

Снижение затрат при работе со скоропортom.

Я работаю управляющим информацией в амбициозной ритейл-сети «ВкусВилл», торгующей только натуральными продуктами в Москве и Московской области. Многие жители Московского региона уже успели оценить натуральное качество и свежесть нашей продукции, представленных под брендом «Избёнка», поэтому наша сеть постоянно растёт. Но наши амбиции простираются дальше обычной для бизнеса цели – захвата некой доли рынка. Мы хотим кардинально изменить рынок продуктовой розницы, чтобы продажа продуктов для здорового питания стала в России нормой, а не исключением. Одним из важных аспектов достижения этих целей и качественного обслуживания наших клиентов является постоянное наличие на торговых точках продукции при минимально возможном проценте списаний. Управление запасами в нашей компании усложняется ещё и очень короткими сроками годности натуральной молочной продукции – обычно это всего 3-4 дня. Решить эту задачу только *стандартными методами управления запасами* – прогнозированием и определением оптимальных точки и величины заказа – невозможно. Понадобился целый ряд мер во всех сферах товародвижения компании, чтобы добиться нужных показателей.

Учёт продукции.

Мы очень тщательно относимся к качеству нашей продукции, отдельно разбирая каждый случай некачественной поставки. У нас многоступенчатая система проверки: изначально мы проверяем технологию производства у каждого поставщика, который хочет работать с нами. Если мы находим её подходящей, то начинаем у него закупку, но с регулярной проверкой приходящих партий технологами, которые дежурят на складе. Следующая ступень проверки – это продавцы-консультанты в магазинах, которые могут заподозрить неладное и выборочно попробовать продукцию, уже пришедшую на торговую точку. Самой нежелательной для нас ступенью проверки являются недовольные покупатели. Хотя не редко бывает, что из всей поставленной партии происходит всего один возврат – кому-то из покупателей, просто, не понравился вкус продукта. Но мы корректно отрабатываем и этот вариант, отдавая обратно деньги и принимая любые возвраты продукции даже без чека, достаточно, чтобы она была в нашей фирменной упаковке.

С точки зрения взаимодействия с клиентом мы отрабатываем всё на «отлично», но в товародвижении встаёт серьёзный вопрос учёта списаний на возвраты от клиентов. Кроме этого мы очень гордимся нашей продукцией и с удовольствием даём продегустировать всем желающим любой наш продукт перед покупкой. А значит, и эти списания надо как-то учитывать. До недавнего времени суммарный показатель этих списаний превышал 2% от оборота компании. Но после внедрения специальных бланков для продукции, которую вернули покупатели, и правила об обязательном возврате на склад пустой упаковки из-под продукции, которую продегустировали – объём списаний по этим статьям сократился более чем в два раза! Теперь значения не превышают в сумме 1%. Кроме этого, благодаря бланкам возврата мы можем более тщательно отслеживать каждый такой случай и вести статистику, чтобы понимать – случайный это был возврат или, действительно, поставщик нас подвёл. В любом случае, по каждой ситуации происходит проверка качества возвращённой продукции, и в случае, если покупатель указал на бланке возврата свои контактные данные, мы даём ему обратную связь по указанным им причинам возврата.

Логистика.

Как уже говорилось выше, срок годности большинства наших продуктов – 3-4 дня, в связи с этим мы не можем себе позволить тратить из них 1-2 дня только на логистику, когда продукция поступает размеренно на склад, там формируются поставки на точки, и только на следующий день она оказывается в торговых точках. Вся наша логистика – ночная. Машины от поставщиков с только что произведённой продукцией в 2-3 часа ночи уже прибывают к нам на склад, где осуществляется *кросс-докинг* – перегрузка с транспортных средств, доставивших продукцию от поставщиков, на автомобили, осуществляющие доставку в торговые точки. В процессе кросс-докинга *моно-палеты* – содержащие одно наименование продукции – расформировываются и создаются *сборные палеты* – содержащие много разных позиций, но направляемых на одну торговую точку. Сразу же после сборки груза для всех торговых точек из одного маршрутного листа, машина уезжает развозить продукцию. Таким образом, на большинстве точек уже с самого

открытия можно купить продукцию, которую мы получили всего за несколько часов до этого от поставщика. Многие покупатели ценят во «ВкусВилле» и «Избёнке» именно это, и мы не можем их подвести.

Поэтому, если с логистикой возникают какие-то проблемы, то мне могут позвонить и в 2-3 ночи, чтобы оперативно найти решение, как поступать в нетривиальной ситуации. Не могу сказать, что меня сильно радуют такие звонки, поэтому одной из своих задач я с самого начала видел создание системы, которая обрабатывала бы большинство нестандартных ситуаций. Самый распространённый случай, по которому склад не знал, что делать – был приход большего или меньшего объёма по позиции, нежели мы заказывали и соответственно давали распоряжение складу распределить. На какую точку не отправлять данный продукт, если его пришло меньше, или куда отправить несколько лишних коробок, если его пришло больше? – Все эти вопросы стали решаться автоматически после внедрения на складе *листа приоритета* – документа, который указывает приоритетность отгрузок на точки. Это позволяет складу легко определить самые важные для нас отгрузки, которые ни в коем случае нельзя трогать, если пришло меньше продукции. Там же указаны торговые точки, которым данный продукт нужен меньше всех – а значит не хватающую продукцию можно в первую очередь убирать из распределения на эти точки.

Закупки.

Но, конечно, лучше всего узнавать о том, что придёт меньше или больше – заранее от самого поставщика, чтобы отправить на склад сразу нужные документы по распределению продукции на торговые точки. Чтобы добиться такой информации от поставщика нам пришлось приложить некоторую настойчивость, но результаты – не замедлили себя ждать. Процент недопоставок, обычно связанной с величиной производственной партии, которая в молочной промышленности может «гулять» от нормы $\pm 3\%$ – значительно сократился и уже не превышает данного объективного показателя.

Ещё двумя важными пунктами любых переговоров с поставщиками стали: наша потребность в наиболее частой периодичности поставок – желательно каждый день; и возможность как можно позже делать заказ – желательно за один-два дня до поставки. Первый пункт связан с увеличением оборачиваемости продукции – нам проще становится полностью распродавать каждую поставленную партию до момента истечения её срока годности. Второй пункт, позволяет нам, как можно более точно рассчитать нужное к заказу количество, учитывая последние тенденции потребления, которые в ритейле зависят от многих факторов, и бывает, вообще, не прогнозируемы.

Но мы не только требуем от поставщиков, но и даём им. Например, чтобы подстраховать непрерывность их производства – мы держим у себя на складе запас упаковки для их продукции, и в случае необходимости поставляем эту упаковку им. Эта же мера страхует нас самих от перерывов в поставках продукции к нам из-за сбоя в закупке упаковки у поставщиков. Также мы часто помогаем поставщикам и в других вопросах: например, с подбором необходимого оборудования или выбором оптимального для покупателя объёма и веса одной упаковки продукции. Таким образом, мы выстраиваем со всеми нашими поставщиками долгосрочные конструктивные взаимоотношения, которые позволяют нам совместно развиваться. В отличие от классического ритейла мы очень мягки с нашими поставщиками, и не пытаемся «отжать» из них всё, что возможно. Единственное, в чём мы непреклонны – это натуральность поставляемой нам продукции. Чтобы не допустить возможного обмана нас поставщиком, мы проводим регулярную контрольную проверку образцов поставляемой продукции в лаборатории на предмет отсутствия в продуктах химических добавок.

Продажи.

В процесс продажи тоже пришлось вносить коррективы. Самым первым шагом было появление в накладных на перемещение, которые каждое утро оказывались на торговых точках вместе с товаром, примечания по позициям, которых им отгрузили больше ожидаемого среднечасового спроса. Такие ситуации возникают из-за перекоса продаж в предыдущий день, когда уже заказанный товар приходит на точки, которые ещё не успели распродать всё, что было вчера. Соответственно, у продавцов-консультантов на точке сразу фокусируется внимание на этих «проблемных» позициях, и они их активно начинают предлагать покупателям. Это позволяет

значительно снизить списания по сроку годности для данных позиций. Кроме этого, после анализа основных списаний по сроку годности было выявлено, что они происходят в основном на маленьких точках, которые за целый день могли продать меньше, чем по одной коробке каждого вида продукции. Их закрытие позволило уменьшить процент просроченной продукции и сосредоточить финансовые и управленческие ресурсы на более прибыльных точках. Аналогичным образом поступили с товарами, которые были на уровне окупаемости или даже ниже его. Это сразу же дало свой эффект – у компании появились дополнительные средства и силы для открытия новых точек и заведения новых позиций.

Управление запасами.

Изначальной в политике управления запасами компании был принцип, что вся продаваемая продукция должна быть всегда на торговых точках. А так как розничный спрос ото дня ко дню имеет высокую вариативность, то этот принцип приводил к серьёзным списаниям по сроку годности. Они доходили до 30% от оборота компании. По причине же того, что вся продукция «Избёнка» и «ВкусВилл» – только натуральная, и как следствие закупочные цены – достаточно высокие, то наценка не позволяет постоянно списывать такие большие затраты на закупку – впустую. Кардинально решить эту проблему помогла смена политики управления запасами. Был определён заведомый допустимый дефицит в 5-7%, который позволял снизить процент списания из-за окончания срока годности до 1-2%. В результате суммарные издержки по этим статьям стали составлять 7-8% против изначальных 30%!

Кроме этого пристальное внимание было уделено прогнозированию. За основу была взята модель продукта с сайта prognoz-prodaj.ru – в результате такие факторы как: последняя тенденция потребления и «сезонность» по дням недели – позволили получить достаточно сносный прогноз. А дополнительное рассмотрение аналогичного периода прошлого года дало модели прогнозирования учёт ежегодных событий, когда спрос традиционно падает, например православные посты и государственные праздники; и наоборот – периоды роста потребления на всю продукцию или какие-то её виды, например, масленичная неделя или осеннее возвращение жителей Московского региона из отпусков. В результате списания по сроку годности теперь не превышают 1% от оборота компании.

Правда, чтобы при этом дефицит не накапливался и не выходил в итоге за рамки допустимых 5-7%, пришлось начать его тоже учитывать в прогнозной модели. Для этого все расчёты прогноза потребления стали строиться не на основании фактических продаж, а на основании возможного *спроса* – продаж, которые были бы при наличии всегда всех товаров. Для получения этих значений спроса мы, просто, прибавляем к *удовлетворённому спросу* – то есть фактическим продажам, *неудовлетворённый спрос* – то есть тот самый дефицит, который образовался из-за отсутствия товаров на остатках.

Автоматизация.

Все эти значительные изменения и расчёты потребовали бы у нас значительного роста числа сотрудников, и как следствие – соответствующего роста затрат. Однако экстенсивного пути развития удалось избежать за счёт грамотной автоматизации большинства рутинных процессов в корпоративной информационной системе 1С. Сейчас всё начинается с того, что данные о продажах за день и вечерних остатках на торговых точках со всех касс поступают на сервер компании, где эта информация обрабатывается сотрудниками управления расчёта заказов совместно с данными об ожидаемых ночью на склад поступлениях. В результате появляются накладные на распределение для сотрудников склада, и накладные на перемещение для сотрудников транспортной службы. После реформирования и развоза всей продукции со склада на торговых точках продукцию принимают по качеству и количеству продавцы-консультанты, все данные они передают в бухгалтерию. Там сводятся все приходы и расходы, выясняются причины несоответствий, которые устраняются, чтобы получить «чистые данные». Еженедельно они анализируются в полуавтоматическом режиме, благодаря чему по каждому продукту и торговой точке появляется прогноз потребления на следующую неделю. С помощью именно этих значений на следующей неделе будут заказываться и распределяться по торговым точкам новые поступления продукции.

Кроме этого, в программе были реализованы защитные механизмы, не позволяющие совершить заведомо неверное действие. Начиная с ввода остатков, программа проверяет, а «бьётся» ли тип

вводимого числа с возможными данными. Например, оператор вводит данные об остатках молока, которое поставляется и продаётся только литровыми пакетами, и при этом пытается забить в окошко дробное число, как для разновесного товара. Программа тут же предупредит оператора о некорректности его действий. Далее, уже при заказе – его объём сравнивается с прошлым потреблением и в случае значительного превышения, об этом сообщается оператору. На складе, реализован целый ряд мер, направленных на минимизацию риска распечатать не те документы на распределение продукции. Например, при нажатии кнопки «печатать», программа сравнивает дату, указанную в документе, с текущей, и в случае их различия сообщает об этом оператору. Сами документы печатаются таким образом, чтобы избежать наиболее повторяющихся ошибок. Например, не редко путали между собой перемещения на какие-нибудь две торговых точки, и в результате обе получали совсем не ту продукцию, которая им была нужна. Для решения этой проблемы, стали печатать очень крупным шрифтом, название точки, куда идёт сборка продукции. Также в печатной форме документа к дате прибавили расшифровку в виде соответствующего дня недели, чтобы сотрудник, подбирающий продукцию, мог заметить возможную ошибку и получить корректный документ за нужную дату.

Результат.

Менее 2% списаний продукции от оборота по всем статьям при крайне коротких сроках годности и 6%-ном дефиците продукции. Такое повышение эффективности бизнеса позволило нам за два года вырасти в пять раз: когда я пришёл в 2011 году в компанию, у нас было только 30 торговых точек – сейчас уже более 150! К сожалению, найти оптимальное соотношение между процентом списания по сроку годности и процентом дефицита – пока не удалось. Дело в том, что изначально мы хотели опереться в расчётах на продажи продуктов с большим сроком годности, таких как натуральные сливочное масло и мороженое, запасы которых поддерживаются на точках в избытке, а значит, они всегда имеются в наличии. Но на практике оказалось, что продажи этих позиций всё-таки зависят от наличия других, так как некоторые покупатели берут их заодно к другой продукции. Поэтому нам ещё предстоит найти оптимальный уровень баланса между процентом списания и процентом дефицита.

*Управляющий информацией
«Избёнка - ВкусВилл»
Разгуляев Валерий*