

## МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ОБЪЕМА СВЕРХНОРМАТИВНОГО ЗАПАСА В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

---

**А. Л. Козунов, О. С. Сафонов**

Институт бизнеса БГУ

Минск, Беларусь

*The article describes measures to reduce the volume of excess stock in a trading enterprise*

В современной белорусской практике запасы составляют значительную часть активов предприятия, они являются той частью деятельности компании, которая имеет большие резервы для оптимизации. Однако применение эффективных систем управления запасами на белорусских предприятиях осуществляется редко. Это связано с недостатком информации об уровне запасов в прошлых периодах, высоким процентом ошибок прогнозирования будущей потребности, недостаточной осведомленности об алгоритме методов управления и, самое главное, отсутствием общей стратегии и цели управления запасами на предприятии [1].

ООО «ТД Комплект» сотрудничает с большим количеством поставщиков, расположенных как в Республике Беларусь, так и за ее пределами. В качестве объекта исследования рассмотрим сантехническое направление компании. Около 80 % всего объема поставок сантехнической продукции приходится на 5 основных поставщиков.

Фактический объем поставок оказался несколько выше планового по всем поставщикам, несмотря на отсутствие необходимости в большом количестве продукции по некоторым поставщикам, процент перевыполнения по всем поставщикам относительно одинаков во II и III квартале, что однозначно указывает на наличие сезонности по сантехнической продукции и необходимость пересмотра плана закупок. Однако продукция некоторых поставщиков, несмотря на то, что они являются надежными поставщиками, не пользовалась должным спросом в течение анализируемого периода, что привело к образованию сверхнормативных запасов и, соответственно, к заморозке оборотных средств. Для выхода из этой ситуации был разработан комплекс мероприятий по анализу сверхнормативных запасов.

В первую очередь необходимо выявить причину возникновения сверхнормативных запасов. Для этого были рассмотрены основные возможные причины:

**1) Полнота отображенной информации о товаре.** В первую очередь необходимо проверить, присутствует ли необходимая информация о товаре на сайте и в базе данных предприятия, которой пользуются специалисты отдела продаж. К такой информации относятся:

- фото продукции;
- описание;
- краткая характеристика с ключевыми отличиями товара.

Фотография товара в базе и на сайте организации дает представление о том, как выглядит товар. Это один из наиболее важных видов информации о товаре, на который обращают внимание как торгующие организации, так и конечные потребители.

Описание необходимо для отражения характеристик продаваемого товара. Если товар новый или не очень хорошо знаком потребителю по какой-либо другой причине, данный вид информации будет обязательным при продаже инженерной сантехники и сложных технических устройств.

Краткая характеристика располагается рядом с наименованием товара и дает информацию о том, что представляет из себя товар и чем он отличается от аналогов.

**2) Проверка правильности наименования продукции** – следующий шаг. Для этого необходимо:

- сравнить наименования с аналогами из текущего ассортимента;
- использовать Wordstat для определения наиболее запрашиваемого наименования данной позиции;
- создать шаблон наименования и переименовать по нему всю продукцию.

**3) Положение товара в структуре прайса-листов компании.** Необходимо проверить, в каком месте прайса находится та или иная позиция. В данном случае очень важно разделение прайса на группы и подгруппы для более легкого поиска. Если товар находится в неправильной подгруппе, его будет крайне сложно найти, поэтому важно перенести в более подходящую группу.

**4) Сопутствующие товары.** Если товар продается только с сопутствующими товарами, необходимо проверить их наличие и обеспечить таковое в случае отсутствия.

**5) Аналоги (внутренние конкуренты).** Данная проблема возникает, когда в продаже у компании имеются аналоги схожего качества и с более низкой ценой.

**6) Внешние конкуренты.** Помимо внутренних конкурентов в компании существуют также и внешние. В таком случае необходимо проверить цены на рынке Республики Беларусь на аналогичные товары и произвести корректировку стоимости.

**7) Ценообразование.** Для торговых организаций, закупающих товар оптом, важна рентабельность этого товара. Проверяем целевые группы покупателей и принимаем решение о наценке и глубине скидок.

**8) Интерес продающего персонала.** Для продвижения товара необходимо отслеживать мотивационную систему для менеджеров отдела продаж. Необходимо определить, является ли данный товар неликвидным и оптимизировать мотивационную систему для менеджеров непосредственно для данных товарных позиций.

**9) Образцы.** Как для оптовых, так и для розничных покупателей важно детально ознакомиться с товаром, представленным на образцах в выставочном зале. Если товар имеет какие-то уникальные преимущества – очень важно разместить его в выставочном зале.

На основании критерия затрат на ликвидацию сверхнормативной продукции, была составлена таблица, которая содержит методы по борьбе с неликвидами. Данные методы были ранжированы согласно методу экспертных оценок. Оценки выставлялись по шкале от 1 до 5, где 1 наиболее затратный метод, 5 – наименее затратный. Результаты были представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Методы борьбы со сверхнормативными запасами**

| № | Методы  | Экспертная оценка |
|---|---|-------------------|
| 1 | Постараться убедить продавца забрать свой товар назад. В случае, если вернуть деньги за товар не представляется возможным, можно попробовать пообещать взять на эту же сумму другую, более ходовую продукцию. | 5                 |
| 2 | Уточнить у поставщика, есть ли у него клиенты в нашей стране или других регионах. Предложить продукцию им.  | 5                 |
| 3 | Организовать ценовую акцию.   | 4                 |
| 4 | Проверить, кому ранее продавался данный товар. Предложить еще раз.  | 4                 |
| 5 | Провести обучение персонала. Возможно продукт плохо знаком специалистам продаж.   | 4                 |
| 6 | Временно не закупать аналогичный/похожий товар (искусственная дыра).  | 3                 |
| 7 | Использовать как вложение-подарок (акционный комплект) к другому товару как с хорошо-, так и с плохопродающимся. Возможно, комбинация 2-х плохопродающихся приведет к росту продаж обеих позиций.             | 3                 |

| №  | Методы  | Экспертная оценка |
|----|---|-------------------|
| 8  | Использовать товар как подарок клиентам по акциям, возможно и не связанным с продажей своих товаров.  | 3                 |
| 9  | Предложить сотрудникам компании. Предложение в идеале должно быть направлено на создание ажиотажа – низкая цена, ограниченное количество и срок действия предложения. | 3                 |
| 10 | Использовать на хозяйственные нужды.  | 2                 |
| 11 | Утилизировать.  | 1                 |

Таким образом, были выявлены основные проблемы сверхнормативных запасов и предложены методы их решения.

**Анализ эффективности произведенных мероприятий.** Рассмотрим результаты мероприятий сокращения количества неликвидов. Несмотря на наибольшую сложность возврата неликвидной продукции поставщику, при грамотных взаимоотношениях с поставщиком, данный способ не вызывает больших проблем. Учитывая долгосрочную перспективу взаимоотношений, поставщику зачастую выгодно заменить неликвидную продукцию для увеличения объема продаж.

Результаты произведенных мероприятий отражены в табл. 2.

Таблица 2

**Результаты проведенных мероприятий на конец I квартала 2018 г.**

| № | Методы  | Объем продукции, % |
|---|---|--------------------|
| 1 | Постараться убедить продавца забрать свой товар назад. В случае, если вернуть деньги за товар не представляется возможным, можно попробовать пообещать взять на эту же сумму другую, более ходовую продукцию. | 51,52              |
| 2 | Уточнить у поставщика, есть ли у него клиенты в нашей стране или других регионах. Предложить продукцию им.  | 0                  |
| 3 | Организовать ценовую акцию.   | 8,3                |
| 4 | Проверить, кому ранее продавался данный товар. Предложить еще раз.  | 0,56               |
| 5 | Провести обучение персонала. Возможно продукт плохо знаком специалистам продаж.   | 4,62               |
| 6 | Временно не закупать аналогичный/похожий товар (искусственная дыра).  | 1,51               |

| №             | Методы   | Объем продукции, % |
|---------------|--|--------------------|
| 7             | Использовать как вложение-подарок (акционный комплект) к другому товару. как с хорошо-, так и с плохопродающимся. Возможно, комбинация 2-х плохопродающихся приведет к росту продаж обеих позиций. | 5,15               |
| 8             | Использовать товар как подарок клиентам по акциям, возможно и не связанным с продажей своих товаров.   | 0,97               |
| 9             | Предложить сотрудникам компании. Предложение в идеале должно быть направлено на создание ажиотажа – низкая цена, ограниченное количество и срок действия предложения.                              | 0,62               |
| 10            | Использовать на хозяйственные нужды.   | 0,52               |
| 11            | Утилизировать.   | 0                  |
| <b>Итого:</b> |  | <b>73,77</b>       |

Сравнение результатов за I квартал 2018 г., полученных после проведенных мероприятий с результатами за I квартал 2017 г., показало, что объемы продаж по рассматриваемым поставщикам и их товарам выросли вплоть до 41 %.

Данный комплекс мероприятий позволил существенно сократить количество неликвидной продукции и повысить объем продаж, что позволяет наиболее рационально использовать оборотные средства.

### **Список использованной литературы**

1. *Сергеев, В. И.* Логистика снабжения : учеб. для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич; под общ. ред. В. И. Сергеева. – 2-е изд, перераб. и доп. – М., 2014. – 523 с.