

**ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ**

**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ**

**Оборачиваемость** - это величина, характеризующая временной промежуток, за который осуществляется полное обращение товара, денежных средств или число этих обращений за временной промежуток.

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент оборачиваемости} &= \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средний остаток}} \\ \text{Оборачиваемость в днях} &= \frac{\text{Средний остаток}}{\text{Выручка от продаж}} \times \text{Кол-во дней в периоде} \end{aligned}$$

# ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ И ОСТАТКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В ОДНИХ ЕДИНИЦАХ

↓

Для отдельного товара

↓

Для группы или категории

↙

Штуки или базовая ед. изм.

↘

Сумма себестоимости

↓

Сумма себестоимости

## ПРИМЕРЫ

Средний остаток	100 000 руб.	Коэффициент	=	$\frac{50\ 000}{100\ 000}$	=	0,5	Оборачиваемость	=	$\frac{100\ 000}{50\ 000}$	✗	30	=	60
Продажи	50 000 руб.	оборачиваемости					в днях						

Товар	Средний остаток себестоимость	Оборот себестоимость	Оборачиваемость	Во сколько раз остаток превышает оборот
Чист.сп-во д/стекла М-р Мускул/500мл	9 911	4 087	75	2,4
Компакт "Trento" TR 011	95 426	32 847	90	2,9
Сварочный аппарат инвертор. САИ 190	117 266	19 502	186	6,0
Sorbona 2 Force Tarkett Линолеум 3м	65 490	63 582	32	1,0
Гипсокартон /2500x1200x12.5мм/ Даногипс	323 594	151 192	66	2,1

**Товарный запас** - товар в пути, товар на складе и товар, находящийся в дебиторской задолженности

Для расчета оборачиваемости **ТОВАР В ПУТИ И ТОВАР В ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ НЕ УЧИТЫВАЮТ** – важен только товар, присутствующий на складе.

$$\text{Товарный запас (средний)} = \frac{\text{ТЗ}_1 / 2 + \text{ТЗ}_2 + \text{ТЗ}_3 + \text{ТЗ}_4 + \dots + \text{ТЗ}_n / 2}{n - 1}$$

$\text{ТЗ}_1, \text{ТЗ}_2, \dots, \text{ТЗ}_n$  — величина товарного запаса на отдельные даты анализируемого периода

$n$  — количество дней в периоде.



**Расчет по средней хронологической величине**

**АКТУАЛЬНО В ДОКОМПЬЮТЕРНУЮ ЭПОХУ**

$$\text{Товарный запас (средний)} = \frac{\text{ТЗ}_1 + \text{ТЗ}_2 + \text{ТЗ}_3 + \text{ТЗ}_4 + \dots + \text{ТЗ}_n}{n}$$

ТЗ<sub>1</sub>, ТЗ<sub>2</sub>, ... ТЗ<sub>n</sub> — величина товарного запаса на отдельные даты анализируемого периода

n — количество дней в периоде.



**Расчет по средней арифметической величине**

## ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ТОВАРНЫЕ ОСТАТКИ

Инструмент	Как влияет	Меры
<b>Корректировка графика поставок</b>	Увеличение частоты поставок – снижение средн. остатка, ускорение оборачиваемости Уменьшение частоты поставок - увеличение средн. остатка, замедление оборачиваемости	Переговоры с поставщиками
<b>Планограммы</b>	Увеличивает или уменьшает товарный остаток	Четкое прописание полочного пространства, постоянная корректировка
<b>Изменение страхового запаса</b>	Увеличивает или уменьшает товарный остаток	Разработка верных алгоритмов прогнозирования
<b>Изменение мин. размера поставки</b>	В случае увеличения потенциально увеличивает средний остаток (оборотность замедляется), в случае снижения - уменьшает средний остаток (оборотность ускоряется)	Переговоры с поставщиками
<b>Прогноз продаж</b>	Нормализует товарный остаток	Разработка верных алгоритмов прогнозирования
<b>Корректность остатков</b>	Напрямую влияет на средний остаток и величину заказов, более корректные остатки - ускоренная оборачиваемость	Своевременная и качественная обработка документов, пересчеты и пр.
<b>Уровень сервиса поставщика</b>	Влияет и на остатки и на продажи	Переговоры с поставщиками
<b>Работа с заказными позициями (в т. ч. корп. и опт)</b>	Увеличение доли продаж заказных позиций потенциально ускоряет оборачиваемость	Работа с клиентами, в т.ч. по своевременной оплате и отгрузке товара.

# НЕДОСТАТОЧНЫЕ ЗАПАСЫ

Сокращение числа позиций  
товара

Уменьшение  
объема продаж

Снижение уровня  
сервиса

Уход клиентов

Снижение  
краткосрочной  
прибыли

Снижение  
долгосрочной  
прибыли

# ИЗБЫТОЧНЫЕ ЗАПАСЫ

Издержки  
хранения

Нехватка  
финансовых  
ресурсов

Внешние  
заимствования

Сужение  
ассортимента

Уход клиентов

Снижение  
краткосрочной  
прибыли

Снижение  
долгосрочной  
прибыли

## НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ОТ НИЗКОЙ (МЕДЛЕННОЙ) ОБОРАЧИВАЕМОСТИ:

▶ Низкая оборачиваемость – это замороженные денежные средства

▶ Компания не может закупить товар, который хорошо продается и приносит прибыль.

▶ Компания несет дополнительные затраты по **выплате % по кредитам** (если деньги кредитные)

▶ **Устаревание товаров** как физическое (в т.ч. сроки годности), так и моральное.

▶ Компания вынуждена устраивать **распродажи низко оборачиваемых товаров**. Как следствие снижается % рентабельности + расходы на маркетинг и рекламу + снижение продаж товаров (и наценки) по обычным ценам из той же категории, что и товар в распродаже.

▶ Необходимость **платить поставщикам за еще непроданный товар**. Это может ввести компанию в кассовые разрывы и дополнительные затраты по привлечению средств.

▶ Дополнительные **расходы по хранению и перемещению излишков товаров**



# РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

$$\text{Рентабельность остатков} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Средний остаток}} \times 100\%$$

Фактически, это % со «вклада»

## Пример

Средний остаток 10 000 000 руб.

Валовая прибыль 1 000 000 руб.

$$\text{Рентабельность валовой прибыли} = \frac{1\,000\,000}{10\,000\,000} \times 100\% = 10\%$$

Если чистая прибыль составляет 20% от валовой, то



$$\text{Рентабельность чистой прибыли} = \frac{200\,000}{10\,000\,000} \times 100\% = 2\% \text{ или } 24\% \text{ ГОДОВЫХ}$$

# РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

## Как увеличить рентабельность?

Увеличив «числитель» -  
прибыль

Повысить наценку – тщательный мониторинг

Повысить наценку – уникальный ассортимент,  
матрица сопутствующих товаров

Повысить наценку – снижая входные цены

Мотивация продавцов на продажу маржинального  
товара

Уменьшив «знаменатель» -  
остатки

Качественный прогноз продаж

Улучшение условий с поставщиками: частота  
поставки, мин. сумма заказа, реализация для  
товаров С

Возврат и ротация брака, неликвидов и сезонных  
товаров

Акции и спец. предложения – распродажа  
слабооборачиваемого и неликвидного товара

# СВЯЗЬ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ С РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ

**Рентабельность  
остатков**



$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Средний остаток}}$$



**Рентабельность  
остатков**



$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Средний остаток}}$$



$$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Выручка от продаж}}$$



**Рентабельность  
остатков**



$$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средний остаток}}$$



$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка от продаж}}$$

## СВЯЗЬ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ С РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ

**Рентабельность  
остатков**



**Выручка от продаж**  
—  
**Средняя величина активов (остатков)**



**Прибыль**  
—  
**Выручка от продаж**



**Коэффициент оборачиваемости**



**% наценки**

## Ценообразование и оборачиваемость

<b>Товар</b>	<b>Плановая рентабельность</b>	<b>Период оборачиваемости</b>	<b>Средний остаток</b>	<b>Продажи в месяц</b>	<b>Наценка</b>
Товар1	20%	30	10	10	20%
Товар2	20%	60	10	5,0	40%
Товар3	20%	90	10	3,3	60%
Товар4	20%	120	10	2,5	80%
Товар5	20%	180	10	1,7	120%

**Закон Парето**

**20% усилий  
дают 80% результата**

**ABC анализ – классификация товаров по их значимости**

## ABC И XYZ АНАЛИЗ. ВЛИЯНИЕ НА ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Товар	Оборот	Накопительный итог	Доля	ABC
Товар 1	350 000	350 000	36,3%	A
Товар 2	300 000	650 000	67,5%	A
Товар 3	120 000	770 000	79,9%	A
Товар 4	100 000	870 000	90,3%	B
Товар 5	40 000	910 000	94,4%	B
Товар 6	25 000	935 000	97,0%	C
Товар 7	17 000	952 000	98,8%	C
Товар 8	10 000	962 000	99,8%	C
Товар 9	1 000	963 000	99,9%	C
Товар 10	500	963 500	100,0%	C
<b>Итог</b>	<b>963 500</b>			

**Трехмерный ABC  
анализ**



**По обороту**

**По прибыли**

**По кол-ву чеков**

## **ABC И XYZ АНАЛИЗ. ВЛИЯНИЕ НА ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ**

**Оборачиваемость товаров А должна быть быстрее**

**К примеру:**

**Для товаров А**

**30 дней**

**Для товаров В**

**60 дней**

**Для товаров С**

**90 дней**

**Средняя оборачиваемость по группе «Ламинат» 41 день**



# ABC И XYZ АНАЛИЗ. ВЛИЯНИЕ НА ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Код	Товар	ABC	Оборачиваемость
0395211	Ламинат Kronospan Кронафикс Дуб Снежный/5303/1285x192x7мм/31кл/10	AAA	44
0286692	Ламинат Amoage Карат/A010/1200x400x12.3мм/34кл/5	AAB	17
0286688	Ламинат Amoage Наир/A002/1200x400x12.3мм/34кл/5	AAB	22
0296052	Ламинат Amoage Шавваль/A014/1200x400x12.3мм/34кл/5	AAB	29
0252417	Ламинат Classen Autentic Grain + Дуб Лимбург снежный/29851/1286x160x10мм/33кл/8	AAB	21
0322359	Ламинат Classen Rancho Дуб Канзас/42950/1286x194x8/33кл/8	AAB	8
0277730	Ламинат Floorpan Blue Дуб Каньен черн./FP037/1380x193x8мм/33кл/8	AAB	105
0285039	Ламинат Floorpan Blue Дуб палермо классический/FP040/1380x193x8мм/33кл/8	AAB	32
0277733	Ламинат Floorpan Blue Дуб Эверест св./FP044/1380x193x8мм/33кл/8	AAB	69
0277558	Ламинат Kronospan Castello Classic Дуб Каньон Белый/8642/1285x192x8мм/32кл/9	AAB	46
0309641	Ламинат Kronospan Forte Classic Дуб льняной/4283/1285x192x8мм/33кл/9	AAB	52
0324933	Ламинат Kronospan Виктория Twin Click Дуб Орегон/5529/1285x192x8мм/33кл/9	AAB	27
0395213	Ламинат Kronospan Кронафикс Дуб Роял/1665/1285x192x7мм/31кл/10	AAB	70
0342439	Ламинат Kronostar ECO-TEC Дуб Сердания/2080/1380x193x7мм/32кл/9	AAB	55
0251124	Ламинат Tarkett Estetica Дуб натур белый/933/1292x194x9мм/33кл/7	AAB	27
0380518	Ламинат Tarkett German Дуб Лейпциг /832/1292x194x8мм/32кл/8	AAB	16
0293149	Ламинат Tarkett Holiday Дуб Кристмас/832/1292x194x8мм/32кл/8	AAB	50
0362569	Ламинат Tarkett Monaco Казино /833/1292x194x8мм/33кл/8	AAB	2
0344289	Ламинат Tarkett Франция Бретань/732/1292x194x7мм/32кл/9	AAB	28
Средняя оборачиваемость			38
0285393	Ламинат Kronospan Castello Classic Дуб Меринос/8723/1285x192x8мм/32кл/9	BBC	73
0309643	Ламинат Kronospan Forte Classic Дуб барди/8262/1285x192x8мм/33кл/9	BBC	59
0309642	Ламинат Kronospan Forte Classic Дуб шервуд/5985/1285x192x8мм/33кл/9	BBC	115
0324934	Ламинат Kronospan Виктория Twin Click Дуб Натуральный/9748/1285x192x8мм/33кл/9	BBC	159
0261766	Ламинат Tarkett Germani Дуб Бремен /832/1292x194x8мм/32кл/8	BBC	580
0261767	Ламинат Tarkett Germani Дуб Гамбург/832/1292x194x8мм/32кл/8	BBC	111
0247139	Ламинат Tarkett Holiday Дуб Солнечный/832/1292x194x8мм/32кл/8	BBC	101
0318507	Ламинат Tarkett Holiday Дуб Фрирайд/832/1292x194x8мм/32кл/8	BBC	94
0033574	Ламинат Tarkett Woodstock Дуб мокко шервуд/1292x194x8мм/33кл/8	BBC	471
0024714	Ламинат Tarkett Woodstock Дуб табакко шервуд/1292x194x8мм/33кл/8	BBC	305
0307326	Ламинат Classen Impressions Дуб Бассано/37321/1286x160x10/33кл/8	CCC	285
0342442	Ламинат Kronostar ECO-TEC Вишня Соьер/1505/1380x193x7мм/32кл/9	CCC	804
Средняя оборачиваемость			263

## ABC И XYZ АНАЛИЗ. ВЛИЯНИЕ НА ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

### XYZ – анализ стабильности продаж товара

**X – очень стабильны, можно не делать страховые запасы**

**Y – менее стабильны**

**Z – крайне нестабильны**

Код	Товар	XYZ	авг.18	сен.18	окт.18	ноя.18	дек.18	янв.19
0333902	Кальвадос 1 Адмирал Tarkett Линолеум 3м /4.4мм/0.35мм/	X	70	73	60	80	89	57
0318593	Византия 2 Фаворит Tarkett Линолеум 3м /3.3мм/0.3мм/	Y	86	92	34	51	84	104
0379309	Термини 2 Sprint PRO Tarkett Линолеум 3м /1.8мм/0.4мм/	Z	11	100	23	4	26	36

# СПЕЦ. ЦЕНЫ, ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

## Пример

Оборот 5 000 000 руб.

Валовая прибыль 1 000 000 руб.

Наценка = 25%

Доля чистой прибыли в валовой = 50%



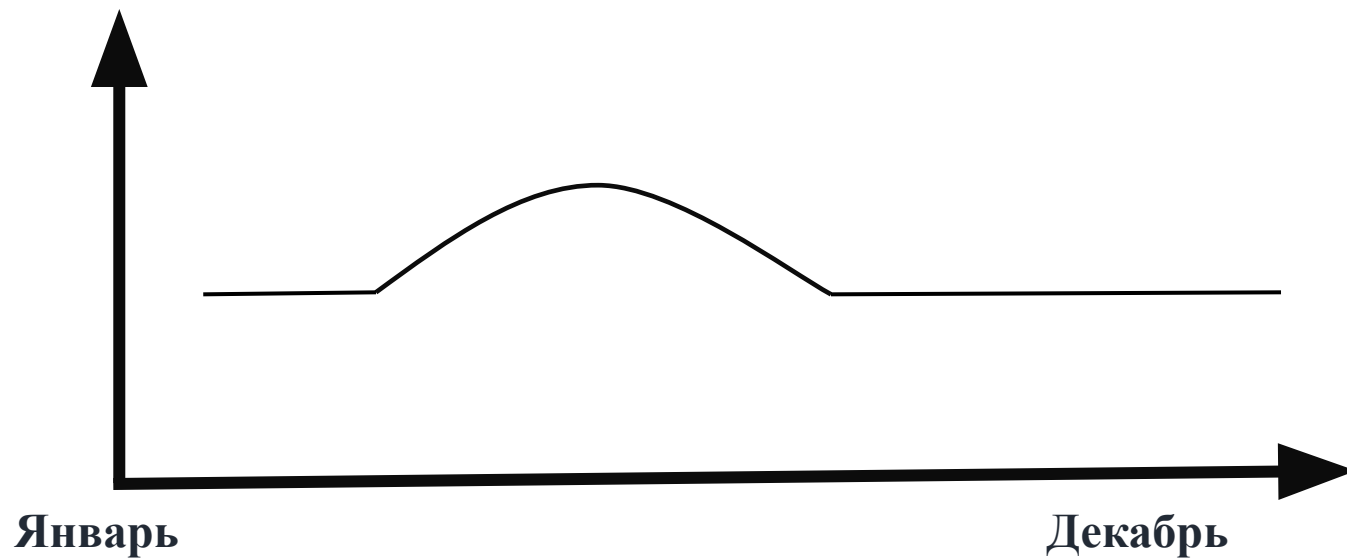
12,5% наценка – точка безубыточности

Доля чистой прибыли в валовой = 25%

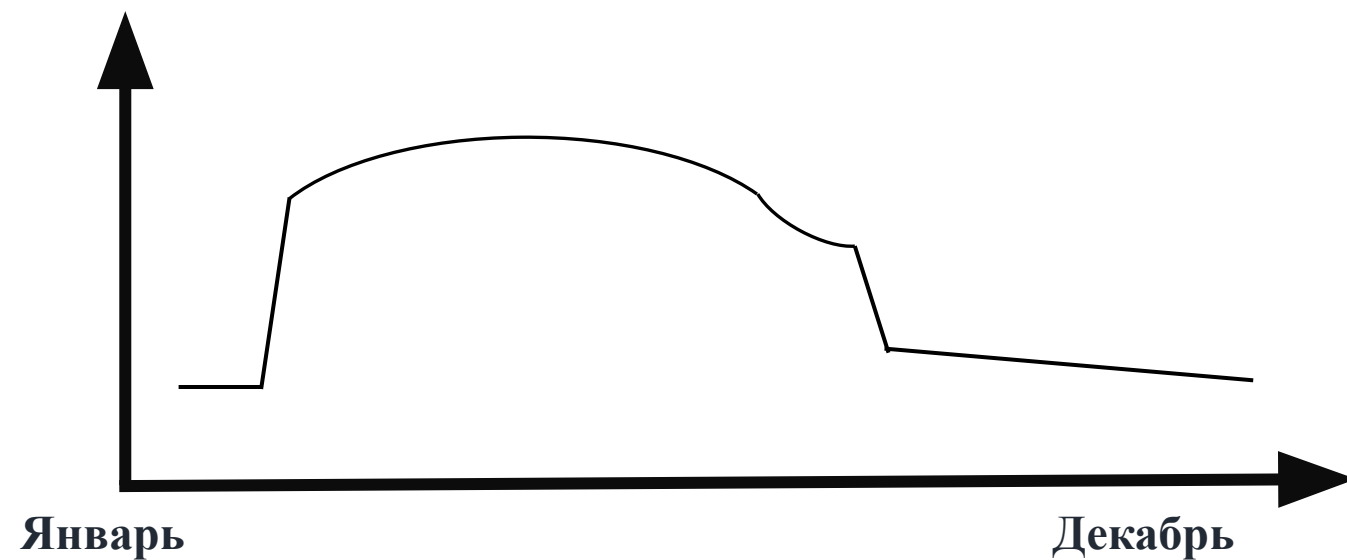


18,75% наценка – точка безубыточности

**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СЕЗОННЫХ ТОВАРОВ**  
**ПРЕДЕЛЬНЫЙ ОСТАТОК СЕЗОННЫХ ГРУПП**



**Продажи**



**Остатки**

## РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СЕЗОННЫХ ТОВАРОВ

### ПРЕДЕЛЬНЫЙ ОСТАТОК СЕЗОННЫХ ГРУПП

Товарная группа	Сезон	Оборот предыдущего сезона	Оборачиваемость остатков предыдущего сезона	Наценка предыдущего сезона	Длительность сезона, месяцев	Доля несезонных месяцев в объеме сезонных продаж	Целевая рентабельность минимальной эффективности	
Новогодние украшения (прогноз)	ноябрь-декабрь	2 160 518	55	30%	2	6,99%	5,00%	
Триммеры, косы бензиновые (факт)	март-сентябрь				7	7,25%	5,00%	
Шланги, катушки к шлангам (факт)	апрель-сентябрь				6	13,14%	5,00%	
Новогодние украшения (факт)	ноябрь-декабрь				2	6,99%	5,00%	
Товарная группа	Сезон	Прогноз прироста	Прогноз оборота предстоящего (текущего) сезона	Прогноз прибыли предстоящего (текущего) сезона	Прогноз среднего остатка предстоящего (текущего) сезона	Прогноз наценки предстоящего сезона (наценка прошлого года +% динамики наценки)	Пределный остаток после окончания сезона	Фактический остаток
Новогодние украшения (прогноз)	ноябрь-декабрь	50%	3 240 776	892 388	2 117 400	38%	1 485 993	
Триммеры, косы бензиновые (факт)	март-сентябрь		10 249 909	2 191 383	3 456 776	27%	4 561 345	1 481 432
Шланги, катушки к шлангам (факт)	апрель-сентябрь		3 442 919	978 390	785 051	39,7%	2 904 881	642 507
Новогодние украшения (факт)	ноябрь-декабрь		3 997 521	694 287	2 911 375	21%	903 315	1 214 502