

Стандартизация логистических процессов

Левина Тамара Владимировна

Старший преподаватель факультета логистики,
НИУ Высшая Школа Экономики

Шеф-редактор,
Журнал «Логистика и управление цепями поставок»

E-mail: levina@mclog.ru

Разработка и внедрение стандартов

Инициаторы и цели



Параметры		Инициатор разработки и внедрения стандартов		
		1 Государство	2 Отрасль*	3 Организация
Цель разработки стандартов	Регулирование отрасли (саморегулирование)	+	+/-	-
	Повышение эффективности	-	+/-	+
Обязательность исполнения		+/-	+/-	+
Достижение цели		+/----	+/--	+/-

*группа компаний/общественный институт, представляющий интересы поставщиков и/или потребителей

Разработка и внедрение стандартов

Цели и объекты



Разработка и внедрение стандартов

Актуальность и условия

ПОСРЕДНИКИ

Недобросовестное поведение партнеров

Высокая наценка/ стоимость услуг

Длительность логистических циклов

Отсутствие обратной связи с потребителями

...

Репутационные риски

Снижение рентабельности/ уход с рынка

Отказ от печатных версий изданий

«Возвращение» к прямым продажам

...

ИЗДАТЕЛЬСТВА

УТВЕРЖДЕНИЯ

Стандарт – не средство контроля, но ЭТАЛОННАЯ МОДЕЛЬ продукта (услуги) или организации, или процесса

Обязательность исполнения не гарантирует достижения целей стандартизации

Стандартизация результата /процесса локального звена цепи поставок в большинстве случаев снижает эффективность его функционирования

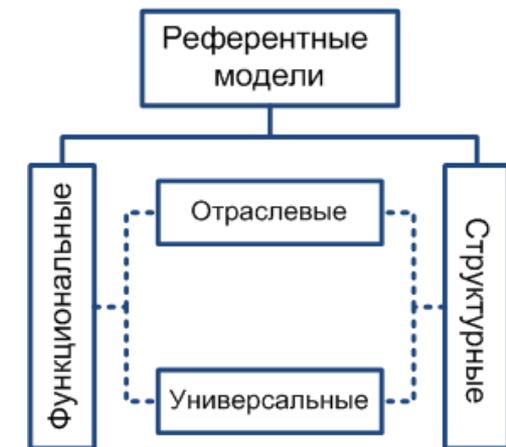
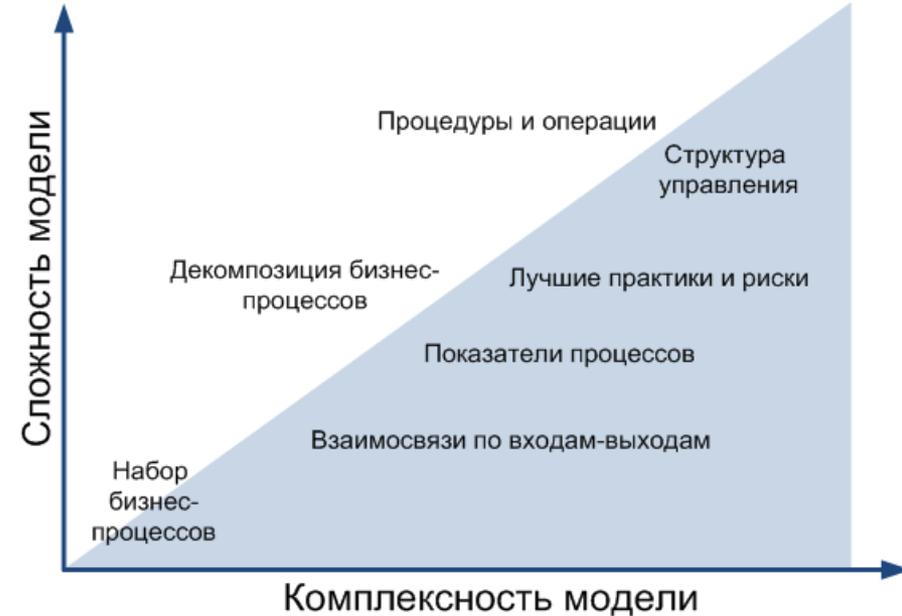
Стандарты должны быть выгодны исполнителям и учитывать интересы других участников цепи поставок

При большой вариативности бизнес-моделей участников рынка объектом стандартизации должны выступать процессы и информационные потоки

Стандарты должны быть адаптивны к масштабам и модели предприятия, динамике внешней среды, являться «картой» развития для исполнителя

ПРИМЕР

Референтные модели (Reference models) – эталонные модели делового процесса, доказавшие свою эффективность



- для построения архитектуры предприятия с последующей разработкой/внедрением корпоративных информационных систем (КИС)
- для «тиражирования» бизнес-модели предприятия
- для бенчмаркинга: процессного и сравнительного
- для анализа процессов: проектирование существующих бизнес-процессов и планирования их изменения (внедрение лучших практик), в т.ч. для разработки и внедрения системы контроллинга

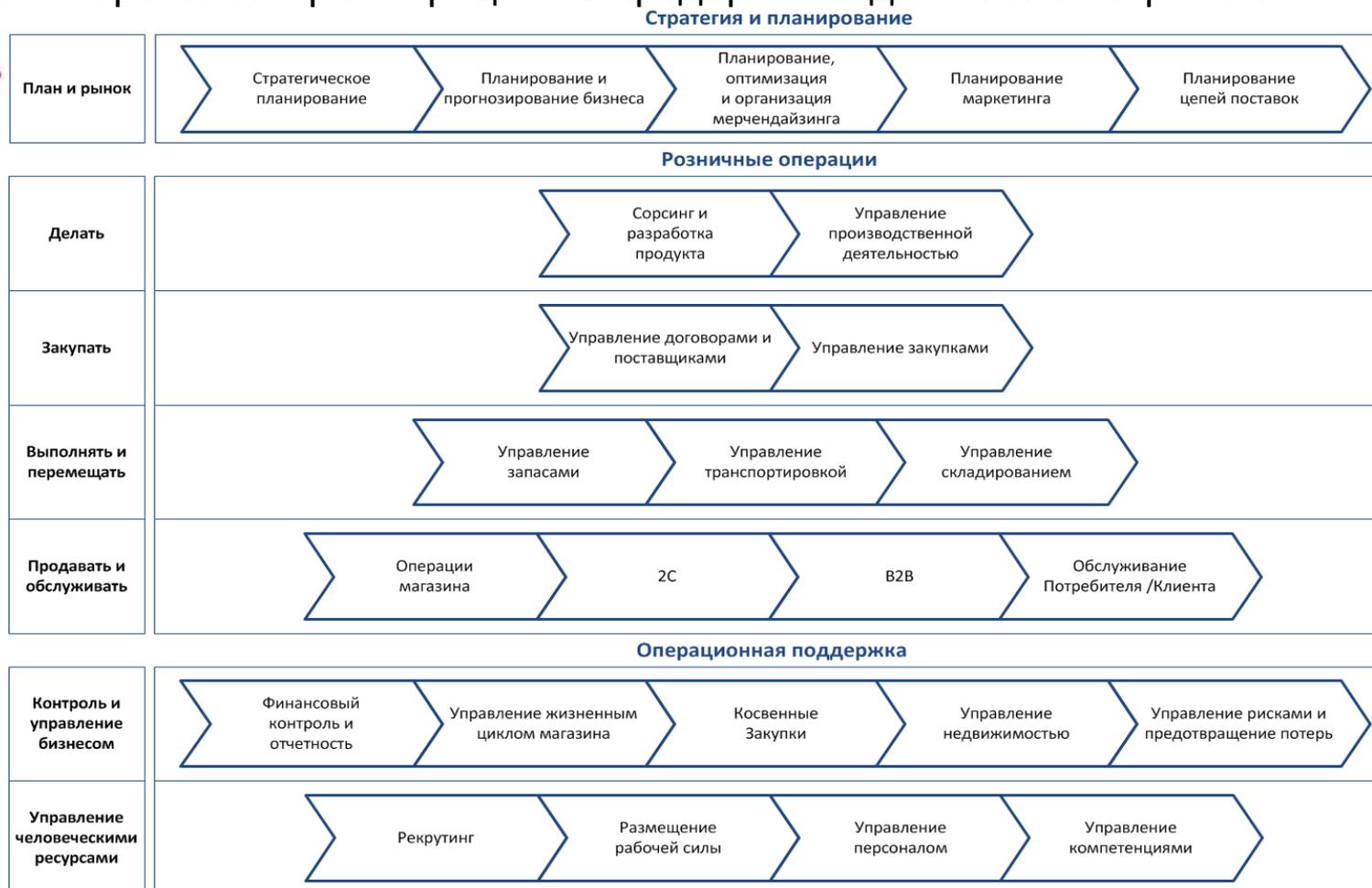
Референтные модели

Пример (1)

RETAIL REFERENCE MODEL – Референтная модель предприятий торговли

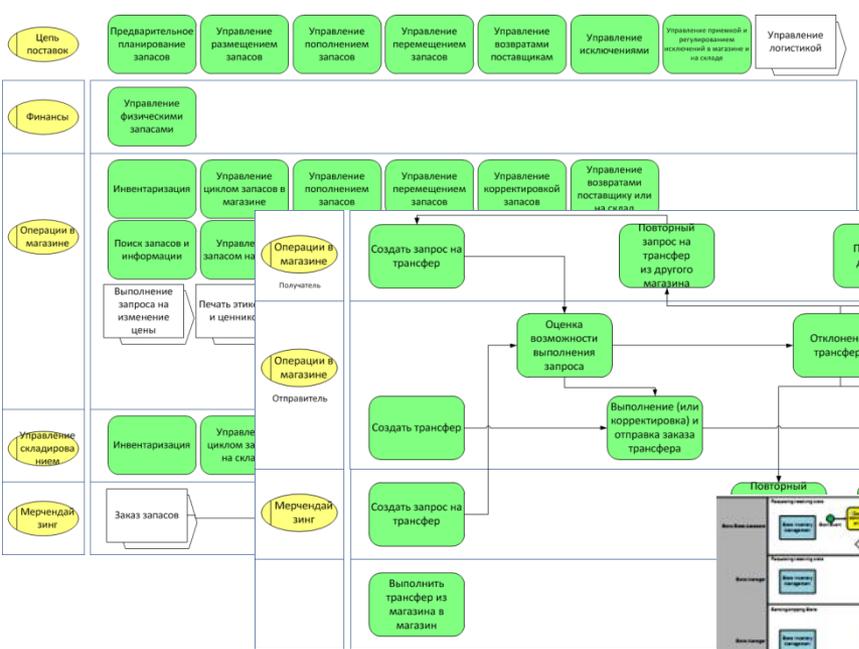
Цель: исследование и реинжиниринг процессов предприятий для снижения рисков

внедрения ИС



Референтные модели

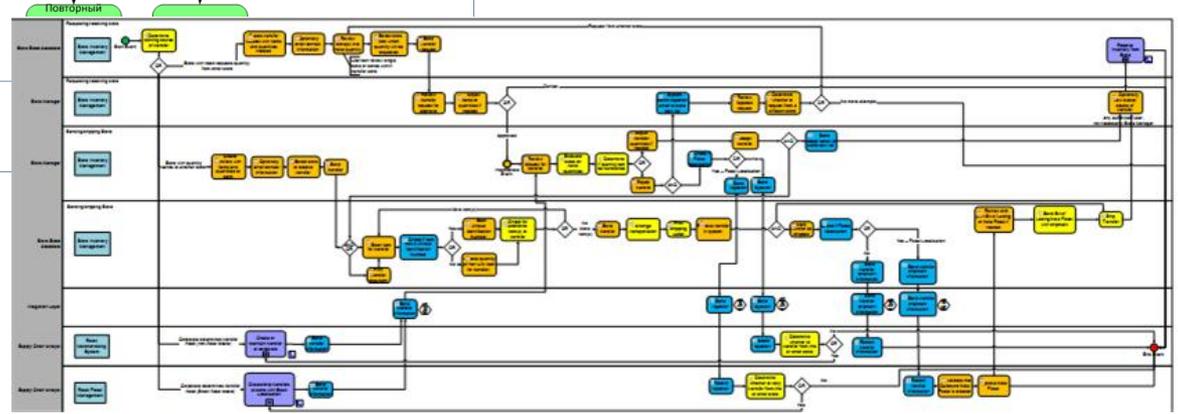
Пример (1)



Области бизнес-процессов
(концептуальное представление основных категорий бизнес-процессов)

Сквозные процессы
(концептуальное представление логики процесса)

Операции и задачи (алгоритм действий исполнителей и системы в рамках сквозного бизнес-процесса)



Референтные модели

Пример (2)

The enhanced Telecom Operations Map (eTOM) - Стандарт предприятий телекоммуникационной отрасли (операторы связи). Официально рекомендован Международным союзом электросвязи в качестве эталонной модели

Цель: исследование и реинжиниринг процессов предприятий, при подготовке планов работы с поставщиками и партнерами

4 уровня детализации процессов

Верхний (нулевой)

1. «Стратегия, инфраструктура и продукт» - весь спектр вопросов, связанных со стратегией предприятия, развитием инфраструктуры и управлением жизненным циклом продуктов (услуг)
2. «Операционные процессы» - важнейшие бизнес-процессы телекоммуникационных компаний, основой которых являются предоставление и обеспечение услуг и биллинг
3. «Управление предприятием» охватывают - общие вопросы по обеспечению деятельности компании: управление кадрами, финансами и активами, знаниями, внешними связями и др.

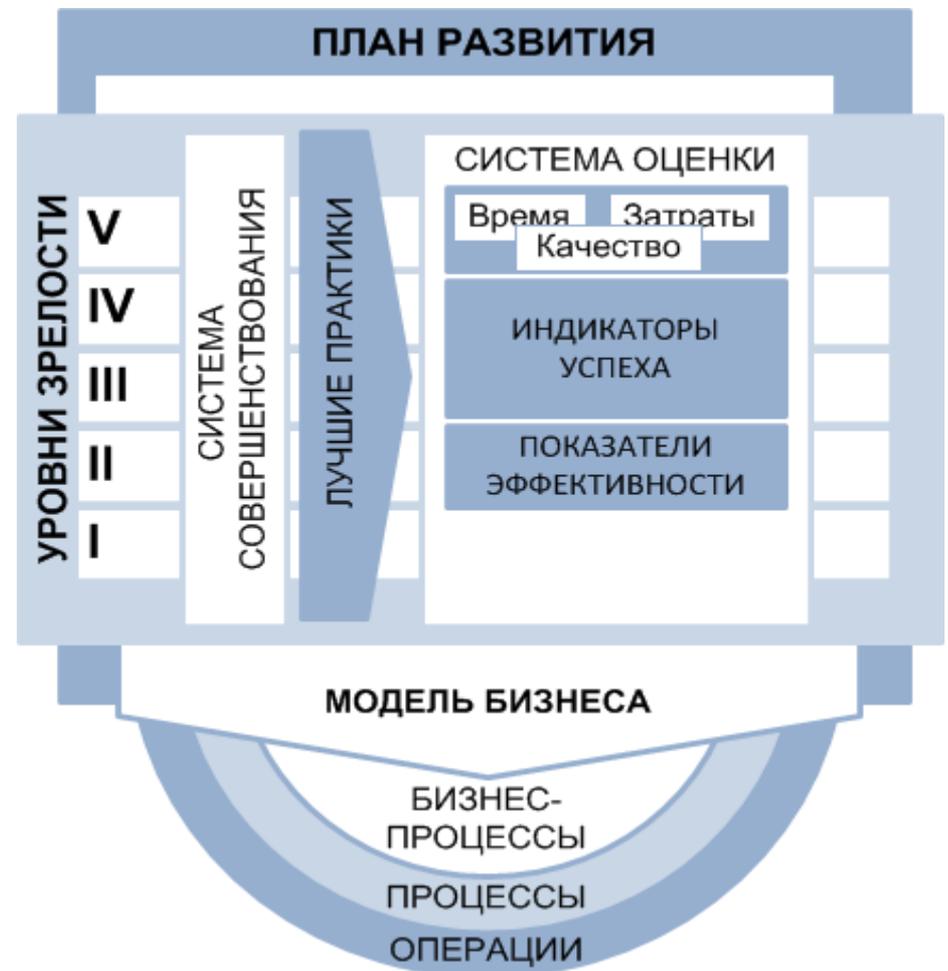


Референтные модели

Пример (3)

Logistic Maturity Model - Модель (зрелости) логистики предприятий индустрии моды

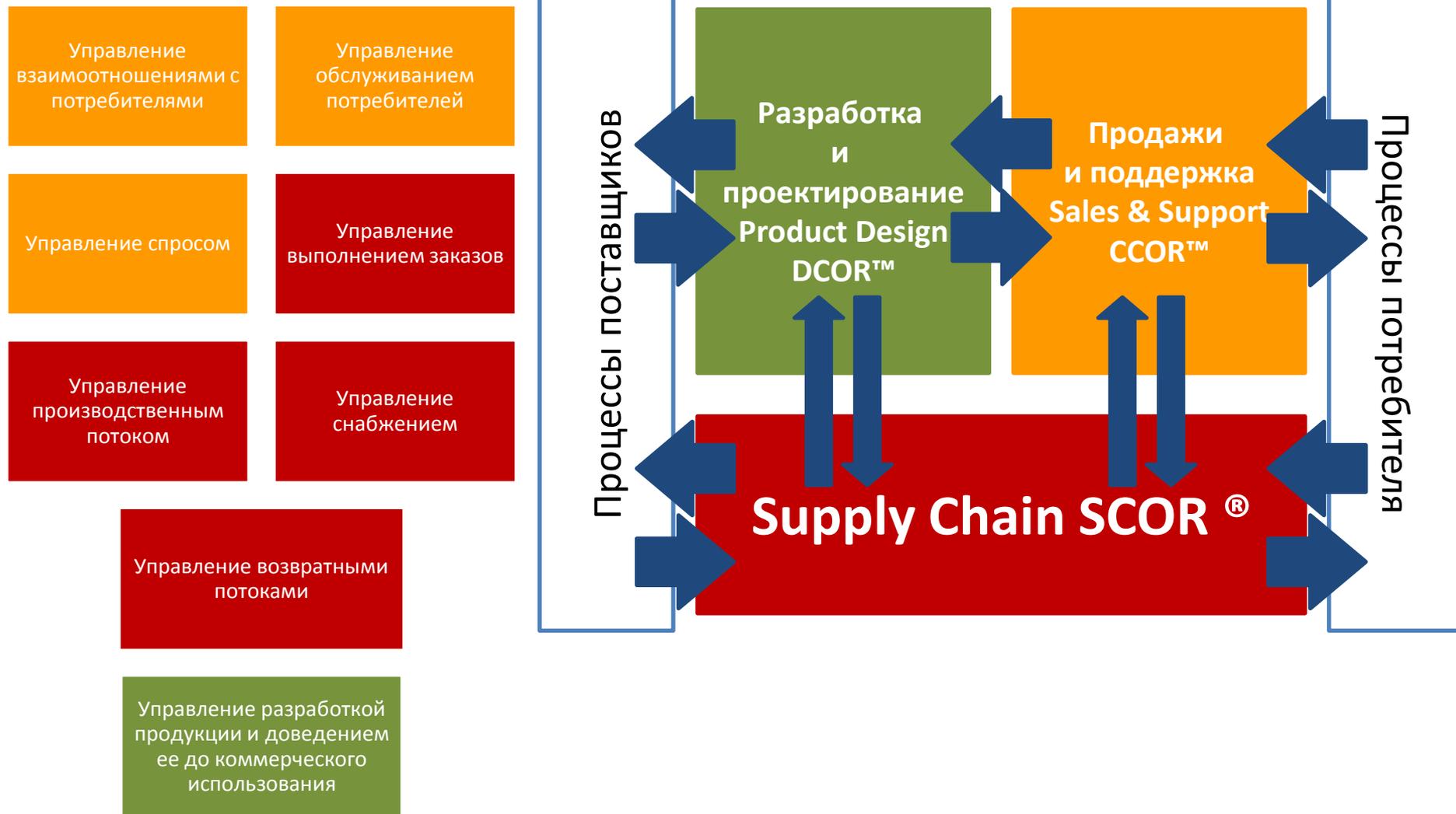
LMM	Описание
Планирование	Процессы планирования спроса
Снабжение	Процессы планирования закупок, выявление и отбор поставщиков и оперативное управление заказами на закупку
Хранение	Процессы управления запасами, потоком на/со склада, управление складированием и транспортировкой
Дистрибьюция	Процессы планирования отгрузки и управления транспортом



Референтные модели

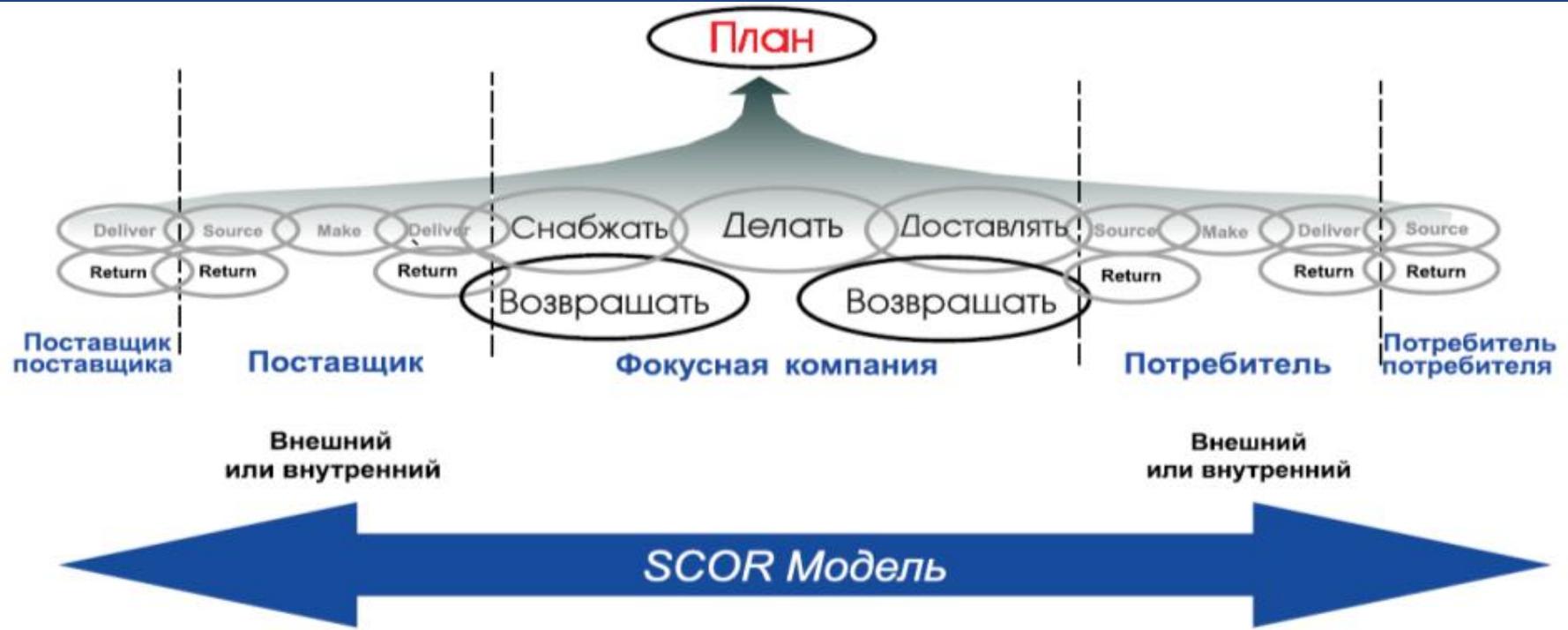
Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок

Совет по цепям поставок - The Supply-Chain Council (SCC)



Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR



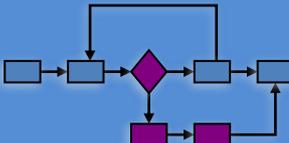
Блочный подход к проектированию цепей поставок



200 элементарных процессов
550 метрик
500 лучших практик

Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR

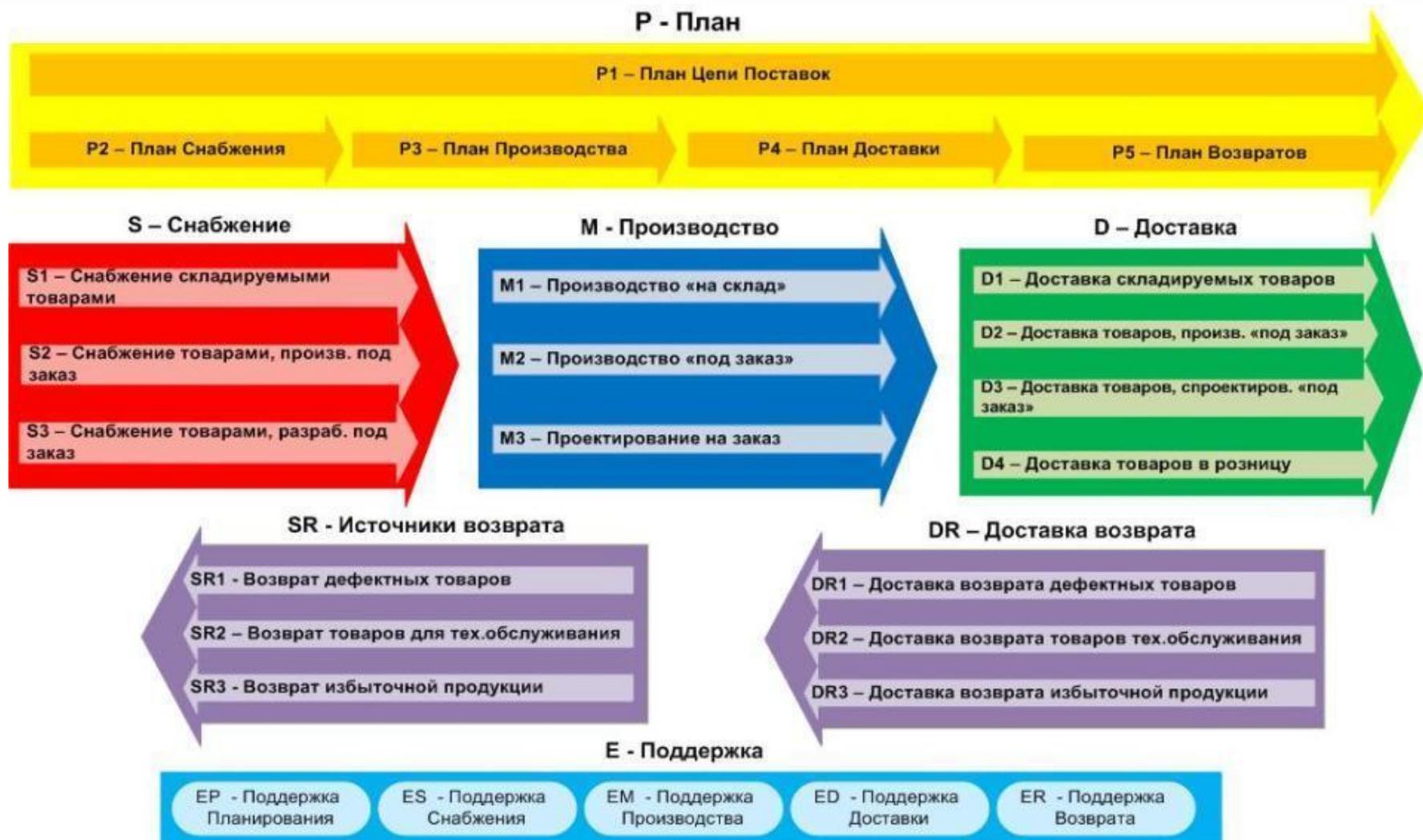
Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Возможности	Конфигурация	Процессы	Технологический процесс	Операции
				
Направления бизнеса	Комплексные процессы	Наименования задач	Алгоритмы	Транзакции звеньев
Оценка возможностей	Оценка способностей	Связи, метрики, задачи и практики	Детализация работ	Детали автоматизации
Язык модели	Язык модели	Язык модели	Специальный язык компании или отрасли	Специальный технологический язык

Стандарты SCOR

**Стандарты компании/отрасли/
межотраслевые**

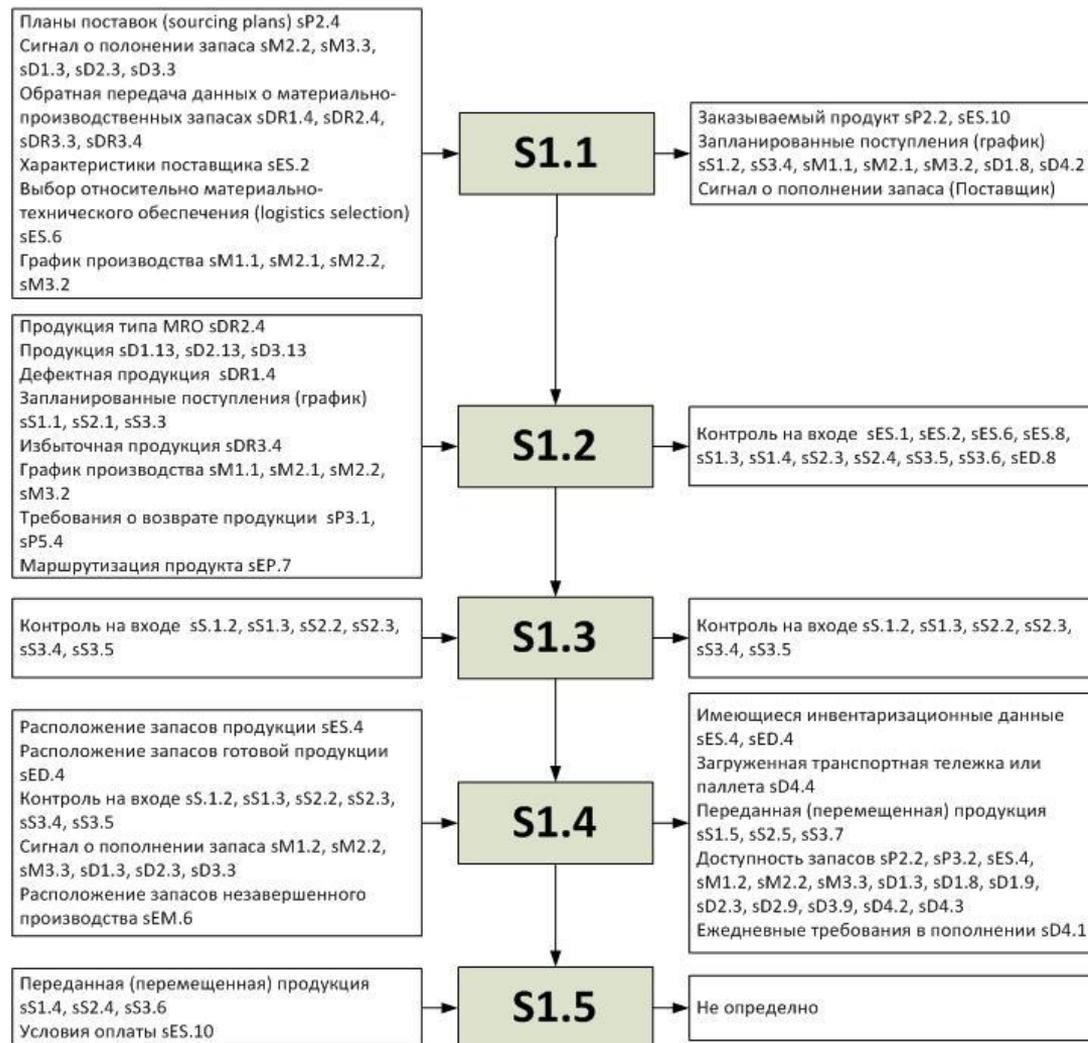
Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR



Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR



Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR

Параметры функционирования	Метрики
Надежность	% запланированных изменений в рамках времени, которое необходимо поставщику на выполнение нового заказа
Скорость отклика	Среднее время цикла на реализацию изменений, Среднее количество дней необходимое на технические доработки (изменения), Длительность цикла в графике поставок продукции, Среднее количество дней, необходимое на корректировку (изменение) графика
Маневренность	Не определено
Издержки	Издержки, связанные с планированием поставок продукции Объемы каждой партии
Активы	Не определено
Лучшие практики	Описание/Определение
Сборные поставки	Сборные поставки (поставка различных продуктов единой отправкой, если возможно)
Нерегулярные поставки продукции	Снижение необходимости в осуществлении частых поставок за счет точного определения потребности в продукции
Механические (Канбан) запросы используемые для сообщения поставщикам потребности в поставке продукции	Электронная Канбан поддержка
Поставщик управляет запасам с помощью внешних систем поставщиков с интерфейсом планирования и составления графиков	VMI соглашения позволяют поставщикам управлять (пополнять) запасом
Использование EDI транзакций позволяет сократить длительность цикла и снизить затраты	Интерфейс EDI для следующих транзакций: 830, 850, 856 и 862
Расширенные (современные) ордера на отгрузку готовой продукции позволяют улучшить синхронизацию между процессами поставки и производства	Общий заказ при поддержке внешних систем поставщиков с интерфейсом планирования и составления графиков
Соглашения о консигнационной отправке товаров (consignment) могут послужить снижению задействованных активов и времени цикла, увеличивая доступность дефицитных единиц	Управление запасами на основе консигнации

Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR

Параметры функционирования	Определение параметров	Метрики первого уровня (ПРИМЕРЫ)
Надежность поставок в цепи	Функционирование цепи поставок в части собственно поставок: логистический микс - 7R	Выполнение поставок Нормы насыщения спроса Доля безошибочных («идеальных») заказов
Отклик цепи поставок	Скорость, с которой цепь поставок доставляет продукт конечному потребителю	Время выполнения заказа
Гибкость цепи поставок	Темп, с которым цепь поставок реагирует на изменения ситуации на рынке с целью получения или сохранения конкурентных преимуществ	Время реагирования цепи Гибкость производства
Издержки цепи поставок	Издержки, связанные с операциями в цепи поставок	Себестоимость проданной продукции Общие издержки цепи Производительность с добавленной стоимостью Издержки гарантии/возврата продукции
Эффективность управления активами в цепи поставок	Эффективность организации в управлении активами, поддерживающими удовлетворение спроса. Включает управление всеми активами: оборотный капитал и основные средства	Цикл оборота денежных средств Объем запасов в днях продаж Оборачиваемость активов

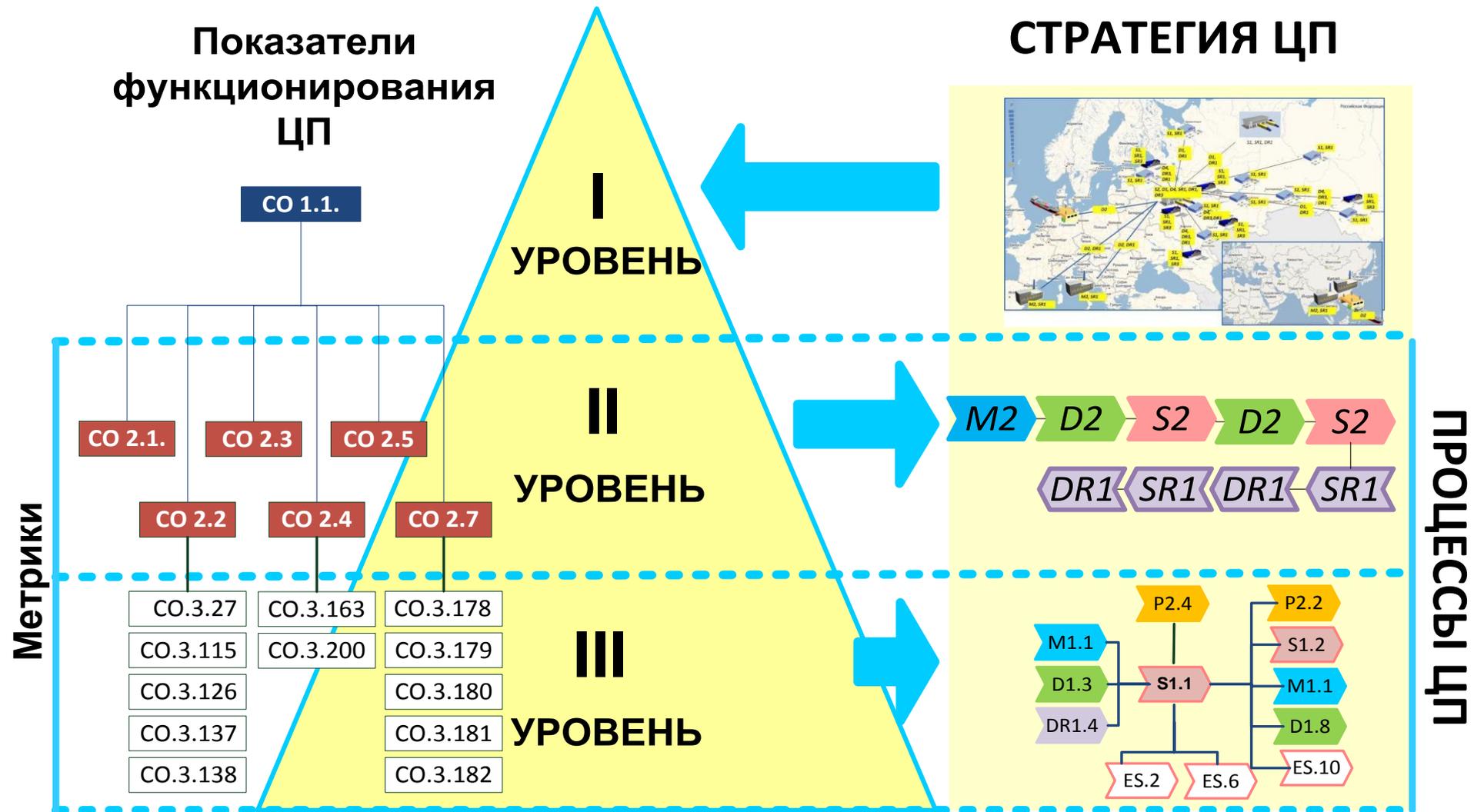
Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR

ID метрики	Название метрики	Определение метрики	Процесс
CO.3.1	% затрат на запланированную дефектную продукцию в общих затратах возврата продукции поставщикам	% затрат на запланированную дефектную продукцию в общих затратах возврата продукции поставщикам	sSR1.4: Планирование партий дефектной продукции
CO.3.2	% затрат на запланированные излишки продукции в общих затратах возврата продукции поставщикам	% затрат на запланированные излишки продукции в общих затратах возврата продукции поставщикам	sSR3.4: Планирование партий излишков
CO.3.3	% затрат на запланированную продукцию подлежащие гарантийному ремонту в общих затратах возврата продукции поставщикам	% затрат на запланированную продукцию подлежащие гарантийному ремонту в общих затратах возврата продукции поставщикам	sSR2.4: Планирование партий продукции подлежащей гарантийному ремонту
CO.3.4	% авторизованных запросов проведенных без ошибок / общее число авторизованных запросов	% авторизованных запросов проведенных без ошибок / общее число авторизованных запросов	sSR3.3: Авторизация запросов возврата излишков продукции sSR2.3: Авторизация запросов возврата продукции подлежащей гарантийному ремонту

Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR



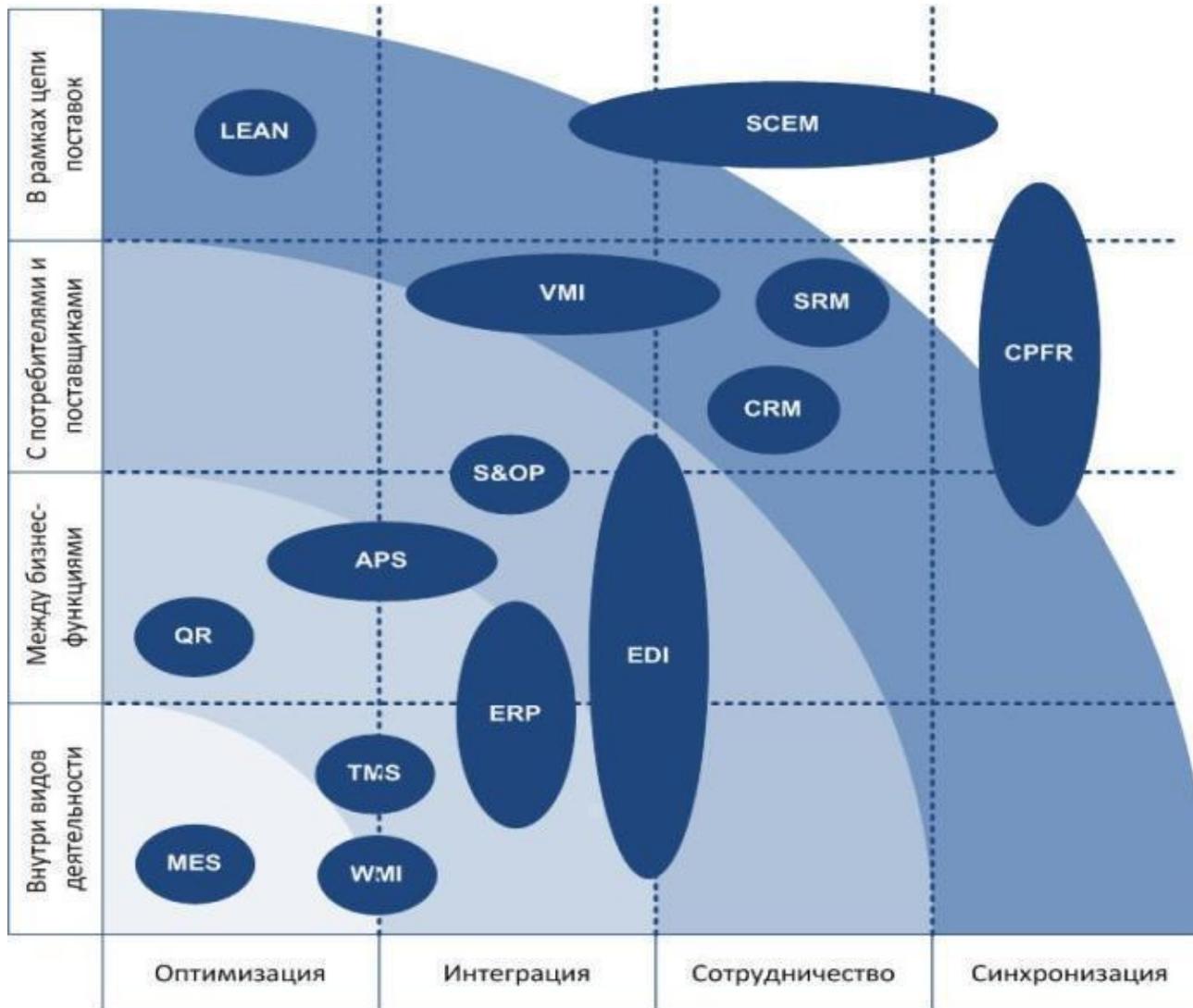
Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR

Средний/высокий уровень отдачи	Наилучшие практики <ul style="list-style-type: none">● Структурированные, повторяемые практики, оказывающие доказанное позитивное влияние на деятельность цепи поставок.● Содержат четко сформулированные цели, масштабы, процессы и процедуры● Доказана непосредственная связь с ключевыми метриками и показателями эффективности в рабочей среде● Используются многими организациями в разных отраслях	Лидирующие практики <ul style="list-style-type: none">■ Новые технологии, знания или кардинально иные способы организации процессов.■ Могут давать невероятные результаты за счет изменения условий ведения бизнеса.■ Требуют специфических знаний и технологий и поэтому не всегда просты в применении.■ Не гарантируют успеха для широкого круга компаний и отраслей
Негативный/ Низкий уровень отдачи	Общие практики <ul style="list-style-type: none">■ Исторически сложившиеся способы ведения бизнеса, определяемые компанией «по умолчанию» или случайно.■ Не могут дать компании значительного конкурентного превосходства или выигрыша по уровню издержек (если только по сравнению с неудовлетворительными практиками)	Неудовлетворительные практики <ul style="list-style-type: none">■ Способы ведения бизнеса, которые могут быть широко распространены, но при этом приводят к неэффективной работе цепей поставок, что отражается в ключевых метриках
	Низкий/Средний уровень риска	Высокий уровень риска

Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR



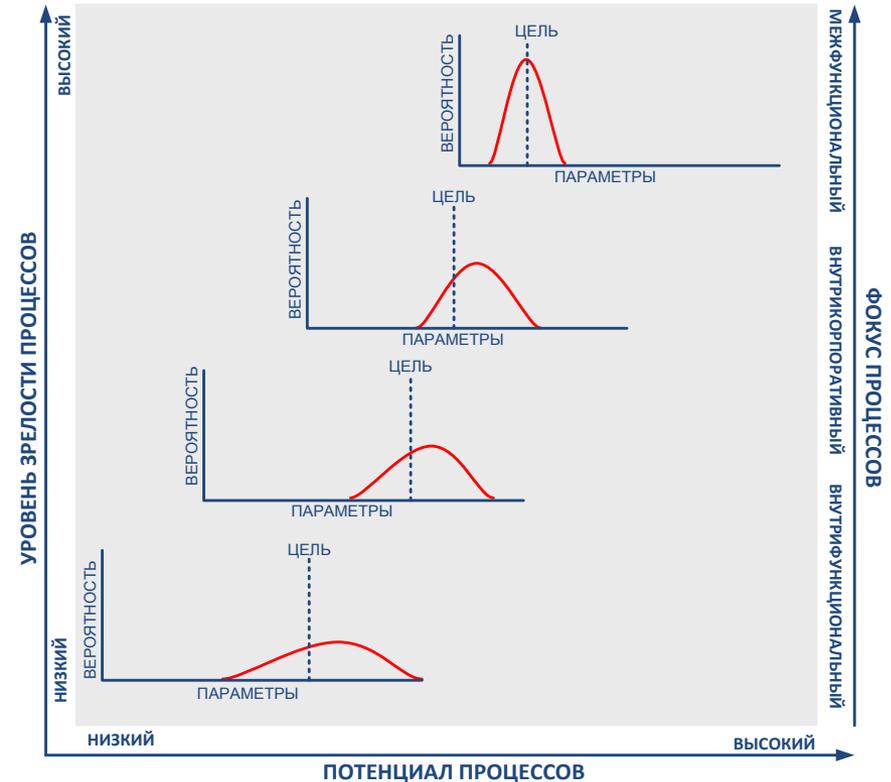
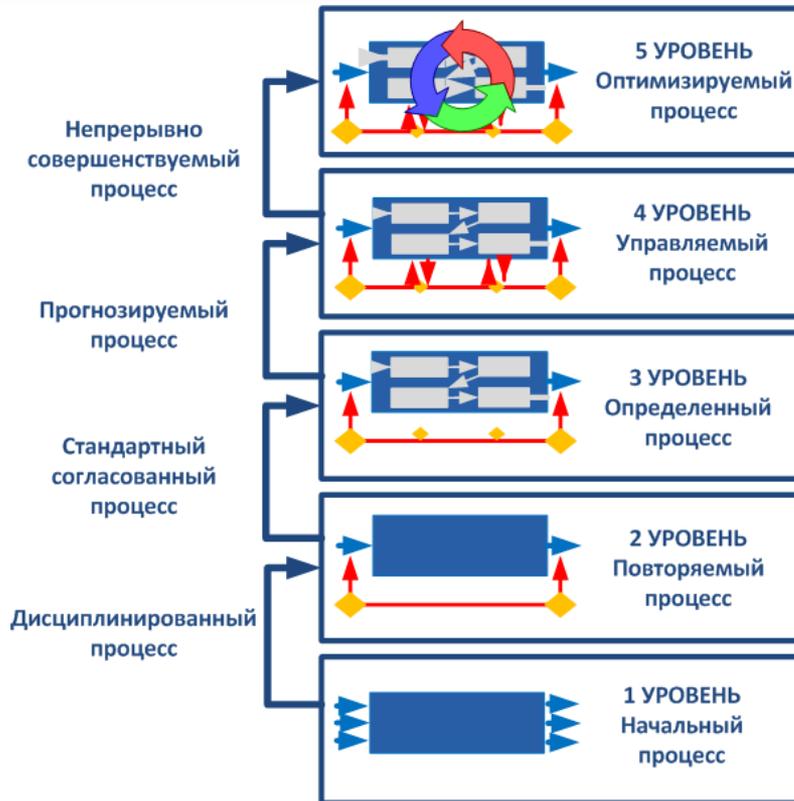
Референтные модели

Методология разработки референтной модели процессов в цепи поставок. SCOR



Адаптивность референтных моделей

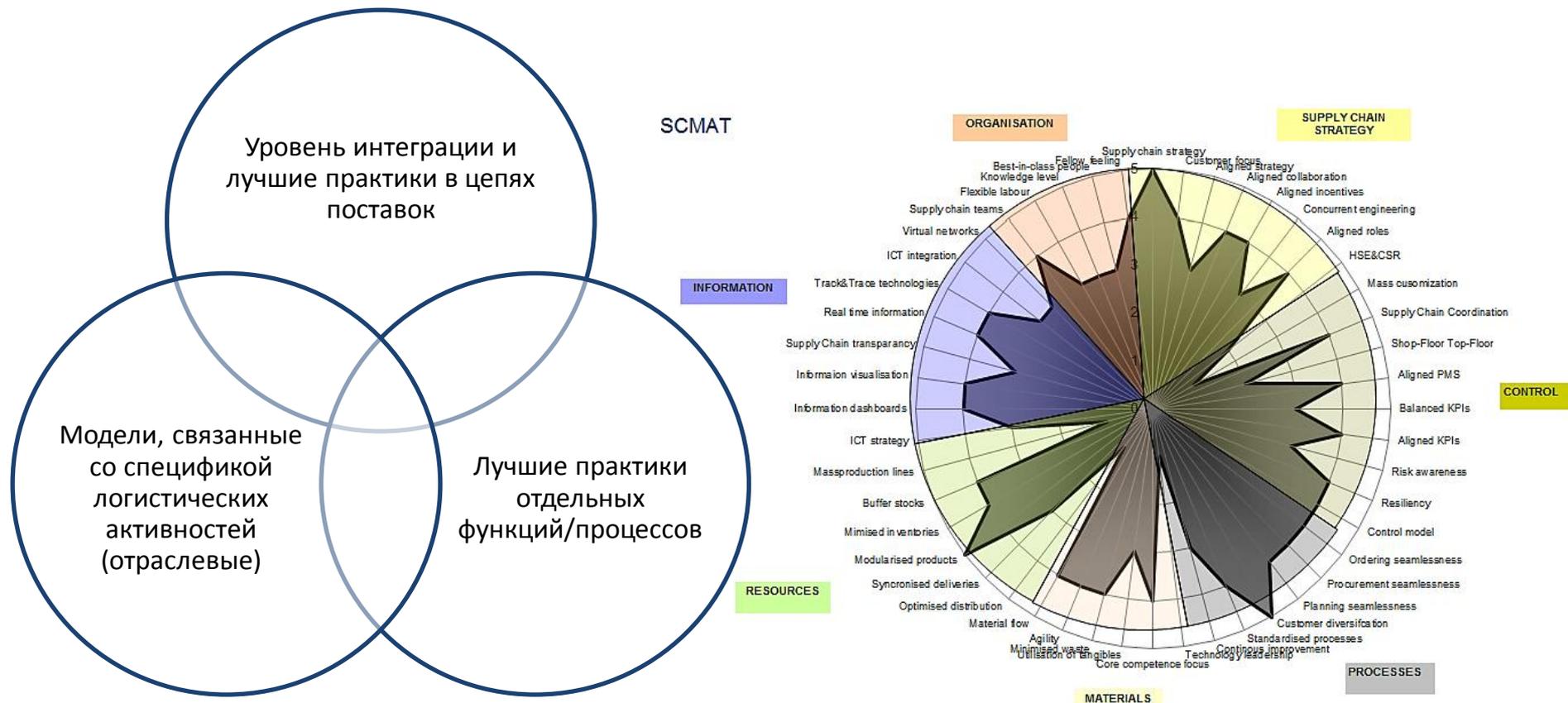
Методики оценки уровня зрелости процессов



При достижении очередного уровня зрелости повышается процессный потенциал организации (предсказуемость, определенность, стабильность, контролируемость, точность и продуктивность), что выражается в **уменьшении различий и отклонения между целевыми и фактическими результатами** процессами, улучшаются результаты процессов (сокращаются затраты, повышается производительность и качество)

Адаптивность референтных моделей

Методики оценки уровня зрелости процессов



Благодарю за внимание!