

## 4.6. Gospodarka zapasami

**Zapasy towarowe** w punktach sprzedaży detalicznej – wszystkie towary zgromadzone w sklepie, czyli znajdujące się w sali sprzedażowej i na zapleczu.

**Zapasy towarowe** gromadzi się w celu zabezpieczenia ciągłości i rytmiczności sprzedaży oraz zapewnienia konsumentom asortymentu umożliwiającego swobodę wyboru przy zakupie, zgodnie z potrzebami, upodobaniami i gustami.

Towary stają się zapasami w momencie przyjęcia przez sklep, a przestają nimi być w momencie sprzedaży. Są uzupełniane w miarę ich zmniejszania się w wyniku sprzedaży.

Kierownicy sklepów powinni oceniać stan zapasów w powiązaniu z wielkością sprzedaży. Wielkość zapasów towarowych ulega ciągłym zmianom, ale powinny się one mieścić w określonych granicach, ponieważ zbyt małe zapasy mogą spowodować okresowe braki towarów, obniżenie obrotu oraz dostawy interwencyjne. Zbyt duże zapasy są też niekorzystne dla sklepu, blokują przepływy pieniężne oraz zajmują powierzchnię, powodując zwiększenie kosztów magazynowania; często są przyczyną powstawania zapasów trudno zbywalnych, zwanych **zastoinami**. Prawidłowe kształtowanie zapasów polega na znalezieniu takiego rozwiązania, które zapewniłoby nieprzerwaną i rytmiczną pracę sklepu, bez gromadzenia nadmiernych zapasów.

Wszystkie działania sklepu, które prowadzą do utrzymania właściwego poziomu i jakości zapasów nazywamy **gospodarką zapasami**.

Przy prawidłowej gospodarce zapasami należy wziąć pod uwagę:

- interes konsumenta (ciągłość sprzedaży i duży wybór towarów);
- interes sklepu (szybka rotacja towarów, niskie koszty handlowe).

Gdy następuje szybka rotacja towarów, handlowcy mogą obracać środkami finansowymi, kupując kolejne towary lub przeznaczając je na spłatę kredytów bankowych zaciągniętych na działalność handlową. Zastój w obrocie towarami powoduje zamrożenie środków finansowych, uniemożliwia spłatę zobowiązań.

Wielkość zapasów towarowych ustalana jest indywidualnie przez każdy sklep, z uwzględnieniem:

- popytu, jego natężenia w czasie;
- posiadanych środków finansowych;
- odległości od źródeł zakupu;
- częstotliwości dostaw;
- powierzchni oraz wyposażenia sklepu w urządzenia techniczne;
- sprawności funkcjonowania transportu dostarczającego towary;
- właściwości fizykochemicznych towarów;
- wielkości i struktury asortymentowej sprzedaży.

Sklep znajdujący się blisko źródeł zakupu może mieć częste dostawy, czyli umożliwia utrzymanie mniejszych zapasów, w przeciwieństwie do sklepów położonych w znacznej odległości od dostawcy. Te ostatnie powinny mieć duże zaplecze magazynowe wyposażone w urządzenia techniczne, np. chłodnie, pozwalające na utrzymanie właściwej jakości dużych zapasów towarów.

Sklepy sprzedające artykuły o krótkiej trwałości (szybko się psujące) muszą na bieżąco dostosowywać zapasy do zapotrzebowania konsumentów.

Na wielkość zapasów wpływają również wielkość sprzedaży i jej struktura asortymentowa. Im większa sprzedaż, przy niezminionej częstotliwości dostaw, tym większe powinny być zapasy. Aby zapewnić ciągłość sprzedaży i maksymalne obroty, szczególnie ważne jest, by gromadzić zapasy zgodnie z potrzebami klientów, w zależności od mody i sezonu.

#### 4.6.1. Klasyfikacja zapasów towarowych

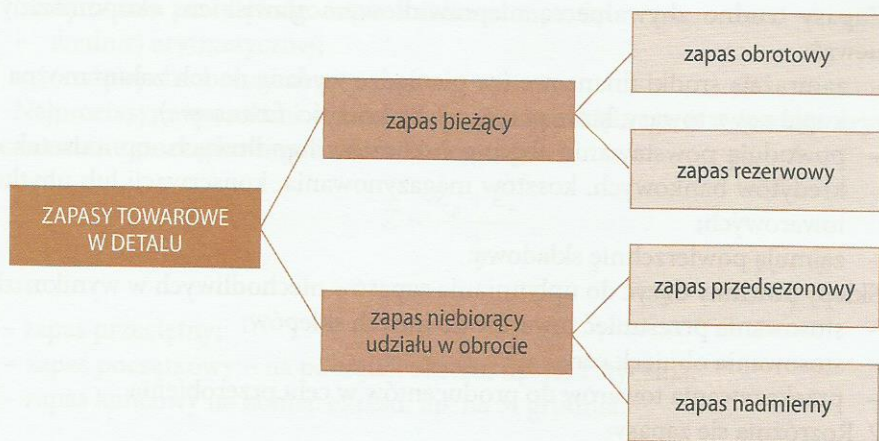
Zapasy można klasyfikować według różnych kryteriów.

1. Podział zapasów towarowych według rodzajów przedstawia ryc. 28.

**Zapasy bieżący** zapewnia ciągłość sprzedaży i obejmuje zapasy:

- obrotowe;
- rezerwowe.

**Zapasy obrotowy** określa ilość towarów, jaka jest potrzebna od dnia dostawy do dnia poprzedzającego następną dostawę, czyli wielkość zapasów, która zapewni ciągłość sprzedaży i maksymalne obroty. Zapas ten jest największy w dniu dostawy, maleje w wyniku sprzedaży do wielkości zapasu rezerwowego.



Ryc. 28. Klasyfikacja zapasów towarowych według rodzajów

**Zapas rezerwowy** utrzymywany jest na wypadek zwiększonych zakupów lub opóźnień w dostawach. Jeżeli dostawy towarów do sklepu X odbywają się co 7 dni, a rezerwę należy utrzymywać na 3 dni, to zapas bieżący powinien zapewnić na ten czas ciągłość sprzedaży.

Zapas bieżący jest sumą zapasów: obrotowego i rezerwowego.

Druga grupa – **zapasy niebiorące udziału w obrocie towarowym**. Wyróżnia się zapasy:

- przedsezonowe;
- nadmierne.

**Zapas przedsezonowy** gromadzi się w magazynach hurtowych lub na zapleczu sklepu w związku z sezonowością potrzeb konsumentów, by zaspokoić przyszłe – sezonowe potrzeby oraz w razie sezonowej produkcji (np. zapasy ziemniaków, warzyw i owoców na zimę).

**Zapas nadmierny** – zwany trudno zbywalnym lub zastoiną towarową – tworzą towary, które nie znalazły nabywcy przez długi czas, np. rok, mimo stosowania różnych form aktywizacji sprzedaży typu kiermasz, sprzedaż z bonifikatą, odpowiednia reklama.

Przyczynami tworzenia się zapasów trudno zbywalnych mogą być:

- zła jakość towarów;
- zbyt wysoka cena;
- niespodziewana zmiana popytu (np. zmiana trendów w modzie);
- strata wartości użytkowej w wyniku niewłaściwego przechowywania;
- niewłaściwe zamawianie towarów (np. rozmiary niedostosowane do potrzeb);
- nieumiejętne stosowanie reklamy i aktywizacji sprzedaży;
- zamawianie zbyt dużej ilości towarów.

Zapasy trudno zbywalne są nieprawidłowym zjawiskiem ekonomicznym, ponieważ:

- zamrażają środki finansowe (za pieniądze wydane na ich zakup można by kupić nowe towary, które przyniosłyby korzyści finansowe);
- powodują powstawanie zbędnych kosztów handlowych, np. odsetek od kredytów bankowych, kosztów magazynowania, konserwacji lub ubytków towarowych;
- zajmują powierzchnię składową.

Sklepy powinny dążyć do upłynniania zapasów niechodliwych w wyniku:

- stosowania przesunięć towarów do innych sklepów;
- stosowania obniżek cen;
- przekazywania towarów do producentów w celu przerobienia.

2. Rozróżnia się zapasy:

- według celowości i uzasadnienia ekonomicznego:
  - **prawidłowe**, w skład których wchodzi zapasy bieżące i przedsezonowe;
  - **nieprawidłowe**, czyli zapasy trudno zbywalne, przekraczające zapasy maksymalne, które są dużym obciążeniem dla przedsiębiorstwa handlowego;
- z punktu widzenia wielkości (stanu):
  - minimalne;
  - maksymalne;
  - przeciętne.

**Zapas minimalny** -  $Z_{\min.}$  - stanowi najmniejszą wielkość towaru, jaka powinna znajdować się w sklepie, by zapewnić ciągłość sprzedaży i możliwość wyboru. Jest to stan zapasów towarowych w dniu przed dostawą ich do sklepu; przy właściwym zaopatrzeniu zapas minimalny równa się zapasowi rezerwowemu.

**Zapas maksymalny** -  $Z_{\max}$  - stanowi największą wielkość towarów uznaną za właściwą. Przekroczenie tej wielkości może przyczynić się do powstania zapasów nadmiernych. Zapas maksymalny występuje w sklepie w dniu przyjęcia towarów:

$$Z_{\max} = Z_{\min.} + D$$

gdzie:

$D$  - dostawa.

Zapas maksymalny obniża się w miarę sprzedaży towarów.

**Zapas przeciętny (średni)** -  $\bar{Z}$  - stanowi średnią wartość towarów znajdujących się w sklepie w danym okresie. Zapas przeciętny jest większy od zapasu minimalnego i mniejszy od zapasu maksymalnego.

$$Z_{\min.} < \bar{Z} < Z_{\max}$$

- zapas towarów na dzień 31.03. 3620 zł
- zapas towarów na dzień 30.06. 2780 zł
- zapas towarów na dzień 30.09. 3450 zł
- zapas towarów na dzień 31.12. 2700 zł

Należy obliczyć zapas przeciętny według poznanych sposobów.

1. Obliczenie  $\bar{Z}$  metodą średniej arytmetycznej dwóch stanów:

$$\frac{2840 \text{ zł} + 2700 \text{ zł}}{2} = 2770 \text{ zł}$$

2. Obliczenie  $\bar{Z}$  metodą średniej arytmetycznej wszystkich stanów:

$$\bar{Z} = \frac{2840 \text{ zł} + 3620 \text{ zł} + 2780 \text{ zł} + 3450 \text{ zł} + 2700 \text{ zł}}{5} = 3078 \text{ zł}$$

3. Obliczenie  $\bar{Z}$  metodą średniej chronologicznej:

$$\bar{Z} = \frac{\frac{1}{2}2840 \text{ zł} + 3620 \text{ zł} + 2780 \text{ zł} + 3450 \text{ zł} + \dots + \frac{1}{2}2700}{5 - 1} = 3155 \text{ zł}$$

Odpowiedź: Zapas liczony średnią chronologiczną jest największy, a metodą średniej arytmetycznej najmniejszy.