

14 ноября 2019

## Управлять запасами: система vs. человек

Реально ли довести уровень доступности товара в магазине почти до 100%? Оказывается, это возможно, если убрать человеческий фактор. Как автоматическое управление запасами становится драйвером развития бизнеса для крупного и среднего сетевого ретейла, рассказывает Василий Балакин, директор департамента «Логистика» ГК «КОРУС Консалтинг». Интеллектуальное управление запасами и оптимизация закупок – одна из ключевых бизнес-задач в ретейле сегодня. Правильно организованный процесс сокращает уровень страховых запасов, повышает оборачиваемость товаров, снижает over-of-stock и out-of-stock. Как результат, повышаются продажи, высвобождаются денежные средства и сокращаются расходы на хранение товара.

Ритейлеры стремятся превратить распределительные центры в «перевалочные пункты», где товар не хранится, а оперативно перераспределяется. Особенно это важно для крупного сетевого ретейла, где на работу с поставщиками товаров уходит значительная часть рабочего времени закупщиков, большое количество товаров требует таких же больших площадей для хранения, а неправильно спрогнозированные продажи оборачиваются «замороженными», вынутыми из бизнеса деньгами.



Очевидно, что вручную проводить необходимые для быстрого перераспределения товаров операции – многофакторный анализ продаж, с учетом множества характеристик товаров, ограничений поставщиков, прогнозов по периодичности и размерам заказов, – невозможно. Решением здесь становится «умное» управление запасами – когда заказы поставщику ритейлер формирует автоматически, на основе глубокой аналитики, прогноза продаж и оценки условий работы с поставщиками.

Такую задачу мы решали совместно с командой торгового дома «Интерторг». «Интерторг» – один из крупнейших российских ритейлеров, владелец торговых сетей, действующих под торговыми марками «Народная 7Я семья», «идеЯ» и «SPAR» с годовой выручкой 55,9 млрд руб. В восьми регионах России работает около 500 торговых точек компании.

Заказы товара в компании были децентрализованы, планирование и расчет объема закупок производился как раз «вручную» на основании данных статистики предыдущих периодов.

Определенные преимущества в децентрализованном управлении запасами есть. Оно подразумевает, что сотрудники могут самостоятельно, в каждом конкретном регионе или даже магазине, решать, какие товары и с какой частотой закупать. Однако эта модель работает, если «на местах» – высококлассные специалисты. Их большой опыт и знание локального рынка действительно представляют ценность и помогают сформировать закупки в зависимости от того, насколько ходовой товар, как быстро его разбирают в высокий сезон в этом регионе, какие договоренности существуют с каждым конкретным поставщиком.

Однако с ростом торговой сети этот подход в «Интерторге» начал давать сбои, приводя к избытку запасов одних товаров и дефициту других, снижению уровня оборачиваемости товара на складе, увеличению потерь и, как результат, сокращению прибыли.

Руководство «Интерторга» искало ИТ-инструмент для анализа и планирования закупок с возможностью централизации процесса управления запасами.

В качестве оптимального решения была выбрана SaaS-модель – из-за ряда преимуществ, свойственных облачным решениям: это короткий срок внедрения, типовая преднастроенная функциональность, гибкость в тиражировании (от 2 до 1000 точек продаж), фиксированная ежемесячная абонентская плата вместо инвестиций в собственное ИТ-оборудование и разработку ПО. Другими плюсами стали автономная работа при отсутствии связи с ERP и высокая скорость работы с большим количеством данных.

Но даже в формате [облачного ИТ-сервиса](#) переход к централизованной модели управления запасами для крупной торговой сети требует дополнительных тонких настроек. Как правило, специфика процессов у каждого ритейлера связана с индивидуальными параметрами максимальных и минимальных лимитов запасов, графиков и кратности поставок, коэффициентов сезонности, неснижаемых остатков, страховых запасов, запретов и акций.

Также для удобства работы пользователей в облачном сервисе по управлению запасами были настроены специальные интерфейсы для магазинов, учетные записи и уровни доступа, а также единый алгоритм

формирования заказов поставщикам.

После настройки облачный сервис на основе анализа продаж и запасов начал выдавать готовые рекомендации на пополнение в точках продаж. Система сама проводит анализ исторических данных и текущих запасов, учитывая факторы сезонности, специфики спроса, динамику продаж, тренды, и строит прогноз будущих продаж.

На основании результатов комплексного анализа и прогноза сервис рассчитывает оптимальный товарный запас для удовлетворения спроса и поддержания необходимого уровня запасов.

Также он автоматически собирает данные по всем точкам и филиалам (так называемый централизованный автозаказ) и формирует заказы для поставщиков. К началу рабочего дня закупщик получает готовые, аргументированные заказы на пополнение в разрезе поставщиков и товаров. Несмотря на автоматизацию процесса, принятие окончательного решения остается за специалистом по закупкам. Интеллектуальная аналитическая система здесь тоже учитывает влияние сезонности, тренды, кратность поставок, товары в пути и специфические условия работы с поставщиками.

Сервис создает и подробный план снабжения на основе прогноза продаж и логистических условий. Опираясь на данные анализа, система математически рассчитывает потребность в пополнении как для каждого склада или распределительного центра, так и для всей сети в разрезе товаров и поставщиков. Менеджер по закупкам получает точную информацию о том, когда и в каком количестве требуется заказать товар с учетом трендов, сезонности и условий доставки.

Результаты внедрения централизованного управления запасами в «ТД Интерторг» были следующими:

1. уровень доступности акционного товара увеличился с 84% до 93%;
2. уровень доступности регулярного товара увеличился с 87% до 95%;
3. товарные остатки при росте сети снизились на 16%.

Что положительно повлияло на результат:

### ■ Автоматизация

ИТ значительно сокращают ошибки, связанные с человеческим фактором: например, помогают избавиться от ситуаций, когда заявка была отправлена не вовремя. Если заявка от закупщика отправляется на согласование в центральный офис, а только после этого – поставщикам, еще и с опозданием из-за упущений сотрудников, то этот путь становится непредсказуемо долгим. Иногда заявки приходят уже слишком поздно, и товар на следующий день просто не приезжает в магазины. Автоматизация убирает «человеческое звено» там, где оно работает неэффективно, повышает качество расчета и упрощает регламент работы с заказами.

### ■ Функциональность «под заказ»

Такой подход разгружает распределительный центр. Благодаря этой опции у «Интерторга», в частности, получилось оптимизировать бизнес-процессы и существенно сократить срок доставки и обработки товара.

### ■ Прозрачность расчетов заказов и повышение точности настройки

Открывая готовый заказ поставщику, автоматически сформированный системой, пользователь может не только вносить свои корректировки, но и анализировать, почему был сделан тот или иной расчет. Это возможно за счет развернутого и понятного описания расчета. Пользователь работает не с «черным ящиком», а с прозрачным процессом, благодаря чему может анализировать влияние различных настроек на результат и оперативно корректировать их при необходимости.

Централизованное управление запасами минимизирует влияние человеческого фактора и повышает эффективность закупок. Отказ от субъективного фактора в принятии решений о необходимости пополнения запасов позволяет быть уверенными в том, что торговая сеть удовлетворит максимум спроса, обеспечив точки продаж товаром в требуемом объеме в нужные сроки. Отпадает необходимость в расширении штата закупщиков в случае роста бизнеса или увеличения ассортиментной матрицы.

Выравниваются стоки, обеспечивается сбалансированное наличие товаров, освобождаются деньги из «мертвых» и страховых запасов. В конечном счете, растет лояльность покупателей, которые не сталкиваются с отсутствием нужного товара в высокий сезон.

*Источник: Retail&Loyalty*