

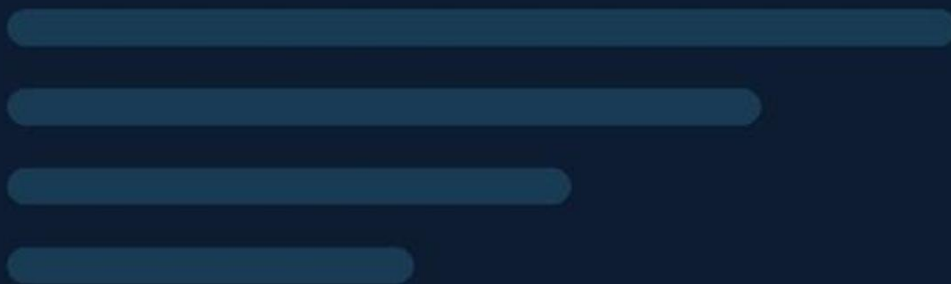
ОZON БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ • КНИГА 4

Как управлять прибылью, остатками и ростом бизнеса на Ozon



Юнит-экономика, цифровизация
и системное управление SKU

**Не оборот ради оборота.
Прибыль, капитал и решения.**



СЕРГЕЙ ДОРОХОВИЧ

Практическое руководство для собственника

Сергей Дорохович

**Как управлять прибылью,
остатками и ростом на Ozon**

«Автор»

2026

Дорохович С.

Как управлять прибылью, остатками и ростом на Ozon /
С. Дорохович — «Автор», 2026

Рост выручки на Ozon не всегда означает, что бизнес стал сильнее: продажи могут расти одновременно с падением маржинальности, увеличением рекламных расходов, кассовыми разрывами и неликвидными остатками. Сергей Дорохович показывает, как управлять маркетплейс-бизнесом через прибыль, денежный поток, оборачиваемость и решения по каждому SKU. В книге — юнит-экономика, ABC- и XYZ-анализ, матрица статусов SKU, платёжный календарь, правила закупок, контроль минимальной цены, репрайсинг, цифровая аналитика, сигналы риска и план внедрения на 30 дней. Отдельно разобран цифровой контур автора: автоматизированное ценообразование, ежедневный финансовый мониторинг и еженедельный ABC-анализ. Автор работает с маркетплейсами с 2018 года. В 2025 году оборот его компании превысил 102 млн рублей, а чистая прибыль после налогов и расходов составила 35 млн рублей. Книга для действующих селлеров, которые хотят управлять не оборотом, а прибылью и устойчивым ростом.

© Дорохович С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Содержание	7
Правовой и методологический дисклеймер	8
Об авторе и практическом контексте	9
Как пользоваться книгой	10
Введение. Красивый оборот и пустой расчётный счёт	11
Часть I. Почему рост продаж не гарантирует деньги	12
Глава 1. Оборот растёт. Почему денег становится меньше	13
Семь причин, почему рост съедает деньги	14
1. Закупка оплачивается раньше продажи	14
2. Остаток растёт быстрее заказов	14
3. Реклама финансируется немедленно	14
4. Комиссии и логистика меняются	14
5. Акции создают иллюзию ускорения	14
6. Команда и инфраструктура расширяются заранее	14
7. Деньги сильных SKU уходят на слабые	14
Составной кейс: оборот вырос, прибыль снизилась	15
Управленческий вывод	16
Глава 2. Пять разных денег селлера	17
1. Выручка	18
2. Реализация и начисления площадки	19
3. Валовая прибыль	20
4. Чистая прибыль	21
5. Свободный денежный поток	22
Деньги на счёте не всегда свободны	23
Практическая модель четырёх кошельков	24
Управленческий вывод	25
Глава 3. Юнит-экономика SKU без самообмана	26
Полная стоимость одной продажи	27
Базовые формулы	28
Почему процент маржи обманывает	29
Максимально допустимый ДРР	30
Составной кейс: прибыль существовала только до полного расчёта	31
Проверка перед закупкой	32
Управленческий вывод	33
Глава 4. Кассовый разрыв: прибыль есть, платить нечем	34
Типичная последовательность	35
Платёжный календарь на 13 недель	36
Три вида кассового разрыва	37
Операционный	37
Закупочный	37
Структурный	37
Что делать нельзя	38
Приоритет выплат и решений	39
Управленческий вывод	40
Часть II. Остатки, закупки и ассортимент	41

Глава 5. Остатки как замороженный капитал	42
Четыре стоимости одного остатка	43
Конец ознакомительного фрагмента.	44

Сергей Дорохович

Как управлять прибылью, остатками и ростом на Ozon

Как управлять прибылью, остатками и ростом бизнеса на Ozon

Юнит-экономика, цифровизация и системное управление SKU

Сергей Дорохович

Серия «Ozon без иллюзий». Книга 4

Содержание

Введение. Красивый оборот и пустой расчётный счёт

Часть I. Почему рост продаж не гарантирует деньги

Глава 1. Оборот растёт. Почему денег становится меньше

Глава 2. Пять разных денег селлера

Глава 3. Юнит-экономика SKU без самообмана

Глава 4. Кассовый разрыв: прибыль есть, платить нечем

Часть II. Остатки, закупки и ассортимент

Глава 5. Остатки как замороженный капитал

Глава 6. Закупки без страха дефицита и жадности к скидке

Глава 7. Четыре ABC-анализа

Глава 8. XYZ-анализ и стабильность спроса

Глава 9. Матрица управленческих решений по SKU

Глава 10. Ассортиментная помойка

Глава 11. Цена, скидка и минимальный экономический порог

Часть III. Цифровой контур селлера

Глава 12. Пока вы считаете вручную, бизнес уже теряет деньги

Глава 13. Репрайсер: не демпинг, а управляемое ценообразование

Глава 14. Онлайн-аналитика: видеть бизнес целиком

Глава 15. Мой рабочий стек: Indeera и Torgstat

Глава 16. Как сравнивать цифровые сервисы

Глава 17. Какие инструменты ещё нужны селлеру

Глава 18. Риски цифровизации

Часть IV. Система управления собственника

Глава 19. Единый SKU-дашборд

Глава 20. Автоматические сигналы риска

Глава 21. Еженедельный финансовый ритм

Глава 22. Что должен контролировать собственник

Глава 23. ИИ в финансовом управлении

Глава 24. Масштабирование без разрушения экономики

Часть V. Внедрение

Глава 25. План наведения порядка за 30 дней

Практикум. 50 ситуаций собственника Ozon-бизнеса

Часть VI. Восемь управленческих кейсов

Практический контекст автора

Финальное послесловие. Почему серия написана именно так

Книги, которые сформировали мой подход к бизнесу

Последняя авторская мысль

Приложения

Правовой и методологический дисклеймер

Эта книга не является официальным материалом Ozon и не создавалась по заказу маркетплейса. Ozon и иные названия компаний, сервисов и продуктов являются товарными знаками соответствующих правообладателей.

Тарифы, комиссии, интерфейсы, рекламные форматы, условия логистики и правила работы площадок меняются. Перед принятием финансовых, налоговых, юридических и операционных решений необходимо проверять актуальные условия в личном кабинете, официальной документации и у профильных специалистов.

Приведённые в книге пороги, формулы и управленческие правила отражают практический подход автора. Они не гарантируют аналогичный финансовый результат и должны адаптироваться к категории, цене товара, скорости поставки, сезонности, налоговой модели и структуре расходов конкретного бизнеса.

Часть кейсов является составной: показатели обезличены, округлены и в отдельных случаях объединяют несколько похожих рабочих ситуаций. Такие кейсы используются для демонстрации логики решения, а не для создания впечатления точного воспроизведения одной сделки.

Автор является обычным платным пользователем сервисов Indeeper и Torgstat и не получает вознаграждения за их упоминание в этой книге. Описание сервисов основано на личном опыте автора. Это не универсальная рекомендация: перед подключением необходимо самостоятельно сравнить функциональность, тарифы, безопасность и альтернативы.

Об авторе и практическом контексте

Я работаю с маркетплейсами с 2018 года. В 2025 году оборот компании превысил 102 млн рублей, а чистая прибыль после налогов и операционных расходов составила 35 млн рублей. Компания управляет примерно 130 активными SKU и пятью брендами, использует FBO и FBS, работает командой из 12 сотрудников и использует складскую инфраструктуру площадью около 7000 м².

Лично я контролирую финансы, управление брендами и рекламу. Операционная деятельность, контент, работа с заказами и значительная часть ежедневной рутины делегированы. Такой порядок сложился не сразу. Сначала я, как и многие предприниматели, пытался держать в голове цены, закупки, рекламу, остатки и задачи сотрудников. На небольшом ассортименте это создаёт ощущение контроля. При росте бизнеса это превращается в источник запоздалых решений.

Эта книга не о том, как показать большую выручку в кабинете. Она о том, как построить систему, в которой продажи оставляют деньги, склад не забирает оборотный капитал без решения, а рост не разрушает экономику.

Как пользоваться книгой

Книгу лучше читать последовательно. Каждая часть отвечает за следующий уровень управления:

- понять, где находится реальная прибыль;
- высвободить деньги из неправильных закупок и остатков;
- настроить цифровой контур контроля;
- превратить отчёты в решения по SKU;
- масштабировать только подтверждённую модель.

После каждой главы есть управленческий вывод. Его смысл не в том, чтобы согласиться с автором, а в том, чтобы проверить свой бизнес. Хорошая деловая книга должна менять не только представления читателя, но и его таблицы, цены, закупки и список приоритетов.

Введение. Красивый оборот и пустой расчётный счёт

На маркетплейсах легко почувствовать рост. В кабинете увеличивается выручка, становится больше заказов, появляются новые товары и сотрудники. Внешне компания движется вперёд. Но у собственника возникает неудобный вопрос: почему при большем обороте свободных денег не становится больше?

Обычно ответ ищут не там. Увеличивают рекламу. Добавляют товары. Берут следующую партию со скидкой. Участвуют в акции, чтобы «разогнать карточку». Переносят деньги из сильного SKU в слабый, потому что второй уже закуплен и его жалко бросать. Так рост выручки превращается в рост обязательств.

Управлять кабинетом и управлять бизнесом — разные задачи. Кабинет показывает события площадки: заказы, возвраты, начисления, рекламные расходы, остатки. Собственнику нужна другая картина: что после этих событий произошло с прибылью, денежным потоком и капиталом.

В этой книге я использую термин «система управления» в прикладном смысле. Это не программный комплекс и не набор красивых графиков. Система существует, если:

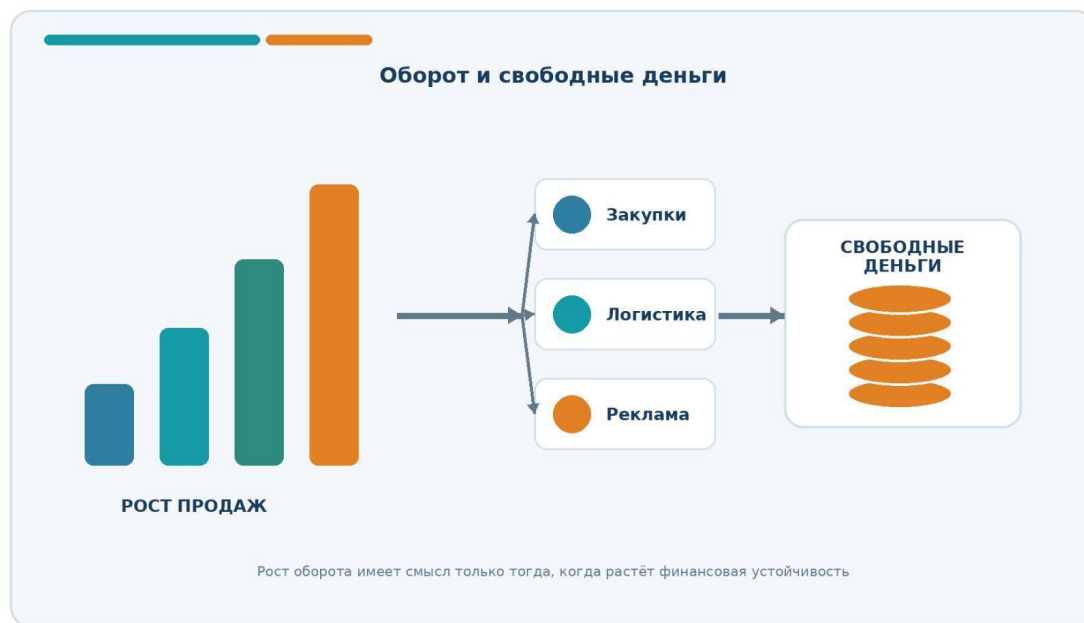
- у каждого важного показателя есть единое определение;
- данные появляются с понятной периодичностью;
- отклонение имеет порог;
- за порогом следует заранее определённое действие;
- у действия есть ответственный и срок;
- результат проверяется повторно.

Если маржа снизилась, но никто не обязан разбирать причину, это не контроль. Если отчёт показывает запас на 180 дней, но закупка продолжается, это не аналитика. Если репрайсер меняет цену, а собственник не знает, какой финансовый результат оптимизирует алгоритм, это не автоматизация. Это ускоренная потеря управляемости.

Моя цель — дать собственнику рабочую рамку. Она подходит не только для Ozon, но именно на примере Ozon особенно хорошо видна разница между оборотом и бизнесом. Площадка может быстро дать продажи, но не обязана сохранить вашу маржу, обеспечить правильную закупку и предупредить о кассовом разрыве. Это ответственность собственника.

Часть I. Почему рост продаж не гарантирует деньги

Выручка показывает движение. Свободный денежный поток показывает устойчивость.



Оборот → расходы → капитал → свободные деньги

Глава 1. Оборот растёт. Почему денег становится меньше

Рост продаж требует денег раньше, чем приносит свободный денежный поток. Товар нужно произвести или закупить, доставить, упаковать, передать на склад, профинансировать рекламу и дожидаться выплаты. Чем быстрее растут заказы, тем больше капитала проходит через эту цепочку.

Представим товар, который продаётся стабильно. Пока компания реализует 100 единиц в месяц, ей хватает одной небольшой закупки. После роста до 300 единиц нужно профинансировать не только увеличенный текущий запас, но и страховой запас, товары в пути, возвраты и следующую поставку. Выручка может вырасти в три раза, а потребность в деньгах — быстрее.

Семь причин, почему рост съедает деньги

1. Закупка оплачивается раньше продажи

Поставщик получает деньги до того, как маркетплейс перечислит выручку. При длинном производственном цикле разрыв может составлять несколько месяцев. Чем быстрее растёт спрос, тем больше сумма, которую бизнес должен вложить заранее.

2. Остаток растёт быстрее заказов

Собственник боится дефицита и увеличивает партии с запасом. Но прогноз строится на лучшем периоде. Если спрос нормализуется, компания получает склад, рассчитанный на полгода или год.

3. Реклама финансируется немедленно

Расход возникает сегодня, а экономический эффект оценивается позже. Если реклама поддерживает товар со слабой маржой, рост заказов может увеличивать абсолютный убыток.

4. Комиссии и логистика меняются

Товар, который был прибыльным при одной структуре расходов, может стать пограничным после изменения комиссии, стоимости последней мили, хранения или возвратов. Если цена не пересмотрена, компания продолжает продавать, но финансовый результат ухудшается.

5. Акции создают иллюзию ускорения

Количество заказов растёт, карточка выглядит сильнее, команда радуется динамике. Но скидка, реклама и дополнительные расходы могут забрать весь вклад товара. Акция полезна только тогда, когда решает конкретную задачу и сохраняет допустимую экономику.

6. Команда и инфраструктура расширяются заранее

Новые сотрудники, помещение, складские операции и сервисы увеличивают постоянные расходы. Продажи уже выросли, но процессы ещё не достигли эффективности. В этот период компания особенно уязвима.

7. Деньги сильных SKU уходят на слабые

Самая частая ошибка — оценивать бизнес в целом. Прибыль нескольких сильных товаров маскирует слабые позиции. Собственник видит положительный результат магазина и продолжает финансировать ассортимент, который не способен вернуть вложенный капитал.

Составной кейс: оборот вырос, прибыль снизилась

Компания увеличила месячную выручку с 6,8 до 9,1 млн рублей. Заказы выросли примерно на треть. Внутренний отчёт выглядел позитивно, пока показатели не разложили по причинам.

Показатель

До роста

После роста

Выручка

6,8 млн #

9,1 млн #

Рекламные расходы

510 тыс. #

1,05 млн #

Средняя скидка

9%

15%

Возвраты

7,2%

10,6%

Запас в закупочных ценах

8,4 млн #

13,7 млн #

Чистая прибыль

1,42 млн #

1,16 млн #

Компания стала больше по выручке, но слабее по свободному денежному потоку. Проблема была не в одной строке. Одновременно выросли скидки, ДРР, возвраты и запас. Решение состояло не в сокращении бизнеса, а в разделении роста на прибыльный и неприбыльный.

Товары получили статусы. Для сильных SKU восстановили наличие и оставили рекламу. У пограничных сократили скидки и пересчитали цену. Убыточные позиции вывели из активного масштабирования. Через два расчётных периода выручка снизилась относительно пика, но чистая прибыль и свободные деньги выросли.

Управленческий вывод

Нельзя оценивать рост только по выручке и заказам. Минимальный набор проверки:

- прибыль по SKU;
- рекламная нагрузка;
- возвраты;
- маржинальность;
- капитал в остатках;
- свободный денежный поток.

Рост полезен только тогда, когда бизнес способен его профинансировать и сохранить результат после всех расходов.

Глава 2. Пять разных денег селлера

В разговорах о маркетплейсах слово «деньги» используется слишком свободно. Выручку называют заработком, выплату — прибылью, остаток на счёте — свободными средствами. Из-за этого собственник принимает решения на цифрах, которые отвечают на разные вопросы.

1. Выручка

Выручка показывает стоимость реализованных товаров до вычета расходов. Она нужна для оценки масштаба, динамики и доли рынка. Но она не показывает, сколько компания заработала.

Два магазина с одинаковой выручкой могут иметь противоположный результат. У первого высокая маржа, низкие возвраты и управляемая реклама. У второго значительная часть оборота создана скидками, дорогим трафиком и товарами с длинным запасом.

2. Реализация и начисления площадки

Эта цифра ближе к фактическим операциям маркетплейса, но также не равна прибыли. В неё могут входить корректировки, компенсации, удержания и операции разных периодов. Для управленческого анализа важно понимать дату заказа, дату продажи, дату отчёта и дату выплаты.

3. Валовая прибыль

Валовая прибыль — разница между выручкой и прямой себестоимостью товара. В простом виде:

Валовая прибыль = Выручка – Себестоимость проданных товаров.

Для маркетплейса этого недостаточно, потому что значительная часть расходов возникает на стороне площадки. Но валовая прибыль показывает ресурс, из которого должны быть оплачены комиссия, логистика, реклама, налоги и операционная деятельность.

4. Чистая прибыль

Чистая прибыль должна учитывать все расходы периода: себестоимость, услуги площадки, рекламу, возвраты, налоги, зарплаты, склад, сервисы, аренду, проценты и прочие затраты. Именно такую прибыль я использую, когда говорю о 35 млн рублей результата компании за 2025 год: это показатель после налогов и расходов.

Главная сложность в том, что чистая прибыль компании не всегда помогает принять решение по конкретному SKU. Общие расходы распределяются условно, а часть затрат относится сразу к нескольким брендам. Поэтому нужен промежуточный показатель — вклад SKU.

5. Свободный денежный поток

Даже прибыльная компания может испытывать нехватку денег. Причина проста: прибыль учитывается по правилам периода, а деньги двигаются по фактическим датам.

Свободный денежный поток отвечает на вопрос:

Сколько денег осталось после текущих обязательств и необходимых инвестиций в запас?

Если компания заработала прибыль, но вложила больше средств в остатки и поставки, свободный денежный поток может быть отрицательным.

Деньги на счёте не всегда свободны

Остаток на расчётном счёте включает суммы, у которых уже есть назначение:

- ближайшая закупка;
- налог;
- зарплата;
- аренда;
- реклама;
- погашение кредита;
- возвраты поставщику или партнёру;
- страховой резерв.

Если собственник считает весь остаток доступным, он дважды тратит одни и те же деньги: сначала мысленно на обязательства, затем фактически на новую закупку.

Практическая модель четырёх кошельков

Для управленческой дисциплины полезно разделять деньги хотя бы логически:

Операционный кошелёк — текущие расходы и выплаты.

Закупочный кошелёк — пополнение подтверждённых SKU.

Налоговый и обязательный резерв — деньги, которые нельзя использовать.

Прибыль собственника и резерв развития — результат после выполнения обязательств.

Это не обязательно четыре банковских счёта. Важна невозможность случайно принять обязательные деньги за свободные.

Управленческий вывод

В еженедельном отчёте должны одновременно присутствовать:

- выручка;
- вклад товаров;
- чистая прибыль;
- деньги в остатках;
- обязательства;
- прогноз свободного денежного потока.

Одна цифра не способна описать финансовое состояние маркетплейс-бизнеса.

Глава 3. Юнит-экономика SKU без самообмана

Юнит-экономика — не таблица, которую заполняют перед запуском и забывают. Это действующая модель товара. Она должна пересчитываться при изменении цены, закупки, логистики, комиссии, рекламной нагрузки и возвратов.

Полная стоимость одной продажи

Минимальная модель включает:

- закупочную стоимость;
- доставку до склада или фулфилмента;
- упаковку и маркировку;
- комиссию маркетплейса;
- эквайринг;
- логистику до покупателя;
- обработку возвратов;
- хранение;
- рекламу;
- скидки и бонусы;
- налоги;
- резерв на брак и потери;
- долю операционных расходов.

Если хотя бы одна крупная статья отсутствует, товар выглядит прибыльнее, чем является на самом деле.

Базовые формулы

Вклад с заказа:

Вклад = Цена продажи – Переменные расходы заказа.

Маржинальность:

Маржинальность = Вклад / Цена продажи × 100%.

Точка безубыточности по цене:

Минимальная цена = Все переменные расходы / (1 – доля расходов, зависящих от цены).

На практике формула усложняется, потому что часть расходов фиксирована на единицу, а часть рассчитывается как процент. Поэтому лучше использовать калькулятор, где расходы разделены по типу.

Почему процент маржи обманывает

Товар с маржинальностью 45% не обязательно лучше товара с маржинальностью 30%.
Нужно учитывать:

- абсолютную прибыль с единицы;
- скорость оборачиваемости;
- объём капитала;
- возвраты;
- рекламную зависимость;
- стабильность спроса;
- срок поставки.

Товар А приносит 500 рублей с продажи при обороте капитала раз в четыре месяца. Товар Б приносит 300 рублей, но продаёт тот же капитал ежемесячно. За год второй может создать значительно больше прибыли.

Максимально допустимый ДРР

Нельзя устанавливать единый лимит рекламы для всего магазина. Максимальный ДРР зависит от вклада товара до рекламы.

Если товар оставляет 18% до рекламных расходов, ДРР 15% практически уничтожает результат. Если вклад до рекламы составляет 45%, такой ДРР может быть приемлемым на этапе теста, но всё равно требует оценки чистой прибыли.

В моей рабочей системе ДРР выше 10% является сигналом для разбора, а не автоматическим приговором. Для нового SKU, запуска или защиты позиции возможны временные исключения. Но исключение должно иметь срок и цель.

Составной кейс: прибыль существовала только до полного расчёта

Товар продавался за 3 490 рублей. Закупка составляла 1 180 рублей. Менеджер считал, что запас маржи достаточный. После полного расчёта картина изменилась.

Статья

Сумма на заказ

Цена продажи

3 490 #

Себестоимость и доставка

1 310 #

Комиссия и эквайринг

610 #

Логистика и обработка

420 #

Реклама

520 #

Возвраты и брак, резерв

185 #

Налог и операционный резерв

260 #

Остаток

185 #

Вклад составлял около 5,3% цены. Любая дополнительная скидка или рост логистики переводили SKU в минус. В кабинете товар выглядел активным и востребованным, но почти не создавал ценности для компании.

Решение состояло из четырёх действий:

повышение цены небольшими шагами;

сокращение неэффективной рекламы;

изменение комплектации для увеличения воспринимаемой ценности;

ограничение следующей закупки до подтверждения новой экономики.

Через несколько недель количество заказов немного снизилось, но прибыль с товара выросла более чем вдвое. Компания отказалась от задачи «сохранить объём любой ценой».

Проверка перед закупкой

Перед размещением партии ответьте на пять вопросов:

Какова прибыль на единицу при обычной, а не лучшей цене?

Что произойдёт при росте расходов площадки на 5–10%?

Какой ДРР выдерживает товар?

Сколько месяцев потребуется для возврата вложенного капитала?

Какой объём неликвида останется при падении спроса на треть?

Если модель работает только при идеальном сценарии, это не модель, а надежда.

Управленческий вывод

Юнит-экономика должна быть связана с фактическими данными и ценой. Статичная таблица устаревает. Рабочая модель автоматически или регулярно получает:

- текущую цену;
- фактические расходы;
- рекламу;
- возвраты;
- себестоимость;
- прибыль на товар.

Глава 4. Кассовый разрыв: прибыль есть, платить нечем

Кассовый разрыв возникает, когда обязательство нужно оплатить раньше, чем поступят деньги. Он не всегда означает убыточность. Прибыльный быстрорастущий бизнес способен столкнуться с кассовым разрывом именно из-за роста.

Типичная последовательность

Товар показывает хорошие продажи.

Компания увеличивает закупку.

Поставщику платят аванс.

Одновременно растут реклама и логистические расходы.

Выплата Ozon приходит позже.

Часть денег остаётся в возвратах и остатках.

Наступает срок налогов и зарплаты.

На бумаге бизнес прибыльный. На счёте недостаточно денег.

Платёжный календарь на 13 недель

Месячный отчёт показывает прошлое. Для контроля кассового разрыва нужен недельный прогноз минимум на квартал.

Неделя
Начальный остаток
Поступления
Закупки
Реклама
Налоги
Зарплата и склад
Конечный остаток

1

2

...

13

Календарь должен включать не только подтверждённые платежи, но и прогноз обязательных пополнений сильных SKU. Иначе система покажет деньги, которые формально свободны, но через две недели потребуются для закупки.

Три вида кассового разрыва

Операционный

Расходы периода превышают поступления. Причина может быть в рекламе, возвратах, сезонном снижении продаж или росте постоянных затрат.

Закупочный

Большая партия требует оплаты до возврата денег от предыдущей. Часто возникает при импорте, производстве и сезонной подготовке.

Структурный

Компания постоянно финансирует слабые товары и не способна выйти из цикла без сокращения ассортимента. Это уже не временной разрыв, а следствие неправильной модели.

Что делать нельзя

- закрывать постоянный разрыв новыми кредитами без изменения экономики;
- ускорять продажи убыточного товара скидками;
- использовать налоговый резерв для закупки;
- прекращать поставки всех SKU одинаково;
- считать будущую выручку гарантированными деньгами;
- брать большую партию только из-за скидки поставщика.

Приоритет выплат и решений

При угрозе разрыва я разделяю действия на четыре уровня:

Обязательные платежи — налоги, зарплаты, критические договорные обязательства.

Защита сильных SKU — закупки товаров, которые подтверждённо создают прибыль и быстро возвращают капитал.

Сокращение утечек — слабая реклама, избыточные сервисы, ненужные операции.

Высвобождение капитала — распродажа неликвида, возврат поставщику, комплекты, остановка слабых закупок.

Управленческий вывод

Кассовый разрыв нельзя увидеть только в отчёте о прибыли. Нужны два документа:

- отчёт о прибыли и убытках;
- платёжный календарь.

Первый отвечает, зарабатывает ли компания. Второй — сможет ли она вовремя выполнить обязательства.

Часть II. Остатки, закупки и ассортимент

Товар на складе — это вложенный капитал, которому нужен срок и управленческая роль.



Спрос → закупка → запас → оборачиваемость → решение

Глава 5. Остатки как замороженный капитал

Товар на складе часто воспринимается как актив, который рано или поздно превратится в деньги. Это слишком оптимистичный взгляд. Остаток становится полезным активом только тогда, когда он продаётся с приемлемой скоростью и маржой. Во всех остальных случаях это капитал, который не работает или работает хуже альтернатив.

Четыре стоимости одного остатка

У товара на складе есть минимум четыре измерения:

Закупочная стоимость — сколько денег компания уже вложила.

Полная стоимость владения — закупка, доставка, хранение, обработка, страхование и финансирование.

Потенциальная выручка — сколько можно получить при продаже по текущей цене.

Ликвидационная стоимость — сколько реально удастся вернуть при ускоренной распродаже.

Собственники любят смотреть на потенциальную выручку. Для управления риском важнее закупочная и ликвидационная стоимость. Именно они показывают, сколько денег заморожено и сколько можно высвободить при ошибке.

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.