

10 февраля 2022

Как выжать из запасов максимум: пример трех отраслей

Крупный онлайн-ритейлер, производитель упаковки, поставщик арматуры — какого бы формата ни был бизнес, ему необходимо управлять товарами: не допускать отсутствия на складе или излишней заморозки денег в перезатарках. Единицы на складе могут стать как активом для достижения успеха, так и балластом на пути к развитию. Александра Москаленко, руководитель направления «Управление запасами» ГК «КОРУС Консалтинг», рассказывает, с какими сложностями при управлении запасами сталкивается бизнес в разных отраслях и как их преодолеть.

Зачем бизнес автоматизирует запасы

Цель управления запасами — найти баланс между количеством запасов и спросом, и держать на складе ровно столько товаров, сколько нужно в данный момент. Часто процессам управления товарами начинают уделять внимание, когда с ними уже что-то идет не так. В каких случаях бизнесу пора задуматься об оптимизации:

- Начинаются проблемы с затовариванием склада, появляется большая доля списаний, нехватка оборотных средств.

- Бизнес понимает, что закупки организованы неэффективно, и на этих процессах теряются время и средства.
- Компания планирует увеличить количество SKU, развивать бизнес, расширять географию или развивать дистрибуторскую сеть. И при этом видит, что непорядки с закупками тормозят рост.
- Возникает необходимость проведения корректировки по сезонности товаров, по тренду и возможность автоматической оценки необходимого страхового запаса.
- Увеличивается объем расчетов, и менеджер вместо «менеджерской» работы с поставщиком, занимается арифметикой в Excel.
- Растет роль ошибки в расчетах: корректировки на 2% при заказе товаров не слишком критичны на обороте в 100 000 рублей, но когда он достигает миллионов, то даже минимальные неточности в оценке количества — это либо недостаточно заказанный товар и упущенные продажи, либо замороженные на складе оборотные средства.

Как бизнес различных форматов справляется с упущенным продажами, перезатаркой и высоким процентом списаний при помощи оптимизации запасов, рассмотрим на примерах российских компаний.

Упущенные продажи розничной сети

«Калина-Малина»

У розничных сетей часто ощутимо стоит вопрос заказов скоропорта и большого количества списаний. Например, у компании «Калина-Малина» — собственной торговой сети кемеровского производителя колбас и мясных

деликатесов «Крестьянское хозяйство Волкова А. П.», работа с запасами вызывала такие проблемы:

- планирование заказа велось в полуручном режиме и отнимало много времени у сотрудников;
- малейшая ошибка в закупках приводила к ощутимым финансовым потерям;
- при недостатке товара возникали упущенные продажи;
- заказывали слишком много скоропорта, который приходилось списывать.

Решение

Компания решила автоматизировать процесс управления запасами. Необходимо было сделать это оперативно и без дополнительных вложений, так как бизнес активно рос, открывались новые торговые точки. Выбрали сервис подписочной модели: это позволило оперативно автоматизировать расчет потребностей в товарах и формировать итоговые заказы поставщику. Сначала система работала в тестовом режиме, а через месяц ее масштабировали на всю сеть — более 100 магазинов.

В результате рост выручки по разным магазинам достиг 37%, показатели out-of-stock снизились на 30%, а списания уменьшились на 8%. Также удалось высвободить половину рабочего времени сотрудников, участвующих в закупках, и перераспределить его на задачи в торговых залах. Компания продолжила масштабирование, а работа с запасами стала ее конкурентным преимуществом.

Перезатарки у поставщика упаковки

«СоюзУпак»

Производители также сталкиваются с вопросами организации работы с запасами. Например, крупный поставщик упаковочных материалов «СоюзУпак», в ассортименте которого много сезонных товаров, решил открыть новые точки. В процессе компания обнаружила, что для эффективного масштабирования необходимо пересмотреть работу с запасами:

- большой объем средств был заморожен в сезонных товарах, которые хранились на складе;
- склад был затоварен из-за полуручного процесса закупок: сотрудники не анализировали динамические показатели;
- несбалансированный товарный запас проводил к образованию неликвидов и уменьшению оборачиваемости.

Решение

В качестве инструмента сеть выбрала систему автозаказа, которая позволила централизованно управлять формированием заказов и настройками по каждому поставщику с учетом: удаленности складов, частоты и лимитов отгрузок, сроков, сезонных и внутринедельных коэффициентов.

В результате сервис оптимизировал время расчета по ключевым партнерам на 40% и ускорил передачу заказов на склад отправителя. Кроме того, бизнес улучшил показатели по товарным запасам, а также минимизировал влияние

человеческого фактора, что позволило эффективнее подстраиваться под спрос.

Медленное реагирование у поставщика арматуры

«Проконсим»

Еще одна из возможных проблем — медленный ответ компании на внешние стимулы. С этим столкнулся, например, «Проконсим» — комплексный поставщик трубопроводной арматуры, инженерных систем, сантехники и отопительного оборудования:

- большое количество складских площадей усложняло контроль за оборачиваемостью и приводило к завышенным запасам;
- дочерние склады в разных точках РФ усложняли контроль за перемещениями товаров между ними, что приводило к образованию излишков;
- значительный объем денежных средств был заморожен в не оборачиваемой продукции;
- заказы планировали в полуручном режиме, что приводило к появлению неточных прогнозов и влекло за собой ошибки и несвоевременность выполнения.

Решение

С ростом бизнеса возникла необходимость быстрее реагировать на изменения спроса, чтобы своевременно пополнять товары в

распределительных центрах. Добиться результата помогла автоматизация управления запасами.

После первых месяцев тестирования бизнес провел несколько важных организационных изменений, перераспределил нагрузку и обязанности персонала в отделе закупок. Компания полностью отказалась от расчетов в Excel-таблицах для пополнения центрального склада, а организацией расчетов заказов теперь занимается всего один сотрудник. Анализ спроса и планирование запасов проходят значительно быстрее — экономя до 30% времени, которое тратилось на эти задачи ранее.

Залогом успешного управления запасами для интернет-магазина и других ритейлеров является максимально точное прогнозирование спроса: на уровне отдельных SKU, в рамках каждого конкретного распределительного центра, склада или точки продаж. Чтобы бизнес мог активно развиваться и масштабироваться, компания должна быть уверена, что ей хватит товаров, и работа с ними организована верно. Для этого нужно анализировать большие объемы данных, учитывать все факторы влияния на спрос, составлять расписания поставок и отгрузок. Эти задачи можно автоматизировать при помощи систем автозаказа, которые помогут компании выйти на новый уровень оптимизации управления закупками.