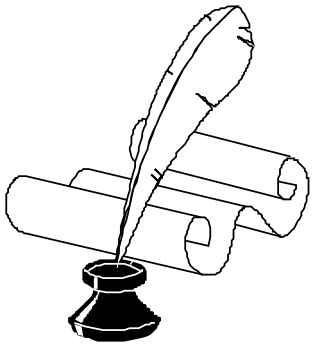
С ЧЕГО НАЧАТЬ ОПТИМИЗАЦИЮ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

В процессе совершенствования цепочки поставок, один из самых трудных шагов состоит в том, чтобы определить, как и с чего начать работу. Слишком часто целый ряд бизнес-процессов выглядит неправильным, и выяснить, какое звено цепочки поставок нужно оптимизировать в первую очередь, проблематично



Максим Гиргидов,
ведущий бизнес-аналитик,
CEO Consulting

Первый шаг к улучшению заключается в том, чтобы четко сформулировать основную бизнес-цель предприятия. Зачастую сотрудники понятия не имеют о целях и задачах производственных организаций, в которых работают.

Основные глобальные бизнес-задачи:

- выполнение заказов точно вовремя;
- снижение производственных затрат;
- максимальное использование производственных мощностей;
- минимизация оборотного капитала;
- захват максимальной доли рынка;
- сведение к минимуму дистрибуционных расходов.

Каждая из вышеперечисленных задач оптимизирует лишь один аспект цепочки поставок, но нельзя игнорировать тот факт, что только **эффективность всей цепочки является конкурентным преимуществом**. Реальная цель всех пред-

приятий в долгосрочной перспективе – получение прибыли. Что же необходимо для достижения этого?

Прежде всего, необходимо соответствовать ожиданиям как нынешних, так и будущих клиентов. Это, в свою очередь, требует совершенствования всего процесса, а не отдельных его частей.

Концепция общей оптимизации имеет главенствующее значение для качественного и долгосрочного улучшения цепи поставок.

Люди, ответственные за решения, принимаемые вверх и вниз по цепи, должны руководствоваться выгодой для предприятия в целом и отталкиваться от того, как наилучшим способом достичь бизнес-цели. Хотя это часто выражается в «перетягивании каната» в свою собственную функциональную область.

Например, предприятию с устоявшимся производственным циклом удобно работать максимально долго с одним и тем же товаром, одними и теми же поставщиками и потребителями. Но если условия рынка требуют учитывать сезонность и короткий жизненный цикл, то для удовлетворения изменившегося спроса следует добиваться большей гибкости. Иногда это более важно, чем максимальная отдача от налаженного производства.

С другой стороны, маркетингу не стоит позволять становиться причиной крупных производственных сбоев из-за каждого пика в структуре спроса. Следует понимать, что должен существовать механизм согласования для определения правильного баланса целей компании.

Почему оптимизируются части целого? Традиционно, имели место ряд причин, из-за которых это происходило:

- отсутствие понимания глобальной картины бизнеса (бизнес-целей);
- непонимание того, каким образом данные одного звена цепи влияют на другие;
- руководство принципом «Это всегда так делалось»;
- наличие различных информационных систем, не интегрированных друг с другом;
- интересы менеджмента, вступающие в противоречие со стратегическими целями компании.

Внедрение процесса планирования в цепях поставок

После того как в организации четко определены бизнес-цели и существует объективное единое понимание того, каким образом каждое звено цепочки поставок коррелирует с остальными, можно приступить к структурированному анализу и совершенствованию самого процесса.

Дорога к оптимизации цепи поставок может состоять из следующих шести шагов, завершение каждого из которых само по себе дает результат при должном контроле и исполнении.

Шаг первый: анализ спроса. На этом этапе нас не интересует потенциальный, созданный с помощью маркетинговых акций спрос и возможность его удовлетворения. Главное – определить, каков спрос сегодня и как он изменится завтра. Для этого прежде всего необходимо детально проанализировать структуру спроса, рассмотреть, есть ли разница в спросе на различные линии продуктов; присутствуют ли сезонные колебания спроса; каков средний размер заказа. Необходимо внимательно изучить жизненный цикл, историю продаж, основные категории потребителей, особенности клиентов.

Для того чтобы сделать необходимые для дальнейшей работы бизнес-

выводы, следует собрать нужную информацию, то есть тщательно проанализировать каждую конкретную сделку. Результатом этого этапа будет определение структуры спроса и конкретных проблемных областей и узких мест.

Шаг второй: разработка политики управления запасами. Точная информация о товаре, месте и времени его нахождения позволяет избежать различных эксцессов и ликвидировать дефицит во всех звеньях цепи поставок. Начинать можно с определения соответствующих атрибутов процесса, таких как продукт, дата производства, количество, упаковка, а также дислокация складских и производственных помещений.

Шаг третий: создание бизнес-модели прогнозирования и планирования. Необходимо разработать текущую систему прогнозирования. Во-первых, надо начать с подробной детализации прогноза, который даст достаточную точность как по продуктам, так и по времени. Во-вторых, определить лица, которые будут заниматься изучением прогноза. В третьих, создать единый, согласованный и задокументированный план, учитывающий потребности таких подразделений, как отделы продаж, маркетинга, логистики и т.д.

Шаг четвертый: построение сбалансированной модели поставок и спроса. Хотя большинство компаний различны по структуре, и каждая из них по-своему уникальна, все они решают сложные задачи, связанные с продажами, закупками, сбытом. Поэтому для каждой организации так важно создать собственную количественную модель, которая поможет определить, каким образом удовлетворить спрос, максимально увеличив уровень сервиса (supply planning model). Существование такой количественной модели позволяет оценить новые возможности и весь потенциал улучшений. Для того чтобы модель оказалась результативной, определение правил и расстановка приоритетов должны совершаться совместно всеми участниками цепи поставок.

Шаг пятый: внедрение процесса планирования операционной деятельности (Sales and Operations Planning). Это должен быть непрерывный, структурированный процесс для обеспечения сбалансированности поставок со спросом в соответствии с бизнес-стратегиями предприятия.

Данный процесс предполагает серию ежемесячных собраний и ежедневную работу. Это означает, что тактические цели, поставленные на собраниях, должны достигаться каждый день, а нарушения в повседневном операционном цикле сводиться к минимуму. Данные меры позволяют связать воедино такие звенья цепочки поставок, как планирование спроса и поставки. Таким образом, в бизнес-процессе всегда будет использоваться общий набор комплексных планов.

Шаг шестой: создание возможностей для внедрения процесса Available to promise (ATP), позволяющего ответить быстро и точно на запросы о состоянии цепи поставок, проверить доступность готового из-

делия к определенному сроку по всем складам и назвать покупателю точную дату получения товара.

Для того чтобы внедрить ATP, понадобится достоверная информация о емкости складов, уровне запасов, скорости выполнения заказа и т.д. План закупок, план запасов и механизм взаимодействия, выстроенный на предыдущих этапах, позволят обеспечить большую часть того, что нужно для введения процесса Available to promise. Теперь компания сможет создать коммуникационные связи, позволяющие применять конкретные расчетные методы и процедуры отчетности.

Поддержание выстроенного процесса

После того, как пройдены все этапы, процесс выстроен и эффективно функционирует, возникает вопрос, каким образом сохранить систему целостной и соответствующей текущим задачам бизнеса.

Во-первых, необходимо создать **«хранилище знаний»**, то есть единую информационную базу, которая зафиксирует весь накопленный компанией опыт вне зависимости от компетенций сотрудников.

Во-вторых, поддержанию созданной системы будет способствовать и **диагностика цепочки поставок и системы планирования**. Диагностика должна вестись по трем направлениям.

1. Анализ на соответствие планирования в цепях поставок целям бизнеса.

2. Контроль за исполнением задач в соответствии с разработанным планом. Для этого необходимо получить ответы на ряд вопросов: отвечают ли текущие заказы плану; случались ли нестандартные ситуации и кризисы, и какие; отразились ли резкие изменения на планах. К тому же надо всегда иметь в виду, что само по себе планирование недостаточно. Важен мониторинг плана в рамках циклов планирования.

3. Анализ бизнес-процессов: выдерживают ли они изменения. Это означает постоянное совершенствование функциональных возможностей и инструментов.

После прохождения вышеизложенных шагов компания будет в состоянии успешно продвигаться по пути оптимизации цепей поставок. Это является огромным конкурентным преимуществом, позволяющим превзойти своих конкурентов в долгосрочной перспективе.