

Кардинальное улучшение логистики – возможно!

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

В последнее время производственные предприятия (особенно автомобильной отрасли) все чаще стали проявлять повышенный интерес вопросам развития логистики своей компании и интеграции с компаниями мирового сообщества.

Действительно, отечественная промышленность переживает трудные времена, когда прежние стили руководства и бизнес-процессы перестают работать, в условиях постоянно меняющихся требований как к качеству поставляемой продукции, экологичности, так и логистике. По оценкам разных экспертов развитие всей российской промышленности отстает от общемировой от 10 до 15 лет. В такой ситуации необходимость быстрой перестройки производственных предприятий является стратегически важным фактором для развития макроэкономики страны (удвоения ВВП, сохранения рабочих мест, стабильностью регионов, где промышленные предприятия являются градообразующими).

Большинство производственных предприятий пытаются решать свои проблемы самостоятельно, не прибегая к помощи консультантов по субъективным и объективным причинам. К сожалению, решить свои проблемы в одиночку руководители предприятий не в состоянии, основной причиной которого является отсутствие четких стандартов по логистике и ключевых знаний и компетенций рядовых сотрудников.

В ходе выполнения проектов, специалистами компании Bestlog была разработана адаптированная методика внедрения требований к логистической системе для российских предприятий.

Методика проектирования ассоциативного взаимодействия логистических систем (далее методика проектирования) – заключается в последовательном описании процессов кардинального изменения существующей логистической системы предприятия, представлена на рис. 1.

Принципиальным отличие методики проектирования ассоциативного взаимодействия логистических систем является ориентация на передовые требования к логистическим системам (ЛС) и достижение ассоциативных целей всех участников логистической цепи (ЛЦ). В нашем случае описываются интегративные процессы между предприятиями, назначение которых не объединять в диверсифицированные финансово-промышленных групп (за счет разных предприятий из разных отраслей), а способствовать достижению ассоциативных целей, постоянно изменяющихся под воздействием системы взаимных требований, и коррелируемых с целями всех бизнес-партнеров.



Рис. 1 Методика проектирования ассоциативного взаимодействия логистических систем

1 этап. Определить цели и задачи проектирования ассоциативного взаимодействия ЛС.

1.1 Ознакомить членов и вновь принятых потенциальных партнеров с концепцией управления цепью требований, настоящей методикой, системой требований к ЛС¹.

1.2 Создать рабочую группу, в которой назначается ответственный за реализацию направления развития ЛС (рекомендуется на уровне генерального или исполнительного директора).

1.3 Провести диагностический анализ состояния ЛС и самооценку (первоначальную оценку) степени выполнения требований к ЛС, согласно процедуры интегральной оценки и определить уровень развития своей ЛС.

1.4 Провести совместное совещание и определить цели и задачи каждого из предприятий и цели логистической цепи в целом (т.е. произвести трансформацию целей ЛС каждого из предприятий в ассоциативные).

2 этап. Осуществить выбор потенциальных партнеров.

¹ пример системы требований приведен на сайте <http://www.bestlog.ru>

На этой стадии осуществляется процедура выбора потенциальных партнеров для определения наиболее надежных, передовых и желающих долговременного сотрудничества.

Процедура выбора потенциальных партнеров аналогична процедуре выбора поставщиков, за исключением некоторых отличий.

Процедура проводится инициатором развития ЛЦ (в нашем случае это производитель). Сначала осуществляется выбор главного потенциального партнера - потребителя, затем партнера - поставщика, затем при необходимости посредников.

Для участия в отборе в проект допускаются лучшие из каждой группы контрагентов (если у предприятия уже есть процедуры их выбора).

В каждом случае набор критериев для отбора партнеров специфичен, в зависимости от вида деятельности предприятия и масштабов производства.

Второй этап заканчивается уведомлением наиболее успешных потенциальных партнеров об их участии в дальнейшем совершенствовании ЛС и ЛЦ.

3 Этап. Определить текущее состояние развития ЛС и ЛЦ

Третий этап начинается с образования совета ЛЦ, финансирование которого осуществляется из средств участников проекта. Примерная организационная структура совета ЛЦ представлена на рис.2.

В качестве управляющего советом, как правило, выступает генеральный директор предприятия-инициатора изменений. Аналитический отдел состоит из логистов, которые непосредственно подчинены начальнику отдела, а функционально – руководителю службы логистики предприятия, в котором они работают. Внешние консультанты – это представители консалтинговых фирм, сопровождающих проект. В качестве экспертов выступают сторонние специалисты. Юристы обеспечивают проведение экспертизы легитимности тех или иных решений на совете ЛЦ.

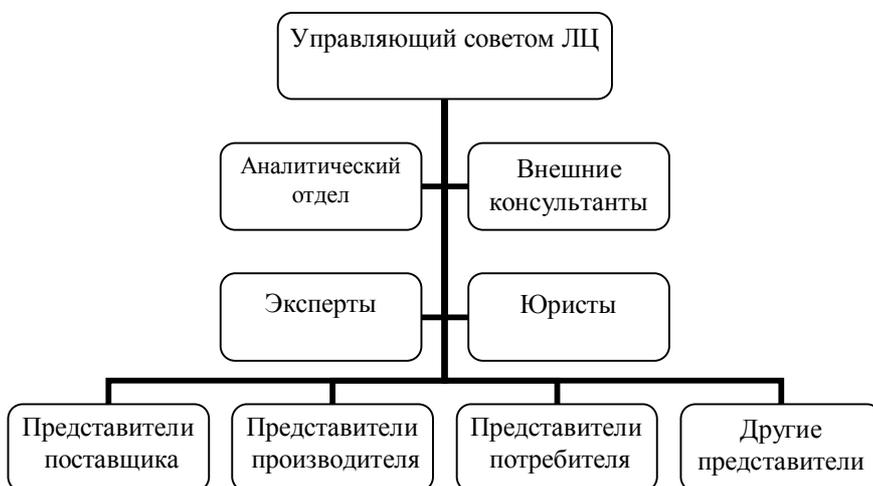


Рис.1. Организационная структура совета ЛЦ

Сущность этого этапа заключается в том, что участники представляют отчеты их оценок текущего состояния развития ЛС на заседание совета ЛЦ. Происходит обмен опытом (в том числе взаимными требованиями) в форме конференции или круглого стола, где проводится анализ и корректировка целей и задач дальнейшего развития ЛС каждого партнера и ЛЦ в целом.

Этап завершается формулировкой цели и задачи дальнейшего развития, согласно которым каждый из участников ЛЦ определяет желаемое состояние своей ЛС и видение желаемого состояния ЛЦ.

4 этап. Определить желаемое состояние развития ЛС и ЛЦ

Собирается совет ЛЦ, на котором рассматриваются и обсуждаются варианты желаемого развития ЛС каждого из участников ЛЦ и ЛЦ в целом. Роль внешних экспертов и консультантов на этом этапе заключается в проведении мозгового штурма, экспертизы и выбора вариантов развития ЛС и ЛЦ для проведения следующего этапа.

5 этап. Моделирование вариантов и выбор системы требований для достижения желаемого состояния ЛС и ЛЦ

Согласно отобранным вариантам развития ЛС и ЛЦ аналитический отдел осуществляет сбор необходимой информации и моделирование вариантов развития ЛС каждого из участников, и ЛЦ в целом. Затем представляет результаты моделирования для экспертизы и проверки консультантам и экспертам. Итоговые альтернативы (не более трех для каждого участника ЛЦ) рассматриваются и обсуждаются на совете ЛЦ. Решением совета ЛЦ утверждается вариант развития ЛС, а также альтернативный вариант на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Соответственно утверждается выбранная система требований к ЛС для каждого участника ЛЦ.

6 этап. Определить бюджет, сроки, ресурсы, персонал, риски и составить план-график реализации проекта.

Исходя из выбранных вариантов развития, служба логистики предприятия совместно с структурными подразделениями готовит проект бюджета изменений согласно плана-графика внедрения системы требований, с указанием мероприятий, сроков, ресурсов и задействованного персонала, ориентировочной трудоемкости.

Варианты планов-графиков и бюджетов поступают в аналитический отдел совета ЛЦ, где проходят проверку на непротиворечивость, последовательность, законченность и в рабочем порядке согласуются с каждым участником ЛЦ. На очередном совещании ЛЦ анализируется прогноз степени и характера изменений ЛС и ЛЦ в целом за рассматриваемый период (обычно один год). Заканчивается данный этап определением источника финансирования изменений (возможно в виде бизнес-планов). Рекомендуются установить процент от полученного дохода за счет реинжиниринга ЛС, который пойдет на формирование общего фонда, большая часть средств которого направляется на финансирование изменений всей ЛЦ. Размер процента определяется участниками самостоятельно, но согласно логике изменений ЛЦ: большую прибыль получит предприятие, расположенное наиболее близко к конечному потребителю.

7 этап. Реализовать проект изменения ЛС и ЛЦ

Сущность данного этапа целесообразно представить в виде плана повторяющихся действий для каждого участника изменений ЛС:

1. Выполнение плана-графика работ по внедрению системы требований
2. Совещания по ходу реализации проекта
3. Самооценка степени развития ЛС
4. Выездные встречи, круглые столы, обмен опытом
5. Доклады в совете ЛЦ о состоянии реализации проекта
6. Внесение изменений (уточнений) по срокам, бюджету, самими требованиями в ходе реализации проекта
7. Оценка эффективности производимых мероприятий и прогнозирование развития ситуации на короткий промежуток времени.
8. Уточнение списка участников внутренних изменений ЛС (привлечение макс. возможного числа персонала к изменениям)
9. Подготовка к переходу на следующий уровень развития предприятия, изменение орг. структуры (создание «кружков логистов»)
10. Мотивация и поощрение участников проекта изменений
11. Завершение проекта

«Узкими местами» в предложенных фазах являются 1,6,7,9, которые можно «расшить» следующим образом:

1 - привлечь квалифицированных специалистов и внешних консультантов, способных осуществить проектное управление изменением всей ЛС;

6 - провести анализ конъюнктуры рынков и активно взаимодействовать с конечными потребителями по выяснению тенденций изменения их требований; разработать процедуры и регламентирование возможностей изменения требований;

7 - провести аудит ЛС с привлечением внешних экспертов и постоянно осуществлять совместные совещания, круглые столы.

9 - разъяснить персоналу предприятия возможности новой формы организации их работы, и активно вовлекать в совершенствование логистической системы путем формирования специальных финансовых фондов и мотивации «кружков логистов» на конечный результат сверх выполняемой персоналом основной деятельности.

8 этап. Сравнить полученный результат с желаемым и определить направления нового развития ЛС и ЛЦ

После реализации проекта подводятся итоги и сравниваются полученные результаты с желаемыми, в случае отклонения – устанавливаются причины и разрабатываются корректирующие и предупреждающие мероприятия.

Внешние показатели эффективности логистики

Качество выполнения поставки:

- ✓ Вовремя и полностью по запросу клиента
- ✓ Вовремя и полностью клиенту доставлено
- ✓ Наилучшая поставка заказа клиенту

Время производственного цикла выполнения заказа:

- ✓ от заявки клиента до заказа всех необходимых материалов
- ✓ от заказа всех материалов до начала производства
- ✓ от начало производства до изготовления изделия
- ✓ от изготовления изделия до заявки на получение на складе
- ✓ от получения на складе до отгрузки клиенту
- ✓ от получения на складе до разрешения на отгрузку
- ✓ от разрешения на отгрузку до законченной установки

Быстродействие цепи поставки:

- ✓ Быстрота планирования и перепланирования
- ✓ Быстрота закупок
- ✓ Быстрота производства
- ✓ Быстрота поставки

Внутренние показатели эффективности логистики

Стоимость управления заказом:

- ✓ Стоимость обслуживания клиента
- ✓ Стоимость готовой продукции на складе
- ✓ Внешняя стоимость транспортирования
- ✓ Стоимость управления контрактами и программами
- ✓ Затраты планирование установки и выполнения
- ✓ Стоимость возвращенных счетов

Себестоимость изделия:

- ✓ Стоимость закупки
- ✓ Складские затраты хранения материалов
- ✓ Стоимость качества поставщика
- ✓ Стоимость разработки компонентов и приспособлений
- ✓ Внутренняя стоимость транспортирования
- ✓ Стоимость оплаченных счетов

Затраты финансовой службы и службы планирования:

- ✓ Стоимость планирования спроса
- ✓ Стоимость планирования поставки
- ✓ Стоимость контроля финансов цепи поставки

Стоимость имеющихся запасов:

- ✓ Возможная стоимость продажи
- ✓ Стоимость устаревания
- ✓ Стоимость естественной убыли
- ✓ Налоги и стоимость страхования

Стоимость информационных ресурсов цепи поставок:

- ✓ Стоимость программ цепи поставки
- ✓ Эксплуатационная стоимость информационных ресурсов для цепи поставок

Управление всем возвратом - затраты по гарантийному обслуживанию

- ✓ Затраты на обработку разрешения возвратов
- ✓ Стоимость возвращенного на склад изделия
- ✓ Затраты на транспортировку возвращенного изделия
- ✓ Гарантийные затраты

Время цикла "деньги-деньги"

- ✓ Дни максимальных поставок материалов
- ✓ Дни выдающихся продаж
- ✓ Дни выдающихся выплат

9 этап. Осуществить «выход» / «принятие» партнеров в проект

Данная процедура регламентирует выход / принятие новых членов в партнерство.

Необходимость процедур «входа» и «выхода» объясняется тем, что в условиях партнерства участникам становятся доступными коммерческие тайны, секреты и технологии, которые недоступны при обычном взаимодействии. Поэтому в рамках понесенным каждым из партнеров «партнерского ущерба» следует определить степень и характер взыскания, в зависимости от заявителя выхода и причины.

При необходимости вывода того или иного участника из партнерства инициатором составляется заявление, в котором подробно излагается причина, величина понесенного ущерба и предлагаемые санкции к партнеру. В случае невозможности мирного урегулирования спора, заявление передается в совет ЛЦ, который определяет возможность его передачи в арбитражный суд или удовлетворения искового заявления, согласно доли вклада виновного партнера. После признания вины возможно наложение и взыскание штрафных санкций.

В случае, когда никто из партнеров не имеет претензий к партнеру, желающему выйти из союза, применяется общее правило, заключающееся в удержании определенной доли

отчислений финансовых средств на развитие ЛЦ. Эти средства потребуются для более быстрого нахождения и развития других партнеров, либо заключения союзов с предприятиями (ЗРЛ провайдерами, логистическими цепями) для поддержания достигнутой эффективности логистической цепи.

Выход партнера из бизнеса классифицируется как один из наиболее главных рисков и поэтому нуждается в хеджировании. Например, при помощи выращивания «дублеров» основного партнера или заключения альянсов с другими логистическими цепями и привлечения партнеров. Также определяется величина страхового сбора, и тем самым, логистическая сеть страхуется от выхода партнеров.

В результате внедрение методики проектирования ассоциативного взаимодействия ЛС обеспечивается²:

- сокращение значения показателя «длительность производственного цикла»
- улучшение «качества выполнения поставки»;
- улучшение «быстродействие цепи поставки»;
- оптимизация логистических затрат;
- уменьшение затрат по гарантийному обслуживанию;
- уменьшение цикла «деньги-деньги».

Внедрение методики проектирования ассоциативного взаимодействия ЛС на предприятии позволяет добиться:

- ✓ сокращения сроков создания / реинжиниринга логистической системы – предприятия;
- ✓ высокого качества проектных работ в случае реинжиниринга ЛС;
- ✓ единой системы оценки степени выполнимости требований;
- ✓ встраивания и интеграции с имеющимися моделями (системами) менеджмента качества (включая стандарт ИСО/ТУ 16949) и охраны окружающей среды (ISO 14000).

² Бубнов С.А. Проектирование и практическое назначение концепции RCM // Экономика и менеджмент: проблемы и перспективы: Труды Международной научно-практической конференции. 6–11 июня 2005 года. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2005. – 724с.