

Тема: Управление заказами



-
- **1. Управление заказами как функция распределительной логистики**
 - **2. Логистическая составляющая в функции «Управление заказами»**
 - **3. Виды и процедура составления заказов**
-

1. Управление заказами как функция распределительной ЛОГИСТИКИ

Управление логистической деятельностью на этапе распределения осуществляется в следующей последовательности:

- - управление заказами, формирование портфеля заказов;
- - установление количественных и качественных параметров заказанной продукции, их дифференциация по избранным критериям;
- - разработка плана поступления готовой продукции от производственных цехов на сбытовые склады логистической системы, его реализация и координация;
- - управление материальными (товарными) потоками в транспортно-складских подразделениях логистической системы (нормирование и управление запасами, складская переработка, подготовка к производственному потреблению по требованиям заказчиков, упаковка, маркировка и т.д.);
- - разработка и реализация многовариантного распределения готовой продукции;
- - разработка плана поставки, формирование товарных (грузовых) потоков;
- - управление товарными (грузовыми) потоками за пределами логистической системы.
- - поддержание обратной связи заказчика с поставщиком.

-
- **Портфель заказов** – совокупность заказов потребителей (покупателей), имеющих на определенную дату.
 - Данный показатель используется как в микрологистике, где он рассчитывается на уровне отдельного предприятия (фирмы, логистической системы), так и в макрологистике – на уровне региона, отрасли, экономики в целом.
-

-
- Портфель заказов составляется на основе заявок на поставку продукции, отражающих спрос потребителей, при его формировании должны быть учтены производственные и логистические возможности продуцентов. Они создают основу для заключения договоров поставки продукции, которые в свою очередь становятся базисом в процессе управления материальными потоками.
-

Схема реализации целей менеджмента заказов

- Направленность на удовлетворение требований (заказов) конечных потребителей.
- Входной поток требований на производство ГП должен стимулироваться спросом - быть реакцией на спрос (DDT-концепция). Если этот принцип выполняется, запасы в производстве и дистрибьюции, как правило, минимальны.
- Хорошо скоординированные и быстрые поставки ГП потребителям в соответствии с их заказами ~~обеспечивают фирме конкурентные преимущества.~~

Цели менеджмента заказов

- Определение времени выполнения цикла заказа в соответствии с требованиями потребителей.**
- Высокое качество менеджмента заказов, определяемое минимальными потерями при доставке заказов и максимизацией ожиданий к качеству ГП и логистического сервиса.**
- Уменьшение всех запасов в интегрированной логистической сети.**
- Увеличение возврата на вложенный капитал, в частности, инвестиции в складское хозяйство, грузоперерабатывающее оборудование, транспортные средства и инфраструктуру и т.п.**
- Увеличение способности удовлетворять заказы непосредственно с производственных подразделений фирмы за счет уменьшения запасов ГП во всех других звеньях логистической сети.**
- Уменьшение общих логистических издержек.**

2. Логистическая составляющая в функции «Управление заказами»

Управление заказами решает следующие основные вопросы.

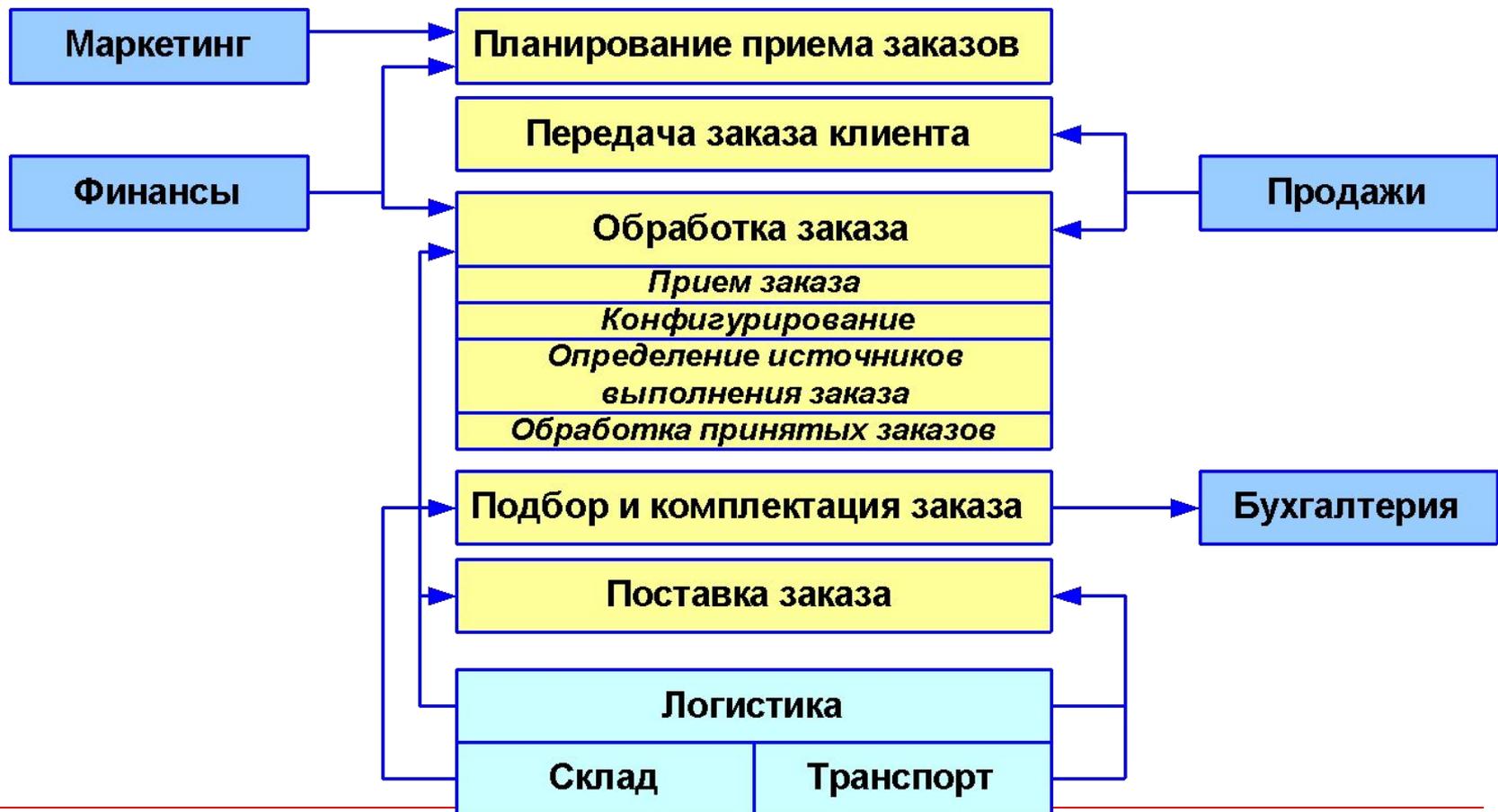
- 1. Что заказывать?
 - 2. Сколько заказывать?
 - 3. Когда заказывать необходимую продукцию?
 - 4. Какое подразделение и кто конкретно должен заказывать?
 - 5. Кроме того, контролируется выполнение заказа.
-

-
- Целью логистики любой компании при обслуживании клиентов является **сокращение времени полного цикла заказа.**

Оно есть основа повышения конкурентоспособности компании, так как обеспечивает быстрое выполнение заказа, а, значит, позволяет повысить уровень обслуживания.

-
- С точки зрения потребителя цикл начинается в момент передачи заказа поставщику, а с позиции поставщика цикл начинается в момент приёма заказа.
 - Задача логистики заключается в поиске такой организации процесса, которая позволяет свести к минимуму эту временную разницу.
-

Структура полного цикла заказа



1. Планирование приема заказов

Производится с учетом

- размеров партии заказа;
- ассортиментного перечня заказа;
- частоты поставки заказов;
- расстояния транспортировки заказа при поставке;
- формы товароснабжения (централизованная или децентрализованная — самовывоз);
- сроков выполнения заказа;
- уровня обслуживания, востребованного клиентом, и т.п.

2. Передача заказа

- *К средствам передачи заказов* относятся почта, телефон, радиосвязь, телефакс, электронная почта.
 - В современных условиях большая часть компаний перешла на электронный обмен данными (ЕДИ)
-

Потенциальными выгодами EDI являются:

- • сокращение объема бумажной документации;
 - • повышенная точность благодаря сокращению числа ручных операций;
 - • повышенная скорость передачи заказов и других данных;
 - • сокращенный объем канцелярской и административной работы по получению данных, их обработке, отправке и связанных с этим задач;
 - • повышенная возможность активизации работы сотрудников, поскольку им приходится затрачивать меньше времени на канцелярские работы;
 - • сокращение издержек на размещение заказа и связанные с этим процессы;
 - • лучший доступ к информации благодаря высокой скорости подтверждения и рекомендаций по отгрузке;
 - • снижение рабочей нагрузки и более высокая точность работы других подразделений за счет стыковки EDI с другими электронными системами, такими, как ведение запасов при помощи штрихкодирования и электронный перевод денежных средств (EFT);
 - • сокращение запасов за счет повышенной точности и снижения общего времени выполнения заказов.
-

3. Обработка заказов:

3.1 Прием заказов

- • Прием поступивших заказов в соответствии с графиком их передачи.
 - • Систематизация заказов в зависимости от времени выполнения.
 - • Проверка кредитоспособности покупателя, утверждение наличия кредита.
 - • Передача заказа-заявки в отдел управления
 - • Корректировка заказа в случае отсутствия товарных запасов.
 - • Помещение заявки на заказ в базу данных, подготовка документов на подбор заказа и т.д.
-

3.2 Конфигурирование

- Каждый заказ состоит из ряда продуктовых и сервисных атрибутов, которые необходимо учитывать при его выполнении. Менеджмент заказов идентифицирует эти требования, даже когда они не совсем четко специфицированы документально.
-

3.3 Определение источников выполнения заказов.

- Основываясь на агрегированных данных о заказах, менеджмент должен определить конкретные источники их удовлетворения с учетом всех требуемых продуктовых и сервисных атрибутов.
 - Эти источники могут размещаться как в дистрибутивной сети, так и в самом производстве ГП.
-

3.4 Обработка принятых заказов

Принятые заказы обрабатываются отделом продаж для передачи их на исполнение. В процедуре обработки заказов принимают участие:

- отдел финансов (отслеживает кредитоспособность клиентов, в некоторых российских компаниях совершенно неоправданно эту задачу передают службе безопасности),
 - бухгалтерия (проводит оформление — регистрацию сделок)
 - отдел логистики (предоставляет информацию о наличии товарных запасов на складе).
-

4. Подбор и комплектация заказов

- • Получение информации (документов) на заказ, подготовка отборочных листов и бланков заказа.
- • Распределение исполнителей заказа.
- • Отбор товара с мест хранения.
- • Фиксирование отбора товара.
- • Перемещение отобранного товара в зону комплектации.
- • Комплектация заказа в соответствии с бланком заказа.
- • Выполнение услуг: маркировка, упаковка и т.д.
- • Перемещение и передача заказа в экспедицию отправки.
- • Упаковка грузовых единиц заказа.
- • Формирование партий отправки по клиентам.
- • Оформление сопроводительных документов и т.д.

- Существует несколько способов повышения качества и скорости **операции отбора заказов**. Часть из них требуют дополнительных затрат на персонал или на высокоавтоматизированное оборудование.
- Однако есть и такие способы, при которых указанные расходы можно свести к минимуму и даже полностью избежать.
- - оптимизация упаковки, когда запасы товара на складе поддерживаются в единицах, кратных наиболее востребованным объемам заказов – палета, полпалеты, четверть палеты.
- -отбор товара напрямую из хранения (например, применение элеваторных стеллажей),
- -упрощение процесса отбора заказов (устранение непроизводительных перемещений, документирования, поиска товара),
- -зонирование склада для хранения разных видов товара и т. д.
- Основное условие эффективного отбора – его грамотное планирование, продуманное формирование заданий для комплектовщиков.

5. Поставка заказов (отгрузка и доставка заказов)

- Транспортировка заказа к местам отгрузки.
 - Сверка сопроводительных документов.
 - Загрузка транспортных средств, закрепление груза.
 - Транспортировка заказов в соответствии с маршрутом доставки.
 - Разгрузка заказа у клиента, передача заказа и оформление сопроводительных документов и т.д.
-

Мониторинг и контроль

- Процедуры выполнения и доставки заказанных объемов ГП потребителям сопровождаются непрерывным контролем сроков, объемов и качества поставок с помощью эффективной системы мониторинга, обеспечивая тем самым реализацию плана выполнения заказов.
-

Для организации текущего контроля необходимо иметь:

- - комплекс соответствующих логистических стандартов;
 - - полноценную базу данных;
 - - оперативное информационное обеспечение о понесенных затратах в ходе выполнения заказов.
-

Структура времени полного цикла заказа

- Результативность выполнения цикла заказа во многом зависит от времени его исполнения.
- Сокращение времени исполнения логистической составляющей в управлении заказов приводит к выигрышу в длительности полного цикла и к сокращению затрат.



-
- Чем длиннее цепь поставки и больше число участников в цепи, а также операций по подготовке заказов, тем длиннее цикл выполнения заказа, слабее реакция поставщика на изменения спроса клиента и выше уровень организационных проблем, которые приходится решать логистике.
 - Именно поэтому при проектировании сети распределения важно сократить расстояние от поставщика (последней точки концентрации его товарных запасов) до потребителя.
-

Управление временем выполнения заказа включает:

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

Преимущества от сокращения времени прохождения заказа

- • однократное высвобождение капитала;
 - • постоянные преимущества от сокращения издержек на финансирование более короткого цикла;
 - • более быстрое реагирование, а следовательно, более высокий уровень обслуживания;
 - • повышенная защищенность от нестабильности рынка;
 - • большая гибкость в удовлетворении конкретных требований клиента.
-

- Максимальная продолжительность цикла **исполнения заказа** определяется **временем**, которое покупатель готов ждать с момента размещения заказа до получения товара.
 - Зачастую фактическое время, в течение которого производители в состоянии исполнить заказ, т.е. время на закупку сырья, производство и доставку готового продукта, превышает время, которое покупатель готов ждать. Это явление получило название "**разрыв времени исполнения заказа**"
-

Цель логистической службы состоит в поиске возможностей **сокращения разрыва времени исполнения заказа.**

Этого можно достигнуть двумя путями:

- - уменьшая время на совершение операций у поставщика по всей логистической цепи;
 - - увеличивая цикл заказа покупателя посредством получения более раннего извещения о его потребности, в том числе и с помощью улучшенного прогноза спроса.
-

Пути решения основных проблем при выполнении и доставке заказа клиентам



- Оптимизация грузопереработки
- Внедрение информационной системы
- Оптимизация комплектации:
 - выделение зоны комплектации
 - техническое оснащение при отборе товара
 - идентификация товара и упаковки
- Организация учета товара
- Подготовка квалифицированных кадров

Оптимизация маршрутов доставки
Сокращение пути поставщик-потребитель (приближение к клиенту)
Выбор транспортных средств и товароносителя

- Разработка графика приемки заказов
- Организация приема товара:
 - выделение разгрузочных мест
 - механизация разгрузки
 - стандартизация тары
 - сквозная идентификация товара
 - разработка совместных правил к укладке грузов с учетом упаковки и маркировки
- Налаживание обмена тарой и возврата товара

3. Виды и процедура составления заказов

- **Заказ на поставку** рассматривается как документ, на основании которого закупается необходимая продукция. В нем четко и ясно излагается соглашение между покупателем и поставщиком.

В случае принятия заказ приобретает законную силу контракта, обязательного для исполнения. Заказ на поставку составляется на основании заявки.

- **Заявка** – контрольный документ, по которому отпускаются средства на приобретение определенных видов продукции. Потребность в продукции выявляет и конкретизирует работник, подавший заявку. Ему из бюджета предприятия на эти цели выделяется определенная сумма.

В заявке указываются:

- 1) предмет закупки;
 - 2) код статьи, на которую относятся затраты;
 - 3) особые условия, регулирующие закупку (технические условия, требования по доставке, характер использования).
-

Виды заказов

- **Стандартные** – имеют место, когда размещение заказов для поддержания требуемого уровня запасов продукции осуществляется постоянно и планомерно. Это обеспечивает снижение уровня затрат на создание и хранение запасов продукции;
 - **Специальные** – имеют место, когда на складе отсутствуют запасы требуемой продукции. Специальный заказ оформляется на основании заказов потребителей. Полномочия по размещению специальных заказов ограничены.
-

Процедура составления заказов

- 1) уточнение суммы остатков продукции;
 - 2) анализ текущей задолженности по заказам, в том числе на основе определения доли аннулированных и невыполненных заказов;
 - 3) включение в регулярный стандартный заказ всей продукции из необработанных специальных заказов;
 - 4) окончательное оформление заказа;
 - 5) отправка оформленного заказа поставщику.
-

При поступлении заказа необходимо:

- 1) сверить полученную продукцию с данными накладной;
 - 2) провести физический осмотр поставленной продукции на предмет обнаружения бракованных изделий;
 - 3) зафиксировать поступление заказанной продукции в складской документации;
 - 4) по истечении определенного срока (например, 30 дней) применяется специальная схема работы с нереализованной продукцией (ее отправляют на склад, на продажу или возвращают поставщику).
-