

# Курс «Логистика закупок»

---

## Модуль 1. Общие положения

# Преподаватель:

*Лебедев Андрей Юрьевич*

---

Тел. (916)-610-92-53

E-mail: [andrey.yu.lebedev@bk.ru](mailto:andrey.yu.lebedev@bk.ru)

[alebedev@specialist.ru](mailto:alebedev@specialist.ru)

<http://www.logist-notes.ru>

# Сверхзадача обучения

---



# Задачи модуля

---

- Ознакомиться с теоретическими основами логистики
  - Научиться определять цели и направления развития логистики в конкретной компании
  - ...
-

# Определение логистики

---

Логистика – интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению целей организации бизнеса за счет эффективного управления материальными и (или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками документов, информации и финансовых средств.

---

# Поток – объект исследования ЛОГИСТИКИ

---

Поток – совокупность объектов, рассматриваемая как единое целое и существующее как процесс на определенном временном интервале.

---

## Основные потоки

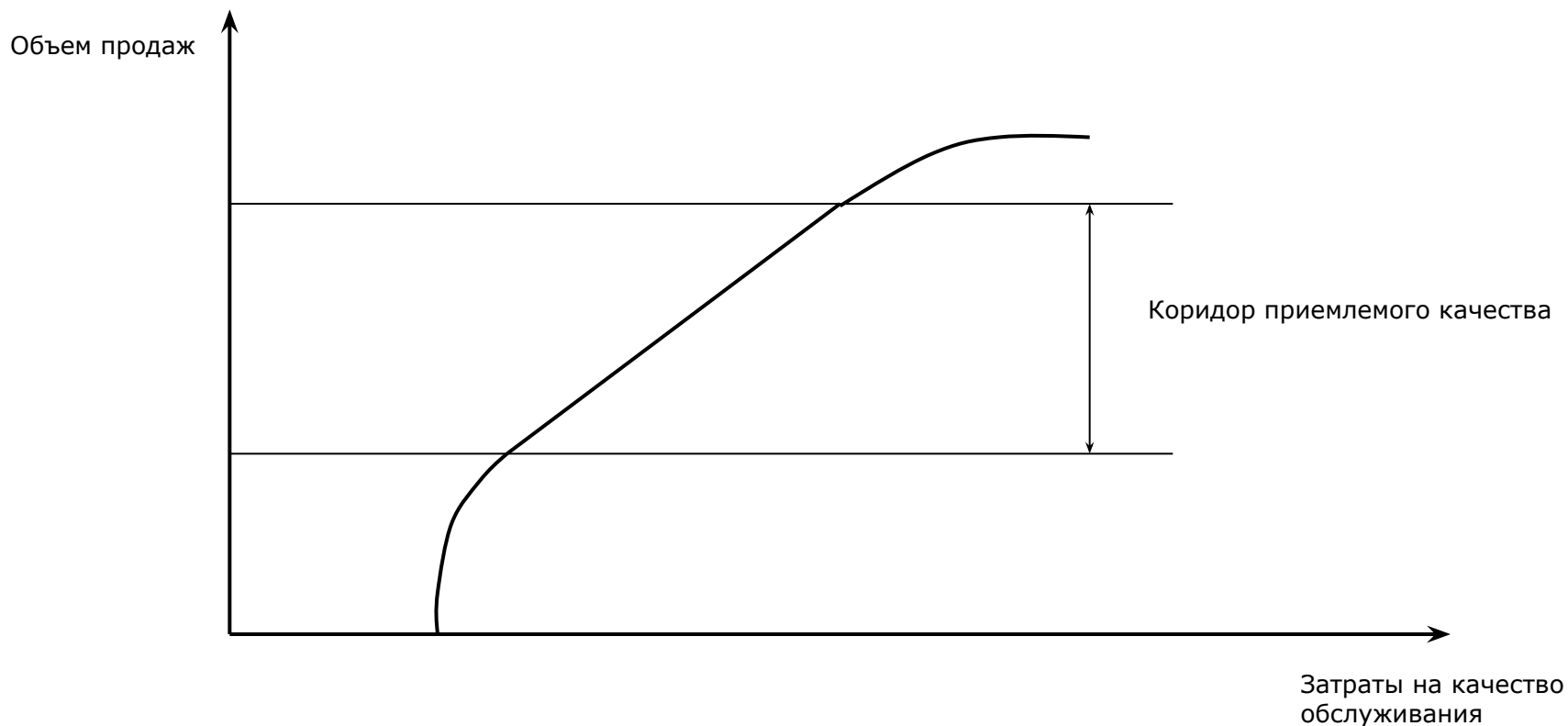
- материальный
- сервисный

## Сопутствующие потоки

- информационный
  - документарный
  - финансовый
-

# Коридор приемлемого качества

---



# Критерии эффективности

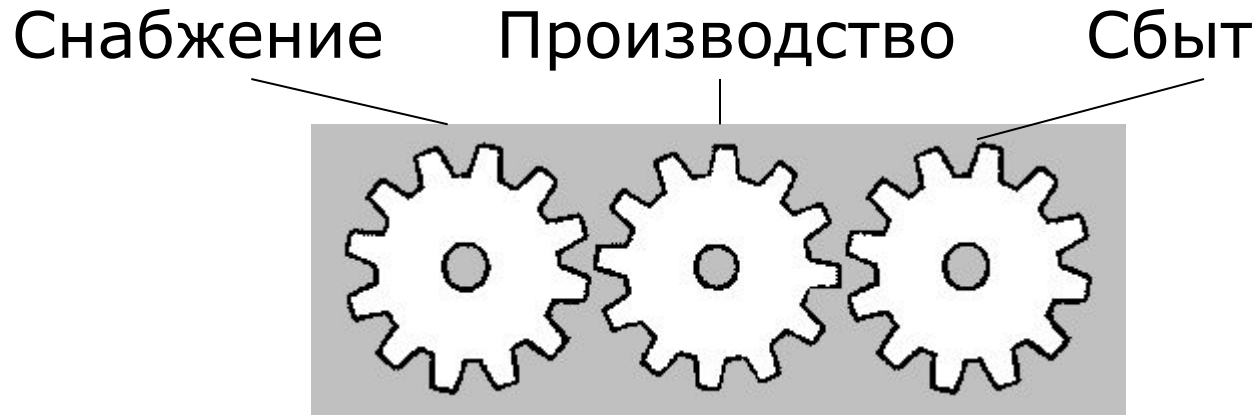
---





# Логистика в коммерческой организации

---



I. Должностные обязанности

---

II. Контроль бизнес-процесса

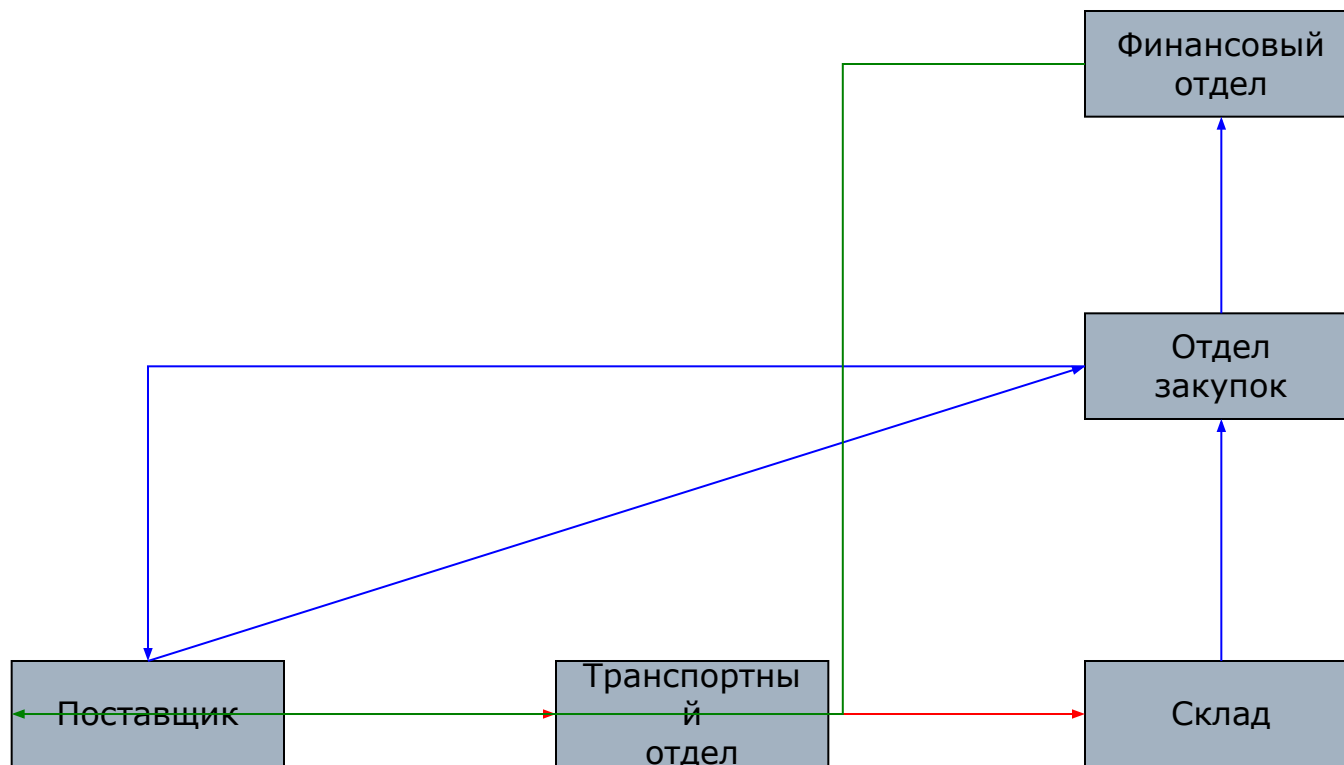
---

III. Работа с издержками

---

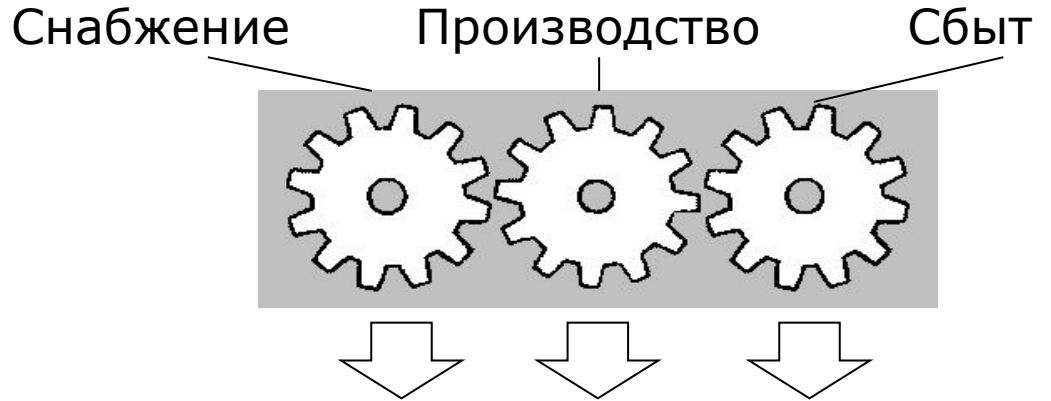
# Бизнес-процесс закупки

---



# Функции логистики

---



Генеральные

Ключевые и поддерживающие

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• логистика закупок</li><li>• транспортная логистика</li><li>• логистика запасов</li><li>• логистический менеджмент</li><li>• операционный менеджмент</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• логистика дистрибуции</li><li>• складская логистика</li><li>• информационная логистика</li><li>• ...</li></ul> |
|---|--|

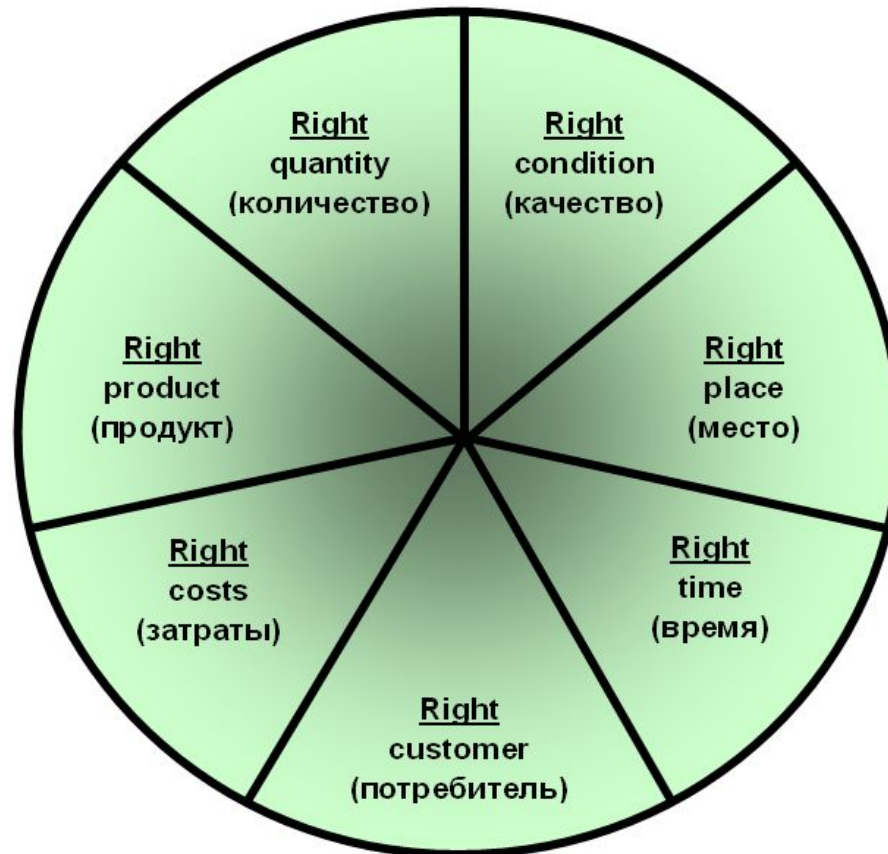
# Структура закупочной деятельности

---



# Логистический микс

---



# Логистика и маркетинг

---

4P	7R
Right Place	Right Product
Right Product	Right Quantity
Right Price	Right Condition
Right Promotion	Right Place
	Right Time
	Right Customer
	Right Price (Cost)

---

# Правила создания системы контрольных показателей

---

- 1) Объективный характер показателя
  - 2) Связь показателя с бизнес-процессом
  - 3) Возможность влияния на показатель
  - 4) Связь с конкретными кадровыми позициями и должностными обязанностями
  - 5) Важность для клиента
  - 6) Финансовое выражение
  - 7) Наличие обратной связи
-

# КРІ - качество

---

- 1) Поддержание надлежащего качества товара (многофакторная модель)
  - 2) Наличие товара на складе (поддержка уровня обслуживания)
  - 3) Обеспечение разовых мероприятий
  - 4) Адекватная претензионная работа (полнота обратной цепи)
  - 5) Развитие поставщика (обновление ассортиментного ряда)
  - 6) Привлечение поставщика к реализации маркетинговой политики
  - 7) Прозрачность работы
-



# КРІ - издержки

---

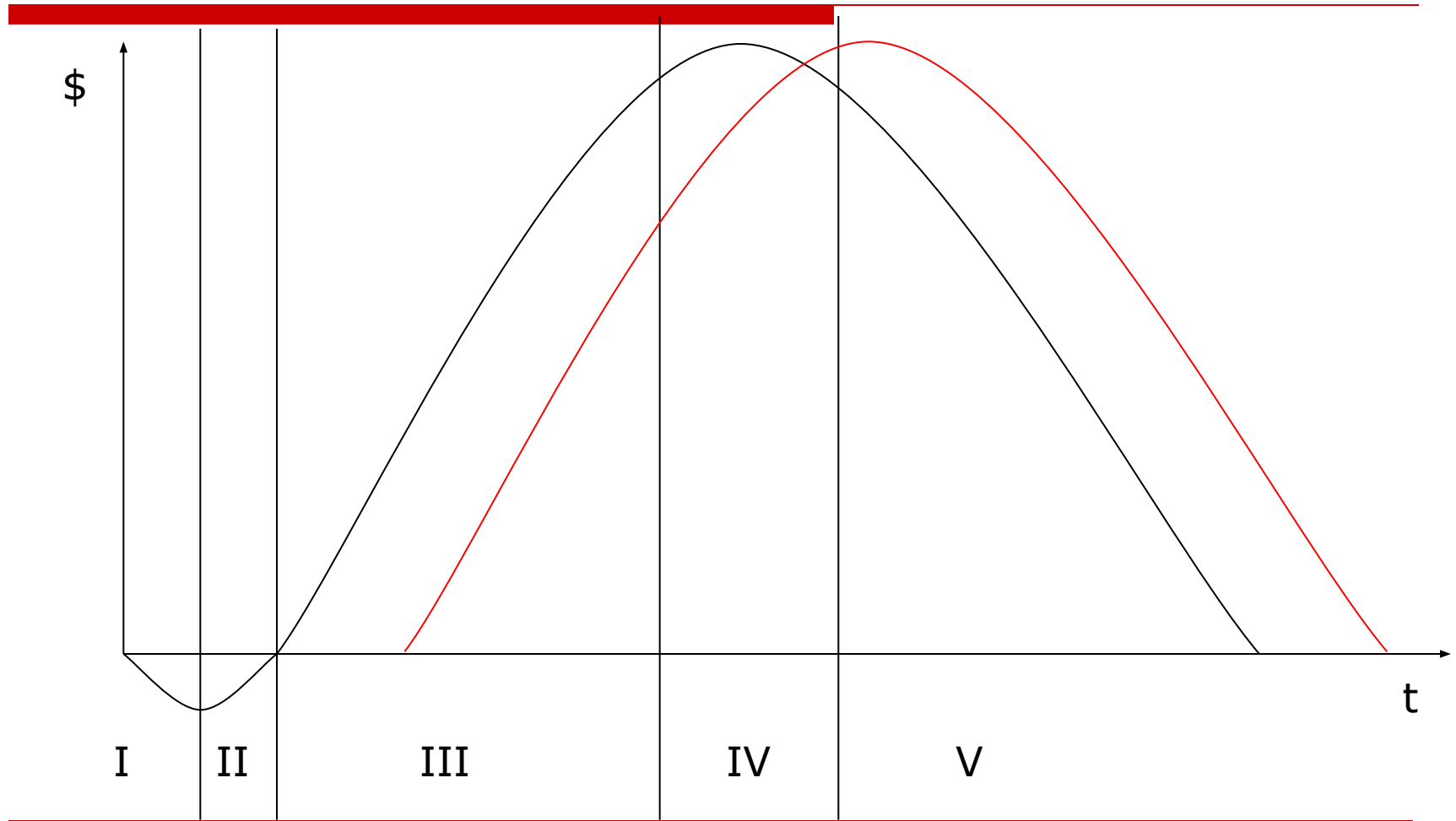
- 1) Скидки
  - 2) Транспортно-заготовительные расходы
  - 3) Оборачиваемость
  - 4) Уровень товарного запаса
  - 5) Вложения в страховые запасы
-

# KPI - риски

---

- 1) Сбои в поставках (задержки и срывы)
  - 2) Форвардные сделки
  - 3) Потери по компенсационным мероприятиям
-

# Этапы развития товара



# Микрологистические концепции

---

- Тянущие (pull)
  - Толкающие (push)
  
  - ROP
  - QR
  - Lean
-

# QR

---

Quick response (QR)(быстрый ответ) – микрологистическая концепция, делающая основной акцент на снижение времени реакции на изменяющиеся внешние условия

Использование стратегии QR при работе с качеством предполагает снижение времени доставки и повышение качества контроля внешних условий

---

# ROP

---

Reorder point (ruled based reorder)(ROP) – микрологистическая концепция, основанная на формулировке стандартных правил принятия решений в логистических системах

Родственные понятия – CR (continuous replenishment), AR (automatic replenishment)

---

# JIT

---

Just in time (JIT)(точно в срок) - в широком смысле — это подход для достижения успеха, основанный на последовательном устранении потерь (под потерями понимаются любые действия, не добавляющие стоимости к продукту). В узком смысле — это доставка материалов в необходимое время в нужное место

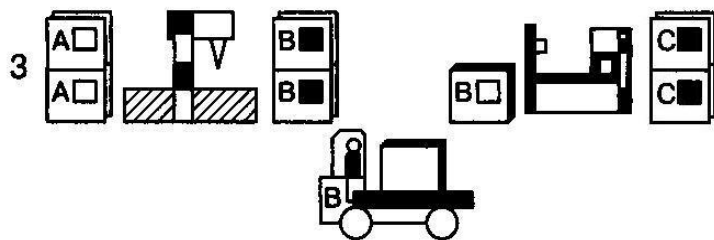
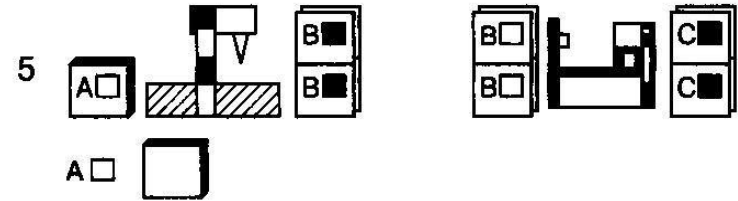
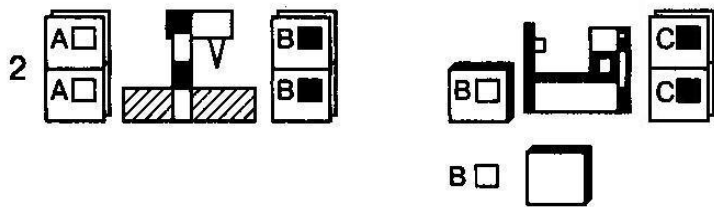
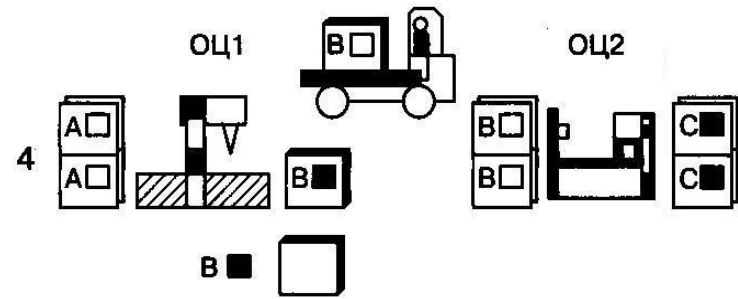
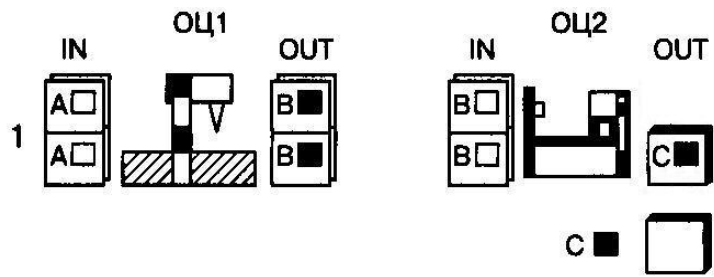
---

# Канбан

---

- Первый принцип канбан — бирка должна находиться в таре с деталями или прикреплена к ним.
  - Второй принцип канбан — два канбана на рабочем месте, то есть на одном рабочем месте допускается иметь две нормы деталей. Этот принцип распространяется только на мелкие и средние детали, транспортировка которых осуществляется в специальной таре — данный принцип устанавливает время на транспортировку деталей.
  - Третий принцип канбан — отсутствие бракованных деталей на производственной линии (конвейере), так как если бракованные детали будут попадать на конвейер, будет отсутствовать стабильная работа транспортировщика и работа конвейера.
  - Четвертый принцип канбан — формирование новой схемы складского хозяйства:
    - склад должен быть один, максимально приближённый к конвейеру;
    - склад формируется по принципу магазина самообслуживания — транспортировщик движется по складу и сам собирает в тележку необходимые детали и сборочные единицы;
    - детали и КИ в нужном количестве должны быть подготовленные для транспортировщика работниками склада, одним из самых важных факторов является отсутствие пересчёта, либо скорый пересчёт (мерная, ячеистая тара). Передача ТМЦ от транспортировщика оператору, также должна осуществляться без пересчёта — на первый план выходит доверие людей друг другу.
-





- белая карточка адресована водителю транспорта
- черная карточка адресована рабочему
- A — детали
- B — полуфабрикаты
- C — продукция
- OЦ1, OЦ2 — обрабатывающие центры

Пример функционирования системы KANBAN

# Виды систем Just in time

---

- 1) Классический канбан
  - 2) Дистрибутивная JIT
  - 3) Модульная JIT
  - 4) Открытая архитектура
-

# Lean технология

---

Бережливое производство - это философия, базирующаяся на идее непрерывных улучшений, позволяющих ликвидировать те виды деятельности, которые не создают дополнительной ценности – сначала на собственных производственных предприятиях компании, а со временем и на предприятиях основных поставщиков.

В частности, бережливое производство предполагает более эффективный контроль времени на всех функциональных уровнях за счет устранения препятствий для нормального потока ресурсов и информации. Из этих препятствий наиболее распространены, так называемые, «семь губительных потерь», которые японцы называют *Муда*

---

# Основные виды потерь

---

Процессы, ведущие к перепроизводству

Процессы, приводящие к избытку запасов

Процессы, создающие дефекты

Процессы, содержащие лишние движения

Процессы излишней обработки

Процессы ожидания

Процессы лишней транспортировки

---

# RP

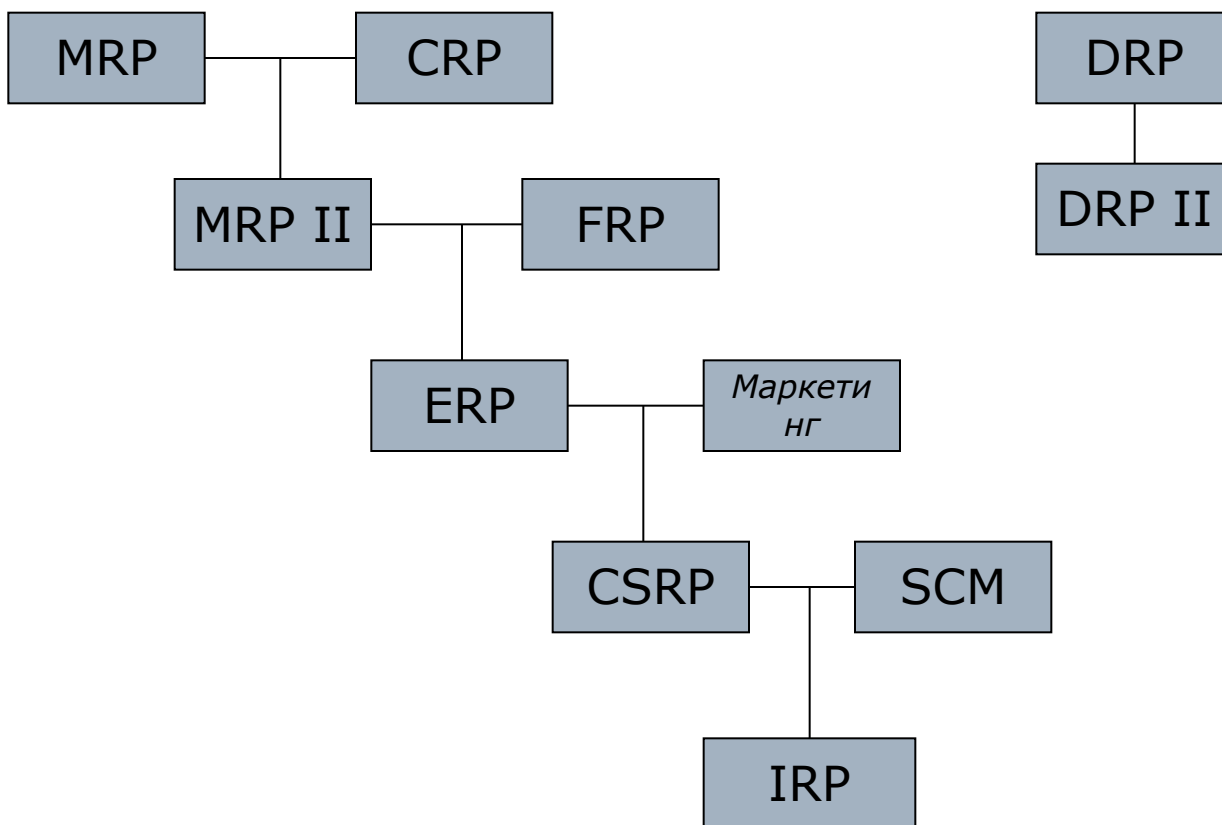
---

Resource planning (RP) (планирование ресурсов) – микрологистическая концепция, делающая основной акцент на координацию использования различных ресурсов компании с ориентацией на поиск оптимальной комбинации издержек, либо на достижение синергического эффекта

---

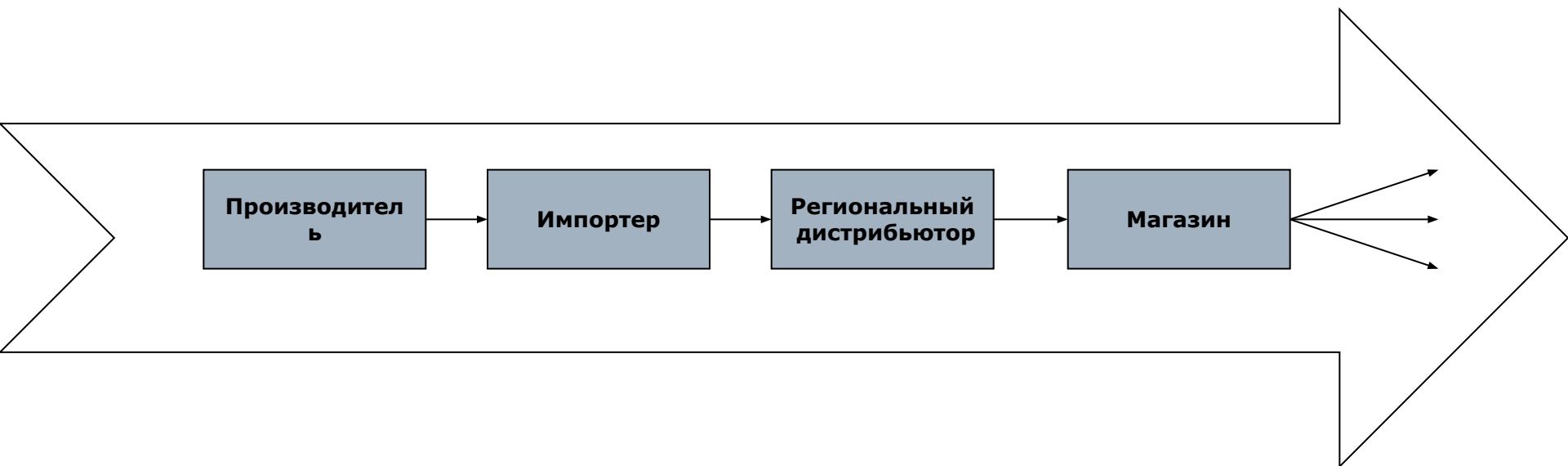
# Иерархия информационных систем

---



# Supply Chain Management

---



# SCM

---

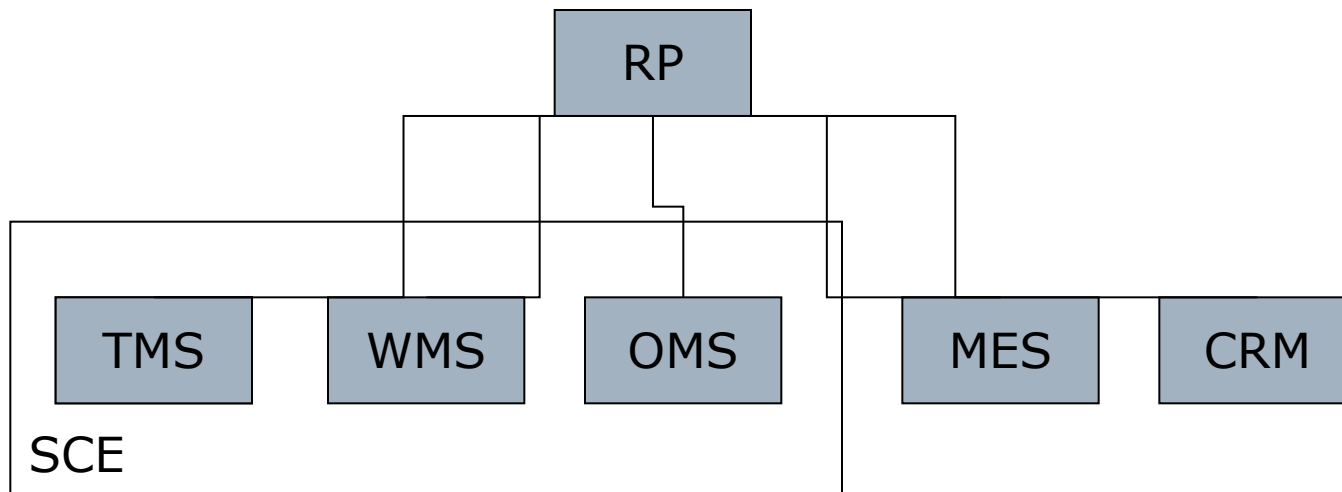
Supply Chain Management (SCM)(управление цепями поставок) – управление взаимоотношениями с находящимися выше и ниже по течению поставщиками и клиентами, направленное на достижение более высокой потребительской ценности при меньших издержках всей цепи поставок в целом

---



# Иерархия информационных систем

---

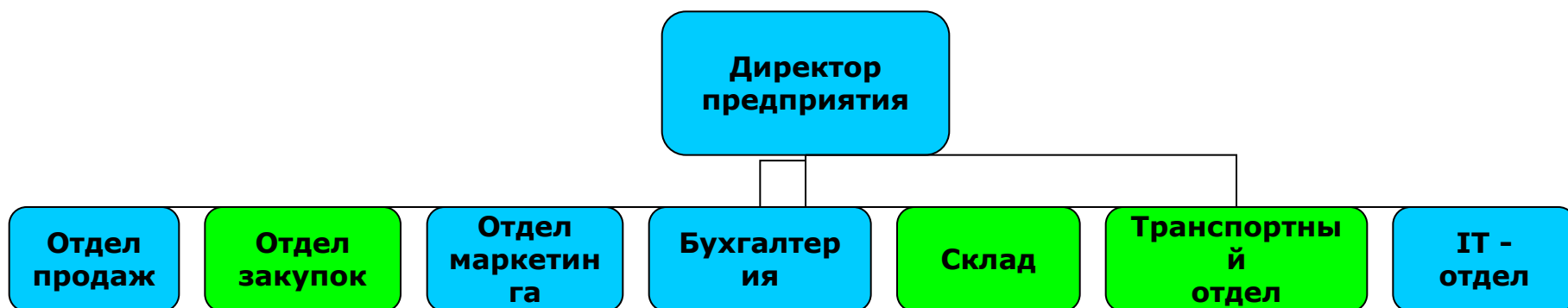


# Этапы развития коммерческой организации

Этап	Подэтап	Содержание
Семейная компания	Зарождение	Размытость функционала
	Рост	Стабилизация функционала
	Зрелость	Административное объединение схожего функционала
Корпорация	Трансмутация	Переход от административного объединения к функциональному
	Рост	Создание и проверка бизнес-процессов
	Зрелость	Формализация бизнес-процессов
Холдинг	-	Масштабирование бизнес-процессов

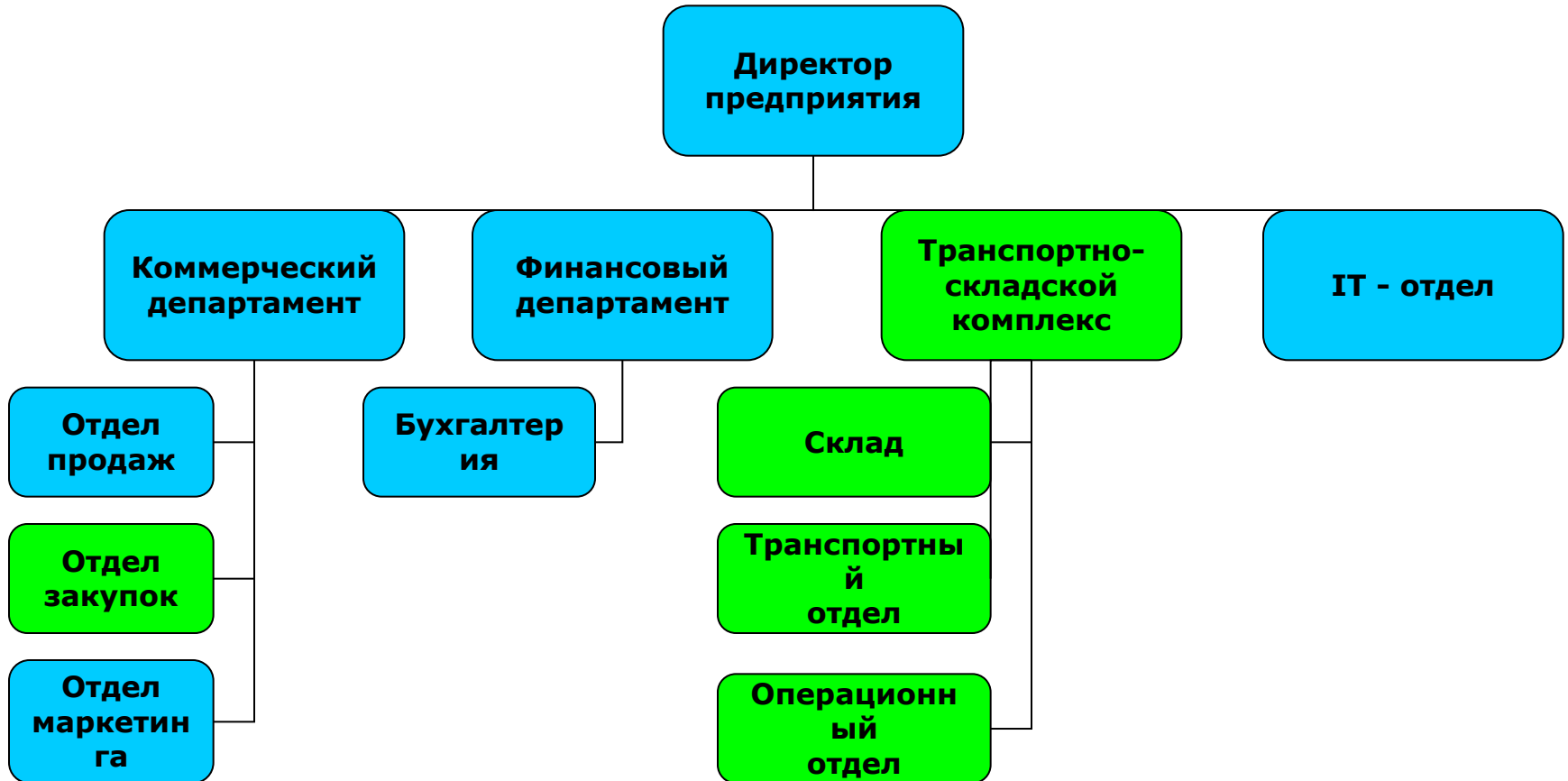
# Организационная структура. Вариант 1

---



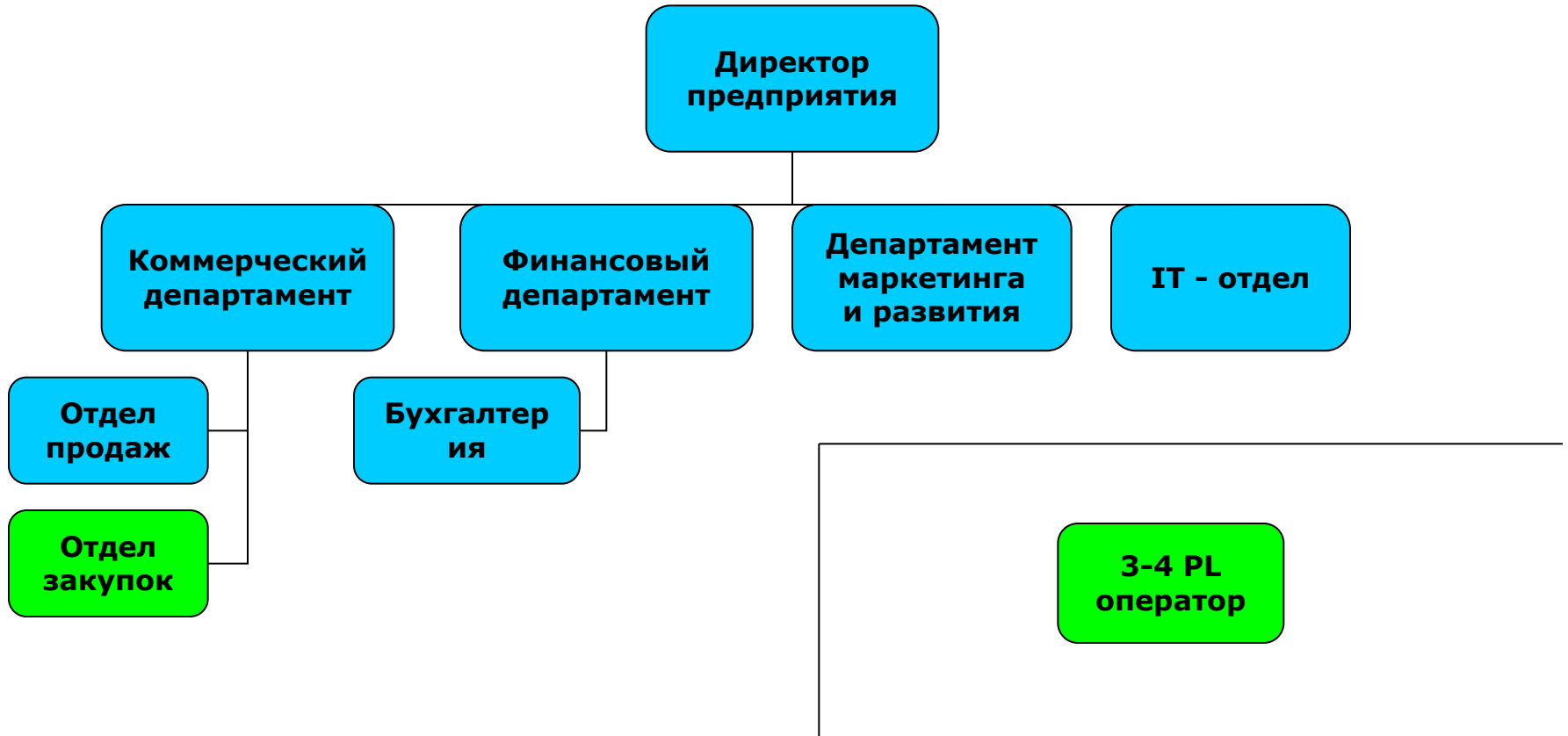
# Организационная структура. Вариант 2

---



# Организационная структура. Вариант 3

---



# Варианты организации службы закупок

---

- 1) Отдел закупок – часть коммерческого департамента
  - 2) Отдел закупок – часть департамента логистики
  - 3) Работа через брэнд-менеджера
  - 4) Система двух отделов
-

# Понятие PL

---

- **1PL (First Party Logistics)** - все задачи логистического сервиса решались исключительно собственными службами и ресурсами владельца товара
  - **2PL (Second Party Logistics)** - традиционный набор услуг по транспортировке товаров и управлению простейшими складскими операциями
  - **3PL (Third Party Logistics)** - комплекс услуг, необходимый для движения товара по всей цепочке поставок
  - **4PL (Fourth Party Logistics)** – комплексный аутсорсинг логистики
  - **5PL (Fifth Party Logistics)** - использование Интернета как единой виртуальной платформы всей логистической информации.
-

# Как определить наилучшую структуру?

---

1. Управленческий оптимум
  2. Технологический оптимум
  3. Финансовый оптимум
-



# Анализ логистической системы – основные понятия

---

**Логистическая операция** – любое элементарное действие рассматриваемое логистикой, т.е. действие, связанное с возникновением, преобразованием, поглощением материального или сопутствующего потока

Несколько логистических операций, объединенных одной целью – **функция**.

**Звено** логистической системы – экономический и (или) функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа или построения логистической системы, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными логистическими операциями и функциями

Совокупность звеньев –> **система**. (понятие относительное)

**Логистическая система** – сложная организационно завершенная структурированная экономическая система, состоящая из элементов-звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками, причем задачи функционирования этих звеньев объединены внутренними целями организации бизнеса и (или) внешними целями

**Логистическая цепь** – множество звеньев логистической цепи линейно упорядоченное по потоку с целью анализа или проектирования определенного набора логистических функций или издержек.

---

# Total Quality Management

---

**TQM** – это управленческий подход, ставящий в центр внимания задачу повышения качества и основанный на участии в решении этой задачи всех членов фирмы на всех стадиях производства и продвижения продукции, позволяющий достичь долговременного успеха за счет удовлетворения нужд потребителей и благодаря взаимной выгоде как каждого члена фирмы так и общества в целом

---