

Улучшение логистики торговых компаний: практика эффективной регламентации



Бубнов С.А.
кандидат экономических наук
управляющий партнер Bestlog
www.bestlog.narod.ru
bestlog@bk.ru
+7 926 708 8736

Белов Р.А.
Коммерческий директор
ЗАО ПТФ «Европейская»
belovr@bk.ru
+7 903 148 9998



Введение

Регламентация логистики пользуется огромным интересом среди собственников и наемных менеджеров торговых компаний. Часто идут обращения с просьбой оказать консультации по «наведению порядка» в их бизнесе. Собственники грамотно разбираются в вопросах управления фирмой, но когда дело доходит до внедрения улучшений на «самом низу» (на реальных рабочих местах), то все начинания почему-то «рассыпаются». С 90% вероятностью сотрудники подходят к процессу преобразований формально, продолжая на практике выполнять те же работы и по той же технологии.

Попробуем понять, в чем возможно были допущены недочеты, что не было учтено и каким образом все-таки следует проводить изменения в организации, чтобы достичь успеха.

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ИЛИ ХАОС?

Обращение к вопросу регламентации сродни давнему спору теоретиков и практиков менеджмента: «Что лучше: строгий порядок или «упорядоченный хаос»? Сторонники первого подхода утверждают, что в организации должен быть четкий порядок и каждое действие описано в виде инструкции, второго подхода – рабочий процесс должен управляться автоматически, т.е. самоорганизованно.

Оба подхода обладают преимуществами и недостатками, представленными в табл.1

Сравнение подходов к управлению предприятием

Таблица 1

Область управления	Регламентация		Самоорганизация	
	«+»	«-»	«+»	«-»
Технология	Четко описаны все действия персонала предприятия	Необходимо постоянно следить за рабочим процессом и вносить правки в бумажные документы	Творческий подход к решению поставленной задачи	Только конкретные люди в состоянии выполнить определенную работу
Система мотивации	Мотивация на выполнение конкретных показателей работы	Риск не учесть все особенности работы каждого сотрудника	Мотивация на конкретный результат, сильный нематериальный фактор творчества в работе	Субъективность поощрения
Управляемость	Возможность управлять предприятием «по правилам», стабильность	Невозможность быстрого развития	Мгновенная управляемость, бурное развитие	Управление по отклонениям
Цели	Сведены в стратегический план развития предприятия	-	Ставятся по мере необходимости	-
Документооборот	Сложный	Большие затраты на работу системы поддержки	Небольшой или отсутствует	Невозможность проведения анализа работы и улучшения
Способность к росту/«выживанию»	- / да	Медленная / -	Быстрая / -	- / нет

Проанализировав теорию и практику развития организационных систем, можно сделать заключение, что они развиваются спирально – постепенно переходя от стадии «регламентации» к стадии «упорядоченного хаоса», устраняя лишние препятствия на пути своего развития. Таким образом, предприятие «обречено» на постоянное изменение своей внутренней системы управления...

Не так давно и не столь забытым для нас остается понятие научной организации труда (НОТ), стабильно существовавшей на практически любом предприятии в СССР. Но времена изменились и, начиная с 1990г. началась эпоха «быстрой наживы», без оглядки на то в каких условиях и каким образом продолжали работать люди на предприятиях. Постепенно люди владеющие навыками построения НОТ уходили на пенсию, а их опыт и знания бесследно исчезали в погоне за сверхприбылью...

На сегодня ситуация изменилась и рынок ставит следующие условия: либо снижай издержки, либо будешь поглощен, либо разоришься. Второй вариант при неумелом управлении также приводит к третьей перспективе. Первый вариант является единственным выходом из сложившейся ситуации, кроме дробления крупного бизнеса на мелкие и аутсорсинг основных затратных процессов: логистики, ИТ, закупок, продаж. Но тогда остается «голое» производство и на постоянно сокращающейся марже (которую в геометрической прогрессии выжимают быстрорастущие сети) далеко не уедешь... Особенно остро эта проблема становится сейчас на пороге вступления России в ВТО.

ПОДХОД К РЕГЛАМЕНТАЦИИ ЛОГИСТИКИ

В технологии регламентации процессов можно выделить следующие подходы: «сверху вниз» и «снизу вверх». В чем разница?

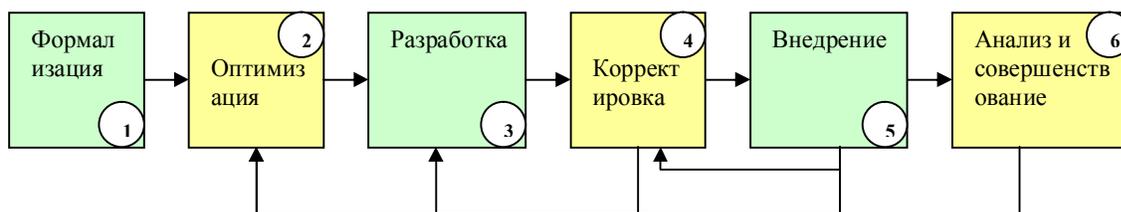


Рис. 1 Схема последовательности этапов регламентации логистики

Все работы по регламентации начинаются одинаково - с постановки управляющим (или собственником) задачи, что необходимо повысить управляемость бизнеса, путем его структурирования, описания должностных инструкций, положений, разработать методики управления, показатели оценки эффективности подразделений и персонала предприятия.

Поход «сверху вниз»

При этом подходе консультанты консалтинговой компании делают все проектные работы с позиции «собственника», т.е. «шапочно» – сверху вниз, двигаясь постепенно по головам топ менеджеров и линейных руководителей, путем анкетирования и заполнения «пустозвонных» вопросников. В результате, придя к непосредственному сотруднику, выполняющему, как им кажется один набор функции, консультант (а вместе с ним и собственник) обнаруживает, что первый загружен выполнением совсем других функций...

Здесь есть два продолжения:

первый – когда начинается чехарда хаотичных изменений в регламентах, и консультанты пытаются найти упущенное, в результате теряя время и силы, не укладываются в сроки проектных работ. Далее заказчик оплачивает доработки, не понимая, что был допущен существенный провал в самой методике проведения изменений, и внедрение регламентов не подразумевается.

второй – когда начинается «выяснение отношений», часть линейных и топ менеджеров увольняется (либо увольняют), консультанты отчитываются, что все работы проведены, и передают собственнику пакет документов, не представляющие истинной ценности... Внедрение регламентов благополучно ложится на плечи заказчика...

Оба случая показательны тем, что не приводят к отличному результату – действенной и на данный момент оптимальной системе управления логистикой, т.к. все благие начинания либо остались на бумаге, либо в головах уволенных менеджеров...

Практика

Из практики, один из промышленных холдингов был серьезно нацелен на оптимизацию своей распределительной логистики, для чего выбрали в качестве консультантов компанию, оказывающую услуги по регламентации процессов «сверху-вниз».

Проект длился около 1 года: выстраивалась оптимальная структура управления, регламенты взаимодействия от генерального директора до начальников отдела, схем документооборота, бюджетов, системы мотивации. В результате обнаружилось, что бизнес среда настолько изменилась, что требуется серьезная корректировка всей проделанной работы, а до регламентов управления реальными изменениями, т.е. до конкретных регламентов простых рабочих и специалистов так и не добрались.

Выход из такой ситуации – в корне пересмотреть подход и начать всю работу снизу вверх, получить результат уровне «исполнитель-руководитель», а затем постепенно переходить к среднему и высшему звену управления.

По другим случаям были найдены следующие выходы:

1. организовать отдел развития (отдел внутренней логистики) для оптимизации внутренних бизнес-процессов компании.
2. взять «в аренду» консультантов из консалтинговой компании на конкретные разработки.

Если вы столкнулись с подобным в работе консультантов, не отчаивайтесь и тут есть выход: необходимо пересмотреть подход в работе на пусть небольшой, но конкретный результат, т.е. перейти на частичную, или выборочную регламентацию.

Таким образом, основная сложность во внедрении регламентов заключается в том, чтобы за время разработки регламенты не потеряли свой ключевой смысл и после внедрения были переданы в систему поддержки (отдел развития или т.п.):

$$\frac{\text{Время}_\text{разработки}_\text{регламентов}(\text{актуальность}_\text{информации})}{\text{Время}_\text{внедрения}_\text{регламентов}(\text{достоверность}_\text{информации})}$$

Подход «снизу вверх»

При этом подходе консультанты предварительно беседуют со всеми руководителями, выявляя «узкие места» и проблемные особенности выполнения текущей работы. Затем описывают систему в виде схем бизнес-процессов и уточняют особенности представления данных на этапе внедрения регламентов (в каком виде они нужны заказчику). На этом заканчивается взаимодействие с «верхом», и остальные работы ведутся «внизу», т.е. на конкретных рабочих местах: проводятся наблюдения за ходом работы, уточняя отдельные операции и процедуры. Формируются регламенты выполнения последовательностей выполнения операции и операционные показатели. На основе операционных показателей формируются ключевые операционные показатели KOI (key operational indicators), которые в свою очередь агрегируются в процессные показатели PI (process indicators) и ключевые процессные (межпроцессные) показатели KPI (key process indicators). Таким образом, формируется действенная система СП (сбалансированных показателей), на основе которой можно формировать систему мотивации – как персональную, так и коллективную.

Затем из регламентов «извлекаются» функции конкретных должностных лиц и формируется действенная должностная или рабочая инструкция (2 часть – «Основные обязанности»), дописать остальные части инструкции – не представляет особого труда.

На основе сформированных положений, инструкции и регламентов – вырисовывается картинка что, где и чем занимается, каким образом его труд оценивается и сколько стоит выполнение любого процесса для организации в целом.

Далее можно проводить любые «манипуляции» с регламентами – формировать любые исходные документы, формы отчетности, положения по системе менеджмента качества и пр., все остальные разработки требуют лишь одного – вписать операции по их выполнению в существующие регламенты. В итоге, мы получаем систему «как надо».

По существу, основная головная боль при структурировании и регламентации заключается в объяснении персоналу, что он теперь будет делать, а что нет, и кто вместо него это будет делать. Поскольку регламенты изначально были разработаны на основе выполнения текущей деятельности, то персонал предприятия, не видит серьезных проблем с выполнением новых функций.

Помимо этого, проводя регламентацию опытным консультантам достаточно одного взгляда, чтобы определить:

- ❖ дублирующие процессы;
- ❖ процессы, которые необходимо срочно автоматизировать;
- ❖ процессы, которые необходимо механизировать;
- ❖ процессы, которые необходимо отдать на аутсорсинг
- ❖ процессы, которые вообще отсутствуют

Завязав систему показателей на систему простых бюджетов, собственники получают четкий и эффективный инструмент управления предприятием.

Выстраивание системы «сверху вниз» осуществляют приверженцы административно-командного управления, а «снизу вверх» - демократичного. Сама по себе регламентация не спасет фирму от многих проблем, но основанная ее цель заключается в создании системы управления на предприятии, а в последствии в систему управления изменениями...

КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОВЕДЕННОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИИ?

Прежде всего, следует понять важную особенность, которую приведем в табл.2: регламентировать следует лишь ключевые процессы вашей организации, начиная с наиболее затратных процессов и системно двигаться к наименее затратным.

Наряду с материальным эффектом, измеряемым конкретными денежными знаками, регламентация дает и нематериальные выгоды, которые должны быть оценены экспертами по внутренней методике. Общий смысл материальной составляющей представлен ниже...

Для определения необходимости регламентации процессов, рекомендуем воспользоваться формулой:

$$\frac{\text{Эффект от регламентации}}{\text{Полные затраты на регламентацию}}$$

где **эффект от регламентации** – состоит в материальной и нематериальной составляющих:

- материальная составляющая получается в результате выполнения программы повышения производительности труда, сокращения затрат по ненужным, вредным и дублируемым процессам, сокращения численности персонала, сокращения непроизводительных выплат, вынужденных простоев транспорта, пролеживанием деталей незавершенного производства в ожидании образования партии, неликвидных материалов и пр.; высвобождением оборотных средств от сокращения длительности производственного цикла.
- нематериальная составляющая заключается в возможности быстрого и четкого управления предприятием, что на сегодня находит отражение в повышении капитализации бизнеса на рынке, росту котировок акций...

Полные затраты предприятия на регламентацию составляют:

- ✓ затраты на первоначальную разработку системы (с привлечением консультантов ~ 18%);
- ✓ внедрение системы регламентации (~25%);
- ✓ поддержку и развитие системы регламентации (~47%);
- ✓ периодический аудит консультантами системы регламентации и ее настройка (~10%).

В нашей практике оказания консалтинговых услуг регламентацию логистических процессов принято разделять на следующие виды:

- частичная регламентация (в рамках одного процесса: доставки, закупки, производства, складирования);
- сквозная регламентация (по всем процессам логистики предприятия (холдинга));
- выборочная регламентация (по наиболее затратным процессам логистики предприятия);
- детальная регламентация (по всем процессам и subprocessам логистики предприятия (холдинга)).

Нематериальную составляющую регламентации оценивает, как правило, экспертный совет из числа внутренних менеджеров (специалистов) и привлеченного независимого эксперта. Веса членов совета распределяются таким образом: 70% специалисты предприятия / 30% эксперт.

Среди внутренних специалистов следует выделить по 1 человеку, каждого уровня управления, согласно регламентируемого функционала (см. рис.2).

Таким образом, всего 4 вопросника: по 2 среди менеджеров и специалистов до начала и после завершения проекта.

Сущность схемы регламентации логистических процессов, представленной на рис.1, заключается в последовательном процессе формализации бизнес-процессов логистики предприятия; формирования действенных должностных (для ИТР) и рабочих инструкций (для рабочих и служащих); разработки положений о структурных подразделениях; описания и выстраивания системы из ключевых показателей логистики; разработки системы мотивации персонала; определения стоимости каждого бизнес-процесса логистики по стандартным статьям затрат и проведение их функционально-стоимостного анализа; разработки форм отчетности и схемы документооборота; разработки стратегии развития логистики (SWOT-log) и формирования программ по оптимизационным мероприятиям и сокращению логистических затрат.



Рис.2 Схема регламентации логистических процессов

При этом важным является сопоставление каждой из разработок существующей (или проектируемой) внутренней логистической системы с внешней (логистикой поставщиков и клиентов), для взаимной увязки требований каждой из сторон (на основе концепции RCM – управление цепочкой требований). Комплексность подхода обеспечивает достоверный и требуемый уровень формализации логистических процессов, с одновременным повышением маневренности системы управления, ужесточением контрольных и аналитических аспектов, плавным сокращением затрат, и стабильным развитием логистических подсистем предприятия.

Сравнение видов регламентации логистических процессов

Таблица 2

Наименование вида	Преимущества	Недостатки	Риски	Область применения
1. Частичная регламентация логистических процессов	Разумное малобюджетное решение, позволяет быстро разработать и внедрить комплекс мероприятий.	При последующей регламентации других процессов потребуются корректировка сделанных разработок	Перемещение затрат из одной логистической подсистемы в другую	Малые предприятия с численностью до 100 чел
2. Сквозная регламентация логистических процессов	Определение целостной картины цепи поставок, позволяет провести SWOT-log анализ логистики предприятия (холдинга) и получить большой эффект от внедрения	Более длительный и дорогой проект по сравнению с 1 и 3 видом.	Риск не учета особенностей (требований) поставщиков и клиентов, влияния гос. власти, а также личных интересов собственников.	Крупные и средние предприятия
3. Выборочная регламентация логистических процессов	Быстрый эффект от регламентации затратных процессов	Неполноценное внедрение, из-за необходимости взаимосвязи со смежными процессами	Риск незнания особенностей смежных решений и принятия ошибочных решений.	Все предприятия

Наименование вида	Преимущества	Недостатки	Риски	Область применения
4. Детальная регламентация логистических процессов	Наилучший результат по сокращению затрат и уровню управляемости компании. Позволяет внедрять и настраивать сопутствующие системы (5S, кайдзен, ИСО, Бережливое производство и др.), в том числе и информационные.	Самые высокие затраты на внедрение и сопровождение системы.	Саботаж отдельных решений персоналом, увольнения. Риск возникновения конформизма и формализма в подходах участников проекта	Крупные предприятия, Холдинги

Выбор в пользу того или иного вида регламентации компании предстоит сделать самостоятельно. Учесть все возможные факторы при принятии решения чрезвычайно сложно, и зависит, как правило, от видения образа будущего предприятия собственником, стратегии развития предприятия, занимаемой позиции на рынке, объема рынка, характера конкурентной борьбы, квалификации персонала, финансовых возможностей...

ПРИМЕР РЕГЛАМЕНТАЦИИ ЛОГИСТИКИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Общие сведения

Компания ЗАО «Птицефабрика Европейская» - это перспективное, развивающееся быстрыми темпами предприятие, работающее на российском рынке с 2004г. Безукоризненное соблюдение Государственных стандартов является основной составляющей нашей «формулы успеха». Компания прошла большой путь по продвижению продукции, куриного яйца, на потребительский рынок Москвы и Подмосковья.

В 2004 году компания ЗАО «Птицефабрика Европейская» вошла в группу компаний «Кормозаготовка», что позволило расширить горизонты продаж и производства продукции птицеводства, т.к. группа компаний «Кормозаготовка» сотрудничает с сельхозпроизводителями с 1996 года.

Основное направление деятельности компании – производство и торговля куриным яйцом.

В настоящее время наша компания поставляет продукцию птицеводства в известные торговые сети: «Рамстор», «Метро», «Ашан», «Перекресток» и другие.

«Как выглядела компания до проведения регламентации?»

Белов Р.А.: «Все процессы выполнялись исходя из сложившейся практики. Существующие инструкции описывали лишь основные необходимые операции без соблюдения которых невозможно вести торговую деятельность. Компания занимала определенные позиции на рынке, но лидером мы не были. Персонал выполнял поручения своего руководителя, при этом фактически системы мотивации, порядка в работе и инструментов управления не было, и в этом не было особой необходимости при небольших объемах. Таким образом, на предприятии существовал стабильный среднесезонный объем продаж, и особых затруднений в логистике не было ...»

«Почему было решено провести регламентацию?»

Белов Р.А.: «После проделанной титанической работе в сбыте (рост объема продаж более чем 2 раза), логистические процессы начали давать сбои. В результате, мы получили неуправляемую «структуру», где каждый дублирует или делает непонятно какую работу, тратиться много усилий, а статистики: почему и что конкретно страдает - нет. Есть лишь слова отдельных руководителей и рабочих... Соответственно, это грозило разрастанием конфликтов, срывами в поставках, невыполнением условий контрактов и огромные штрафы от сетевых магазинов. Собственными силами мы провели небольшое исследование, посетили курсы и пришли к выводу, что нам необходимо упорядочить управление логистикой в компании».

«Какой вид регламентации был применен?»

Бубнов С.А.: «Был применен выборочный вид регламентации, при котором мы сумели совместить основные закупочные и распределительные процессы. Процессы производства регламентировать еще предстоит...»

Перечень процессов и регламентов логистики ЗАО «Птицефабрика Европейская»

Таблица 3

№	Наименование процесса	Номер регламента	Наименование регламента	Владелец процесса

№	Наименование процесса	Номер регламента	Наименование регламента	Владелец процесса
1-П	Договорная работа с поставщиками	1-П-1	Предварительная работа с поставщиками яйца	-
		1-П-2	Договорная работа с поставщиками яйца	-
2-П	Пополнение страхового запаса	2-П-1	Формирование заказов поставщикам на поставку яйца для пополнения страхового запаса	-
3-П	Прием яйца на складе	3-П-1	Приемка яйца на складе	-
		3-П-2	Размещение яйца на складе	-
4-П	Контроль отношений с поставщиками	4-П-1	Контроль прихода яйца от поставщиков (Контроль доставки заказа транспортом поставщика)	-
		4-П-2	Контроль поставки тары поставщикам яйца	-
1-К	Договорная работа с клиентами	1-К-1	Предварительная работа с клиентами	-
		1-К-2	Заключение договоров поставки яйца клиентам	-
2-К	Прием заказов от клиентов	2-К-1	Формирование сводного заказа на поставку яйца клиентам	-
3-К	Организация доставки яйца клиентам	3-К-1	Управление заказами и организация доставки	-
		3-К-2	Маршрутизация доставки (Москва и МО)	-
		3-К-3	Маршрутизация доставки (регионы)	-
		3-К-4	Составление графика работы ТС	-
4-К	Комплектация заказов потребителю	4-К-1	Распределение заказов по клиентам	-
		4-К-2	Печать сопроводительных документов (ТСД)	-
		4-К-3	Фасовка яйца в упаковку	-
		4-К-4	Формирование грузовых единиц	-
5-К	Отгрузка яйца	5-К-1	Загрузка заказа в ТС	-
		5-К-2	Отгрузка продукции клиентам	-
6-К	Транспортная работа	6-К-1	Доставка заказа и взаимодействие с клиентами (Доставка заказа транспортом поставщика)	-
		6-К-2	Возвращение ТС из рейса	-
7-К	Контроль и анализ выполнения заказов	7-К-1	Контроль и анализ доставки яйца клиентам	-
		7-К-2	Анализ и корректировка работы склада	-
		7-К-3	Анализ и корректировка работы торгового отдела	-

«Критерии выбора консультанта»

Белов Р.А.: «Прежде всего, мы четко сформулировали и согласовали между собственником и менеджментом предприятия цель и ожидания от проведения регламентации. Затем, ориентируясь на поиск в сети Интернет, выбрали фирму которая:

- а) гарантирует понятный результат;
 - б) подтверждает свою квалификацию отзывами клиентов;
 - в) предоставляет четкий план проведения проекта;
 - г) в дальнейшем готова оказать услуги по развитию логистики;
 - д) приемлема по стоимости работ,
- а также переговорили с возможными будущими руководителями проекта, для оценки их личностных и деловых качеств.

Что касается стоимости регламентации, то на эту величину влияет множество факторов, основными из которых являются: сложность поставленной задачи, численность сотрудников предприятия, вид деятельности и необходимость привлечения внешних экспертов и др. ...

Таким образом, главное при выборе консалтинговой фирмы по проведению регламентации, это понимание результатов, четкий план работ и компетентный руководитель проекта, который работает на результат».

«Методика внедрения регламентации»

Бубнов С.А.: «Собственно не совсем корректно ставить вопрос о методике внедрения регламентов, т.к. какой тогда толк от разработчиков, если требуется специальная методика внедрения? Поэтому никакой специальной методики нет. Разработанные регламенты объясняются сначала ключевым сотрудникам (по степени квалификации), корректируются при необходимости, собирается совещание – на котором объясняется кто и что теперь будет делать, и поехали...

Если говорить о плане работ по проекту, то он представлен ниже»

План работ по проекту
Таблица 4

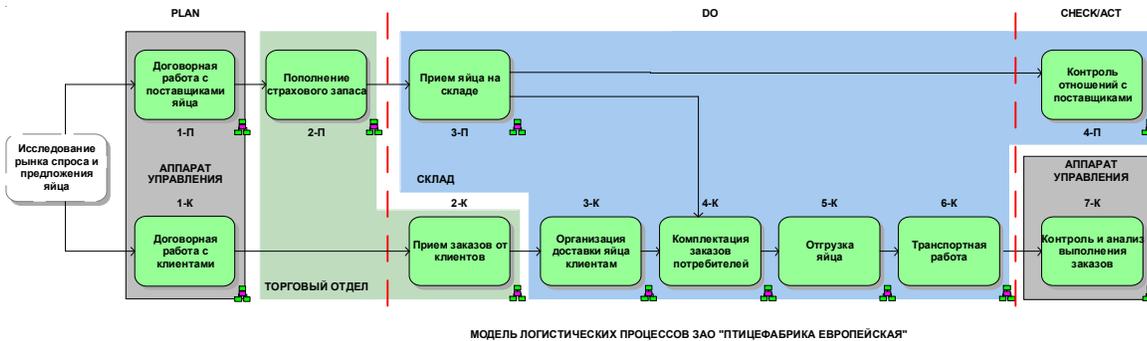
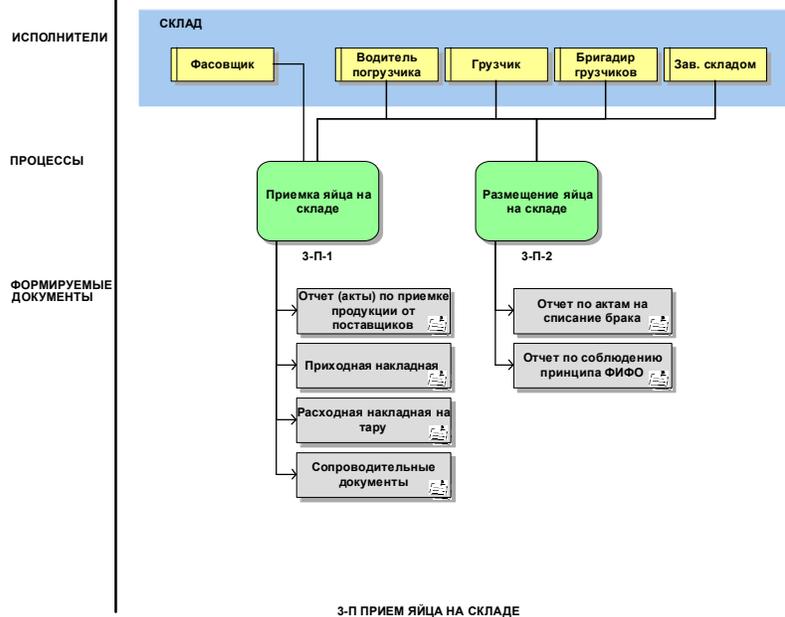
Наименование задачи	Примечание	Готовность	Срок
1. Провести анализ эффективности работы торгового отдела и склада Заказчика			
а. Интервьюирование			
б. Расшифровка			
в. Выявление узких мест			
д. Составление схемы процессов			
2. Разработать предложения по улучшениям работы торгового отдела и склада Заказчика			
а. Собрать предложение по улучшениям от персонала			
б. Разработать предложения по улучшениям (организационные, технические, технологические, информационные)			
3. Разработать карту потока процессов в компании Заказчика			
а. Уточнить схему процессов, subprocesses, взаимосвязи и обратные связи, существующий документооборот, ответственных за области работы			
б. Описать модель в ПП			
в. Итерационные правки			
д. Утверждение модели «как есть»			
4. Разработать регламенты работы торгового отдела и склада Заказчика			
а. Определиться с Заказчиком по формам регламентов.			
б. Определиться с Заказчиком по содержанию регламентов			
в. Описать регламенты работ по технологическим операциям			
д. Разработать проект организационной структуры			
е. Сформировать перечень функций по каждому рабочему месту			
ф. Разработать предложения по организационно штатному расписанию			
г. Рассмотреть существующую систему мотивации			
5. Разработать модель документооборота по торговому отделу и складу Заказчика с шаблонами документов			
а. Разработать модель документооборота по предприятию внутри/между торговым отделом и складом			
б. Согласовать с Заказчиком, какие формы контроля и отчетности будем использовать			
в. Разработать формы отчетов (шаблоны необходимых документов)			
д. Передать документы Заказчику			
6. Разработать цели и показатели работы торгового отдела и склада Заказчика			
а. Разработать цели работы торгового отдела и склада на год, на квартал, на мес.			
б. Разработать показатели работы торгового отдела и склада для системы мотивации и определения эффективности работы.			
7. Разработать систему мотивации работников торгового отдела и склада Заказчика			
а. Обсудить с Заказчиком возможности улучшения системы мотивации			
б. Провести анкетирование персонала на предмет выявления скрытых и явных удовлетворений заработной платой и системой вознаграждений (нематериальных стимулов)			
в. Разработать проект системы мотивации, обсудить (довести его до персонала предприятия).			
д. Доработки			
8. Сформировать комплект документов для управления торговым отделом и складом Заказчика, из расчета 2 смен работы и нахождения на одной территории.			

«Какие проблемы возникли на этапе внедрения и как они были устранены?»

Белов Р.А.: «На этапе внедрения основными трудностями были: непонимание отдельными сотрудниками причин введения регламентов и боязнь перемен. Но мы решили эту проблему путем 100% обучения персонала и разъяснения новых веяний и принципов работы».

«Какую пользу компания извлекла из проведенных мероприятий?»»

Белов Р.А.: «Польза от внедрения регламентов в денежном выражении еще считается (ожидаем получить не менее 15% снижения логистических затрат). Нематериальная выгода – в повышении управляемости склада и торговым отделом, исключения проблем в «головах сотрудников», понимания и «считаемости» бизнеса: «что и где теряем, что и где выигрываем», а также возможности вести переговоры с крупными сетевыми клиентами по различным вопросам, решение которых до этого было невозможным».


Рис.3 Пример схемы процессов верхнего уровня

Рис. 4 Пример декомпозиции («углубления») процессов
**Пример регламента процесса №3-П-2
«Размещение яйца на складе»»**

1. Общие сведения	
Цель процесса	Правильность размещения яйца на складе
Показатели результативности процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение принципа ФИФО (первый пришел – первый ушел) • Отсутствие в зоне хранения просроченной партии яйца по вине склада. • Потери от возвратов клиентами яйца, которое не может быть реализовано, руб. • Потери от неправильного размещения яйца на складе, руб. • Среднее время перемещения 1 паллеты, согласно принципа ФИФО, мин
Ответственный (Владелец процесса)	Зав. складом
2. Текстовое описание бизнес-процесса	
После проверки качества яйца от поставщиков бригадир грузчиков дает распоряжение о размещении продукции на складе, согласно вида и даты сортировки.	

В зоне хранения в начале и в конце смены – бригадир грузчиков дает распоряжение грузчикам о перемещении яйца с меньшим сроком годности ближе к зоне предварительной комплектации заказов.
 В зону брака перемещается яйцо с истекшим сроком годности, которое было получено от клиентов.

3. Перечень участников процесса

Подразделения, участвующие в процессе		Должности в рамках подразделения	
1	Склад	1.1	Зав.складом
		1.2	Грузчик
		1.3	Водитель погрузчика
		1.4	Бригадир грузчиков

4. Перечень операций в рамках процесса

№	Наименование	Комментарий	Исполнитель	Показатель
1.	Проверить размещение паллет с яйцом и свободное место в зоне хранения	За 1 час до окончания работы смены	Бригадир грузчиков	Процент неправильно размещенных паллет с яйцом, %
2.	Дать распоряжение грузчику о перемещении паллет с яйцом меньшего срока годности ближе к зоне предварительных заказов, перемещении паллет с яйцом с неподходящим сроком годности для реализации в зону брака.		Бригадир грузчиков	-
3.	Переместить паллеты с яйцом меньшего срока годности ближе к зоне предварительной отгрузки	Принцип ФИФО	Грузчик, водитель погрузчика	Время на перемещение паллет с яйцом ближе к зоне предварительной отгрузки, мин
4.	Переместить паллеты с яйцом с неподходящим сроком годности для реализации в зону брака.	Зона должна быть выделена красным цветом, или вешать красный кружок	Грузчик	Время на перемещение непригодного к реализации яйца в зону брака, мин
5.	Проверить правильность размещения яйца на складе	Окончание работы смены	Бригадир грузчиков	Процент точности выполнения задания по перемещению паллет, %
6.	Дать устное распоряжение грузчику о первичном размещении партии яйца в зону хранения	При приходе яйца от поставщика	Бригадир грузчиков	
7.	Переместить грузовую единицу (паллету) на склад в зону хранения, согласно сорта, даты поставки и наименования поставщика	В случае если все места в зоне хранения заняты, грузчик размещает паллету в свободной зоне хранения поставщика.	Грузчик, водитель погрузчика	Среднее время для перемещения паллеты в зону хранения, мин
8.	Составить акт по списанию яйца со склада брака		Зав.складом, бригадир грузчиков	Время составления акта по списанию брака, мин Процент списания брака из-за возвратов клиентов и естественной убыли, %
9.	Переместить яйцо из зоны брака в мусорный контейнер	Утилизация испорченного продукта	Грузчик	Время на перемещение яйца из зоны брака в мусорный контейнер, мин

5. Перечень формируемых в процессе документов

№	Наименование	Тип	Описание
1.	Отчет по актам на списание брака	Бумажный документ	-

2.	Отчет по соблюдению принципа ФИФО	Бумажный документ	-
----	-----------------------------------	-------------------	---

Согласовано		Утверждено	
Исполнительный директор ЗАО «Птицефабрика Европейская»		Генеральный директор ЗАО «Птицефабрика Европейская»	
Коммерческий директор ЗАО «Птицефабрика Европейская»			

«__» _____ 200 г.

«Модель оценки процесса»

Бубнов С.А.: «В качестве основной модели оценки процесса был выбран функционально-стоимостной анализ, наряду с уже используемыми ABC, XYZ, Парето, упущенной прибыли».

Белов Р.А.: «Поскольку процесс оценки возможен только после внедрения регламентов и начала сбора информации, то данных о процентном соотношении в процессах предоставить нельзя...»

«Контроль над исполнением регламентов».

Белов Р.А.: «Контроль над исполнением регламентов расписан по показателям и конкретным должностным единицам, которые формируют соответствующие отчеты.

PKPI – process key performance indicators – ключевые процессные показатели

PI - process indicators – процессные показатели

KOI - key operational indicators – показатели оперативной деятельности

Операционные показатели – постепенно отдаются на самоконтроль операционному персоналу и частично участвуют в процессе их мотивации (грузчики, водители, специалисты).

Ключевые показатели распределяются:

PKPI – топ менеджмент – затратные

PI – линейные руководители (зав складом, менеджеры) - объемные и качественные

KOI – младшие руководители (бригадиры) - количественные

и непосредственно участвуют в их мотивации

В тоже время, строгого распределения показателей нельзя провести. Из-за того, что абсолютные операционные показатели в динамике – могут сразу выходить на уровень ключевых процессных, так и относительные процессные после расчета могут оставаться на процессном уровне».

Общая схема системы мотивации

Наименование группы должностных лиц	Основной показатель (мес.)	Дополнительный показатель (мес.)	Бонус (квартал)	Премия (год)
Генеральный, исполнительный, коммерческий директора	PKPI	Рентабельность продаж/закупок	Рост нормы прибыли	Чистая прибыль
Менеджеры ТО и склада	PI	PKPI	Бюджеты доходов и расходов	Рост нормы прибыли
Линейные руководители	KOI	PI	PKPI	Рост нормы прибыли
Исполнители	OI	KOI	PI	PKPI

Перечень разработанных документов в рамках процессов с поставщиками

1. График прихода ТС от поставщиков
2. Отчет (акты) по приемке продукции от поставщиков
3. Отчет по актам на списание брака
4. Отчет по выполнению графика доставки яйца до склада
5. Отчет по выполнению плана-графика доставки тары до поставщиков
6. Отчет по работе с поставщиками за день
7. Отчет по соблюдению принципа ФИФО
8. Расчет по потерям от поставщиков
9. Расчет потерь поставщиков при поставке упаковки
10. Рейтинг поставщиков
11. Таблица по оценке поставщиков

Перечень разработанных документов в рамках процессов с клиентами

1. График выезда ТС
2. График доставки продукции по М и МО
3. График доставки продукции по регионам
4. График подачи ТС под загрузку
5. Маршруты движения ТС по М и МО
6. Маршруты движения ТС по регионам
7. Отчет о выполненной транспортной работе
8. Отчет о балансе яйца и тары
9. Отчет по работе грузчиков
10. Отчет по фасовке яйца
11. Отчет по формированию грузовых единиц
12. Перечень региональных цепочек поставок
13. Подборочный лист
14. Сема укладки груза
15. Сводный график работы ТС

«Системы критериев для оценки результатов деятельности подразделений компании в рамках данного процесса»

Бубнов С.А.: «Система критериев представляет собой аналог BSC, т.е. обладает достаточной гибкостью, но не перегружена «чрезмерной балансировкой», разрабатывается «снизу-вверх». Все это дает нам понимание, что действительно нужно контролировать, а не что можно было бы... Пример фрагмента карты показателей представлен ниже в табл.5».

«Есть ли возможности автоматизировать процессы регламентации и какие?»

Бубнов С.А.: «Да, в основу предложенного подхода изначально был положен принцип минимизации влияния человеческого фактора. Поэтому, часть складских процессов подверглась механизации, чтобы минимизировать потери рабочего времени и улучшить качество обслуживания, и быстроту приемки/отгрузки яйца. Около 38% операций в регламентах будет переведено в техническое задание для доработки корпоративной информационной системы. Рассматривается вопрос внедрения системы штрихового кодирования».

Выводы и рекомендации

Для того чтобы начать процесс регламентации нужно собрать совещание и определиться интересно ли всем сторонам (собственникам, наемным менеджерам и акционерам) изменять компанию?

После этого найти (переманить из другой компании) или назначить из числа творческих работников – менеджера, способного провести регламентацию процессов, подчиняющегося непосредственно генеральному директору, и функционально собственнику.

Менеджер должен составить план работ, схему проведения и утверждения работ, регламент проведения совещаний, проект бюджета и определиться, какие работы будут сделаны собственными силами, а какие с привлечением сторонних компаний. Согласовать и утвердить бюджет проекта на год, с примерной оценкой предполагаемых результатов.

При выборе консалтинговой фирмы обратить внимание на резюме консультантов с перечнем проектов, в которых непосредственно они участвовали. Провести переговоры, определить сроки и бюджет проекта, порядок приемки и сдачи работ, согласовать порядок решения спорных моментов, назначить дату старта проекта... и выполнять проект.

Желаем Вам успехов в бизнесе!

Фрагмент таблицы ключевых и операционных показателей логистики

Таблица 5

№	Наименование процесса	Номер регламента	Наименование регламента	Ключевые процессные показатели		Процессные показатели		Ключевые операционные показатели		Операционные показатели
				Контролирующий	РКРІ	Контролирующий	РІ	Контролирующий	КОІ	
3-П	Прием яйца на складе	3-П-1	Приемка яйца на складе	Исп. директор	Потери при поставках яйца на склад, руб./мес. Непроизводительные потери при работе с поставщиками, руб.	Зав. складом	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Затраты на разбраковку партии, руб. ❖ Процент бракованных поставок, % ❖ Среднее время с момента прихода ТС поставщика до его убытия, мин ❖ Потери от брака, руб. 	Кладовщик	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Время простоя на территории предприятия в ожидании разгрузки, мин ❖ Полное время приемки яйца от поставщиков, час ❖ Процент недостачи поставок яйца, % ❖ Процент пересортицы поставок яйца, % ❖ Процент ошибочно оформленных документов, % 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Время простоя на территории предприятия в ожидании разгрузки, мин ❖ Время передачи документов, мин ❖ Время группировки и перемещения паллет в зону хранения, мин ❖ Время обработки сопроводительных документов, мин ❖ Время загрузки тары в ТС, мин ❖ Количество бракованных коробов по внешнему виду, шт. ❖ Процент разгружаемых коробов в шт./час на 1 чел. ❖ Количество разгружаемых паллет в шт./час на 1 чел. ❖ Количество бракованных коробов по качеству, шт. ❖ Потери от брака, руб. ❖ Потери от брака, руб. ❖ Процент ошибочно оформленных документов, % ❖ Точность идентификации партии поставки ❖ Процент недостачи поставок яйца, % ❖ Процент пересортицы поставок яйца, % ❖ Соблюдение принципа ФИФО

№	Наименование процесса	Номер регламента	Наименование регламента	Ключевые процессные показатели		Процессные показатели		Ключевые операционные показатели		Операционные показатели
				Контролирующий	РКРІ	Контролирующий	РІ	Контролирующий	КОІ	
		3-П-2	Размещение яйца на складе	Исп. директор	❖ Потери от неправильного размещения яйца на складе, руб.	Зав складом	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Отсутствие в зоне хранения просроченной партии яйца по вине склада. ❖ Потери от возвратов клиентами яйца, которое не может быть реализовано, руб. 	Бригадир грузчиков	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Процент списания брака из-за возвратов клиентов и естественной убыли, % ❖ Среднее время перемещения 1 паллеты, согласно принципа ФИФО, мин 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Соблюдение принципа ФИФО ❖ Процент неправильно размещенных паллет с яйцом, % ❖ Процент точности выполнения задания по перемещению паллет, % ❖ Процент списания брака из-за возвратов клиентов и естественной убыли, % ❖ Время на перемещение паллет с яйцом ближе к зоне предварительной отгрузки, мин ❖ Время на перемещение непригодного к реализации яйца в зону брака, мин ❖ Среднее время для перемещения паллеты в зону хранения, мин ❖ Время составления акта по списанию брака, мин ❖ Время на перемещение яйца из зоны брака в мусорный контейнер, мин