ССП

1) Набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных упр. целей.

2) Баланс между:

• Монетарн. ⇔ немонетарными величинами измерения

• Страт ⇔ оперативным уровнем управления

• Прошлыми ⇔ будущими результатами

• Внешними ⇔ внутренними аспектами деятельности компании

3) Модель разработки сбалансированной стратегии компании и перевода стратегии компании на операционный уровень дистрибуции.

Цели разработки и внедрения ССП.

• Оценка реализации стратегии компании

• Связь страт. целей подразделений со стратегий компании

• Определение взаимосвязи страт. целей различных подразделений компании

• Контроль достижения показателей финансовых, а так же других: доля рынков, лояльность клиентов, квалификация сотрудников.

• Упрощение упр. отчетности => существенное снижение времени принятия управлен. решений.

• Определение ответственных за достижение показателей

• Формирование планов действий

Этапы разработки ССП

1) оценка страт возможностей и угроз (SWOT)

2) выбор перспектив

3) установление целей

4) определение взаимосвязей между целями

5) выбор показателей измерения достижения целей

6) усиление норм значений KPI для достижения целей

7) разработка мероприятий по достижению запланированных целей

8) декомпозиция целей ССП на уровень подразделений

9) определение места ССП в системе отчетности логистики и требования к инф. поддержке исп-я ССП.

10) Интегрирование ССП в систему контролинга на основе созд-я отчетных форм и инф. поддержки.

11) непрерывный мониторинг в ИС. Оценка эффективности б/п на основе ССП.

12) пересмотр KPI из-за изменений внешней среды

Структура перспектив

1. Перспектива “Финансы”

Какие цели мы должны перед собой поставить исходя из фин. ожиданий наших учредителей и инвесторов.

2. Перспектива “Клиенты”

Цели, относительно структуры и требований наших клиентов для достижения наших фин. Целей

3. Перспектива внутренние бизнес-процессы

Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить для достижения целей по финансам и клиентам

4. Обучение и рост

Целит относительно обучения и роста персонала для соответствия сегодняшним и будущим требованиям рынка и компании.

Примеры целей по перспективам:

Финансы:

* % затрат на закупку от выручки
* % операционных затрат от выручки
* % операционных затрат от суммы закупок МР
* Достичь план уровня прироста стоимости бизнеса
* Сокращение общ. рос. издержек в ЦП
* Обеспечение финансовой устойчивости

Клиенты:

1. Повысить удовлетворенность клиентов по бесперебойности и качеству
* Повысить удовлетворенность клиентов от взаимодействия с службой продаж
* Повысить лояльность клиентов
1. Обеспечить рост доли рынка
2. Обеспечить имидж клиенто-ориентированных компаний
3. Рост степени удовлетворенности клиентов
4. Поднять уровень ценности клиентов

Бизнес процессы:

* Рост эффективности б.п операционной деятельности
* Рост уровня качества реализуемых услуг
* Обеспечение надежности поставок
* Рост эффективности управления запасами

Развитие, рост персонала, инновации:

* Повысить уровень компетентности персонала
* Повысить уровень знания клиента
* Совершенствование системы мотивации
* Рост уровня готовности технологич. инфраструктуры и ИС к внедрению системы управления бизнес процессами.

Для того, что бы сформулировать цели и определить взаимосвязи между ними, необходимо проанализировать возможные рычаги влияния логистики на эффективность бизнеса компании.

Рычаг логистики – это способность лог. деятельности повышать рентабельность бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| **Рычаги** | **Драйверы деятельности** |
| Сервис | Увеличение выручки от продаж |
| Затраты | Увеличение прибыли |
| Производительность | Увеличение выручки, увеличение прибыли, повышение эффективности использования финансов |
| Запасы | Увеличение прибыли, повышение эффективности использования запасов |

**KPI Метрики. Измерители эффективности лог.решений**

Метрики:

1. Качество лог сервиса
* Обеспечение выполнения заказа точно к указанному времени
* Полнота удовлетворения заказа
* Точность выполнения параметров заказа
* Информационная и коммуникационная надежность
* Количество возвратов, отсутствие запасов, стабильность тарифов
* Доступность запасов
* Наличие жалоб потребителей
1. Использование инвестиций в лог инфраструктуру
* Скорость и число оборотов запасов
* Ср уровень запасов
* Возврат на инвестиции в ОФ
* Использование инвестиций в транспортный парк
* Использование инвестиций в технологич оборудование, в ИС
1. Общие и операционные лог издержки
* Общие лог издержки
* Затраты на лог поддержку производства
* Затраты на внутренние и внешние транспортировку
* Затраты на грузоперевозку и складирование
* Затраты, связанные с процедурами заказов
* Затраты на управление запасами
* Ущербы от недостаточного уровня качества лог сервиса (возврат товаров..)
1. Длительность лог циклов
* Время выполнения заказов
* Длительность каждой составляющей
* Длительность пополнения запасов
* Длительность обработки запасов
* Длительность подготовки к комплектации
* Длительность производственно-технолог цикла
* Длительность подготовки отчетов
* Длительность цикла закупки
1. Производительность/ресурсоотдача лог инфраструктуры и персонала
* Количество обработанных запасов/ед. времени
* Груз. отправка / на ед. складской мощностей / на ед. Т/С
* Отношение типа “вход выход” для динамики выпуска продукции и документооборота
* Удельные операционные логистические издержки на ед инвестиционного капитала/ на ед производимой продукции
* Затраты в дистриССП
* 1) Набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных упр. целей.
* 2) Балланс между:
* • Монетарн. ⇔ немонетарными велечинами измерения
* • Страт ⇔ оперативным уровнем управления
* • Прошлыми ⇔ будущими результатами
* • Внешними ⇔ внутренними аспектами деятельности компании
* 3) Модель разработки сбалансированной стратегии компании и перевода стратегии компании на операционный уровень дистрибуции.
* Цели разработки и внедрения ССП.
* • Оценка реализации стратегии компании
* • Связь страт. целей подразделений со стратегий компании
* • Определение взаимосвязи страт. целей различных подразделений компании
* • Контроль достижения показателей финансовых, а так же других: доля рынков, лояльность клиентов, квалификация сотрудников.
* • Упрощение упр. отчетности => существенное снижение времени принятия управлен. решений.
* • Определение ответственных за достижение показателей
* • Формирование планов дейтсвий
*
* Этапы разработки ССП
* 1) оценка страт возможностей и угроз (SWOT)
* 2) выбор перспектив
* 3) установление целей
* 4) определение взаимосвязей между целями
* 5) выбор показателей измерения достижения целей
* 6) усиление норм значений KPI для достижения целей
* 7) разработка мероприятий по достижению запланированных целей
* 8) декомпозиция целей ССП на уровень подразделений
* 9) определение места ССП в системе отчетности логистики и требования к инф. поддержке исп-я ССП.
* 10) Интегрирование ССП в систему контролинга на основе созд-я отчетных форм и инф. поддержки.
* 11) непрерывный мониторинг в ИС. Оценка эффективности б/п на основе ССП.
* 12) пересмотр KPI из-за изменений внешней среды
* Структура перспектив
* 1. Перспектива “Финансы”
* Какие цели мы должны перед собой поставить исходя из фин. ожиданий наших учредителей и инвесторов.
* 2. Перспектива “Клиенты”
* Цели, относительно структуры и требований наших клиентов для достижения наших фин. целей дистрибьюцию на ед объема продаж

KPI складирования

Связь с мощностью:

1. Емкость склада в паллетах
2. Sобщ склада
3. S хр-я
4. Грузооборот склада к продажам
5. Грузооборот склада к S
6. Эффективность хранения под/мМесто для формулы.