

## ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В РОЗНИЧНЫХ СЕТЯХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ VMI-КОНЦЕПЦИИ

© 2013 В.Н. Гаврилова\*

**Ключевые слова:** VMI, Vendor Managed Inventory, розничные сети, логистическое обслуживание, кооперация, концепция, управление запасами потребителя.

Рассматривается концепция VMI, раскрывается сущность этой концепции, приводятся практические примеры внедрения концепции в рамках розничных сетей, анализируются проблемы внедрения системы. Анализируются современные информационные технологии и программные продукты, способствующие успешному внедрению модели VMI.

В современной экономике наблюдается тенденция усиления взаимодействия участников цепи поставок. Это приводит к улучшению общих показателей функционирования, а также к снижению издержек цепи поставок. В рамках интеграции различных предприятий с целью повышения эффективности их деятельности существует множество концепций, способствующих успешному сотрудничеству и объединению. Условно все концепции, нашедшие свое применение в цепях поставок, можно объединить в одну систему SCM (Supply Chain Management), дословно переводимую как "управление цепями поставок".

Включение розничных сетей в цепь поставок способно привести к видимым положительным результатам, проявляющимся в удовлетворении конечных потребителей. Современная логистика предусматривает определенные методики, позволяющие достичь рациональной интеграции розничной точки с предыдущими звеньями. Примером может послужить концепция VMI (Vendor Managed Inventory) - управление поставщиком запасами потребителя.

В методологическом аспекте VMI - вертикальная кооперация с поставщиками в области управления запасами, концепция улучшения функционирования цепи поставок, когда поставщику доступна информация о состоянии запасов и имеющихся потребностях (спросе) своего клиента<sup>1</sup>. Можно отметить применение решений из области VMI, когда поставщик сам пополняет запас продукции на складе покупателя. Есть позитивные примеры использования того же подхода VMI для

поддержания у производителя оборудования необходимого запаса на складе запчастей с учетом планируемого графика ремонтов и запаса для непредвиденных поломок. Такая схема подразумевает тесную кооперацию с поставщиком, что выгодно обеим сторонам - поставщик получает заметно более высокую плату за поставляемые запчасти, а предприятие - гарантированное наличие запчастей на складе. В итоге достигается более высокий уровень надежности и доступности оборудования. Опыт внедрения легко переносится и на розничные сети.

Рассуждая о различных возможностях управления цепями поставок, необходимо затронуть проблемы внедрения программных продуктов, работающих на принципе VMI. Основной проблемой видится прозрачность информации о потребности в материалах, о доступности сырья и всех остальных ресурсов. Подобная прозрачность чужда российскому менталитету и явно контрастирует со скрытностью, исторически принятой на наших предприятиях.

Стремление максимально загрузить производственные мощности, планировать исключительно максимальное производство (планирование один раз в месяц) приводит к известным последствиям: выпуску некачественной продукции, особенно в конце периода, накоплению неликвидов, длительным срокам изготовления требуемой продукции, особенно если необходима переработка последовательно на нескольких предприятиях, а в итоге - к невысокой эффективности деятельности и недополученной прибыли.

\* Гаврилова Вероника Николаевна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: gavrilovavn@gmail.com.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о необходимости внедрения на предприятиях гибкой системы реагирования на спрос, способной объединить возможности поставщика с потребностями клиента. Концепция VMI, как частное решение системы SCM, может решить значительную часть проблем, связанных с повышением удовлетворенности конечного покупателя. Розничная сеть при этом является основным проводником между производством и потреблением.

Целесообразность принципов VMI объясняется тем, что поставщик занимает лучшие позиции для управления запасами, так как имеет больше информации относительно производственных возможностей и сроков. Для управления поставками в соответствии с VMI-подходом производителю на регулярной основе требуются данные по продажам, передаваемые розничной сетью посредством электронного обмена данными EDI - Electronic Data Interchange. На основании полученных данных производитель видит актуальную картину по остаткам продукции на складах розничной сети, динамике спроса конечных потребителей и рассчитывает объем заказа для отгрузки в распределительный центр розничной сети. Аналогичная схема действует и в случае дистрибьютора, работающего с розничным предприятием.

Одной из компаний, использующих концепцию VMI, является компания ООО "Нестле Россия". "Нестле" имеет свои собственные производственные фабрики, которые в свою очередь снабжаются сырьем и упаковочными материалами со стороны поставщиков - сторонних предприятий. Руководство компании пришло к выводу, что методологию VMI эффективно внедрить на фабрике по производству кофе "Нестле-Кубань" в городе Тимашевске. VMI в данном случае связывает фабрику "Нестле-Кубань" с глобальным партнером "Нестле" по поставке упаковочных материалов из гофрокартона - компанией SCA. Реализована концепция на базе программного продукта компании SAP СНГ. Система SAPERP обеспечивает обмен данными между "Нестле-Кубань" и SCA, позволяя поставщику упаковочных материалов отслеживать состояние запасов на складах своего клиента. SAPERP образует единое информационное пространство у партнеров<sup>2</sup>.

Компания "Нестле" реализует концепцию VMI не только в сфере производства. Она успешно работает с розничными предприятиями, принимая на себя ответственность за наличие продукции собственного производства на складах и в розничных точках клиентов. Для этого компания использует информационную систему EME.WMS, направленную на управление складом, и мощный программный продукт EME.OLAP, иначе именуемый ЦУП - Центр управления продажами, разработанный российской компанией "ЕМЕ".

Не менее интересна стратегия в области управления цепями поставок компании "Вимм-Билль-Данн". Совместно с рядом продуктовых ритейлеров она ведет проекты, направленные на решение одной из типичных проблем совместного управления запасами - сокращения дефицита товара в торговых точках. При этом уже сейчас четко различаются две стандартные ситуации: отсутствие его на полках магазинов и отсутствие на складе торгового предприятия. Вместе с тем разделение двух ситуаций дефицита запасов так или иначе заставит разделять и причины их возникновения - будь то некачественный мерчендайзер, плохо спланированная промоакция, недопоставка или некорректная спецификация заказа. Если действительно пытаться разделять эти проблемы и решать каждую из них отдельно, то тут же должна возрасти потребность в функциях автоматизации, которые стандартно присутствуют в специализированных продуктах IT-поддержки бизнеса. Речь идет о совместном управлении запасами с помощью уже упомянутой концепции VMI<sup>3</sup>.

Компания "Вимм-Билль-Данн" приобрела программный продукт от IT-компании BSC, который носит название "Lawson M3: Управление продажами дистрибьюторов" и направлен на достижение следующих целей:

- управление продажами продукции компании "Вимм-Билль-Данн" через дистрибуторскую сеть;
- контроль остатков продукции компании "Вимм-Билль-Данн" на складах дистрибуторов;
- контроль поступления продукции компании "Вимм-Билль-Данн" на склады дистрибуторов.

Lawson M3 позволяет осуществлять не только детальный сбор и анализ данных по

работе дистрибьюторов с точностью до торговой точки и торгового представителя, но также соответствует перспективным задачам реализации концепции VMI в работе с оптовыми посредниками и розничными сетями. Полученные результаты проекта высоко оцениваются топ-менеджментом ОАО «Вимм-Билль-Данн», и компания BSC является стратегическим партнером по развитию системы управления продажами дистрибьюторов в компании «Вимм-Билль-Данн».

В компании ООО «ИКЕА ДОМ» также применяется метод VMI при организации поставок матрасов. Использование метода VMI в ИКЕА основано на установлении минимального и максимального наличия количества товара в магазине. Норматив для остатков в магазине рассчитывается для каждой единицы продукции отдельно по специальной формуле. Расчет ведется на основе средненедельных продаж и паллетного количества товарной единицы. Поставщику поступают данные об остатках в магазине относительно вышеупомянутых параметров, на основании которых он формирует поставки. Минимальный остаток в магазине - это количество, при котором должна быть осуществлена поставка, это самый «крайний» порог пополнения товара в магазине. Если говорить о максимальном параметре, то поставка и остаток в магазине суммарно не должны превышать установленного максимума, что исключает перетаривание магазина. Данные параметры регулярно пересматриваются на основе меняющихся средненедельных продаж. Кроме того, во время проведения акций на матрасы магазинами ИКЕА заполняется Delivery plan понедельно (т.е. сколько поставщик должен отгрузить). Все магазины отправляют свои данные в сервис-офис, а тот, в свою очередь, взаимодействует с поставщиком.

Если рассматривать модель VMI не со стороны потребителей, а со стороны разработчиков, то можно отметить несколько IT-компаний, успешно продвигающих подобного рода продукт.

Компания «Эдисофт» является международным провайдером услуг по обмену электронными данными. Компания предлагает решения по оптимизации бизнес-процессов, внедряя современные IT-технологии, обеспечивая обслуживание и техническую поддер-

жку, а также решение в области управления поставщиком запасами потребителя EDI Vendor. Эта система дает возможность поставщикам иметь доступ к данным по складским остаткам покупателя, что позволяет управлять доставкой товаров и улучшать эффективность использования складских остатков. Функциональность решения EDI Vendor помогает поставщикам и покупателям прогнозировать уровень запасов склада. Система сама определяет оптимальный уровень заказа и в случае несоответствия значений складских остатков необходимым целевым показателям будет информировать о расхождениях.

Основной вид деятельности компании «Telema», которая является крупнейшей IT-компанией в Прибалтике, - предложение компьютеризированных решений в сфере процессов закупки и продажи. Идея управления запасами магазина поставщиком представлена мощным инструментом для точной и быстрой поставки - «TelemaVMI». Принцип работы программы основан на электронном документообороте между поставщиком и магазином, который дает возможность системе самостоятельно высчитывать количество товара в торговой точке. Результатом внедрения системы является повышение уровня удовлетворенности конечных потребителей, концентрация внимания магазина на продажах, а не на заказах и полное исключение сбоя поставок благодаря безошибочным расчетам системы.

Концепция VMI представлена не только на рынке высоких технологий, но и на рынке логистических услуг. В качестве примера можно привести компанию «Nefab», которая предлагает российскому рынку упаковочные материалы, а также определенный спектр услуг, к числу которых относится услуга VMI. Согласно этой услуге компания берет на себя ответственность за закупку и поставку упаковочного материала по системе JIT («just-in-time» - «точно в срок»). Управление процессом осуществляется через интернет-приложение Vendor Flow Control (VFC). Поставщик обязуется контролировать качество поставляемого материала и полностью исключить риск недостатка продукции.

Аналогичную услугу с аналогичным названием предлагает крупная логистическая

компания в Польше “ROHLIG SUUS Logistics”, что еще раз подтверждает нарастающую популярность модели VMI не только в России, но и за рубежом.

Логистический аспект подобного рода услуг проявляется в том, что услуги, оказываемые юридическим лицам, т.е. производителям или торговым предприятиям, способствуют процессу товародвижения. Рассматриваемая услуга является взаимовыгодной и для продавцов (поставщиков), и для покупателей (потребителей)<sup>4</sup>.

Концепция VMI успешно внедряется в такие розничные сети, которые имеют два, три и более распределительных центров. Объясняется это следующим. Существует два способа повышения уровня логистического обслуживания магазинов розничной сети: экстенсивный и интенсивный. Экстенсивный - за счет наращивания величины запасов продукции как в региональном распределительном центре, так и в подсобных помещениях магазинов. Этот путь не может быть признан эффективным, так как он требует значительного роста складских затрат и исключения из оборота большого объема оборотных средств.

Интенсивный - за счет маневрирования товарными ресурсами в рамках региональных распределительных центров. Такой путь требует сложной управленческой координации, однако позволяет добиться результата без дополнительного увеличения запасов. В этом случае при дефиците продукции в одном магазине потребитель обслуживается с распределительного центра другого региона, располагающего данным видом продукции. Таким образом, каждый региональный рас-

пределительный центр является резервным каналом по отношению к другим магазинам<sup>5</sup>.

В заключение необходимо отметить, что на цепь поставок влияет множество факторов. Чтобы избежать неэффективного объединения усилий всех звеньев, следует планировать все виды деятельности, входящие в цепь. Сюда относятся маркетинг, управление ключевыми клиентами, планирование производства и распределения, управление материалами и финансами.

Качество планирования работы цепи поставок на наиболее продвинутых фирмах заметно повысилось, однако предстоит еще очень много сделать, прежде чем корпорации смогут в значительной мере реализовать мощный потенциал сотрудничества в масштабах всей цепи поставок. При этом розничные сети смогут сделать свою работу более открытой и прозрачной.

<sup>1</sup> Дружинина А.Ю. Практическая реализация технологии управления поставщиком запасами клиента (VMI) на примере компании FMCG сектора // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2009. № 3. С. 15-19.

<sup>2</sup> Карпова Н.П., Федечкина И.В. Концепции взаимодействия контрагентов в цепях поставок // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 4 (102). С. 40.

<sup>3</sup> Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. СПб., 2007. С. 207.

<sup>4</sup> Костяков С. От частных решений к полным // Intelligent Enterprise. 2007. № 8 (164). URI: <http://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=16280>.

<sup>5</sup> Сосунова Л.А., Казымова Е.П. Формирование логистических систем в производственно-коммерческой деятельности: монография. Самара, 2013. С. 17-18.

Поступила в редакцию 16.09.2013 г.