

Что такое логистическая система и как повысить ее эффективность?

Бубнов С.А., к.э.н.,
управляющий партнер консалтинговой компании Bestlog

Вместо введения

Логистика – наука не молодая, однако для руководителей российских компаний по-прежнему остается одной из малоизученных и плохо поддающейся оптимизации. Попробуем разобраться, в чем причины, и что нужно сделать генеральному директору для улучшения ситуации с логистикой в компании...

Исторически так сложилось, что большинство руководителей российских компании при слове «логистика» сразу говорят: «Так вам не ко мне – вам к начальнику транспортного цеха (отдела) и на склад сбыта (производства, или снабжения)».

Действительно, логистика пришла в Россию в начале 90-х годов, во время бурного расцвета торговли. Поскольку логистика показалась руководителям компании очень сложной наукой в применении, требующей передела власти во всем предприятии, то решено было начать с самого простого – склада и транспорта. В результате транспортные отделы были выведены на аутсорсинг или переименованы в отдел логистики, вместе со складом.

Результат такого «кусочного» понимания логистики – предприятия начали ощущать уже сегодня. В прошлые годы от предприятий требовали соблюдения поставок «точно в срок» и они успешно решали эти задачи, путем организации складов временного хранения (в том числе в непосредственной близости к потребителю) или покупкой дополнительного транспорта. Сегодня, напротив, кроме этих условий, добавились требования обеспечения стабильности цен, сквозного планирования прохождения ТМЦ по всей цепи поставок, которые невозможно сделать без мероприятий по оптимизации логистических затрат.

В результате очень часто уважаемые руководители предприятий обращаются с просьбой оптимизировать транспортные потоки, сократить транспортные издержки, спроектировать (или провести реинжиниринг) складского комплекса.

Наверное, и Вы слышали от руководителей коммерческих и производственных служб жалобы на транспорт и склад – при своем вопросе: «Когда же мы сможем обходиться без срывов поставок?»

Приведенный пример постановки задач: «Построить (реконструировать) склад, сократить расходы по доставке ТМЦ» при несбалансированности других логистических подсистем приводит к следующему:

- фактически улучшаются условия труда работников склада (а коэффициент оборачиваемости и эффективности использования склада остается на том же уровне);
- расходы на транспортировку немного сокращаются, при этом качество доставки и срывы происходят с новой силой и в увеличенном объеме (ведь экономия достигается за счет сокращения тарифов на перевозку – а она невозможна без потери качества, при прочих одинаковых условиях).

Немногие руководители предприятий нашли выход из подобных ситуаций, поэтому предлагаем вам вместе проанализировать и изменить подходы к улучшению логистики вашей компании:

ШАГ 1 измените свое видение и определите логистику для вашей компании

Постройте аналогичную рис.1 цепочку и рассмотрите все возможные подразделения, которые участвуют в материально-информационном процессе, начиная с закупок и заканчивая обслуживанием клиентов. Теперь вы точно знаете, что представляет собой ваша логистическая система и любое задуманное улучшение нужно транслировать на эту цепочку: «что произойдет, если мы построим склад? Может быть, проблема вовсе не в складе, а возникает «раньше по течению» в закупках, или «ниже по течению» в сбыте?» Не бойтесь рассуждать, главное чтобы ваше видение и понимание улучшений было целостным, и вы могли принимать более грамотные управленческие решения.

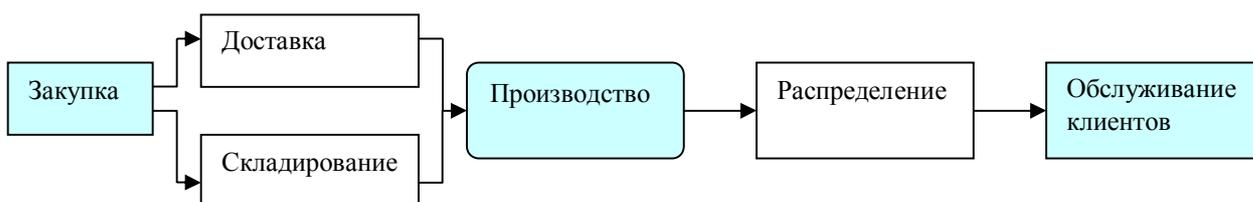


Рис. 1 Схема логистической системы предприятия

ШАГ 2 создайте отдел логистики

Действительно, для того, чтобы систематизировать и дать ответы на все возникающие вопросы требуется аналитическая бизнес-единица – отдел логистики. На первом этапе задачи отдела логистики будут систематизация, актуализация и анализ всех возможных вариантов оптимизации. На последующих этапах необходимо постепенно передавать полномочия логистам из разных подразделений – функцию контроля и оптимизации, затем планирования.

ШАГ 3 проведите описание логистических процессов «как есть»

Описание процессов логистики нужно проводить на основе процессного подхода и определенным методом (например, SCOR модели) при помощи инструментов: обычного офисного программного обеспечения или автоматизированных средств (IDEF0, ARIS, AllFusion (BPWin) и аналогичных). Однако помните: что модели и программные продукты это всего лишь средства достижения цели, а главный их генератор – персонал компании. В случае отсутствия такового необходимо провести обучение или привлечь консультантов.

ШАГ 4а выявите причинно-следственные связи проблем и последствий в логистике для предприятия

В ходе описания логистических процессов, неизбежно будут в явном и скрытом виде «всплывать» интересные факты: их необходимо документировать и подшивать в определенную папку. После завершения описания процессов логистики нужно разобрать и классифицировать на проблемы, задачи, пути решения, последствия, факторы, причины.

Далее нужно распределить получившиеся факты согласно конфигурации вашей логистической системы. В результате должна получиться «цепочка украденных ценностей» - это антоним понятия «добавленная стоимость», ярко характеризующий потенциальные резервы, которые требуется реализовать.

На этом шаге вы действительно осознаете глубину возможных проблем и последствий своей логистической системы, возможно даже приостановите выполнение очередных целей, в виду их будущей низкой эффективности. Например, повысить эффективность логистической системы за счет приобретения дополнительной

локомотивной тяги и полувагонов в железнодорожный цех возможно, но увеличиться ли эффективности их использования, при том, что технологические изменения в логистике перевозок проведены не были?

ШАГ 46 определите и соберите статистику по ключевым показателям логистики компании

Показатели довольно просто собираются исходя из описанных бизнес-процессов и регламентов их выполнения. В регламентах обычно присутствуют операционные показатели (объемные, качественные, количественные, стоимостные), характеризующие эффективность выполнения определенной операции (например, операция: перемещение паллеты с ТМЦ из зоны приемки в зону активного хранения, сопровождается показателями – производительности труда водителя погрузчика, возможными потерями при перемещении и пр.)

Поэтому для определения ключевых показателей, необходимо провести агрегацию операционных показателей в ключевые (т.е. определить входимость более мелких показателей в более крупные на основе известных формул).

ШАГ 5 разработайте мероприятия по улучшению

Мероприятия по улучшению бывают следующих видов:

- **организационные улучшения** – характеризующие изменение организационной структуры и бизнес-процессов компании;
- **технические улучшения** – связаны с инфраструктурными изменениями, инвестициями в технику и инновации;
- **технологические улучшения** – ярко проявляются на производственных предприятиях, когда с точки зрения оптимизации логистических затрат изменяется технология производства продукции;
- **информационные улучшения** – связаны с целесообразностью автоматизации отдельных логистических подсистем при помощи специализированного программного обеспечения (например, WMS, SCM, APS, CRM и пр.) Также здесь могут быть представлены мероприятия по повышению эффективности логистических процессов за счет улучшения существующего программного обеспечения.

Каждое предприятие и его логистическая система обладают уникальными свойствами, поэтому рекомендации нужно разрабатывать применительно к конкретному объекту, а простое применение типовых рекомендаций, может принести вред вместо пользы для компании.

ШАГ 6 выделите 20% мероприятий, которые принесут вам 80% результата

По результатам выполнения предыдущего шага у вас появился комплекс различных улучшений. Вопрос: что с ним делать дальше и как внедрять?

Ответ на этот вопрос имеет две плоскости:

- ✓ во-первых, разработанные решения должны быть интегрированы со стратегией развития предприятия;
- ✓ во-вторых, по ним должна быть составлена смета на реализацию.

Обычно все решения подразделяются на два блока: безынвестиционные и инвестиционные. Безынвестиционные решения нужно просто выполнить, а для инвестиционных – выбрать 20% тех решений, которые дадут 80% предполагаемого эффекта.

ШАГ 7 выполняйте мероприятия постоянно и регулярно контролируйте их эффективность

Для контроля за эффективностью реализации мероприятий нужно составить и согласовать с заинтересованными подразделениями план выполнения мероприятий по логистике. Отдел логистики в данном случае будет выполнять лишь небольшую часть работы, потому как основной обязанностью будет организация, контроль и эффективное выполнение программы мероприятий по предприятию в целом.

Рекомендуется:

1. назначить ответственных по ключевым проблемам;
2. для реализации поставленных целей сформировать специальный премиальный фонд (который, например, может быть рассчитан прямо пропорционально предполагаемой сумме экономии);
3. проводить еженедельные совещания по выполнению целей, а также ежемесячные - по установленным целевым показателям;

ШАГ 8 определите требования по логистике¹ для своих поставщиков и клиентов, согласуйте и выполняйте их

Необходимость формулировать свои требования к логистическим системам других участников цепи поставок особенно актуальна и является велением времени. Если зарубежные компании эффективно используют этот инструмент, в том числе при выходе на новые рынки, то для российских компаний предъявить и обеспечить выполнения требований для логистической системы поставщиков является проблемой, а для клиентов – фантастикой.

Единственный выход – это формулирование и актуализация требований на уровне отраслевых стандартов, а также проявление инициативы и интереса к данному способу экономии логистических издержек целых отраслей.

ШАГ 9 оптимизируйте логистические затраты по цепочкам поставок

Для оптимизации логистических затрат по всей цепи поставок необходимо создание ассоциативных партнерств участников на основе распределения не дивидендов, а экономии финансовых ресурсов по всей цепи поставок².

Вывод

Таким образом, логистику нужно рассматривать – как сквозную функцию по обеспечению непрерывного материально-информационного потока, наряду с эффективным использованием ресурсов не только своего предприятия, а ресурсов всей цепи поставок (поставщиков и клиентов). Проблемы, которые возникают на протяжении функционирования логистической системы нужно рассматривать в комплексе, а решения разрабатывать с учетом их эффективности и стратегической важности.

¹ Например, существуют требования к логистике, разработанные Американской и Европейской ассоциациями (AIAG и ODETTE) MS-9000, ММОГ, GММОГ/LE, RCM. Они составлены аналогично и интегрированы с требованиями к системе менеджмента качества серии ИСО-9000.

² подробнее см. Бубнов С.А. Методические основы проектирования ассоциативного взаимодействия логистических систем промышленных предприятий // диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Владимир: 2005г.-202с.