**Запросы о спросе**

Андрей Вырковский

**Методы управления поставками.**

Основной ресурс предприятия, ориентированного на потребителя,– умение правильно интерпретировать информацию с рынка и быстро вносить изменения в процесс производства и доставки продукта. И если у западных компаний главный вопрос – как оперативно реагировать на изменения спроса, то у отечественных есть и еще одна проблема – как оперативно про эти изменения узнавать.

**Восстание масс.**

"Задача каждого бизнеса – найти идеальный компромисс между тем, чего хотят и в чем нуждаются клиенты, и тем, что может обеспечить компания,– пишет Майкл Делл в книге „От Dell без посредников”.– Поддерживая постоянную обратную связь с клиентами, зная, что они покупают, каковы их предпочтения, насколько полно вы удовлетворяете их потребности, и с готовностью прислушиваясь к полученной информации, вы можете извлечь максимальную пользу из нужд клиентов".

"Технологии, ориентированные на спрос" – так условно можно перевести термин demand-driven techniques. Под ними чаще всего понимают методы управления поставками.

Но многие специалисты предпочитают говорить о ней лишь как о части demand-driven management philosophy, "спросоориентированной" философии менеджмента, основной принцип которой – организация процесса производства и дистрибуции товара в соответствии с пожеланиями потребителей.

Положения demand-driven philosophy широко применялись в доиндустриальной экономике: большая часть товаров изготовлялась кустарями, которые четко представляли, что необходимо покупателю.

Промышленное производство этих достоинств было лишено изначально. Опыт Генри Форда показал, насколько массовый подход дешевле и удобнее. Основой выстраивания отношений с рынком стала фраза основателя компании: "Машина может быть любого цвета, если он черный".

Первым шагом к спросоориентированной экономике стало появление в 1950-х годах концепции рыночного сегментирования. Предприятия стали ориентироваться на все более узкие группы потребителей. И по мере дробления сегментов массовое производство стало давать сбои: предприятия были вынуждены либо сокращать партии и поднимать цены, либо продолжать экономить на масштабе и увеличивать складские запасы разнородных продуктов. Подход переставал работать. Надо было интегрировать производство, схемы поставок, взаимоотношения с потребителями в одном процессе.

**Ненасытный потребитель.**

"Идеальное" воплощение принципов demand-driven philosophy – дело рук компании Dell, которая ежегодно напрямую продает миллионы компьютеров, разработанных в десятках тысяч конфигураций, исключительно по заказам клиентов, как частных, так и корпоративных. "Идея корректировки производственного цикла, разработки товаров на основе клиентского отклика казалась нам совершенно очевидной, но в других компаниях этого почему-то не делают",– пишет Майкл Делл. Пример Dell пока остается единственным среди всех крупных компаний, хотя к ее модели build-to-order (создание по заказу) идут и остальные. Скажем, в 2000 году General Mills запустила сайт, на котором покупатель мог заказать сухой завтрак, выбрав его компоненты по своему вкусу.

Модель Dell позволяет отказаться от краткосрочного прогнозирования спроса и складов готовой продукции, что снижает затраты и создает ценовое преимущество перед конкурентами. Ведь ошибка в прогнозах может обойтись слишком дорого. Так, компания Cisco в конце 2000 года из-за падения спроса была вынуждена списать складских запасов на $2,25 млрд.

Но для большинства компаний модель Dell – производство продукции по прямому заказу потребителей – все же недостижимая мечта. Поэтому основой спросоориентированного бизнеса становятся способы получения точной информации о потребительском спросе и создание производственных моделей, которые на эти изменения могут оперативно реагировать.

**Своими силами.**

Достоверная информация – ключевой ресурс demand-driven philosophy. До сих пор основным поставщиком информации о потребительских предпочтениях для производителя были дистрибуторские компании. И они же, по словам производителей, до сих пор остаются своего рода "черным ящиком", в котором скапливается информация о потребительских предпочтениях и динамике спроса.

"О какой системе demand-driven можно говорить, если большинство ритейлеров просто не ведет учет на уровне, при котором эти инструменты можно применить? – говорит Евгений Голод, директор по развитию подразделения Retail & Consumer компании IBS.– Очень хорошо, если в товарном классификаторе учтут, например, сколько магнитофонов определенной модели было продано, и передадут эти данные поставщику. Но чтобы эта информация действительно отражала предпочтения покупателей, нужно знать еще и цвет проданных магнитофонов. А этого не делает практически никто. Создается парадоксальная ситуация: поставщики и производители больше заинтересованы в применении спросоориентированных методик, чем сами продавцы".

Борются с этой проблемой российские компании каждая по-своему. Один из способов – дополнять получаемые из каналов товародвижения данные собственными: "Базовую информацию о продажах мы получаем от дистрибуторов. А основным источником данных о том, чего хотят потребители от нашей продукции, поначалу были отчеты сервисных центров. Конечно, понять ожидания рынка на их основании было очень сложно,– рассказывает директор по маркетингу „Полара” Светлана Жирухина.– Потом решили: надо что-то менять". Сейчас "Полар" получает информацию "без посредников" из двух источников – от покупателей по телефонной "горячей линии", а также от региональных представителей и тренинг-менеджеров, которые лично общаются с продавцами и покупателями. "Так мы узнаем требования покупателей „из первых рук” и после агрегирования результатов вносим изменения в производственный процесс. С помощью этого метода нам удалось сократить время принятия решений на три месяца",– рассказывает Светлана Жирухина.

**Агенты влияния.**

Одной из причин информационной инертности дистрибуторов поставщики называют отсутствие возможности влиять на них. Приобретение такого контроля – еще один способ добиться оперативного информационного потока. Одним из средств борьбы российских производителей с информационным голодом является перевод оптовиков и дистрибуторов в разряд франчайзи. Так, несколько магазинов, сотрудничающих с фабрикой "Первомайская заря", уже работают по этой схеме. "Оптовик просто выкупает товар, и он не обязан отчитываться о ходе реализации этого товара. Что касается франчайзи, то его обязанность передавать информацию об объемах продаж и пожеланиях покупателей можно записать в договоре,– говорит Ольга Софронова, руководитель службы стратегического маркетинга ЗАО „Первомайская заря”.– От франчайзи данные могут начать поступать через две-три недели после поступления модели в зал. В договоре также можно предусмотреть и периодичность, и детализацию информации. От оптовика информацию вы получите значительно позже, может быть, только после реализации всей коллекции".

**Дублирование поставщиков.**

Но получение информации – это только половина дела. Проблема в том, что стремление к оперативному реагированию на информацию противоречит философии производственников: на предприятии отсутствие сбоев является функцией стабильности производственных процессов. И даже имея точную информацию о спросе, компании приходится изобретать способы для подстройки под нее остальных бизнес-процессов.

"На розничном рынке компьютерной техники есть непреложный закон: в какой бы день недели покупатель ни сделал заказ, компьютер должен быть у него к субботе. Не позже,– рассказывает Алексей Алексеев, директор по маркетингу компании R-Style.– Таким образом, у компании от заказа до продажи есть всего несколько дней. А, например, корпуса к некоторым моделям, которые мы собираем, едут сюда два месяца. Кроме того, сама ситуация со спросом за это время может измениться, и заказанные комплектующие будут уже не нужны".

Несмотря на то, что оптимизация заставляет уменьшать пул поставщиков и номенклатуру комплектующих, зачастую для российских компаний дублирование поставщиков остается единственным способом защиты от проблем, которые может вызвать быстрое изменение спроса. Поэтому большая часть российских производителей, в отличие от западных компаний, работает с несколькими поставщиками аналогичных компонентов и "разводит" их поставки во времени так, чтобы максимально сокращать время между каждой из них. "Да, это обойдется дороже,– говорит Вадим Бахтов, начальник отдела общественных связей мебельной компании „Шатура”.– Но в некоторых случаях важнее вовремя дать покупателю то, что ему нужно".

**Подушки безопасности.**

Считается, что складские запасы должны быть по возможности меньше. Но для российских предприятий продукция, сделанная сверх прогнозов, или внеплановые остатки материалов зачастую оказываются спасением. С их помощью компании создают резерв, позволяющий пережить всплески спроса.

Такие "подушки безопасности" часто применяются в высокотехнологичной промышленности. "90% продукции у нас собирается по заказам дилеров. Им же эта техника сразу и отправляется,– говорит Алексей Алексеев.– Но 10% товара – это компьютеры, конфигурации которых созданы на основе наших предпочтений и прогнозов. Как правило, это массовые модели с „усредненными” характеристиками. Хранятся они на складе дистрибутора. Если спрос на компьютерную технику начнет интенсивно расти, дилерам будет что предложить покупателям".

На комбинате "Первомайская заря" запасы материалов используют для создания так называемой flash-коллекции, которая дошивается, если какая-то из коллекций фабрики расходится "на ура". Ее доля в продажах может достигать 7–10% от общего объема продаж основной коллекции.

**Перезагрузка мощностей.**

Высший пилотаж оперативного реагирования на меняющийся спрос – столь же оперативное внесение изменений в производственный процесс. Этот инструмент весьма популярен у предприятий, выпускающих широкую линейку продуктов. Происходит перезагрузка мощностей: на первое место выходит самый востребованный продукт.

"Это можно объяснить так,– комментирует Вадим Бахтов.– Допустим, фабрика „Шатура” выпускает 100 наименований продуктов. Продолжительность производственного цикла неизменна. Продукт №1 выпускается в первый день цикла четыре часа с утра. Потом четыре часа сотрудники работают над вторым. Следующий день занимает производство третьего и четвертого продукта. И так далее. Потом цикл повторяется. Но если на какой-либо из продуктов возникает ажиотажный спрос, его запасы на складах падают ниже обусловленного уровня, то производство этого продукта переносится ближе к началу цикла. То же самое происходит и в случае резкого снижения спроса: производство не пользующегося популярностью продукта сдвигается к концу цикла или вовсе прекращается".

**Заказы без отказа.**

Самые известные варианты концепции demand-driven techniques:

– rules based reorder – перезаказ на основании норм;

– quick response (QR) – быстрое реагирование;

– continuous replenishment (CR) – продолжающееся пополнение запасов;

– automatic replenishment – автоматическое пополнение запасов (AR).

Rules based reorder использует методику контроля и управления запасами, основанную на точке заказа (перезаказа) – reorder point (ROP), и статистических параметрах расхода продукции. Концепция применяется при определении и оптимизации уровней страховых запасов для нивелирования колебаний спроса. Эффективность метода ROP в значительной степени зависит от точности прогнозирования спроса.

QR обеспечивает координацию между ритейлерами и оптовиками для улучшения продвижения готовой продукции в их дистрибутивных сетях в ответ на предполагаемое изменение спроса. Эта концепция реализуется путем мониторинга продаж в розничной торговле и передачи информации об объемах продаж по номенклатуре и ассортименту оптовикам, а от них – производителям готовой продукции.

CR – модификация концепции QR, позволяющая избежать заказов на пополнение запасов готовой продукции. Цель CR – разработать логистический план, направленный на непрерывное пополнение запасов готовой продукции у ритейлеров.

AR помогает обеспечить поставщиков (производителей) готовой продукцией и набором правил для принятия решений по поставкам продукции. Например, за неделю до 8 Марта надо увеличить заказ продукта Х на 30%. С помощью применения AR-метода поставщик может удовлетворить потребности ритейлера в товарной категории без необходимости отслеживать единичные продажи и уровни запасов для товаров быстрой реализации.