VMI – Vendor Managed Inventory

Предисловие

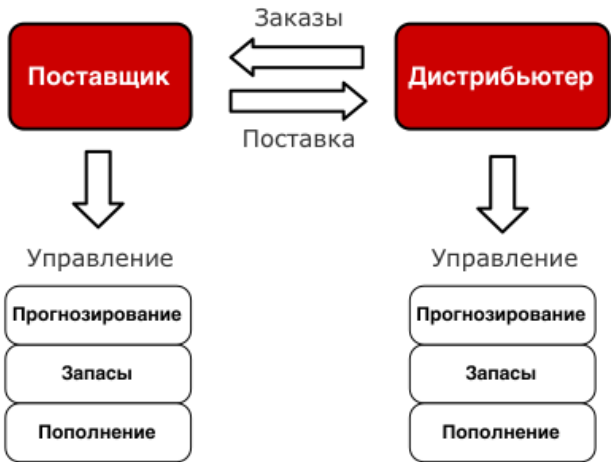
Технология VMI (запасы, управляемые поставщиком) приобрела признание во многих отраслях. То, что когда-то начиналось с эксперимента, сейчас стало предпочитаемым бизнес решением тысяч производителей, поставщиков, дистрибьюторов, ритейлеров, и других пользователей продукта. Первый раз данная технология была опробована в 1992 году одним из крупнейших производителей спиртных напитков Whitbread Beer Company (WBC). С помощью технологии VMI, Уитбредская компания снизила запас продукции с 8 до 4 дней, а уровень сервиса возрос с 98,6 до 99,3%. Данной технологией уже пользуются такие гиганты бизнеса как: Wal-Mart, Procter & Gamble, Gilette, Mediamarkt и многие другие. На российском рынке VMI уже внедрили у себя такие компании как Coca Cola, Metro, Real, ВиммБилльДанн.
Эта статья предлагает вам просто и доступно объяснить, что такое VMI, какие этапы внедрения, и каким образом функционирует данная технология. Компания CEO Консалтинг владеет достаточной экспертизой, внедрения и интеграции системы VMI, разработанной на основе собственных решений.

Запас, управляемый поставщиком

Основной смысл данной технологии заключается в том, что поставщик берет на себя управление запасом дистрибьютора.
Т.е. поставщик имеет доступ к информации о запасе дистрибьютора, и создает за него заказы на закупку. В этом случае уже можно использовать понятие **Collaborated Forecasting, Stock and Replenishment Planning** или совместное с поставщиками и дистрибьюторами прогнозирование, планирование запасов и пополнения.
Для примера, разберем две разные бизнес модели:

Типичная бизнес модель

Когда дистрибьютор нуждается в товаре, он размещает заказ на поставку у поставщика. Дистрибьютор полностью контролирует время и размер размещаемого заказа. Дистрибьютор управляет планированием своего запаса.



Модель запаса, управляемого поставщиком (VMI)
Поставщик получает информацию через канал системы EDI (электронных сообщений) или через интернет о запасе и продажах дистрибьютора. Поставщик имеет доступ к каждому наименованию, которое хранится у дистрибьютора, видит их текущие продажи и берет на себя функции размещения заказа для поддержания запаса дистрибьютора. Для этого, поставщик должен обладать необходимыми компетенциями и технологиями в области прогнозирования и пополнения. При этом VMI не меняет право собственности на товар, оно остается таким же, как и без VMI.

Партийный учет запаса
Поставщик размещает товар на складе клиента, но оставляет за собой право собственности на товар. Товар не оплачивается дистрибьютором до тех пор, пока не будет фактически продан. VMI может работать как с применением партийного учета товара, так и без.

Совместное планирование, прогнозирование и пополнение (CPFR)

CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), является стандартом, направленным на улучшение, помощь и поддержку интеграции цепи поставок. CPFR предоставляет лучшие практики по совместному управлению запасами, товарным пополнением и прогнозированием. Информация делится между поставщиками и позволяет удовлетворить спрос покупателя за счет непрерывного процесса пополнения товарного запаса, учитывая все потребности и особенности цепей поставок. Эффективность достигается за счет сокращения затрат на сбыт, товарный аудит, логистику и транспортные расходы всех вовлеченных партнеров. CPFR активно применяется в процессе внедрения VMI.

Преимущества системы VMI

Основная цель процесса VMI – установить единые с поставщиками и дистрибьюторами цели, направления и стратегии. Система предлагает бизнесу следующие целевые преимущества:

Оптимизация цепочек поставок:

Снижение товарно-материальных запасов
Сокращение затрат и накладных расходов на поддержание запаса.
Снижения дефицита товаров.
Увеличение скорости обмена актуальными и точными данными,
Формирования заказа на пополнение товарно-материальных запасов.

Преимущества VMI для производителя:

Улучшенный анализ рынка. Лучшее понимание покупательских предпочтений в результате налаживания прямой коммуникации с клиентом.
Увеличение продаж и защита от конкуренции за счет снижения отрицательного уровня запасов и оптимизации планирования продаж.
Оптимизация ресурсов, снижение уровня товарно-материальных запасов.
Сокращение возврата товаров за счет более точного планирования продаж.
Поддержка категорийного менеджмента.

Преимущества VMI для дистрибьюторов:

Создание и укрепление стратегических преимуществ за счет налаживания надежного канала поставок товаров при уменьшении объема инвестиций.
Сокращение времени и затрат на управление процессами пополнения товарно-материальных запасов и осуществления заказов.
Увеличение продаж за счет снижения отрицательного уровня запасов.

Планирование Последовательного Пополнения (CRP)

В оптовой и розничной торговле CRP (Continuous Replenishment Planning) или по-другому, планирование последовательного пополнения, является важным инструментом на стадии внедрения стратегии Эффективной Потребительской Обратной связи (ECR). CRP и VMI являются частями одного процесса.
Определение CRP: Последовательное пополнение является практикой партнерства между каналами дистрибьюторов. CRP меняет традиционный процесс пополнения, формирования заказов на поставку, на основе штук в заказе - на формирование заказов, основанных на прогнозируемом товарном спросе.

Система VMI – не для всех

Компания, внедряющая у себя систему VMI должна понимать, что она не сможет использовать её для всех своих клиентов.

- Целевыми должны быть ключевые клиенты компании с наибольшим товарным оборотом и высоким потенциалом роста.
- Также, проект должен охватывать только клиентов с развитой ИТ-инфраструктурой, у которых существует целостная система учета запасов, продаж и поставок.

Основные требования внедрения системы VMI

Каждый этап внедрения очень важен. Игнорирование или невыполнение одного из шагов может повлечь серьезные сложности в работе системы VMI. Необходимо уделить достаточно времени для каждого шага внедрения системы. Перед началом внедрения, вы также должны быть уверены в стабильной работе системы EDI или другого электронного канала обмена информации между поставщиком и дистрибьютором.

Спонсорство процесса

Поскольку бизнес парадигмы постоянно меняются, высшему руководству компании необходимо принять жесткое решение о внедрении нового процесса. Решение о внедрении VMI и управление его процессом должно быть спонсировано высшим руководством компании. Это должно быть стратегическим решением, о чем должно быть известно во всей компании. Руководство должно установить все расходы и трудовые затраты, которые понадобятся в процессе внедрения и обслуживания данной системы. Дистрибьютор также должен будет принять тот факт, что третья сторона управляет их запасами.

Осведомленность персонала

Все сотрудники, особенно те, кто непосредственно отвечает за управление запасом, должны быть погружены в детали проекта. Без их подтверждения ваш проект не заработает. Они должны понимать, что VMI не выгоняет их с работы, а лишь высвобождает некоторое время, которое они потратят на другие важные вещи. Сотрудники должны понимать, что VMI означает для компании и причины его внедрения.

Синхронизация данных

Синхронизация данных поставщика и дистрибьютора – это одно из важнейших преимуществ, которые VMI дает вашей компании. Синхронизация означает полное соответствие данных о товаре производителя с данными дистрибьютора: Остались ли устаревшие товары? Правильные ли артикульные номера? Правильно ли вводятся новые товары в базу данных дистрибьютора. Все изменения товарного каталога должны быть оперативно обновлены партнерам VMI. Очень важна правильная синхронизация данных как перед началом проекта, так и в течение дальнейшей работы.

Тестирование системы обмена информацией.

Также очень важно уделить достаточно времени на тестирование системы обмена данными (например, EDI). Соответствует ли количество доступного товара на складе дистрибьютора информации у поставщика? Правильно ли обновляется информация о проданном товаре? Может понадобиться несколько попыток в тестировании системы EDI.

Утверждение и измерение

Дистрибьютор должен понимать методы и принципы расчета плана потребности выполняемой поставщиком. У дистрибьютора не должно возникать вопроса «Почему они нам столько отправили?» Дополнительно должны быть установлены целевые показатели товарооборота, целостности заказов, уровня сервиса и других показателей. Дистрибьютор должен регулярно отслеживать их соответствие фактическим показателям и реагировать на отклонения.

История точечных продаж

Дистрибьютор должен владеть историей точечных продаж, как минимум, на последние 1-2 недели, чтобы поставщик имел оперативный доступ к данным. Данные должны регулярно и четко обновляться средствами электронных систем обмена данными (EDI).

Возможные риски внедрения системы VMI

Помимо явных преимуществ, внедрение системы VMI накладывает определенные риски, которыми нужно быть готовым управлять:

Проблемы с системой обмена данными (EDI)

Тестирование системы EDI должно быть полным и долгим. Все ли данные передаются корректно? Все ли поля электронного сообщения корректно заполнены? Правильно ли воспринимает сообщения внутренняя учетная система?

Вовлеченность персонала

Нужно быть уверенным, что все вовлеченные отделы компании понимают и принимают новый процесс ведения бизнеса. Все вовлеченные люди должны быть не обязанными, а желающими участниками формирования нового процесса.

Промо-активность и скидки

Все что касается не регулярных операций, должно сообщаться поставщиком всем функциям, участвующим в процессе, в свое время и в полном объеме

Клиентская база

Информация о любых клиентах, новых или закрывающихся, должна своевременно сообщаться поставщику также как и информация о том, как это повлияет на продажи.

Избыток или дефицит товара

Между поставщиком и дистрибьютором должно быть достигнуто соглашение о том, что делать при возникновении товарного дефицита или избытка.

Время

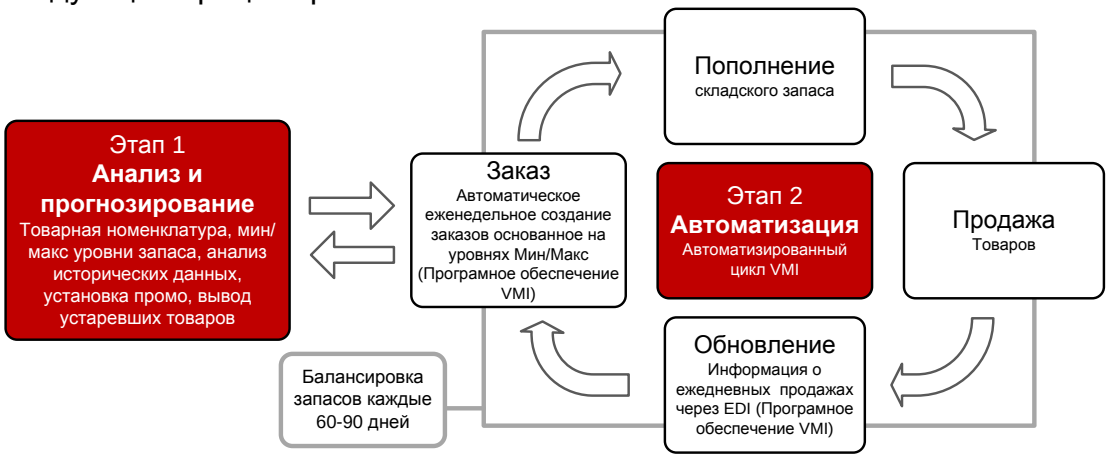
Все стороны должны понимать, что VMI – это процесс, связанный с получением нового опыта. Будут возникать ошибки, и процесс не стабилизируется в первый день запуска.

Этапы внедрения VMI

Программная технология VMI реализуется на следующих этапах:
- Оценка готовности к реализации концепции VMI как со стороны производителя – организационная, материальная, так и со стороны дистрибьюторов – готовность предоставлять производителю актуальные и точные данные для анализа и планирования отгрузок.
- Информирование о существенных условиях проекта и ожиданиях всех заинтересованных сторон. Разъяснение системы и принципов функционирования VMI.
- Обеспечение поставщиком технических и организационных условий для надежной передачи, получения и использования информации.
- Исследование, моделирование и оптимизация бизнес-процессов для наиболее эффективного функционирования внедряемой VMI-модели.
- Внедрение VMI, оценка результатов, корректировка.

Схема процесса VMI

Технология предлагаемого программного обеспечения подразумевает следующий процесс работы VMI:



На первом этапе, на основе программного центра анализа VMI, происходят следующие процессы: создание кодов товарной номенклатуры, установка параметров пополнения, анализ исторических данных, прогнозирование спроса, ввод информации о промо-акциях и не прогнозируемых всплесках продаж, вывод или замена устаревшей товарной номенклатуры.
Затем запускается циклический, автоматизированный программным обеспечением, процесс VMI. Он начинается с формирования заказов на поставку, которые автоматически создаются на основе параметров пополнения. Затем, происходит физическое пополнение запаса, после продажа товара и обновление центра анализа VMI об информации, о продажах через систему обмена электронными сообщениями (EDI). После, цикл повторяется.

Заключение

Наша компания предлагает успешно внедренные в других компаниях, собственные решения по автоматизации и организации процессов на каждом этапе цепи поставок от прогнозирования спроса, формирования заказов, до пополнения, управления складским запасом и оптимизации каналов сбыта. Наш опыт и экспертиза в подготовке, запуске и интеграции VMI-проекта и связанных с ним процессов, позволит свести к минимуму практически все риски.

В итоге, клиенты нашей компании получат значительные конкурентные преимущества и возможности существенно расширить свою долю на рынке.

Мы будем рады видеть вас среди наших клиентов.