



Rola zarządzania łańcuchem dostaw i prognozowania popytu we współczesnej gospodarce

**THE
POWER
TO KNOW®**

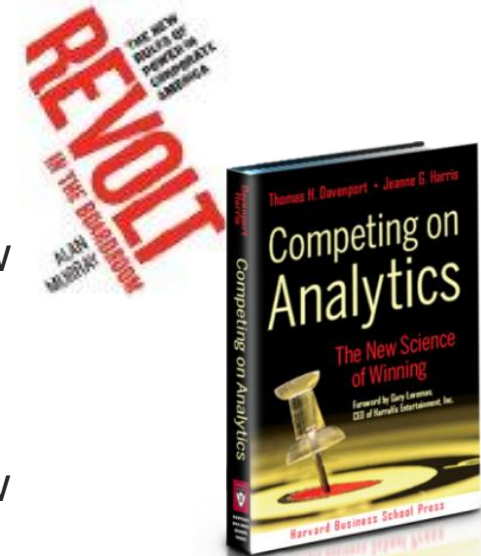
Dr Grzegorz Rawicz-Mańkowski

SAS Institute

Seminarium, 25 czerwca 2009, Warszawa

Czasy są trudne...

- Coraz więcej firm zauważa, że stosowane do tej pory sposoby planowania popytu zupełnie nie sprawdzają się w obecnej sytuacji nieprzewidywalności,
- Coraz bardziej krytyczne staje się zrozumienie wpływu promocji produktów, eventów marketingowych i czynników ekonomicznych,
- Umiejętność kształtowania popytu jest obecnie ważnym aspektem w procesie prognozowania popytu,
- Tradycyjne planowanie i prognozowanie popytu przestaje być efektywne, a by radzić sobie ze zmiennością niestabilnego rynku potrzebna jest współpraca i elastyczność,
- Prognozowanie popytu staje się wyzwaniem całej organizacji.



“Previous bases for competition ... have been eroded That leaves three things as the basis for competition:

- *Efficient & effective execution*
- *Smart decision making*
- *Ability to wring every last drop of value from business processes*

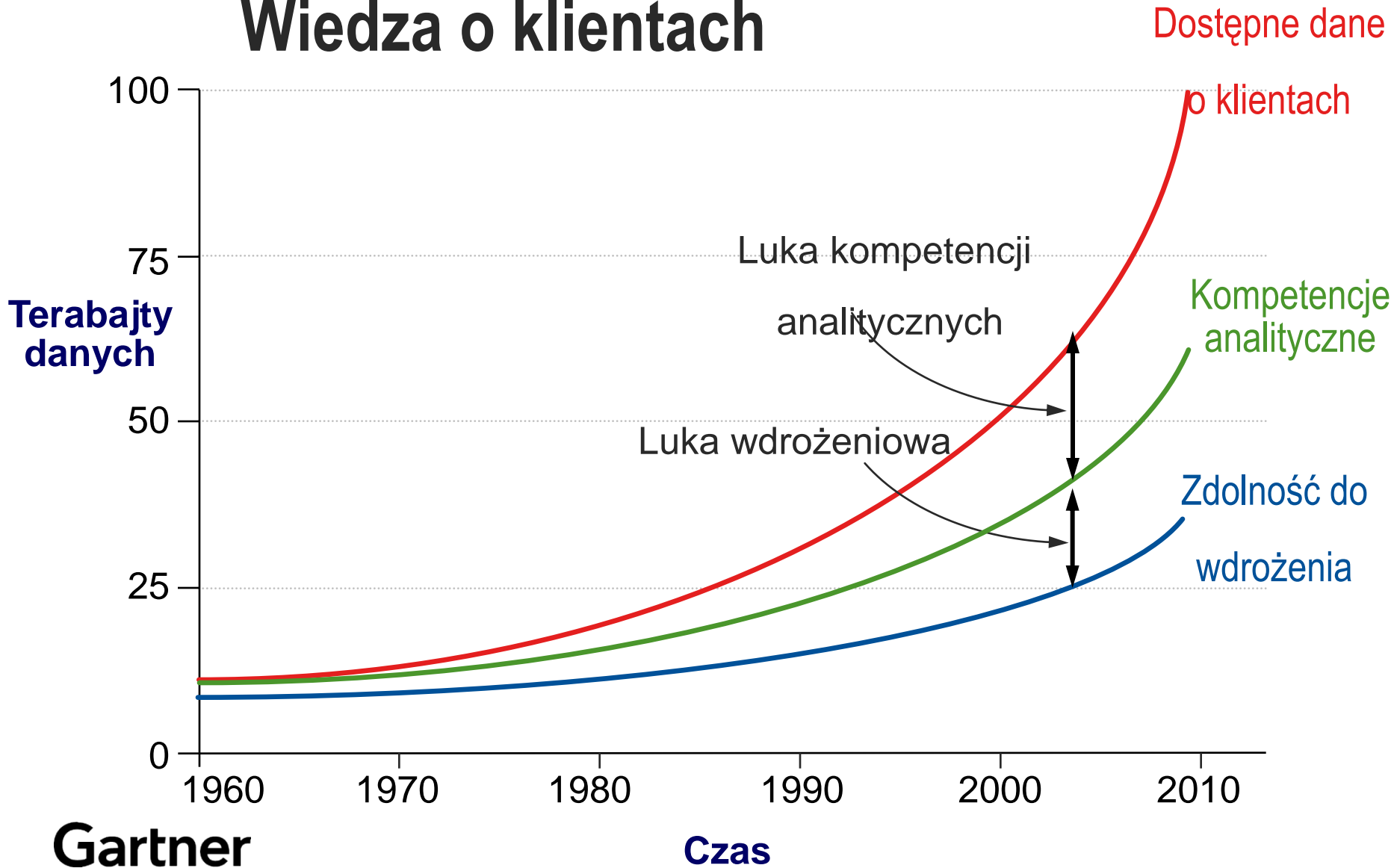
... all of which can be gained through sophisticated use of analytics.”

“Competing on Analytics” (Davenport & Harris)
Harvard Business School Press. Worldwide
Release: March 6, 2007

Business Intelligence – Rozwiązania analityczne



Wiedza o klientach



Gartner

Czas

Priorytety dla CIO na rok 2009 (Gartner)

Top 10 Business Priorities Ranking

1. ***Business process improvement***
2. Reducing enterprise costs
3. Improving enterprise workforce effectiveness
4. Attracting and retaining new customers
5. ***Increasing the use of information/analytics***
6. Creating new products or services (innovation)
7. Targeting customers and markets more effectively
8. Managing change initiatives
9. Expanding current customer relationships
10. Expanding into new markets and geographies

Top 10 Technology Priorities Ranking

1. ***Business intelligence***
2. Enterprise applications (ERP, CRM, etc)
3. Servers and storage technologies
4. Legacy application modernization
5. Collaboration technologies
6. Networking, voice and data communications
7. Technical infrastructure
8. Security technologies
9. Service-oriented applications and architecture
10. Document management

Source: Gartner EXP (January 2009)

Aberdeen Group

“Według badania Aberdeen Group 85% przedsiębiorstw które wdrożyły rozwiązania poprawiające prognozowanie i planowanie popytu osiągnęły wyraźne mierzalne korzyści:

- Wzrost marży handlowej o 4.7 % (średnio z 23.5% do 28.1%)
- Poprawa rotacji zapasów (średnio z 39% do 30%)
- Wzrost dokładności prognozowania o 13% (średnio z 52% do 65%)”

AMR

- “Przedsiębiorstwa dokładnie prognozujące popyt mają o 15% mniejsze straty magazynowe, o 17% lepsze wskaźniki zamówień oraz o 35% krótsze cykle gotówka-gotówka.
- Według AMR istnieje wyraźny dowód, że wysoka jakość prognoz popytu prowadzi wprost do większych zysków (earnings per share, return on assets, profit margins).”

Źródło: <http://www.amrresearch.com/Content/view.asp?pmillid=17303>

MIT Center for Logistics, April 2009

- “I can’t imagine a business running without it [demand forecasting]” – mówi dyrektor sprzedaży, zapasów i planowania operacyjnego z firmy meblarskiej Masonite. Wiele firm dochodzi do takiego wniosku, gdy kryzys gospodarczy ukazuje niedostatek ich danych o planowanym popycie. (...) Firmy starają się coraz bardziej poddać rygorom procesów planowania popytu”.

Wypowiedź konsultanta firmy Demand Planning LLC, Boston:

- “Demand Forecasting is the lifeblood of most businesses and is an important building block for market share forecasting, business planning, industry modeling, supply chain planning, and long-range strategic planning.”

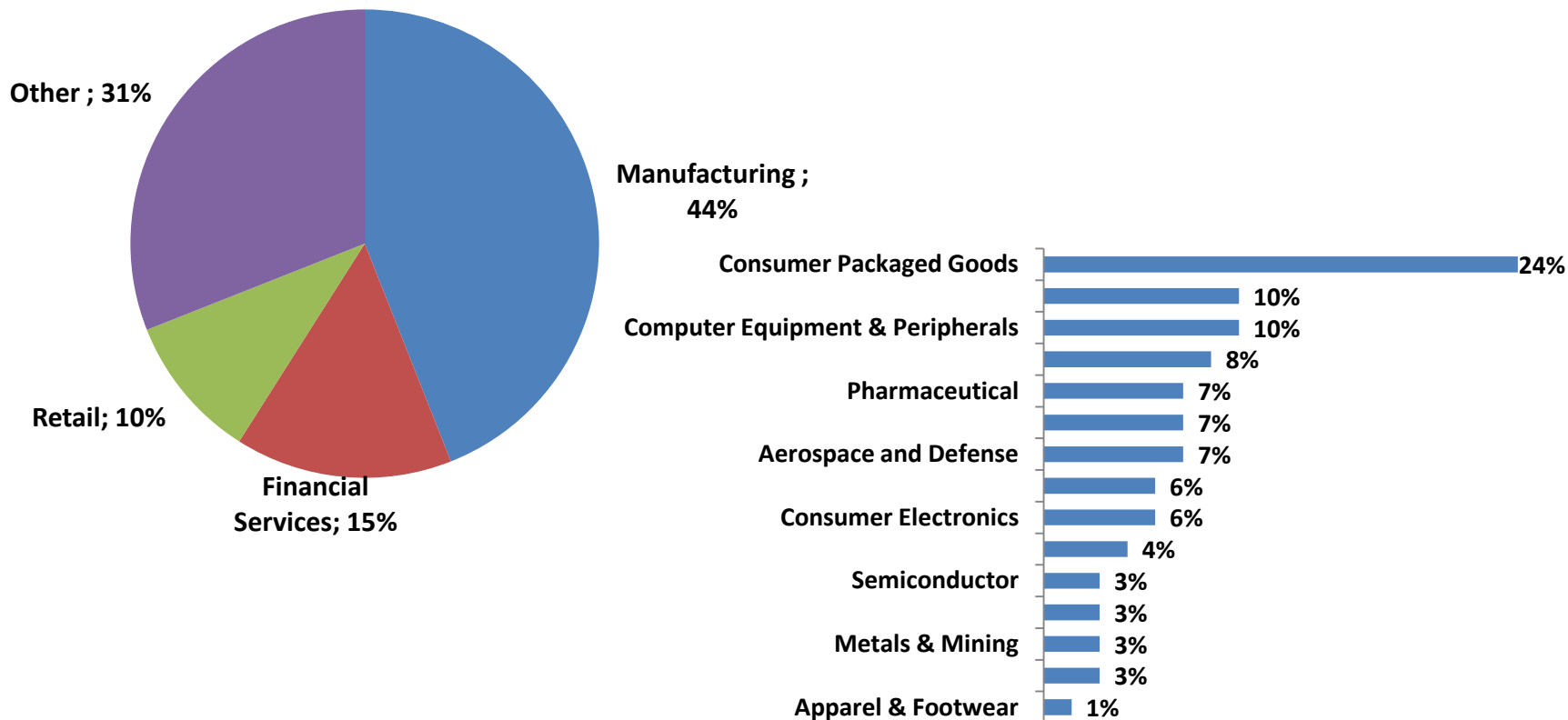
International Journal of Production Economics

- „The sustainability of a business relies critically on the effectiveness of its supply chain forecasting system. The challenge of forecasting is particularly acute in many upstream industrial settings because these upstream partners in the supply chain appear to be decoupled from downstream consumption. There is a need to rebuild and strengthen this link with a more flexible and robust supply chain forecasting system.”

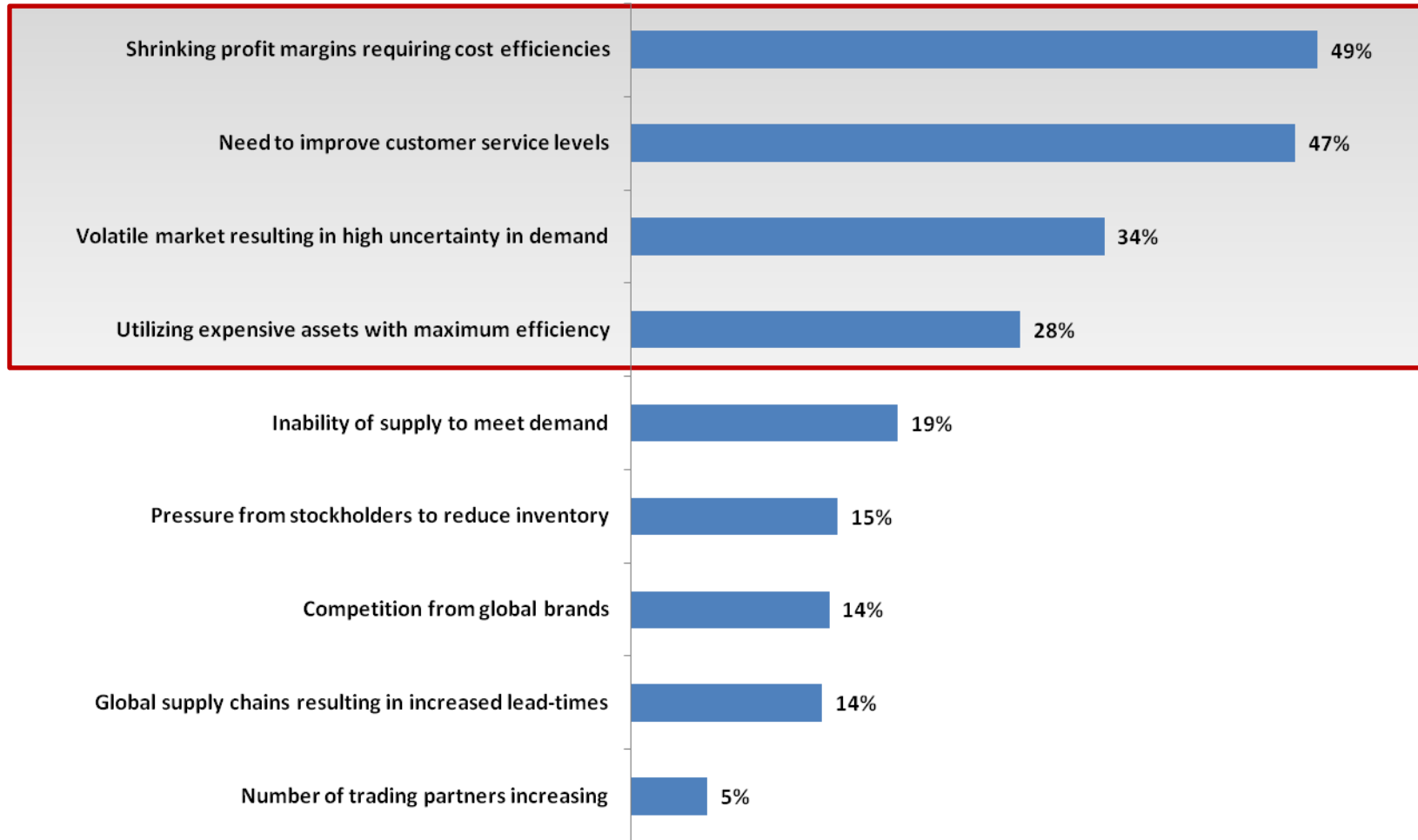
Badanie zarządzania popytem

Purdue University & SAS Institute, listopad 2008

Badaniem objęto 4000 menadżerów (69% w Ameryce Północnej, 15% w Europie)

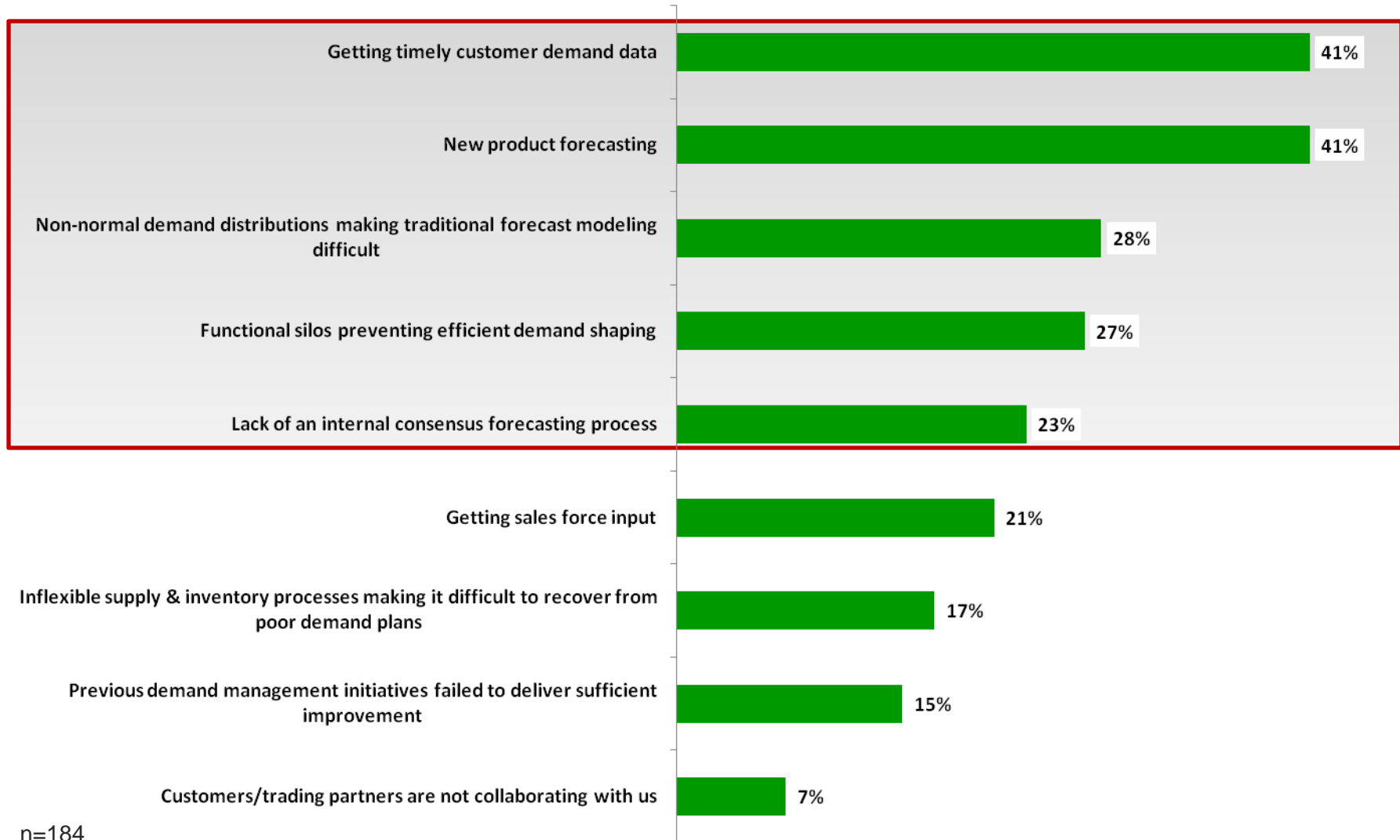


Główne bolączki zarządzania popytem

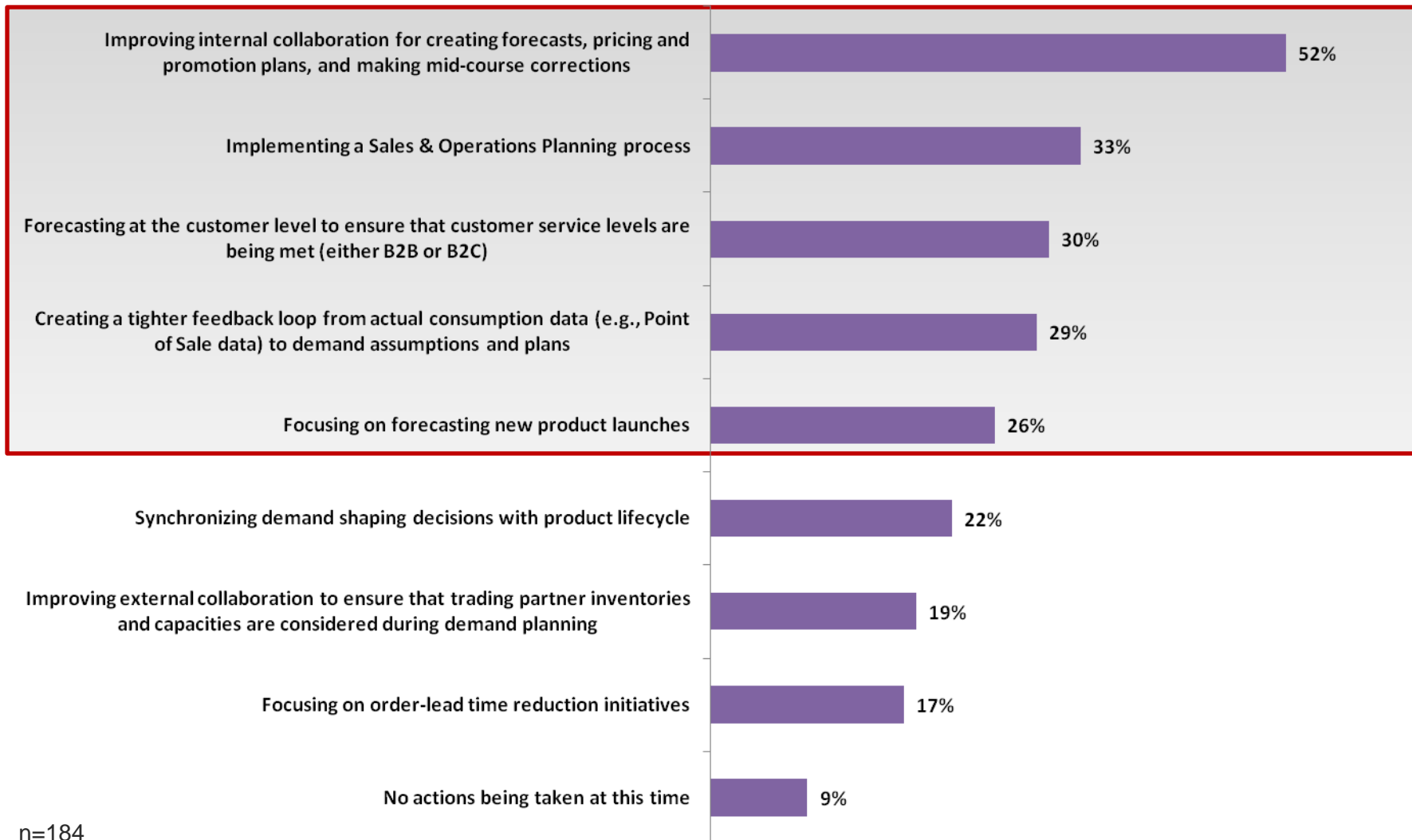


n=184

Największe wyzwania zarządzania popytem



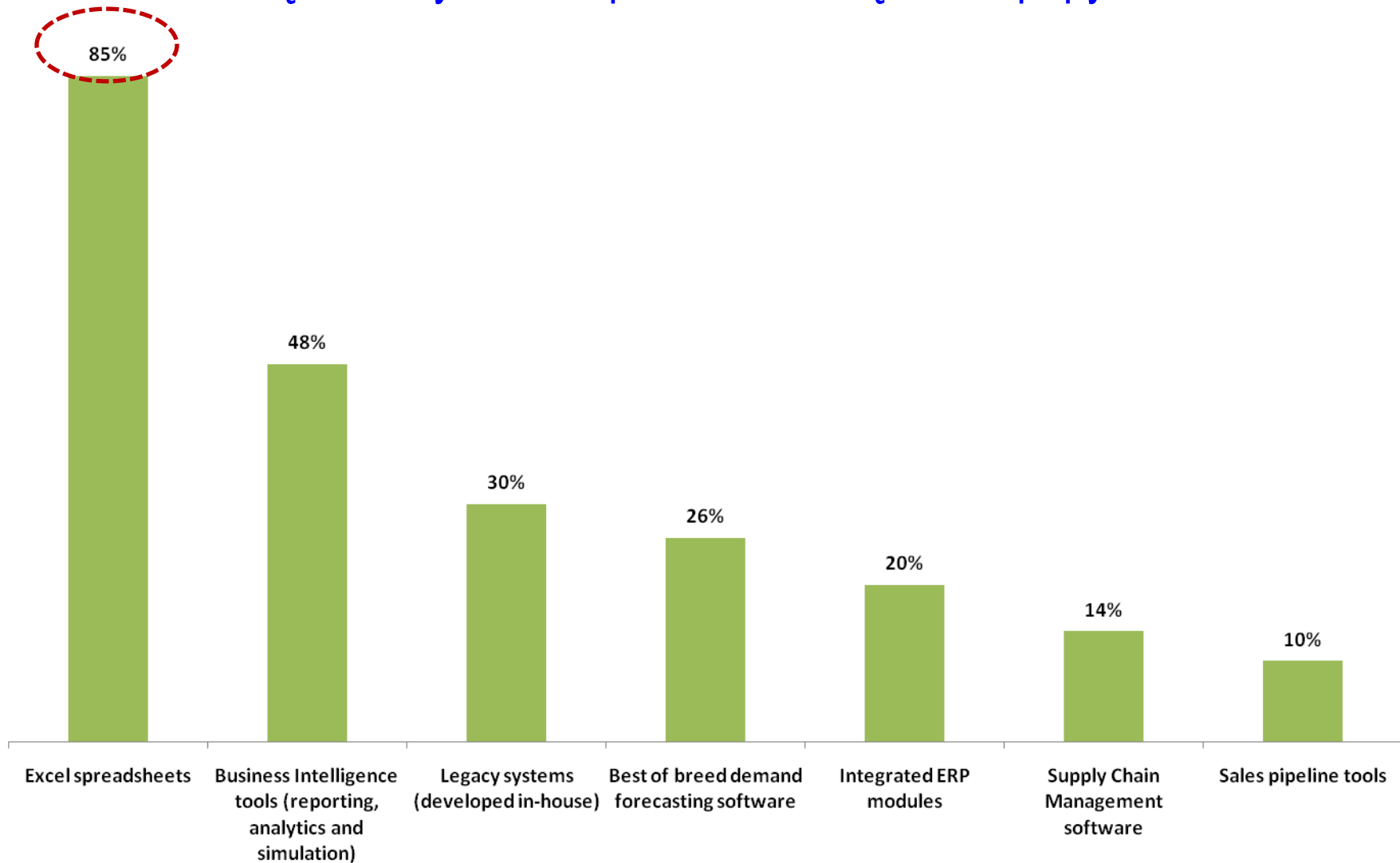
Akcje do usprawnienia zarządzania popytem



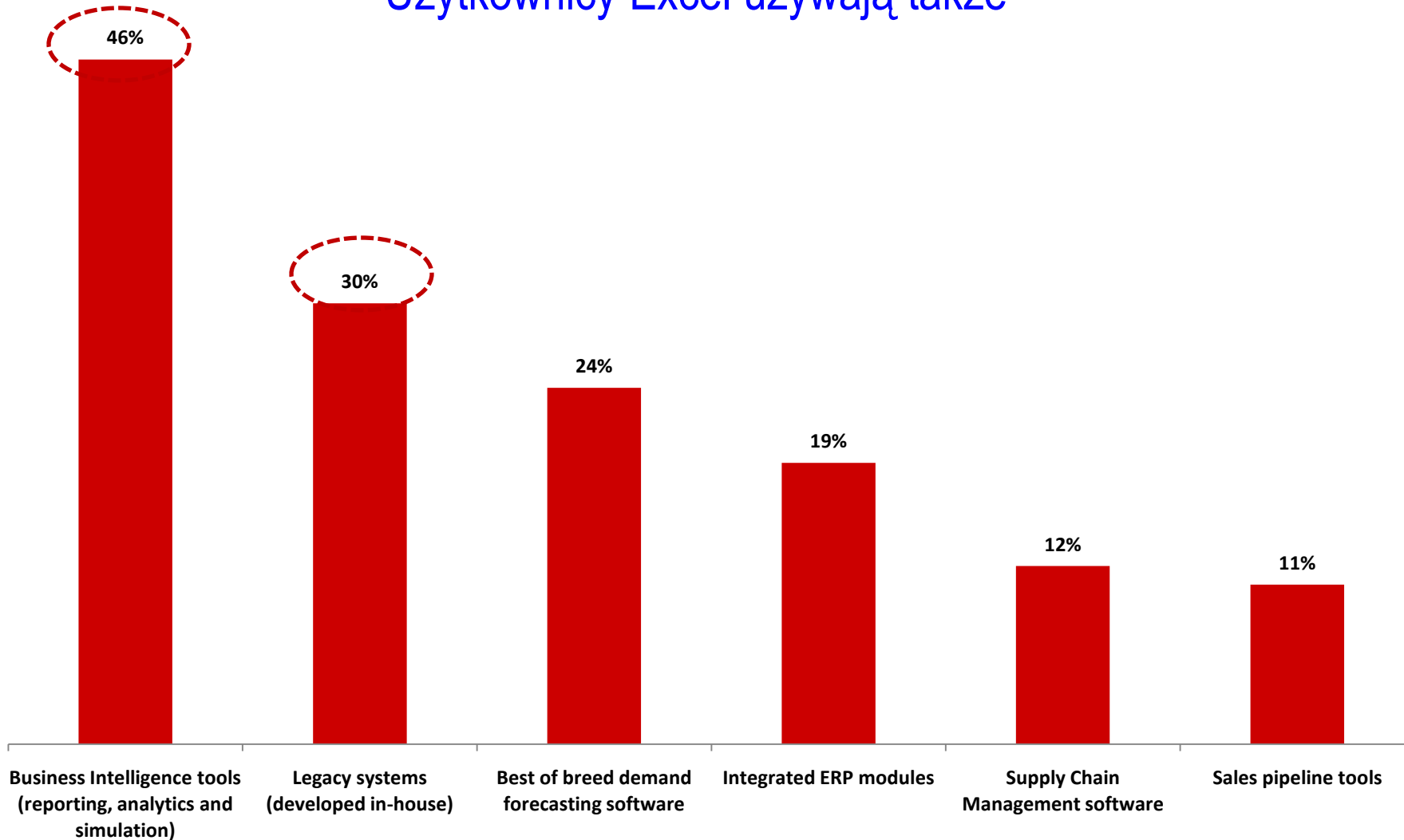
Rozwiązanie

- Nie ma jednej odpowiedzi na wyzwania zarządzania popytem
- Chociaż poprawienie wewnętrznej współpracy było wskazane jako główny element przez wszystkich respondentów
- Główną strategią jest podejście wielotorowe.

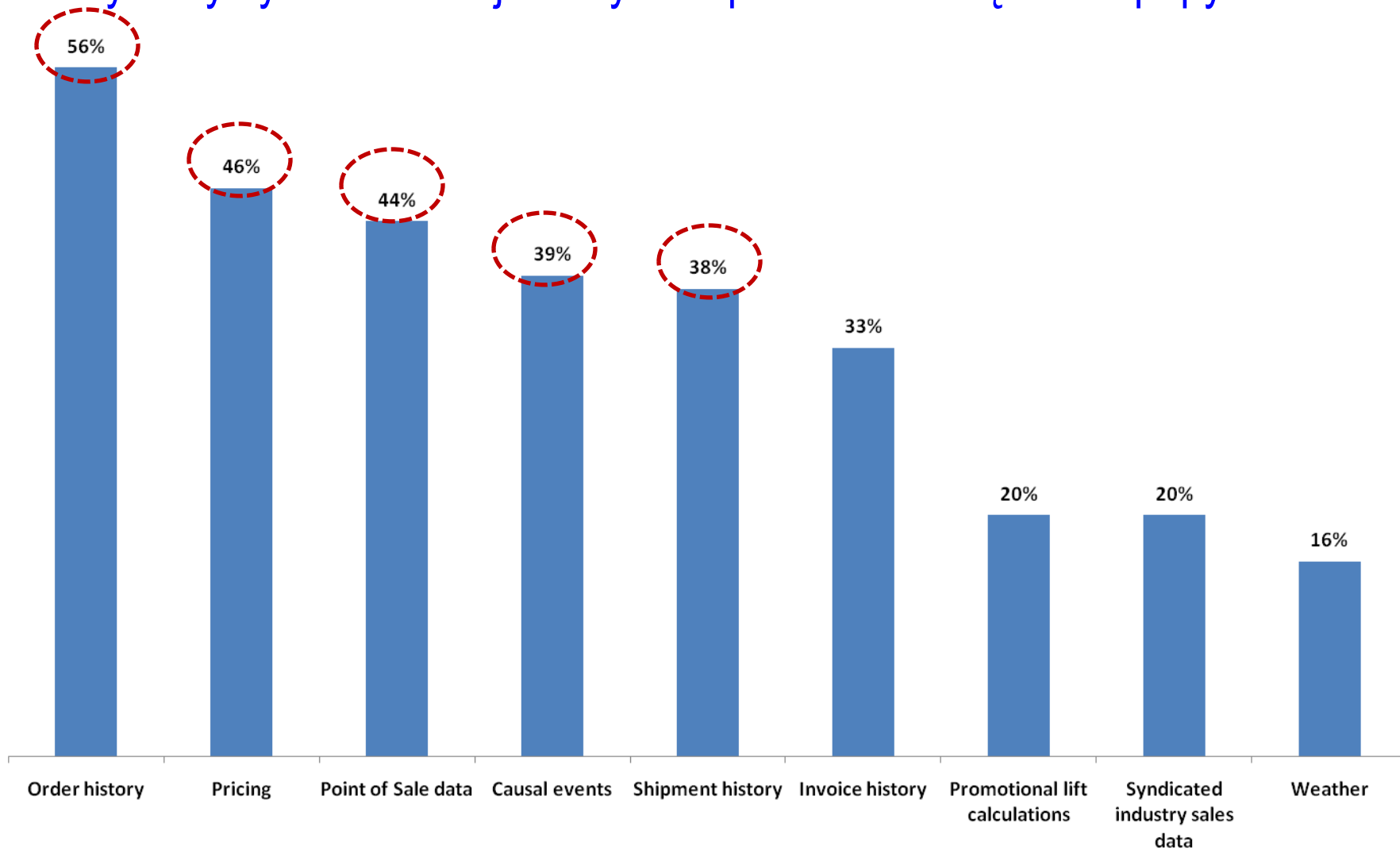
Narzędzia używane w procesie zarządzania popytem



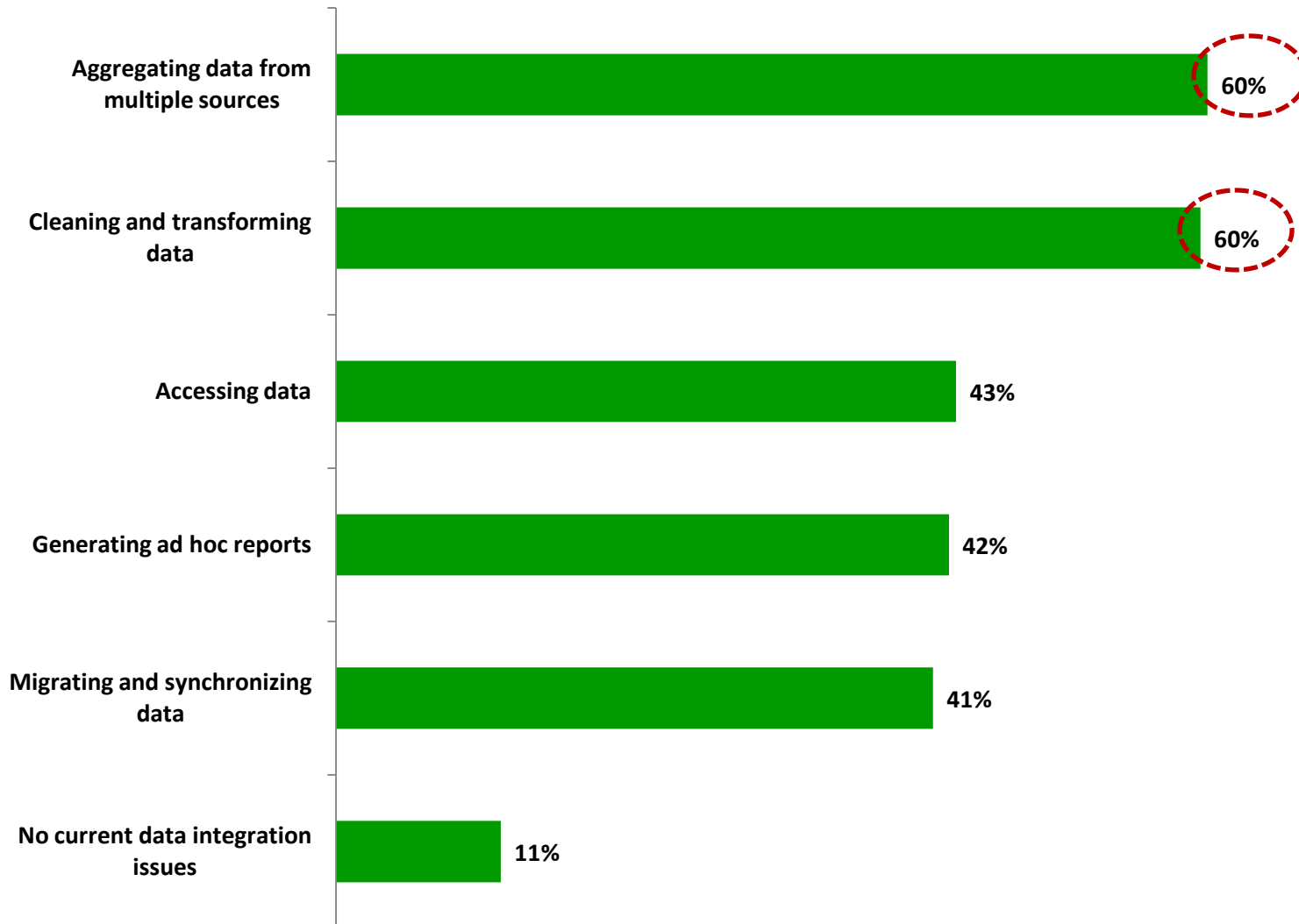
Użytkownicy Excel używają także



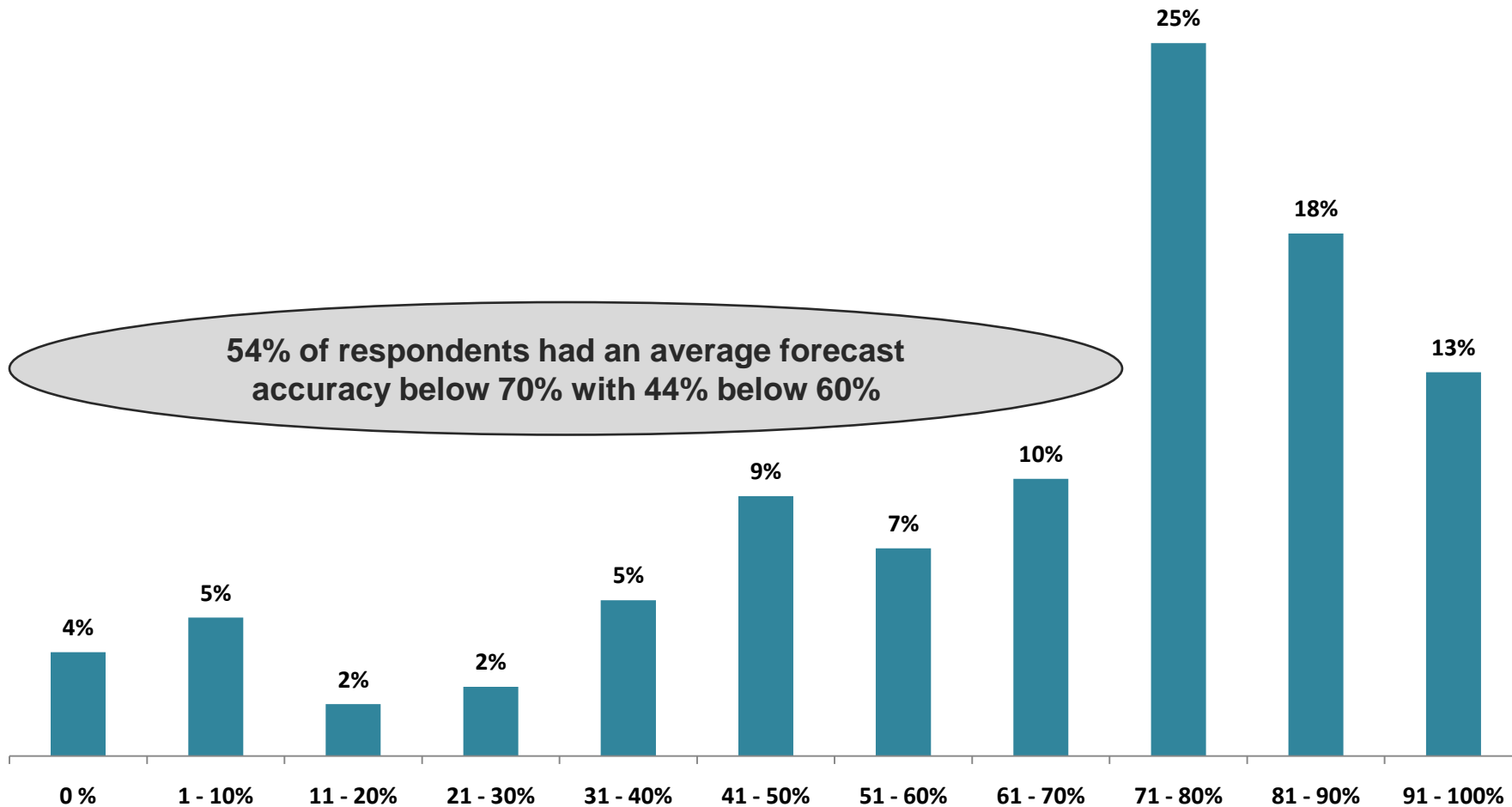
Wykorzystywane rodzaje danych w procesie zarządzania popytem



Wyzwania integracji danych



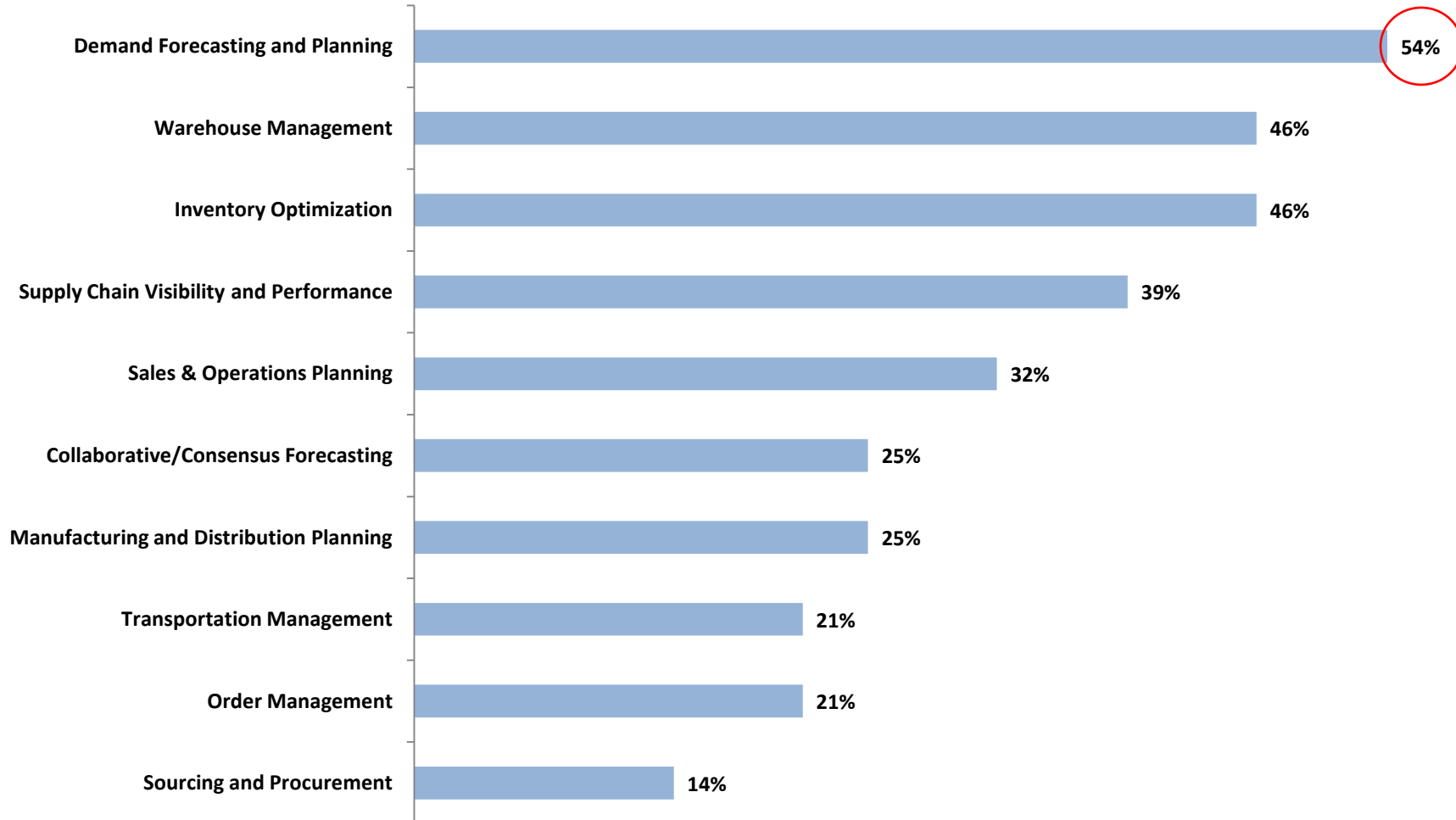
Średnia dokładność prognoz



Liderzy prognozowania zwykle....

- Mają konsensus co do procesu prognozowania
- Biorą pod uwagę w prognozowaniu popytu czynniki przypadkowe (np. pogoda, klęski żywiołowe, akcje konkurencji)
- Mają zdolność modelowania eventów (n.p. promocja sprzedaży, eventy marketingowe)
- Używają prognozowanie popytu jako wkład do procesu planowania (Sales & Operations Planning)
- Stosują miary efektywności do badania wartości prognozowania
- Używają statystycznych metod prognozowania
- Kształtują popyt używając analiz “What-If” i scenariuszy planowania
- Segmentują prognozowania popytu poprzez kluczowe produkty i charakterystykę klientów
- Automatycznie raportują miary popytu wewnątrz przedsiębiorstwa

Plany inwestycyjjne: Budżet \$250,000 lub więcej



Najczęstsze nieporozumienia:

- Planowanie popytu może być wykonane przez posiadane rozwiązanie ERP/SCM
- Niestety te rozwiązania kładą niewielki nacisk na analitykę i z natury są nastawione na transakcje/operacje
- Powiązane procesy głównie kierują się wiedzą dziedzinową lub subiektywnym “**osądem**”, a nie danymi wspieranymi analityką, aby wyczuć, ukształtować i przewidzieć popyt
 - Zwykle takie prognozowanie jest niedokładne i nierzetelne, powodując brak zaufania wewnątrz organizacji

Jak poprawić prognozowanie popytu?

- **Poprawić współpracę** z głównymi wewnętrznymi i zewnętrznymi klientami
- **Wprowadzić proces planowania** wspierany przez prognozowanie popytu
- **Wprowadzić systematyczne analizy “what if”**
- **Zbadać zintegrowanie danych (od klientów) o popycie**, np. POS (point-of-sale)

Seminarium: "Zaawansowane prognozowanie popytu w optymalizacji łańcucha dostaw".

- **Ewa Owczarz**
- Dyrektor ds. Zarządzania Portfelem Sprzedaży w RWE Polska S.A.
- **Michał Pawlak**
- Konsultant w CFT Europe
- **Tomasz Rudny**
- Starszy Konsultant w SAS Institute Polska



**THE
POWER
TO KNOW®**