

## ДЕФИЦИТ И ИЗЛИШКИ

*Бузукова Е.А., консультант, специалист по управлению ассортиментом*

По статистике, дефицит товара является одной из самых острых проблем и продавца, и покупателя и часто оценивается примерно в 8% от общего оборота. По другой, не менее печальной статистике, в крупных магазинах излишек товара (часто называемый «неликвид») составляет до 20% всего ассортимента!

Иными словами, избавиться от этих двух напастей крайне сложно. И то, и другое часто является следствием неправильного планирования и недостаточного контроля за запросами потребителей. Процесс лечения может затянуться на месяцы и как результат, избавляясь от синдрома глобального дефицита, магазин часто приходит к избыточному товарному запасу.

Что опаснее для компании? Дефицит или излишки? Безусловно, самая опасная ситуация – это иметь дефицит по одному товару и излишек по другому. И наоборот, лучше всего не иметь ни того, ни другого. Однако не будем закрывать глаза на очевидное – дефицит и излишки были, есть, и возможно, еще будут иметь место. Знать врага в лицо необходимо, поэтому разберем подробнее два этих распространенных явления.

### **Дефицит. Его причины и последствия.**

*Дефицит - превышение спроса над предложением. Дефицит свидетельствует о несовпадении спроса и предложения и отсутствии уравнивающей цены.*

Дефицит может носить временный или постоянный характер. Но в любом случае его последствия вполне очевидны – компания недополучает прибыль. Однако не все так просто. Если дефицит носит постоянный затяжной характер, то последствия могут быть печальнее, чем кажется на первый взгляд:

- Недополучение прибыли по причине слишком низкой цены;
- Прямые убытки вследствие отсутствия продаж;
- Ухудшение имиджа магазина в глазах покупателей: «Здесь никогда не бывает нужных продуктов»;
- Потеря потенциальных и реальных клиентов;
- Пустота на полках магазинов, незаполненные прилавки;
- Рост продаж у конкурентов, у которых есть такой товар;
- Издержки из-за действий, направленных на устранение дефицита – перемещение товара на полках, срочный поиск товара-замениителя;
- Напрасно потраченные деньги на рекламную кампанию или дегустацию;
- Стресс у сотрудников и как следствие, их демотивация.

***Последствия дефицита больше касаются внешней среды магазина и особенно опасны для компании, которая находится в стадии роста и развития, когда завоевание покупателей и их лояльности является стратегической целью.***

Рассмотрим возможные факторы, по которым мы имеем недовольных покупателей, нервных продавцов и отсутствие товара на складе:

1. *Несбалансированная цена (спрос опережает предложение).* Обычно дефицит свидетельствует о низком предложении, вызванном низкой ценой. «Расхватывают, как горячие пирожки», - говорим мы, подразумевая, что товар уходит быстро. Слишком быстро. Так быстро, что мы не успеваем за возросшим спросом. Ярким примером является товар во время распродаж. Объявлена скидка до 50% и как следствие, народ валом валит в магазин, скупая все, на чем есть желтые ценники. Кому не хочется купить конфеты по цене, в половину меньшей? Однако не всегда только цена является причиной возникновения дефицита.

*Что делать? Поднять цену.*

2. *Ошибки в планировании закупок и анализе продаж.* Как правило, эта причина кроется в людях, которые по каким-то причинам плохо делают свою работу. Возможно, не обучены, возможно, не видят связи между закупленным и проданным товаром. Так или иначе, без серьезного анализа продаж и без точного планирования компания быстро получает несбалансированный запас. Рассказывает менеджер производственной компании: «Когда мы только начали выпускать эти пельмени, никто не знал, как они

будет продаваться. Мы сделали на пробу партию и на удивление, она ушла очень хорошо. Тогда мы запустили в производство еще партию. Наш отдел продаж с воодушевлением принялся за «раскрутку» товара. Через неделю оптовики чуть было не разнесли завод – так велик, оказался спрос на этот товар. И все хотели его немедленно, но наше производство могло удовлетворить только половину всего спроса... А через месяц клиенты стали отказываться от закупок, мотивируя это слишком долгим периодом ожидания... Народ в магазинах распробовал пельмени, но отсутствие товара на полке привело к тому, что все усилия по продвижению пропали даром». Отсутствие точных прогнозов и плановости закупок ведет к прямой потере покупателей. Они склонны забывать о новом товаре, если долгое время не видят его в продаже.

*Что делать? Научить закупщиков планированию, разобраться, почему анализ показывает не всю картину. Может, дело в неправильном учете позиций – когда «в компьютере есть», а на складе нет?*

3. *Изменение текущей ситуации на рынке (появление новой моды, тенденции, закона).* Знакомая картина, не правда ли? Еще вчера дырочка на джинсах казалась катастрофой. А сегодня молодые покупатели обходят магазины в поисках самых рваных и потертых товаров. Новая тенденция вести здоровый образ жизни заставляет покупателей спрашивать, а продавцов срочно заполнять склады товарами с маркировкой «0 калорий» или «низкое содержание жира» или «не содержит сою». Если вчера был принят новый закон о том, что всех детей до 12 лет необходимо перевозить только в детском автокресле, то есть вероятность, что такие автокресла вдруг начнут пользоваться возросшим спросом.

*Что делать? Реагировать на запросы покупателей и на новые законы своевременно, держать руку на пульсе, сделать изучение рынка своей прямой обязанностью. Или дождаться окончания действия закона...*

4. *Активная рекламная или PR кампания.* Случай из жизни: «У нас обычный магазин, продающий множество продуктов от разных производителей. Вдруг покупатели начинают активно спрашивать «тот йогурт, что в рекламе». У нас он никогда так активно не продавался! Начинаем разбираться, и видим, что производитель запустил активную рекламу на телевидении и в семейных журналах. Сюрприз нам хотел сделать. Если бы знали заранее об этой акции, конечно, мы бы подготовились и увеличили товарный запас по этому йогурту...». В нашей стране народ доверяет рекламе и активно покупает рекламируемый товар. Поэтому такая «внезапная» атака на потребителя ни приводит ни к чему, кроме проблем и дефицита.

*Что делать? Воспитывать поставщиков, объясняя им, какие последствия бывают от такой деятельности. Перед любой акцией увеличивать заказы согласно планируемому росту спроса.*

5. *Логистические проблемы.* Товар может быть правильно заказан. На него может быть установлена правильная цена. Его правильно рекламируют. Но если он по каким-то причинам не доставлен на склад или опаздывает в магазин, есть большая вероятность оказаться в состоянии дефицита. Это особенно актуально для скоропортящихся товаров (мясо, рыба, молочные продукты, хлеб), где один день задержки способен забраковать всю партию. Если груз вместо планируемых двух дней движется к магазину четыре дня, то все идеальное планирование сходит на нет – магазин получает два дня работы с пустыми полками. Иногда этого достаточно, что бы потерять многих постоянных покупателей и заработать имидж магазина, «где никогда ничего нет».

*Что делать? Работать с теми поставщиками и транспортными компаниями, которые берут на себя ответственность за задержку груза. Или не работать с теми, кто постоянно подводит. В конце концов, это Ваши деньги.*

6. *Товар заказывается без учета комплексности.* Есть товар, продажи которого влияют на продажи другого – например, шампанское и конфеты, мука и дрожжи, зеленый горошек и майонез. В таком случае квалификация менеджера, который составляет заказ на закупку товаров, может иметь решающее значение. «В нашей компании заказы на пиво принимает один менеджер, а за снеки, чипсы, сухарики и орешки отвечает другой. Беда в том, что они действуют отдельно друг от друга. В результате чипсы мы получаем, а пиво еще не пришло...». Дефицит одного товара приводит к затрудненной продаже другого.

*Что делать? Разобраться с квалификацией и мотивацией своего персонала. Или разобраться с категориями товаров – кто за что отвечает. Достаточно ли закупщики мотивированы на такой результат, как продажа товаров?*

**7. Социальные и экологические факторы.** Погода, экология, эпидемии могут спровоцировать неожиданный высокий спрос на товар. Если лето выдалось очень жарким, то спрос на мороженое и прохладительные напитки может превысить предложение в несколько раз. Неожиданное отключение воды в районе провоцирует спрос на воду в бутылках. Во время эпидемии атипичной пневмонии спрос на респираторы в Китае подскочил в десятки раз! Такой дефицит носит характер вспышки и заканчивается так же резко, как и начинается.

*Что делать? Можно переждать – такие явления проходят быстро. Можно успеть отреагировать на спрос, быстро закупить требуемый товар и прилично заработать на возросшем спросе.*

### **Излишки товара. Способы реализации излишков.**

Излишний запас может быть:

- оборачиваемым, но слишком большим. Тогда имеет смысл в первую очередь снижать объем закупок этого продукта.
- иметь медленную оборачиваемость. В таком случае более правильно сначала снизить цену и стимулировать сбыт.
- «мертвым», то есть не продаваться совсем. Если расход товара за три месяца<sup>1</sup> не производился, то он попадает в категорию «мертвого». В таком случае можно попытаться произвести другие действия.

Но прежде, чем необходимые шаги будут предприняты, необходимо разобраться в причинах возникновения излишек:

1. *Несбалансированная цена* (цена слишком высока для данного рынка или для данного вида товара). Никто не будет переплачивать за товар или услугу, если цена на рынке уже установлена или превышает разумные пределы.

2. *Закончился срок годности или реализации.* Магазин реализует продукты питания и в том числе и скоропортящиеся товары (например, рыбу), или имеет в своем ассортименте товары с ограниченным сроком годности (бытовая химия, косметика). Непродажа его в необходимый срок приводит к образованию некондиционного товара. Он практически не подлежит дальнейшей переработке и реализации.

3. *Ошибки в прогнозах продаж.* Рассказывает закупщик одной из крупных торговых компаний: «Когда мы только начали закупать этот овощной сок, никто не знал, как он будет продаваться. Мы привезли на пробу партию и на удивление, она ушла очень хорошо. Тогда мы заказали еще три контейнера такого сока... И сели с полугодовым запасом – вдруг клиенты, которые сначала активно сок покупали, перестали его брать вообще, Распробовали и не понравился...». Закупка товара на «авось» и приводит к таким печальным результатам.

4. *Избыточная закупка.* Например, мы продаем в месяц 30-32 бутылок вина. Но покупаемая партия составляет 24 бутылки – такова минимальная упаковка со склада поставщика. Мы не можем купить меньше, и вынуждены закупать большее количество – 2 партии по 24 бутылки, что бы удовлетворить спрос. Если мы не стимулируем спрос на это вино, то очень скоро окажемся в ситуации избыточного запаса продукции.

5. *Товарный каннибализм* (появление одного товара вытесняет продажи другого). Компания с целью расширения ассортимента вела в ассортимент более дешевое молоко хорошего качества. Как следствие, упал спрос на молоко другой торговой марки, и через короткое время на складе оказался избыток этого товара.

6. *Изменение моды или вкуса потребителей.* Появление на рынке DVD-технологий вынесло приговор видеокассетным магнитофонам. В продуктах питания мода не меняется столь быстро, как на рынках промтоваров, но в качестве классического примера можно привести появившуюся, а затем стремительно сошедшую на нет моду на бульонные кубики. Сначала они пользовались большим спросом, затем потребитель «наелся» готовой еды и обратил свой взгляд в сторону здорового образа жизни. Одно время продукты из сои были очень популярны, но сейчас много информации о том, что часто генетически модифицированные компоненты встречаются именно в сое. Как следствие, спрос на сою и продукты, ее содержащие, резко упал.

---

<sup>1</sup> 3 месяца для продуктовой компании, если срок годности товара позволяет держать этот запас. Для промышленных товаров этот срок составляет 12 месяцев.

7. *Законодательные акты (запрещение на реализацию продукции)*. Запрет на реализацию мяса птицы в некоторых странах из-за угрозы эпидемии птичьего гриппа привел к тому, что миллионы тонн куриного мяса были переведены в излишки, а затем и в некондиционный товар. Введение цензуры на рекламу пива привело к спаду продаж

8. *Некомплектность товара, ошибочные пропорции при заказе комплектных товаров*. Как следствие, по одним товарам наблюдается дефицит, а по другим – излишек. Рассказывает директор одного овощного павильона: «Мы продаем овощи. Если мы ошибаемся с заказом картофеля и привозим меньше, то непременно на складе образуется излишек свеклы – этот товар, как правило, покупают вместе. Свекла отдельно от картофеля продается реже, а вот картофель могут продаваться и без свеклы».

9. *Резервирование в ожидании повышения спроса или цен* (в оптовых компаниях). Менеджеры могут выписывать дополнительные счета, что бы обезопасить себя на случай дефицита. Если отдел закупок не знает о таких фактах «резервирования», то поставка товаров на склад продолжается. Через короткое время оказывается, что товар находился в резерве не по запросу клиентов, а по воле продавцов и реальным спросом товар не обеспечен.

Конечно, можно найти тысячу причин для хранения на складе товарных запасов. Но необходимо понимать, что если товар не продается, то он не способствует возникновению прибыли, ради которой бизнес и существует. Закупленные товары – это связанные средства. Вы их вложили. И неважно, сколько сейчас стоят эти запасы – денег уже нет. И хотя это не самый лучший вариант – продать товар за копейки, но возможно, это лучше, чем верить, что в один прекрасный день клиент опомнится и купит все пыльные груды банок на складе. Не привыкайте к своим запасам! Цель сокращения запасов – избавиться от ненужных товаров по наиболее выгодной цене или с минимальными затратами. Это можно сделать по-разному:

1. *Распродажа со скидкой или глобальное снижение цены*.
2. *Стимулирование продающего персонала*. Можно назначить денежное или натуральное вознаграждение продавцам за продажу «неликвидов». Это особенно хорошо работает, если покупатель может выбирать между несколькими видами товаров.
3. *Продажа конкурентам по льготным ценам*. Возможно, у Вас просто избыток хорошо продающегося товара, а Ваш конкурент за углом остро в нем нуждается. Почему бы не попробовать?
4. *Акции по стимулированию спроса на данный товар* (искусственное создание спроса). Требуется дополнительных вложений в рекламу, но часто приносит хороший результат (например, провести дегустацию вин или оформить уголок гурмана, где вместе с вином будет выложен сыр и виноград)
5. *Создание искусственного дефицита*. Иногда достаточно лишь объявить о том, что в течение следующих двух недель не будет поставок товара (например, в связи с отпуском или праздниками). Это помогает оптимизировать запас, если товар имеет хорошую оборачиваемость, но закуплен в избытке.
6. *Возврат поставщику или производителю*. Лучший момент для такого рода переговоров в преддверии соглашения о закупке новой товарной линии или размещении крупного заказа на закупку. Случай из практики: «Мы только открыли магазин и воспользовались советом поставщика закупить партию дорогих вин. Оно не пошло, и в течение трех месяцев на наших складах хранился товарных запас этих вин на сумму почти 4000 долларов. За это время наши отношения с поставщиком развились и перешли на кредитную основу. В один прекрасный день мы обратились к нему с просьбой забрать обратно этот товар, который был нам столь некорректно навязан. Поставщик отказался. Тогда мы провели переговоры о том, что сможем гасить наши кредиты только при реструктуризации долга за счет этого вина. В итоге поставщик частями в счет нашего долга выкупил у нас эту партию». Естественно, этот способ хорош только для тех продуктов, которые могут храниться достаточно долгое время в подходящих условиях.
7. *Создание «комплектов»* (в социалистические времена это носило название «в нагрузку»). Залежалый товар дается в качестве бонуса или как подарок. Возможно и продажа избытка по принципу «два в одном» («при покупке двух банок горошка получаешь третью банку (или банку кукурузы) бесплатно!»).
8. *Продажа товаров собственному персоналу или использование на нужды компании*. В некоторых магазинах существует отдел кулинарии, куда переводится товар с подходящим к

концу сроком реализации. Главное здесь – строжайший контроль качества такой продукции, что бы ни в коем случае не нарушить реальных сроков реализации – последствия могут быть самые печальные. Одна известнейшая западная компания практиковала способ продажи сотрудникам товара с истекающим (ни в коем случае не истекшим!) сроком годности по символическим ценам. Однако вскоре злоупотребления (перепродажа на рынках) на этой почве стали столь явными и крупными, что эта практика была прекращена. Это способ избавления от излишков настолько же эффективен, насколько и опасен. Прежде, чем Вы к нему прибегнете, убедитесь, что Вы в состоянии контролировать всю цепочку движения товара.

9. *Осуществление благотворительных акций или пожертвований.* Отдайте товар тем, кто может в нем нуждаться. Вы не просто избавитесь от излишков, но и совершите доброе дело. Главное – об этом добром деле сообщить как можно большему количеству народа...
10. *Крайняя мера - выбросьте ненужную продукцию.* В конце концов, это более правильно, чем неделями на нее любоваться и тратить драгоценное место на складе. Но соблюдайте условия утилизации, что не получился «круговорот колбасы в природе»...

***Как видим, способов избавиться от товарных излишков достаточно. И делать это надо – хотя бы потому, что избыточный товарный запас требует значительных ресурсов компании – хранение на складе, замороженные средства, инвентаризации, учет и анализ и так далее. Наибольшую опасность избыток товара представляет для компании, если она находится на стадии внедрения на рынок или на стадии выживания – то есть тогда, когда более всего нужны ресурсы и средства. Если для компании внешняя среда менее важна, чем решение проблем внутри, то излишки могут стать смертельно опасными для нее.***

#### **Использованная литература:**

1. *Шрайбфедер Дж.* Эффективное управление запасами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. *Лайсонс К., Джиллингем М.* Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. – М.: Инфра-М, 2005.
3. *Боутеллир Р., Корстен Д.* Стратегия и организация снабжения. – М.: КИА Центр, 2006.