

15 марта 2019

Как управлять складскими запасами: из центра или на местах

Какой подход к управлению запасами торговой сети использовать — централизованный или децентрализованный, рассказывает Татьяна Москвитина (ГК «КОРУС Консалтинг»).

Однозначного ответа на вопрос, как управлять складом, нет, но у каждого из вариантов есть свои приверженцы и истории успеха. Практика показывает, что обе модели жизнеспособны. Рассмотрим каждую в отдельности.

Децентрализованное управление запасами

Децентрализованное управление запасами встречается довольно часто и подразумевает, что решения о закупках принимаются работниками на местах (в точках продаж или региональных структурах). В такой модели большую роль играет опыт специалиста по закупкам и его знание локального рынка: какой товар ходовой, а какой нет, специфика поставщика, договоренности и т.д.

Главное преимущество такого подхода в том, что магазины могут самостоятельно принимать решения о закупках и оперативно реагировать на местные изменения. Однако обособленность принимаемых решений и отсутствие контроля порой негативно отражаются на общей прибыльности



бизнеса.

Вот лишь несколько типичных примеров из практики торговых сетей, работающих по децентрализованной модели закупок.

Переизбыток товара

Конец отчетного периода. Для выполнения плана поставок, пользуясь личным контактом, поставщик договаривается с закупщиком о дополнительных поставках некоторого количества палет товара — «все равно уйдет». В результате чего складывается ситуация, когда к концу квартала наш обособленный магазин переполнен лимонадом, но имеет недостаточное количество ходовых позиций (молоко и хлеб) из-за ограниченности бюджета на закупки. В данном случае торговая сеть недополучает прибыль: денежные средства замораживаются в запасах, а упущенные продажи из-за отсутствия товара достигают до 30% выручки. Компания также косвенно теряет деньги из-за неэффективного использования складской и торговой площади.

Пустые прилавки

Распределительный центр или склад отгружает товары по заказам магазинов. Торговая сеть не использует централизованную систему управления запасами. В преддверии высокого спроса закупщик из магазина А решил подстраховаться: сформировал заказ ходовых позиций со значительным запасом и вывез со склада большую часть товара. А поставщик товара на склад затянул с отправкой заказа, и склад недополучил товар в необходимом количестве — прилавки оказались пустыми.

В то же самое время в продуктовой сети, использующей централизованный автозаказ, сложилась другая ситуация: новый работник по ошибке заказал необоснованно большую партию дорогостоящего алкоголя на сумму более 1 млн руб. В торговой сети использовалась система автозаказа, были настроены бизнес-процессы и ограничения по категориям и пользователям. В результате некорректный заказ был отслежен системой и не пропущен поставщику. Он был скорректирован специалистом, а торговая сеть получила оптимальное количество товара.

Конечно, велика вероятность, что и при отсутствии системы автозаказа поставщик не обеспечил бы партией алкоголя на 1 млн руб. Но до той поры, когда ошибка обнаружится, закупщики потеряют время. Это, в свою очередь, может отразиться на выручке, особенно в период высокого сезона.

Централизованное управление запасами

Потребность в централизованном заказе есть далеко не у всех торговых сетей. Как правило, автозаказ оправдывает себя в случаях, когда в закупках задействованы несколько человек, магазинов, складов, появляются категорийные менеджеры или отдельные закупщики в каждом регионе.

С появлением централизованного автозаказа торговая сеть получает ряд дополнительных преимуществ и инструментов управления:

- единый регламент закупок и формирования заказов во всех точках продаж, складах, регионах;
- централизованное управление и контроль закупок на всех уровнях формирования заказов;

- доступ к актуальной информации, данных анализа эффективности для принятия стратегических решений;
- тиражирование стандартов на все филиалы;
- стандартизация процессов и сокращение влияния человеческого фактора;
- возможность расчета разных сценариев закупок для всей торговой сети, полный или частичный пересчет заказов с учетом изменений параметров, новых входных данных об остатках и продажах;
- управление доступом, правами пользователей и отслеживание их действий в системе.

Сколько стоит внедрить технологии на складе

Автоматизация процессов позволяет ретейлерам существенно сократить затраты. Сегодня даже небольшие торговые компании имеют доступ к качественным ИТ-инструментам для управления запасами. Модель SaaS (Software as a Service, программное обеспечение как услуга) помогает избежать дорогостоящего внедрения и попробовать разнообразные решения с минимальными рисками.

Зачастую системы централизованного автозаказа доступны по модели ежемесячной подписки. Подключение к подобным сервисам займет от двух недель до месяца, а ежемесячная абонентская плата будет варьироваться от 18 тыс. до 600 тыс. руб. в зависимости от типа решения и количества точек, участвующих в анализе.

Будьте готовы к тому, что для создания централизованной модели управления закупками потребуются обучение персонала и применение



административных рычагов — регламентов и контроля соблюдения новых стандартов всеми участниками процесса.

По нашей оценке, благодаря автоматизации торговые сети могут сэкономить до 30% бюджета на закупки уже на второй-третий месяц после подключения и полноценной настройки правил в системе.

Но важно понимать, что само по себе внедрение системы или подключение к сервису не станет волшебной кнопкой и не решит всех проблем одним фактом появления инструмента в руках закупщика. Для автоматизации процесса закупок прежде всего необходимо организовать сбор и единое хранение информации об остатках и продажах со всех точек продаж, складов. Обычно эту функцию выполняет учетная система: между ней и сервисом настраивается обмен данными.

Чтобы новое решение максимально вписалось в уже существующий ИТ-ландшафт и не стало пятым колесом в отлаженной системе, необходимо обратить внимание на опыт поставщика. Перед тем-как заключать контракт, проверьте, насколько эффективными были его интеграционные проекты и проекты автоматизации ретейла.

Источник: РБК Pro