Оглавление

[Введение. 2](#_Toc214182538)

[Оптимизация бизнес-процессов 3](#_Toc214182539)

[Описание процессов «AS-IS». 3](#_Toc214182540)

[Анализ проблем и выявление их причин. 3](#_Toc214182541)

[Моделирование потоков и построение схем процессов «TO-BE». 3](#_Toc214182542)

[Регламентирование бизнес-процессов. 3](#_Toc214182543)

[Изменение процедур поставки и отгрузки. 3](#_Toc214182544)

[Реализация изменений 3](#_Toc214182545)

[Заключение. 3](#_Toc214182546)

[Список используемой литературы. 3](#_Toc214182547)

# Введение.

Чтобы выжить в условиях кризиса в настоящее время руководители многих российских предприятий (компаний) приходят к выводу о необходимости стратегического подхода к управлению. Потребность в стратегии, представляющей собой синтез сильной деловой идеи и набора реальных действий, способных привести эту деловую концепцию к созданию реального конкурентного преимущества начала осуществляться в последние один-два года. Проблема выигрыша в конкурентной борьбе всегда была и будет актуальной до тех пор, пока существует рыночная экономика, которой присущи и проблемы перепроизводства, и последующее возникновение кризиса в финансовой и производственной сфере, и т.п. В последние десятилетия XX века в экономически развитых странах сформировался стратегический подход к конкуренции, в основе которого лежат принципы работы предприятия (компании) в постоянно меняющихся внешних условиях. Сегодня нельзя не учитывать такие факторы, как политическую и экономическую нестабильность, высокий уровень коррупции, раздражение населения, то становится понятно, что зачастую невозможно предсказать тенденции хода реформ и, соответственно трудно сформулировать стратегию компании, работающей в такой ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ. Все это приводит к созданию ситуации в экономике на микроуровне, характеризуемой одновременным зарождением многих новых отраслей и радикальным преобразованием старых, которое часто сравнимо с процессом возникновения.

Логистика для России - это зарождающаяся отрасль, созданная благодаря технологическим инновациям, изменениям в структуре затрат, возникновению спроса на новые виды услуг, которые позволят создать прибыльную компанию или предприятие, предлагающего новый товар или услугу.

Для успешного выживания на рынке в условиях кризиса фирма должна быть гибкой и динамичной, т.е. ключевым фактором конкуренции становится время. Кроме того, внешняя среда Бизнеса становится все более комплексной и неопределенной, что требует высокого уровня адаптации и устойчивости логистических систем.

# Оптимизация бизнес-процессов

Маркетинг – вид экономической деятельности человека, направленный на удовлетворение нужд и потребностей путем обмена . Это определение верно для любой рыночно ориентированной компании. Таким образом, мнение, что маркетинг занимается «сбытом» и «исследованиями рынка» - это только одно направление деятельности маркетинговых подразделений. Вообще говоря, действия любого подразделения компании ориентированы на организацию или обеспечение внешних потребностей компании, основной из которых является обеспечение процесса сбыта продукции или услуг. Труднее дело обстоит с логистикой из-за отсутствия наиболее полного определения, поэтому примем наиболее общее определение, как «общая стратегия хозяйственной деятельности или стратегия оптимизации материальных и информационных потоков, необходимая для обеспечения конкурентоспособности компании». Таким образом, мы получаем самый главный вывод: логистика, являясь по сути одним из средств конкурентной борьбы и реализующаяся в зависимости от ситуации на рынке, даже организационно отделенная от маркетинговой деятельности по определению остается с маркетингом в теснейшей связке функционально. Изобразим описанные выше соображения в виде графической схемы.

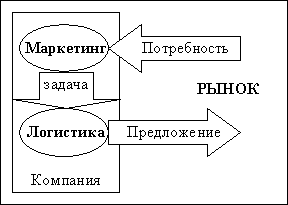


Рис. 1.

Очевидно, что маркетинг планирует процессы организационно, а службы логистики занимаются оптимизацией (для обеспечения равновесного состояния между всеми подразделениями компании: снабжение, транспорт, производство, склад, сбыт и т.д., имеющими непосредственное отношение к оперативной организации процессов). При этом важнейшей задачей логистики является разделение функций организации, оптимизации и управления процессами, то есть логистика в связке с маркетингом становится логистикой маркетинга, становится одним из ключевых факторов успеха на рынке. Отдача от логистики выступает в виде показателя всей хозяйственной деятельности компании – достижение уровня обслуживания потребителей, заданного маркетингом. Стоит заметить, что подобная концепция полностью соответствует BSC .

Такая система взаимодействия маркетинга и логистики (маркетинговые подразделения планируют потоковые процессы организационно, а службы логистики занимаются их оптимизацией), позволяет полнее раскрыть отдачу от логистики как основной результат деятельности всей системы движения товаров в виде показателя уровня обслуживания клиентов. Этот результат включает в себя (как минимум) следующие элементы, в виде требований к уровню обслуживания:

Скорость исполнения заказов и доставки заказов клиентам

Возможность обеспечить срочную доставку

Высокое качество товаров

Готовность произвести возврат (или обмен) дефектного товара

Наличие разнообразных (в т.ч. сервисных) услуг

Логистическая оптимизация, как метод компромисса между данными противоречивыми требованиями, состоит в обеспечении оптимального равновесного состояния между ними. Таким образом, реальные аспекты функционирования логистической системы управления потоковыми процессами включают в себя три случая оптимизации управления потоковыми процессами:

при равновесном состоянии производства, потребления и спроса.

при изменении интенсивности производства, потребления и, как следствия, спроса.

при постоянно действующем запаздывании реакции отдельных подразделений на изменение внешней среды.

Из этого вытекает, что основная функция логистики как инструмента маркетинга состоит в постоянном обеспечении своими средствами и методами условий покупок и продаж, определенных маркетинговыми службами. Это выражается в поддержании высокого уровня обслуживания потребителей при изменении внешней и внутренней среды.

Пример выбран не случайно, так как, во-первых, представляет собой оптимизацию потоковых процессов, которые так или иначе присутствуют в любой компании, следовательно, предметная область проекта будет понятна практически любому. Во-вторых, как правило, именно потоковые процессы становятся центром внимания при приобретении компанией первого опыта в области проведения оптимизации процессов, следовательно, пример несет в себе практическую пользу и его можно использовать в начале подобных изменений для достижения положительных результатов.

Заметим, что для описываемого складского хозяйства оптимизация потоковых процессов происходит в условиях равновесного состояния производства, потребления и спроса, так как все эти процессы запланированы руководством компании и обеспечиваются смежными подразделениями. Рассматривая уровень обслуживания потребителей, и разделяя его на перечисленные выше элементы, можно определить оптимальное соотношение между отдельными элементами и «зоны ответственности» отдельных подразделений за каждый элемент (так высокое качество товаров) обеспечивается отделом закупок (оговаривается в контрактах с поставщиками) и контролируется входящим контролем качества (представители службы технадзора) при приемке материалов на склад).

Без применения описанных методов возможно возникновение обратного эффекта. Так существует распространенное мнение, что вся «цепочка» прохождения товаров будет оптимальной, если каждое подразделение, входящее в данную «цепочку», будет действовать максимально экономично. Но, к примеру, при поддержании минимальных складских запасов возникает опасность невыполнения срочных незапланированных заказов и, как следствие, упущенной выгоде и потере клиентов. Сопоставление проблем распределения с целями и функциями описываемой модели взаимодействия позволяют сделать общий вывод: распределительный (организационно-методический) аппарат компании состоит из политики распределения и логистики распределения.

Приведение в действие распределительного аппарата для выбора продвижения товаров на рынок зависит от многих факторов. Часть из них (цели компании, характер товаров, возможные объемы производства, и др. внутренние факторы) автоматически учитываются при разработке плана распределения продукта, другие («внешние») факторы являются общими, но так же обязательными к учету. К таким факторам относятся:

Наличие путей, форм и систем сбыта, которыми компания уже располагает.

Объем продаж.

Персонал, отвечающий квалификационным требованиям.

Уровень контроля.

Гибкость системы.

Все данные факторы должны быть изучены и учтены с целью определения всех возможных путей, форм и систем сбыта. При этом не важно – идет ли речь об освоении новых рынков или о совершенствовании работы компании на существующих рынках.

При планировании аппарата распределения материалов со склада внутренние факторы оказали наибольшее влияние на выбор решения. Из внешних факторов, которые в той или иной мере учитывались все, сильное влияние оказали такие факторы как максимальная гибкость системы (возможно изменение количества строительных объектов и объемов производства), уровень контроля и фактор персонала.

Итак, речь идет об оптимизации бизнес-процессов складского комплекса в одной из российских компаний, занимающейся продажей строительных материалов, и демонстрации логики построения эффективной модели взаимодействия маркетинга и логистики.

Как и для большинства подобных компаний, незатейливость торгового бизнеса образца начала 90-х сменилась необходимостью перехода, что называется к регулярному менеджменту, при этом главная причина – это создание за последние годы нормальной конкурентной среды на рынке и, как следствие, неудовлетворительные финансовые результаты, которые не могли быть улучшены традиционными для компании средствами. Одним из выводов, сделанных для себя, было то, что ценность предложения компании на рынке – это не только товар и его отпускная цена, а степень удовлетворения потребностей клиентов, включающая качество обслуживания, которое приобрело за последнее время для клиентов огромное значение. Собственно осознание такой ситуации и есть отправная точка дальнейших рассуждений, и есть ответ на вопрос «зачем компании нужны изменения». Конечно, возник и следующий вопрос – что необходимо изменять в первую очередь, и до какой степени, что требует клиент от компании, и какого качества должны быть изменения.

Проведя маркетинговое исследование и анализ рынка, был получен следующий результат. Оказалось, что одним из ключевых факторов, который может оказать существенное влияние на конкурентоспособность предложения компании, является отсутствие очередей на складе и быстрота обслуживания. Причем, среди общих причин, отмечаемых клиентами, были и вполне мотивированные, например, что часто небольшие строительные бригады не имеют собственного грузового транспорта и им приходится арендовать машины с почасовой оплатой, то есть клиент платит деньги за простой в очереди или, например, простои выполнения строительных работ по причине несвоевременной доставки материалов.

Таким образом, реализуется модель взаимодействия маркетинга и логистики путем постановки задачи для логистики: провести оптимизацию процессов обслуживания клиентов на складском комплексе, при этом критерием оптимизации является минимизация очереди и минимизация времени обслуживания. Причем, исходя из проведенных исследований, удалось даже точно определить допустимые границы такой минимизации: клиент должен обслуживаться не более 20 минут. Отдел логистики (совместно с технической службой) занялся поиском оптимальных путей для решения проблемы равновесного состояния системы товарных потоков в рамках задач определенных отделом маркетинга.

Естественно, что путей решения такой задачи множество, но дополнительным условием оптимизации является и минимизация величины издержек компании, связанных с обеспечением данного решения. Поэтому проект был разбит на следующие этапы:

# Описание процессов «AS-IS».

Результатом этого процесса является составление схем бизнес-процессов, имеющих место на складском комплексе, которые связаны с обслуживанием клиентов.

Составление «фотографии рабочего дня».

На этом этапе разрабатываются бланки, с помощью которых будет проходить измерение затрачиваемого времени на каждую функцию, а сама работа ведется в двух направлениях:

фиксируется время, затрачиваемое «клиентом» (клиентом в общем смысле, то есть это может быть и машина компании) процесса на прохождение каждой функции и ожидание в очереди в каждом процессе согласно схемам.

в режиме реального времени с некоторой дискретностью во времени фиксируется общая загрузка склада путем переписи «клиентов» (с обязательным указанием процесса), вызывающие эту загрузку и объем этой загрузки, а также размер очереди.

# Анализ проблем и выявление их причин.

Анализ также ведется в двух плоскостях:

вычисляются средние величины времен, затрачиваемых на выполнение каждой функции в каждом процессе, совокупно со временем ожидания в очереди,

строится график динамической загрузки склада по каждому процессу и общая загрузка, как сумма загрузок каждого процесса.

В итоге были отмечены следующие результаты.

Оказалось, что при отгрузке товара клиентам (см. рис. 2), что занимает в среднем 55 минут, 25% времени процесса занимает ожидание в очереди и 28% - поиск товара при погрузке.

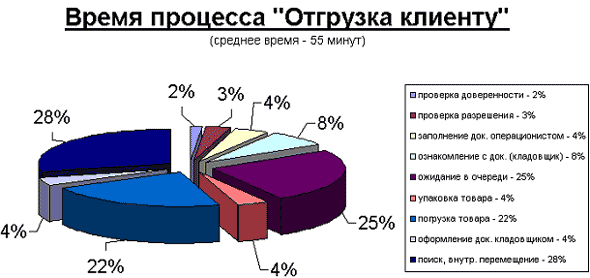


Рис. 2.

В тоже время, если посмотреть на график загрузки склада (см. рис.3), то станет очевидным крайняя неравномерность нагрузки. Это является с одной стороны следствием отсутствия регламента процессов в течение рабочего дня, а с другой стороны отсутствием напрашивающейся связи между складскими процессами и процессами поставок и продажи (или, другими словами, между подразделениями склада, поставок и сбыта).

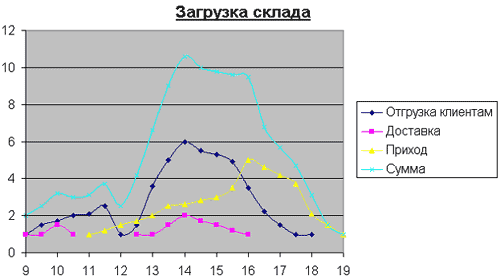


Рис. 3.

Из приведенной диаграммы видно, что максимальная загрузка склада приходится на 13-30 – 16-30 часов, в остальное время объемы значительно ниже.

Основные проблемы, выявленные в процессе анализа, выглядят так:

Отсутствует необходимое количество обслуживающего персонала и техники, способные обслужить клиентов во время «пиковой» нагрузки (что объясняется избыточностью во время низкой загрузки при их большой стоимости).

В свою очередь причины этого:

отсутствует регламент процессов по доставкам и перевозкам со стороны компании, что вызывает «пиковые» нагрузки, но простое увеличение техники и персонала, способные обрабатывать подобные «пики» противоречит одному из условий оптимизации – минимизации издержек компании.

отсутствует деление склада зоны разгрузки, приемки, основного хранения, комплектации заказа и отгрузки, следовательно, с точки зрения клиента функции погрузки сложны и выполняются медленно.

Склад не является открытой информационной системой, как следствие - нет связи между основными подразделениями компании, участвующих в формировании материальных потоков. В итоге клиент выполняет много лишних функций, кроме потери времени в очереди.

Поэтому наиболее важным фактором, определившим всю концепцию оптимизации, стала проблема «выравнивания» товарных потоков во времени, остальные возможные направления оптимизации проявляются как следствие данного фактора.

# Моделирование потоков и построение схем процессов «TO-BE».

Исходя из описанных факторов, реорганизация складского хозяйства была также ориентирована в нескольких направлениях.

## Регламентирование бизнес-процессов.

Так как к данному этапу уже доступен список бизнес-процессов и известны средне статистические нагрузки, приходящиеся на каждый процесс, то путем варьирования допустимых интервалов времени каждого процесса можно получать теоретический график общей загрузки. Моделирование осуществлялось средствами программы, написанной специалистами технической службы. В итоге численного моделирования были найдены оптимальные допустимые интервалы времени для каждого процесса, при которых минимизировался «пик» графика общей загрузки.

## Изменение процедур поставки и отгрузки.

Проведено выделение зон разгрузки, приемки, основного хранения, комплектации заказа и отгрузки.

Проведены изменения в информационной системе (соединяющей склад и офис), а для сбытовых подразделений введена обязательная функция – указание планируемой даты и времени отгрузки заказа клиента. Теперь персонал склада, получив информацию о планируемых расходах, начинал комплектовать заказ в зоне комплектации задолго до приезда клиента (и в большей степени во время низкой загруженности), таким образом, исключая время на поиск товара во время самой отгрузки.

Отдел снабжения обязали информировать о планируемых сроках и объемах закупок и ежедневно корректировать данную информацию. Персонал склада, получив информацию о планируемых поставках, готовит складские помещения под приемку груза, тем самым, исключая встречные потоки на одном складе.

Реализация изменений.

После введения вышеуказанных изменений в процессах, удалось сократить среднее время обслуживания клиентов до 17 минут при практически полном отсутствии очередей даже в «час пик», причем такого результата удалось достичь без привлечения дополнительной техники и персонала. График загрузки складского комплекса после изменений отображен на рис. 4.

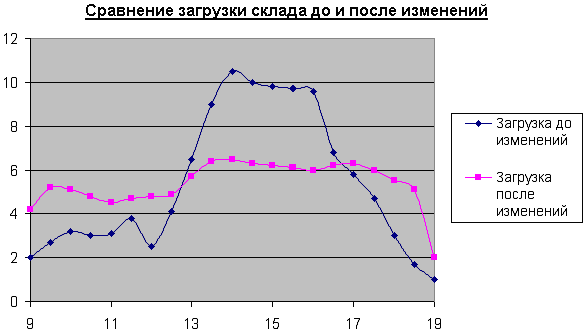


Рис. 4.

Кроме того, так как задачу оптимизации ставила служба маркетинга, то, как и следовало ожидать, после внедрения изменений в СМИ последовала реклама, позиционированная на высоком качестве обслуживания клиентов.

Таким образом, можно говорить о том, что проблема, связанная с двумя разными, но взаимосвязанными процессами: организация товародвижения и распределение товаров; изучение спроса на базе распределительного и информационного подходов к маркетингу может быть решена при внедрении и использовании эффективных вариантов размещения, хранения и транспортировки товаров с учетом требований конкретных рынков.

# Заключение.

Исходя из вышеизложенного материала, можно сформулировать концепцию модели взаимодействия маркетинга и логистики как интегрированной системы планирования и организации предоставления в соответствующие подразделения компании необходимого количества товаров нужного вида, в количестве, на которое предъявляется обеспечивающий прибыль спрос, в нужное время и место по оптимальным ценам, охватывает все виды движения товаров.

Исходя из данного определения модели видно, что она воздействует на все основные области деятельности компании как инструмент маркетинга, обеспечивающая рыночный успех, а отсюда возникает ее маркетинговая функция, которая причинно связана со всеми сферами деятельности компании (прогнозирование рынка, планирование производства, организация сбыта и т. д.). Рыночное значение модели обусловлено так же принятием многих распределительных функций торговли на производителя и возрастающей конкуренцией в области сервиса (расходы составляют 10–30 %). Все эти факторы показывают необходимость включения логистики в общую концепцию маркетинга и в планирование маркетинга.

Как следствие, модель является составной частью концепции маркетинга и может оказывать влияние на все сферы бизнеса. Только при этом условии она становиться эффективным инструментом, регулирующим закупки, производство и распределение с позиций рынка. Предпосылками для этого являются:

# Список используемой литературы.

1. М.В. Новиков. «Моделирование бизнес-процессов управления».

2. Ф. Котлер "Основы маркетинга", Москва, "Бизнес-книга", 1995.

3. КИА центр – логические решения для бизнеса.

( <http://www.cia-center.ru/cc/portal/mal2.php?dei=1&id=2>)