SMART Закупка

Только что

Цепочка поставок как партнер для роста

Недавно мне выпала честь модерировать мероприятие «Лидеры в действии» (LIA) на тему цепочки поставок как партнера для роста, организованное Полом Галлахером, CSCO General Mills, в их штаб-квартире в Миннеаполисе.

К этому интерактивному мероприятию присоединилась группа главных операционных директоров и CSCO из крупных мировых компаний, чтобы услышать историю General Mills и поделиться с коллегами взглядами на то, как сотрудничать с коммерческими командами, финансовыми отделами и, конечно же, с клиентами для стимулирования нового роста бизнеса. Президент крупнейшего бизнес-подразделения General Mills и финансовый директор также присоединились к обсуждению, чтобы поделиться взглядами на то, как цепочка поставок может быть в первую очередь деловым партнером, а во вторую — операционной командой.

Я открыл сессию мнением сообщества финансовых директоров Gartner. Поскольку спрос во многих отраслях снизился, а инфляционное давление сохраняется, финансовые лидеры оказываются в ловушке между исчерпанными ценами клиентами и более высокими производственными затратами. Это момент, когда экономический маятник достигает своего пика и возвращается к следующему циклу. В период между серединой и концом 2022 года снижение способности компенсировать повышение цен сильно изменило сценарий финансового директора в пользу сокращения затрат.

Как избежать штрафа за экономию затрат и денежных средств
Это потенциальная угроза для с трудом заработанного перехода цепочки поставок из закулисного кабинета в зал заседаний за последние несколько лет. Некоторые главные операционные директора и CSCO опасаются, что их вернут в штрафную копилку расходов и экономии денежных средств. Финансовый директор General Mills Кофи Брюс ясно дал понять, что цепочка поставок должна оставаться в наступлении для поддержки бизнеса, с оговоркой, что будущие инвестиции будут поддерживать структурные изменения в бизнесе, а не те, которые окажутся преходящими, когда мы выйдем из эпохи пандемии.

Чему мы научились?
Вот некоторые ключевые выводы из группового обмена и обсуждения на этом мероприятии LIA:

Один участник увидел огромные возможности в согласовании организации (продажи, цепочка поставок, финансы и т. д.) и подотчетности бизнес-подразделениям. Это движет менталитетом одной команды, где конкретные функции и суборганизация являются второстепенными. Gartner видит более широкую, межотраслевую тенденцию компаний реорганизовывать себя в соответствии с основными бизнес-подразделениями. Это обеспечивает более быструю и специализированную поддержку, что крайне важно в современной динамичной бизнес-среде. Однако, чтобы этот сдвиг был эффективным, функциональные организации, такие как цепочка

поставок, должны уже пройти процесс централизации и стандартизации людей, процессов и технологий в соответствии с традиционной моделью организационной зрелости.
Устойчивое развитие, движимое бизнес-подразделениями (BU), является примером того, где можно добиться значительного прогресса, поскольку BU самостоятельно осуществляют инвестиции и компромиссы между прибылями и убытками в долгосрочной перспективе. Могут быть некоторые области (например, общее сокращение выбросов категории 3), где для обеспечения масштаба требуется некоторый контроль на корпоративном уровне.
Доступность предложения и надежное обслуживание клиентов являются отличительными чертами в текущих условиях, но как только рынки приближаются к равновесию предложения, они снова становятся ставками на столе.
Следующими конкурентными рубежами станут простота для клиентов (т. е. беспроблемный опыт) и расширение возможностей клиентов, то есть предоставление решений, которые сделают их бизнес более успешным, а операции — более эффективными и действенными.

Проведение советов клиентов и «выход на гемба» (т. е. ходьба по цеху и потоку) на объектах клиентов — это основы предоставления возможностей клиентам.
Многие компании и цепочки поставок перешли на ускоренный процесс принятия решений. Основное внимание уделяется тому, чтобы быть примерно правым и предоставлять возможность гибкого реагирования, а не быть на 100% точным после длительного периода анализа и общения с заинтересованными сторонами.
Способствовать быстрому принятию решений является создание общего набора данных и процессов, которые подсказывают решения, в отличие от того, чтобы полагаться на глубоких экспертов в предметной области для анализа ситуаций и принятия решений через форумы руководителей.
В управлении персоналом создание радикальной гибкости было ключом к вовлечению и удержанию сотрудников. Централизация традиционных ролей, таких как финансы производства и планирование, отделяет эти должности от места/географии и позволяет им быть удаленными ролями.
Несколько руководителей, в том числе General Mills, подчеркнули, что разнообразные таланты помогают бизнесу выжить, что является ключевым элементом устойчивой цепочки поставок и более широкого успеха в бизнесе. Что отличает лидеров, так это встраивание DE&I в процессы планирования рабочей силы с амбициозными целями и формальной системой управления эффективностью.
Было воодушевляюще слышать уровень разговоров и энтузиазма по этим темам в сообществе цепочки поставок. Мы с нетерпением ждем следующей встречи этой уважаемой группы 15 ноября, чтобы исследовать пересечение стоимости энергии, безопасности и устойчивого развития.

Ссылка на статью: Цепочка поставок как партнер для роста