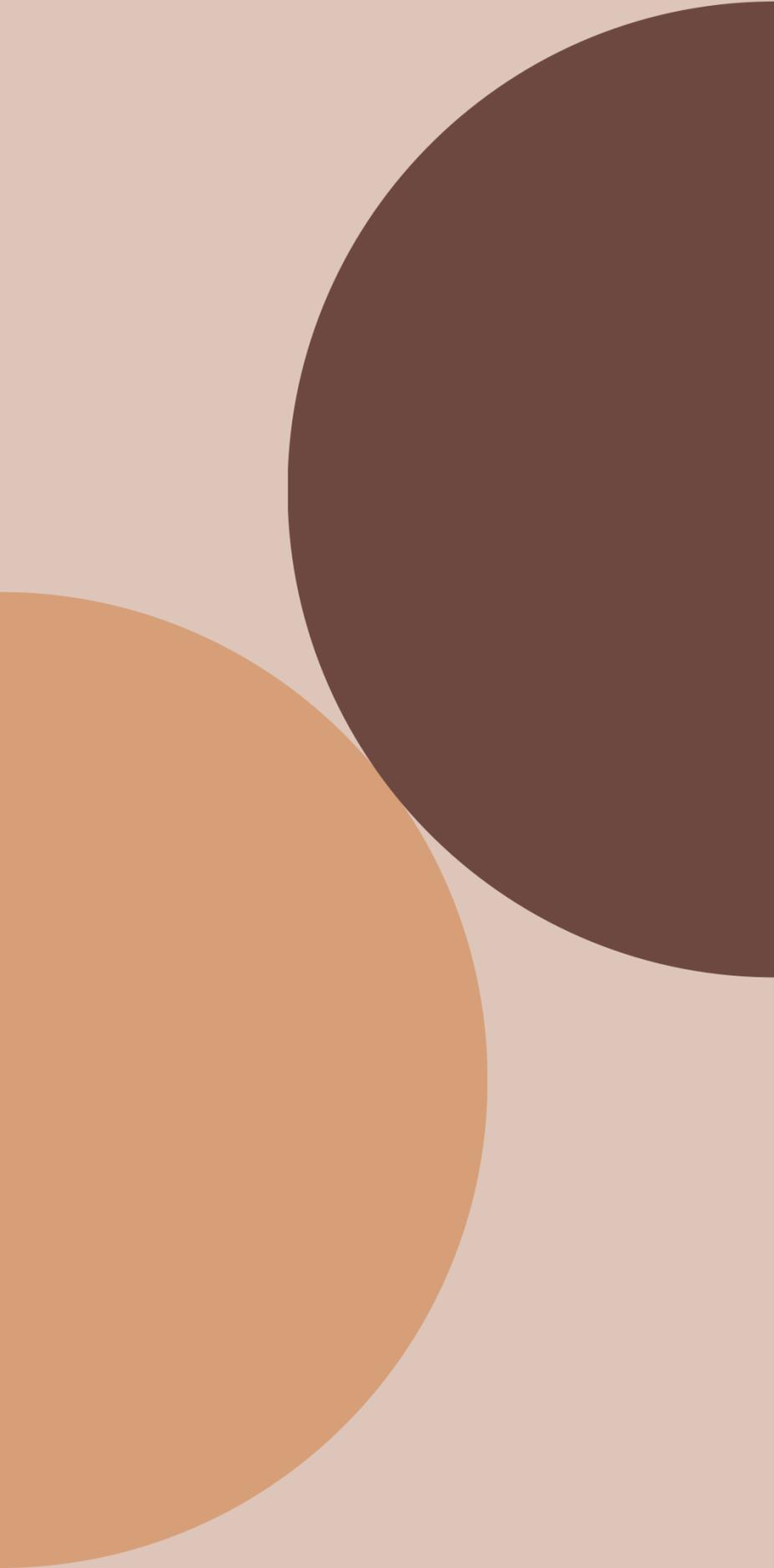


10-лекция. Управление организационными изменениями в цепочке поставок



Организационные изменения:
-снижение затрат предприятия,
-улучшение производительности,
-преодоление кризиса организации,
являются основным источником конкурентных преимуществ.

Поэтому, способность компании внедрять эффективное управление организационными изменениями, является одним из важных факторов успеха предприятия.

ODTSM (от англ. - Organization diagnostic tool) инструмент диагностики организации – разработка SCM Consult, обеспечит процесс аудита текущего состояния компании методологией измерения ее сильных и слабых сторон и позволит определить пути улучшения результативности с приведением акцента на наиболее важных параметрах организационных изменений.

Управление
организационными
изменениями в
цепях поставок
МОЖНО
осуществлять,
основываясь на
четырёх основных
подходах:

- 1 Методика быстрого анализа решения (FAST).
- 2 Бенчмаркинг процесса.
- 3 Перепроектирование процесса.
- 4 Реинжиниринг процесса.

Методика быстрого анализа решения представляет собой подход, который концентрирует внимание группы на определенном процессе для определения способов, которыми можно улучшить этот процесс.

- определяется проблема (как правило этот метод применяется для снижения затрат, длительности цикла или уровня ошибок на 5-15% за короткий (до трех месяцев) период),

- собирается группа специалистов

- в течение одного-двух дней разрабатывает обобщенную блок-схему процесса и план мероприятий, способных улучшить показатели процесса.

В случае если результаты работы группы признаются удовлетворительными, происходит реализация предложений.

бенчмаркинг – это сравнение показателей деятельности своих процессов с показателями деятельности процессов другой организации, т.е. использование лучшей практики.

Обычно бенчмаркинг позволяет снижать затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 20-50% за период, равный 4-6 месяцам.

При бенчмаркинге бизнес-процесса ключевые процессы идентифицируются, уясняются и сравниваются с лучшими эквивалентными процессами для определения нежелательных расхождений. Обычно, основываясь на сравнительном анализе, определяют несколько организаций, которые функционируют лучше, чем организация, проводящая это исследование.

Одна маленькая проблема сегодня может превратиться в несколько больших проблем завтра.

После этого оцениваются процессы другой организации, для того чтобы определить, почему они функционируют лучше, чем процессы в организации, проводящей это исследование. Полученные данные используются для разработки и внедрения усовершенствованных процессов, и часто создаваемые процессы оказываются продуктивнее, чем любой из изучаемых ими

Перепроектирование обычно проводится, если есть необходимость улучшить уже существующий процесс и применяется к тем процессам, которые достаточно успешно работают и в настоящий момент.

Перепроектирование процесса снижает затраты, длительность цикла и количество ошибок на 30-60%. Такой подход целесообразно использовать в том случае, если улучшение показателей деятельности организации на 30-60% сможет обеспечить ей конкурентное преимущество.

Одна маленькая проблема сегодня может превратиться в несколько больших проблем завтра.

При перепроектировании процессов строится имитационная модель текущего состояния компании, при реализации которой происходит модернизация процесса за счет использования средств автоматизации, механизации, применения информационных технологий. Одновременно с этим устраняются дублирующие функции, происходит стандартизация и упрощение методов, сокращается длительность цикла, процесс защищается от ошибок

Реинжиниринг процесса представляет собой подход к улучшению бизнес-процессов организации, основанный на разработке нового процесса и является наиболее радикальным способом внедрения структурных изменений с использованием инновационных технологий. При успешном проведении реинжиниринга процесса происходит снижение затрат и длительности цикла на 60-90% и уровня ошибок на 40-70%.

Одна маленькая проблема сегодня может превратиться в несколько больших проблем завтра.

Данный подход используется в тех случаях, когда процесс настолько устарел, что его сохранение не является целесообразным. Реинжиниринг процесса позволяет обеспечить максимальные улучшения, но при этом остается наиболее затратным по временным и финансовым ресурсам, а также с ним связана наибольшая степень риска, что привести к разрушительным последствиям для организации.

На предприятии оказываются следующие услуги по анализу проблемных ситуаций:

- услуги по анализу проблемных ситуаций на предприятии, состоящий из оценки видимых факторов, таких как компетентность, ресурсы, система мотивации и т.д. и скрытых, такие как политические моменты, страхи, некомпетентность и необоснованная диверсификация основной продукции предприятия и услуг.

- консалтинг по вопросам анализа существующих подходов (например – агрессивный или прогрессивный, согласительный, идеологический или обучающий, разрушающий и т.д.) к изменению культуры организации и выбор оптимального.

- услуги по разработке параметров, проведению опросов.
- моделирование обсуждений проблемных вопросов и ситуаций, обратная связь.
- услуги по подготовке программы тренингов на предприятии.
- управление организационными изменениями в организации, консалтинг по решению проектных задач и межличностных проблем через командную работу.
- консалтинг по вопросам построения эффективной самоуправляемой команды в компании и управления.



Разработка системы сбалансированных показателей (BSC)

1. Какое мнение о себе мы должны создать у наших акционеров, чтобы достичь финансовых успехов?
2. Какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего?
3. Каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?
4. В каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворит запросы наших акционеров и клиентов?

Литература

- Аникин Б.А. Логистика. Изд-е 3-е, перераб.идополн. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.*
- Гаджинский А.М. Основы логистики: Учеб. Пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2007*
- Линдерс М.Р., Джонсон Ф., Флинн А. Управление закупками и поставками: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (080100), "Коммерция" (080300), "Логистика" (080506) - 13-е изд. - ("Зарубежный учебник") (ГРИФ). – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007 – 751с.*
- Миротин, Л.Б. Эффективная логистика /Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев-М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 160 с.*
- БауэрсоксД.Дж, Клосс Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Изд. «Олимп-Бизнес», 2001. – 640с.*