

01 апреля 2024

Счастливы вместе: как ритейлеры планируют цепочки поставок совместно с поставщиками

Сквозное планирование цепочек поставок ритейлеров и поставщиков продукции – один из способов достичь миллиардной экономии без значительных финансовых вложений. Однако немногие российские компании используют этот механизм оптимизации. Разберемся, почему.

КАК СВЯЗАНЫ СКВОЗНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИЙ

Впервые о коллаборативном планировании заявила компания Walmart. Именно она предложила термин Collaborative Planning Forecasting Replenishment (CPFR) в 1990-х. Концепция подразумевала постоянные встречи ритейлера с поставщиками для совместной оптимизации цепей поставок: доверительной приемки и возврата, обмена данными об прогнозах спроса и остатках, а также других способах упростить операции, связанные с товародвижением.



В современных реалиях высокой волатильности рынка сотрудничество при планировании цепей поставок становится ключевым фактором повышения прибыльности и конкурентоспособности для поставщиков и ритейлеров. Однако решить задачу совместного дирижирования товаропроводящей сетью невозможно, если компании не достигли нужного уровня зрелости.

ТАКИХ УРОВНЕЙ GARTNER ПРЕДЛАГАЕТ ПЯТЬ:

- 1. Реактивное планирование** подразумевает реагирование на уже возникшие проблемы. Подход не предполагает использования специализированных инструментов, а в арсенале бизнеса только знания менеджеров.
- 2. Проактивное планирование** предполагает использование прогнозов спроса для стандартизированного планирования. Основной фокус на снижении издержек и повышении качества обслуживания. Многие находятся именно здесь или на следующем этапе!
- 3. Интегрированное планирование** уже опирается на кросс-функциональные взаимодействия в сфере управления запасами, логистики, дистрибуции, производства, основанные на единой версии прогноза. Бизнес концентрируется не на сокращении затрат, а на повышении коммерческих показателей. Пока процессы не отлажены внутри, как часы, невозможно перейти на следующий этап.
- 4. Коллаборативное планирование** подразумевает не только внутренние кросс-функциональные, но и кросс-корпоративные процессы, которые

затрагивают в том числе цепочку поставок. На этом этапе целью становится создание дополнительной ценности для клиентов.

5. Оркестрирование – это финальная стадия зрелости, где компания может реагировать на изменения среды здесь и сейчас благодаря созданию экосистемы, в которую включены все ее контрагенты. Основное внимание уделяется сокращению времени реагирования и повышению прозрачности операций.

ВОЗМОЖНОСТИ И БАРЬЕРЫ КОЛЛАБОРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Первое, что может дать сквозное планирование – сохранение конкурентоспособной стоимости продукции для конечных покупателей. Слишком длинная неоптимизированная логистическая сеть не только удорожает товар на каждом звене цепочки, но и создает риски для его качества. А для продукции с коротким сроком годности такие долгие маршруты и вовсе чреваты порчей.

Если посмотреть на всю цепочку поставок от сырья для производства до полки в магазине сверху, можно найти узкие места и избежать лишних перемещений внутри товаропроводящей цепи. Переводя это на язык денег, речь об экономии миллионов рублей ежегодно.

Второй важный бонус коллаборативного планирования – повышение прозрачности при прогнозировании спроса. Внутри цепочки неопределенность спроса всегда неоднородная: она варьируется от десятков в торговых точках до тысяч в распределительных центрах. Чем дальше от потребителя, тем выше неопределенность спроса – это известный многим «эффект хлыста». Классический способ борьбы с неопределенностью – наращивание запасов. А вместе с ними и издержек на хранение и списание неликвида.

Обмен данными о спросе, статистике и прогнозах помогает минимизировать неопределенность. Наиболее прогрессивные ритейлеры и производители обмениваются информацией на постоянной основе для эффективного управления цепочкой поставок.

Но если бы все было так идеально, ритейлеры с широкой сетью магазинов и крупные производители в различных отраслях, таких как мясопереработка, алкогольная и FMCG-индустрии уже давно планировали бы цепочки поставок сообща.

Сложности возникают, в первую очередь, из-за закрытости коммерческой информации. Даже если на кону общая выгода, многие компании не готовы пойти на раскрытие своих данных партнерам. Более того, иногда информация заведомо искажается, например, чтобы не перегружать собственные логистические мощности.

Второй острый вопрос – как разделить эту самую общую прибыль от оптимизации. Практика тут разная, но чаще всего большая часть «пирога» достается более крупному игроку.

Однако есть и более цивилизованный и честный способ решить эту задачу. Создание математического двойника единой цепочки поставок позволяет точно оценить затраты каждого участника и определить справедливое вознаграждение за улучшения в цепи поставок. Кроме того, привлечение третьей стороны (часто – в лице консультантов) помогает преодолеть недоверие между сторонами при обмене данными и верифицировать всю информацию независимыми экспертами.