

23 апреля 2020

Как помочь закупкам в кризис

Рост продаж, переход в онлайн, изменение курса, нагрузка на цепи поставок – закупки в России выдерживают нештучную нагрузку в период пандемии. Как минимизировать негативные последствия изменений, рассказывает Татьяна Москвитина, руководитель направления «Управление запасами» ГК «КОРУС Консалтинг». Многие компании успели пережить встряску 2008 и 2014 годов. Но этот кризис отличается от предыдущих. Он имеет большую глубину, так как нарушает социально-экономические связи - и потому сильно влияет на падение спроса во всем мире. Ситуацию в России также усугубляют резкое падение стоимости нефти и продолжающие свое действие санкции.



КРИЗИС 2020 ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПРЕДЫДУЩИХ

	2008-2009	2014-2015	2020-
Причины	Ипотечный кризис США	<ul style="list-style-type: none"> Снижение цен на сырье Введение санкций 	<ul style="list-style-type: none"> Снижение цен на сырье Коронавирус
Беспокойство¹	Экономика	Экономика	Здоровье ²
Каналы информации	ТВ, интернет, радио, соц. сети, газеты/ журналы		
Каналы FMCG-торговли	Офлайн	Офлайн	Офлайн и онлайн
Затронутые сферы	Финансы и инвестиции, производство, недвижимость, торговля, туризм и др.		
Третичный сектор, %³	60,6%	63,2%	63,5%
Возможности для бизнеса	Консолидация рынка	Рост импортозамещения	?

Источники: 1- Nielsen Consumer Confidence Index; 2- Опрос «Covid-19 wave 0», 9-15 марта 2020 г (N=1000); 3- Росстат, % от валовой добавленной стоимости



Несмотря на печальные цифры, кризис – лучшее время для роста компании и увеличения доли рынка. В разгар экономического кризиса 2015 года крупнейший в России ретейлер X5 Retail Group открыл рекордное в масштабах страны число магазинов. Волна импортозамещения и пустые полки магазинов обернулись бурным ростом производства сыров: по данным Росстата, промышленное производство сыров и сырных продуктов в России за январь-декабрь 2015 года выросло на 17,1%.

Текущий кризис уже начал приносить плоды. Ретейлеры массово увеличивают закупки и стараются оперативно ликвидировать последствия колоссального роста продаж. Расходы россиян растут, в годовом выражении типичная российская семья сейчас тратит почти на 20% больше денег, чем в докризисный период. Не удивительно, что закупочный процесс в компаниях переживает серьезное испытание и сталкивается с целым рядом проблем.

Приспособиться к удаленной работе

Процесс снабжения очень часто ассоциируется с присутствием в офисе (на складе, в торговом зале) и не всегда входит в список тех сфер, которые быстро переводят на удаленку. Тем не менее сложная эпидемиологическая ситуация повлияла и на этот сегмент.

Менеджеров по закупкам и бренд-менеджеров переводят на работу из дома – к счастью, современный ИТ-рынок уже успел подготовить варианты решения. Наибольшую популярность набирают облачные сервисы автозаказа и прогнозирования, которые справляются с десятками тысяч заказов за пару часов, даже когда под рукой у специалиста нет мощного компьютера, и

позволяют решать рабочие задачи в ситуации нестабильности.

Пересмотреть стратегию закупок Вспышка коронавируса заставила аналитиков Economist Intelligence Unit (EIU) пересмотреть прогнозы роста для крупных экономик. В рецессию войдет существенное количество стран «большой двадцатки», включая Россию – для отечественного рынка прогнозируется спад 2%. Во второй половине года многие экономики начнут восстанавливаться, если только не произойдет новая вспышка эпидемии коронавируса, считают в EIU.

Все это может отразиться на новой стратегии закупок. Пересмотр категорий товаров, введение новых, не продаваемых ранее, подготовка товарной матрицы для онлайн-продаж – все эти решения ретейлерам необходимо принимать прямо сейчас, чтобы, в идеале, не просто приспособиться к кризису, но и шагнуть в новое «послекоронавирусное» будущее.

Некоторые ретейлеры уже занимаются поиском дополнительных поставщиков, способных обеспечить товарами выросший спрос потребителей. Параллельно с этим происходит замена иностранных поставщиков. И если первоначально речь шла преимущественно о замене китайских производителей, то сейчас предпочтение в целом отдается поставщикам из России и ближнего зарубежья.

Перераспределить бюджет

В обычной ситуации перезатаривание – допустимый способ обеспечить необходимый уровень сервиса. Сейчас приоритеты компаний смещаются. Обратные средства сокращаются, важно закупать товары, которые быстро

принесут прибыль.

Производители зафиксировали падение спроса на овощи – покупатели запасаются продуктами долгосрочного хранения, отдавая предпочтение крупам и макаронным изделиям. Учитывая, что срок хранения овощей довольно ограничен, логично при закупке потратить средства на ходовой товар, чтобы быстро продать его и получить средства на новые закупки. И в текущей ситуации важным становится максимальная автоматизация этого процесса, которая минимизирует влияние человеческого фактора.

Работать над эффективностью менеджеров

В условиях кризиса важны экспертиза и уровень подготовки менеджеров по закупкам. Но не у всех есть опыт принятия решения о закупке в режиме ограниченного бюджета. Поэтому компаниям стоит внимательно оценить готовность своих специалистов и при необходимости вызвать «скорую помощь»: инструменты, предоставляющие аналитику, сервисы автозаказа в режиме реального времени.

Более того, в условиях неопределенности у бизнеса нет времени распыляться на изобретение велосипеда — готовые инструменты способны сэкономить немало сил, сократив затраты уже в первые месяцы после запуска сервиса. К примеру, быстрых результатов удалось добиться [башкирской продуктовой сети «Корзинка»](#). В прошлом году компания столкнулась с активной экспансией федеральных ретейл-сетей в регионы – в таких условиях ручное управление закупками приводило к серьезному замораживанию денег и мешало развитию. За 2 месяца использования

облачного сервиса запасы снизились на 40% при сохранении уровня продаж. Это позволило повысить оборачиваемость товаров на складах и высвободить значительные оборотные средства.

Думать о завтра

Очевидно, что всеобщая паника вызвала взрывной спрос. По подсчетам X5 Retail Group, россияне закупили продукты на 3,5 месяца вперед. Вместе с тем, в отличие от фуд-ритейла, многие другие сегменты рынка претерпевают падение спроса. На какие категории товаров и услуг продолжится рост спроса и как долго это продлится, большой вопрос. На что опираться при прогнозе спроса? Предсказать это пока не способен ни один искусственный интеллект. Но это не значит, что нужно бросать все силы на решение локальных тактических проблем и забывать о стратегических задачах, которые помогут выжить в новом будущем, которое наступит после пандемии.

Компанию Brandpool East – продавца европейских брендов одежды, обуви и аксессуаров – кризис застал на стадии активного развития. Помимо интернет-магазина компания открывала розничные точки продаж и работала над оптимизацией процессов: повышением управляемости, переходом на новую учетную систему, автоматизацией закупок. С приходом пандемии планы пришлось срочно пересматривать и выстраивать новый план работы.

Компания оперативно закрыла офлайн-магазины и сделала больший упор на интернет-продажи. Но не стала замораживать текущие проекты. Она придерживается мнения, что ситуация дает дополнительные временные ресурсы, чтобы подготовить бизнес к выходу из кризиса. Сейчас в компании активно реализуется проект по подключению к облачному сервису

автозаказа, который поможет автоматизировать закупки прямо сейчас и оперативно реагировать на неопределенность спроса.

Кризисы происходят постоянно, и каждый раз они перезапускают все процессы. Те компании, которые хотят не просто сохранить доходы, но и развиваться, должны переформатироваться и подготовиться к новому облику рынка. Экономика восстановится, но это будет уже совсем другая экономика. И прямо сейчас, как писал Льюис Кэрролл, «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее».

Источник: MarketMedia

