

16 октября 2019

## Как справиться с кризисом роста

Многим знакома ситуация: обороты увеличиваются, а доходы сокращаются. В ритейле причина этого чаще всего — в неграмотном списании продуктов, затоваривании большими неликвидными остатками. Своим опытом выхода из такой ситуации делится Антон Девярых, директор по развитию уфимской сети «Корзинка».

В нашей сети три магазина, которые за последний год довольно сильно выросли, и мы планировали в кратчайший срок открыть еще три магазина. В период роста мы не замечали финансовых трудностей, но в один прекрасный момент поняли, что свободных денег у нас нет, и даже банковский овердрафт исчерпан. Так в нашей жизни наступил период, который заставил системно разобраться в возникшей проблеме. В нашем случае оказалось, что нужно просто научиться считать и максимально исключить человеческий фактор.

### На ручном управлении

Небольшие продуктовые магазины и сети в большинстве случаев управляют заказами товаров вручную. Однако, к сожалению, у администраторов магазинов не всегда достаточно квалификации и времени на сложные расчеты. Знакома ситуация? Поставщик звонит в магазин, а администратору нужно бежать к кассе, общаться с возвратом товара от покупателя или расставлять продукты на полках. В этих условиях он ничего не может сообщить поставщику, кроме как «сделайте как вчера».



Так работали и мы. Конечно, в таком режиме ни о каком интеллектуальном планировании не могло быть и речи: товары накапливались в магазине, уходили в «просрочку». На какое-то время я решил стать сам управляющим магазином — активно подключался к процессу, просил сфотографировать витрины, спрашивал, почему заказываем тот или иной товар, пытался разбить заказы на части, уменьшая количество «замороженных» денег. Ситуация немного улучшалась, но временно — как только я переключался на другие задачи или магазины, опять начинались сбои.

Параллельно изучая опыт больших продуктовых сетей, я пришел к выводу, что нам нужно полностью исключить из процесса закупок человеческий фактор. В тот момент мы работали в 1С, она вполне хорошо автоматизирует финансовый учет, но не дает возможности эффективно управлять запасами. Остатки товаров в системе определялись «по среднему». Не было функциональности для управления сложными цепочками поставок, например, когда товар заказывается не на следующий день, а через неделю, а до этого планируются другие поставки. Тогда я подумал, что даже в такой небольшой сети, как наша, стоит автоматизировать процессы, связанные с заказом товаров: просчитал несколько вариантов, изучил опыт коллег, в том числе и из крупных сетей, решил попробовать один известный [облачный сервис](#), который может масштабироваться вместе с ростом числа магазинов.

## Как мы разморозили деньги

Что произошло после интеграции нашей учетной системы 1С с облачным сервисом, позволяющим делать автозаказы? У нас появилось свободное время, снизились запасы на складах, мы начали понимать сумму остатков,

которые есть в каждом магазине. В отчетах появились данные об оборачиваемости товаров на складах, с их помощью мы смогли решить проблему постоянной нехватки денег для выплат поставщикам.

Что еще мы смогли: точно посчитали наши товарные остатки, обеспечили ликвидность склада (сейчас прямо в системе красным отмечены те товары, которые плохо продаются), увидели свои ошибки (со штрихкодами и другие), проанализировали матрицы ассортимента поставщиков и выявили неликвид. Владея, наконец, точными данными о ситуации в магазинах, мы начали проводить акции, усиливать позиции популярных товаров.

Также мы смогли сделать оборачиваемость каждого склада равной одной неделе. Видя все отсрочки от поставщиков в системе, я наконец получил возможность считать, сколько денег и на какой срок мне потребуется.

## Реальные планы

В общем, спустя полгода наша цель по открытию новых магазинов стала гораздо более достижимой. Теперь нам не нужны большие собственные инвестиции или кредитные деньги, нам нужно лишь помещение и оборудование. Благодаря системе автозаказа в момент открытия нового магазина, когда требуется вложить средства в закупку товаров, мы можем договориться со всеми поставщиками о требуемых нам сроках отсрочки, экономя тем самым свои средства. В итоге оказалось, что, разобравшись с фундаментальной математикой и исключив человеческий фактор в процессе закупок, мы получили инструмент для органического роста. А были практически на грани закрытия сети.

Значит ли это, что скоро люди станут не нужны в ритейле? К сожалению, или счастью, в нашем бизнесе остается еще много пространства для принятия решений человеком. Существуют такие банальные вещи, как сезоны, будни/выходные и погода: если на улице жара — то в Уфе растет спрос на кумыс или квас, если дождь — то все сидят по домам и много товаров вы не продадите. Возможно, когда-нибудь нейронные сети и искусственный интеллект помогут нам этим управлять. Я лично этого очень жду.

*Источник: MarketMedia*