

Проектирование ЛС на основе процессного подхода

- ▶ Наряду с объектной декомпозицией ЛС в теории и практике логистики и SCM эффективно применяется процессный подход, когда Л С (цепь поставок) исследуется и проектируется в виде последовательности потоков и процессов.
- ▶ С корпоративных позиций цель выстраивания логистического процесса должна совпадать с целью сформированной логистической стратегии фирмы (целью построения ЛС)., логистический процесс для организации бизнеса в общем виде — это совокупность всех бизнес-процессов, реализующих цели ЛС в стратегическом, тактическом или оперативном плане. Точно так же, как в объектной декомпозиции, общий логистический процесс ЛС может быть разделен на соответствующие процессы в функциональных областях логистики, подсистемах, звеньях, каналах и т.д.

- ▶ «Управление цепями поставок — это интегрирование ключевых бизнес-процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц»'.
- ▶ Раскрывая это определение, видно, что SCM — это интеграция восьми ключевых бизнес-процессов, а именно:
 - ▶ 1) управление взаимоотношениями с потребителями;
 - ▶ 2) обслуживание потребителей;
 - ▶ 3) управление спросом;
 - ▶ 4) управление выполнением заказов;
 - ▶ 5) управление производством/операциями;
 - ▶ 6) управление снабжением;
 - ▶ 7) управление дизайном продукта и его доведением до коммерческого использования;
 - ▶ 8) управление возвратными материальными потоками.

- ▶ В стратегическом планировании и SCM рассмотренная совоупность ключевых бизнес-процессов часто агрегируется в три макропроцесса цепи поставок:
 - ▶ • SRM (Supplier Relationship Management) — Управление взаимодействиями с поставщиками;
 - ▶ • ISCM (Internal Supply Chain Management) — Внутрифирменное управление цепями поставок;
 - ▶ • CRM (Customer Relationship Management) — Управление взаимодействиями с потребителями.
- ▶ Процессная декомпозиция ЛС (цепи поставок) неразрывно связана с понятием логистического бизнес-процесса. При этом целью формирования ЛС является приведение ключевых логистических бизнес-процессов в соответствие с логистической стратегией фирмы, перспективной структурой ЛС, организационной структурой управления логистикой компании. Идентификация, моделирование, реинжиниринг и инсталляция логистических бизнес-процессов при поддержке КИС компании являются основой построения адекватной организационной структуры службы логистики и реализации задач контроллинга ЛС.
- ▶ Обычно в контроллинге логистики при управлении бизнес-процессами используется принцип PDCA (Plan-do-check-act) цикла

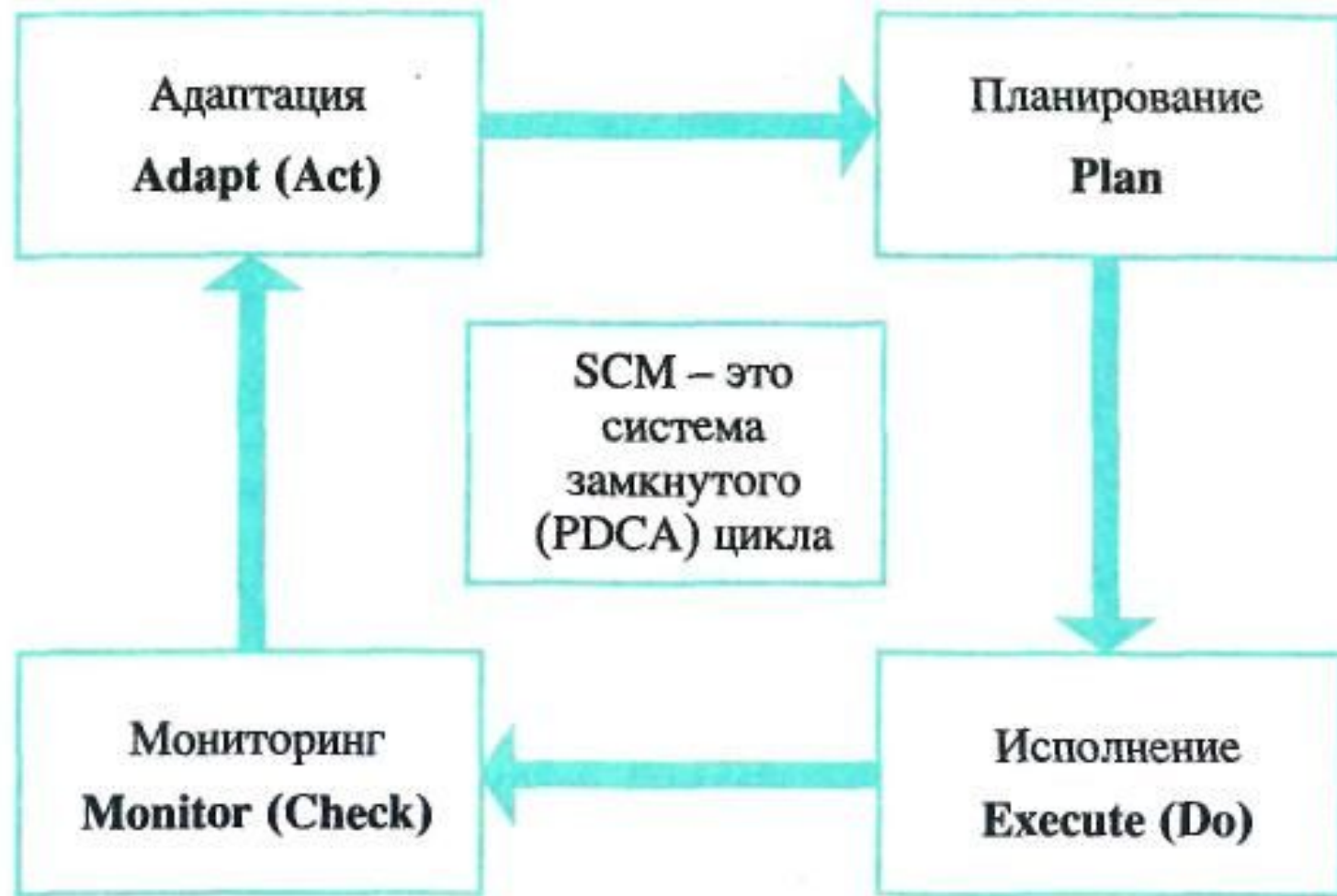


Рис. 2.24. Схема управления процессом — PDCA-цикл

- ▶ Этот результат обычно определяется в соответствии с ключевыми измерителями эффективности логистики: общими затратами, временем исполнения заказа, качеством потребительского сервиса и др. Управление логистическими бизнес-процессами требует достаточно высокой степени организации менеджмента компании и стимулируется имеющимися корпоративными интегрированными информационными системами ERP-класса.
- ▶ При построении эффективной ЛС компании ее ключевые бизнес-процессы должны быть интегрированы в сквозном управлении материальным и информационным потоками в цепи поставок.

- Определение ключевых логистических бизнес-процессов, выполняемых в цепи поставок, — одна из основных задач стратегического планирования логистики. Идентификация, моделирование, реинжиниринг и инсталляция логистических бизнес-процессов при поддержке КИС компании являются основой для построения организационной структуры службы логистики и решения задач контроллинга.

- Для повышения эффективности логистики компания должна рассматривать ее как систему взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на достижение стратегических, тактических или оперативных целей логистической деятельности. Организация логистики на этой основе дает возможность решить ряд важнейших задач — от сокращения нерациональных расходов и потерь времени до глобальной оптимизации использования ресурсов с целью достижения стратегического соответствия требованиям потребителей определенного сегмента рынка. С помощью моделирования логистических бизнес-процессов и последующего контроля их параметров компания может точнее описать свои действия и оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней окружающей среды.

- ▶ Рассмотрим реализацию первых этапов построения ЛС на примере компании **ZZZ** — сетевого розничного оператора, торгующего импортным осветительным оборудованием.
- ▶ Корпоративная стратегия компании **ZZZ**
- ▶ Учитывая, что основными факторами конкуренции в области розничной торговли осветительным оборудованием являются широта ассортимента, цена и уровень обслуживания клиентов, компания **ZZZ** разработала стратегию дифференциации в этом высококонкурентном секторе. Компания реализует корпоративную стратегию лидерства, ориентированную на доминирование в цене на рынках присутствия и на развитие новых технологий в продажах и логистике.
- ▶ В соответствии со стратегией в ближайшие пять лет предполагается открытие 11 новых магазинов в Москве и 40 — в регионах. Стратегия направлена на обеспечение магазинов сети товарами, чтобы удовлетворить потребность целевых покупателей в широком ассортименте, приемлемых цене и качестве товара. Такая стратегия предполагает создание отвечающих целям компании **ZZZ** планов продаж и закупок, планирование товарных запасов и оборачиваемости на уровне ассортиментных групп таким образом, чтобы уровень товарных запасов был минимальным при наивысшем уровне обслуживания покупателей и обеспечивал максимальную рентабельность продаж:.

► Логистическая стратегия компании ZZZ

Анализ корпоративной стратегии и экспертиза логистики компании ZZZ позволили сделать вывод, что логистическая стратегия Компании должна быть стратегией диверсификации с позиции поддержания баланса «логистические затраты/сервис» для различных групп потребителей. В то же время, учитывая географическое расширение бизнеса компании ZZZ, необходимо внедрение децентрализованной структуры управления логистикой и распределения товарных запасов в регионах продаж:.

Конфигурация и реинжиниринг логистической сети компании ZZZ

- В ЛС компании ZZZ доставка товаров от всех зарубежных поставщиков производится через Финляндию, с таможенной очисткой в Москве. Это обусловлено наличием складов основных поставщиков в Европе, единственной сухопутной границей России со странами ЕС в Финляндии, необходимостью доставки товаров автотранспортом (снижение логистических рисков), преимуществами таможенной очистки грузов в Москве.

- ▶ Согласно своей корпоративной стратегии, компания ZZZ в ближайшие пять лет намерена значительно расширить ассортимент продаж и географию сбыта, развертывая сеть собственных магазинов в Северо-Западном регионе, Поволжье, на Урале, в Сибири и Южном регионе. В связи с этим встает задача изменения конфигурации логистической сети компании, связанная с созданием региональных распределительных центров (РРЦ).
- ▶ Логистическая сеть (по товарным потокам) компании ZZZ имеет вид, изображенный на рисунке. В логистическую сеть (по товарным потокам) входят:
 - ▶ • инфраструктурные подразделения — собственный распределительный центр (РЦ) в г. Москве, собственный автопарк (для доставки товаров в розничные магазины Москвы), консолидационный склад экспедитора в Финляндии;
 - ▶ • поставщики — дислоцирующиеся в Европе (импорт) российские поставщики;
 - ▶ • потребители — собственная сеть розничных магазинов в Москве;
 - ▶ • логистические посредники — транспортно-экспедиторские компании (для доставки товаров в РЦ, на консолидационный склад, потребителям).
- ▶ Предполагается, что в будущем могут появиться новые каналы закупок товаров по импорту:
 - ▶ 1. Канал «Северо-запад»; поставщики в Европе — консолидационный склад в Финляндии — граница (таможня в Торфяновке) — таможенный терминал в Санкт-Петербурге — РРЦ в Санкт-Петербурге.
 - ▶ 2. Канал «Восток»; поставщики из Японии, Кореи, США, стран Тихоокеанского региона — граница (таможня в портах Находка или Владивосток) — таможенный терминал в Новосибирске — РРЦ в Новосибирске.

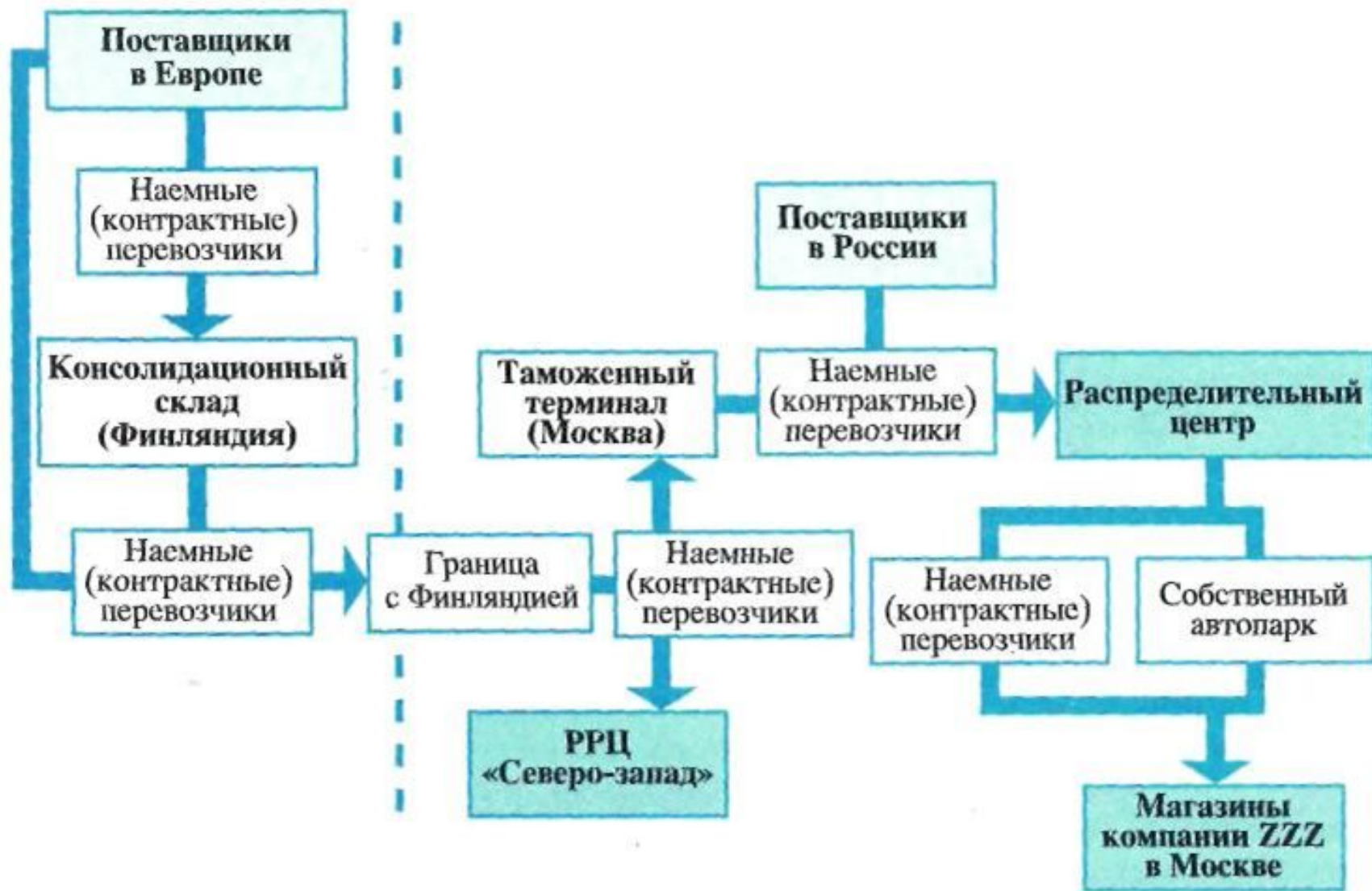


Рис. 8.4. Существующая логистическая сеть компании ZZZ

- ▶ 3. Канал «Юго-Восточная Азия»; поставщики из Китая, стран Юго-Восточной Азии — граница (таможня в пунктах пересечения границы с Китаем) — таможенный терминал в Иркутске — РРЦ в Иркутске.
- ▶ 4. Канал «Юг»; поставщики из стран Европы, Ближнего Востока, Азии, Африки, Южной Америки, США — граница (таможня в порту Новороссийск) — таможенный терминал в Ростове-на-Дону — РРЦ в Ростове-на-Дону.
- ▶ Каждый РРЦ обслуживает свою зону — магазины, расположенные в территориальной близости от него. РРЦ размещаются в «центре тяжести» товарных потоков для уменьшения затрат на транспортировку от РРЦ до магазина соответствующего региона.

- ▶ Задача реинжиниринга логистической сети компании ZZZ будет связана с определением структуры сети (нужен ли будет РЦ в Москве или он превратится в РРЦ; сколько должно быть РРЦ и где они должны дислоцироваться), где должна осуществляться таможенная очистка и какие проблемы с этим связаны; каковы логистические риски при использовании каждого логистического канала; как должна быть организована транспортировка по каждому возможному каналу и какие виды транспорта задействованы; каковы риски потерь/порчи груза при использовании различных видов транспорта; каковы сроки доставки и таможенной очистки; применима ли система «cross-docking» терминалов и т.д.
- ▶ Укрупненная конфигурация логистической сети компании ZZZ на перспективный период представлена на рисунке.

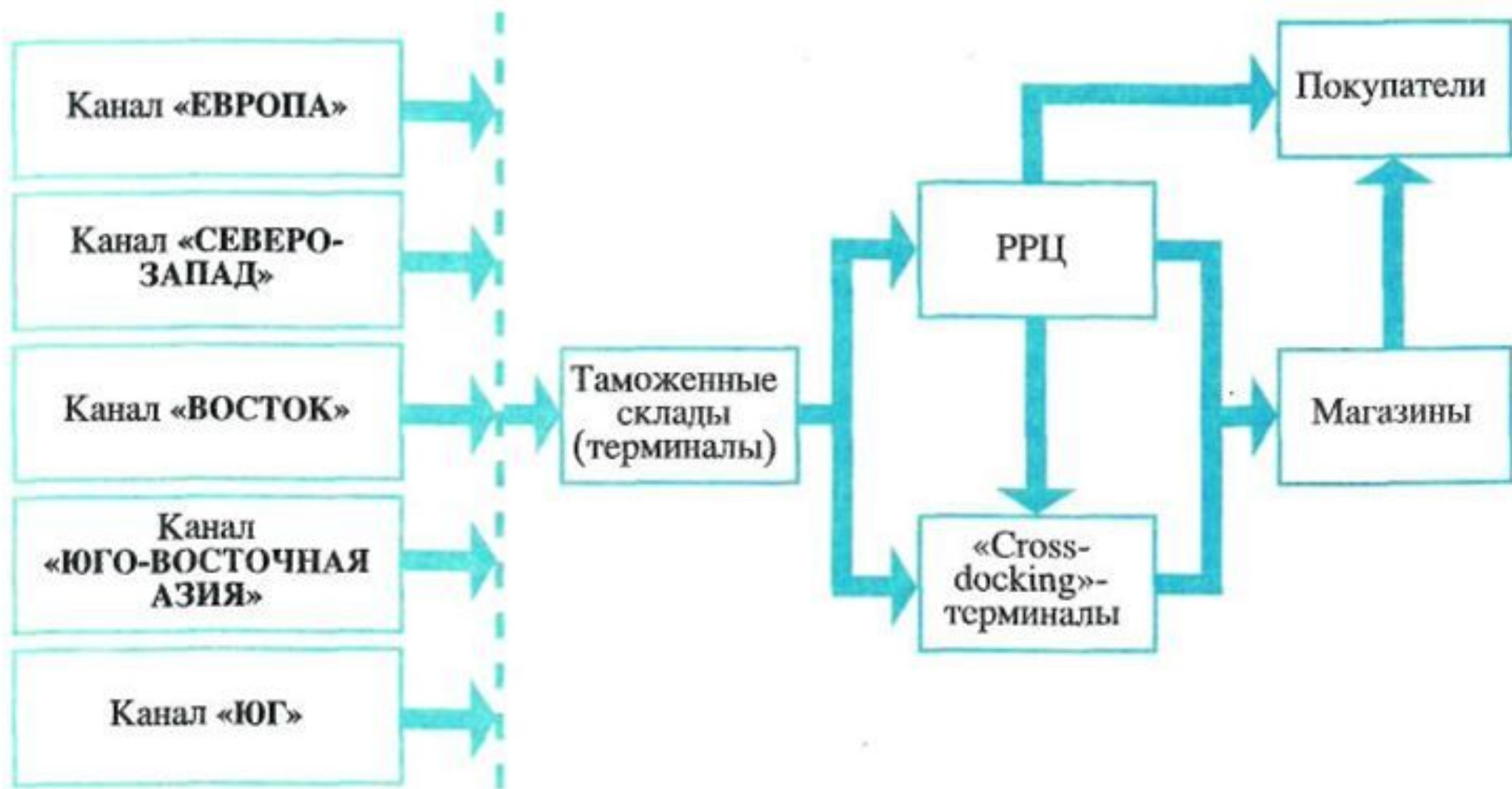


Рис. 8.5. Перспективная укрупненная логистическая сеть компании ZZZ

Идентификация логистических бизнес-процессов компании ZZZ

В соответствии со структурой Л С компании ZZZ (см. рис. 1) в организации товародвижения можно укрупненно выделить пять основных логистических бизнес-процессов:

- 1. Закупка и доставка товаров от зарубежных (внешних) поставщиков по импорту на РЦ в Москве.
- 2. Закупка и доставка товаров от российских поставщиков на РЦ.
- 3. Складская грузопереработка, хранение и комплектация заказов на РЦ.
- 4. Доставка товаров из РЦ в магазины Москвы.
- 5. Управление возвратными товарными потоками и браком.

Бизнес-процессы 1 и 2 определяют контур «внешней логистики», а бизнес-процессы 3—5 представляют собой контур «внутренней логистики» по отношению к собственной логистической инфраструктуре компании ZZZ и к применению аутсорсинга.

- **Бизнес-процесс 1** предназначен для организации снабжения РЦи перемещения товаров по схемам импорта в Российской Федерации максимально быстро и с наименьшими затратами. Сокращение затрат на доставку достигается укрупнением грузовых отправок на консолидационном складе, арендуемом у логистического посредника-экспедитора в Финляндии. Закупаемые у поставщиков в Европе товары завозятся с применением наемного транспорта мелкими отправлениями на консолидационный склад, где формируется укрупненная отправка еврофурой (82м³). Товары в укрупненную грузовую отправка еврофурой собираются, как правило, с одинаковыми таможенными кодами для снижения стоимости таможенной очистки. Далее фура идет через пограничный переход «Торфяновка» с Финляндией, затем по маршруту Выборг — Санкт-Петербург — Москва до таможенного терминала в Москве. Если зарубежный поставщик обеспечивает TL-отправку (т.е. полностью загруженное транспортное средство), то автомобиль идет сразу на такой переход, минуя консолидационный склад.

- ▶ Описанный бизнес-процесс является частью общего процесса управления товарными запасами компании ZZZ, поэтому стабильность его основных показателей значительно улучшает качество планирования закупок и размещения заказов у поставщиков, распределения товаров по магазинам. Сокращение времени доставки влияет на снижение общего уровня товарных запасов, повышая эффективность использования оборотного капитала в виде инвестиций в товары. С другой стороны, своевременная доставка товаров обеспечивает запланированный объем продаж и получение ожидаемой прибыли.
- ▶ Последовательность этапов бизнес-процесса 1 в контуре внешней логистики компании ZZZ отражает последовательность стандартных логистических операций по схемам закупки и доставки товаров по импорту и учитывает необходимые мероприятия по оптимизации расходов на доставку и соответствующие промежуточные звенья цепи поставок, т.е. наличие консолидационного склада для перегрузки и консолидации товаров (рис. 8.6).



Рис. 8.6. Схема бизнес-процесса закупки и доставки товаров по импорту от внешних поставщиков в РФ

- Рассматриваемой ЛС присуща уникальная последовательность бизнес-функций, которая распространяется на разных контрагентов цепи поставок или внутренние подразделения компании. Связь бизнес-процесса с логистической стратегией должна устанавливаться на основе контроля и мониторинга KPI, заданных конечными потребителями процесса, исходя из целей указанной стратегии. Основным функционалом бизнес-процесса 1 компании *ZZZ* включает следующие бизнес-функции:

- **управление и организация доставки товара в РЦ (напрямую от зарубежных поставщиков или через консолидационный склад);**
- **формирование графика внешней доставки на основе графика закупок;**
- **контроль товародвижения в логистическом канале закупок цепи поставок компании;**
- **оценка эффективности укрупнения грузовых отправок и мониторинг работы консолидационного склада;**
- **планирование работы консолидационного склада;**
- **выбор варианта доставки груза (напрямую или через консолидационный склад на РЦ);**
- **страхование грузов, а также ответственности наемных экспедиторов/перевозчиков;**
- **поиск перевозчиков и экспедиторов, их оценка и выбор, заключение договоров с ними;**
- **заказ/аренда транспорта у сторонних перевозчиков;**
- **отслеживание работы перевозчиков/экспедиторов, ведение договоров и счетов;**
- **ведение информационной базы мониторинга состояния груза;**
- **подготовка сопроводительной товарно-транспортной документации.**

- ▶ В чем состоит уникальность бизнес-процесса 1 Во-первых, он совершенно четко определен логистическим каналом закупок товаров по импорту. Отличительными признаками логистического канала являются экономия на масштабах логистических операций транспортировки и грузопереработки, наличие укрупненной сквозной грузовой единицы, уменьшение транзакций, характерные требования к ассортименту (номенклатуре) товаров и качеству сервиса. С этих позиций бизнес-процесс 1 отличают:
 - ▶ • наличие таможенных операций — пересечение границы с Финляндией, таможенная очистка груза в Москве;
 - ▶ • работа консолидационного склада в Финляндии как условие сокращения затрат на транспортировку и таможенное оформление импорта;
 - ▶ • перевозка товаров до таможенного терминала в Москве укрупненной транспортно-грузовой единицей — фурой;
 - ▶ • уменьшение количества транзакций, связанных с доставкой от поставщиков из Европы, за счет наличия консолидационного склада;
 - ▶ • 100%-ное использование при доставке логистического аутсорсинга (наемные/контрактные перевозчики, склад экспедитора, таможенный брокер).

► Рассмотрим теперь бизнес-процесс 4 — товароснабжение из РЦ магазинов московской сети. Он в корне отличается от бизнес-процесса 1, используя свой автотранспорт и собственную логистическую инфраструктуру: РЦ, где комплектуются заказы, и автохозяйства для доставки товаров в магазины. Московская сеть — это близкие расстояния, высокая надежность доставки, собственная диспетчеризация и контроль доставки. При этом устанавливаются предельно высокие показатели качества внутренней логистики (95— 96% «совершенного заказа») для обеспечения бездефицитности товарного ассортимента и максимальные повышения прибыли от продаж. Итак, отличительные особенности бизнес-процесса 4:

- 1. Высокий уровень (процент) «безупречного заказа».
- 2. Использование собственной логистической инфраструктуры.

В балансе «затраты/сервис» упор сделан на повышение уровня сервиса, при этом логистические издержки достаточно высоки.

- Логистические бизнес-процессы должны инициировать разработку организационной структуры управления логистикой компании. В рамках концепции SCM служба (отдел, дирекция или департамент) логистики создается, как правило, в фокусной компании цепи поставок для решения задач стратегического планирования, контроллинга, координации и аудита. Компании требуется сформировать определенную организационную структуру управления логистикой, под которой понимается совокупность элементов службы логистики (должностей персонала и структурных подразделений) с установившимися связями между ними. Необходимо иметь в виду, что структура управления логистикой не может рассматриваться и проектироваться изолированно от сложившейся структуры управления бизнесом компании в целом, хотя в ряде случаев внедрение логистики приводит к коренным преобразованиям в данной структуре управления

Задание

На примере конкретного предприятия (производственного, торгового, сферы услуг) рассмотреть структуру ЛС и ЛЗ компании, дать анализ бизнес-процессов фирмы.(основные вспомогательные, управляющие,развития) На основе анализа выявить сильные и слабые стороны функционирования ЛС. Сделать выводы.(о дальнейшем стратегическом развитии ЛС компании.)