книге.

Хочется верить, что буду достаточно красноречив и аргументирован, чтобы уважаемый читатель понял, что акция распродажи – это серьезная технология, способная дать импульс для роста. Оставим пока за кадром рассуждения, рассмотрим вопрос, является ли избыточность товара фатальной, анализируя с точки зрения функциональности и востребованности.

## Между прошлым и новым...

*«Между прошлым и новым заблудиться так просто, Между прошлым и новым – непростые вопросы, Непростые ответы...»  
(Самойлов Вадим, лидер гр. «Агата Кристи»)*

Конкуренция переросла в гиперконкуренцию, для которой характерен тот факт, что компании уже могут производить больше товаров, чем способны продать, и разрыв между производственным потенциалом и сбытовым стремительно увеличивается. Так формируется избыток в системах сбыта, что отражается в первую очередь на условиях и формах продвижения. Однако рынок сам по себе не автомат, преодолевающий диспропорции развития и перестраивающий поведение людей. Лишь экономические субъекты в процессе развития меняют ситуацию и гарантируют реализацию тех или иных отношений. На роль таких важнейших регуляторов «производство – рынок», по моему убеждению, претендуют стратегии, сердцевина которых – ценовое стимулирование. Алгоритм распродаж отражает будущую деятельность производства, раздвигает пространство рынка и освобождает место для всего нового.

Начинать новое всегда сложно – сложнее, чем что-либо заканчивать. Если поразмыслить, понятия «конец» и «начало» в циклическом процессе крайне условны и взаимно противоречивы, но дихотомия довольно интересная. При внешней абстрактности наблюдение имеет практические следствия – разработка, как и производство, обязана не только прогнозировать активный этап продвижения, но и учитывать поведение, влияние товара на рынок в окончательной фазе и даже после... Покажется пафосно, но все же рискну – все, как у людей: печальная истина Memento Mori («Помни о смерти») касается и уходящего ассортимента, трансформируясь в идеальную рыночную формулу. Отсюда следует – любой бизнес обязан владеть формами самоорганизации и влияния на рынок, как действенным регулятором, поддерживающим успех в заданных пределах, еще и при резком изменении ситуации.

Постоянное стремление успеть за движением рынка, привлечь клиентов новым товаром оборачивается *избыточностью* товарного запаса, не проданного за сезон, образованием стока (от англ. Stock – запас). Чаще всего это товар, не имеющий перспективы быть реализованным в течение следующего периода или сезона, требующий существенного снижения цены. Проблемность стокового товара проявляется в различных вариантах, таких, например, как отсутствие ходовых размеров товара, предпочтительных цветов или комплектности модной продукции. Или физическое и моральное старение технического продукта, близость к завершающей стадии жизненного цикла, нахождение его на последней фазе. По сути, найти прямого «виновника» излишка то легко, а то не так-то и просто, к избыточности товара в системе сбыта приводят самые разные, часто неожиданные моменты. Без претензий назвать всю гамму возможных причин отметим только некоторые – короткий период сбыта (например, в моде – сезон), ошибки в заказе и закупке, резкие изменения в предпочтениях потребителя, недостаточная мотивация торгового персонала, отклонения в характеристиках товара или его новизна, как и неготовность рынка его принять.

Даже если гипотетически представить, что был сформирован оптимальный объем запаса в текущий сезон, какие могут быть гарантии, что в следующем цикле «заказ – поставка» не будет допущен промах и не появится неприятность в виде избытка? К определенному моменту все равно будем подходить с некоторым излишком, разумеется, если дефицит не создается искусственно. Какой инструментарий можем предложить для эффективного исправления ситуации? Только комплексный, от организационных мероприятий до технических, нацеленных на регулярное решение подобных проблем. Более того, это должно стать обычным завершающим технологическим этапом в жизненном цикле товара, обеспечива-

ющим эффективность и приемлемую финансовую или иную планируемую отдачу. То есть должно стать стандартом компании, обязательным бизнес-процессом.

Берусь утверждать, компания, не освоившая этот технологический этап, с высокой вероятностью рано или поздно будет «раздавлена» грузом избыточного веса товарного остатка. А затоварившись, вынуждена будет покинуть рынок. Известно, что из каждых 100 вновь созданных фирм 75 исчезают, не просуществовав и пяти лет, главной причиной кончины является неудачное управление, и в немалой степени связанное с управлением ассортиментом.

Если для модного бизнеса характерна привязка акций распродаж к концу торгового сезона, то для магазинов других профилей, например, промышленных товаров, сроки и длительность акции могут определяться другими причинами – от необходимости вывода нового продукта на рынок до агрессивной борьбы с конкурирующими компаниями в сегменте рынка. В условиях необходимости постоянного обновления ассортимента в магазинах, получения новых и сезонных коллекций период активных продаж и жизненный цикл предложения на рынке резко сжимается, и, как выше отмечали, в этом случае сток неизбежен. Очевидно, сток – это «замороженные» в товаре деньги, что понижает как эффективность работы за сезон, так и объемы новых закупок. Часто бывает по каким-то причинам, например, неблагоприятные погодные условия, неточный прогноз потребления, ошибки при определении цены, действия конкурентов, – и в итоге товар заказывается в избыточном количестве. Или, при неразумном подходе к ценообразованию, товар после лишь незначительной уценки может долго пылиться на полках магазина либо того хуже – на складе. В итоге полная продажа товарного запаса может растянуться на неопределенный, трудно прогнозируемый срок.

Нелегко подсчитать даже профессионалам, какие потери влечет недополученная прибыль за счет снижения оборачиваемости и неэффективного использования торговых и складских площадей. Напомню, что принятое понятие «совокупная стоимость владения» – не только цена стоимости затрат на приобретение запаса, но и все затраты, связанные с обработкой и хранением товара. Уточню – за все время оборота. Настолько очевидна истина, что не поддается никакому оспариванию: самое разумное – скорейшая распродажа. Но все же давайте без иллюзий на этот счет! Распродажа – не такой примитивный инструмент, как кажется на первый взгляд, она должна быть логично организована, эффективно проведена, а ее итоги – тщательно проанализированы. Потребность в итоговом анализе акции вообще трудно переоценить – это истинно «золотой фонд» компании и бесценный опыт управления запасом.

При отсутствии в арсенале традиций организации распродажи бездумный подход к проведению акции таит немалые риски для компаний. Распродажа ряда товара способна привести к снижению интереса к другим близким позициям или к стагнации продаж товара по окончании акции. К примеру, побочным эффектом снижения цены на один вид товара может стать существенное сокращение продаж другого – и как правило, более дорогого. Известна и другая проблема, когда после распродаж потребитель запасается товаром по сниженной цене, что приводит к снижению продаж длительный период после акции. Проявляют себя и другие серьезные риски, о которых организаторы могут изначально не подозревать. Одним словом, акцию принимать нужно, как лекарство: по необходимости и очень аккуратно. И не без наблюдения за последствиями специалиста! Ирония ситуации в том, что распродажи проводят многие компании, но по абсолютно непохожим схемам и с разными целями. Если одни способны лишь ликвидировать часть товарного остатка, то другие компании при этом решают параллельно массу иных жизненно важных проблем, что позволяет им к новому циклу обновления подойти не только без ощутимых потерь, но и набрать вес и неплохие очки на том же рыночном пространстве. Все зависит от поставленных перед исполнителями задач и их возможностью. Фокус же зачастую заключается в том, что решением задач в окончательном ответе не всегда бывают лишь рубли полученной прибыли, есть место другим нематериальным составляющим – репутации и складывающемуся имиджу.

## Что предпочесть – избыточность или дефицит?

Что более неприемлемо для бизнеса, как два полярных, противоположных состояния ассортимента, – избыток товара или его дефицит? Не трудно убедиться, что большинство предпочитает осторожность, не желая рисковать, накапливать избыточность, чтобы затем не выкручиваться с помощью скидок и маркетинговых трюков. Меньшая часть опрошенных мной считает дефицит товара большим злом, с которым невозможно бороться, рассматривая сложившиеся обстоятельства как упущенные возможности и невозполнимые потери.

Позиция «осторожных» понятна – замороженные средства, расходы на хранение, обработку и перемещение избыточного товара. Так, компания SAS Institute Inc.<sup>1</sup>, разработчик технологического программного обеспечения и приложений класса Business Intelligence, Business Analytics, утверждает, что в любой компании розничной торговли:

- затраты на хранение запасов составляют более 10,6% от годового дохода;
- затраты на поддержание запасов – около 10% стоимости запасов.

Казалось бы, идеальное и практичное решение – снижение уровня запасов, чем меньше запасов, тем меньше средств заморожено и выше оборачиваемость. Другими словами, торговля с дефицитом оборотных средств будет меньше кредитоваться за счет снижения залежавшихся остатков. Более того, в перспективе появляется возможность расширения ассортимента, не увеличивая затрат на закупку, в итоге больше разнообразия, а на складе имеем расширенный ассортимент. С другой стороны, ограниченность и дефицит связаны с упущенной прибылью, недовольством персонала и неудовлетворенностью клиентов. Факт упущенных продаж, по сути, финансовый индикатор уровня обслуживания, не предоставленного клиентам. Если быть совсем точным, расчет упущенных продаж переводит обсуждение качества обслуживания в термины денежного эквивалента, что значительно меняет восприятие менеджментом состояния компании.

Абстрагируясь от темы, что нам подсказывает житейский опыт? Как предпочтете путешествовать на автомобиле, отправляясь в дорогу, принимая в расчет, что дополнительная заправка топливом в пути невозможна? Взять топлива ровно столько, сколько прогнозируете, или же с избытком, учитывая возможную непредвиденность? Даже поверхностная оценка рисков склоняет к принятию второго, более надежного решения. Запас никому не мешает, перспектива непредвиденной остановки из-за перерасхода топлива – не лучший вариант в дороге. Аналогично и в бизнесе, запасы создаются с целью преодоления неопределенности спроса, возможности недопоставок в будущем, как и исходя из прогнозов, достоверность которых может быть сомнительна. Ошибки планирования, непредсказуемость экономики и сбыта, погодных условий компенсируются лишь некоторой избыточностью.

Не является секретом, что мировой ретейл пользуется основными стратегиями:

- *Стратегия наибольшей осмотрительности* – обеспечивая максимальными запасами, полностью компенсируя возможные потери, оценивая максимальный объем потребления ресурсов в день и время задержки поставки.
- *Стратегия дополнительных резервов* – формируя избыточный запас, составляющий нормативный объем, например, 20—30% от текущего.
- *Формирование запаса в процентах от спроса* – оценивая процент запаса, исходя из времени расходования ресурсов и объема их потребления.

---

<sup>1</sup> Источник: SAS Institute Inc. /Forum 2016/

При внимательном взгляде на проблему излишков возникает потребность в научнообразном управлении и оптимизации запасов. Напрашивается компромиссный вопрос – насколько это возможно в мире нестабильности, когда далеко планировать наивно и зачастую невозможно? Так, для описания современной бизнес-среды часто используют 4 слова: *нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность*. В английском языке эти понятия складываются в аббревиатуру VUCA: V (Volatility – нестабильность), U (Uncertainty – неопределенность), C (Complexity – сложность), A (Ambiguity – неоднозначность). Как вам такой букет осложнений для бизнеса?

Ситуация с потерями в продажах не такая уж и безобидная, состояние дефицита имеет продолжительный и долгосрочный характер. Небольшой наглядный пример. Замечу, приведены близкие к реальности данные, характеризующие операции модного бизнеса. Имеем три сценария по ассортименту, второй сценарий отличается от начального большим на 10% объемом товара, а третий сценарий – на 40%. Допустим, что из-за большего объема товара вероятность продаж части ассортиментных позиций выше продаж начального сценария с ограниченно-меньшим запасом. Несмотря на все допущения, хотя в сравниваемом начальном сценарии доля «дефицитных» позиций в общем ассортименте невелика (10%), упущенные продажи создают до 25% потерь нетто-прибыли (NP).

ВО ЧТО ОБОХОДЯТСЯ УПУЩЕННЫЕ ПРОДАЖИ			Таблица № 1
	СЦЕНАРИЙ 1 Начальный	СЦЕНАРИЙ 2 Продажи +10%	СЦЕНАРИЙ 3 Продажи +40%
Продажи	1 000 000	1 100 000	1 400 000
Себестоимость	500 000	550 000	700 000
Валовая прибыль	500 000	550 000	700 000
Операционные расходы	300 000	300 000	300 000
Чистая прибыль	200 000	250 000	400 000
NP (нетто -прибыль)		+25%	+100%

Близкие к реальности данные, характеризующие операции модного бизнеса.

Надо признать, если 10% упущенных продаж обходятся в 25% чистой прибыли, то 40% дефицита товара «стоят» бизнесу уже 100% чистой прибыли. Не думаю, что среди уважаемых читателей есть те, кто готов сознательно 2-кратно сократить прибыль. Разумеется, расчетная модель упрощена, много факторов не учитывает и картинка достаточно абстрактная, но для оценки перспектив подходящая. В абсолютном выражении из-за упущенных продаж даже компании средних размеров теряют от нескольких миллионов до нескольких десятков миллионов рублей. Если коротко сформулировать – избыточность, конечно, существенная проблема, но где есть необходимость решения проблем, там открываются и новые возможности!

Как правило, эксперты предлагают «лекарство» против излишков: или инструментарий более точного прогнозирования, или слышим рекомендации дробления заказов и увеличения частоты поставок. Но сложность не в производстве или закупках, а в том, чтобы угадать с равномерностью спроса, особенно с крупными заказами. Ибо отклонения фактического потребления от среднестатистического рушат любую систему прогнозов, даже учитывая сезонность. Кроме сезонности, есть еще с десятков определяющих моментов: экономические тренды, модные факторы, праздники, погода... Да, большинство компаний ищут решение в повышении точности прогноза спроса, но часто ли это приносит ожидаемый эффект? Самая точная статистика продаж опирается на данные *прошлых периодов и сезонов*, не повторяющихся по трендам и по погодным условиям. Кроме того, банально *нет данных*, так как не учитываются, – каков был дефицит товара (или упущенные продажи). Нет еще счетчиков разочарованных покупателей, покинувших магазин без покупок из-за отсутствия требуемого ассортимента. Это как минимум означает, что на основе прошлой статистики строить прогнозы можно с невысокой вероятностью повторения в будущем. В среде специалистов по закупкам существует черный юмор:

«Бог придумал прогноз продаж, чтобы синоптики на этом фоне выглядели не так уж плохо». Логичнее было бы не повышать точность прогноза, а свести к минимуму зависимость от него.

Далеко не всегда корректно работает и теория (например, новомодная Теория ограничений Голдратта Э., Theory of Constraints, ТОС) в отношении частоты закупок. Извините, сама теория не виновата, что использующие не знают границ применимости. Большое число производств и дистрибуции сталкиваются с невозможностью повторного воспроизводства товара или работы на склад по тем или иным логичным причинам. Разумно ли прятаться за магическим словом «оптимизация»? Если принять, что оптимизация – это сокращение объема товара, то в результате получаем товарный «голод», потерю продаж и прибыли. Если рассматривать оптимизацию как увеличение, то не получаем гарантированного роста рентабельности капитала. Так как собираетесь оптимизировать – снижать остаток или увеличивать? «Все есть яд, и все есть лекарство; тем или другим их делает лишь доза...» – тихо шепчет мудрость.

Если же философски отнестись к вопросу приоритетов избыточности или дефицита, не могу не привести исключительно любопытный взгляд психолога Владимира Леви.

*«Как общ этот принцип избыточного, массового производства! Как любит природа пользоваться одинаковыми стандартными элементами, производя их без края и без конца. Даже неживая: атомы так атомы, звезды так звезды, песчинки так песчинки... А живая: уж листья так листья, волосы так волосы, половые клетки так половые клетки – куда их столько, подобных друг другу, зачем так много, когда достигают своей цели лишь единицы? Лишь единицы... Да ведь в этом ответ! Именно поэтому и нужна избыточность. Это ведь главная ставка в борьбе Жизни!»*

*Смысл избыточности – в повышении вероятности достижения цели.*

*В запасе на случай гибели части, на случай поломки, в готовности к самым крайним требованиям среды. Смысл избыточности – надежность, а все ненадежное осталось на кладбищах эволюции»<sup>2</sup>.*

Достаточно лирики, что же предпочесть как лучшую стратегию? Ответ на этот вопрос зависит от относительной величины переменных затрат на поддержание запасов и постоянных затрат на изменение мощностей производства. Стратегия ненаращивания сезонных запасов предпочтительнее, если стоимость запасов и их обслуживание неоправданно высоки, если изменения в производстве и логистике являются дорогостоящими. Неудивительно, что оптимальное решение лежит где-то между двумя крайностями.

Приходилось дискутировать с многими предпринимателями, заметил, что те, кто оставлял заказы, а затем остатки без контроля, спустя некоторое время сильно раскисались, как и те, кто попадал в жесткие рамки дефицита, теряя продажи и прибыль. Понимаю, как это тяжело, неоднократно бывал в обеих ролях: то избыток казался пугающе убедителен, то дефицит рушил все планы, причем иногда часто больше психологический фактор, нежели экономический. Но позиция экспертов не в отличиях взглядов, а скорее это разница между желаемым и возможным. Одно дело – идеальное представление дистрибуции товара, а другое – реальные возможности производства удовлетворить спрос. Практика периодических закупок (или производства) приводит к циклическому накоплению и колебанию запасов. Столкнувшись с эффектом нестабильности и масштаба, менеджер находит более выгодным приобретать (или производить) в больших объемах, тем самым распределяя фиксированные затраты на большее число закупленных или произведенных единиц. Ему это кажется бесспорно логичным и результативным. А как вам?

---

<sup>2</sup> Леви Владимир Львович. Охота за мыслью (Заметки психиатра). Издание второе, переработанное. М., «Молодая гвардия», 1971.

Не берусь утверждать, что общую точку зрения предпринимательства по данному вопросу отражает мое мнение, хотя подобная позиция довольно часто звучит – *избыточность в рознице лучше, чем дефицит товара*. Но при этом есть одно важное условие: **если бизнес знает, что и как надо делать в последующем с остатками, излишком товара**.

Между тем в этой ситуации было бы не лишним напомнить, что избыток товарных остатков – проблема не только малого бизнеса. Даже большим, исторически устоявшимся компаниям в новых реалиях сложно понять предпочтения и ожидания потребителей. Избыточность возникает по различным причинам, но в основном вследствие несбалансированного плана или непредсказуемого падения спроса.

- *Швейцарская компания Richemont, владелец брендов Cartier и Montblanc, за два года ликвидировала часы на 500 млн евро (437 млн фунтов). По данным СМИ, Chanel и Louis Vuitton также сжигают или уничтожают нераспроданную продукцию, отмечает РБК.*

- *Растущие товарные остатки стали большой проблемой для многих компаний. Так, общая сумма товарных остатков H&M на сегодня превышает \$4 млрд, и это рекорд для компании, сообщает Bloomberg. Ликвидация огромных объемов новой продукции —отчаянный шаг, но прежде всего это показывает, в какой тупиковой ситуации оказалась индустрия моды, H&M неоднократно оказывался в центре скандала – ретейлера обвиняли в уничтожении тонн одежды.*

Хотелось бы верить, что в обозримом будущем откажемся от примитивных методов, близких к утилизации, и перейдем на принципиально новые алгоритмы ухода от излишков. Однако даже лидеры не обладают для этого ни квалификацией, ни желанием, ни продвинутым инструментарием. Потому что параллельные алгоритмы еще надо наработать. Но не только наработать, а отладить, проверить, оформить в виде удобных технологий и приучить всех пользоваться новыми подходами. Есть отдельные факты и симптомы, но в подавляющем большинстве мало кто это пока делает. Тем не менее технологии идут в направлении повышения производительности, управляемости, устойчивости процесса и автоматизации обслуживания клиента, маркетингового могущества.

## Анализ товара, или «Учение Маркса всеильно»?

*«Богатство обществ, в которых господствует капиталистический способ производства, выступает как «огромное скопление товаров», а отдельный товар – как элементарная форма этого богатства.*

*Наше исследование начинается поэтому анализом товара».*  
(К. Маркс. «Капитал»)

Этими словами начинается фантастически трудоемкая, сколь и многомерная работа классика «Капитала», цитата лишней раз указывает на столь важную «элементарную форму богатства» – товар. Не призывая никого к марксизму, слегка отвлечемся – с пользой для общего понимания менеджмента рассуждая об экономике, товаре и потреблении. Почему бы не познакомиться с точкой зрения крупного мыслителя? Для кого-то покажется спорным и неприемлемым, но от этого позиция теоретика и трезвый взгляд на капитал и товарное производство не станут менее убедительными.

Развитый промышленный сектор и казавшиеся еще недавно практически неограниченными рынки – великие достижения эпохи. Но у прогресса есть и свои теневые стороны. Значительный разрыв между гигантской индустрией и ограниченными возможностями потребления приводит к невероятным перекосам. Диспропорция между возможностью сбыта и реальным спросом стала серьезным вызовом цивилизации. Из экономической теории Маркса следует, что «спрос при капитализме неминуемо отстает от роста капитала, и если не принять специальных мер, обесценивает последний, как непосредственно, в виде товаров, так и опосредованно, из-за снижения его эффективности». Не совсем понятно, давайте разберемся. Уменьшение спроса по отношению к приросту капитала ведет к уменьшению объема прибыли на каждую единицу нового капитала. Отсюда следует, что бизнес ищет решения в рамках повышения эффективности капитала, гарантированно обеспечивающего следующий виток развития. Без иллюзий: бизнес обязан продолжать конкурентную гонку и любой ценой финансировать инновации. Компании с иной стратегией долго существовать не могут, поскольку постоянно требуются дополнительные ресурсы на покрытие своего отставания.

Попробуйте вообразить, если мировая экономика работает даже не на 100% – и это уже приводит к избыточности. Избыток, перепроизводство давит на рынок, бескомпромиссно требуя поиска выхода из сложившегося непростого положения. И это повторяется с незавидной периодичностью, теорию циклов ведь никто не отменял; напомним молодому поколению – вклад в ее создание внес тот же подзабытый нами Карл Маркс.

Любая экономика живет на спросе – тезис не нов, как и не потерял свежести. Падение спроса автоматически подразумевает снижение ВВП, но кто же на это пойдет? Как не допустить падения спроса – вот едва ли не главный вопрос экономики. Как заставить потреблять больше и сделать товар доступным населению? Прежний расчет на то, что прогресс, внедрение новых технологий подстегнут доходы населения, повысят эффективность труда, оправдал себя лишь частично. С точки зрения обыденной логики решение следующее: если невозможно расширить рынки сбыта, повышаем потребление каждого участника доступных рынков. Что делается, по сути, двумя способами: *снижением цены на товар и накачиванием потребителей дополнительными ресурсами*, например, через кредитование. Создавалась ситуация, когда экономика развивалась за счет печатания денег, на этом «подсосу» выныривала и упрямо плыла дальше... Естественно, данные подходы не идеальны, с явными пороговыми ограничениями. Если ценовой подход реализуется прежде всего за счет производителя, то второй – через финансовые институты, перекладывая трудности на плечи населения. Таким образом, часть потребления, не менее 20% по оптимистическим оценкам и 35% – по пессимистиче-

ским, существует постольку, поскольку существует кредитный по происхождению поток денег. Попытка искусственно проталкивать сбыт – через отсрочку оплаты, потребительское кредитование – ведет к сильной зависимости населения, к неадекватному потреблению, несоответствию между доходом и расходом граждан. Разумеется, на долгосрочном интервале проблемы гипертрофированного роста потребления услуг финансового сектора сказались, что и видим сегодня.

Государствам регулировать бы ситуацию, но система получения доходов от кредитной эмиссии настолько симпатична, а роль их в государственной политике настолько велика, если вспомнить о налогах и отчислениях, что отказаться не хватает сил. Направленность расходов потребителей гарантировали массивной тотальной рекламой, обеспечив невиданный взлет ряда секторов экономики, например, тех, которые связаны с информационными технологиями, только телефония плюс Интернет чего стоят цивилизации. Конечно, дополнительные ресурсы получены за счет переноса производства и потребления в страны третьего мира, в первую очередь Китай и страны ЮВА. Но решена ли системно проблема? Не полностью и главное – лишь временно!

Но и это еще не все. Прогресс, воспринимаемый как исключительно позитивный фактор, проявился катализатором, ускоряющим процессы. Темпы научно-технического развития, как и технологического, – стремятся к сокращению жизненного цикла любого товара. Не успев себя предъявить миру, товарное предложение устаревает, а все новинки напрочь изживают старое. Чтобы стимулировать экономику и сбыт, ничего не оставалось, как предложить рынку искусственное перераспределение избытка товарного продукта. Вывод товарного продукта на новые рынки имеет временный успех, чем интенсивнее происходит, тем быстрее сжимается «территория маневра». Прежние схемы исчерпали традиционную утилизацию при перепроизводстве, формируется политика постоянного снижения стоимости продукта. Замечу, при острой необходимости утилизации избыточного продукта. Подобная дистрибуция по ценам, близким к себестоимости, по сути, не сбыт как таковой, – скорее, представляет *утилизацию* через канал потребления.

Итак, что пророчит классик? То, что узкое место экономики – наличие «избыточной» части, «наросшей» за последние годы за счет постоянного и увеличивающегося стимулирования спроса. История утверждает, человечество подобные кризисы разрешает с помощью войны, приводящей к уничтожению избыточных производственных мощностей и стимулирующей очередной технологический рывок. Стоп, не наша тема, и об этом не будем.

Допустим, что К. Маркс ошибался, всматриваясь исключительно в прошлое, абсолютно не предвидя современных технологий, наличия искусственного интеллекта, методов планирования и мощных многоядерных серверов. Тем не менее главным последствием стало то, что на протяжении нескольких десятилетий экономика находится в условиях постоянного, явно завышенного спроса. Спроса, который не мог не создать под себя соответствующую систему производства запрашиваемых потребителем излишних благ.

## Перераспределение избыточных ресурсов

Неоспоримо, явление «SALE» возникло как следствие преодоления рубежа избыточности производства и дефицита спроса, отражения динамичности моды и темпа внедрения технических инноваций. Так как производитель ориентируется на интенсивные стратегии, рано или поздно подходит к проблеме циклического обновления товарного предложения, замечу – оперативно, в сжатые сроки. В ином случае можно с высокой вероятностью прогнозировать вымирание не приспособленных к реалиям нынешнего мира.

Если смотреть с прагматичной позиции производства, *распродажа — сложный механизм перераспределения избыточных ресурсов в интересах лидеров рынка* и существует лишь в ситуации, когда эти ресурсы практически неограниченны. Поставка следует за поставкой, коллекция за коллекцией, инновации и новинки заменяют инновации вчерашнего дня... Сбыт остатков – «момент истины», отражающий стратегию развития компании, характеризует способность балансировать на рынке, наконец, фактор своевременного приведения в соответствие проблем: как внешних, так и внутренних. Ирония в том, что не всякая попытка укрепить сбыт обречена на успех.

Оперативное решение проблем избыточности приводит к ускоренному сокращению остатков, возврату в оборот затраченных ресурсов и созданию следующего поколения новинок, а то и целых прогрессивных отраслей. Процесс, связанный с распродажей, – не всегда однозначное зло, скорее, ускоряющее обновление, что классики политэкономии именовали «созидательным разрушением».

Чудесная штука получилась: и избыточность, и повторяемость, и одновременно некоторая гармония. По сути, распродажа перестает быть выражением разовых промахов на рынке, ошибок, носящих случайный характер, превращается в этап сбыта, отличающийся логичной циклическостью и последующей массивностью. Совершенно очевидно, массовость акции программируется характером индустриального производства, прежде всего масштабностью, и предполагает сбыт в двух взаимосвязанных координатах: производитель – потребитель. Одно упрямо порождает другое. Так что ликвидация производственных и экономических циклов в действующем укладе мироустройства – иллюзия. Энтузиазм и эйфория относительно нового явления, охватившие мировое сообщество, пробуждают протестные сомнения – так ли уж безобидна эта циклическая низкоценовая тенденция? Оптимист, скорее всего, воскликнет: «Какие последствия от того, что всем хорошо?» Возможно, но только пока не углубишься в проблему потерь, рисков и перспектив бизнеса.

Эра технологий не могла не отразиться в социально-психологическом зеркале общества, «джинн из лампы» уже выпущен, и загнать обратно невозможно, просто нет альтернатив. Назвать эту победу победой потребления над производством было бы справедливее, чем сделать то же по отношению к любому другому виду деятельности человечества. Нам ничего не остается, как признать, распродажа – один из феноменов современной рыночной системы. Феномен, преодолевающий диспропорции производства и сбыта, решающий проблему возникающей избыточности, придавая импульс и открывая двери перед новинками, и перестраивающий поведение потребителя.

Другая сторона медали – почему бы не рассматривать распродажу как способ разрешения или, наоборот, углубления противоречий между социальными и экономическими аспектами в обществе. Маятник избыточности раскачивается с нарастающей амплитудой, угрожая безопасности бизнеса и общества; так что, несмотря на динамику ситуации, есть надежда, что не одни производители найдут решения и изменят подходы, возможно, потребитель тоже внесет коррективы в свое потребление. Хотелось бы отметить две противоположные точки зрения.

• **Первая.** Эволюционный механизм. Природа заложила в нас стремление к постоянному улучшению собственных свойств – потребляем новое с лучшими качествами, меняем условия жизни с улучшенной средой обитания. И это кажется естественным. Но до какого-то момента человек улучшает условия среды обитания, а затем становится заложником этой среды, рабом вещей и социальных статусов. Очевидно, что это скорее востребовано обществом потребления, а не лично им.

• **Вторая.** Бег по кругу. Товары стали худшего качества, потребитель все равно купит новое, ни к чему делать товар на длительный срок. Почему техника одного и того же производителя, сделанная в 70-е годы, работает до сих пор, а выпущенная в последнее десятилетие проработала всего 5—6 лет? Это экономика горизонтального роста, сказал бы, скачок в толщину. Ничего общего с эволюцией цивилизации это не имеет, скорее, наоборот. Эффективность производства повышается, наукоемкость разработок увеличивается, ресурсоемкость уменьшается, фактор роста прогресса за последние годы колоссален, следовательно, выросла и *товарозаменяемость*. С другой стороны, психология людей вошла в резонанс с процессом и начала еще больше подогревать спрос. Пожираем ценные ресурсы не для подготовки нового скачка, а для чего? Для стимулирования собственного эгоцентризма.

## Место распродажи в процессе управления ассортиментом



Рис.1. Основные процессы управления.

В целом управление ассортиментом – весьма широкое понятие. По большому счету любое операционное действие с товаром, на основе информации и ее обработки, можно назвать управлением. Классическое представление управления – это логическая цепочка из ряда процессов: *прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля*, – необходимых для того, чтобы сформулировать и достичь цели компании.

В контур управления ассортиментом включается управление распродажей – как часть всего стратегического управления. Только тогда управление ассортиментом рассматривается как цельная «бесшовная» система, имеющая перспективы быть максимально оптимизированной и по итогам стать результативной.

## Все начинается с прогноза и планирования

*«Без точного прогнозирования невозможны серьезные просчеты».*  
(Мнение опытного аналитика)

Со страниц деловой литературы к нам часто сходит формальное и скучное описание составления планов, но чувствуешь, что это жизненно важная работа, от которой лучше не отмахиваться, а нужно сконцентрировать внимание и набраться терпения, и наш случай не исключение, он требует вдумчивости и терпения. «Планирование – это изучение прошлого для решения в настоящем, что делать в будущем», по образному выражению У. Стентона. Лучшая «прививка» от лишнего товара – тщательно распланированные закупки, поставки и обеспечение сбыта, которые выполняются типичными подходами.

Первый подход определяет цели и задачи перед бизнесом и гамму плановых показателей. Затем показатели детально распределяют по логистике и структуре сбыта компании (филиалам, магазинам). Второй подход построен на обратных действиях, когда оценка показателей сбыта проводится по структуре товарооборота и службам, затем данные сводятся в единый план товарооборота. На практике используют оба подхода, так как планирование – текущий и непрерывный процесс, с постоянной координацией планов и корректировки. В противном случае все намерения могут оказаться невыполненными. Ориентируясь на разработку надежного плана товарооборота, используют различные методы обеспечивающих многовариантность расчетов. Наличие нескольких вариантов плана и анализ расхождений между ними позволяют выбрать и обосновать наиболее реальный и приемлемый вариант, соответствующий критерию оптимальности. Связанные с планированием товарооборота, движением запаса бизнес-процессы делятся на *предсезонные, внутрисезонные и послесезонные*.

• **Предсезонные действия** строят прежде всего на стратегических намерениях и планировании активности компании. С последующей проработкой необходимой широты, глубины товарных групп и ассортимента для достижения намеченных бизнес-целей.

• **Внутрисезонные процессы** базируются на понимании ассортиментного планирования и распределения поставок по каналам сбыта (КС). Обязательно оперативное управление в сезоне, как и мониторинг хода сбыта, с прицелом на возможность достижения результатов. В завершение запуск распродажи – как действенной меры по исправлению ситуации, в соответствии с поставленными сезонными задачами и/или целями акции.

• **Действия в завершение сезона** имеют наследственную, «генетическую» связь с предшествующими этапами. Несмотря на приближающийся финал, есть нужда в профессиональном управлении сбытом, тотальном контроле скидок, глубокой аналитике сезона. С учетом бесконфликтного сценария и эффекта каннибализации при распределении товарных остатков.

Перечисленные периоды критичны для бизнеса, кратко остановимся на моментах, когда возникает опасность ошибок, формирующих избыточность и проблемы, раздувающие негативные перспективы распродаж.

### Предсезонные бизнес-процессы

Исключительность предсезонного планирования очевидна, как и сложность в прогнозировании и моделировании спроса, когда требуется учесть факторы, имеющие случайный сезонно-погодный характер, с одной стороны, а с другой – тренды потребления и реальный

спрос. Когда охватывается и масштабируется план на весь бизнес (вся сеть, бренд, город, магазин), как и товар (все, категория, подкатегория, товар, линия).

### ***Планирование деятельности компании***

• **Стратегия и цели компании.** Прежде всего менеджменту требуется ответить на вопрос – как видится активность компании, что ждет бизнес: расширение, стабилизация или сжатие? Ошибки, связанные с последующей избыточностью в остатках, как раз и лежат в области, когда возникает несоответствие темпа развития или несогласованности служб компании.

• **Планирование каналов и форматов продаж.** Прежде всего с учетом действующих каналов сбыта (КС) и новых каналов, включая оптовую деятельность, поставки в гипермаркеты и сети, интернет-магазины и маркетплейс.

• **Розничное планирование** обеспечивает существующие магазины, включая партнерские. В расчет принимаются планы по открытию новых торговых площадок. Оценка новых проектов (развитие новых партнерских и франчайзинговых магазинов).

### ***Планирование товарных групп и ассортимента***

Специфику и объемы плана на закупку товара отражают *план продаж, баланс текущего запаса и необходимого страхового резерва*. Планирование учитывает и анализ прошлых заказов и поставок прошедшего сезона, квартала или месяца. Не оставляют без внимания непредвиденные обстоятельства при планировании страхового резерва, включая резерв на открытие новых магазинов (с учетом ограничений и сроков), в том числе партнерских и франчайзинговых.

Основные критерии для окончательного принятия решения – экономические, маркетинговые и логистические. Если экономические критерии выражены через финансовые ограничения и кредитные возможности бизнеса, то маркетинговый план и критерии определяют акции продвижения, промоактивность. А логистические – способность обрабатывать грузовые объемы, пропускные возможности складского хозяйства. В некоторых случаях приходится рассматривать изменения, связанные с торговым пространством, его трансформацией и необходимым оборудованием. Которое должно удовлетворять нюансы представления товарных групп и ассортимента.

Анализ сбалансированности. *Товарный баланс* отражает движение товаров по схеме «остатки на складе – производство (закупки) – продажа». Его иногда называют материально-стоимостным балансом, он используется в целях оценки обеспеченности плана продаж необходимыми товарными ресурсами и для анализа величины товарных запасов.

## **Внутрисезонное планирование и операции**

*Вы не можете достичь цели, которую не ставили перед собой.*

Для начала отметим принципиальное место нормативов и регламентов. Сущность планирования товарных запасов заключается в нормировании, разработке норм товарных запасов по отдельным товарным группам и по предложению в целом. Нормативы и правила – «режиссеры» процесса, управляющие объемом ассортимента, временем представления на «сцене» (торговой площадке), раздающие «роли» и расставляющие акценты. От законной базы нормативов зависит, если вдуматься, многое, и игнорировать их применение было бы большой ошибкой. Как в работе над спектаклем или кинофильмом может быть занят не один режиссер, так и в нашем случае норматив-«режиссер» не один, каждый норматив отвечает за свою зону ответственности. Прежде всего, задавая коридор и правила, норматив является границей и ограничением,

используя информацию начального сезонного плана, определяет жесткие рамки внутри сезона. С определения правил и нормативов, собственно, и начинается управление в сезоне. Что включает, к примеру:

- норматив по заполняемости магазинов на кв. м;
- неснижаемый остаток, при котором принимается решение о пополнении (магазин—товар);
- сроки пополнения запаса (магазин—товар—время);
- норматив по оборачиваемости (в днях и сумме);
- оценка приоритетов нормативов при выборе тактики компании.

Текущая информация по сбыту постоянно сравнивается с установленными нормативами, что запускает или останавливает внутрисезонные операции. Ключевые операции управления ассортиментом: первоначальное распределение, пополнение запаса, перемещение, консолидация и вывод товара.

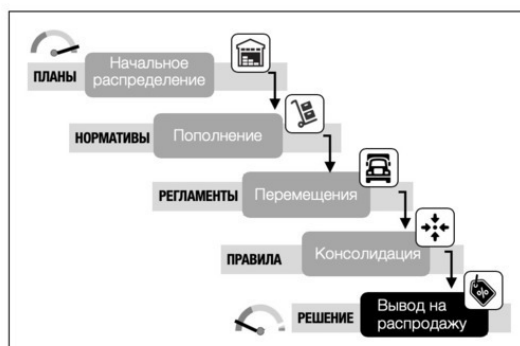


Рис. 2. Операции коррекции ассортимента в сезоне до момента проведения распродажи.

**Начальное распределение** – распределение коллекции по магазинам, с учетом емкости мест размещения и максимального заполнения магазинов. Политика первоначального распределения товара базируется на сбалансированности статуса магазина и позиционирования ассортимента, целевой аудитории (ЦА) и проходимости торговой площадки.

**Регулярное пополнение (подсортировка)** – в процессе продаж требуется постоянное пополнение аналогичного проданному товару, во избежание упущенных продаж, для обеспечения максимальной уходимости товара. Принимаются в расчет прежде всего характеристики товара (цветовая гамма, размеры, комплектность), обеспечивающие целостность визуального представления и доступность.

**Перемещение товара** – внутренняя служба логистики перемещает его в соответствии с потребностью быстро продающих магазинов. Применяются анализ оборачиваемости, глубины нулевых продаж, оценка по статусу «мертвый запас» и «дефицитные позиции». Норматив по объему «мертвый запас» и «дефицитные позиции» для перемещения (магазин—товар—неделя). Настройка логистической цепи с учетом территориального плеча поставок, взаимосвязей: склад—магазин, магазин—магазин, магазин—склад (товар—поставщик—получатель). А также параметров региональных распределительных центров (РЦ) по вместимости (категория товара – РЦ), производительности, пропускной способности склада в день – как ограничения ежедневных мощностей.

**Консолидация товара** – по итогам динамики продаж востребованный товар консолидируется на распределительном центре или виртуальном РЦ. Применяется анализ оборачиваемости, глубины нулевых продаж. Контролируется по нормативам минимального объема консолидации запаса (магазин—товар—неделя).

**Вывод товара** – по решению невостребованный товар с неудовлетворительными результатами сбыта выводится на склад до момента проведения распродажи, параллельных акций или в точки распродаж стокового товара.

## Действия при завершении сезона

То, что планируют прежде всего «ценопад», – это не всегда удачный рыночный компромисс. Виной тому – новинки следующего сезона, запрограммированный выход нового на рынок. Узкое место сбыта сезонного стока – ограниченность времени и территории для маневра. Но эта задача не из невыполнимых, просто требуется планирование активности в конце сезона и селекция уходящего товара, попадающего под действие скидок.

Альфа и омега – анализ существующих остатков, их ценность и актуальность для продаж. Без корректной информации невозможно оперативно маневрировать запасами, рационально размещая по КС. Нет оснований для проведения в жизнь *плана скидок*, оптимизации и маркетингового плана поддержки. Диапазон, ритм ступенчатого ввода скидок и условия задают дух, а время действия акции – эффект распродажи.

Заканчивая главу о планировании, еще раз подчеркнем, что план – не формальный документ, при его проработке и расчетах появляются очертания будущего. Живой, реальный план с последующей коррекцией – это компас на ближайшее время. Успешный план не только гарантирует достижение краткосрочных целей в основной сезон, но и содействует повышению жизнеспособности бизнеса в долгосрочной перспективе. Чтобы план был актуальным, непрерывно наблюдаем за рынком, за действиями конкурентов, постоянно оцениваем их подходы, стратегию и новинки. Осмыслите основные риски и угрозы для бизнеса и разработайте процедуры, позволяющие быстро реагировать на изменения.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.