

01 марта 2005

Три проблемы в управлении запасами категории «фреш» и их решения

Такие продукты формируют значительный объем продаж и регулярно возвращают потребителя в магазин за новой покупкой. Сети понимают это и расширяют выбор продукции с коротким сроком годности.

Сеть «Пятерочка» открывает в Иркутске сразу восемь новых магазинов, где «фреш» составляет 40% ассортимента. В сети дискаунтеров «Да!» категория также составляет 40%, и список позиций продолжает расширяться.

Но вместе с тем экстра-свежие продукты являются одними из самых сложных в работе. Категория «фреш» требует особо качественной логистики, ведь цена ошибки слишком высока. О том, с какими проблемами сталкиваются ритейлеры, и каковы пути их решения, рассказывает Александра Москаленко, руководитель направления «Управление запасами» ГК «КОРУС Консалтинг».

Верное планирование

Планировать закупки «фреша» непросто. Избыток продукции приводит к высокому проценту списаний из-за просрочки, нерегулярный или недостаточный заказ — к дефициту товара. Причиной чаще всего становится отсутствие системности в работе с запасами: большинство операций в торговых сетях по-прежнему осуществляется «на глаз», решения принимаются на основе экспертизы и опыта нескольких сотрудников. Это не

позволяет учитывать при закупке достаточное количество факторов: сезонные колебания спроса, затраты поставщиков, сроки годности, акции, упаковки, кратность заказа, товары-заменители, графики доставок, а также местоположение поставщика. В итоге сети регулярно платят за ошибки, возникшие в результате неверного планирования. В числе таких ошибок — отсутствие гибкой политики работы с поставщиками.

Решение: Для каждой категории товаров логично выбирать разные типы закупок: для тех, где цена в коротком диапазоне времени часто меняется, работать с проверенными поставщиками с зафиксированными условиями и ценами, для остальных — в формате транзакционной закупки или СПОТ-сделок с быстрой оплатой и быстрой отгрузкой товара. Грамотный выбор поставщика позволяет не только закупать товары выгодно, но и избегать перезатарки или дефицита: не нужно покупать товар впрок, так как можно быстро пополнить запасы.

Хорошим примером подобной оптимизации закупок является опыт сети «Вкусвилл». Товарную матрицу из 2500 позиций, 75% которой — «фреш», формируют 480 поставщиков. В отношении наиболее ходовых товарных групп каждая позиция должна быть как минимум задвоена — то есть ее должны производить как минимум два поставщика, между которыми компания выбирает при закупке. Например, молочную продукцию, популярную в сети, изготавливают от 4 до 6 поставщиков.

Сохранение качества на пути к клиенту

Зачастую лояльность потребителей и их оценка торговой сети зависят от разнообразия товаров групп «фреш» и «ультра-фреш» и от их свежести. Поэтому важно сформировать такую цепь поставок, которая обеспечит бережную и качественную перевозку продуктов.

По оценке ЮНЕП, в 2021 году в пищевые отходы превращается 17% всей еды, добравшейся до ретейла и потребителей. С той минуты, как мясо разделяют, молоко разливают по таре, а буханку хлеба вынимают из печи, их свежесть и качество начинает стремительно снижаться, а сам товар — терять в стоимости. Чтобы замедлить процесс «старения», скоропортящиеся продукты нужно перевозить и хранить при правильной температуре и влажности на протяжении всей цепочки поставок.

Хранение и транспортировка большинства товаров требует осторожности — чувствительные к условиям перевозки продукты могут просто не «доехать» до потребителя.

Фрукты: апельсины, виноград, вишня — нуждаются в температурном диапазоне от 0-2 градуса Цельсия и влажности 95-100%. Чеснок и лук — при аналогичной температуре, но диапазон влажности ниже: 65-75%. Бананы, авокадо и манго боятся холода и должны храниться в диапазоне от 13-15 градусов и влажности 85-90%. Мясо, птица, яйцо и молочные продукты нуждаются в холодильных камерах.

Некоторые продукты не могут транспортироваться вместе, другие могут брать «попутчиков» и путешествовать дольше, третьи нуждаются в экспресс-доставке, для четвертых нужен рефрижератор. Все они должны отправляться в соответствии с их видом и сроком хранения и доставляться в идеальных

условиях.

Решение: Уменьшить влияние цепи поставок на качество способна автоматизация логистики. Использование ИТ-систем для упрощения обмена информацией между всеми участниками цепочки поставок и отслеживания потенциальных сбоях повышает прозрачность. Специализированные решения позволяют контролировать, где в конкретный момент времени находится доставка, каковы условия хранения товара и когда он будет доставлен к вам на склад или в магазин. Это требует от поставщика высокого уровня зрелости — но выводит его взаимодействие с клиентом на новый уровень качества и партнерства.

Крупные игроки идут на многое, чтобы соблюсти все необходимые условия и предложить своим покупателям самые свежие продукты. Например, каждый этап работы со скоропортим в X5 Group включает обязательную проверку сопроводительных документов, условий транспортировки, упаковки, маркировки фруктов и овощей — и оценку качества продукции при приемке.

Уменьшить влияние цепи поставок на качество способна автоматизация логистики.

При этом весь свой плодовоовощной импорт компания собрала в едином логистическом хабе в Новороссийске. На его территории восемь камер для хранения товаров и две зоны для контроля качества и возможной переупаковки товаров категории «фреш». Каждая зона оснащена современным холодильным оборудованием, которое позволяет индивидуально настраивать необходимый температурный режим в зависимости от сезона и требований к хранению поставляемой продукции.



Все это позволяет обеспечивать высокое качество товара на полках.

Оптимальные запасы и минимизация списаний

У товаров категории «фреш» короткий срок годности — тем важнее точно прогнозировать спрос на скоропортящиеся продукты и эффективно планировать товарные запасы. Малейшее колебание, не взятое в расчет, грозит оверстоком, а в случае со скоропортом — огромным количеством списанного товара.

Для управления запасами категорий «фреш» недостаточно «классического набора» входящих данных для заказа товаров:

частота заказа и время поставки товара;

текущий и минимальный остаток;

информация по кратности упаковки и минимальному заказу;

статистика продаж товара за определенный интервал времени;

В алгоритме расчета заказа должны учитываться специфические для этой категории характеристики запаса:

сроки годности товаров;

возможность установки минимальных страховых запасов с точностью до граммов, если товар весовой, или часов, если важно учесть самый незначительный всплеск продаж;

товары, которые уже находятся в пути, с целью исключения перезатарки (Overstock).

внутринедельные коэффициенты спроса: например, некоторые товары продаются лучше во вторник и субботу, но при этом хуже в понедельник и воскресенье.

график поставки товара: иногда бывает так, что срок годности товара меньше, чем частота его поставки — это также нужно учитывать при формировании ассортиментной матрицы таких товаров в магазине.

При ручной системе заказа качество товара полностью зависит от профессионализма товароведа. Чтобы перераспределять товары, нужно выполнять много операций: многофакторный анализ продаж с учетом множества характеристик товаров, ограничений поставщиков, прогнозов по периодичности и размерам заказов. Проводить их вручную оперативно практически невозможно. Ошибки человеческого фактора могут вызвать дефицит ходовых позиций или, наоборот, затоваривание.

Решение: Использование автоматизированных инструментов анализа может помочь компаниям сэкономить до 30% бюджета на закупки за счет сокращения трудозатрат и ошибок персонала, повышения доступности ходовых товаров и оборачиваемости склада.

Пример успешной автоматизации процессов — карельская сеть «Олония», которая специализируется на продаже скоропортящейся фермерской продукции. Пока компания была небольшой, то справлялась при закупке в полуручном формате. Бизнес увеличивался, открывались новые точки, и

начали возникать ситуации недостатка товара или списаний из-за избыточного объема скоропортящейся продукции. Компания решила автоматизировать процесс, и в итоге повысила точность заказов в 3 раза и сократила объем упущенных продаж на 27%. Кроме того, при подключении первых 30 магазинов удалось высвободить до 70% рабочего времени закупщиков и перераспределить их на выполнение задач в торговом зале.

Сегодня все больше людей заботится о своем здоровье и увеличивает потребление овощей и фруктов, а также предпочитает товарам длительного хранения аналоги с коротким сроком годности. Но работа со подобными продуктами связана с высокой степенью неопределенности. Чтобы снизить риски, необходимо проактивно совершенствовать управление бизнес-процессами, автоматизируя весь контур работы с категорией «фреш»: от принятия решений до выкладки товара на полку. Компании, первыми изменившие эти процессы, получают явное конкурентное преимущество на рынке.