

Модель фон-Тюнена



1970-е

- Интеграция транспортно-складского процесса
- Унификация тары (упаковки), транспорта и складских помещений
- Графики оборота транспортных средств

1980-е

- быстрый рост стоимости физического распределения;
- рост профессионализма менеджеров, осуществляющих управление логистическими процессами;
- долгосрочное планирование в области логистики;
- широкое использование компьютеров для сбора информации и контроля над логистическими процессами;
- централизация физического распределения;
- резкое сокращение запасов в материалопроводящих цепях;
- четкое определение действительных издержек распределения;
- определение и осуществление мер по уменьшению стоимости продвижения материального потока до конечного потребителя.

1990-е

- современные коммуникационные технологии, обеспечивающие быстрое прохождение материальных и информационных потоков, позволяют осуществлять мониторинг всех фаз движения продукта: от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя;
- развиваются отрасли, занятые оказанием услуг в сфере логистики;
- концепция логистики, ключевым положением которой является необходимость интеграции, начинает признаваться большинством участников цепей снабжения, производства и распределения;
- совокупность материалопроводящих субъектов приобретает целостный характер;
- решение задач по управлению материальными потоками требует применения все более сложных методов, а также привлечения специально подготовленных специалистов.

- Под логистикой понимают эффективное управление материальными и сопутствующими (информационными, финансовыми) потоками для достижения корпоративных целей организации бизнеса при оптимальных затратах всех ресурсов.

Интегрированная система логистики

(Д.Дж. Бауерсокс и Д.Дж. Клосс)

1. Базовые операции, как особые виды работ, предназначенные для удовлетворения потребностей логистики. Они очень многочисленны, их выполнением занято множество людей. В силу этого высший менеджмент не имеет возможности контролировать их, что приводит к необходимости их стандартизации.

2. Функции – это традиционные области специализации логистики. Они складываются из многочисленных базовых операций и в своей совокупности приводят к достижению общей цели организации.

Задачей менеджера по логистике является преодоление узкого мышления в рамках каждой функции, обеспечив их интеграцию для достижения организационных целей. Такую интеграцию логистической структуре дает функциональный цикл.

3. Функциональный цикл (логистический цикл) или цикл исполнения заказа связывает воедино функции логистики как специализированных видов деятельности и базовые операции.

Авторы отождествляют функциональный цикл с логистическим (который начинается с момента получения заказа и заканчивается поставкой продукта или услуги потребителю), но при этом подчеркивают его многоэтапную структуру: закупки, материально-техническое обеспечение производства и физическое распределение.

Задачей функционального цикла является обслуживание потребителей, и он составляет ядро интегрированной логистики, причем речь идет о пространственно-временной интеграции, так как она осуществляется и во временном, и в географическом измерениях.

4. Сферы компетентности. Успех фирмы на рынке зависит от ее превосходства в определенных сферах компетентности над конкурентами. При этом фирма может иметь успех в одной или нескольких подобных сферах, которые будут являться для нее ключевыми компетенциями.

Логистика призвана обслуживать производство и маркетинг так, чтобы в полной мере реализовать способность фирмы к своевременной и надлежащей поставке товара или услуги потребителю. То есть цель компетенции в области логистики – обеспечить высокий уровень обслуживания потребителей при общих издержках ниже среднеотраслевых.

Услуги организаций, обладающих компетентностью в логистике, отличаются такими качествами как работа в режиме реального времени, гибкость, строгий оперативный контроль, совершенство результатов и возможность отсрочки исполнения.

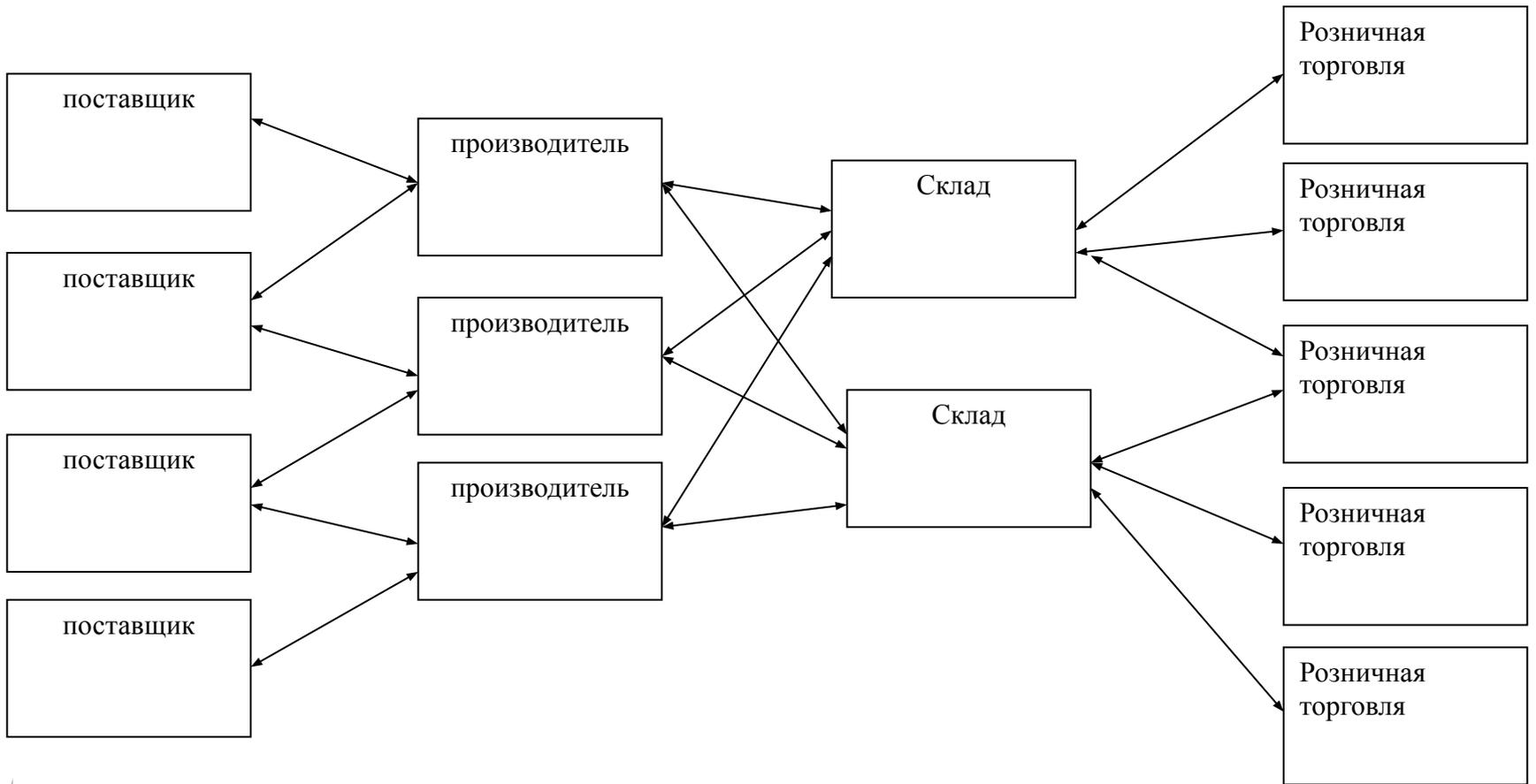
5. Стратегические позиции фирмы определяют ее ожидания к уровню компетенций. На успех и долгосрочное выживание компании оказывают влияние четыре процесса: создание потребительской стоимости, планирование, контроль и развитие.

Особого внимания заслуживает первый процесс, так как он способствует завоеванию доли рынка и сохранению лояльности потребителей.

Логистика – это одна из ключевых сфер, в которых фирма должна обладать компетентностью для создания потребительской стоимости.

Обычно в структуре логистического цикла выделяют следующие циклы-составляющие:

- цикл заказа;
- цикл создания (поддержания) запасов;
- цикл обработки заказов потребителей;
- цикл организации закупок и размещения заказов;
- цикл доставки готовой продукции;
- производственный (операционный) цикл;
- цикл сбора заказов потребителей и подготовки документации;
- цикл анализа и подготовки отчетов.



Цепь поставок охватывает все организации и виды деятельности, связанные с перемещением и преобразованием товаров, начиная со стадии сырья и исходных материалов и заканчивая доставкой готовых продуктов конечному пользователю, а также связанные со всем этим информационные потоки (Й. Шеффи)

Цепь поставок – это система, основными составляющими которой являются:

- поставщики сырья и материалов;
- производственные службы предприятия;
- службы, задействованные в движении товара от места производства к месту потребления, которые подразделяются на собственные службы предприятия и сторонние организации, оптовые и розничные торговцы;
- потребительская сеть (А. Гунасекаран)

- В словаре Комитета американского нефтяного института (API) Цепь поставок определяется как:
- 1) совокупность процессов, связывающих все предприятия, начиная от тех, которые добывают сырье, и, заканчивая теми, которые покупают готовую продукцию;
- 2) множество функций внутри и вне предприятия, способствующих созданию продукции и обеспечению сервисного обслуживания потребителей.

Свойства цепей поставок

- **Динамичность.**
- Цепочки поставок – это гибкие структуры. Организации, образующие логистические цепи, не берут на себя обязательств в течение определенного времени участвовать в них. Они могут свободно присоединяться к цепочкам поставок и покидать их, руководствуясь своими экономическими интересами. Это видоизменяет структуру логистической цепи и протекающие в ней потоки.
- Информация о процессах предпринимательства в логистической цепи и ее окружении (например, цены, данные о потребительском спросе, применяемые технологии) также непрерывно изменяются.

- **Распределенность.**
- Звенья цепи поставок территориально распределены.
- Системы планирования и ведения операций, используемые объектом логистической цепи, также могут быть территориально распределенными, например, на каждом из складов производственного предприятия может поддерживаться отдельная база данных о состоянии запасов.

- **Несопоставимость.**
- Звенья логистической цепи используют для планирования и управления информационные системы с различной архитектурой.
- Информационные потоки в различных звеньях логистической цепи также отличаются по форме представления. Например, для контроля перемещения партии продукции могут применяться электронная почта, телефонная и факсимильная связь, либо размещаемые в сети Internet отчеты с доступом в реальном времени.

Участники цепей поставок

- В число участников цепи поставок входят все компании или организации, с которыми центральная компания взаимодействует непосредственно или косвенно, т.е. через своих поставщиков или потребителей, начиная от места производства и заканчивая точкой потребления продукции.
- Однако чтобы очень сложная сеть была управляемой, следует проводить различие между основными и вспомогательными участниками.

- К основным участникам цепи поставок относятся все независимые компании или стратегические единицы, фактически выполняющие операционные и/или управленческие виды деятельности в процессах, применяемых для обслуживания конкретного потребителя или рынка.
- К вспомогательным участникам цепи поставок относятся компании, чье участие ограничивается только предоставлением ресурсов, знаний возможностей или активов их основным участникам.
- Одна и та же компания может выполнять как основные, так и вспомогательные функции.

Логистические посредники

- К логистическим посредникам относятся фирмы, оказывающие логистические услуги на принципах аутсорсинга для центральной/фокусной компании цепи поставок: экспедиторы, перевозчики, склады, терминалы, таможенные брокеры, страховые компании, агенты, стивидорные компании и т.п.

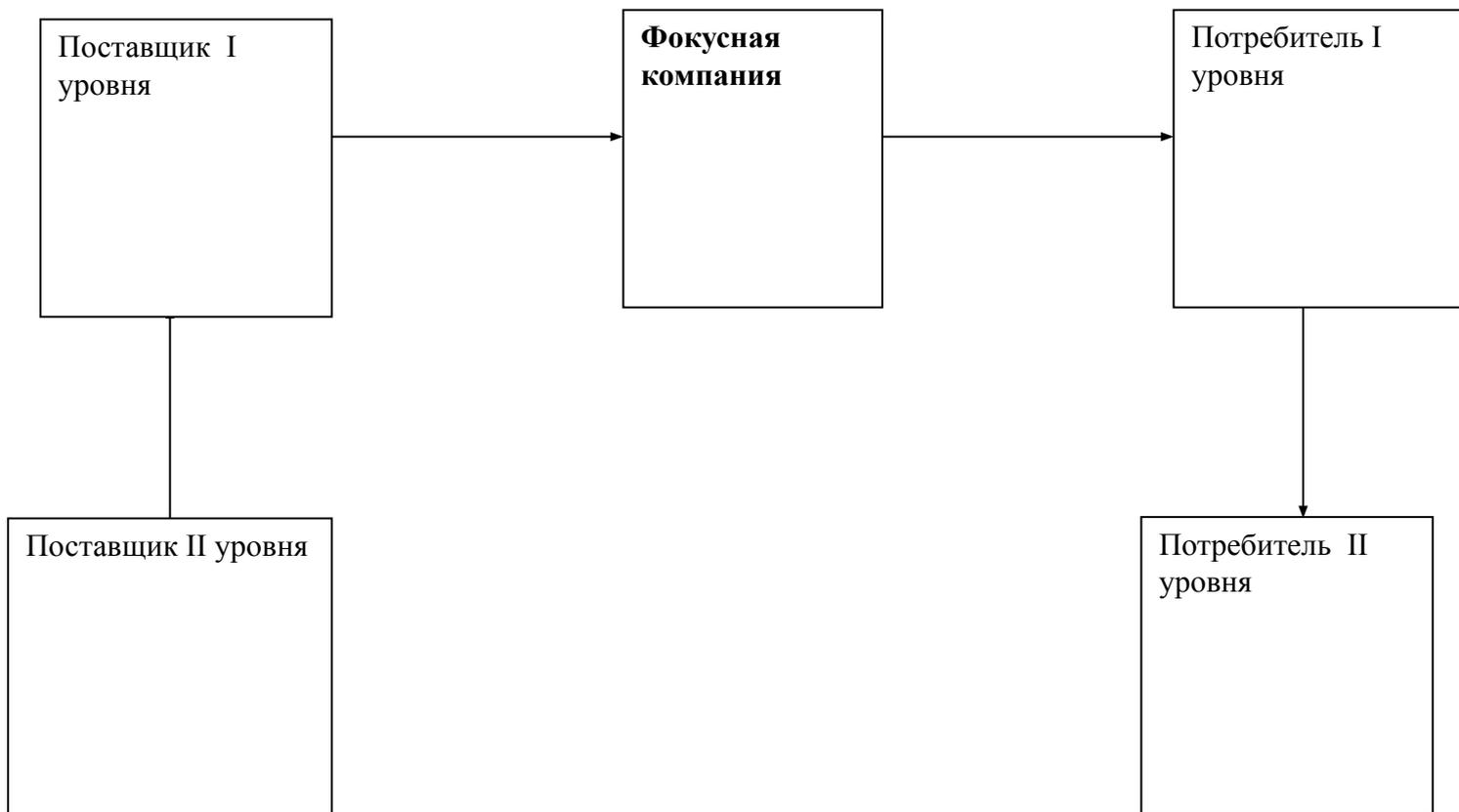
- Институциональные контрагенты - это таможенные органы, органы контроля, надзора и лицензирования (санитарная инспекция, ветеринарная и карантинная службы, налоговые инспекции и т. д.).
- Прочие посредники - это банки, компании информационного сервиса, рекламные компании и т.п.

Типы цепей поставок

- Прямая цепь поставок



Расширенная цепь поставок



Максимальная цепь поставок



Supply Chain Management (SCM)

управление цепью поставок

- SCM представляет собой интеграцию ключевых бизнес-процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц (Дж. Сток, Д. Ламберт)

- SCM это процессно-ориентированная стратегия, в соответствии с которой партнеры совместно планируют, выполняют и контролируют работу по организации внутренних и внешних потоков информации, сырья, материалов, незавершенного производства и готовой продукции, сведений и услуг для конечного пользователя, координируя и улучшая взаимосвязь друг с другом на всех этапах, начиная с появления заказа и заканчивая послепродажным обслуживанием, что подразумевает управление материальными, информационными и финансовыми потоками.

(Kaplinsky R. A. handbook for value chain research / R. Kaplinsky, M. Morris. -IDS. - 2003. – 260 p.)

Управление цепью поставок – это интеграция и управление всеми организациями и видами деятельности, входящими в цепь поставок, на основе взаимного сотрудничества, эффективных бизнес-процессов и высокой степени совместного использования информации с целью создания высокоэффективных систем формирования ценности, которые обеспечивали бы организациям - участникам существенное конкурентное преимущество

(Р. Хэндфилд)

Интегрированная цепь поставок

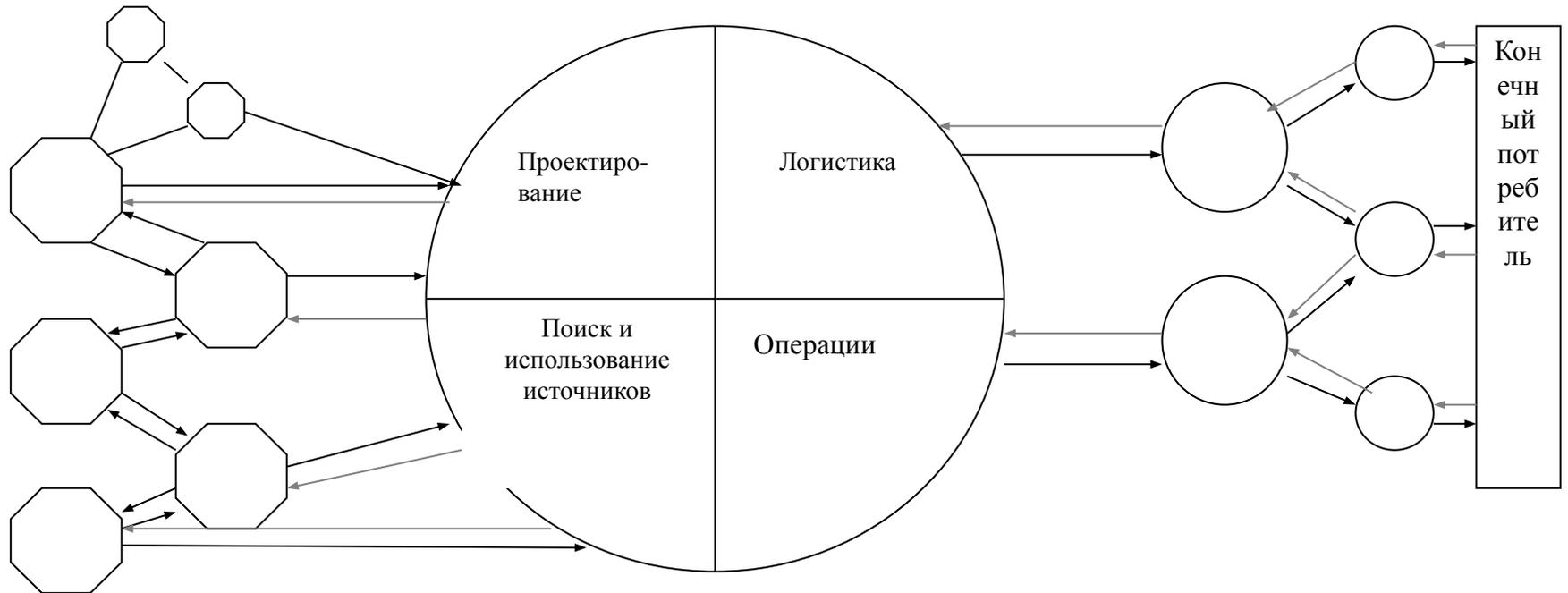
Управленческие отношения

Потоки информации, продуктов, услуг, денежных средств и знаний

Сеть поставщиков

Предприятие

Сеть распределения



————> Материальные потоки

-----> Информационные потоки

Управление цепочкой поставок включает в себя следующие этапы:

- *Планирование* (plan). В рамках этого процесса выясняются источники поставок, производится обобщение и расстановка приоритетов в потребительском спросе, планируются запасы, определяются требования к системе дистрибуции, а также объемы производства, поставок сырья/материалов и готовой продукции.
- Задача производить самостоятельно или покупать должна решаться на этом этапе.
- Решения, относящиеся ко всем видам планирования ресурсов и к управлению жизненным циклом товара, принимаются также на этой стадии.
- Данные процессы позволяют найти баланс между спросом и поставками для выработки направления действий, наилучшим образом соответствующих требованиям закупок, производства и распределения.

- *Закупки* (source). В данной категории выявляются ключевые элементы управления снабжением, производится оценка и выбор поставщиков, проверка качества поставок, заключение контрактов с поставщиками.
- Также сюда относятся процессы, связанные с получением материалов, как то: приобретение, получение, транспортировка, выходной контроль, постановка на хранение до оприходования и оприходование.
- Важно заметить, что действия по управлению поставками товаров и услуг должны соответствовать планируемому или текущему спросу.

- *Производство* (make). К этому процессу относятся производство, выполнение и управление структурными элементами производства, подразумевающими контроль за технологическими изменениями, управлением производственными мощностями (оборудованием, зданиями и т.п.), производственными циклами, качеством производства, графиком производственных смен и т.д.
- Определяются также и специфические процедуры производства: собственно производственные процедуры и циклы, контроль качества, упаковка, хранение и выпуск продукции (внутризаводская логистика).
- Все составляющие процесса переработки исходного продукта в готовую продукцию должны соответствовать планируемому или текущему спросу.

- *Доставка (deliver)*. Данный процесс состоит из управления заказами, складом и транспортировкой.
- Управление заказами включает создание и регистрацию заказов, формирование стоимости, выбор конфигурации товара, а также создание и ведение клиентской базы, наряду с поддержанием базы данных по товарам и ценам, и управление дебиторами и кредиторами.
- Управление складом предполагает набор действий по подбору и комплектации, упаковке, созданию специальной упаковки или ярлыка для клиента и отгрузке товаров.
- Инфраструктура управления транспортировкой и доставкой определяется правилами управления каналами и заказами, регулированием товаропотоками для доставки и управлением качеством доставки.
- Все эти процессы, включая управление запасами, транспортировкой и дистрибуцией, должны быть приведены в соответствие с планируемым или текущим спросом.

- Возврат (return). В контексте этого процесса определяются структурные элементы возвратов товара (дефектных, излишних, требующих ремонта) как от поставщиков, так и от потребителей: определение состояния продукта, его размещение, запрос на авторизацию возврата, составление графика возвратов, направление на уничтожение и переработку.
- К этим процессам также относятся некоторые элементы послепродажного обслуживания

- Генуэзская республика (2 чел.)
- Венецианская республика (1 чел.)
- Ганзейский союз (3 чел.)
- Голландские торговые компании (Ост-Индская и Вест-Индская), роль флейта в развитии первого капиталистического государства (3 чел.)
- Английская Ост-Индская торговая компания (1-2 чел.)