

JAK OPTYMALIZOWAĆ ASORTYMENT?

Racjonalna polityka w zakresie rotacji

Osiągnięcie odpowiedniego wskaźnika rotacji jest, w dzisiejszej gospodarce rynkowej, niejednokrotnie kwestią przeżycia Twojego sklepu. W warunkach ostrej konkurencji coraz trudniejsze jest manipulowanie wskaźnikiem marży i sprzedaży. Dlatego tak ważna jest koncentracja na wskaźniku rotacji, w którym znajduje się wielki potencjał, dotychczas nie wykorzystany przez wielu handlowców. Przecież szybka sprzedaż posiadanych zapasów towarów zapewni większy obrót, a co za tym idzie – przynosi Twojemu sklepowi większy zysk. Nic prostszego.

Czym jest rotacja zapasów?

Pytanie wydaje się na pozór bardzo proste. Jednakże niejednokrotnie, podczas szkoleń prowadzonych przez Bujnowicz Konsorcjum widzimy, jaki detaliści mają problem z umiejętnością wyjaśnienia tego pojęcia. Często słyszę od uczestników seminariów, że rotacja towarów jego sklepu wynosi 7 dni. Ooo! Myślę sobie. To będzie bardzo dobry sklep. Lider w zakresie zarządzania zapasami. Pytam o szczegóły i... okazuje się, że siedem dni jest oceną częstotliwości składania zamówienia.

Detailisto! Nic bardzo mylnego. Rotacja towarów nie jest wartością sprzedaży produktów tudzież wartością częstotliwości składania zamówień. To wartość sprzedaży produktów w twoim sklepie w określonym czasie do wartości przeciętnego ich zapasu. Zatem wskaźniki rotacji określają:

1. jak szybko sprzedaje się zapas średni towarów, tj. wskaźnik rotacji w dniach oraz,
2. ile razy należy sprzedać zapas średni produktów, aby osiągnąć wyznaczony obrót, czyli wskaźnik rotacji w razach.

$$\text{Rotacja w dniach} = \frac{\text{Liczba dni w badanym okresie} \times \text{zapas średni}}{\text{Sprzedaż w badanym okresie}}$$

$$\text{Rotacja w razach} = \frac{\text{Sprzedaż w badanym okresie}}{\text{Zapas średni}}$$

$$\text{Rotacja w dniach} = \frac{\text{Liczba dni w badanym okresie}}{\text{Rotacja w razach}}$$

W przypadku jednolitych grup towarowych rotację można mierzyć ilościowo oraz wartościowo. W przypadku towarów różnego rodzaju konieczne jest ujmowanie obrotu w kwotach. Wskaźnik rotacji ukazuje skalę do pomiaru efektywności gospodarki magazynowej.

Czym jest zapas średni?

Zapas średni zwany inaczej przeciętnym to średnia ilość towarów znajdujących się w sklepie w danym okresie. Częstym błędem popełnianym przez detalistów jest liczenie rotacji bez uśrednienia zapasów. Często przyjmują zapas towarów w danym dniu. A przecież dzienne wahania wielkości zapasów mogą być bardzo duże. Dlatego tak ważne staje ich uśrednianie. Zapas średni możemy wyliczyć metodą średniej arytmetycznej wszystkich zapasów cząstkowych:

$$\text{Zapas średni} = \frac{\text{Zapas początkowy (okres 1)} + \text{zapas (okres 2)} + \text{zapas (okres 3)} + \dots + \text{zapas końcowy (okres 4)}}{\text{Liczba badanych okresów}}$$

Zapas przeciętny wymaga, aby stan magazynu był mierzony regularnie. Pomiar może być wyrażony wartościowo (w złotych) względnie ilościowo (w sztukach) zarówno dla danego towaru, jak i wszystkich grup towarowych. Nadmierne zapasy wpływają na zmniejszenie zysków realizowanych przez sklep, gdyż powodują zwiększenie kosztów ich magazynowania oraz wymagają zaangażowania większego kapitału własnego względnie kredytów bankowych w celu ich sfinansowania. W jaki sposób uniknąć nadmiernych zapasów? Po prostu:

1. Dokonuj przemyślanych i trafionych zamówień.
2. Odpowiednio dobieraj nowe produkty a w ich miejsce eliminuj stare.
3. Rozmieść odpowiednio grupy towarowe w sklepie, mając na uwadze połączenie ich w obrębie posiłków.
4. Zaprezentuj towar na półce widocznie dla oczu klienta.
5. Ustal właściwe działania reklamowe w sklepie.
6. Ustalaj właściwie ceny.

Rentowność sklepu a rotacja zapasów

Cały system gospodarki towarowej w sklepie oparty jest na odpowiedniej polityce w zakresie rotacji towarów. Często sklep osiąga wysoki wskaźnik rentowności placówki dzięki lepszej rotacji zapasów. Im większy obrót masy towarowej, tym większa rentowność sklepu. W zależności od tempa rotacji towarów, zapasy przekształcają się w wierztylności, a te w gotówkę. Gotówka służy opłaceniu zobowiązań wobec dostawców tzw. długów krótkoterminowych. Cały cykl zamyka się, gdy Twój sklep odtworzy zapasy, finansując je kredytami dostawców. Przekształcenie zapasów w gotówkę musi odbywać się we właściwym czasie, to znaczy przed upłynięciem terminów płatności.

Jeżeli rotacja zapasów jest szybka, wówczas nie ma potrzeby dużego kapitału obrotowego, w tym stałego. Gdy kapitał stały jest niewielki, wzrasta rentowność twojego sklepu. Dlatego tak ważna jest istota zarządzania za-

pasami. Jedną z właściwości zachodnich sieci supermarketów jest duża rentowność ich kapitału własnego dzięki szybkiemu obrotowi tego kapitału. Osiągają to dzięki:

1. niskim cenom sprzedaży sprzyjającym szybkiej rotacji zapasów,
2. odpowiednio długim rozliczeniem z dostawcami (w tym czasie potrafią obrócić masę towarową nawet czterokrotnie).

Jakie zatem są zalety krótkiej rotacji zapasów?

Najważniejszy jest wzrost stopy zwrotu inwestycji w towar oraz zwolnienie środków finansowych na ewentualne uzupełnienie lub powiększenie zapasów. Drugim cennym argumentem przemawiającym za skróceniem rotacji towarów jest zmniejszenie strat związanych z przeceną, odsetkami od kapitału obrotowego i złym zagospodarowaniem powierzchni. No i oczywiście krótka rotacja zapasów daje możliwość zaoferowania klientom ciągle świeżego, atrakcyjnego towaru.

Oczywiście zbyt krótka rotacja zapasów ma też pewne minusy. Po pierwsze istnieje niebezpieczeństwo spadku wielkości sprze-

daży ze względu na chwilowy brak towaru, zwłaszcza szybko schodzącego. To niesie za sobą często utratę zaufania klientów i kształtuje negatywną opinię o sklepie. Krótka rotacja to także wzrost kosztów zakupu (między innymi poprzez nieotrzymanie dodatkowego rabatu za zakup minimalnej partii towaru) oraz wzrost niektórych wydatków związanych z przyjmowaniem towarów i sprawami administracyjnymi.

Jednakże bilansując należy bezwzględnie dążyć do optymalizowania polityki w zakresie rotacji zapasów. Liderzy w sklepach dyskontowych osiągają wskaźnik rotacji w dniach na poziomie 7, a sklepy osiedlowe z rozbudowanymi grupami świeżej żywności 10-14 dni.

Lepsza rotacja zapasów powoduje zarówno zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy, jak i zwiększenie rentowności kapitału własnego. Dlatego w celu zmniejszenia kosztów zapasów oraz zwiększenia stopy zwrotu kapitału zaangażowanego w ich odnowienie należy:

1. zmniejszyć liczbę oferowanych linii produktów poprzez na przykład wprowadzenie maksimum asortymentowych;
 2. w pierwszej kolejności uzupełniać najważniejsze pozycje zapasów;
 3. ograniczyć wybór rozmiarów lub kolorów produktów tak, aby zaspokoić żądania tylko klientów o tradycyjnych gustach.
- Zaprezentowałem kilka najważniejszych praw i zasad dotyczących polityki w zakresie rotacji. Jeżeli są państwo zainteresowani rozszerzeniem wybranych zagadnień – zapraszam do dyskusji na Forum do Serwisu Doradczego branży FMCG pod adresem: www.bujnowicz.pl

Wasz doradca – MARCIN BUJNOWICZ
(Bujnowicz Konsorcjum)

UWAGA: Od połowy czerwca batoniki dostępne będą w Makro Cash & Carry (Warszawa, Żabki, Łódź, Sosnowiec)

Baton pełen energii



Produkt o nowej formule o bardzo wysokich wartościach odżywczych i zdrowotnych. Oparty na owocach i zbożu, bez cukrów rafinowanych i konserwantów. Przeznaczony szczególnie dla osób aktywnych i dbających o zdrowie. W ofercie dostępnych jest 30 smaków w tym również specjalne produkty dla diabetyków.



dla każdego coś zdrowego...

CRIS o MED sp. z o.o.

ul. Wesola 28, 05-510 Konstancin - Jeziorna
tel 022/756 38 07, fax 756 43 63, tel. kom. 0 605 543 379, 0 600 837 738
e-mail: ludwicki@it.pl, gs@poczta.sylaba.pl