

07 апреля 2022

Закупки в кризис: 5 советов бизнесу

Бизнес больше не может вести деятельность на основе процессов, которые были выстроены до 2022 года: их необходимо адаптировать под меняющуюся ситуацию. Ближайшие полгода станут решающими для многих российских компаний, и это время стоит использовать для поиска новых решений. Александра Москаленко, СРО сервиса «КОРУС | Управление запасами», рассказывает, как управление запасами поможет бизнесу выжить в кризис.

1. Не останавливать работу

Первые идеи, которые приходят во время кризиса: «поставить все на стоп» и максимально сократить расходы, сэкономить средства на поддержание бизнеса. На практике эти меры ведут, в лучшем случае, к снижению или резкому падению продаж. В долгосрочной перспективе такая компания уступит конкурентам, которые оптимизировали процессы, а не останавливали их.

Неоправданное сокращение расходов тянет за собой целую цепочку изменений. Например, экономия на ежедневной логистике при работе со скоропортящимися товарами приведет к увлечению процента списаний из-за истекших сроков годности. Резкое ограничение затрат на маркетинг приведет к тому, что бизнесу придется выживать только за счет текущей

клиентской базы. Необдуманное уменьшение запасов приведет к серьезному снижению прибыльности и конкурентоспособности из-за дефицита.

Сокращение персонала может привести к снижению качества обслуживания и эффективности работы компании в целом.

Что ритейлер может сделать прямо сейчас, кроме урезания бюджетов?

- Ежедневно анализировать спрос. Это позволит быстро реагировать на изменения и корректировать прогнозы продаж будущих периодов. Отслеживание трендов позволит закупить нужное количество товаров и не затоварить склад.
- Сократить складские запасы. Избыток товарных запасов – это дополнительные затраты на хранение и высокие риски потерь. Нужно определить уровень оптимального заполнения складской площади с учетом сезонности сбыта, текущего и прогнозируемого покупательского спроса.
- Провести распродажу неликвидных позиций. Принять решение помогут ABC- и XYZ-анализ: первый показывает, какие товары приносят больше всего прибыли. Второй, какие товары покупают часто и регулярно, а какие — редко и от случая к случаю. Если объединить результаты анализов, станет понятно, на каких товарах стоит сконцентрироваться, а от каких — отказаться.
-

Установить лимиты запасов. Лимитированное хранение отдельных позиций в некоторых случаях помогает снизить издержки до 15%.

- Автоматизировать управление запасами. В моменты быстрых изменений влияние человеческого фактора возрастает, поэтому стоит снизить его за счет использования специализированного ПО. Есть ряд проектов, которые действительно можно заморозить. Но проект по внедрению автозаказа можно реализовать в короткие сроки — и в отличие от многих внедрений он сразу принесет результат.

2. Узнать нового потребителя и скорректировать ассортимент

В кризис меняется покупательское поведение: люди приходят только за самым необходимым, у непродуктовой розницы резко уменьшаются продажи. Если раньше вы знали своего покупателя, то сейчас портрет клиента может измениться: это могут быть люди с другими доходами и предпочтениями. Их нужно заново изучить и подстроить под них свой ассортимент. И быстро пересмотреть категории товаров, вводить новые, корректировать товарную матрицу.

Оборотные средства сокращаются и важно закупать товары, которые быстро принесут прибыль. Особенно остро стоит ситуация с возможной перезатаркой: если раньше она была допустимым способом обеспечить необходимый уровень сервиса, то сейчас замороженные средства нужно максимально быстро возвращать в оборот.

Например, сегодня мы видим, как покупатели запасаются продуктами долгосрочного хранения, отдавая предпочтение крупам и макаронным



изделиям. Учитывая, что срок хранения овощей довольно ограничен, логично при закупке потратить средства на ходовой товар, чтобы быстро продать его и получить средства на новый закуп.

3. Пересмотреть работу с поставщиками

Ритейлеры уже ищут новых поставщиков и параллельно меняют свою стратегию работы с текущими контрагентами.

Как поддержать бесперебойность поставок и перестроить текущую работу с поставщиками?

- Непрерывно мониторить уровень потребления, запасов, и обмениваться этой информацией с партнером. Это поможет определить уровень запасов для оптимального функционирования бизнеса и сформировать страховой запас на случай форс-мажора.
- Контролировать запасы у поставщиков. Так компания сделает свои закупки прозрачнее, повысит качество снабжения и снизит риск срыва поставок.
- Локализовать источники поставок. Из-за того, что транспортные услуги дорожают, производства останавливают работу, а на терминалах скапливаются заторы, компаниям лучше искать поставщиков как можно ближе к производственным площадкам и точкам сбыта.
- Увеличить количество альтернативных поставщиков. Это поможет снизить зависимость от основных поставщиков, упростить поиск товаров-заменителей и уменьшить издержки при переключении с одного



поставщика на другого.

- Повысить частоту поставок (при сохранении приемлемого уровня общих затрат). Данный способ позволяет закупать меньшими партиями и видеть вклад каждого поставщика, изменение динамики закупок за заданный период времени.

4. Обезопасить свои данные и ПО

IT-гиганты приостанавливают продажу и поддержку своих программных продуктов в России. Это грозит бизнесу не только потерей ПО, но и всех данных, которые в нем хранятся: о клиентах, транзакциях, партнерах, проектах. Многие бизнес-процессы могут остановиться, либо сильно затрудниться.

Что можно сделать прямо сейчас?

- Понять, какие из систем, которыми вы пользуетесь, зарубежные. Попробовать подобрать отечественные аналоги.
- Сохранить всю информацию с сайтов и систем.
- Сделать копии баз данных о клиентах и поставщиках.
- Сделать архивы данных, информационную архитектуру. Провести миграцию на другой сервис при необходимости.
- Отключить автообновление и по возможности не обновлять ПО.
-



Оперативно переходить с зарубежных облачных хранилищ и сервисов, пока они не отключили доступ к данным.

5. Оптимизировать кадровую политику

Основная задача – выжить и сохранить как можно больше кадрового потенциала. Некоторые руководители при возникновении проблем предпочтут сократить персонал, но массовые увольнения не помогут: функциональная нагрузка на оставшийся персонал объективно возрастает. В этой ситуации нужно находить альтернативные решения.

Что можно сделать прямо сейчас?

- Временно остановить подбор новых сотрудников. При среднем показателе естественной текучести персонала и достаточного запаса времени численность компании сократится естественным путем.
- Пересмотреть графики работы. Возможно, сократить количество часов.
- Провести аттестацию персонала. Оставить в коллективе самых подходящих сотрудников.
- Объединить смежные должности. Добиться оптимизации таким способом можно объединяя только сходные по функционалу должности.
- Внедрить срочные трудовые договоры и проектную работу. Данный подход наиболее обоснован для реализации краткосрочных задач.

В компаниях с маленьким штатом, но большим количеством наименований в номенклатуре, сотрудники тратят большое количество времени на формирование заказов поставщикам. В новых обстоятельствах такой подход становится неактуальным: стоит высвободить большую часть рабочего времени людей, участвующих в закупках, и перераспределить его на другие задания. Например, на работу в зале или повышение качества обслуживания. Сделать это можно при помощи системы автозаказа.

В компаниях с большим штатом закупщиков, возникают другие проблемы: они тратят внушительные средства на зарплатный фонд, а с большим числом персонала возрастает и влияние на процессы человеческого фактора. Автоматизированные системы позволяют сэкономить бюджет на закупки за счет сокращения трудозатрат и ошибок персонала, повышения доступности ходовых товаров и, как следствие продаж, оборачиваемости склада, поддержания сбалансированного запаса.

Возникшая на рынке ситуация несет не только проблемы, но и возможности. На плаву останутся лишь те компании, что смогли быстро реорганизовать свою деятельность и адаптироваться к новым условиям. На первый план выйдет краткосрочное прогнозирование и поиск лучших инструментов для оптимизации ресурсов, которые уже есть у бизнеса.

