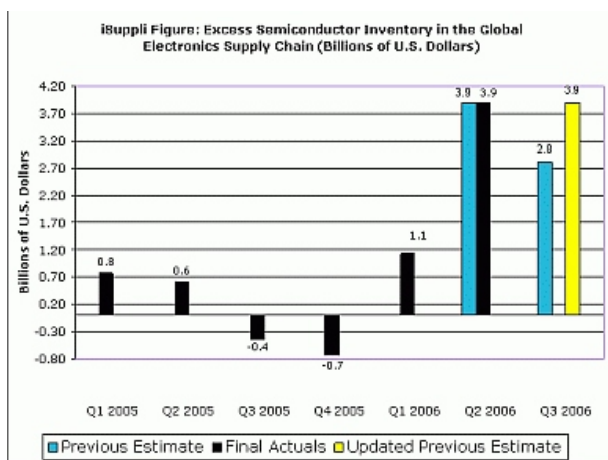


供应链中的需求预测 ---改变商业的方式

需求预测是一个非常有趣的领域。通常市场部门会在下一财年到来前的三至六个月作出销售回顾，然后依据前一年，前一季，前一月甚至前一周的销售来作出销售预测。预测数据来自于SAP或者是ERP系统提供的现有数据，加上考虑季节性因素，增长率和其他一些市场数据。我确信这是一个通行的方法。我们已经运用这个方法很多年了，但存在的问题是什么呢？



让我们考虑一些别的事情。首先，我们注意到只有一个部门：市场部，包含在其中。他们是孤立的，而没有得到任何别的部门，如采购中心，每天的订购，供应商关系，以及供应商本身的帮助。当然，他们从SAP或者ERP系统中获得别的部门的数据，但是是否这些数据本身是正确无误的呢？可能不是。这就是第一个问题，我们后面会继续讨论。

第二，从客户那儿获得的购买意图，对产品的兴趣的数据，以及市场研究所得的预期的增长率并不代表了真实的上一年销售情况。但是从客户那儿得来的真实的数据其实是非常少的，因为数据太多，而市场部门只是单纯的将这些重要的因素聚集起来得出一个可能基础就是错误的预测，而不是为来年准备更好的供应链体系。让我们一起看一个例子：

从我个人的经验来说，我曾经服务过这样一个案例。这是一家印度的摩托车制造商。极其困难的需求预测直接导致了非常低的资产回报。这家企业的产品和运营是一流的，他们也在这个行业获得令人瞩目的奖项。在我提供咨询服务的那段时间，我亲眼目睹了在一条不可思议的流水线上每天能生产数以千计的产品，即使亨利·福特（福特汽车的创始人）看见了也会叹为观止。但是这个公司不能很好的预测需求，而这种不正确的预测导致了对于客户而言的过度生产。

这个问题所导致的就是就是对整个运营系统的极度损害，增加了费用，减少了利润。成品库存几天甚至几周都躺在公司仓库里等待着消费者来购买，这个多么让人感觉沮丧。数以千计的产品并不能给公司带来收入，反而限制了公司的灵活性，同时影响了美丽的公司的仓库，另外我也相信，这影响着公司员工的士气。这样的仓储管理系统意味着大量的无谓的仓储费用被浪费，同时占用大量流动资金，并且直接使得成本上升。对于任何公司而言，这都是一个主要的问题。为了加强公司的运营能力，当

市场部门在准备年度销售预期的时候，他们必须花大力气在所有的重要的细节上。那么究竟问题是什么呢？

一个重要的错误发生于将ERP系统的数据用于需求预测。系统中的ERP数据是静态的，前一年的语气数据已经被输入，调整可能依赖于一个季度或者六个星期的安排。但是通常情况下，ERP数据被期望用来反映公司真实的运营情况，但事实上却不能。生产第一线的工人向经理汇报原材料用完了或者需要更多，经理就会去查询ERP系统的已有订单的情况。如果通过ERP系统的预先订购原材料无论如何也不能立刻满足需求，他就会直接打电话给供应商要求尽快把原材料配送过来。这就是第一个错误。

第二个更重要的错误是公司中极少的员工理解ERP软件所以极少的员工被授权可以使用这个软件。如果是由电话或者电子邮件下的订单，那这个订单并不记录在ERP系统中，所以这个运营过程中重要的信息就丢失了，并且这个问题会越来越大。

为了做出更好的需求预测，市场部门必须尽可能地使用最新最正确的数据，而不是简单的从别的部门获得的数据。如果一个不在计划之内的订单出现或者以前的订单变化了，这个数据必须通知采购中心，市场部，供应管理部门，和供应商，而不是仅仅下订单的人知道。这些才是真实有效的数据，能够使整个系统更加有效。每个部门中应该有一个重要的员工被指定更进一步理解真实数据对于公司短期和长期项目的重要性。没有这样的理解，公司的运营就会受到限制。这仅仅是需求预测的第一步。

需求预测的第二步需要很好的与市场研究协作以收集和定量化对于预测未来需求有效的信息。现在通常公司派人调查客户，留意客户的购买习惯，关注特定的群体，以及其他一些用于更好的理解市场。这一切看上去合情合理，但是是不是有什么没有意识到的呢？

我们所没有意识到的还是销售的真实数据。让我们从不同角度看看前面那个例子。员工在他们的销售网络中对他们的客户进行调查，一般的问题是为什么选择两轮的摩托而不是四轮的汽车？什么时候准备购买新的车辆？为什么那个时候购买？喜欢我们品牌的什么方面？不喜欢我们品牌的什么方面？等等。而员工们仅仅从最终的用户那儿得到数据而不是从直接购买产品的经销商那儿。所以公司就直接派人去经销商那儿进行调查，后者询问一些与最终消费客户有关的一些问题，或者询问一些类似的问题。这儿的区别就是这两类群体内在是不同的，而公司并没有正确地获得他们的销售数据和信息。接下来的问题就是如何正确的对比这两类数据，并且运用之间的差异以提高供应链的效率进而更好的预测需求和满足需求。

在客户经理联系客户的时候就能得到销售数据。还是看一下印度两轮摩托制造商的例子。在销售部门打电话给客户的时候，在物流部门配送产品给客户的时候，在开发票的时候，在接到订单的时候，在给客户发送电子邮件的时候，销售数据都能获得。每年有数以千计的这样的情况发生，而在这之中所产生的数据就是非常重要的。

当市场部没有获得这些数据的时候，销售人员在一周之内可能有三次机会获得这些数据。第一次在接到订单以后打电话给客户以表示感谢。第二次，客户打电话询问发货的情况。第三次，在开出发票以后向客户详细解释费用的构成。而这每一次接触都是极好的机会了解客户的购买意愿和决定的产生原因。但是你可能会问，这些和销售预测有什么关系？答案就在下面。

让我们看一个简单的例子。假定在这样一个供应链体系中，有一家衬衣制造商，一个零售商和三个终端客户存在。制造商的市场部门询问一个终端客户是否喜欢新开发的一种衬衣的款式，得到的回复是喜欢。接着市场部门又询问了喜欢的颜色，这位客户选择的颜色是蓝色。他们就记录下这个数据，并且由此来预测今年流向的衬衣款式和颜色。生产部门就根据这个预测来生产这种款式和颜色的衬衣。但是这位终端消费者在离开之后并没有去买这样的衬衣。

第二位消费者来到了零售商这儿，告诉零售商他喜欢这种款式的衬衣，但是要绿色的。因为他没有带足够的钱，所以也没有买这件衬衣。同时零售商把这个信息传递给制造商说消费者喜欢绿色的这款衬衣。

第三位消费者到零售商这儿买走了一件白色的别的款式的衬衣。零售商把这个信息直接传递给制造商的生产部门，而他们就直接生产这样的衬衣来满足市场需求。制造商在这一段时间内获得了三个数据。问题就是，什么数据是真实有效应该被记录下来的？制造商在考虑需求预测的时候应该选择哪种颜色和款式的衬衣？同时经销商应该选择哪种颜色和款式的衬衣呢？

尽管这个例子非常简单，但是它所包含的问题却是非常复杂的。沟通和数据的纪录在这儿就是问题的关键。在这种情况下，如果制造商的市场部门仅仅从第一位终端消费者中得来的数据预测款式和颜色的话，可能导致过量生产。如果零售商仅仅从第二位消费者那儿得来的数据告诉制造商的市场部门，而不说明价格问题的话，结果可能是制造商生产过量的这种款式的衬衣，而忽视了消费者在做购买决定时的其他因素。最后，如果第三位消费者的消费数据直接传递给制造商的生产部门的话，而不告知市场部门的话，未来的生产预测可能完全是错误的。这些都会导致未来非常严重的问题。

关键就是当销售真实发生的时候，这样的数据传送才是有效的。当客户的信息出现的时候，制造商的生产和市场部门，以及经销商应该在一起决定未来的销售预测：终端消费者传递给我们的消费习惯对于我们的销售预测的影响是什么？什么样的款式和颜色是消费者真正感兴趣的？还有什么其它的信息，比如价格信息在销售环节中被发现的？等等。

确切的销售数据非常重要的。这些数据必须在各个部门之间保证畅通的传递，并且让各部门都知道当前发生的销售情况。另外，客户的资料应该被很好的理解，这样

这样才能更好的预测未来客户需求的变化。同时非常重要的一点是这些信息应该告知采购中心，供应商关系经理，使之能够协调工作。只是简单地告诉别人一年的销售预测，并且在没有很好沟通的情况在随便做出决定对于未来一年的运营几乎没有帮助。企业真正需要做的是关注每一天的过程，了解和理解当前发生的事情并且通过这个预测对于明天的影响。