

Взгляд эксперта: живые цепи поставок

Джон Гатторна

*Эффективность цепочек поставок предприятий
зависит от их сотрудников.
Но где же грамотные HR специалисты?*

Перевод М.Подольной

Давайте сразу к сути, не будем ходить вокруг да около всем известных больных мест цепочек поставок. Люди, и только люди, являются основной движущей силой любой цепочки поставок в любой организации в современном мире. Люди за пределами организации – это «покупатели» или «клиенты» (а иногда еще и «кредитные риски»), люди внутри организации – это различные комитеты, руководство и сотрудники. Целая толпа народу! Но где же грамотные специалисты по управлению человеческими ресурсами?

Разве не предполагается, что они должны оказывать помощь руководителям в правильной настройке взаимодействия всей этой «рабочей силы» внутри организации, таким образом, чтобы мы могли повысить уровень удовлетворенности клиентов и в дополнение получить заведомо бóльший доход? Естественно, не потратишь – не заработаешь. Зачастую об этой простой истине забывают те менеджеры, которые не видят полной картины и концентрируются исключительно на затратах. Я путешествую по миру, сотрудничаю с многочисленными крупными компаниями, и мне кажется, что число профессионалов в сфере управления человеческими ресурсами неумолимо растет. Но чем занимаются все эти люди? Я не вижу никаких свидетельств того, что они осознают все те неприятные последствия, которыми чревата неслаженная работа коллектива для компании и, в частности, для ее цепочки поставок. Напротив, я наблюдаю у них некую устаревшую модель поведения, когда они предпочитают заниматься обыденными вещами, которые им больше по душе, такими как, например, кадровая политика, автострахование, подбор новых сотрудников, выплата заработных плат и бонусов, вопросы охраны труда, пенсии и прочие рутинные дела.

Более широкий взгляд на современные цепи поставок

Цепочка поставок это позвоочник любой организации, будь она коммерческой или некоммерческой. Это те «дороги», по которым движутся товары и услуги, обрстая издержками по

пути к конечному пользователю/потребителю и тем самым увеличивая свою себестоимость. На протяжении всего пути в игру вступает бесчисленное множество разнообразных процессов, видов деятельности и отношений, которые обеспечиваются технологиями и инфраструктурой. Но последние – только средства, а вовсе не основные игроки на поле. Думаю, мы подзабыли эту простую истину по мере того, как все больше и больше увлекались прогрессивными технологиями, что, в свою очередь, увело множество компаний в сторону от их основного фокуса – ориентированности на клиентов. Особенно четко это прослеживается на примере тех компаний, которые прошли через тернии внедрения ERP-системы. Но это не единственный показатель.

Печальная правда состоит в том, что большинство компаний так и не достигли приемлемого уровня понимания того, какие доминантные тенденции прослеживаются у их клиентов при покупке товаров/услуг, поскольку как-то особо об этом и не задумывались. Хотя признать это готовы немногие их них (а то и вообще ни одна). В своих путешествиях я видел очень мало компаний, которые бы хорошо изучили и, следовательно, по-настоящему бы понимали своих клиентов. Да и те хранили свое сокровенное знание в бункере под названием Маркетинг и Продажи, оставляя непосвященных специалистов цепочки поставок в полном неведении относительно потребностей клиента, тем самым заставляя их действовать вслепую и наугад. Послушайте, если мы только признаемся, наконец, себе, что настоящий враг находится за пределами компании, а не внутри нее, то все у нас пойдет, как по маслу! Главные злодеи в данной ситуации – сотрудники отделов Маркетинга и Продаж, которые не прилагают достаточных усилий для того, чтобы донести свое сокровенное знание до других отделов компании. Но оставим этот извечный спор до лучших времен.

Клиентоориентированность компании

Существует только одна система координат, в рамках которой создание и управление цепями поставок действует четко и

безотказно: это клиент и его ситуация. Именно клиент должен быть основной точкой отсчета при планировании всех последующих действий. Если вы не ориентируетесь на клиента, вы просто напросто гадаете на кофейной гуще! Только когда вы правильно оцените основные покупательские тенденции своего рынка сбыта, вы сможете «перенастроить» свою цепочку поставок так, что она перестанет быть неким формальным образованием и начнет действовать в соответствии с вашими реальными потребностями. А, поскольку в любом сегменте рынка товаров/услуг всегда присутствует несколько доминантных покупательских тенденций, естественно предположить, что существует несколько взаимодействующих типов цепей поставок. Исходя из собственного опыта, могу сказать, что, на основании теории, я обычно выделяю три-четыре типа цепей поставок (и/или их различных вариаций), взаимодействующих в различных комбинациях в зависимости от продукта, услуги или страны. В общих чертах их можно описать следующим образом:

- Цепочка поставок, направленная на постоянное и непрерывное пополнение, для сегмента «сотрудничество»
- Подтянутая цепочка поставок для сегмента «эффективность»
- Динамичная цепочка поставок для сегмента «требования»
- Гибкая цепочка поставок для сегмента «поиск нестандартных решений»

По мере того, как клиенты меняют естественную или предпочитаемую покупательскую тенденцию, можно с большим процентом вероятности предположить, что, в конце концов, они остановятся на одной из трех оставшихся тенденций из вышеприведенного списка. В некоторых крупных организациях можно различить сразу несколько покупательских тенденций, работающих одновременно. Таким образом, необходимо иметь под рукой динамичный набор «быстрого реагирования».

Не зацикливайтесь на одной-единственной стратегии, пытаясь подстроить ее под меняющиеся нужды клиентов. Такой образ действия весьма затратен по деньгам, поскольку вам придется учесть мириады исключений, а также весьма утомителен для всех участников бизнеса.

Как только вы четко уясните для себя структуру своего рынка сбыта, у вас появится возможность создать динамичный набор быстрого реагирования из нескольких стратегий, подходящих для нужд тех покупательских тенденций, которые вы выявили. Это «пакетное» решение, принимаемое подбором таких параметров как цена, бренд, скорость и/или регулярность пополнения, отношения, инновационная ценность т.д. Один и тот же базовый продукт (услуга) может доставляться различными путями для удовлетворения потребностей одного или разных клиентов. Все бы хорошо, но это только верхушка айсберга. Сформулировать стратегии не так уж и сложно. Гораздо более сложная задача – это внедрение изменений в цепочке поставок, так, чтобы она начала функционировать в соответствии с заданными стратегиями. И на данном этапе ключевая роль отводится людям, весь фокус на них. Они либо совершат необходимые изменения, либо будут противиться им, просто потому, что им так захочется. Это самая опасная форма противодействия, поскольку ее трудно заметить в режиме реального времени. Зачастую ее негативные эффекты проявляются только значительное время спустя. И к тому моменту, возможно, будет уже поздно что-то менять.

Люди – ключевой фактор успешных преобразований

Концепция «динамического блока» предполагает увязывание между собой четырех уровней человеческих стремлений. Это рынок, стратегии в отношении клиентов, внутренний культурный потенциал компании и лидерская модель, причем все четыре аспекта находятся в тесной взаимосвязи с руководством, организационной структурой, процессами и технологиями.

Самые большие проблемы возникают на стыке между предполагаемыми стратегиями в отношении клиентов и внутренним культурным потенциалом компании. На практике, от 40% до 60% созданных и зафиксированных на бумаге планов так и не находят своего воплощения в жизни, и причина тому – разлад между заявленными стратегиями и внутренней культурой компании, а вовсе не происки конкурентов, как считают многие из нас. «Корень зла» кроется гораздо ближе к нам, чем кажется, он скрывается внутри самой компании, эдакий аналог «Троянского коня». Таким образом, я спрашиваю: какие действия предприняли HR специалисты, чтобы выявить и разрешить эти проблемы? Где результаты их исследований, которые поддержали бы деятельность компании? Проще говоря, где же все они были, когда мы так остро в них нуждались? Не они ли должны блюсти корпоративную культуру? Что они сделали, чтобы помочь руководству минимизировать количество очевидных «несостыковок», особенно на столь сложном и важном уровне? Ответы на все эти вопросы не внушают оптимизма, а хуже всего то, что улучшения здесь даже не предвидится (либо же оно настолько незначительно, что не стоит и упоминания). Компании продолжают функционировать по издревле сложившимся схемам, и институты учат студентов также по старинке. А ведь эти студенты – новое поколение руководителей. Из этого порочного круга необходимо выбраться, и лучше раньше, чем позже. Для большинства компаний подобный «момент истины» вот-вот настанет, тогда и решится, продолжат ли они свое существование или нет.

Четыре основные конфигурации динамического блока

Каждая из четырех конфигураций динамического блока обладает уникальными характеристиками на каждом из его уровней. Так и должно быть, ведь основная цель динамического блока – правильная реакция на доминантные покупательские тенденции. Комбинации уникальных характеристик приведены на схемах ниже. В рамках нашей

дискуссии мы сосредоточим внимание на скрытых и явных процессах, действующих на уровне внутреннего культурного потенциала компании, ведь именно здесь бушуют нешуточные человеческие страсти, которые, по большей части, остаются незамеченными. Здесь-то и обитают те самые «силы зла», которые подрывают эффективность любой организации. Именно на этом уровне специалисты HR и должны сфокусировать свою деятельность, чтобы быть способными оказать необходимую поддержку высшему руководству. Для нас критически необходимо, чтобы специалисты HR сосредоточили свое внимание и усилия на следующих краеугольных камнях и составляющих внутренней культуры.

- **Организационная структура:** помимо лидерской модели, это одна из наиболее важных составляющих внутренней культуры, поскольку именно она, подобно смиренной рубашке, регламентирует и ограничивает деятельность людей. К сожалению, за последние несколько десятилетий в этой сфере наблюдалось чрезвычайно мало подвижек. Люди, ответственные за составление организационных структур, оказались неспособны (а может, просто не хотели) придумать что-либо, отличное от традиционных функциональных структур, где каждый отдел являлся собственным закрытым государством (эдаким «анклавом»), либо же, от их вариации – матричной структуры. «Анклавная» структура не так плохо работала в сравнительно медленно развивающемся мире 1950-ых, 1960-ых и 1970-ых годов, но на протяжении последних двух десятилетий стремительно теряла в способности правильно реагировать на покупательские тенденции. Тем не менее, кажется, мы никогда не выйдем за ее рамки, а, возможно, нам и не придется этого делать. Но к этому вопросу мы еще вернемся.

Матричные структуры были придуманы для того, чтобы преодолеть главный недостаток «анклавной» структуры, который мы указали выше.

Таблица 1. Цепочка поставок, направленная на постоянное и непрерывное пополнение

... где в фокусе отношения

Фокус

Ценностное предложение

Внутренняя культура

- структура отдела
- процессы
- информационные технологии
- ключевые показатели эффективности
- программы поощрения
- формат рабочих взаимоотношений
- внутренние коммуникации
- обучение и развитие
- подбор кадров

Лидерская модель

Развитие отношений

- обмен информацией
- стратегические партнерства
- долгосрочная стабильность
- взаимное доверие



Культура группы

- кластер, направленный на строительство и развитие отношений
- стандартные процессы, например, управление клиентским аккаунтом
- программы CRM, SRM, VMI, ECR, CPFR
- фокус на лояльность покупателей и их удержание
- поощрение общей вовлеченности
- авторитет/автономия достигаются всеобщим консенсусом
- открытые диалоги, консультации
- тим-билдинг
- упор на поиск командных игроков

Мастер

- добросовестный
- обучает сотрудников
- заботится о сотрудниках, интересуется их делами
- лояльный, приверженный, дальновидный
- добивается полного консенсуса

... где в фокусе эффективность и минимизация расходов

Фокус

Большие объемы, небольшой ассортимент, минимальные расходы, производство под прогноз

Ценностное предложение

- использование положительного эффекта масштаба (при производстве)
- производство и распределение с минимальными затратами
- прогнозирование спроса, «зрелые» (утвердившиеся на рынке) товары, предсказуемые лид-таймы

Внутренняя культура

- структура отдела
- процессы
- информационные технологии
- ключевые показатели эффективности
- программы поощрения

- формат рабочих взаимоотношений
- внутренние коммуникации
- обучение и развитие
- подбор кадров

Иерархическая культура

- кластеры должны быть построены вокруг основных процессов
- стандартные процессы, фокус на минимизацию затрат
- незначительные капиталовложения в ERP и другие IT системы
- принципы DIFOTEF*, точность прогнозирования спроса, соотношение стоимость/производительность
- поощрение верности существующим политикам
- централизованный контроль – четко прописанные правила и нормы
- регулярные, четко структурированные, на основании принципа «необходимого знания»
- упор на развитие аналитических навыков
- упор на поиск сотрудников с аналитическим складом ума

Лидерская модель

Традиционный лидер

- опирается на установленные процессы; любые прецеденты имеют значение
- внедряет проверенные бизнес-процессы
- контролирует расходы, держит в фокусе эффективность
- использует информацию для контроля
- добивается стабильности
- не расположен к риску

*DIFOTEF (delivery in full, on time, error free) – полные, безошибочные поставки точно в указанное время

Таблица 3. Динамичная цепочка поставок

... где самое важное – быстрая реакция

Фокус

Развитие скорости реагирования предприятия, производство под заказ

Ценностное предложение

- быстрое принятие решений
- быстрая поставка
- быстрая реакция на нестандартные обстоятельства

Внутренняя культура

- структура отдела
- процессы
- информационные технологии
- ключевые показатели эффективности
- программы поощрения
- формат рабочих взаимоотношений
- внутренние коммуникации
- обучение и развитие
- подбор кадров

Рациональная культура

- кластеры, направленные на увеличение скорости реакции, сфокусированные на узкоспециальных областях
- поиски решений для сокращения процессов; быстрое реагирование
- приложения: стратегии откладывания, SCP, APS, сетевые модели
- абсолютная скорость реакции
- поощрение достижения цели; мотивация денежными премиями и бонусами
- границы авторитета/автономии четко и ясно прописаны
- формальные, регулярные, ориентированные на действие
- навыки быстрого решения проблем и управления ресурсами
- упор на поиск людей, ориентированных на результат

Лидерская модель

Крестный отец

- ставит конкретные цели
- готов к переменам
- делает упор на рост и развитие
- сосредотачивает внимание на действительно важных вещах
- аналитик, опирается на факты при принятии решений

Таблица 4. Гибкая цепочка поставок

... где нет ничего невозможного

Фокус

Грамотное управление ресурсами: их придерживание и своевременное задействование

Ценностное предложение

- покрытие незапланированного спроса, даже такого, который невозможно было спланировать
- инновационные решения, быстро воплощаемые в жизнь

Внутренняя культура

- структура отдела
- процессы
- информационные технологии
- ключевые показатели эффективности
- программы поощрения
- формат рабочих взаимоотношений
- внутренние коммуникации
- обучение и развитие
- подбор кадров

Предпринимательская культура

- небольшой кластер, включающий в себя специалистов и разных областей, обычно в состоянии постоянной боевой готовности
- четко прописанные процессы отсутствуют; процессы моделируются под каждую конкретную ситуацию
- низкие системные требования; приложения для событийного менеджмента
- фокус на быстрое нахождение творческих, нестандартных решений
- поощрение индивидуализма и умения рисковать
- автономия достигается разграничением полномочий
- спонтанные и неформальные
- всесторонний анализ проблемы, мозговой штурм
- упор на поиск творческих, нестандартно мыслящих людей

Лидерская модель

Провидец

- руководствуется вдохновением, надежен
- не придерживается формальностей
- решителен
- интересуется новыми идеями
- ценит инновации

Однако, по большей части, они оказались не слишком эффективными, да и вряд ли в будущем их КПД существенно возрастет. Основная проблема здесь заключается во внутренних конфликтах, возникающих при каждом столкновении менеджера по работе с клиентами со всемогущими вертикальными структурами, ведающими бюджетом. Особо не разгуляешься.

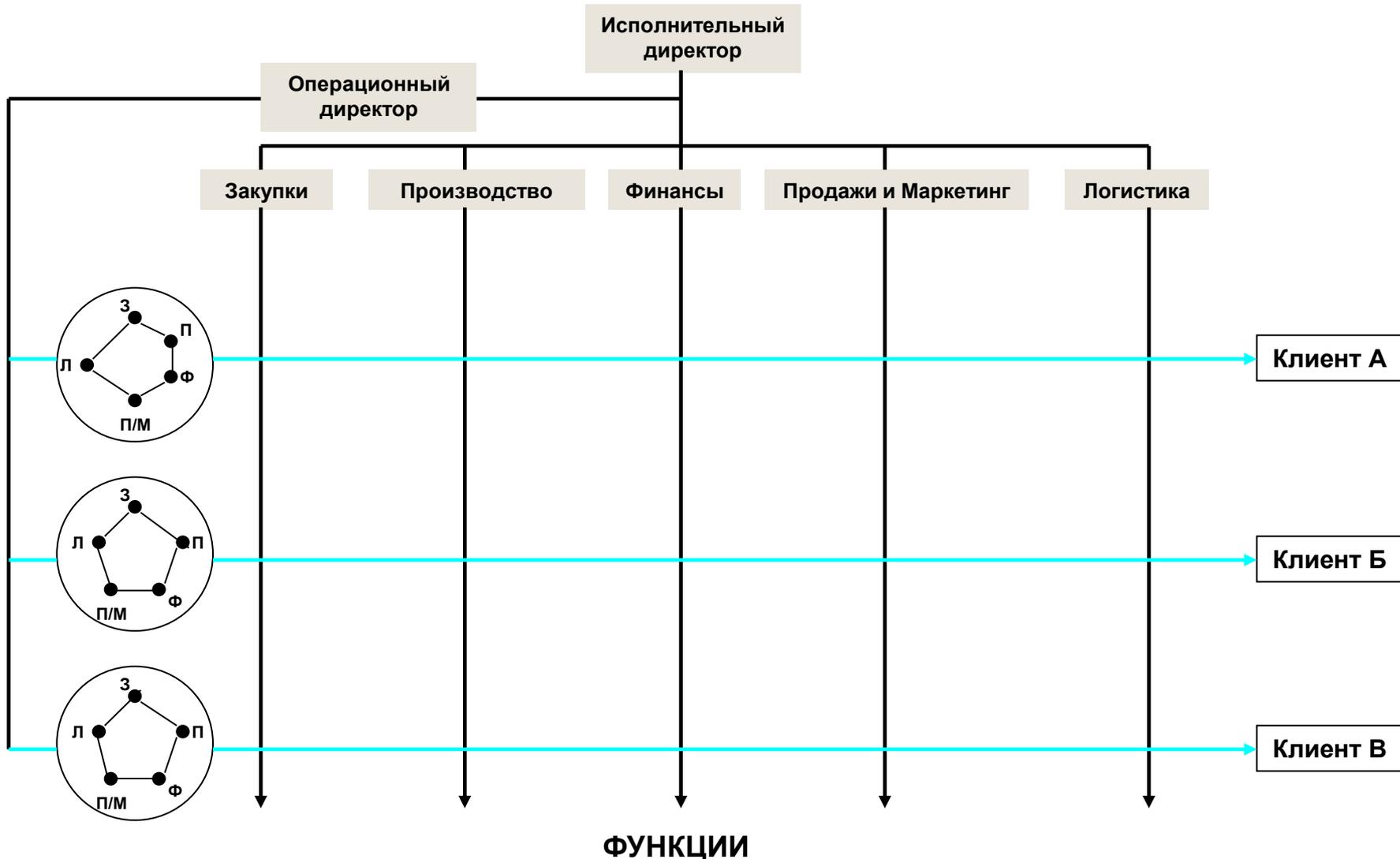
На мой взгляд, существует более прогрессивная модель, которая может помочь нам углубить взаимодействие с клиентами и более качественно удовлетворить их потребности в условиях нашего стремительно развивающегося мира. Я называю эту организационную структуру «кластерной». Основная идея здесь заключается в том, чтобы создавать группы (или «кластеры») из специалистов разных профилей, которые будут полностью соответствовать уровню компетентности, необходимой для обслуживания определенного потребительского сегмента, а также привить им необходимый стиль мышления. Например, если наша цепочка поставок характеризуется *непрерывным пополнением* и тесным сотрудничеством с клиентами, очень важно привить ей такой стиль мышления или корпоративную культуру, которые будут нацелены именно на развитие отношений с клиентами. Что должно поддерживаться внедрением соответствующих процессов и технологий, как описано ниже.

Таким образом, «анклавы» не перестанут существовать, но изменится их назначение. Они станут хранилищами профессиональных знаний и умений, тем «источником силы», откуда новые кластеры будут черпать сотрудников различных специальностей для работы над краткосрочными и долгосрочными проектами в пределах определенного кластера. Ниже приведена примерная схема. Аналогичным образом можно создать кластеры для трех других типов цепочки поставок, принимая во внимание необходимый набор компетенций и стилей мышлений. Разумеется, в этой области специалисты HR могут сыграть

огромную роль, прописывая дизайн кластерной конфигурации, в тесном сотрудничестве с функциональными менеджерами и руководителями кластеров. И здесь в игру вступает второй фактор.

- Каждый человек должен быть на своем месте: здесь требуется очень точная настройка. Необходимо провести полную оценку персонала, особенно их навыков и стилей мышления, при использовании таких инструментов как тест MBTI (психологическая типология Майерс-Бриггс), чтобы убедиться в том, что они полностью соответствуют своим будущим ролям. Это может показаться мелочью, но именно такие мелочи оказывают колоссальное внимание на общую эффективность организации. Времена, когда мы закрывали глаза на целые области HR управления, прошли. Оглядываясь назад, можно с уверенностью утверждать, что подобное игнорирование было большой глупостью.
- Настройка процессов: здесь все буквально на поверхности, самое главное – убедиться в том, что основные процессы для каждого типа цепочки поставок (или ее вариации) находятся в рабочем режиме. Они приобретут статус стандартных и будут вызываться к действию кластерами по мере возникновения необходимости в них.
- Информационные системы и технологии: являются просто формализованным отображением уже установленных и налаженных рабочих процессов. До настоящего времени основной ошибкой компаний было использование полного спектра информационных систем для всех моделей покупательского поведения без исключения, в тщетной попытке найти универсальное решение. Такого решения не существует. Что нам действительно нужно, так это фундаментальная ERP-система, которая предложит нам свою версию решения, которое, в свою очередь, можно будет связать с соответствующим программным обеспечением.

Таблица 5. Кластеры в цепочке поставок, направленной на постоянное и непрерывное пополнение, с фокусом на лояльных клиентах, приносящих компании наибольший доход



Команды/кластеры, созданные по принципу умения отдельных членов строить и развивать отношения с клиентами

Примечание: Члены команды возвращаются к исполнению своих прямых обязанностей для обучения и повышения квалификации

Так, например, основным программным обеспечением для сегмента развития клиентов может стать система CRM (client relations management). Она поможет нам на должном уровне взаимодействовать с лояльными и наиболее ценными клиентами, там, где личные взаимоотношения и взаимное доверие имеют решающее значение.

- Ключевые показатели эффективности (KPI): эта область управления имеет колоссальное влияние на эффективность работы, но пока что мало изучена. Люди склонны сосредотачивать свои усилия на том, за что их будут оценивать, а не на том, что целесообразнее предпринять. Это то, что вам придется принять во внимание, определяя уникальные ключевые показатели эффективности для каждого типа цепочки поставок. Забудьте про так называемые «планы общего развития», введите «специализированные планы развития», составленные таким образом, чтобы четко и ясно объяснить людям, что именно они должны делать. В сегменте развития клиентов, например, можно выделить несколько наиболее важных показателей, таких как время, на протяжении которого клиент остается «верен» компании (сохранение клиентов), и сумма, потраченная клиентом на определенную категорию предлагаемых компанией товаров (потребительская лояльность).

- Программы поощрения: являются прямым отображением ключевых показателей эффективности, выбранных с определенной целью. Здесь нужен сугубо индивидуальный подход. Что будет наилучшим поощрением для людей, которые и сами занимаются построением и развитием отношений с клиентами? Деньги? Или нечто иное? И, снова, вопрос адресуется специалистам HR. В конце концов, мы платим им деньги за ответы на эти вопросы!

- Внутренние коммуникации: в разных стилях внутренней культуры существуют различные стили коммуникаций. Крайне важно разработать такой стиль коммуникаций, который будет отвечать вашему стилю

внутренней культуры. В случае, когда организационный кластер занимается *непрерывным пополнением*, стиль внутренних коммуникаций, скорее всего, будет весьма корректным и дипломатичным, любые действия будут предприниматься только после того, как все участники процесса достигнут консенсуса. Честно говоря, это может существенно замедлять процесс, тем не менее, если вы ориентированы именно на такие покупательские тенденции клиентов, то время на вашей стороне. Никаких резких изменений. Решения принимаются только после тщательного и всестороннего анализа. Таким образом, кластер всего лишь отражает эту особенность.

- Обучение и развитие: здесь мы ожидаем от специалистов HR разработки индивидуальных планов развития (PDP – Personal Development Program) для каждого без исключения сотрудника. Времена, когда большие суммы денег выбрасывались на то, чтобы обучить всех и всему, прошли. Мягко говоря, это было выбрасыванием денег на ветер, а, если называть вещи своими именами, попросту недолжным исполнением своих служебных обязанностей.

- Подбор кадров: последний параметр является собой мощнейший инструмент для «человеческого воплощения» выбранного типа внутренней культуры компании, которое должно служить прямым отражением внешней структуры рынка. К счастью, в последнее время я видел много кадровых агентств, которые это понимают и активно подыскивают компаниям кандидатов, отвечающих заданным требованиям в области образования, опыта и склада мышления. Одной из них является Logistics Recruitment (глобальная профессиональная сеть, с головным офисом в Сиднее и представительствами в десяти странах, недавно запустившая сайт для соискателей и работодателей в сфере логистики и цепочки поставок (www.SupplyChainJobz.com)), и их усилиям можно только аплодировать. От штатных специалистов HR нам нужна их вовлеченность в этот жизненно важный для компании процесс.

Наконец, не стоит забывать про лидерские модели, которые, возможно, не менее важны в деле образования внутренней культуры компании, чем организационные структуры. Здесь также необходимо отметить наличие большого количества современных инструментов, при помощи которых специалисты HR могут оценивать и наблюдать за управленческими стилями и лидерскими моделями, существующими в компании. Но вам также нужно знать, что с этой информацией делать.

Специалисты HR могут консультировать менеджмент, помогая в создании различных кластеров, особенно в вопросах, кто из сотрудников наилучшим образом соответствует заданной лидерской модели.

Заключение: материал для размышления

На конференции Smart'07, прошедшей в Сиднее в июне 2007 года, я выступал перед 300 слушателями с докладом на главную тему моей книги «Живые цепи поставок»: что же все-таки нужно для создания и управления современными эффективными цепями поставок. В заключении, я задал слушателям шесть вопросов. Ответы на них приведены ниже, и, если мы примем моих слушателей за репрезентативную выборку, а, я думаю, мы можем это сделать, то нам еще предстоит пройти очень и очень долгий путь. HR специалисты, ау! Проснитесь и принимайтесь за дело! Вашим руководителям нужна ваша помощь.

1. Ваша компания/предприятие осуществляла попытки построить цепь поставок в соответствии с концепцией «динамического блока»?

ДА – 33%, НЕТ – 67%

2. Ваша компания/предприятие проводила исследование покупательских тенденций с целью информирования цепочки поставок о необходимых принципах действия?

ДА – 21%, НЕТ – 79%

3. Ваша компания предпринимала целенаправленные шаги для создания различных внутренних культур, необходимых для различных цепей поставок (и их вариаций)?

ДА – 32%, НЕТ – 68%

4. Высшее руководство вашей компании относится к логистике и цепочке поставок скорее как к отдельной функции чем как к неотъемлемой части бизнеса?

ДА – 69%, НЕТ – 31%

5. Как вы думаете, осознает ли высшее руководство вашей компании ту роль, которую внутренняя культура играет в цепочке поставок?

ДА – 38%, НЕТ – 62%

6. Если нет, значит ли это, что они полностью отрицают эту роль?

ДА – 77%, НЕТ – 23%

Возможно, вы и сами захотите ответить на мои вопросы, чтобы понять, на какой стадии развития находитесь вы.

*Д-р Джон Гатторна, 03.09.2007
john@johngattorna.com*