Основатель системы для управления товарами на маркетплейсах рассказывает о метриках, помогающих продавцам принимать взвешенные решения в кризисных условиях.

Кризис — отличное время, чтобы перейти от интуитивного управления маркетплейсами к метрикам. Но для этого нужно выстроить бизнес-процесс.

Хороший бизнес-процесс:

- результативный — приносит продажи;
- эффективный — показывает высокую рентабельность и низкие потери;
- стабильный — работает без сбоев, даже если вы не на связи.

И главное: хороший бизнес-процесс можно измерить, а значит — и управлять им.

1 проверенных метрик

Мы выделяем 11 ключевых метрик, которые помогут контролировать эффективность продажи товаров на маркетплейсах. Важно измерять метрики регулярно, чтобы они были максимально точными и отражали действительность.

1. Рентабельность на капитал, %. Рассчитывается как маржинальность, деленная на оборачиваемость, показывает потенциал роста.
2. Маржинальность, или доля прибыли в выручке, %. Разница между расходами и выручкой, деленная на выручку.
3. Оборачиваемость, дни. Сколько раз мы оборачиваем капитал за год.
4. Позиция в поиске, пт. Влияет на видимость карточки и продажи, оценивается экспертно — в пунктах.
5. Качество карточки. Влияет на продажи среди тех, кто увидел карточку в поиске. оценивается экспертно — в пунктах.
6. Доля логистики в выручке, %. Стоимость доставки в каждой продаже.
7. Доля выкупа, %. Доля приобретенных товаров, которые не были возвращены маркетплейсу.
8. Упущенная выручка, %. Процент потерь в сравнении с выручкой за предыдущий период.

9. Потери на складе, руб. или %. Доля расходов на потери на складе.
10. Доля ошибочных операций, %. Отражает процент убыточных операций, в которых были ошибки. Например, неправильно назначенные цены.
11. Доля out-of-stock. Упущенная выручка и потери из-за недоступности товаров.

А как же выручка?

Выручка — это обманчивая метрика, она не показывает изменения в конкретном бизнесе: шторм поднимает наверх и дырявые лодки. Но ее можно декомпозировать. Выручка рассчитывается как продажи, умноженные на цену. Продажи, в свою очередь, зависят от того, сколько раз товар увидели и сколько из увидевших — купили.

Продажи в штуках рассчитываются как видимость товара, умноженная на конверсию в продажу. Это значит, что на продажи влияет позиция в поиске. А на конверсию — качество карточки товара. Это показатели, которые отражают изменения корректно и ими можно управлять.

Новый бизнес в маркетплейсах

Сейчас ключевая ставка Банка России составляет 20% годовых. Если ожидаемая рентабельность бизнеса превышает это значение — есть финансовый смысл начинать бизнес или выходить в новые ниши на маркетплейсах.

Хорошая ниша — та, где растет количество заказов и средний чек (или один из этих показателей на 20% и больше). В настоящий момент мы рекомендуем:

- выбирать ниши с высокими совокупными продажами всех продавцов. Если люди будут сокращать потребление, то в емких нишах шансы на продажи выше;
- выбирать ниши, где хотя бы 80% товаров продаются регулярно. Это минимизирует риск остаться без сбыта;
- обращать внимание на долю выкупа в нишах. Маркетплейсы могут увеличивать стоимость логистики, при низкой доле выкупа это чревато потерями денег;
- думать как потребитель и общаться с людьми: что вы сами будете покупать, когда денег мало?

Когда планирование возможно только на короткий срок, выходить следует в простые и доступные вам категории. Оптимальная ниша — та, где цена товара выше 500, но ниже 4000—5000. С товарами дешевле 500 тяжело сводить экономику. С дорогими падает вероятность покупки. Хороший товар понятен в использовании, у него высокая окупаемость инвестиций (ROI), в нише нет явной монополии.

Дополнительные рекомендации при выходе в новые категории

Сегментируйте поставщиков в выбранных нишах. В растущих категориях уже есть те, кто добился успеха и по модели и масштабу бизнеса схож с вами. Если выделить сегмент похожих поставщиков и подсмотреть их тактику — ассортимент, контент, маркетинговые решения — можно найти факторы успеха и перенять их.

Планируйте на короткие сроки. Если товара нет в наличии, стоит покупать оптом только товары с «коротким плечом» — то, что можно получить за неделю. Например, выкупить остатки по старым ценам на «Садоводе» или у поставщиков, которые еще не успели поднять цены. Главный фактор успеха — находить российские заменители зарубежной продукции, производство которых минимально зависит от иностранных поставщиков.

Следите за условиями посредников. Если вы планируете закупку в Китае, особенно внимательно смотрите на курсы валют и условия банков. Чтобы избежать комиссий и сложностей с оплатой картами, можно работать через расчетные счета.

Отложите продажи дорогих товаров. Аудитория покупателей дорогих товаров осталась. Вполне вероятно, что скоро она вернется к покупкам. Если товары уже есть в наличии, отказываться от их продажи не стоит. К тому же, из-за ухода многих иностранных поставщиков из офлайна спрос может перетечь на маркетплейсы.

Оставьте на хранение остатки несезонного товара. Если низкомаржинальные товары уже хранятся на складе и «расходуют» деньги, от них нужно избавляться — снижать цену, проводить акции. Если хранение бесплатное — поставьте высокую цену, которая будет для вас прибыльной, и так заморозьте товар. Да, упадет

оборачиваемость, но вы не будете продавать себе в убыток. Например, сейчас Wildberries отменили плату за хранение, поэтому можно смело оставлять несезонные товары до следующего сезона. Или до нового изменения тарифов.

Экономьте на комиссиях маркетплейса. Можно сделать новые карточки товаров, чтобы они попали в категории с более дешевой логистикой и низкой комиссией. Чтобы карточки остались видимыми в выдаче потребуется поисковая оптимизация (SEO). Найдите в карточках успешных конкурентов эффективные ключевые слова и добавьте их в свои тексты.

Прогнозируйте риски. Никто не владеет полной информацией и не может точно предугадывать события. Чтобы избежать проблем, нужно анализировать риски: составить позитивный, средний и негативный сценарии развития событий и карту действий при каждом из них. Важно оценить скорость возникновения явлений и на какие процессы они будут влиять.

Подведем итоги

Ситуация на рынке меняется стремительно и непредсказуемо. Это время не только больших рисков, но и больших возможностей. Чтобы оставаться в плюсе, необходимо опираться на точные экономические показатели и метрики эффективности бизнеса — даже если он очень небольшой. В этом помогают аналитические системы и вдумчивый подход к принятию решений.