

ИЗВЪНРЕДНАТА СИТУАЦИЯ НА COVID-19 ПОДЛАГА НА ИЗПИТАНИЕ СИСТЕМАТА НА ПРЕДЛАГАНЕ НА МНОГО ФИРМИ

Какви са основните рискове, с които се сблъскват компаниите, когато става дума за поддържане на системата на предлагане?

Кои са най-полезните инструменти в подкрепа на вземането на решения?

Какви действия трябва да предприемат предприятията, за да намалят до минимум разходите, да запазят маржините и да гарантират продължителността на вашия бизнес?

Както доста ясно подчертахме в нашите Insights, посветени на **ТЕСТОВИТЕ ПЛАНОВЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОРОНАВИРУС КРИЗАТА**, сега е ясно, че това, пред което сме изправени, вече не е просто извънредна ситуация: ние сме сред цунами, което оказва влияние върху всеки и навсякъде, в целия свят.

В в индустриалния и производствения сектор са силно засегнати най-вече веригата на снабдяване и по-специално логистиката и капацитетът за доставка на глобално ниво.

В този контекст, осигуряването на поглед „от край до край“ на вашата верига на стойността представлява видимо конкурентно предимство, още повече ако се базира на използването на анализи на данни, които по незабавен и прозрачен начин ви позволяват да имате информацията, необходима за вземане на незабавни оперативни и стратегически решения: **тъй като в тази криза - с важни промени дори ежедневно - ние научаваме, че знанието как да реагираме бързо е по-важно, отколкото да знаем как точно да прогнозираме.**

Разбира се, система за анализиране на данни от край до край не може да бъде приложена от нулата и да започне незабавно да функционира върху вашата верига на предлагане - особено в извънредна ситуация като тази в момента - но ние вярваме, че тактически подход, насочен към идентифициране на някои ключови данни, комбинирани с лесно постижими анализи, все пак могат да бъдат много полезни, ако не и жизненоважни, предвид сложността, с която всички компании трябва да се справят.

След като излезем от тази много деликатна фаза, ще бъде необходим сериозен и всеобхватен преглед на способността за извличане на стойност от данните на вашата верига на доставки, производство и дистрибуция. Това ще бъде и един от ключовите моменти за възстановяването и съживяването на нашата икономика.

КОИ СА РИСКОВЕТЕ, ПРЕД КОИТО ФИРМИТЕ СА ИЗПРАВЕНИ ВЪВ ВРЪЗКА С ПОДДЪРЖАНЕТО НА СИСТЕМАТА НА ПРЕДЛАГАНЕ?

За да разберем кои анализи, основаващи се на анализа на данни, биха могли да бъдат полезни при управлението на тази криза, трябва да започнем с идентифициране на основните рискове, пред които системата е изправена в момента:

- риск от ограничаване на оперативния капацитет на **дистрибуторските мрежи** и прекъсване на **веригите за доставка и производство**;
- риск от изчерпване на **наличните суровини**, полуфабрикати и готови продукти;
- риск от недостиг на пряк и непряк **труд**;
- риск от **неизпълнение** от страна на **доставчика** и ограничена способност за идентифициране и квалифициране на нови.

ISM (Институт за Управление на Доставките) в последното си проучване „Влияние върху глобалните вериги за снабдяване“, публикувано миналата седмица (поради което все още не решава проблема в световен мащаб, дори ако смятаме, че можем да продължим по аналогия) подчертава следните факти :

- **57%** от компаниите имат значително влошаване на сроковете за доставка от Китай;
- **62%** от компаниите имат забавяне при получаване на поръчки от Китай;
- средно компаниите в Китай работят на **50%** от производствения си капацитет с **56%** от средното присъствие на персонала;
- над **44%** от компаниите нямат планове за управление на *прекъсването на доставките*, а **23%** от тях имат значителни непредвидени ситуации по веригата на стойността.

Като се има предвид този контекст и екстремната скорост, с която се проявява, е още по-очевидно заявеното в началото относно по-голямата стойност на способността за бързо реагиране, отколкото за точно прогнозиране.

КОИ СА НАЙ-ДОБРИТЕ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДДЪРЖАНЕ НА ПРОЦЕСА ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ?

Вярваме, че в тази ситуация анализът на данни представлява основния инструмент за реакция, който една компания може да използва. Подчертаваме колко е важно да можем внимателно и рационално да избираме *входящите* данни, поддържащата информация, *движещите сили*, променливи и модели, като по този начин избягваме грешката да анализираме възможно най-много данни. Последното всъщност може да ограничи действителните умения за вземане на решения, а не да ги улесни: **винаги тръбша да помним, че данните не са цел, а средство за бързо и съзнателно управление на непредвидени ситуации.**

Натрупаният опит ни кара да предложим следните подходи в цялата верига за доставки (т. нар. „Анализ от край до край на доставките“).

а) Анализи, насочени към изучаване на някои обикновено критични области, дори в кризисни ситуации, като например:

- 1. Мрежов дизайн**
- 2. Планиране на търсенето**
- 3. Планиране на доставките**
- 4. Оптимизация на складовата наличност**

б) Анализ на търсенето - което по дефиниция изглежда много нестабилно в периоди на голяма криза - с цел оптимизиране на продуктовото портфолио и определяне на правилен праг на цените, като по този начин задържа въздействието върху тяхната рентабилност, и по-специално:

- 5. Рационализация на SKU**
- 6. Управление на насърчаването на търговията**
- 7. Ценова стратегия**

Очевидно, колкото по-голяма е способността за създаване на връзка между различните анализи, толкова по-големи са ползите от гледна точка на ориентация на веригите за доставка и дистрибуция, преобразуването на производствените мощности и оптимизирането на управлението на складовете.

И накрая, когато „големи данни“ се приемат и подобряват чрез технологии като *изкуствен интелект* и *машинно обучение*, потенциалните резултати могат да станат още по-уместни и ефективни (но това ще бъде предмет на последващи Insights).

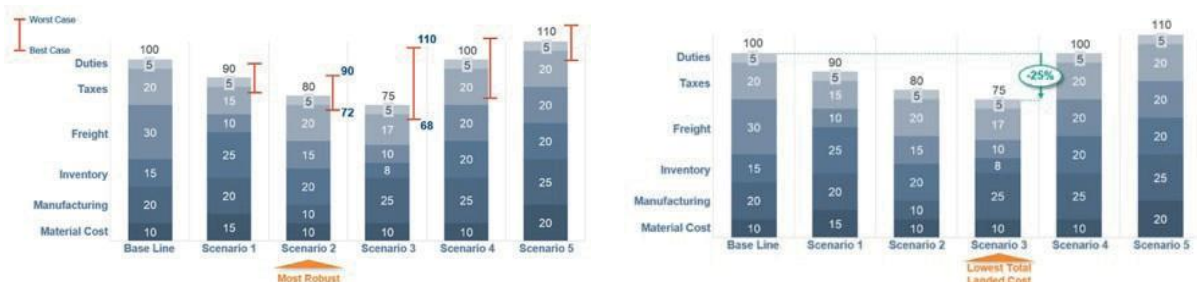
АНАЛИЗ НА ДАННИ, ПОДКРЕПЯЩ "МРЕЖОВИЯ ДИЗАЙН" И "РАЦИОНАЛИЗИРАНЕТО НА SKU"

В сравнение с казаното по-рано, искаме да предложим някои разсъждения върху две области на анализ, които смятаме, че могат да бъдат по-лесно реализирани дори от компании, които преди това не са инвестирали в специфични подходи към „анализ на данни“: мрежов дизайн и рационализация на SKU.

Мрежовият дизайн се състои в бързо прекрояване на дистрибуторската мрежа, като се вземат предвид множество променливи, вариращи от разходите за поръчки на основните материали до различните времена на пресичане, от производствен капацитет до наличност на работна ръка, от тарифи до размера на референтните пазари, от транспортните разходи до управлението на инвентара и до поддържаща инфраструктура.

Този подход предоставя не само анализ на различните възможни алтернативни сценарии, но преди всичко *sensitivity analysis*, който въз основа на ключовите предположения подчертава сравнението между оперативната ефективност и разходите, които трябва да бъдат направени (така наречените „*общи разходи за доставка*“).

Примерът по-долу - като илюстрация - представлява възможен резултат от анализа в подкрепа на окончателното решение за ревизия на разпределителната мрежа според променените нужди и съществуващия риск.



При тези обстоятелства използването на доказани аналитични методи, комбинирано с анализа на „*what if*“ сценария , позволява моментално да подпомогне процесите на вземане на оперативни решения и в същото време да идентифицира нови възможности, чиято устойчивост и резултати могат да бъдат успешни и в средносрочен и дългосрочен план.

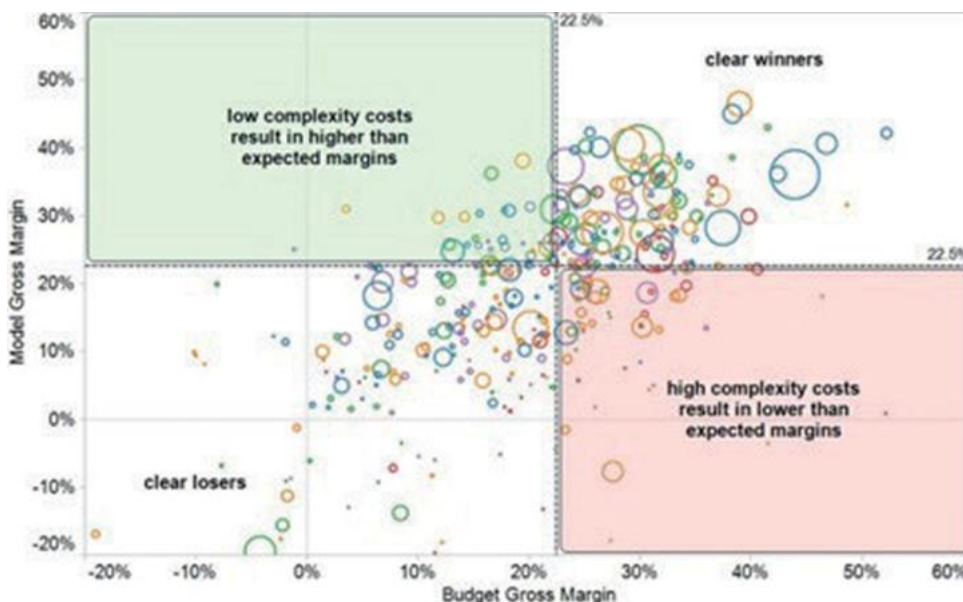
По отношение на управлението на продуктовете портфейли - и в конкретния случай на сектора на основни потребителски стоки - компанията, които са имали

възможност да разполагат с набор от анализи и съвременни технологични решения, са доказали, че могат да реагират ефективно по отношение на присъстващите отрицателни ефекти на кризата, действайки своевременно върху оптимизирането на продуктите си портфейли и вследствие на това оспорвайки влиянието върху рентабилността. Трябва да се отбележи, че дори при наличието на значително по-различна гледна точка, производителите на стоки за несъществено потребление може да спечелят от въпросните анализи, например за определяне на „рестартиращи сценарии“.

Вярваме, че инструментите за анализи като **Рационализация на SKU** позволяват да се поддържа по-голяма точност и намаляване на грешките при планиране през съответния период, предефиниране на нова базова линия за целия портфейл в съответния критичен времеви хоризонт.

Използваният подход включва създаването на модел, който, като се започне от анализа на предвидения в бюджета маржин (хоризонтална ос), следва да се включат и анализират всички фактори на сложност по отношение на търсенето в анализирания период (като напр. тези, свързани с покупки, производство, опаковане, дистрибуция, инвентаризация, разработка и т.н.), след което се определя нов изглед на маржина (вертикална ос), който естествено е по-пълен и подходящ и, следователно, по-полезен за вземане на решения.

Както е показано на фигурата по-долу, следователно е възможно този резултат да се използва за предефиниране на новия стратегически портфейл, като се идентифицират групите от „печеливши“ продукти, които трябва да бъдат изложени на преден план, за да се оптимизира *предлагането* в тези изключителни ситуации.



Към този момент предимствата за веригата на снабдяване са очевидни:

- повишаване на ефективността на производството чрез намаляване на промените;

-
- намаляване на разходите за суровини и опаковки (главно поради остаряване) и като цяло на разходите за инвентаризация;
 - намаляване на възвръщаемостта;
 - намаляване на логистичните разходи

Всичко това естествено носи със себе си не само подобряването на точността на прогнозите, но преди всичко възстановяването на рентабилността, което повече от всякога, в такъв период може да повлияе на непрекъснатостта на бизнеса .

КАКВИ ДЕЙСТВИЯ ТРЯБВА ДА ПРЕДПРИЕМАТ КОМПАНИИТЕ, ЗА ДА МИНИМИЗИРАТ РАЗХОДИТЕ И ПОДДЪРЖАТ МАРЖИНИТЕ, КАКТО И ДА ГАРАНТИРАТ ПО-ДОБРЕ УСТОЙЧИВОСТТА НА СВОЯ БИЗНЕС?

Продължаващата пандемия ни дава два основни урока.

Първият е, че устойчивостта към непредвидени събития не е импровизирана, а е резултат от подготовката на подходящи инструменти за анализ.

Второто (и още по-важно) е, че способността да излезете с възможно най-малко щети от тази криза е пропорционална на способността да знаете как да реагирате на неочаквани събития и сценарии, които се променят ежедневно.

Използването на анализа на данни, в комбинация с непредвидени (или „извънредни“) управленски умения, се оказва съществено предимство за бързо реагиране, управление на процесите за вземане на решения и за оценка на тяхната устойчивост и реални резултати.

Анализирайки пазара, ние наблюдаваме, че най-иновативните и готови да отговорят на предизвикателствата на пазара компании са тези, които:

- рационализират своята мрежа като съкращават и оптимизират цялата верига за доставки;
- оптимизират ефективността на дистрибуцията и нивото на услугите си в отговор на новите начини за пазаруване (напр. много потребители преминават от ежедневно пазаруване до концентриране на покупките на седмична база);
- премодулират покупките, производството и политиките за инвентаризация, за да се избегнат ненужните / неизползвани запаси, които включват пари и непродадени продукти;
- активират нови канали за продажби (напр. дигитална / електронна търговия) за възстановяване на загубите на дребно или на HoReCa;
- приспособяват своето предлагане към новите потребителски навици и едновременно с това рационализират продуктивния си портфейл, съсредоточавайки се например върху SKU-тата, по-ориентирани към „ефекта на инвентаризацията“ и намаляване на тези продукти, които отговарят на случайно възникнали нужди или така наречените „spot“ поръчки

-
- прилагат политики за хеджиране (намаляване на риска) при закупуване на суровини, свързани с продукта и опаковките, като впоследствие стартират финансови инструменти за частично / пълно покриване на риска.

Това са насочени и смели избори, които задължително трябва да бъдат направени въз основа на солидни модели данни и анализи, като в същото време не са прекалено сложени и прибързани. Опитът ни учи, че решенията почти винаги са в нашата гледна точка: просто оставете съзнанието си отворено за нови идеи, разсъждавайте по приоритет и изберете най-малко сложния начин да обосновате идентифицираните подходи.