

Beyond this challenge

Чему учат последствия коронавируса

Меры, рассчитанные на средне- и долгосрочную перспективу

Умение смотреть в будущее – залог сохранения стабильности. Помимо проработки неотложных мер, компаниям также следует проанализировать свою способность ориентироваться в кризисной ситуации и начать планировать действия, направленные на повышение гибкости и стабильности в будущем.



Сценарное планирование: В процессе разработки и внедрения усовершенствованных методов управления рисками компании должны действовать быстро и настойчиво, концентрируясь на тех возможностях, которые предлагает сценарное планирование, для формирования превентивных планов действий. Благодаря сценариям компании могут увидеть более полную картину и принять эффективные компромиссные решения по вопросам, которые возникнут из-за нарушения обязательств по договорам с заказчиками: например, в каком объеме и в какой области поддерживать запасы, как обеспечить разумный баланс между их себестоимостью и издержками. Чтобы определить «золотую середину» между очевидно конфликтующими целями, можно оперативно задействовать имитационные модели, основанные на поступающих в режиме реального времени данных о запасах, покупательском спросе и возможностях поставщиков. Такие сценарии, предполагающие использование искусственного интеллекта и средств автоматизации, могут помочь не просто подготовить прогноз, а найти требуемое решение. Анализируя прошлые события и формулируя гипотезы в отношении будущих угроз, компании смогут выявить стратегические и целевые поставки, которые подвергаются риску при масштабных кризисах, и, что более важно, понимать, когда внутренних возможностей для управления рисками явно недостаточно.



Управление рисками, связанными с поставщиками: Данные о поставщиках, получаемые в режиме реального времени, такие как оповещения, генерируемые системой, и данные о геополитических событиях, помогают в управлении и решении возникающих вопросов. При получении соответствующих оповещений компаниям необходимо принять превентивные меры, чтобы выявить дополнительные уровни риска, в частности, направить запросы поставщикам (начиная с поставщиков 1-го, 2-го и нижестоящих уровней) за пределами охваченных кризисом регионов, чтобы определить факторы их зависимости от поставщиков, находящихся в начале уже их цепочек поставок. Кроме того, компании могли бы выиграть от выравнивания спроса и предложения и работы с внутренними стейкхолдерами и ключевыми поставщиками над договорным согласованием расходов на логистику и определением необходимых объемов резервных запасов, чтобы смягчить последствия резкого повышения цен на фоне кризиса.



Комплексное управление цепочками поставок: В условиях перехода на электронную коммерцию компаниям необходимо убедиться в том, что их внутренние цепочки поставок и механизмы доставки способны удовлетворить растущий спрос и гарантировать формирование положительного покупательского опыта. В этом поможет комплексное управление цепочками поставок и совершенствование умения моделировать и прогнозировать поведение покупателей, особенно в период неопределенности и спада.



Отношения с поставщиками, ориентированные на сотрудничество: Для компаний, которые перенесли производство товаров массового спроса в Китай, полностью уйти с китайского рынка нереально из-за масштаба и качества уже созданных экосистем поставщиков. Вместе с тем начавшийся кризис можно рассматривать как стартовую площадку (при условии, что будет выделено достаточно времени и средств), для формирования с важнейшими поставщиками доверительных и прозрачных отношений, ориентированных на укрепление сотрудничества. Именно полное понимание целей, интересов и присущих партнерствам ограничений поможет повысить устойчивость компаний к воздействию неблагоприятных внешних факторов.



Микроцепочками поставок: Исторически главной задачей цепочек поставок было сокращение издержек, и для этого создавались крупные, интегрированные и глобальные сети, которые выигрывали за счет экономии масштаба, передавая функции производства на аутсорсинг в развивающиеся страны и закрепляя условия сотрудничества долгосрочными договорами. Однако такие факторы, как пандемия коронавируса и напряженность в вопросах торговли, заставляют компании задумываться над тем, правильную ли операционную модель они выбрали. Как вариант, многие компании могли бы выиграть от совершенствования используемых операционных моделей и перехода на микроцепочки поставок. Микроцепочки поставок представляют собой конечные и масштабируемые «операционные мини-модели» с гибкими договорными условиями и производством, расположенным в непосредственной близости от мест продаж производимой продукции. Среди преимуществ таких мини-моделей – высокая гибкость, децентрализованность и способность модифицировать производство и доставку, варьировать объемы и в кратчайшие сроки запускать в производство новую продукцию. Основанные на принципе децентрализованности, микроцепочки поставок создают максимальную стоимость в непосредственной близости от покупателей, что в кризисные времена дает компаниям возможность извлечь ощутимую выгоду из автономного функционирования. Кроме того, микроцепочки поставок в меньшей степени зависят от влияния иных, помимо пандемии, глобальных явлений, таких как колебания процентных ставок и курсов иностранных валют, изменения налогового режима, ставок таможенных пошлин и квот, а также инфляция, вызванная ростом заработной платы, и гибель урожая. Компаниям, поставившим на первое место в своих отношениях с поставщиками рост, инновации и управление рисками, а не просто и не только снижение цен, удалось на 26% повысить показатель экономии затрат.¹



Совершенствование применяемых технологий: Учитывая важнейшую роль технологий в сегодняшней деятельности компаний, им необходимо пересмотреть порядок взаимодействия своих сотрудников друг с другом и с покупателями – и на уровне офиса, и в регионе, и в мире. Инвестиции в разработку внутренних технологий помогут компаниям научить сотрудников максимально эффективно использовать современные инструменты, например, облачные офисные технологии и модели с автоматической настройкой. Это гарантирует, что сотрудники будут обеспечены всем необходимым не только для удаленной работы в период кризиса, но и научатся успешно адаптироваться к естественным изменениям условий ведения бизнеса и продолжать оказывать услуги клиентам.



Планы реагирования на угрозы сетевой безопасности: ВОЗ предупреждает о рассылках подозрительных электронных сообщений, при помощи которых преступники пытаются поживиться за счет чрезвычайной ситуации с коронавирусом. Данный вид мошеннических действий называется фишинг. В случае успешности попытки фишинг позволяет преступникам установить вредоносное программное обеспечение или завладеть конфиденциальной информацией. Более подробная информация по этому вопросу приводится в сообщении ВОЗ *Beware of criminals pretending to be WHO*.

¹ В отчете, посвященном анализу зрелости систем управления отношениями с поставщиками, отмечается, что компании стали более осведомленными в вопросах управления отношениями с поставщиками, май 2018 г.

Контакты:



Тимур Ахметов

Руководитель направления по управлению закупками и цепочками поставок KPMG в Казахстане и Центральной Азии

E: Takhmetov@kpmg.kz

T: +7 777 078 6570

kpmg.kz

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультации с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2020 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Наименование KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или торговыми марками ассоциации KPMG International.

Переведено с разрешения KPMG International.