

Приложение

Показатели операционного процесса – время, качество и издержки Показатель «технологическое время»

Потребительная ценность предложения целевому потребителю часто включает такой важнейший параметр, как время ответной реакции на запрос (см. главу 4). Многие клиенты высоко оценят короткие сроки доставки, измеряемые интервалом времени с момента размещения заказа по момент получения продукта или услуги. Но немаловажное значение имеет также надежность соблюдения этих сроков, оцениваемая показателем своевременной доставки (OTD). Производственные компании, как правило, идут двумя путями, предлагая короткие и надежные сроки доставки. Первый – эффективная, надежная, качественная, короткая схема выполнения заказа, дающая возможность быстро реагировать на любой запрос потребителя. Второй – произвести и держать на складе большой запас всего ассортимента товаров, с тем чтобы по первому требованию потребителя отгрузить необходимые количества готовой продукции. Первый путь позволяет компании быть недорогим и надежным поставщиком. Второй обычно имеет результатом высокие издержки производства больших объемов товаров, хранения запасов на складе, списания устаревших продуктов, а также неспособность быстро реагировать на заказы продукции, которой нет в наличии (поскольку, как правило, производство создает запасы стандартной продукции). Многие предприятия пытаются перейти на первый путь выполнения заказов потребителя, то есть на выполнение небольших заказов «точно в срок», поэтому сокращение продолжительности временного, или технологического, цикла становится наиважнейшей целью внутренних бизнес процессов. Длительность временного, или производственного, цикла можно измерить многими способами. Началом цикла считают время, когда:

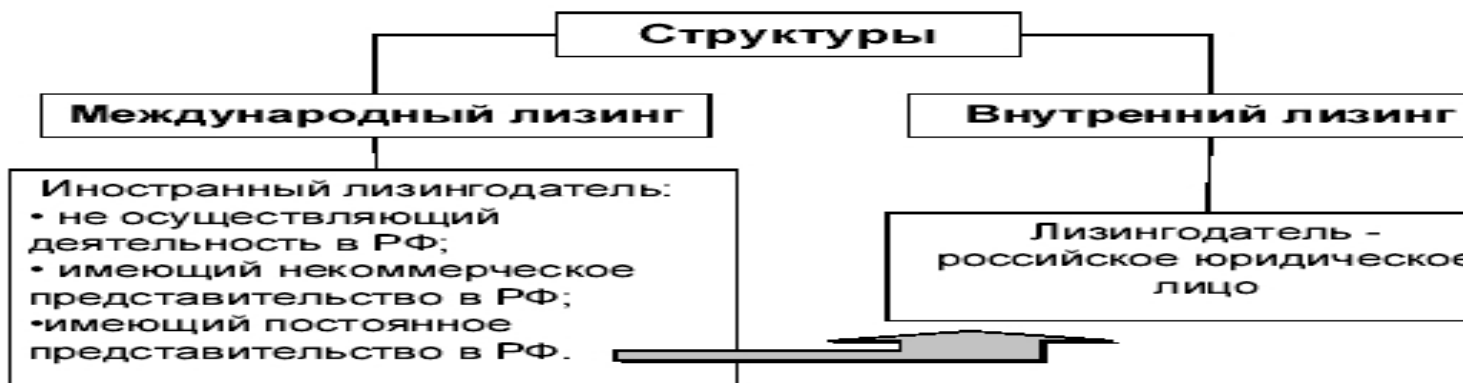
- получен заказ от потребителя;
- заказ на производство данной партии включен в график;
- заказано сырье для этого производства;
- получено сырье;
- начато производство заказа.

Конец цикла – это срок:

- завершения производства заказа;
- готовности к отгрузке заказа или произведенной партии товаров;
- отгрузки заказа;
- получения заказа потребителем.

Выбор начала и конца цикла определяется длиной производственного процесса, возможность сокращения которого всегда остается одной из важных задач. В более широком смысле цикл выполнения заказа определяют как интервал времени с момента оформления заказа потребителем до получения им выполненного заказа от поставщика. В более узком понимании он исчисляется от начала производства заказанной партии продукта до завершения этого производства. Но какое бы определение ни было принято, компания постоянно ищет пути сокращения продолжительности производственного цикла, ставя такую цель перед всеми своими работниками.

Показатель, используемый многими предприятиями, переходящими на производство по принципу «точно в срок», называется «эффективность производственного цикла» (manufacturing cycle effectiveness, MCE) и рассчитывается по формуле:



Для многих предприятий время, затраченное непосредственно на производство, составляет менее 5% от продолжительности общего производственного цикла. Таким образом, если общий производственный цикл составляет шесть недель (30 рабочих дней), то на основное производство потребуется всего один два дня. В течение остального времени продукция подвергается контролю качества, перемещается по фабрике или хранится на складе. При идеальном процессе «точно в срок» длительность основного и общего производственных циклов одинакова. Соотношение между ними (MCE) равно 1 – цель, которая, так же как и производство без брака, является недостижимой, однако стоит того, чтобы к ней стремиться.

Идея применения MCE состоит в том, что все временные затраты за исключением издержек основного производства, а именно контроля качества, переработки брака, перемещения продукции и ее хранения, являются пустыми временными затратами, не участвующими в создании добавленной стоимости. По мере приближения MCE к 1 становится ясно, что неэффективные временные затраты сокращаются, а возможность быстрого выполнения заказа увеличивается.