

COVID-19: Трансформация функции снабжения в условиях экономической неопределенности



Распространившаяся во всем мире пандемия вынуждает глобальные цепочки поставок готовиться к крупным изменениям, поскольку COVID-19 подвергает опасности страны и компании, которые зависят от ограниченного числа торговых партнеров. Вспыхнувшая эпидемия COVID-19 безусловно имеет негативный эффект на цепочки поставок глобальных компаний. На сегодняшний день, почти 75% компаний сталкиваются с перебоями в работе своих цепочек поставок в результате транспортных ограничений, более 60% фирм испытывают задержки в поставках.¹

Текущая ситуация с пандемией помогла компаниям выявить слабости и области для улучшения в вопросах обеспечения производства, на которые уже сейчас необходимо обратить свое пристальное внимание. Отсутствие интегрированного планирования, неполнота анализа критичных ТМЦ, недостаток понимания и управления зависимостями от критичных поставщиков, а также непрозрачная система отчетности – все это приводит к негативным последствиям, поставив под вопрос эффективность ведения бизнеса в целом. Выявленные проблемы должны быть использованы в качестве платформы для более глубокого понимания стратегических операций и процессов функции снабжения, а также для развития более тесных и устойчивых отношений сотрудничества с важнейшими поставщиками.

Представленные ниже шаги помогут Вам понять, какие зоны наиболее подвержены в условиях пандемии, и, что еще более важно, как организовывать и трансформировать функцию снабжения с характеристиками, устойчивыми к будущим угрозам и перебоям в работе.

¹ Lambert Lance – “75% of companies report coronavirus has disrupted their supply chains”. Fortune. 21, Март 2020

Что организации могут предпринять в условиях неопределенности?



Быстрые действия



Команда кризисного реагирования – определите состав участников, к задачам которых будет относиться внутренняя коммуникация с коллективом, консолидация острых вопросов и приоритизация действий по работе с поставщиками.



Критичные ТМЦ – оцените уровень критичности материалов, и за счет сценарного анализа оцените ожидаемый эффект на производство и доходы в случае их отсутствия.



План действий в ЧС – сформируйте план по доставке наиболее критичных материалов от альтернативных, краткосрочных поставщиков в незатронутых регионах.



Способ транспортировки – на основании cost-benefit анализа оцените возможность использования других видов транспорта для сокращения времени пополнения запасов.



Финансовое состояние поставщика – оцените финансовое состояние ваших ключевых поставщиков, оцените потенциальный эффект на вашу цепочку поставок.



Стабилизация поставщиков – окажите поддержку поставщикам (вливание оборотных средств, займы и т. д.) – это поможет им продолжить работу по обеспечению вашего производства критически необходимым.



Оптимизация производства – приоритизируйте производство продукции с высокой маржинальной стоимостью.



Дистанционная работа – определите план обеспечения непрерывности функции снабжения, чтобы сотрудники оставались на связи, были заняты и имели возможность работать удаленно.



Безопасность и ответственность – проявляйте корпоративную социальную ответственность в отношении стабильности ваших сотрудников, окружающей среды, общества и экономики в целом.



Среднесрочные и долгосрочные действия



Стратегия снабжения – необходимо на регулярной основе проверять и пересматривать действующие категорийные стратегии с учетом роста организации и изменений окружающей среды, убедиться в наличии плана действий по каждой стратегии в случае наступления неблагоприятных событий.



Эффективность сквозного процесса обеспечения – проведите анализ и оптимизируйте сквозной процесс снабжения, выявите возможные зоны для повышения эффективности и сокращения затрат. Убедитесь, что функция снабжения достаточно автономна для удовлетворения требований внутреннего заказчика в условиях критических ситуаций.



Прозрачность процессов обеспечения – для своевременного реагирования руководству снабжения требуется гибкая система управленческой отчетности с инструментами визуализации для мониторинга текущей ситуации в режиме реального времени.



Диверсификация и управление поставщиками – оцените возможности диверсификации базы поставщиков по географическим критериям для обеспечения производства в условиях ЧС. Постарайтесь установить более тесные отношения сотрудничества с критически важными поставщиками, отслеживайте их деятельность за счет отлаженной системы управления эффективностью деятельностью поставщиков.



Оптимизация фокуса – убедитесь, что ресурсы функции снабжения по обеспечению производства тратятся исключительно на необходимое, и в необходимом количестве. Проводите регулярную проверку качества справочников ТМЦ на наличие ошибок и проведите анализ точности вашей системы учета запасов.

Влияние COVID-19 на сбои в цепочках поставок широко распространено и доказывает необходимость трансформации функции снабжения в сторону создания более взаимосвязанных прозрачных и эффективных процессов снабжения, которые позволят непрерывно обеспечивать производственные потребности даже в самых суровых условиях ведения бизнеса.

Чем поможет KPMG в вопросах трансформации функции снабжения?

Категорийное управление закупками

Дизайн процессов категорийного управления, разработка и актуализация закупочных категорийных стратегий, а также сопровождение их внедрения

Управление эффективностью деятельности поставщиков

Разработка и внедрение отлаженной системы по управлению взаимоотношениями с поставщиками, включая проработку плана по принятию совместных антикризисных мер.



Сквозной процесс МТО

Анализ, оптимизация и дизайн сквозного процесса снабжения на базе BPMN для последующей автоматизации.

Управленческая отчетность функции снабжения

Выстраивание эффективной системы управленческой отчетности по всей цепочке поставок.

Нормализация данных

Проведение комплексных работ по формированию, очистке и нормализации справочника ТМЦ предприятия, а также разработка методологии по его ведению.

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.