Кросс-функциональное взаимодействие как фактор повышения эффективности снабжения

Павел Горячев, Старший менеджер КПМГ

—

Апрель 2017

Каковы следующие шаги для повышения эффективности снабжения ?

© 2016 ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Статус документа: Конфиденциально

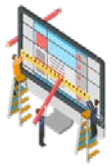
Повышение эффективности снабжения будут сосредоточены на 3 ключевых направлениях

1 Развитие компетенций сотрудников снабжения

- Формирование матрицы компетенций и стандарты квалификации снабженцев
- Создание индивидуальные планов обучения и карьерного роста
- Проведение обучающих курсов: усиление функциональных навыков и развитие знаний смежных областей
- Подготовка внутренней команды тренеров и чемпионов по знаниям

2 Усиление категорийного управления

- Расширение границ категорийных стратегий по цепочке создания стоимости: смещение фокуса на поиск новых технологических решений и ценность продукта для потребителя
- Использования «big data» для определения факторов, влияющих на каждый этап товаропроводящей цепи



3 Повышение стратегического уровня снабжения

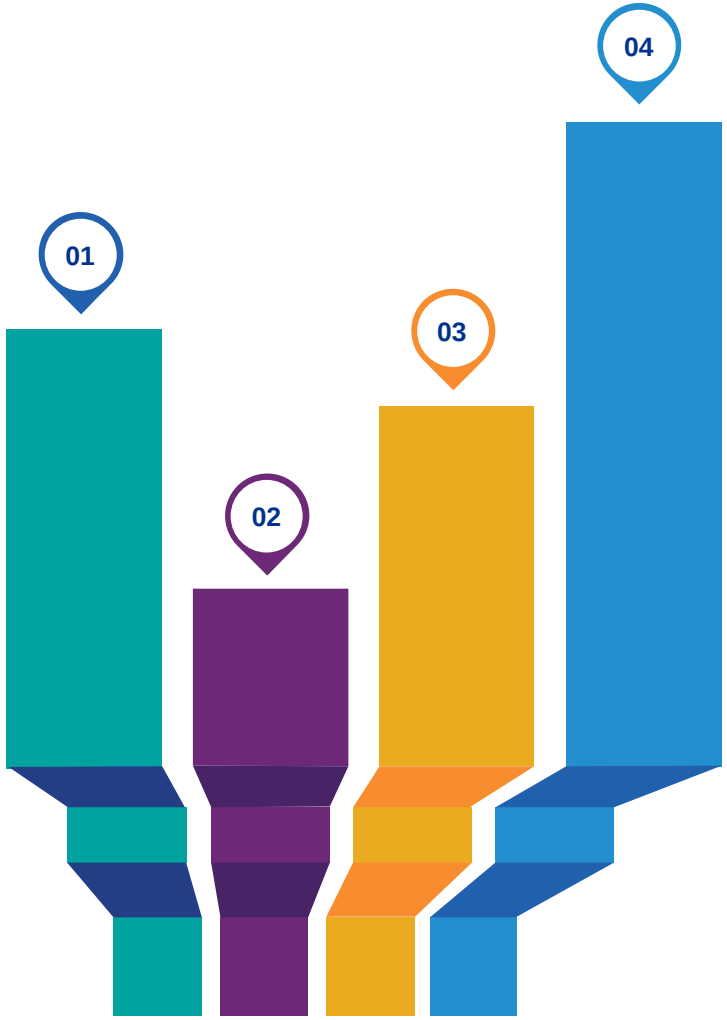
- Разделение стратегического и операционного уровня снабжения и высвобождение команды снабжения для стратегических задач за счет автоматизации
- Оптимизация затрат крупных капитальных проектов за счет эффективного снабжения
- Участие снабжения в формировании общей стратегии компании

Кросс-функциональное взаимодействие является ключевым фактором работ по данным направлениям

© 2016 ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Статус документа: Конфиденциально

Примеры кросс-функционального взаимодействия в снабжении



01 Категорийная команда

02 Группа по стандартизации и унификации оборудования

03 Группа по управлению запасами

04 Группа обеспечения капитального проекта

© 2016 ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Статус документа: Конфиденциально

Примеры кросс-функционального взаимодействия в снабжении

1) Категорийная команда

Руководитель категории

— Анализ рынка / поставщиков
— Предложения по оптимизации технологических решений
— Коммуникации / переговоры
— Управление работой команды

Внутренние заказчики

— Оценка прогноза потребления
— Формирование требований и ограничений
— Оценка TCO
— Разработка технологических решений для оптимизации TCO с учетом предложений снабжения

Смежные подразделения

— Оценка влияния на финансовые показатели
— Требования к качеству
— Аспекты безопасности
— IT обеспечение
— Юридические/налоговые вопросы

Координатор

— Аналитическая поддержка
— Методологическое обеспечение
— Привлечение экспертов
— Контроль процедур

- **Команда уполномочена принимать решения и отчитываться о результатах**
- **Равноправность мнений членов команды**
- **В команду могут вовлекаться по мере необходимости любые эксперты**

© 2016 ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Статус документа: Конфиденциально

Примеры кросс-функционального взаимодействия в снабжении

2) Группа по стандартизации и унификации оборудования

Группа по унификации и стандартизации оборудования

— Разработка технических политик и стандартов, нацеленных на стандартизацию и унификацию

— Разработка категорийными командами предложений по стандартизации и унификации по основным категориям ТМЦ и оборудования

— Разработка карт аналогов по основным категориям ТМЦ и оборудования

— Разработка стандартизированных опросных листов

— Доведение стандартных опросных листов до сведения проектных организаций

— Включение шаблонов стандартных унифицированных опросных листов в договоры с проектными институтами

© 2016 ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Статус документа: Конфиденциально

Примеры кросс-функционального взаимодействия в снабжении

3) Группа по управлению запасами

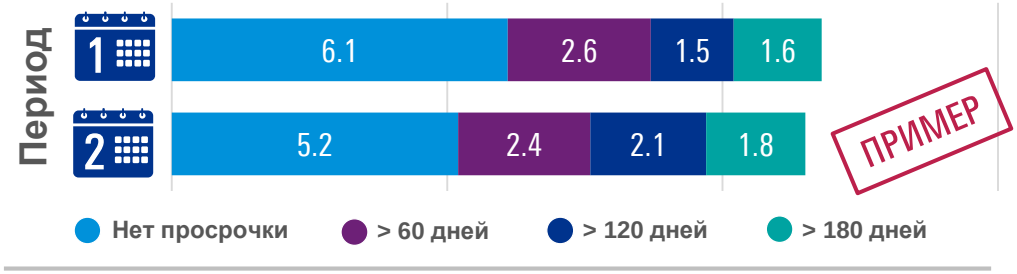
МФГ

Встречи межфункциональной группы по управлению запасами проводятся на ежемесячной основе

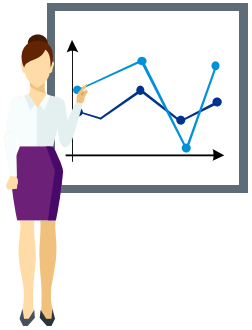
Ключевые участники:

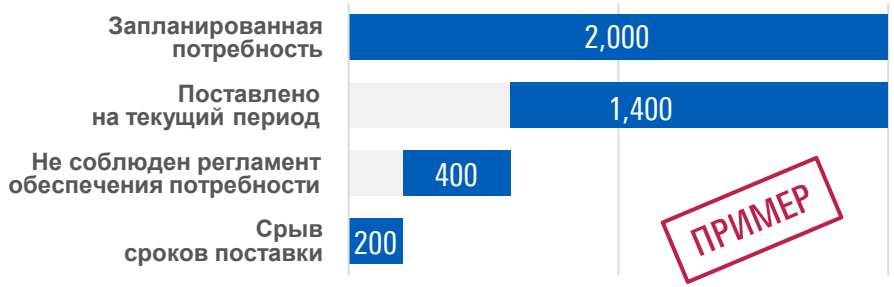
- Финансовый директор
- Директор по снабжению
- Директор по капстрою, гл. инженер и т.п.

1. Анализ динамики запасов, структуры потребности, ключевых показателей эффективности, причин отклонений и предлагаемые решения



2. Анализ план-факта обеспечения потребности по текущей деятельности и каждому проекту с анализом причин и предложением решений





3. Статус текущих мероприятий, предлагаемые управленческие решения

- Дерево целей
- Структура мероприятий
- Статус
- Карточка мероприятия
- Решения

© 2016 ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Статус документа: Конфиденциально

4) Группа обеспечения капитального проекта

Ключевые задачи Группы обеспечения капитального проекта

1. **Определение потребности**
2. **Разработка стратегии снабжения**
   Логистика, контракты и ресурсы
3. **Разработка плана реализации стратегии**
4. **Реализация стратегии снабжения**
5. **Контроль реализации**
   Своевременность и полнота обеспечения
   Соблюдение стратегии снабжения

© 2016 ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Статус документа: Конфиденциально

KPMG

Спасибо!