



Юрий Колмачихин
Независимый эксперт
по логистике и управлению
цепями поставок

ОПИСАНИЕ, СТРУКТУРИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ФОРМАТЕ IDEFO

В этой статье:

Для чего необходимо описание бизнес-процессов

Какой формат описания выбрать для вашего бизнеса

Как создать модель логистической системы компании

Выстраивание каких-либо логистических систем невозможно без внедрения системы описания и структурирования бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов нужно, прежде всего, для того, чтобы зафиксировать те действия, которые происходят в данном процессе, чтобы определить правила, методiku, очередность и результат действия, обозначить временные рамки процесса и рассчитать ресурсы, при помощи которых будет производиться данный процесс

Описывать бизнес-процессы можно разными способами, есть масса различных методик и форматов. Некоторые люди тратят уйму времени на то, чтобы все эти форматы изучить, изобретают все новые и новые, пишут огромное количество теоретических материалов на данную тему, придумывают множество программных инструментов, хотя далеко не у каждого из них есть практический опыт применения этих знаний. Так для чего все-таки нужно описывать бизнес-процессы, и какая может быть практическая польза от их разработки и внедрения для реального бизнеса?

Прежде всего, описание бизнес-процессов нужно для того, чтобы зафиксировать те действия, которые происходят в данном процессе, чтобы определить правила, методiku, очередность и результат действия, обозначить временные рамки процесса и рассчитать ресурсы, при помощи которых будет производиться данный процесс. А еще, правильно описанные и структурированные бизнес-процессы можно автоматизировать и таким образом, получить автоматизированную систему управления бизнесом, тогда все действия, производимые для достижения ваших бизнес целей, будут оцифрованы и определенным образом измеримы и контролируемы. Главное для внедрения работ по бизнес-процессам, заключается в том, чтобы научить персонал работать так, как написано, а не так как хочется или «кажется, что будет лучше...».

Как описать бизнес-процессы

Как описать бизнес-процессы, на основании чего и что для этого требуется? Допустим, у вас есть бизнес, вы от всей души хотите его формализовать. Хотите, чтобы хотя бы ключевые процессы вашего бизнеса производились не в ручном режиме, а на основании определенных документов (управленческих и технологических)? С чего начать, и как сделать так, чтобы это реально заработало?

Для лучшего понимания, предлагаю вам сделать простой эксперимент. Выберите несложный процесс и опишите его каким-либо наиболее удобным и понятным для вас способом. И неважно как: на бумаге, или в электронном виде, в виде простого текста, или при помощи каких-либо обозначений и схем. А потом попросите какого-нибудь незнакомого вам человека воспроизвести описанный вами процесс. Скорей всего, вы обнаружите, что этот человек вряд ли сможет в точности сделать то, что вы хотели, согласно вашему описанию.

А теперь попробуйте спроецировать вышеуказанную ситуацию на ваш бизнес, в котором постоянно производится большое количество различных процессов, куда более сложных, чем в приведенном вами описании. И вы поймете, что описать бизнес-процессы в вашей компании таким образом, чтобы их понимал еще кто-то, кроме вас, и, мало того, еще и выполнял их так, как вы хотите — довольно-таки непростая задача!

Очевидно, что, во-первых, нужно найти такой способ (формат) описания процессов, который будут понимать и те, кто будет описывать ваши бизнес-процессы и те, кто их будет потом исполнять. Во-вторых, нужно, где-то взять таких специалистов, которые смогут описать ваши процессы в вышеуказанном

Главное научить персонал работать так, как написано, а не так как хочется или «кажется, что будет лучше...»

NB

Проанализировав складской бизнес-процесс и выявив основные резервы повышения его эффективности, с большой вероятностью вы определите, что автоматизация данного бизнес-процесса – это наиболее приемлемый способ, относительно увеличения площади склада или увеличения ФОТ складского персонала. Почему, например, в дистрибьюторском бизнесе обычно в первую очередь автоматизируют склад и внедряют на нем различные WMS системы? Потому что данный бизнес-процесс (склад) – это чаще всего наиболее слабое звено цепи поставок

формате. И в третьих, очень важно, чтобы эти бизнес-процессы были не просто набором стандартных стрелочек и квадратиков из учебников, но были еще и тесно привязаны к тем реальным процессам, которые у вас в настоящее время происходят, и будут происходить, учитывая всю специфику и уникальность вашего бизнеса.

Задача 1. Выбор формата описания бизнес-процессов

Предлагаю обратить внимание на формат IDEF0. Как стандартный формат, IDEF0 был разработан в Армии США (Военно-воздушные силы) еще в 1981 году. Аббревиатура IDEF образовалась от названия программы по автоматизации промышленных предприятий США — ICAM (Integrated Computer Aided Manufacturing).

Таким образом, IDEF как аббревиатура — это от ICAM DEFinition.

В основе метода IDEF0 лежат 4 основные понятия:

- 1) *понятие функционального блока (Activity Box)*, который отображается в виде прямоугольника, и обозначает некую конкретную функцию в рамках рассматриваемой системы;
- 2) *понятие интерфейсной дуги (Arrow)* в виде интерфейсных дуг (стрелок), обозначающих элементы системы, которые обрабатываются функциональными блоками в определенной последовательности;
- 3) *понятие декомпозиции (Decomposition)*. Принцип декомпозиции применяется при разбиении сложного процесса на составляющие его функции. При этом уровень детализации процесса определяется непосредственно разработчиком модели;
- 4) *гlossарий (Glossary)*. Для каждого из элементов IDEF0: диаграмм, функциональных блоков, интерфейсных дуг существующий стандарт подразумевает создание и поддержание набора соответствующих

определений, ключевых слов, повествовательных изложений и т. д., которые характеризуют объект, отображенный данным элементом.

Задача 2. Подготовка специалистов

Вторая вышеуказанная задача связана с выбором специалистов, умеющих описывать процессы при помощи стандартных форматов, таких, например, как IDEF0, может быть решена только совместно с третьей, самой важной, на мой взгляд, задачей.

Найти на рынке труда специалиста, умеющего описывать бизнес-процессы, не очень сложно, но очень сложно и практически невозможно, найти на стороне такого специалиста, который будет знать специфику вашего бизнеса не хуже, чем вы сами, а может даже и лучше. Поэтому таких специалистов легче всего воспитывать внутри своей компании.

А каким образом и кто этим должен заниматься? Прежде всего, это обучение руководителей подразделений одним и тем же правилам формализации процессов силами сторонних тренеров или в собственном учебном центре. На выходе каждый руководитель подразделения не должен приступать к работе, пока не научится описывать и читать бизнес-процессы на общепринятом в компании, стандартном языке.

Далее, каждый руководитель подразделения должен научить подчиненный ему персонал описывать и понимать бизнес-процессы, хотя бы те, к которым данный персонал имеет отношение по своей должности. Например, во многих ритейл-компаниях обязательным условием приобретения франшизы является обучение всех руководителей подразделений компании в учебном центре франшизера. Конечно, это дополнительные деньги и не малые, но те убытки, которые могут быть в результате неправильно подобранной команды, могут оказаться несоизмеримо большими!

Задача 3. Описание логистической системы

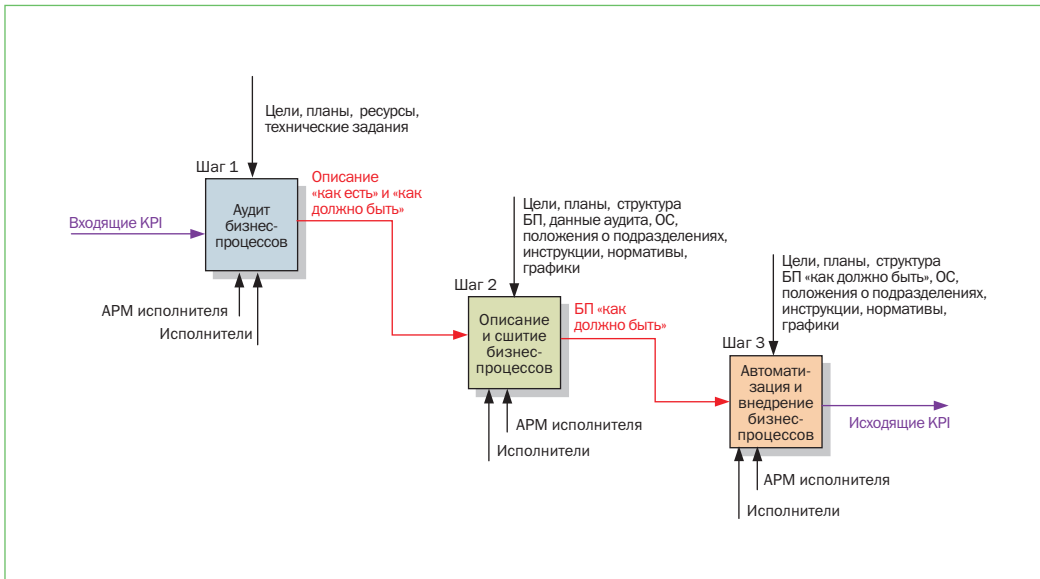
После того, как команда подобралась, и ее участники все начали одинаково понимать: что такое бизнес-процессы и для чего они нужны, можно смело приступать к следующему шагу на пути к построению эффективной логистической системы. Решение данной задачи я описал в виде стандартного бизнес-

важно

Если существующая система работы склада не позволяет выполнять основные нормативы на комплектацию заказов или на отпуск-отгрузку товара, то какими бы эффективными ни были входящие процессы, производимые отделом закупки, или исходящие процессы, производимые транспортным отделом, данное «слабое звено» все равно не позволит всей логистической системе работать эффективно

Постановка задач

1. Найти такой способ описания процессов, который будут понимать и те, кто будет описывать ваши бизнес-процессы, и те, кто их будет потом исполнять.
2. Найти специалистов, которые смогут описать ваши процессы в вышеуказанном формате.
3. Создайте систему описания, тесно связанную с реальными процессами, которые в настоящее время происходят, и будут происходить, учитывая всю специфику и уникальность вашего бизнеса



БП.I.01_ Оптимизация логистической системы

процесса, имеющего следующий порядок и следующую логику: на рисунке представлен бизнес-процесс – БП.I.01_ Оптимизация логистической системы первого уровня в формате IDEF0, который состоит из 3 основных шагов.

Шаг 1. Проведение аудита действующей логистической системы или анализ данных о процессах, которые планируется выполнять, на основании имеющихся ресурсов и ресурсов, которые планируется использовать.

Аудит проводится на основании данных об осмотре объектов, из общения с руководителями подразделений (владельцев бизнес-процессов в своих подразделениях), общения с рядовыми исполнителями (пользователями автоматизированных рабочих мест и не только), изучения КИС (корпоративной информационной системы) и в результате использования информации, полученной по другим каналам.

Итогом обследования является «Отчет о проведенном аудите», с подробным текстовым описанием процессов «как есть» на момент проведения аудита и «как должно быть», по мнению независимого эксперта, проводящего аудит, с подробными и логичными обоснованиями.

Шаг 2. На основании «Отчета о проведенном аудите», с текстовым описанием бизнес-процессов «как есть» и «как должно быть» (шаг 1), учитывая действующие, утвержденные документы (указанные в верхней части функционального блока шага 2), производится описание бизнес-процессов «как должно быть», в определенном формате.

После описания и согласования и утверждения бизнес-процессов «как должно быть» по каждому подразделению (владельцу бизнес-процесса), производится их «сшивание» в единую структуру, по соответствующим уровням. В результате подобного «сшивания» все бизнес-процессы по каждому их владельцу, становятся взаимосвязанными по определенным входящим и исходящим параметрам и начинают работать как единая логистическая система.

Таким образом:

- а) закупочные процессы подстраиваются под складские (по объему поставок, ассортименту и свойствам товара);
- б) складские процессы подстраиваются под транспортные (по нормативам на приемку-передачу и ПРР и по графику ПРР);
- в) транспортные процессы, подстраиваются под операции, выполняемые клиентским сервисом, и т. д.

Следовательно, операция «сшивание» бизнес-процессов – очень важна, и от того насколько она будет правильно «поставлена», в большей степени будет зависеть эффективность всей логистической системы.

Шаг 3. После «сшивания» бизнес-процессов в единую модель, и на основании анализа эффективности каждого звена данной модели, появляется необходимая информация для определения бизнес-процессов, которые требуется автоматизировать. Принимать решения об автоматизации тех или иных процессов и степени их автоматизации, нужно по определенным показателям, на основании математики и логики, а не по модным и красивым

Описание и структурирование бизнес-процессов — это динамический процесс, требующий непрерывной и скрупулезной настройки и отладки

картинкам в интернете или потому что «так сделано у коллег и знакомых».

Для того чтобы не ошибиться, в какой последовательности нужно автоматизировать ваши логистические бизнес-процессы и в какой степени они должны быть автоматизированы, необходимо прорисовать всю цепь поставок в виде определенной модели, и самым тщательным образом проанализировать данную модель, чтобы «нащупать» в ней наиболее «тонкие места».

Какие основные показатели здесь, прежде всего, нужно учитывать? Очевидно, что это, прежде всего, скорость выполнения операций и качество их выполнения. Если, например, существующая система работы склада не позволяет выполнять основные нормативы на комплектацию заказов или на отгрузку товара, то какими бы эффективными ни были входящие процессы, производимые отделом закупок, или исходящие процессы, производимые транспортным отделом, данное «слабое звено» все равно не позволит всей логистической системе работать эффективно.

А когда вы проанализируете складской бизнес-процесс и выявите основные резервы повышения его эффективности, то с большой вероятностью вы определите, что автоматизация данного бизнес-процесса — это наиболее приемлемый способ, относительно, например, увеличения площади склада, путем строительства дополнительных складских площадей, или за счет увеличения ФОТ складского персонала. Почему, например, в дистрибьюторском бизнесе обычно в первую очередь автоматизируют склад и внедряют на нем различные WMS системы? Потому что данный бизнес-процесс (склад) — это чаще всего наиболее слабое звено цепи поставок. (Подробнее о вопросах аудита, описания, структурирования бизнес-процессов и эффективной автоматизации, читайте на сайте www.logscm.ru).

Примеры из практики

Но это вовсе не значит, что сделав подобный вывод, вы должны прекратить анализ прочих звеньев вашей логистической системы и все усилия сосредоточить только на автоматизации складских процессов. В некоторых компаниях, например, мне пришлось наблюдать за тем, как неэффективный закупочный бизнес-процесс тянул назад всю логистическую систему компании, и в том числе складскую и транспортную логистику.

Например, в одной дистрибьюторской компании решили повысить эффективность логистической системы, за счет внедрения WMS на складе. Но после того как WMS была внедрена, эффективность логистической системы компании в целом практически никак не повысилась. А когда посмотрели глубже, выяснилось, что закупочные процессы у них вообще не были прописаны и тем более автоматизированы, управление запасами производилось при помощи табличек в Excel или просто на листочке.

У компании был роскошный склад, оснащенный наливным полом и современной WMS, дорогим стеллажным и грузоподъемным оборудованием. Но в связи с «кривой» закупкой и фактическим отсутствием какого-либо логичного плана приходов, очень часто на складе наступали такие периоды, когда проходы между стеллажами заставляли товаром, объем которого превышал в несколько раз обычные поставки. И в этой ситуации WMS склада не могла «переварить» данный объем и фактически все останавливалось. А вместе с этим останавливалась доставка в сети, и т. д. Таким образом, в результате того, что неправильно были выбраны приоритеты решения проблемы, связанные с тем, что аудит логистической системы решили пропустить «как лишнее звено» и было принято необоснованное решение об автоматизации в первую очередь склада, а не закупок, компания потеряла значительные средства.

А еще хотелось бы добавить то, что правильно описать бизнес-процессы, грамотно автоматизировать их, там, где это требуется и внедрить их, в рамках единой логистической системы, чтобы получить эффективный — это еще не все задачи.

Есть еще одна очень важная задача — это постоянная адаптация и поддержка вашей логистической системы, потому что описание и структурирование бизнес-процессов — это динамический процесс, требующий непрерывной и скрупулезной настройки и отладки.

NB

Принимать решения об автоматизации тех или иных процессов и степени их автоматизации, нужно по определенным показателям, на основании математики и логики, а не по модным и красивым картинкам в интернете или потому что «так сделано у коллег и знакомых»