

13 июля 2018

Как сделать успешный проект по оптимизации цепей поставок

Отлаженная цепочка поставок играет немаловажную роль в крупных компаниях, поскольку обеспечивает должное функционирование целого ряда процессов. Среди них планирование, оптимизация складских запасов, осуществление своевременных поставок, обеспечение соответствия предложения спросу, сокращение затрат и даже увеличение рыночной стоимости компании в целом. Каковы нюансы проекта, и что требует дополнительного внимания при взаимодействии с клиентом и внедрении решения, оправдывающего ожидания, рассказал изданию Logistics.ru руководитель направления планирования и моделирования цепей поставок ГК «КОРУС Консалтинг» Дмитрий Красилов.

Давайте представим следующую картину: вы – специалист по оптимизации цепей поставок с хорошим бэкграундом в системном и бизнес-анализе в одной территориально распределенной российской компании. Около полугода назад руководство поставило перед вами задачу снизить логистические косты. Глубокое понимание внутренних бизнес-процессов и интуиция подсказывают вам, что некоторые текущие транспортные маршруты неоптимальны и грузовики используются неэффективно. Кроме того, у вас есть предположение, что часть логистической инфраструктуры избыточна для текущего размера бизнеса компании.



Проверим эту гипотезу с помощью специализированного инструмента оптимизационного моделирования цепей поставок LLamasoft Supply Chain Guru, который зарекомендовал себя на международном и российском рынке как передовая платформа в расчёте множества сценариев и схем товарных перевозок. Решение позволяет визуализировать цепь поставок, формулировать и количественно оценивать различные сценарии изменения структуры цепи и правил, по которым осуществляется товародвижение. Изменение некоторых маршрутов, консолидация нескольких распределительных центров (РЦ) и использование собственного транспорта вместо 3PL в некоторых регионах присутствия позволило вам успешно справиться с поставленной задачей и добиться экономии логистических затрат на 10% без снижения уровня клиентского сервиса. В абсолютных цифрах потенциальная экономия в случае внедрения рекомендаций составит несколько сотен миллионов рублей. Остается только реализовать все рекомендации на практике. И вот тут начинается самое интересное.

В наших проектах (и перед их началом) мы очень часто дискутируем с клиентами о том, как результаты оптимизационного проекта претворить в жизнь. Ведь любая модель – это определенная симплификация реальности. Поэтому мы собрали наш проектный опыт и готовы поделиться им с читателями, с тем, чтобы подобные проекты всегда приносили результат не только в красивых презентациях и информационных панелях BI-инструментов, но и в финансовых результатах компаний.

Во время подготовки и реализации проекта оптимизационного моделирования цепей поставок необходимо обратить внимание на несколько ключевых аспектов работы.

Первый вопрос, на который необходимо ответить, – готова ли цепь поставок компании к изменениям, для которых потребуется поддержка руководства цепочек или даже топ-менеджмента всей компании. И я имею в виду не только определение спонсора проекта, что, безусловно, тоже очень важный шаг. Чем глобальней изменения предстоят, тем большая вовлеченность топ-менеджмента требуется. Как минимум, они должны утвердить цели проекта и его ключевые этапы. Также необходимо подтвердить возможность участия в регулярных встречах управляющего комитета, где будут обсуждаться статус и открытые вопросы, требующие их внимания. Стоит отметить, что во время проекта по оптимизационному моделированию участие спонсора проекта во встречах управляющего комитета также очень полезно и необходимо, поскольку зачастую оптимизационная модель содержит перечень бизнес-предпосылок, сильно влияющих на логику принимаемых инструментом решений. И эти бизнес-предпосылки часто необходимо обсуждать и утверждать на уровне руководства цепей поставок.

Каждый раз, когда занимаемся проектом, неизбежно сталкиваемся с необходимостью поиска компромиссов, что является важным условием успеху всех работ по оптимизации. Например, модель может рекомендовать повысить страховые запасы на одном РЦ, но это повлечет за собой общее снижения общего уровня страховых запасов в цепочке. И если у руководителя этого РЦ есть KPI на минимизацию страховых запасов (а он, как правило, именно так и сформулирован), вам потребуется приложить усилия по поиску выхода из сложившейся ситуации и точно обсуждать способы изменения требований к ключевым показателям эффективности этого руководителя. Поэтому и спонсор проекта, и все основные участники должны

понимать важность поиска компромиссов и умения договориться.

Второй важный момент – это формирование реалистичных ожиданий от проекта, особенно у спонсора. В зависимости от задачи первые результаты могут появиться только через несколько месяцев (как в случае открытия или закрытия РЦ), и экономика подобных действий может по началу быть совсем не той, которая ожидалась на старте. Поэтому важно быть в постоянном контакте со спонсором и объяснять ему, почему проект пока не приносит ожидаемых результатов и почему часть цепочек прямо сейчас работает хуже, чем до внедрения изменений.

Третий значимый фактор для успешной реализации – наличие необходимых ресурсов, и это касается не только финансирования проекта. Важна готовность данных. Поскольку проекты по оптимизационному моделированию требуют сбора большого объема данных – транзакционных и нормативно-справочных – вероятнее всего, во время проекта по моделированию вы уже собрали большую часть из них. Однако для эффективного внедрения рекомендованных моделью изменений необходимо продумать механизм автоматизированных (а лучше – автоматических) сбора и очистки данных. Иногда мы сталкиваемся с тем, что проект по оптимизационному моделированию на время останавливается, поскольку требуется провести доработку учетных систем для обеспечения наличия в них необходимых справочников.

Персонал является не менее значимым ресурсом для проекта. В самом начале я упомянул пример, где вам необходимо консолидировать складские мощности и начать использовать свой собственный транспорт вместо

транспорта логистического партнера. Даже принимая во внимание, что это сравнительно небольшие изменения цепи поставок по сравнению с полной перестройкой логистики компании, эти изменения требуют участия людей. Некоторым сотрудникам придется сменить места работы, кое-где потребуется набрать дополнительный персонал, а где-то – сократить его. И каждая такая задача влечет за собой дополнительные затраты и необходимость включения в проектную команду коллег из департамента HR.

Еще одним важным аспектом, на который необходимо обратить внимание, – это создание плана коммуникаций. Старт проекта по внедрению изменений в цепочки поставок станет новостью (скорее всего, неприятной) для подавляющего большинства людей в компании, которые фактически организуют операции в цепи поставок. В зависимости от количества изменений вы можете столкнуться с довольно жестким сопротивлением. Эффективное информирование, начиная с самых ранних стадий проекта, позволит избежать большого количества проблем и снизить уровень сопротивления. Коллегам требуется знать не только, что вы делаете, но и почему. Иногда в план коммуникаций необходимо включить и клиентов вашей компании, поскольку изменения могут оказывать влияние на уровень сервиса, и своевременное информирование о них может помочь уменьшить риск возникновения каких-либо недоразумений и ущерба отношениям.

Проект по оптимизации цепей поставок требует особых навыков на стыке в области исследования операций и знаний специфики бизнеса. Подавляющее большинство проектов, в которых участвовала наша команда, приносили весьма значительные результаты. Конечно, мы всегда держим в голове, что это рекомендации и для получения реальной экономии их требуется

претворить в жизнь. Наш и международный опыт LLamasoft даёт полные основания утверждать, что следование приведенным выше правилам поможет добиться максимального результата.

Источник: Logistics.ru

