



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



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

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАКАЗОВ ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ

Часть II

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.

Модель всемирного форума по цепям поставок (модель GSCF) позволяет детально описать ключевые процессы управления цепями поставок (к которым отнесено и выполнение заказов) с учетом связей между ними, а также их межфункционального и межорганизационного характера. С помощью модели GSCF возможна постепенная реализация процессного управления в компаниях с традиционной, широко распространенной линейно-функциональной организационной структурой управления [3]. Радикального одномоментного преобразования структуры фирмы для

этого не требуется, что позволяет избежать серьезных организационных шоков и повысить вероятность успеха осуществляемых изменений¹.

В российской практике модель GSCF пока применяется относительно ред-

¹ На первом этапе внедрения процессного управления разработчики модели предлагают создать межфункциональные рабочие группы, что является менее радикальным и болезненным преобразованием организационной структуры фирмы по сравнению с формированием выделенного департамента управления цепями поставок (к чему можно постепенно прийти в процессе реализации изменений).

ко, поскольку отечественные компании чаще всего прибегают к традиционному функциональному подходу. Однако в рамках современной динамики бизнеса и неустойчивости внешней среды только системный или процессный подход к управлению цепями поставок может позволить компании минимизировать затраты при сохранении целевого уровня сервиса, оказываемого клиентам, а значит, увеличить ее прибыль. При анализе бизнеса любой фирмы независимо от сферы ее деятельности можно отметить, что взаимодействие с потребителями осуществляется

именно через выполнение их заказов. Поэтому процесс выполнения заказов клиентов является одним из ключевых бизнес-процессов, лежащих не только в основе модели глобального форума по управлению цепями поставок, но и в основе других подходов к анализу проблематики управления цепями поставок. Причем как на стратегическом, так и на операционном уровне он неразрывно связан с такими процессами, как управление взаимоотношениями с контрагентами, разработка и доведение продукта до коммерческого использования, управление потоками производства, управление спросом, управление обслуживанием клиентов, управление возвратными потоками. Однако именно рассматриваемый процесс требует вовлечения наибольшего количества функций как внутри компании, так и за ее пределами в рамках бизнес-единиц контрагентов, а также активизации всех располагаемых ресурсов (см. рис. 1, № 2 журнала «ЛОГИСТИКА» за 2016 год). Представленный рисунок показывает, что в процесс выполнения заказов клиентов вовлечен не только

отдел продаж, но и производство, логистика и финансы. На стратегическом уровне подготовки процесса выполнения заказа привлекается также служба маркетинга. Безусловно, третьими лицами на операционном уровне реализации процесса выполнения заказов клиентов могут оказаться логистические посредники, а в ситуации острой нехватки ресурсов – поставщики.

Более детально составные элементы процесса выполнения заказов клиентов как на стратегическом, так и на операционном уровне, а также их взаимодействие с прочими процессами в цепи поставок изображены на рис. 1. На стратегическом уровне анализируемый процесс включает последовательно анализ маркетинговой стратегии, структуры цепи поставок и целей в рамках обслуживания клиентов, определение требований к процессу выполнения заказов, анализ логистической сети, планирование процесса выполнения заказа, разработку системы метрик. На операционном же уровне процесс выполнения заказов клиентов начинается с получения и передачи информации

о заказе, затем последовательно осуществляются ввод информации о заказе, его обработка, оформление необходимой документации, непосредственно выполнение заказа, его доставка, оценка эффективности анализируемого процесса и качества оказываемых услуг, в том числе и логистического сервиса. Приведенная схема позволяет понять, что данный процесс на каждом этапе как стратегического, так и операционного уровня требует вовлечения владельцев и исполнителей смежных бизнес-процессов в цепи поставок.

Для понимания необходимой степени межфункционального взаимодействия внутри фокусной компании и межорганизационного в рамках анализируемой цепи поставок следует более детально остановиться на каждом этапе в рамках как стратегического, так и операционного уровня анализируемого процесса (табл. 1). Очевидно, что стратегический уровень данного процесса берет свое начало на этапе согласования условий контрактов между звеньями в цепи поставок, поскольку уже на этом этапе клиенты понимают, какой уровень



Стратегический и операционный уровни выполнения заказов клиентов

Таблица 1.

Распределение ответственности между звеньями цепи поставок на стратегическом и операционном уровне процесса выполнения заказов клиентов

№	Наименование субпроцесса	Межфункциональный уровень фокусной компании	Вовлеченный контрагент
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ			
1	1. Анализ маркетинговой стратегии, структуры цепи поставок и целей по обслуживанию клиентов		
11.1	Анализ корпоративной стратегии и разработка функциональных стратегий	Маркетинг, логистика, финансы	–
11.2	Разработка политики обслуживания клиентов	Маркетинг, логистика	
11.3	Определение требований клиентов к заказу	Маркетинг, продажи, логистика	Клиент
11.4	Определение возможностей выполнения заказа в цепи поставок (соответствие существующей логистической инфраструктуры и производственных мощностей)	Логистика, производство, закупки	Поставщик, логистический посредник
11.5	Определение бюджета на выполнение заказов	Финансы, логистика, производство, закупки	Поставщик, логистический посредник
2	2. Определение требований к процессу выполнения заказов		
22.1	Анализ цикла выполнения заказа по клиентской базе	Логистика, производство	Клиент
22.2	Анализ соответствия политики обслуживания и требований клиентов	Маркетинг, логистика	
22.3	Определение уровня товарных запасов для осуществления политики обслуживания	Логистика, производство, закупки	
22.4	Определение времени выполнения заказа и уровня обслуживания для каждого сегмента потребителей	Маркетинг, логистика, производство, закупки	Поставщик, логистический посредник
22.5	Определения уровня затрат на выполнение заказов для каждого сегмента потребителей	Логистика, производство, финансы	
2.6	Оценка ключевых компетенций	Логистика, производство, маркетинг	–
3	3. Анализ логистической сети		
33.1	Определение соответствия между возможностями логистической сети и требованиями клиентов с учетом финансовых ограничений	Логистика, финансы, маркетинг	
33.2	Анализ и оценка целесообразности привлечения логистических посредников	Логистика, финансы, маркетинг	Логистический посредник
4	4. Планирование процесса выполнения заказов		
44.1	Определение приоритетности выполнения заказов для различных категорий клиентов	Логистика, финансы, маркетинг	–
44.2	Разработка технологических решений выполнения заказов для каждой категории клиентов	Логистика	
44.3	Разработка организации процесса выполнения заказа (технологических карт процесса)	Логистика	
44.4	Определение уровня логистических затрат по процессу	Логистика	
44.5	Принятие решения о порядке оплаты, размерах заказов, требованиях к упаковке	Логистика, финансы, маркетинг	Клиент
5	5. Определение системы метрик		
55.1	Определение связи между процессом выполнения заказа и созданием дополнительной ценности для клиента	Логистика, финансы, маркетинг	–

Окончание таблицы 1

№	Наименование субпроцесса	Межфункциональный уровень фокусной компании	Вовлеченный контрагент
55.2	Определение целей и соответствующих метрик	Логистика, финансы, маркетинг	*При построении межорганизационной координации в цепи поставок также могут быть вовлечены контрагенты
Операционный уровень			
6	6. Передача и получение информации о заказе		
66.1	Передача и получение заказов	Продажи, отдел по работе с клиентами	Клиент
7	7. Ввод информации о заказе		
77.1	Получение заказа, добавление в систему	Продажи, отдел по работе с клиентами	*Клиент при использовании современных технологий электронного документооборота
8	8. Обработка заказа		
88.1	Проверка кредитного лимита клиента	Финансы	–
88.2	Фиксирование информации по безнадежным долгам	Финансы	–
88.3	Проверка уровня запасов для выполнения заказов	Логистика	–
88.4	Планирование потока заказов и маршрутизация доставки	Логистика	Логистический посредник
9	9. Ведение документации		
99.1	Подтверждение принятия заказа	Продажи, отдел по работе с клиентами	–
99.2	Подготовка коносамента, накладных, инструкций по комплектации заказов	Логистика	Логистический посредник
99.3	Создание инвойса	Логистика, финансы	–
10	10. Выполнение заказа		
110.1	Комплектация заказа клиента	Логистика	Логистический посредник
110.2	Упаковка и маркировка заказа	Логистика	Логистический посредник
110.3	Комплектация партии отправки	Логистика	Логистический посредник
110.4	Подготовка партии к отгрузке	Логистика	Логистический посредник
11	11. Доставка заказа		
111.1	Подготовка товаросопроводительных документов	Логистика	Логистический посредник
111.2	Передача подтверждения информации об отправке	Логистика	Логистический посредник
12	12. Завершение работы с заказом, оценка эффективности всего процесса		
112.1	Получение оплаты	Финансы	Клиент
112.2	Измерение показателей эффективности процесса	Финансы, логистика, производство	Логистический посредник, клиент, поставщик

сервиса они ожидают получить от своего поставщика. Именно поэтому при ряде ограничений договоры могут рассматриваться как один из способов межорганизационной координации при условии согласования отдельных положений между представителями департаментов логистики, маркетинга, производства и финансов. В рамках согласования контрактов могут быть решены следующие вопросы: анализ марке-

тинговой стратегии, структуры цепи поставок и целей по обслуживанию клиентов, определение требований к процессу выполнения заказов и анализ логистической сети.

Что же касается планирования данного процесса, этот набор операций является преимущественно внутренним, поскольку предполагает согласование между маркетингом и логистикой сегментирования клиентов и предоставление каждому сегменту огово-

ренного уровня логистического сервиса для достижения баланса между условиями заключенных контрактов и возможностями логистической сети компании. Однако если принять во внимание, что данный процесс в обязательном порядке предполагает анализ запасов компании для обеспечения желаемого уровня логистического сервиса, то в качестве дополнительных источников повышения межорганизационной координации могут

“Для внедрения системы поощрения при выполнении заказа с учетом соответствующего вклада при обслуживании клиентов необходимо оценивать ценность, которую логистика создает для смежных функций внутри компании, а также за ее пределами – для клиентов.

быть использованы инструменты интегрированного планирования, такие как быстрое реагирование на запросы клиентов (QR), управление поставщиком запасами клиента (VMI), совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов (CPFR), что также предполагает определенный уровень информационных технологий для обеспечения заданного уровня информационной интеграции.

При вовлечении логистических посредников предполагается, что отдел логистики доводит до их сведения соглашения, которые были достигнуты с отделом маркетинга.

На операционном уровне на этапе получения заказа уместно говорить о различных информационных технологиях, которые позволяют упростить передачу заказа и его последующую обработку, иными словами, стандартизировать его, что в итоге позволяет сократить совокупное время выполнения заказа. Одним из примеров такой технологии может служить электронный обмен данными (Electronic Data Interchange). Также информационный обмен необходим и на этапе передачи информации о статусе заказа, поскольку в понятие логистического сервиса клиенты начинают вкладывать помимо всего прочего возможность отслеживания статуса выполнения заказа в режиме реального времени.

Относительно реализации операционного уровня процесса выполнения заказов следует отметить, что она осуществляется с помощью внутренних ресурсов фокусной компании или же с привлечением дополнительных мощностей со стороны логистического посредника. Это предполагает тесное взаимодействие с последним, которое возможно при наличии в фокусной компании конкретного исполнителя или службы, ответственной за координацию.

Каждый из этих этапов подчеркивает, что только при процессном подходе,

который прежде всего предполагает межфункциональную, а затем и межорганизационную координацию, возможно достижение желаемого уровня обслуживания клиентов при минимально возможном уровне затрат без потери качества логистического сервиса. В таких условиях на каждом этапе предполагается наличие координирующего звена (табл. 2), которое позволит синхронизировать информационные потоки, а в ряде случаев – также финансовые и материальные.

Эффективность выполнения заказа требует проведения оценки каждого этапа и всего цикла заказа. С этой целью должна быть разработана адекватная система метрик, которая позволит улучшить эффективность работы не только фокусной компании, но и всей цепи поставок в целом [13] при обслуживании клиентов. Подход к оценке эффективности текущих операций играет решающую

роль в совершенствовании процессов.

Для внедрения системы поощрения при выполнении заказа с учетом соответствующего вклада при обслуживании клиентов необходимо оценивать ценность, которую логистика создает для смежных функций внутри компании, а также за ее пределами – для клиентов. Существует множество подходов для определения ценности логистики в финансовом выражении: удовлетворенность потребителей, созданная для клиента ценность, совокупный анализ затрат, анализ прибыльности отдельных сегментов потребителей, модель стратегической прибыли, а также анализ ценности, созданной для акционеров. Необходимо отметить, что существует прямая зависимость между созданной для клиента и акционера ценностью. В отличие от этих подходов совокупный анализ затрат приводит к тому, что логистика начинает рассматриваться исключительно как центр затрат. Анализ акционерной стоимости компании является наиболее конкурентоспособной оценкой финансовой состоятельности компании, поскольку в отличие от анализа рентабельности она включает оценку всех денежных потоков в отчете о прибылях и убытках, а также бухгалтерский баланс компании как в текущем, так и будущем периоде.

В табл. 3 приведен сравнительный анализ преимуществ и недостатков

Таблица 2.

Соответствие отдельных этапов процесса выполнения заказов клиентов и механизмов координации

№	Наименование subprocessa	Механизм координации
1	Определение требований к процессу выполнения заказов	Заключение контрактов между поставщиками и их клиентами
2	Планирование процесса выполнения заказов	Стандартизация процессов, результатов, а также инструменты интегрированного планирования в логистике
3	Определение системы метрик для оценки эффективности процесса выполнения заказов	Заключение контрактов между поставщиками и их клиентами
4	Передача и получение информации о заказе	Электронный документооборот и другие инструменты информационной интеграции в цепях поставок
5	Операционный уровень процесса выполнения заказов клиентов	Наличие координирующего звена в лице отдельного ответственного сотрудника или целого департамента

Таблица 3.

Сравнительный анализ различных подходов к оценке эффективности логистической деятельности

№	Способ оценки	Преимущества	Недостатки
1	Удовлетворенность клиентов и добавленная ценность	Влияет на выручку, при правильной продаже идеи и построении эффективности логистической системы увеличивает прибыль; увеличивает долю рынка; устанавливает соответствие между ожиданиями клиентов и фактическим уровнем сервиса	Требуется вовлеченности клиентов для определения, соответствует ли сервис их ожиданиям, а также их готовность платить премиальную цену за более качественные услуги
2	Совокупный анализ затрат	Менеджеры получают возможность увеличить прибыль за счет детального анализа затрат и их последующего сокращения	Логистика рассматривается исключительно как центр затрат
3	Анализ прибыльности отдельных сегментов	Принимается во внимание прибыльность и затраты по отдельным категориям клиентов или продуктовой линейки	Необходима продвинутая учетная система, которой располагают немногие компании
4	Модель стратегической прибыли	Через оценку движения финансовых средств позволяет определить чистую прибыль, возврат на активы	Не принимаются во внимание временные рамки оборота денежных средств. Помимо информации о выручке и затратах, необходима информация об активах компании
5	Ценность для инвесторов	Учитывает временную стоимость денег и риск инвестиций	Требуется использования дополнительной информации, больших временных ресурсов и наличия экспертизы у аналитиков

каждого из описанных подходов [11] к оценке эффективности логистической деятельности, в том числе относительно выполнения заказа для клиентов.

Согласно описанным подходам, а также широко используемой в большинстве крупных международных компаний сбалансированной системе показателей становится понятно, что они имеют ряд принципиальных отличий от концепции управления цепями поставок, поскольку первые в большей степени ориентированы на внутрифирменные перспективы фокусной компании, а управление цепями поставок – на межорганизационные. Следовательно, основная задача эффективной системы метрик состоит в сочетании как интегральных показателей, позволяющих оценить цепь поставок в комплексе, так и локальных, оценивающих текущие проблемы в рамках каждого из звеньев.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Виноградов А.Б. Межфункциональная координация в процессе выполнения заказов // Прикладная логистика. – 2011. – № 11. – С. 22–35.
- 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.
- Виноградов А.Б. Взаимосвязь межорганизационных и межфункциональных конфликтов в сфере логистики, а также способы их совместного разрешения // Логистика сегодня. – 2004. – № 1. – С. 27–35.
- Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. – М.: Инфра-М, 2005. – С. 51.
- Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / Под ред. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2005. – 976 с.
- Кристофер М., Пэк Хелен. Маркетинговая логистика / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Технология», 2005. – 200 с.
- Логистика: Учебник / Под ред. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с. (Полный курс MBA).
- Сергеев В.И. Проблема определения баланса «затраты/уровень обслуживания» для целей стратегического планирования логистики // Логистика и управление цепями поставок. – 2011. – № 46. – С. 5–14.
- Сергеев В.И. Разработка сбалансированной системы показателей в процессе контроллинга логистики компании // Логистика сегодня. – 2009. – № 6.
- Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
- Douglas M. Lambert, Renan Burduroglu. Measuring and selling the value of logistics // The International Journal of Logistics Management. – Vol. 11, Is. 1. – P. 1–18.
- McKinsey. Секреты успешной логистики // Вестник McKinsey. – 2012. – № 26. – С. 1–15.
- 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.