



Валентина Дыбская
д.э.н., профессор,
руководитель Школы логистики,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Москва



Мargarита Постернакова
аспирант кафедры логистики,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Москва

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАКАЗОВ ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ

Часть I

АННОТАЦИЯ. В статье представлены два основных подхода при реализации выполнения заказов клиентов: функциональный, рассматривающий управление заказами как функцию логистики, и процессный, где выполнение заказа рассматривается как ключевой бизнес-процесс в управлении цепями поставок. Для управления заказами рассмотрены типичные проблемы выполнения основных этапов и ключевые показатели оценки эффективности процесса управления заказами. В рамках процессного подхода проведено распределение ответственности между звеньями цепи поставок на стратегическом и операционном уровнях процесса выполнения заказов клиентов. Выделены этапы процесса выполнения заказов клиентов и механизмы координации, дан сравнительный анализ различных подходов к оценке эффективности их реализации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Логистика, управление заказами клиентов, функциональный подход, управление цепями поставок, выполнение заказа, процессный подход.

ANNOTATION. In the article authors compare two fundamental approaches to order fulfillment. First one is traditional functional approach where «order management» is a logistics function. On the other hand, process centric approach considers «order fulfillment» like key business process in supply chain management. Researchers investigate typical problems in core steps of order fulfillment process and its key performance indicators. In the context of process centric approach authors suggest allocation of responsibility between main supply chain agents on strategic and operational level of «order fulfillment» process. Moreover, researchers identify coordination mechanisms on the main steps of analyzed process. In addition, they give comparative analysis of different approaches to efficiency evaluation of order fulfillment process.

KEY WORDS. Logistics, order management, functional approach, supply chain management, order fulfillment, process centric approach.

Цель логистики любой компании при обслуживании клиентов – сокращение времени полного цикла заказа. Кто минимизирует время выполнения заказа, получает конкурентные преимущества.

Полный цикл заказа – временное отображение реализации функции управления заказами, осуществление которой начинается с планирования. Планирование заказов для компаний будет отличаться в зависимости от видов ее деятельности и уровня принятия стратегического или оперативного решения.

На стратегическом уровне планирования компании нужно определиться с ассортиментным перечнем товара, учитывая его востребованность на рынке, включая принятую ценовую политику, и планированием объемов продаж. Для производственных компаний этап планирования заказа – исходная составляющая при оп-

ределении портфеля выпускаемой продукции и объемов выпуска, для торговых компаний – основа при осуществлении закупки. Планирование заказов на стратегическом уровне относится к деятельности маркетинга.

Для реализации следующих этапов управления заказами: передачи и обработки заявок на стратегическом уровне определяют способы передачи заказов от основных типов клиентов и выбирают рациональную информационную систему, которая обеспечит передачу и обработку за-

казов в минимальные сроки. Особое внимание следует акцентировать на клиентах, с которыми возможны не просто долгосрочные отношения, но и стратегическое партнерство. Здесь же прописывается алгоритм передачи заказа и его обработки для исполнения на оперативном уровне для основных типов клиентской базы. Как правило, данный этап реализуют службы маркетинга, продаж и служба информационной поддержки.

Перечисленные этапы являются залогом успешного выполнения заказов, чья реализация теперь целиком будет зависеть от логистики. Процедуру выполнения заказа относят к операционному уровню, но на ее деятельность влияют стратегические решения, принятые в рамках реализации других функций логистики: управления распределением, складирования, транспортировки, логистического сервиса при обслуживании клиентов, управления запасами и возвратными потоками. Существует два основных подхода реализации выполнения заказа:

- 1) традиционный функциональный рассматривает управление заказами как функцию логистики;
- 2) процессный рассматривает выполнение заказа как ключевой бизнес-процесс в управлении цепями поставок.

Функциональный подход наиболее распространен при решении большинства логистических задач в практике отечественных компаний. Компании, осуществляющие управление цепями поставок, применяют процессное управление, а выполнение заказа клиентам рассматривают как основной бизнес-процесс. Процессный подход используют в рамках двух наиболее популярных моделей:

- в модели всемирного форума по цепям поставок (модель GSCF);
- в референтной модели операций в цепях поставок (модель SCOR).

Вторая модель рассматривает внутрифирменные связи исключительно через информационный обмен, в то время как модель GSMF ориентирована на межфункциональную интеграцию в рамках всей организации [4, с. 22], а межорганизационные связи рассматривает исключительно как транзакции, а не управление взаимоотношениями. Таким образом, координация, которая представляет регулирование связей между частями (звеньями) внутри целого (системы), не может быть реализована в полной мере в рамках модели SCOR.

Следует уточнить еще один момент, связанный с терминологией. При использовании функционального подхода мы оперируем понятием «управление заказами клиентов» как одной из основных функций логистики распределения, в то время как в процессном подходе, в частности в модели GSCF, выполнение заказов клиентов применяют как ключевой бизнес-процесс. А.Б. Виноградов [1] отмечает, что, несмотря на схожие мнения различных специалистов в отношении цели анализируемого процесса, существуют расхождения относительно его названия. Некоторые авторы используют термин «управление заказами» [7, с. 347], тогда как другие ученые оперируют понятием «выполнение заказов» [7, с. 64]. Управление заказами, в частности, включает этап их планирования, в ходе которого определяют существенные требования к времени подачи заявок клиентами [7, с. 348–349]. Однако управленческая деятельность не подразумевает непосредственного выполнения заказов. Еще Фредерик Тейлор в начале прошлого века планирование и контроль работы отделил от ее выполнения [10]. Получается, наиболее точным термином, обозначающим исследуемый процесс, является «управление заказами и их выполнение». Тем не менее при использовании модели GSCF можно обойтись без такого сложного названия, поскольку все выделенные в ней процессы имеют два уровня рассмотрения и анализа. На первом уровне происходит планирование процесса, на втором – выполнение. Отсюда следует: несмотря на сложившееся употребление термина «выполнение заказов» (Order fulfillment – OF), разработчики модели не забывают о планировании данного процесса и уделяют внимание его организации и контролю. Подводя итог, можно констатировать, что при использовании функционального подхода, когда мы выделяем основные функции логистики, целесообразно оперировать понятием «управление заказами» как функцией логистики распределения. Процессный подход, применяемый при управлении цепями поставок, подразумевает использование термина «выполнение заказов» как ключевого бизнес-процесса модели GSCF.

Выполнение полного цикла заказа при реализации функции «управление заказами» требует тесного взаимодействия логистики с отделами маркетинга, продаж, финансов и бухгалтерии. Межфункциональный характер процесса обуславливает его сложность,

так как достижение конечных результатов (по качеству, времени и издержкам на его реализацию) напрямую зависит от слаженности работы упомянутых подразделений компании. Управляя заказами, нельзя прибегать к стандартному подходу для обеспечения координации выполнения функции, так как очень трудно определить одного ответственного исполнителя или службу. Более приемлемым вариантом координации в этом случае является поэтапная согласованность (слаженность) действий отделов.

Оценивая организацию выполнения цикла заказа, следует определить систему критериев – их выбор и приоритетность относительно друг друга должны быть согласованы с задачами, стоящими перед логистикой с учетом требований клиентов и принятой политикой обслуживания. Один из ключевых показателей эффективности – длительность полного цикла заказа. При управлении заказами самой актуальной задачей логистики по-прежнему остается сокращение времени полного цикла заказа, и чем выше конкуренция на рынке, тем более значимо решение этой задачи. Те, кто минимизирует время выполнения заказа, получают конкурентные преимущества. Только хорошо отлаженная организация процесса выполнения заказа, включая каждую операцию, обеспечивает быструю реакцию на спрос клиентов. И наоборот, неспособность процессов логистики качественно и быстро покрыть потребности клиентов, может привести к невыполнению заказа (созданию дефицита у клиентов или увеличению товарных запасов, потере доверия клиентов. На Западе даже появилось понятие «конкуренция, основанная на управлении временем выполнения заказа». Управление временем сравнивают с тремя параметрами конкуренции, включающими [6]:

- время от начала разработки товара до его выхода на рынок (создание товара и услуги);
- время на обслуживание (получение заказа и его доставку);
- время на реагирование (модификацию конечного продукта).

Среди преимуществ от сокращения времени прохождения заказа в цепи поставки логистической системы выделяют:

- однократное высвобождение капитала;
- постоянные преимущества от сокращения издержек на финансирование более короткого цикла;

Таблица 1.

Основные показатели оценки эффективности процесса планирования и выполнения заказов клиентов

Атрибуты функционирования логистики	Определение	Основные показатели KPI
Надежность доставки в цепи поставок	Соблюдение всех правил логистического микса: нужный товар в нужное место и время, в нужном количестве и качестве, в требуемом состоянии и упаковке и с правильно оформленными сопроводительными документами	Выполнение графиков доставки заказа клиенту
		Удовлетворение клиента с позиции совершенного заказа
Быстрота реакции цепи поставок	Скорость доставки товаров потребителям при изменении спроса клиента и возврате товара	Удовлетворенность претензий клиентов
		Длительность планирования заказа при изменении спроса
		Длительность выполнения заказа при изменении заявки
		Суммарная длительность полного цикла заказа при изменении заказа
Производительность логистической инфраструктуры	Способность элементов логистической инфраструктуры обеспечивать потребности клиентов и конкурентные преимущества в установленный период времени	Время исполнения заказа при возврате товара
		Производительность складского (подъемно-транспортного и технологического) оборудования при выполнении заказа за период времени
		Число циклов поставки транспортным средством за период времени
Затраты в цепи поставок	Затраты, связанные с логистическими операциями в цепи поставок	Пропускная способность информационной системы при передаче и обработке заказа
		Затраты на планирование заказа клиента и его отдельных этапов
		Затраты на выполнение заказа клиента и его отдельных этапов
Эффективность управления логистическими активами	Эффективность логистики в управлении активами для удовлетворения спроса	Доля затрат, связанных с выполнением заказов, в общих логистических затратах
		Усредненное время на подготовку заказа (усредненного заказа) на складе
		Усредненное время на поставку одного заказа
		Уровень товарных запасов на обеспечение заказов клиентов
		Время логистической составляющей выполнения заказа клиента

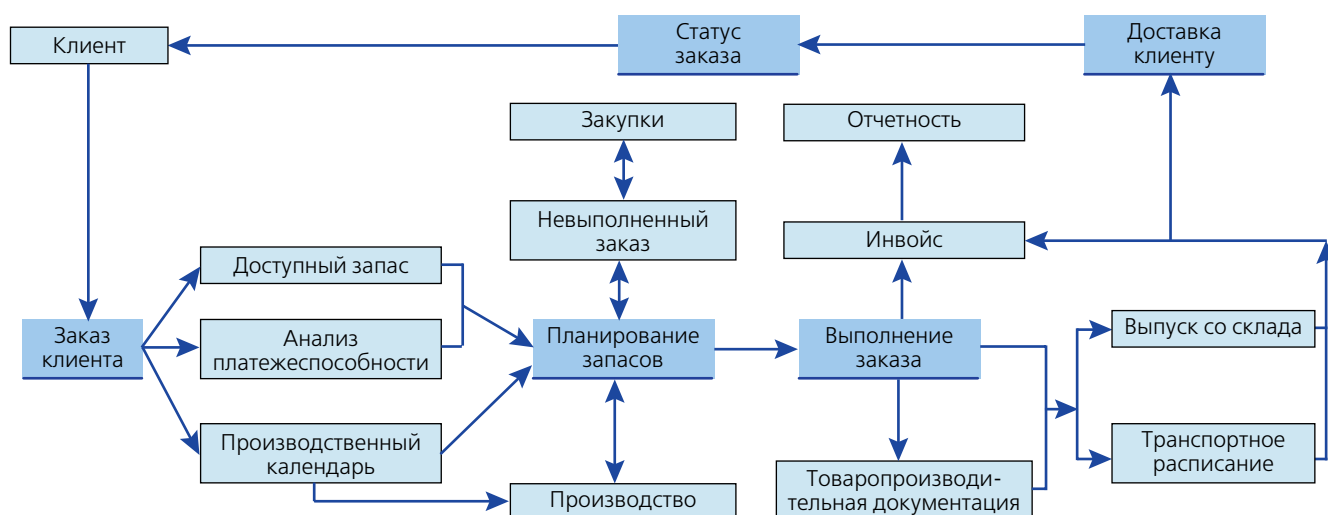


Рисунок 1. Движение заказа клиента внутри компании-поставщика

- быстрое реагирование, а следовательно, более высокий уровень обслуживания;
- большую защищенность от нестабильности рынка;
- большую гибкость в удовлетворении конкретных требований клиента.

Показатель времени полного цикла заказа зависит от оперативности исполнения всех операций, входящих в этапы управления заказами, однако наибольшее влияние на этот пока-

затель оказывает именно логистика, так как львиная доля операций по количеству и времени связана с исполнением последних двух этапов. Сокращение времени исполнения логистической составляющей в управлении заказами приводит к выигрышу во времени полного цикла и сокращению затрат. Благодаря этому существует возможность определения скорости и гибкости реакции компании на изменения внешней среды. Чаще всего именно складские опе-

рации, относящиеся к логистической составляющей цикла заказа, являются значительным резервом сокращения времени выполнения заказа. Рациональная организация выполнения операций грузопереработки представляет собой потенциальный источник сокращения суммарной длительности процесса выполнения заказа клиента на складе. В то же время необходимо учитывать и вторую логистическую составляющую цикла заказа, связанную с его поставкой. На увеличение продол-

Таблица 2.

Типичные проблемы основных этапов управления заказами

Этап цикла заказа	Проблемы в процессе планирования и выполнения заказа, продиктованные различными факторами		
	торговая компания	внутренний клиент	заказ типовой
Планирование заказа	Компания благодаря своей близости к клиенту в цепи поставок обладает реальными данными о спросе на конкретный товар, выраженном в его размере продаж. Предполагается, что точность планирования, основанного на подобной статистике, должна быть высока. Но так как компания не является производителем товара и зависима от внешних факторов в виде действий поставщика, подобные планы зачастую остаются нереализованными и представляют значительный разрыв относительно фактических объемов поставок в будущем периоде	Так как внутренним клиентом для торговой компании выступает конкретная точка продаж (далее магазин, торговый центр) необходимо согласовать фактическую потребность внешних клиентов и транслируемую в виде заказов потребность торговых центров для исключения создания избыточных/неликвидных товарных запасов	Планирование данных заказов связано с трудностями в области обеспечения межфункциональной и организационной координации по согласованию его условий и процедуры выполнения. Планирование в данном случае связано не только с определением графика приема заявок, но и с вопросами стратегического уровня: ассортимента, цены, сроков, показателей сервиса, канала распределения
Передача заявки клиента	Высокая интенсивность и объем заявок вследствие большого числа торговых точек, особенно присущего компаниям сетевой торговли, создают риск утери информации при ее передаче		Передача заказа обычно производится в сжатые, четко установленные сроки
Обработка заказа	Высокая интенсивность и объем заявок вследствие большого числа торговых точек, особенно присущего компаниям сетевой торговли, влекут за собой значительные трудозатраты на их обработку		Обычно связана с дополнительными критериями проверки (например, соблюдения особой цены для данного заказа) и особенностей оформления при бухгалтерском учете
Подбор и комплектация заказа	Широкая номенклатура ассортиментных позиций и комплектация на уровне штуки требуют значительных логистических затрат в области складирования и грузопереработки и, следовательно, доли данных издержек в конечной стоимости товара	Подготовка заказа на этапе комплектации должна быть осуществлена с точки зрения возможности дальнейшей выкладки товара на полку в торговом зале	Процесс грузопереработки усложняется частой необходимостью обеспечения особого типа маркировки и упаковки товара в отличие от регулярных заказов
Поставка заказа	Широкая география распределения вследствие современных тенденций рынка сетевой торговли, неполная загрузка транспортных средств (LTL – lesstruckload), высокая частота отправок для обеспечения высокого уровня обслуживания требуют значительных логистических затрат в области транспортировки, и, следовательно, доли данных издержек в конечной стоимости товара	Поскольку клиентом выступает магазин торговой компании, процесс выполнения заказа не заканчивается на моменте передачи товара на складе, как в случае внешнего клиента. Важной процедурой на данном этапе является технологический процесс размещения и пополнения товара на полке [12, с. 5], который в случае неэффективной реализации может занимать от 2/3 рабочего времени сотрудников и являться основной причиной отсутствия запаса на полке как следствие снижения уровня логистического обслуживания	Данный тип заказа часто требует жесткого соблюдения сроков поставки

«Выполнение полного цикла заказа при реализации функции «управление заказами» требует тесного взаимодействия логистики с отделами маркетинга, продаж, финансов и бухгалтерии.

жительности этого этапа влияет сеть распределения компании-поставщика, в частности длина цепи поставок, т.е. расстояние от склада, обеспечивающего снабжение до клиента.

В поиске путей по снижению длительности цикла заказа многие компании перестают замечать, какими средствами достигается поставленная задача, воздвигнутая в ранг самоцели. Так, на этапах приближения к значениям лучших практик на рынке интенсивность роста логистических затрат превышает интенсивность падения выбранного показателя [8].

Вследствие этого важно рассматривать достижение необходимой длительности цикла заказа в совместной динамике с другими KPI, обращаясь к подходу сбалансированной системы показателей [9]. Возможные атрибуты оценки процесса планирования и выполнения заказа представлены в табл. 1.

Выполнение основных этапов управления заказами требует тесного взаимодействия как на межфункциональном уровне (рисунок), так и на межорганизационном. Для межфункционального взаимодействия при выполнении заказов клиентов характерно наибольшее количество конфликтных и иных проблемных ситуаций по сравнению с любыми другими процессами, осуществляемыми несколькими службами [2, с. 32]. Объектами проблемных ситуаций могут быть параметры заказа клиента, передаваемые от службы продаж логистике, качество комплектации заказа на складе (брак, пересортица или недостача), сроки отгрузки товара клиенту, качество и своевременность доставки. Много проблем межфункционального взаимодействия связано со сбоями информационного обмена между службами (отсутствием информации, ее несвоевременностью или неточностью) [2, с. 33–34].

Одна из наиболее распространенных причин возникновения подобных ситуаций между службами при реализации сквозных процессов состоит в нерациональном распределении функций (полном отсутствии ответственных за какие-то участки работы или весь процесс, дублировании

полномочий, наделении функциями подразделений, которые преследуют собственные локальные цели, противоречащие задачам организации). Зачастую компании не уделяют должного внимания планированию процесса выполнения заказов клиентов и согласованию его параметров с имеющимися ресурсами, включая логистические активы. Последствиями проблем отсутствия межфункционального взаимодействия при выполнении заказов могут служить снижение уровня качества обслуживания клиентов и неудовлетворенность последних, негативным образом сказывающаяся на величине выручки и прибыли компании-поставщика [1].

Возможный эффект от установления тесного сотрудничества между контрагентами цепи поставок на процесс планирования и выполнения заказов представлен в табл. 2.

С переходом к управлению цепями поставок в компаниях, как правило, изменяется и подход к реализации выполнения заказа: функциональный подход «управление заказом» уступает место процессному управлению, делающему ставку на ключевые бизнес-процессы, одним из которых становится выполнение заказа.

При процессном управлении чаще всего используют модель GSCF (Global Supply Chain Forum), которая подробно представлена в работе Д. Ламберта и Дж. Стока [4]. Авторы рассматривают управление цепями поставок как интегрирование ключевых бизнес-процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц [3, с. 51]. Они подчеркивают, что управление цепями поставок состоит из восьми ключевых, неразрывно связанных между собой бизнес-процессов, которые красной нитью проходят через деятельность практически любой компании и ее цепи поставок [5, с. 89]. Среди основных бизнес-процессов они выделяют и выполнение заказов потребителей, которое охватывает все действия – от определения требо-

ваний клиентов, проектирования логистической сети до непосредственно выполнения заказов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Виноградов А.Б. Межфункциональная координация в процессе выполнения заказов // Прикладная логистика. – 2011. – № 11. – С. 22–35.
2. Виноградов А.Б., Волик О.Я. Актуальность проблем межфункционального взаимодействия для компаний, работающих на российском рынке // Логистика и управление цепями поставок. – 2011. – № 4. – С. 27–43.
3. Виноградов А.Б. Взаимосвязь межорганизационных и межфункциональных конфликтов в сфере логистики, а также способы их совместного разрешения // Логистика сегодня. – 2004. – № 1. – С. 27–35.
4. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 51.
5. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / Под ред. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
6. Кристофер М., Пэк Хелен. Маркетинговая логистика / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Технология», 2005. – 200 с.
7. Логистика: Учебник / Под ред. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с. (Полный курс MBA).
8. Сергеев В.И. Проблема определения баланса «затраты/уровень обслуживания» для целей стратегического планирования логистики // Логистика и управление цепями поставок. – 2011. – № 46. – С. 5–14.
9. Сергеев В.И. Разработка сбалансированной системы показателей в процессе контроллинга логистики компании // Логистика сегодня. – 2009. – № 6.
10. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
11. Douglas M. Lambert, Renan Burduglu. Measuring and selling the value of logistics // The International Journal of Logistics Management. – Vol. 11, Is. 1. – P. 1–18.
12. McKinsey. Секреты успешной логистики // Вестник McKinsey. – 2012. – № 26. – С. 1–15.
13. Brewer P.C., Speh Th.W. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance // Journal of business logistics. – 2000. – Vol 21, N 1. – P. 75–93.