

# НЕЛИКВИДЫ И ИЗЛИШКИ: КАК С НИМИ РАБОТАТЬ

*Екатерина Бузукова, независимый консультант по вопросам управления ассортиментом, продолжает отвечать на вопросы читателей. Приглашаем всех к диалогу. Давайте делиться опытом и знаниями — и они умножатся!*

*Здравствуйте, Екатерина Анатольевна! Вы проводили у нас консультации и обучение в 2013 году, хочу обратиться к вам за помощью. В настоящий момент мы разрабатываем систему мотивации «категорийщиков», и у нас несколько вопросов.*

*1. Мы столкнулись со сложностью определения неликвидов. Есть ли у вас какие-нибудь определения неликвидов, которые на практике используются в тех или иных компаниях?*

*2. Можно ли вместо премии за выполнение плана по марже сделать премию за выполнение плана по наценке? Дело в том, что категорийный менеджер для выполнения плана по марже может сильно перевыполнить план по обороту путем снижения наценки, что приведет к уменьшению относительной доходности, чего нам не хотелось бы.*

*Существуют ли на практике какие-то дополнительные премии у «категорийщиков» (квартальные, годовые или еще какие-либо), и если существуют, то за какие показатели?*

*(С уважением, Владимир К., коммерческий директор оптово-розничной компании, Самара)*

Владимир, отвечаю по порядку.

## 1. По неликвидам

Неликвиды и излишки — два разных понятия, сходные между собой в точке превышения норматива оборачиваемости. Все, что в рамках двух-, трехкратной оборачиваемости, — излишки. Все, что выше нормативов по оборачиваемости, — неликвиды. Например, к неликвидам можно отнести товары:

- чей установленный коэффициент оборачиваемости превышен более чем в два-три раза;
- невозобновляемые, то есть снятые с производства поставщиком или выведенные им из ассортимента;
- выводимые из ассортимента, то есть снятые с регулярных поставок по решению категорийного менеджера;
- некомплектный товар, доукомплектация которого невозможна;
- возвратный товар, принимаемый от клиента (если есть повреждения упаковки или риск порчи товара);
- бракованный товар (по любым причинам), затем этот товар или утилизируется, или возвращается поставщику, или восстанавливается для продажи;
- товар, находящийся на складе без движения более ... дней (например, более 120 дней, или любая другая цифра в зависимости от товарной специфики и правил компании).

Неликвидами при прочих равных условиях не считаются товары:

- новинки (менее 2 или 3 месяцев в ассортименте) (это зависит от «жизненного цикла» товара и всегда рассматривается индивидуально);
- уникальные, эксклюзивные товары, имеющие подтвержденный статус (решение коммерческого директора или категорийного менеджера);
- что-то еще, исходя из ситуации (например, товары с особыми характеристиками, или завезенные по указанию руководства и т. п.). Можно квотировать число таких товаров.

То есть вам нужно сначала разобраться с оборачиваемостью, выявить нормативы (например, по поставщикам или каналам поставки, как они связаны между собой. Так, товары из Китая всегда будут иметь большую норму оборачиваемости, чем товары из соседнего региона). За норму можно принять нынешнюю ситуацию — условно. При явном перекосе (например, запас на 500 дней) установить норму, опираясь на аналогичный товар или поставщика со сходными условиями.

И еще: работа с неликвидами скорее всего потребует от вас присвоения товарам внутреннего статуса («новинка», «эксклюзив», «неликвид», «брак», «основной» и пр.) для удобства отбора товара по фильтрам. Это уже вопрос к вашей ИТ-базе — поддерживает ли она внесение статусов, умеет ли фильтровать по статусам, заносят ли операционисты товары в систему так, чтобы можно было построить фильтры.

## 2. По мотивации категорийных менеджеров

План по наценке я видела у нескольких сетей. Приведу печальный пример: сеть выставила «категорийщикам» план по наценке (средняя наценка по сети была 68%). Результат — менеджеры не проводили акций, распродаж и не снижали цены для стимуляции оборачиваемости, потому что всем было понятно, что акции и распродажи снижают плановую наценку, а мотивация менеджеров была привязана к плану по наценке очень сильно. На пятом году жиз-

**ЕКАТЕРИНА БУЗУКОВА**

*Независимый консультант по вопросам управления ассортиментом.*

*Опытный практик с 15-летним опытом работы в закупках и управления людьми. С 1994 года работала в оптово-розничных торговых компаниях на должностях менеджера по закупкам, начальника отдела закупок, руководителя товарного направления. Консультации и семинары по категорийному менеджменту ведет с 2005 года, опыт работы — более чем с 200 компаниями.*

*Образование высшее педагогическое, степень МВА по специальности «Маркетинг и продажи» при АНХ Правительства РФ, повышение квалификации в области стратегического управления предприятием.*

*Автор статей и книг «Управление ассортиментом. Категорийный менеджмент», «Мерчандайзинг» и «Закупки и поставщики» (изд-во «Питер», 2009–2011).*

*[www.assorts.ru](http://www.assorts.ru), [buzukova@assorts.ru](mailto:buzukova@assorts.ru)*



ни сеть закрыла три магазина из девяти (!), хотя уровень наценки везде был 60–70%. Просто они продавали по две заколки в день... Да, с наценкой. Но оборота не было... Были неликвиды, был излишек товара, не проводились акции и работы с товаром тоже не было. Что толку от наценки, если нет оборотов и сеть «задыхается» от ненужного товара?

Поэтому можно ставить план по наценке, но только вместе с планом по неликвидам и планом по обороту.

Я рекомендовала бы процент от маржи и план по обороту, плюс неликвиды. И конечно, давать премии! Вариантов премий — миллион. За «дисциплину» или за знание английского языка, за обучение новичков, за выслугу лет, за... Да за что хотите. Можете ставить разовые цели (например, ввод эксклюзивной марки или распродажа n-ого товара) и по достижении премировать. И как раз премии могут быть за поддержание уровня наценки, если хочется контролировать этот показатель.

Квартальные, годовые — на ваше усмотрение.

Итог: система мотивации категорийных менеджеров может состоять из:

- 1) оклада (фиксированная небольшая сумма, не более 30% от общего дохода);
- 2) процентной составляющей за выполнение планов по марже и обороту и еще одного-двух показателей (неликвиды, оборачиваемость);
- 3) премий (разовых выплат за достижение поставленных задач). Пишите, буду рада помочь.

### **ОБЯЗАТЕЛЬНО ЛИ ИМЕТЬ ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ?**

Согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ система оплаты труда, включая систему премирования, устанавливается коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Таким образом, Трудовой кодекс не содержит прямых требований о необходимости разрабатывать и иметь в наличии такой документ, как положение о премировании.

Однако большинство предприятий предпочитают использовать систему премирования работников, поскольку это позволяет экономить фонд оплаты труда и снижать издержки. Премию можно назначить или нет и таким образом стимулировать трудовую активность работников, достижение ими высоких результатов.

Положение о премировании необходимо для эффективного управления персоналом. При этом важно оформить нормы о премировании юридически правильно. Чем лучше документированы показатели и условия премирования и их выполнение работником, тем легче работодателю аргументировать решения о назначении и выплате премии в отношении каждого работни-

ка и тем сильнее будет его позиция в споре с работником, в том числе и при его увольнении.

Кроме того, такой документ увеличивает шансы работодателя выиграть в споре с налоговой инспекцией о правомерности отнесения на расходы выплаченных премий. Налоговые органы, как правило, консервативно относятся к отнесению на расходы любых дополнительных льгот, которые работодатель выплачивает или предоставляет работнику в натуре, если они прямо не предусмотрены Налоговым кодексом и Трудовым кодексом РФ.

Утверждение положения о премировании, составленного с учетом требований законодательства, позволяет не расписывать отдельно порядок материального стимулирования в трудовом договоре с работником.

Получить выгоду от премий работодатель сможет только в том случае, если любое действие по назначению или отказу от назначения премии он проведет в рамках действующего законодательства: трудового, налогового, об административных нарушениях. А для этого необходимо разработать нормативный акт, в котором требования законодательства были бы полноценно увязаны с целями, которые преследует сам работодатель.

По материалам <http://www.hrmaximum.ru>