Реферат на тему:

«**ВНУТРЕННЯЯ ОПТИМИЗАЦИЯ КАК РЕЗЕРВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК**»

**Введение**

Термин «цепочка поставок» чаще всего ассоциируется с понятием «логистика». В свою очередь, современный рынок логистических услуг практически сводится к транспортной и складской логистике, при этом речь идет об аутсорсинге подобных услуг. Именно данное направление способно привлечь серьезные инвестиции, и поэтому его скрупулезно исследуют и анализируют эксперты.

Анализировать причины возникновения проблем внутренней логистики (закупочной, производственной и сбытовой) и находить пути их решения предприятию приходится самому, причем делать это необходимо с наименьшими затратами и потерями, а также в кратчайшие сроки. В целях повышения эффективности поиска решений в крупных международных компаниях в свое время был внедрен стандарт совместного планирования, прогнозирования и восполнения запасов (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, CPFR), призванный придать усилиям по управлению организацией новую, более современную форму. При этом предполагалось, что содержание и результативность этих усилий также изменятся в лучшую сторону. Отдельным представителям крупного и очень крупного бизнеса удалось добиться ощутимых результатов.

Что касается малого и среднего бизнеса, то компании, работающие в данном сегменте, ничего принципиально нового в CPFR не увидели и восприняли его как очередное модное веяние. Таким образом, бизнес (в основном) по-прежнему оставался с теми же проблемами и с теми же возможностями по их разрешению.

Однако жизнь не стоит на месте, и возникла новая концепция – аутсорсинг бизнес-процессов (Business Process Outsourcing, BPO). Идея понятна: если не получилось наладить координацию процессов в полном объеме, то нужно попытаться сделать это по частям. Появились BPOуслуги в области финансов, обслуживания клиентов, управления кадрами и т.д., в том числе в сфере цепочек поставок.

То, что в новой концепции в явном виде не нашлось места принципу «совместности» (сollaborative), особенно не огорчило ни провайдеров, ни потенциальных потребителей услуг. В рамках стандарта CPFR данный принцип носил больше декларативный характер, в лучшем случае для целей его реализации выделяли одного-двух специалистов по планированию, обладавших весьма ограниченными полномочиями. BPO предлагает некую альтернативу принципу «системной интеграции» (для которой характерны необъятный функционал и значительные временн*ы*е и финансовые затраты), что представляет безусловный интерес, особенно для малого и среднего бизнеса.

В сущности, ничего нового не произошло – противопоставление тотальной и частичной («лоскутной», «кусочной») автоматизации, зародившееся в 1970-х гг., имеет место и сейчас. За прошедшие десятилетия кардинально изменилась ситуация с компьютеризацией рабочих мест, расширилась практика оптимизации бизнес-процессов (особенно в последние годы), это внушает определенный оптимизм относительно успеха внедрения принципов аутсорсинга. В особенности это касается Supply Chain BPO, т.е. аутсорсинга бизнеспроцессов по управлению цепочкой поставок.

Актуальность аутсорсинга в данной сфере обусловлена двумя обстоятельствами: во-первых, именно цепочка поставок, как известно, является материальным отражением всего бизнес-цикла предприятия, во-вторых, существует определенный дисбаланс: внутренние звенья цепочки обычно менее развиты, чем внешние.

**Проблемы и пути их решения**

Человек, забивающий в своем доме гвоздь, чтобы повесить картину, простит себе, если гвоздь окажется забитым не совсем там, где нужно, и не совсем так, как этого хотелось. Однако если эту же операцию будет выполнять специалист из сервисной компании, ему вряд ли простят подобную ошибку. Правда, и специалист в этом случае заранее выяснит, куда нужно забить гвоздь, и гвоздь возьмет покрепче, а молоток поудобнее. То же самое происходит, когда предприятие в первом случае осуществляет перемещение готовой продукции на собственной территории и своим транспортом, а во втором – вывозит ее за пределы своей территории, пользуясь услугами транспортной компании. Перевозчик не только потребует надлежащего оформления документации и гарантии оплаты, но и проследит, чтобы транспорт не простаивал дольше оговоренного срока (когда товар не готов, нет места под погрузку и т.д.). О несоответствии товара отгрузочным документам и речи быть не может.

При выполнении внутренних процессов уровень дисциплины и ответственности их участников совершенно иной. Это относится ко всем звеньям цепочки поставок. Причем волны возмущения (в прямом и переносном смысле) идут в обоих направлениях – от закупок через производство к сбыту и от сбыта через производство к закупкам. Существуют объективные и субъективные причины, вызывающие подобную реакцию. На первые (нехватка сырья или изменение цен на него, появление нового конкурента или нового типа товара) предприятие влиять не может. Устранить вторые вполне возможно и необходимо. К ним, помимо традиционных проблем, связанных с технологией, контролем качества сырья и готовой продукции, квалификацией персонала, нехваткой производственных и складских мощностей, относится несовершенство бизнес-процессов и нехватка адекватного инструментария.

Последние две причины «пробуксовки» внутренней части цепочки поставок требуют особого рассмотрения.

**Несовершенство бизнес-процессов**

Утверждение о том, что ничего идеального или абсолютно совершенного в природе не существует, вполне можно применить и к процессу внутреннего взаимодействия на предприятии.

По сути, бизнес-процесс – это тот же технологический процесс, только результатом его является не продукт (услуга) для продажи, а вспомогательная услуга для внутреннего потребления.

Несовершенство бизнес-процессов проявляется в двух аспектах: количественном и качественном, т.е. процессы либо попросту отсутствуют, либо недоработаны или не отлажены.

К примеру, процесс балансировки планов «сверху» и «снизу» в явном виде отсутствует на подавляющем большинстве предприятий. Как результат, до боли знакомая каждому менеджеру картина: выяснение, почему план (например, отгрузок продукции) не был выполнен, ведь все знали, как это жизненно необходимо для предприятия, что склады переполнены, нечем платить, компания теряет свои позиции на рынке и т.д. При этом линейный персонал как считал, что план был нереальным, так и продолжает считать, а топ-менеджмент, видя такое отношение, пытается решить проблему с помощью традиционных методов воздействия на сотрудников вплоть до увольнения особо упрямствующих.

Между тем внедрение бизнес-процесса по балансировке планов «сверху» и «снизу» позволило бы разорвать этот порочный круг и существенно повысить качество самого плана и вероятность его выполнения.

А вот пример качественного несовершенства: подан контейнер под загрузку, но финансовая служба блокирует ее, указывая на слишком большую дебиторскую задолженность клиента. В данном случае бизнес-процесс отгрузки существует, однако четко не определено, кто и когда должен проверять стоп-лист. Все валят друг на друга, страсти кипят, отгрузка срывается, клиент в гневе, начальство хватается за голову…

При наличии четкого, доведенного до каждого регламента процесса вероятность такого развития событий была бы минимальной.

Чаще встречается не столь радикальный вариант: отгрузка началась, но заказ не укомплектован полностью. Выясняется, что в компании предвидели такую ситуацию и клиенту предлагали заменить некоторые позиции, однако замена не была подтверждена должным образом. На предприятии этот момент недоглядели и согласились на отгрузку, полагая, что она будет выполнена с учетом предложенных изменений, а клиент в это время ждет товар, который он заказывал с самого начала. В итоге нужно пересогласовывать заказ в момент загрузки, клиент не соглашается с предлагаемой заменой, сама загрузка затягивается, приемка контейнеров других клиентов сдвигается, кто-то из них не выдерживает и переносит подачу контейнера на следующий день. Такая цепная реакция. Не столько цепочка поставок, сколько цепочка непоставок.

Очевидно, что для борьбы с такого рода проблемами необходима система управления бизнеспроцессами. Поддержание в актуальном состоянии перечня бизнес-процессов предприятия, обеспечение их качества при разработке и выполнении – залог повышения производительности системы управления предприятием в целом. Кроме того, профессиональный подход и успешный опыт работы в этом направлении значительно повышают готовность предприятия воспользоваться BPOуслугами, в том числе аутсорсингом бизнес-процессов по управлению цепочкой поставок (в тех случаях, когда своими силами регламентировать / оптимизировать бизнес-процесс невыгодно или невозможно ввиду его сложности либо когда предлагается бизнес-процесс «под ключ», т.е. не только набор регламентов, разработанных с учетом условий клиента, но и набор соответствующих им программных продуктов вместе с комплексом услуг по обучению, внедрению и сопровождению).

Есть еще один немаловажный аспект: и провайдер, и клиент должны понимать, что при оказании / получении BPO-услуги следует четко обозначить и соблюдать границы вмешательства извне, иначе возможно нарушение других процессов предприятия с непредсказуемыми последствиями. Малейшие опасения клиента по этому поводу поставят крест на заказе BPO-услуги. Таким образом, совершенствуя одни процессы, предприятие автоматически готовит почву для аутсорсинга (в случае необходимости) других бизнес-процессов, с первыми никак не связанных.

Поддерживать в актуальном состоянии перечень бизнес-процессов предприятия гораздо проще, когда имеется их общее в*и*дение и понимание. Пример такого видения с выделением процессов сбыта, контролируемых клиентской службой.

В большинстве своем процессы связаны друг с другом в обоих направлениях. Стрелки на рисунке обозначают суммарный вектор влияния процессов друг на друга (разумеется, лишь в представлении автора). Такая взаимоувязка позволяет выделить из общего множества процессы, имеющие наибольшее влияние и, соответственно, требующие оптимизации в первую очередь. Назначение этой схемы – обеспечение перехода к составлению детализированного «дерева» процессов, подпроцессов и т.д. Пример такого «дерева» в виде карты процессов (применительно к управлению сбытом).

Это необходимый компонент упомянутой выше системы управления бизнес-процессами. Карта позволяет контролировать степень «охвата» процессов сбыта регламентами.

Более подробное описание процессов сбыта приведено в статьях «К построению взаимодействия Поставщик – Дистрибьютор» и «Сбыт, который лопнул: ключевые ошибки в управлении цепочкой поставок». При этом под дистрибьютором нужно понимать клиента, будь то представитель звена дистрибьюторов или торговая розничная / оптовая сеть.

**Нехватка адекватного инструментария**

Проявление этого фактора недостаточной эффективности цепочки поставок можно проследить на таком примере. Предприятие имеет представительства в различных регионах. От одного из представительств поступил заказ на отгрузку в текущем месяце нескольких контейнеров товара. Заказ в целом был принят, но при очередной отгрузке выяснилось, что товара хватает лишь на половину контейнера, остальной товар будет готов только к концу месяца, и нужно поменять содержимое данного и всех планируемых к отгрузке контейнеров. Это называют реконфигурацией.

Данную задачу следует решать с учетом не только логистических ограничений (размеров и веса коробов, времени готовности товара, графика подачи контейнеров, их вместимости), но и с учетом клиентских ограничений (обеспечение необходимого запаса товара у покупателя на момент прихода контейнера по всем сдвигаемым позициям), иначе неминуемо возникают ситуации либо дефицита (stock-out), либо затоваривания (overstock). И то, и другое крайне нежелательно, а с учетом сезонности продаж или при проведении промоакции нежелательно вдвойне. Часто ситуация усугубляется еще и тем, что проблему необходимо решить в течение получаса (с учетом согласования с клиентом), пока контейнер стоит на загрузке. Когда же сдвигаются не 1–2 позиции товара (Stock-Keeping Unit, SKU), а 10–20, задача кажется неразрешимой. Тогда служба логистики решает ее с учетом только логистических ограничений, лишь бы быстрее выпустить контейнер и разгрузить склад, клиентские ограничения при этом попросту игнорируются.

Если же в распоряжении клиентской службы предприятия или его регионального представителя имеется набор программ, увязывающих по каждой ассортиментной позиции продажи и запасы клиента, страховой запас, товар в пути по транспортным единицам с трассировкой и прогнозом прихода, задача решается с точностью до одного короба и в требуемые сжатые сроки.

Это и есть пример упомянутого выше инструментария. Перечень таких инструментов (программ и методик) должен быть достаточно широким, чтобы поставщик логистических услуг мог адекватно реагировать на многочисленные незапланированные ситуации, которыми изобилует сбытовая практика. Применительно к процессу «Запасы» и смежным с ним процессам «Отгрузки» и «Продажи» в первую очередь потребуется инструментальная поддержка сбытовых функций (с 1 по 8).

**Заключение**

Упорядоченность внешних связей в цепочке поставок значительно выше внутренних. Это объясняется большей формализацией отношений участников процесса, что делает его более прозрачным и, как следствие, более привлекательным для инвесторов. Приток инвестиций дает возможность и дальше оптимизировать внешнюю часть цепочки поставок.

Внутренние связи более хаотичны, что тормозит развитие не только внутренней, но и внешней части цепочки поставок. В результате достаточно часто имеют место ситуации, когда эффективно перевозится то, что не нужно, а то, что нужно, перевозится неэффективно.

Упорядочение внутренних связей возможно через оптимизацию бизнес-процессов и подкрепление их адекватным инструментарием. Применение современных BPO-технологий создаст предпосылки для согласования или выравнивания оптимальности звеньев цепочки поставок и повышения ее эффективности в целом.