

РАВИЛЬ МУРАТОВ: ИНТЕГРИРОВАННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

VIDEO TRANSCRIPT

Равиль Муратов:

00:00:00-00:00:30 Тема, на мой взгляд, очень интересная и обширная. Многим из вас, я думаю, она знакома и близка, наверное, многие по этой теме пишут курсовые, дипломные работы и так далее.

И, собственно, эта тема, «Интегрированное планирование цепей поставок», является в последние годы фокусом в моей карьере, в моей работе. Поэтому, я хотел бы сегодня поделиться видением процесса интегрированного планирования цепей поставок с точки зрения компании Accenture.

00:00:31-00:01:48 Соответственно, чем эта тематика интересна? Мы видим, что в наше время классические подходы к цепочке создания стоимости устаревают и перестают поддерживать требования постоянно меняющихся бизнес-моделей. То есть, мы все с вами живем в новой реальности. Меняются наши потребности, если мы говорим про бизнес, то меняются потребности клиентов и потребителей, меняются модели бизнеса, появляются новые технологии, digital модели и так далее, вот эти все слова, которые постоянно всплывают во всех исследованиях, публикациях и так далее. Появляются новые способы создания ценности и роста бизнеса. Конкуренция между компаниями и отраслями, сейчас модное слово «экосистема», большое количество компаний стремится создать свою экосистему, выходит за рамки классического, традиционного бизнеса,

и, соответственно, начинается конкуренция между компаниями не только своей отрасли, но и с компаниями в других отраслях, конкуренция между отраслями возрастает, и также то, о чем говорили в предыдущем докладе, устойчивость и ответственность компаний - тоже, безусловно, важный фактор, на это делается большой акцент.

00:01:48-00:02:15 В связи с этим повышается важность цепей поставок в общей цепочке создания ценности компании, и это требует от компаний перехода к ценностно-ориентированному бесшовному планированию. При этом, что мы видим в своих проектах. При планировании цепей поставок, мы видим, что компании сталкиваются с большим количеством, причём это все индустрии, и нефтесервисные компании.

00:02:16-00:00:00 Какие это проблемы, это сложность оперативного реагирования на изменения конъюнктуры рынка, сложность поддержания уровня сервиса и оборачиваемости запасов, высокие издержки из-за низкого качества планирования, отсутствие прозрачности, тоже актуальная тема, наверное, во все времена, особенно сейчас.

00:02:41-00:03:41 Большое количество ручных корректировок, большое количество ручных интервенций в системы, процессы, даже компании, которые внедряют автоматизированные системы планирования, автоматизированные

системы контроля, исполнения тратят на это безумные инвестиции, все равно мы зачастую видим, что продолжают пользоваться Excel, то есть, не доверяют системе, или какие-то другие причины. В общем, большое количество ручных интервенций. Ну и, соответственно, сложность прогнозирования при динамично меняющихся потребностях. Вот все вместе, вот эти вызовы, они приводят к тому, что сложность цепочек поставок, она возрастает. И, соответственно, компании-лидеры и другие компании при борьбе с этими вызовами ставят задачу повышения зрелости и выстраивания интегрированных процессов планирования цепей поставок.

00:03:41-00:00:00 Как правило, работа ведётся по трём направлениям, то есть мы можем выделить три крупных блока. Это обеспечение гибкости и стабильности планирования, в частности, непрерывная адаптация плана с учетом постоянно меняющихся параметров планирования. Это планирование на заданный бизнесом горизонт в будущем, кому-то важно планировать на 2 месяца вперёд, кому-то на полгода, кому-то на 2 года вперёд. E2E (end-to-end) прозрачность и аналитика по всей цепи поставок компании. То есть, если мы говорим про уровень зрелости, то, например, компании третьего уровня зрелости, они ставят задачу повышения прозрачности в своей, внутренней цепочке поставок, более зрелые компании, которые переходят на последние уровни зрелости процессов планирования, там уже речь идёт о видимости, о прозрачности всей цепочки поставок от поставщиков, вплоть до начальных, до конечных потребителей.

00:04:40-00:05:00 Второе крупное направление - это минимизация дефицита и потерь при оптимальном уровне запаса. А именно оптимизация запасов, повышение уровня сервиса, уровня доступности, и, соответственно, повышение точности прогноза с целью сокращения эффекта хлыста.

Последний аспект в списке, но не по значимости - повышение зрелости планирования. И, соответственно, добавление в бизнес таких возможностей, как сценарное планирование, what-if анализ, сценарное моделирование и так далее.

00:05:17-00:05:52 Второй важный аспект - это планирование на основе исключений. То есть, это, наверное, особенно актуально для компаний продуктового сегмента, ретейлеров, у которых большое количество SKU, соответственно, невозможно планировать, каждой отдельной единицей планирования управлять невозможно, поэтому исключения, это то, что является трендом, и это уже не новые концепции, но только, наверное, в наши дни эти технологии приобретают зрелость. Ну и, собственно, роботизация и искусственный интеллект, то есть, применение всех тех современных технологий планирования, всех тех, скажем так, космических самолетов, о которых много говорят. Ну, собственно, это вот те ключевые направления, по которым движутся компании-лидеры, и, соответственно, здесь я затронул термин «интегрированное планирование цепей поставок».

00:06:19-00:06:54 Почему эта тема для нас интересна внутри компании Accenture? Она интересна в многом потому, что даже внутри нашей компании мы долгое время не могли прийти к единому пониманию, что же такое интегрированное планирование, что же такое интегрированное планирование цепей поставок, S&OP тут также есть понятие, есть понятие Sales & Operations Execution, и множество других. То есть, в работе с клиентами, в работе с партнёрами, в работе внутри наших команд мы постоянно используем эти термины, постоянно, скажем так, упоминаем эти аббревиатуры, IBP, ISCP, S&OP и так далее. Вот, собственно, на этом слайде наше текущее видение, как и любая система, любое знание, это непрерывный живой процесс.

00:07:18-00:07:36 На данный момент мы считаем, что интегрированное бизнес-планирование - это процесс, который обеспечивает непрерывное согласование и выравнивание прогноза продаж, запасов, производства, поставок и финансов на всех уровнях планирования, на всех горизонтах планирования, от операционного до стратегического. И, соответственно, IBP включает в себя как S&OP, так и интегрированное планирование цепей поставок. Соответственно, S&OP - это процесс регулярного, периодического создания и балансировки общего плана продаж, плана поставок, утилизации мощностей с учетом KPI и прибыли компании преимущественно на тактическом уровне.

00:07:59-00:08:17 Также есть стратегический, Supply Chain Design, то есть, процесс стратегического дизайна и определения оптимальной конфигурации логистической сети, и, соответственно, есть процесс операционного уровня, Sales & Operations Execution, на русский язык можно перевести как исполнение продаж и операций.

Соответственно, интегрированное планирование цепей поставок - это тот процесс, который позволяет компании осуществлять непрерывное сквозное планирование внутренней и внешней логистической сети компании на базе единой информационной платформы.

Соответственно, это планирование осуществляется от точки возникновения потребности до поставщиков, то есть, справа налево, или снизу вверх, смотря, как визуализировать, с учетом консенсус-планов S&OP и ограничений уровня исполнения.

00:08:53-00:09:16 Соответственно, на этом слайде визуализируем, как именно эти термины, эти понятия соотносятся друг с другом. То есть, интегрированное планирование цепей поставок - это тот процесс, который, соответственно, связывает на операционном и тактическом уровне все процессы планирования цепочки создания ценности компании. интегрированное планирование цепей поставок, как я уже упоминал, осуществляется от точки возникновения потребности к поставщику, справа налево, как на данном слайде представлено.

компании Accenture за последние 5 лет. Мы видим, если смотреть на первый верхний ряд, ключевые параметры.

00:14:24-00:14:55 Во-первых, рост уровня продаж до 10%, во-вторых, сокращение общих затрат компании до 12% и, соответственно, сокращение рабочего капитала до 18%. Также на слайде вы видите другие метрики, эффекты на KPI, которые ниже уровня. Но, тем не менее, эффект значительный, наш проектный опыт показывает, что интегрированное планирование цепей поставок позволяет добиваться больших улучшений бизнеса.

00:14:57-00:15:15 При этом важно понимать, что для выстраивания процессов интегрированного планирования требуется трансформация ключевых аспектов деятельности компании. Мы выделяем 6 ключевых аспектов. Первый - это организационные аспекты, то есть, корректное разделение полномочий, ролей, ответственности при выполнении процессов планирования.

00:15:16-00:15:34 Второй аспект - это автоматизация. То есть, то решение, будь это кастомное решение, или стандартное решение вендора, которое позволит автоматизировать процессы и дать силы этим процессам интегрированного планирования.

00:15:35-00:15:46 Третий аспект - это внутренняя и внешняя коллаборация. Если мы говорим про внутреннюю, то это, в первую очередь, мы говорим про S&OP, если про внешнюю, то это такие концепции, как SPFR и другие.

00:15:48-00:16:13 Наверное, здесь не так важно, как это может называться, потому что мы видим, что единого подхода на данный момент нет, и это то, что, наверное, тоже предстоит сделать в том числе, выровняться по всем терминам, наверное, важна суть взаимодействия, коллаборации в рамках какой-то технологии, процесса, подхода.

00:16:13-00:16:28 Соответственно, методология и процессы, а также показатели эффективности и отчетность, вот это ключевые аспекты, по которым нужно компании уделять пристальное внимание при трансформации в сторону интегрированного планирования.

Вот, фиолетовым цветом отмечены те области, те функции, которые мы относим к области интегрированного планирования цепей поставок. Если опускаться на уровень ниже, то ключевые процессы интегрированного планирования цепей поставок - это планирование спроса, планирование поставок производства и планирование взаимодействия и исполнения. Соответственно, также на слайде вы видите более детальную разбивку на уровень L3-L4 для этих L2 процессов. При этом важно понимать, что эта карта не исчерпывающая, конкретные процессы зависят от компании, от индустрии.

00:12:29-00:12:48 Соответственно, чем полезно компании интегрированное планирование цепей поставок и почему эта тема все ещё актуальна, несмотря на, опять таки, повторяюсь, концепция не новая, это не те космические корабли, как машинное обучение, digital модели и так далее. Эта концепция довольно старая, но при этом актуальная, и большинство компаний ещё находятся только на пути повышения своих уровней зрелости в этом процессе.

Соответственно, почему компании стремятся внедрить принципы интегрированного планирования цепей поставок. Во-первых, это позволит им повысить уровень сервиса, показатели уровня сервиса и Perfect Order.

00:13:13-00:13:34 Соответственно, второй важный момент - это сокращение общих затрат компании, следующее, это повышение точности прогноза и доступности запаса, повышение показателей использования мощностей, большая прозрачность цепей поставок, автоматизация, и, соответственно, улучшенная финансовая предсказуемость. И это если говорить о качественных характеристиках. Если говорить про количественные, то, безусловно, интегрированное планирование цепей поставок позволяет компаниям повышать прозрачность и управляемость бизнеса и поддерживать высокие темпы масштабируемости и, соответственно, обеспечивать рост ключевых показателей.

00:13:59-00:14:24 На слайде приведены цифры по влиянию на KPI по итогам внедрения процессов и систем интегрированного планирования

У нас, соответственно, на правом плече сети есть клиенты, есть потребители, соответственно, их потребность, их спрос, они «Неразборчиво» и через каналы продаж передаются вверх по цепи до уровня производителя, и, соответственно, дальше до уровня поставщиков сырья.

00:09:49-00:10:07 Вот это, наверное, ключевой принцип интегрированного планирования. Напомню всем нам, со студенческой скамьи, но именно важно понимать этот главный, ключевой принцип интегрированного планирования, планирования снизу вверх, или справа налево, как в данном случае. И при этом, если чуть более детально раскрывать один из предыдущих слайдов, интегрированное планирование цепей поставок включает в себя функциональные области на разных уровнях агрегации и горизонтах планирования.

00:10:21-00:10:43 То есть, если мы говорим про агрегации продуктов, то контур интегрированного планирования включает в себя, как правило, включает в себя планирование на уровне максимум бренда, также это планирование на уровне семейства продуктов, и вплоть до планирования на уровне конкретного продукта, на конкретную локацию, на конкретного клиента. И, если мы говорим про горизонт, то, как я упоминал, это операционное, тактическое планирование, поэтому в данном случае горизонт от дней до месяца, в зависимости от того, какой это процесс.

00:10:57-00:11:19 Мы, собственно, как вы видите, интегрированное планирование цепей поставок включает в себя такие функции, как планирование спроса, планирование поставок / распределения, планирование производства и мощностей на тактическом уровне, а на операционном уровне - это MRP, план закупок, планирование пополнения и планирование графика производства.

00:11:23-00:11:47 Само по себе интегрированное планирование цепей поставок занимает важное место в процессе управления компании в любой индустрии. И здесь, на слайде, представлена карта основных процессов управления компании.

И, соответственно, по подходу APEx, который мы полностью разделяем, успех трансформации зависит от ряда факторов. Первое - это всесторонняя поддержка со стороны руководства, второе - формулирование аргументов в пользу интегрированного планирования, то есть, все должны четко понимать, для чего делается эта трансформация, какие показатели ожидаются, какие метрики нужны и так далее.

00:16:52-00:17:04 Соответственно, третий аспект - использование методологии трансформации для перехода на интегрированное планирование, четвёртый - эффективная коммуникация и вовлечение всех функций, и, собственно, последний - использование современных технологий интегрированного планирования.

00:17:05-00:17:21 Оставшиеся пару минут я вам расскажу про современные технологии. На рынке существует достаточно большое количество вендоров и решений Supply Chain Planning, которые позволяют компаниям поддерживать зрелые процессы интегрированного планирования цепей поставок. На слайде приведены примеры основных таких решений. Если более детально смотреть, то ведущие рейтинговые исследовательские агентства регулярно публикуют свои рейтинги, например, Gartner, Nucleus Research, Forrester, и лидеров рынка, в том числе процессов планирования цепей поставок.

00:17:47-00:18:12 Соответственно, современные SCP решения позволяют решать ограничения классического функционального планирования за счёт того, что обладают продвинутыми возможностями как с функциональной точки зрения, так и с технической, и позволяют удовлетворять высокие требования к гибкости и эффективности цепочек поставок в условиях той реальности, про которую я говорил в самом начале. То есть, если классические SCP решения, как правило, обладают невысокой гибкостью, недостатком автоматизации, невысоким уровнем прозрачности и сложностью управления настройками, то современные SCP решения должны обладать такими характеристиками, как быстрая и гибкая архитектура, автоматизированные и интеллектуальные

системы, которые позволят автоматизировать исполнение операций, применять инструменты машинного обучения для того, чтобы автоматически принимать оптимальное решение, и, соответственно, генерировать эти рекомендации системы.

00:18:54-00:19:24 Немаловажные требования к E2E прозрачности цепочек поставок, в том числе Control Tower, тоже отдельная, интересная, большая тема. И, собственно, система также должна поддерживать процессы зрелого интегрированного планирования. И как раз здесь говорить о том, что система должна поддерживать, в первую очередь, требования бизнеса, целевые процессы, инструмент должен обладать набором функциональности, нужной для данной конкретной компании.

00:19:26-00:19:52 Не только для текущего, но и для будущего. А также инструмент SCP решение, оно должно поддерживать эти требования бизнеса с оптимальными затратами. В связи с этим мы выделяем 4 ключевых аспекта выбора решения для интегрированного планирования цепей поставок. А именно, бизнесу необходима функциональность, индустрия компании, IT-стратегия и архитектура и простота развёртывания и использования.

00:19:52-00:20:22 Вот это четыре крупных аспекта, два из которых можно отнести к бизнес-аспектам, 1 и 2, а 3 и 4 - это, соответственно, аспекты с точки зрения IT. И, соответственно, мы считаем, что драйверы ценности для компании являются тем ключом к выбору системы планирования с нужным для бизнеса набором функциональности, который позволит обеспечить рост, эффективность бизнеса, а также поддержать текущие целевые бизнес-процессы.

00:20:22-00:20:47 И вот те ведущие SCP решения, которые я показал на предыдущем слайде, они поддерживают, в принципе, все из них поддерживают эти драйверы ценности и позволяют достигать запланированные результаты. Если говорить об индустрии, то по нашему опыту и, скажем так, по соотношению самих вендоров, безусловно, какие-то вендоры, какие-то решения больше специализируются на каких-то конкретных индустриях.



00:20:47-00:21:06 Есть вендоры, которые специализируются больше на продуктивном сегменте, есть решения, вендоры, которые больше специализируются на ресурсном секторе и так далее. То есть, важно учитывать ту индустрию и зрелость процессов, которые есть у компании на данный момент и, соответственно, в обозримом будущем.

00:21:07-00:21:53 Если мы говорим с точки зрения IT, то, безусловно, здесь важны такие критерии, как стоимость решения, причём мы здесь говорим про стоимость как на внедрение, так и на поддержку развития, сложность внедрения, масштабируемость, в том числе поддержку облачных технологий, поддержку SaaS моделей, то, к чему сейчас переходят, и уже перешли все вендоры, также это конфигурация, то есть, возможность гибкой настройки стандартных параметров и процессов, возможность реализации кастомизации, и следующие важные критерии - это данные и интеграция, то есть, наличие единой платформы, возможность и сложность интеграции в IT-ландшафт компании, и, соответственно, немаловажный аспект - это то, что решение должно быть понятно.

00:21:54-00:22:17 То есть, решение не должно быть чёрным ящиком для пользователя, решение должно быть прозрачным. Ну, и в конце хочу подчеркнуть, что, опять таки, успех внедрения современных технологий, успех перехода к любому процессу, в том числе к процессу интегрированного планирования, зависит от множества факторов.

00:22:17-00:22:34 То есть, сами по себе технологии не обеспечивают достижение цели бизнеса. При внедрении любой системы, в том числе SCP системы, важно определить ключевые процессы в цепях поставок и подготовить организацию к изменениям, то есть, важны такие аспекты, как процессы, люди, ну и, собственно, технологии.

00:22:34-00:22:41 Только когда они вместе, в единой связке работают, только в этом случае компания может получить положительный бизнес-эффект.

00:22:44-00:23:04 Собственно, на этом у меня все, буду рад ответить на ваши вопросы, и, соответственно, прикладываю свои контакты на случай, если кому-то интересно детально обсудить эту тему и, скажем так, поделиться опытом и знаниями в этом направлении.

Copyright © 2021 Accenture
All rights reserved.

Accenture and its logo
are registered trademarks
of Accenture.