

Управление цепями поставок

Автор: к.э.н., доцент

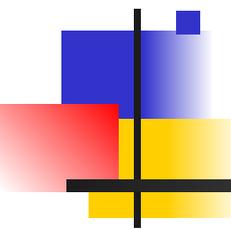
Белозерцева Н.П.



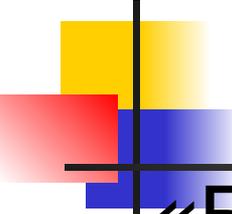
Тема 2

Интеграция в управлении цепями поставок

Интеграция это:



Экономическая интеграция — процесс сближения, взаимоприспособления и сращивания субъектов хозяйственных систем, обладающих способностью саморегулирования и саморазвития на основе развития экономических связей.

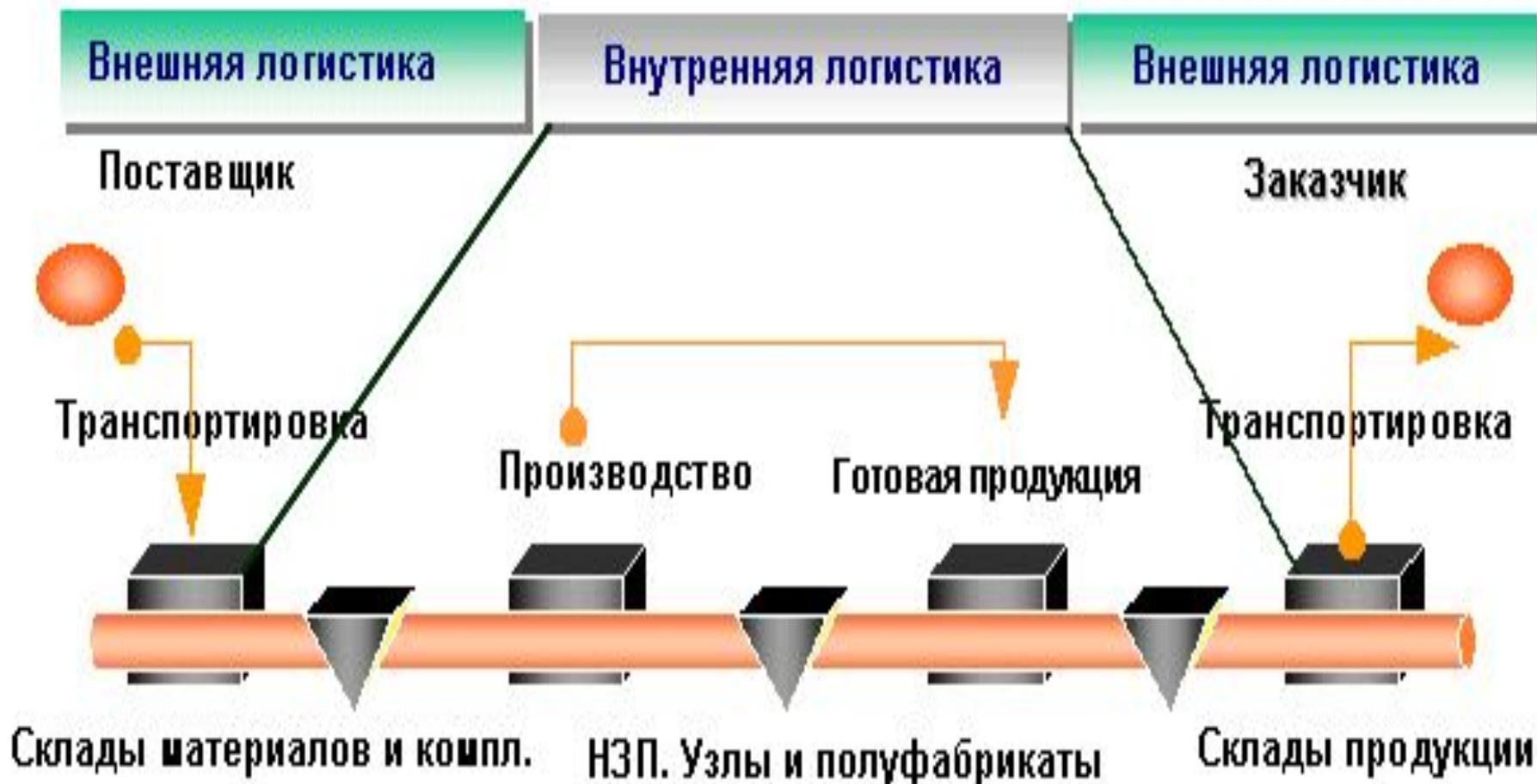


Значение интеграции

«Большая часть возможностей для сокращения затрат и/или повышения ценности связаны со взаимодействием партнеров по цепи поставок.»

М. Кристофер

Интеграция в логистической цепи

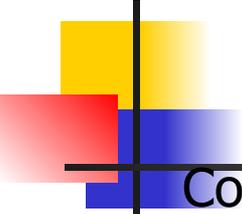


**Упрощенная схема логистической цепи,
инициатором которой является
производственное предприятие**



Виды интерации

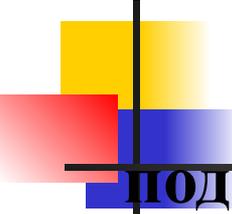
- **Внутренняя интеграция** – объединяются все виды логистической деятельности в рамках одной организации
- **Внешняя интеграция** – организации интегрируют деятельность в большей части цепи поставок.



Выгоды внешней интеграции

- Совершенствование материального потока, так как координация действий позволяет перемещать его быстрее и надежнее
- Использование стандартизированных процедур, документов позволяет устранять дублирование усилий и передаваемой информации
 - Сокращение затрат за счет сокращения запасов, меньшего числа экспедирования, экономии на масштабах
 - Улучшение показателей работы благодаря более совершенному планированию, продуктивному использованию ресурсов
 - Более качественное обслуживание потребителей за счет сокращения времени выполнения заказов, более быстрой доставки и более полного учета запросов отдельных потребителей
 - Более высокая гибкость реагирования каждой организации в цепи на изменяющиеся условия

Проблемы внешней интеграции



Первая проблема – преодоление традиционного подхода к другим участникам цепи. При традиционном подходе организации преследуют собственные цели, стараются получить выгоду за счет партнера, т.е. в каком-то смысле конкурируют друг с другом.

Это приводит к следующим негативным последствиям:

- о возникает неопределенность в деятельности ЛЦ, например, из-за широкого колебания спроса и отсутствия обмена соответствующей информацией между партнерами;**

Проблемы внешней интеграции

- о для компенсации неопределенности создаются повышенные страховые запасы, влекущие повышение соответствующих расходов;
- о ЛЦ медленно реагирует на изменяющиеся условия, в частности, на изменение спроса;
- о нет доверия и как следствие уверенности в долговременном и взаимовыгодном сотрудничестве, что не позволяет разрабатывать долгосрочные планы совместного развития, приводит к конфликтным отношениям.

Пример негативных последствий фрагментированности ЛЦ

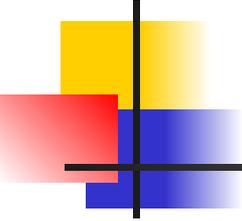
Пусть цепь поставок состоит из регионального оптовика, местного оптовика и розничного продавца.

Если розничный продавец заметил, что спрос на товар вырос за неделю на 5 единиц, то он может предположить, что спрос и далее будет расти. Поэтому он закажет местному оптовику 10 дополнительных единиц товара, чтобы удовлетворить растущий спрос на будущей неделе.

Местный оптовик, рассуждая аналогичным образом, закажет у регионального оптовика уже 20 дополнительных единиц.

Региональный оптовик, не обладая информацией о всей цепи поставок, будет рассуждать так же, как и предыдущие участники цепи, и закажет своему поставщику уже 40 единиц.

Пример негативных последствий фрагментированности ЛЦ



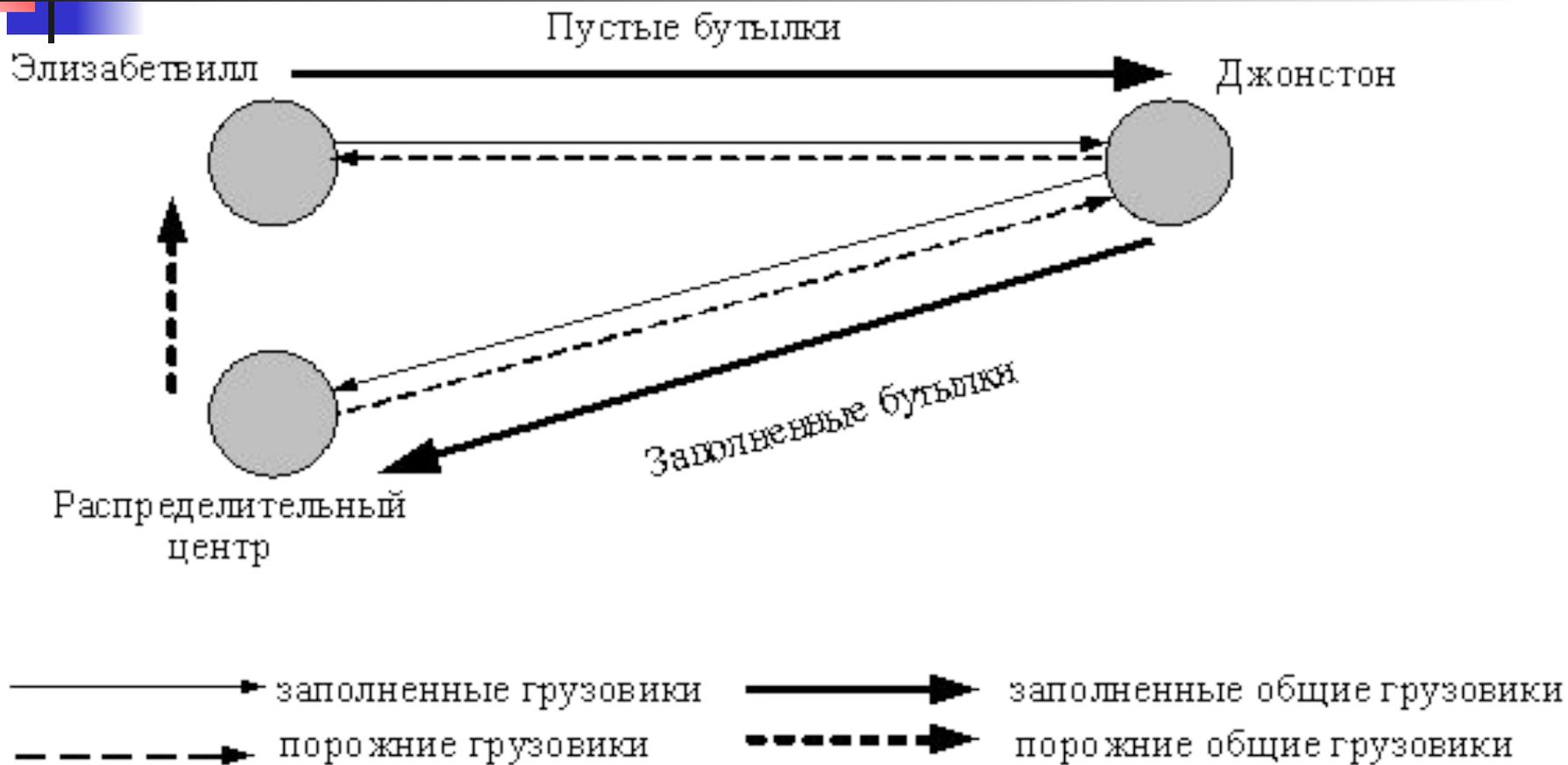
Таким образом, по мере перемещения заказа по цепи поставок относительно небольшое первоначальное изменение заказа, в конечном счете, становится огромным.

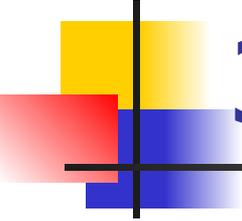
Рассмотренный пример иллюстрирует создание излишних запасов, ошибочную реакцию на изменение спроса, которые возникают из-за недостаточного обмена информацией между участниками ЛЦ и несогласованности их действий.

Пример внешней интеграции

Корпорация Confederated Bottlers раньше доставляла бутылки со своего основного предприятия в Элизабетвилле на пивоваренный завод в Джонстоне, расположенный на расстоянии 115 миль. После заполнения на пивоваренном заводе бутылки отправлялись в распределительный центр, расположенный на расстоянии 20 миль от Элизабетвилля. Для перевозки своей продукции обе компании использовали собственные грузовики, которые после доставки груза возвращались порожние. После проведения анализа этой ситуации компании создали единую транспортную компанию, грузовики которой доставляют и пустые, и заполненные бутылки.

В результате такой интеграции расходы на перевозку снизились почти наполовину.

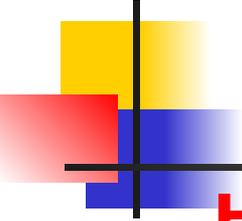




Золотое правило интеграции



Таким образом, должно действовать правило: организации, действующие в одной ЛЦ должны конкурировать не друг с другом, а с организациями, действующими в других цепях поставок.



Типы интеграции в цепях поставок

Неформальные соглашения предприятий о совместном совершении некоторых действий.

Например, компании могут совместно

- закупать товары для получения скидок за объем закупок;
- объединять грузы для перевозки, сокращая затраты на транспортировку;
- согласовывать размер упаковки для облегчения грузопереработки;
- использовать общие списки предпочтительных поставщиков и т.д.



Типы интеграции в цепях поставок

В Японии существует практика создания групп организаций (кейретсу), работающих вместе без формального партнерства.

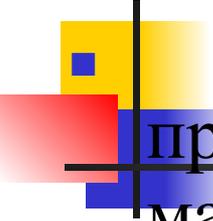
- Плюсы: гибкость и отсутствие обязательств.
- Минусы: любая из сторон может прекратить сотрудничество без предупреждения в любое удобное для нее время.



Типы интеграции в цепях поставок

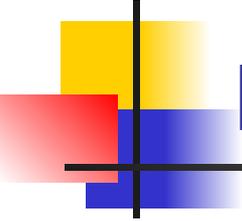
Стратегический союз или партнерство – заключение долгосрочных обязательств, гарантирующих, что взаимные выгоды будут сохранены в будущем.

Типы интеграции в цепях поставок



Поставщики могут сократить ассортимент производимой продукции, выпуская оставшуюся с максимально возможной эффективностью, или сконцентрироваться на предоставлении небольшого количества услуг, но с очень высоким качеством.

- Заказчики же сокращают количество своих поставщиков, т.к. уверены в партнерах и в том, что им не придется искать более выгодные варианты. Например, японская компания Toyota сформировала партнерство с 250 поставщиками, в то время как General Motors работала независимо с каждым из 4000 поставщиков.

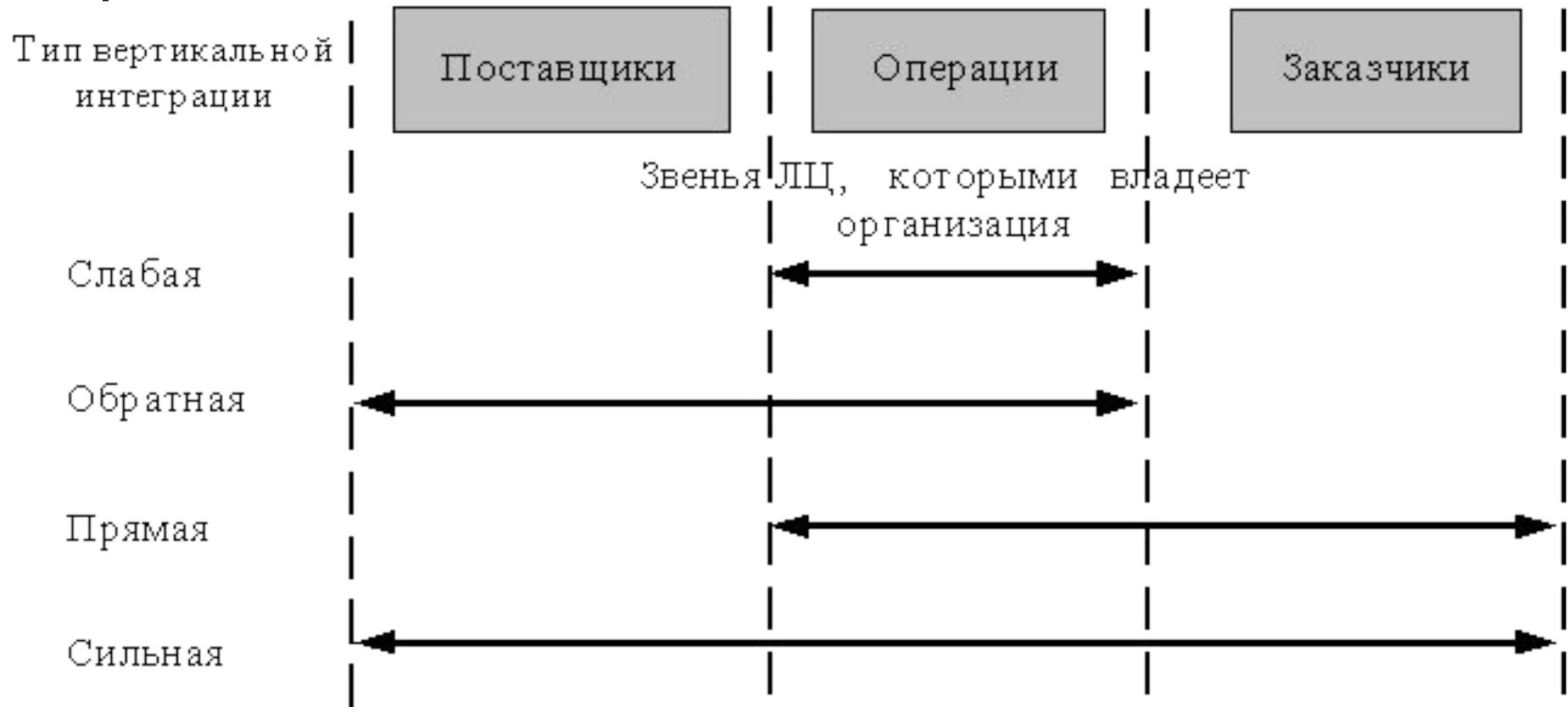


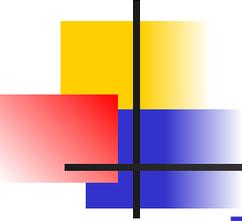
Вертикальная интеграция

Уровень вертикальной интеграции показывает, в какой степени ЛЦ принадлежит одной организации и которая может проявляться в следующих формах:

- Покупка в цепи поставок нескольких звеньев (является наиболее частым вариантом внешней интеграции).
- Совместное предприятие – две организации создают третью, которой они владеют совместно

Различные уровни вертикальной интеграции





Вертикальная интеграция

- **Вертикальная интеграция** — это степень владения одним холдингом холдингом, инфраструктурой, бизнес-процессами, технологиями, компетенциями и т. д. в цепочке процессов производства товара или услуги (направление к поставщикам сырья — назад; направление к потребителям — вперёд). Вертикально интегрированные холдинги контролируются общим владельцем. Обычно каждая компания холдинга производит различный продукт или услугу для удовлетворения общих потребностей.
- К примеру в современном сельском хозяйстве, в большинстве случаев, существует такая цепочка: сбор продукта, его переработка, сортировка, упаковка, хранение, транспортировка и, наконец, продажа продукта конечному потребителю. Фирма контролирующая все или несколько звеньев подобной цепи будет вертикально интегрирована. Вертикальная интеграция это противоположность горизонтальной интеграции.
- В отличие от горизонтальной интеграции, при которой происходит консолидация нескольких компаний, производящих одни и те же товары или услуги, вертикальная интеграция направлена на захват одной компанией нескольких этапов производства товаров или услуг — например, производство сырья, собственно производство товара или услуги, перевозка к месту реализации, маркетинг и розничные продажи.

Типы вертикальной интеграции

- **Вертикальная интеграция назад (обратная)**

- Компания осуществляет вертикальную интеграцию назад, если она стремится получить контроль над компаниями, которые производят сырьё, необходимое при производстве товаров или услуг этой компании. Например, автопроизводители могут владеть компанией по производству покрышек, по производству автомобильных стёкол и автомобильных шасси. Контроль над такими компаниями обеспечивает стабильность поставок, качества и цены конечного продукта. Кроме этого это позволяет увеличить вертикально-интегрированному холдингу Компания осуществляет вертикальную интеграцию назад, если она стремится получить контроль над компаниями, которые производят сырьё, необходимое при производстве товаров или услуг этой компании. Например, автопроизводители могут владеть компанией по производству покрышек, по производству автомобильных стёкол и автомобильных шасси. Контроль над такими компаниями обеспечивает стабильность поставок, качества и цены конечного продукта. Кроме этого это позволяет увеличить вертикально-интегрированному холдингу собственный объём прибавочной стоимости.

- **Вертикальная интеграция вперёд (прямая)**

- Компания осуществляет вертикальную интеграцию вперёд, если она стремится получить контроль над компаниями, которые производят товар или услуги, которые находятся ближе к конечной точке реализации продукта или услуги потребителю (или даже последующему сервису или ремонту).

- **Сбалансированная вертикальная интеграция (сильная)**

- Компания осуществляет сбалансированную вертикальную интеграцию, если она стремится получить контроль над всеми компаниями, которые обеспечивают всю производственную