

Управление цепями поставок

Автор: к.э.н., доцент

Белозерцева Н.П.



Тема 3

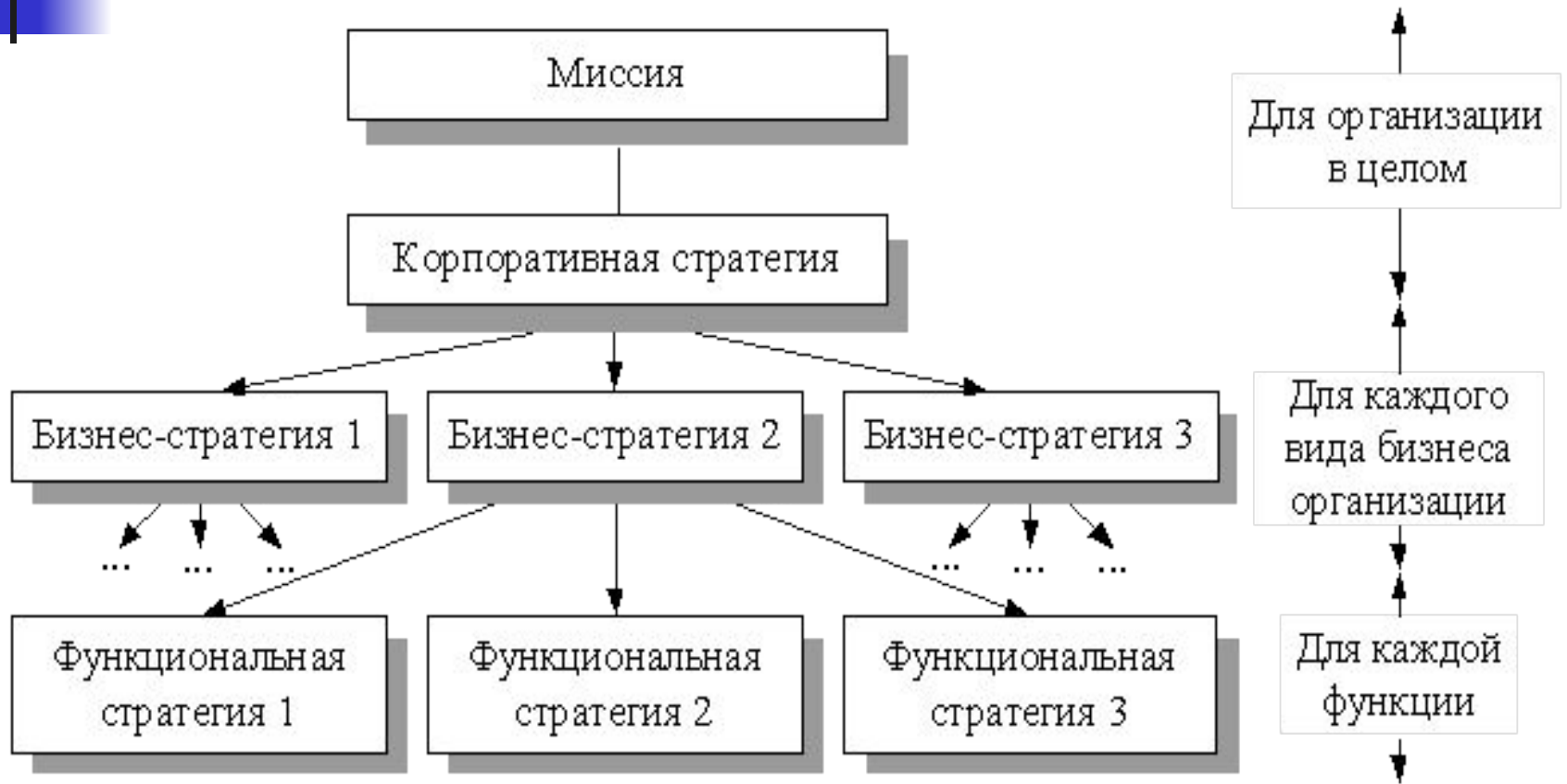
Стратегическое планирование и проектирование цепей поставок



Логистическая стратегия -

- долгосрочное, качественно определенное направление развития логистики, касающееся форм и средств ее реализации в фирме, межфункциональной и межорганизационно координации, сформулированное высшим менеджментом компании в соответствии с корпоративными целями.

Типы стратегических решений

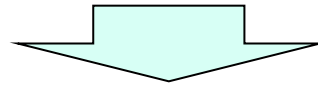


- **Миссия** – заявление, в котором указываются общие цели организации в целом.
- **Корпоративная стратегия** показывает как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию.
- **Бизнес-стратегия** свидетельствует, как каждый вид бизнеса (если их несколько в холдинге) в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию.
- **Функциональные стратегии** описывают стратегическую направленность каждой функции (в частности, логистической), реализуемой в организации.

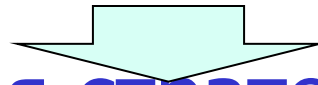
Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

Стратегия компании, реализующей рыбопродукцию

- **Миссия** «Поставка на Российский рынок качественной рыбопродукции, отвечающей требованиям современного потребителя» (источник: сайт компании)



- **Корпоративная стратегия**
 - А) Производство качественной рыбопродукции
 - Б) Завоевание Российского рынка



- **Логистическая стратегия**
 - Создание дистрибуционной сети предприятия по реализации свежемороженой рыбопродукции

Все долгосрочные решения, связанные с логистикой, определяют логистическую стратегию.

■ **Логистическая стратегия** организации состоит из всех стратегических решений, приемов, планов и культуры, связанных с управлением цепью поставок и позволяет реализовать уже сформированную стратегию предприятия в целом.

(Доналд Уотерс)

■ **Логистическая стратегия – долгосрочное, качественно определенное направление развития логистики, касающееся форм и средств ее реализации, межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции, сформулированное высшим менеджментом компании в соответствии с корпоративными целями.** (В.И.Сергеев)

Существуют ситуации, когда уровень развития логистики на конкретном предприятии оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии предприятия.



Основные типы логистических стратегий

«Тощая» стратегия

«Тощая» стратегия базируется на принципе управления затратами, т. е. производстве тех же или сопоставимых продуктов, что и у конкурентов, но дешевле.


- **Цель «тощей» логистики** – выполнять каждую операцию, используя меньше каждого вида ресурсов: людей, пространства, запасов, оборудования, времени и т.д.

Для этого «тощая» стратегия старается отыскать способы устранения непроизводительных расходов ресурсов.

Значимость «Тощей стратегии»



- «Во всех организациях по крайней мере 50% ресурсов (людей, усилий, места, времени) тратится впустую». Роберт Таунсенд



Типичным подходом к реализации «тощей» стратегии является:

- подробный анализ текущих операций и последующий отказ от операций, не добавляющих ценности;
- устранение остановок, упрощение перемещений; использование более совершенной технологии для повышения эффективности;
- размещение мощностей ближе к потребителям с целью сократить транспортные расходы;
- поиск возможностей получить экономию на масштабах;
- устранение из цепи поставок ненужных звеньев.

Следует учитывать, что «тощие» операции могут не работать в слишком динамичных или неопределенных условиях.



Динамичная стратегия

Цель – обеспечить высокое качество обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменение прежних условий.

Выделяют два аспекта динамичности:

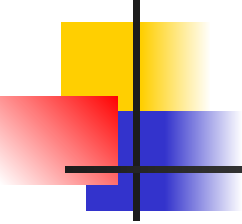
- **скорость реагирования** на внешние условия: динамичные организации внимательно и постоянно отслеживают запросы потребителей и оперативно на них реагируют;
- **способность корректировать логистические характеристики** с учетом запросов отдельных потребителей.



Динамичная стратегия

Организации, использующие динамичную стратегию, сфокусированы на потребителях, т.е.:

- ☀ стремятся добиться полного удовлетворения запросов потребителей;
- ☀ создают удобный доступ потребителей к своей организации;
- ☀ гибко и оперативно реагируют на изменяющиеся запросы; проектируют логистику так, чтобы она удовлетворяла запросы потребителей и даже превышала их;
- ☀ совершают послепродажные проверки, чтобы убедиться, что потребители остались удовлетворенными и после совершения покупки; заботятся о подготовке будущих сделок, всегда сохраняя контакты со своими потребителями, потенциальными покупателями и т.д.

- 
-
- Организации, имеющие удовлетворенных потребителей, получают важные преимущества – повторные сделки и положительные рекомендации о себе другим людям и организациям.



Сравнительная характеристика «тощей» и динамичной стратегий

Фактор	«Тощая» логистика	Динамичная логистика
Цель	Эффективные операции	Гибкость, обеспечивающая удовлетворение спроса
Метод	Удаление всех непроизводительных участков	Удовлетворение потребителей
Ограничения	Обслуживание потребителей	Затраты
Динамика изменений	Долгосрочная стабильность	Динамичное реагирование на изменяющиеся обстоятельства
Параметры деятельности	Производительность, полнота использования	Время выполнения заказов, уровень обслуживания
Работа	Унифицированная, стандартизированная	Переменная, контроль осуществляется более локально
Управление	В рамках формализованных циклов планирования	Менее структурировано и осуществляется персоналом, наделенным необходимыми полномочиями

Стратегические союзы



Цель стратегии формирования союзов с поставщиками и заказчиками – добиться

увеличения эффективности цепи поставок, когда все ее члены работают совместно и сообща получают выгоды от долгосрочной кооперации.

- Наиболее часто партнерства создаются между транспортными компаниями, к другим областям сотрудничества относятся складирование, услуги в сфере импорта/экспорта, обработка информации.



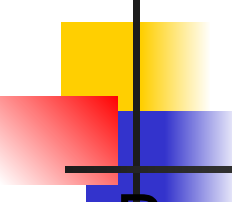
Стратегия дифференциации

- заключается в стремлении предприятия к уникальности, например, в системе обслуживания потребителей.



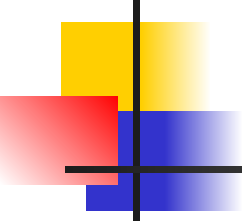
Стратегия на основе временных параметров.

- В общем случае эти стратегии стремятся обеспечить более быструю доставку продукции. Примером такой стратегии является стратегия «сжатия времени», которая похожа на «тощую» стратегию, но концентрируется на устранении ненужных затрат времени в цепи поставок, т.е. таких, в течение которых ценность к продукции не добавляется.



Стратегии на основе защиты окружающей среды

- В таких стратегиях, например, ставка может делаться на производство продукции с использованием натуральных ингредиентов, на производство многократно используемой тары, упаковки, на производство продукции, не требующей специальной утилизации, на многократную переработку используемых материалов, на использование отходов и т.д.



Стратегии диверсификации или специализации

- Такие стратегии ориентированы соответственно на максимально широкий либо узкий диапазон услуг, ассортимент продукции, видов деятельности.

Например, существуют транспортные компании, предлагающие перевозку любых грузов: от письма до контейнеров. Другие транспортные компании занимаются доставкой только нефти танкерами или только небольших упаковок груза.



Стратегии фокусирования

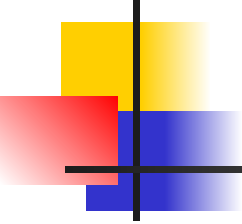
- Эти стратегии характеризуется концентрацией на удовлетворении потребностей одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок.

Цель – удовлетворять потребности потребителей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

Стратегии роста

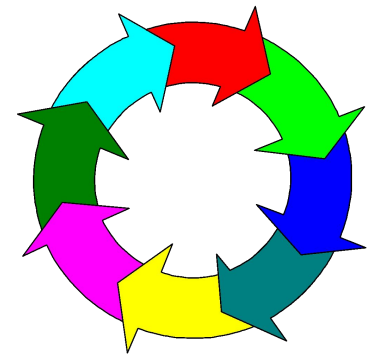
- Стратегии роста основаны на стремлении получить экономию на масштабах, путем расширения обслуживаемых географических зон, освоения большего количества видов деятельности, увеличения доли рынка и т.д.



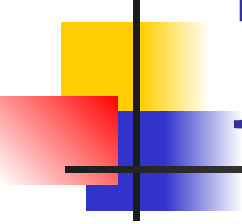


Реализация логистической стратегии

При переходе к реализации стратегии необходимо рассматривать решения по каждой логистической функции, от снабжения до поставки.



Вопросы которые необходимо решить при реализации логистической стратегии



- ✦ **Структура цепи поставок.**
- ✦ **Размещение элементов инфраструктуры.**
- ✦ **Самостоятельность и аутсорсинг**
- ✦ **Организация вспомогательных процессов**
- ✦ **Мощность цепи поставок**

Основные параметры цепей поставок

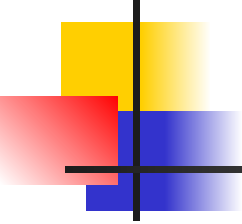
При разработке цепей поставок необходимо опираться на следующие параметры:

- Оценка общих затрат на доставку продукции до конечного пользователя
- Время, необходимое для выполнения заказа
- Степень удовлетворения потребителей



**СТОИМОСТЬ И КАЧЕСТВО
ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ**

Размещение элементов инфраструктуры.

- 
- После выбора структуры ЛЦ необходимо выяснить, где лучше всего разместить некоторые элементы ЛЦ, такие как промышленные предприятия, оптовые предприятия, склады, логистические центры и т.д.
 - Вопрос размещения следует рассматривать очень тщательно, т. к. это решение оказывает значительное и долгосрочное влияние на многие показатели будущей работы.

Кроме того, после того как сооружение начало действовать, его, как правило, трудно и очень дорого закрыть или переместить в другое место.

- **Место размещения заказчиков.**

Место размещения поставщиков и материалов.

- **Отношение органов власти и их планы.** Местные власти могут серьезно менять привлекательность территории путем поощрения каких-то конкретных отраслей. Необходимо ознакомиться с особенностями местного законодательства, с возможностями привлечения местных инвестиций.
- **Прямые и косвенные затраты.** Используя этот фактор, необходимо учитывать, что низкая заработная плата в регионе может сопровождаться также и низкой производительностью или качеством и наоборот. Кроме того, необходимо учесть местные налоги, социальные и пенсионные выплаты, контроль собственности компании.

- **Отношение общественности.** В различных странах разное отношение к методам обеспечения высокой производительности труда, например, высокая текучесть и прогулы могут быть обычным явлением, различное число работников, состоящее в рядах профсоюзов, различное отношение к важности коллективных или индивидуальных достижений в труде.

- **Размер и конфигурация участка.** Большое количество транспортных средств, обслуживающих входные и выходные потоки, требует достаточную площадь для парковки, маневрирования, проезда. Их отсутствие может привести к заторам, потере времени и клиентов. Кроме того, на территории предприятия должны разместиться офис, санитарно-бытовые помещения, пост охраны, устройства для сбора и обработки отходов и т.д.

- **Транспортная доступность местности.** Например, при размещении РЦ предпочтение следует отдавать участкам, расположенным на главных (магистральных) трассах. Следует анализировать оснащенность территории другими видами транспорта, в том числе и общественного, от которого зависит доступность РЦ как для собственного персонала, так и для клиентов.

Самостоятельность и аутсорсинг

- Инсорсинг - все задачи логистического сервиса решаются исключительно собственными службами и ресурсами торговых или производственных предприятий.
- Аутсорсинг - передача части или всех логистических операций третьей стороне (специализированным логистическим компаниям)



Организация вспомогательных процессов



т. е. таких видов деятельности, которые способствуют эффективной работе ЛЦ.

К ним относятся


- организация технического обслуживания оборудования,
- информационные технологии обработки информации,
- электронный обмен данными,
- использование возможностей Интернета,
- различные системы управления МП, например, «точно в срок» и т. д.

Мощность цепи поставок



Под **мощностью операции** понимается ее максимальная пропускная способность в заданный промежуток времени.

Ограничение по мощности означает, например, что предприятие может выпустить не более определенного количества продукции за неделю, самолет может взять на борт только 450 пассажиров, магазин обслужить 120 покупателей в час и т. п.



Мощность цепи поставок определяет максимум товаров, которые могут быть доставлены к конечным потребителям в заданное время.

Различают **проектную мощность**, т. е. максимальную мощность, которую организация может развить в идеальных условиях отсутствия сбоев, проблем, и **эффективную мощность**, т. е. максимальную мощность, которую организация может развить в реальных условиях с учетом временных сбоев.

При планировании цепей поставок необходимо учитывать, что **фактическая мощность** цепи поставок, чаще всего достигаемая на практике, ниже проектной и даже эффективной мощностей.



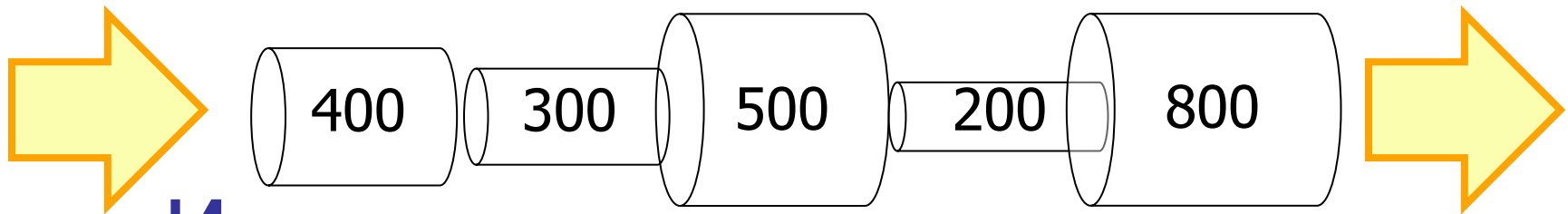
Ограничение мощности в цепи поставок

- Цепь поставок состоит из множества звеньев, имеющих различные мощности. Поэтому какие-то из звеньев, имеющие наименьшую мощность, ограничивают общую пропускную способность цепи и становятся **узким местом** цепи поставок



Ограничение мощности в цепи поставок

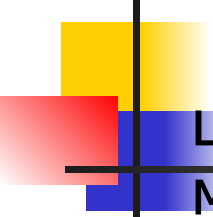
Показатели для управления



Измеряются на входе и выходе

Итоговая мощность изображенной здесь логистической системы равняется мощности самого слабого звена, т.е. 200 единицам продукции в месяц.


Необходимо увеличить данную мощность. Начать нужно с увеличения мощности самого слабого звена.



Отсюда следует, что увеличить мощность цепи поставок возможно только путем наращивания мощности в узком месте.

На практике встречаются случаи, когда из-за пренебрежения данным правилом, принимаются бесполезные решения.

Например, автобусный вокзал увеличивает размер залов ожидания, в то время как узкие зоны подъезда ограничивают число прибывающих автобусов; авиакомпания приобретает самолеты больших размеров, хотя пассажирские терминалы уже переполнены и т.д.



Цель планирования использования мощностей – сопоставить имеющуюся мощность отдельных элементов с предъявляемым к ним спросом.

Любое несоответствие может оказаться дорогостоящим. Если мощность ниже спроса, узкие места ограничивают перемещение материалов, и качество обслуживания потребителей снижается.

Если мощность выше уровня спроса, организация часть мощности не использует, что также приводит к неэффективным издержкам.