**ИНТЕГРИРОВАННАЯ ЦЕПЬ ПОСТАВОК**

Цепь поставок – три и более экономических единиц (юридические или физические лица), напрямую участвующих во внешних и внутренних поставках продукции, услуг, финансов и/или информации от источника до потребителя.

Цепи поставок бывают трех уровней сложности: прямая, расширенная и максимальная. Прямая цепь поставок состоит из компании, поставщика и потребителя, участвующего во внешнем и/или внутреннем потоке продукции, услуг, потока финансов и/или информации.

По существу интегрированная цепь поставок трактуется как интеграция основных функциональных сфер бизнеса (логистических функций) компании и ее партнеров от начала зарождения информационного или товарного потока до поставки продукции или сервиса в соответствии с требованиями конечных потребителей.

Интегрированная логистика, или управление цепями поставок, представляет собой интегрирование ключевых бизнес процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц.

Управление цепями поставок можно рассматривать как интеграцию восьми ключевых бизнес-процессов:

* управление взаимоотношениями с потребителями;
* обслуживание потребителей;
* управление спросом;
* управление выполнением заказов;
* поддержка производственных процессов;
* управление снабжением;
* управление разработкой продукции и ее доведение до коммерческого использования;
* управление возвратными материальными потоками.

*Концептуальная основа интеграции логистики* представлена на рис. 1. Логистика рассматривается как сфера компетентности, которая связывает компанию с ее потребителями и поставщиками. Потоки информации о потребителях (и от них) поступают в компанию в форме данных о продажах, прогнозов и заказов. Эта информация преобразуется в конкретные планы производства и закупок. Поступающие материальные ресурсы кладут начало потоку запасов, постепенно обретающему добавленную стоимость, движение которого завершается передачей права собственности на готовые продукты потребителям. Таким образом, в этом едином процессе выделяются две составляющие – *поток запасов* и *информационный поток.*

|  |
| --- |
| Потребители  Физическое распределение  Обеспечение производства  Поток запасов  Поставщики  Информационный поток  Снабжение |

Рис. 1 - Интеграция логистики

Рассмотрим поток запасов.

Оперативное управление логистикой регулирует движение и хранение запасов материалов и гoтовой продукции. Логистические операции начинаются с поступления материальных ресурсов или производственных компонентов от поставщика и заканчиваются доставкой произведенного продукта потребителю.

После закупки материалов и компонентов в логистическом процессе создается добавленная стоимость по мере продвижения запасов в нужное время и нужное место. Если все делается, как следует, материалы обретают дополнительную стоимость на каждом этапе их преобразования в готовый продукт.

Задача материально-технического обеспечения производства заключается в том, чтобы переместить запасполуфабрикатов (незавершенного производства) туда, где он нужен для окончательной сборки и обработки. Цена каждого компонента и его движение составляют основу процесса создания добавленной стоимости. Но завершается этот процесс и стоимость формируется окончательно только втомслучае, если готовый продукт переходит в собственность потребителя в определенное время в определенном месте.

Отдельные логистические функции в сочетании образуют три главные сферы деятельности: физическое распределение, материально-техническое обеспечение производства и снабжение.

*Физическое распределение* – деятельность, связанная с обслуживанием потребителей. Требует получения и обработки заказов;размещения, хранения и обработки запасов; транспортировки внешним потребителям по распределительным каналам. Включает в себя координацию с маркетинговыми планами в вопросах ценообразования, стимулирования сбыта, уровня cepвиса, условий поставки, процедур возврата товара, поддержки жизненного цикла. Главная задача – помощь в создании дохода от реализации путем обеспечения предусмотренного стратегией уровня обслуживания потребителей с минимальными общими издержками.

*Материально-техническое обеспечение производства –* деятельность, связанная с планированием и поддержкой пpоизводственного процесса. Требует составления календарных планов (графиков) выпуска продукции: хранения незавершенного производства; обработки, транспортировки и своевременного пополнения запасов материалов и комплектующих. Включает в себя хранение материалов на производственных площадках, атакже максимально гибкую координацию между производством и физическим распределением в географическом и временном аспектах.

*Снабжение –* деятельность, связанная с приобретением продуктов и материалов у внешних поставщиков.Требует планирования потребности в ресурсах; выбора источников поставок; переговоров об условиях поставок; размещения заказов; транспортировки, получения, проверки соответствия, хранения, обработки и контроля закачеством ресурсов. Включает и себя координацию с поставщиками в графиках, сроках и бесперебойности поставок; хеджирование рисков; поиск новых источников или разработку новых схем поставок. Главная цель – поддержка производства или торговли путем своевременных закупок *с* наименьшими общими издержками*.*

*Рассмотрим информационный* поток

Весь массив логистической информации образуют два основных потока: *координационный* и *оперативный.*

Главное предназначение оперативного потока информации состоит в поддержке интеграции действий в сферах физического распределения, материально-технического обеспечения производства и снабжения. В то время как поток планирования/координации обеспечивает информацию о плановых параметрах деятельности, оперативный поток нужен для управления повседневной работой. Полноценная реализации компетентности фирмы в логистике требует от менеджеров достижения определенных целевых нормативов, относящихся как к информационному потоку, так и к потоку запасов.

Для внутренней интеграции логистики нужна координация потока запасов и информационного потока, циркулирующих между этими сферами. Кроме того, у них есть общие оперативные цели, одновременное достижение которых также необходимо для интеграции. К ним относятся быстрая реакция, минимальная неопределенность, минимальный объем запасов, укрупнение (консолидация) грузоперевозок, качество, поддержка жизненного цикла.

Внутреннюю интеграцию логистики нельзя изолировать от других процессов и явлений в организации. Очень важно понимать, какие *препятствия или барьеры могут стоять на пути интеграции*. В традиционной практике такие препятствия зачастую возникают в связи с недостатками организационной структуры, системы оценки результатов деятельности, а также владением запасами, информационными технологиями и сложившейся в организации системой обмена знаниями.

В нынешней конкурентной среде фирма может стать по-настоящему эффективной только и том случае, если ей удастся вовлечь в интеграцию своих потребителей и поставщиков. Такая внешняя интеграция, именуется *управлением логистической цепочкой.* В долгосрочном плане успехи или неудачи в работе всего маркетингового канала обязательно сказываются на каждом его участнике, именно поэтому при установлении хозяйственных связей столько внимания уделяется организации взаимовыгодного сотрудничества между потребителями и поставщиками.

Видоизменим рисунок 1, чтобы показать, как интеграция логистики преодолевает рамки внутрифирменной координации процессов снабжения, материально-технического обеспечения производства и физического распределения, распространяясь на поставщиков к потребителей. Рисунок 2 иллюстрирует такой интегрированный подход к логистическому менеджменту на всем протяжении снабженческо-сбытовой цепочки – от исходных поставщиков до конечных потребителей.

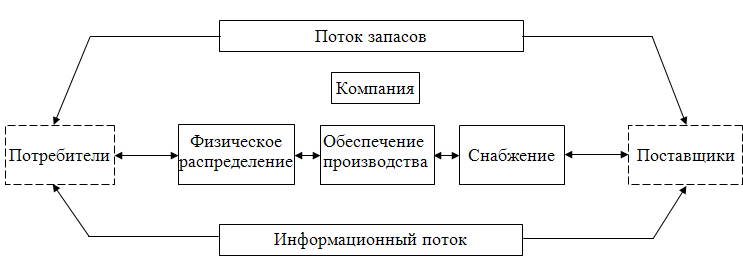


Рис. 2 - Интеграция логистической цепочки

Следует отметить, что стоимость товара формируется на протяжении всей логистической цепочки, и "проявляется" только на последней стадии – при продаже потребителю. На стоимость товара влияет общая эффективность операций, в том числе транспортных и маркетинговых, всей логистической цепочки, а не только конкретной продажи. Наиболее управляемой с точки зрения стоимости является начальная стадия – производство, а наиболее чувствительной – последняя продажа.

Характеристиками логистических связей являются: общая конкурентоспособность; относительные риски, влиятельность и лидерство, факторы эффективности в управлении логистической цепочкой.

Под воздействием этого подхода изменяется характер организационных связей, составляющих структурную основу канала распределения: он перестает быть рыхлой группировкой независимых компаний, a вce больше становится сплоченным сообществом, чьи совместные усилия нацелены на повышение общей эффективности и конкурентоспособности. По существу, общие приоритеты смещаются от разрозненного управления запасами в организационных рамках каждого отдельного участника к управлению единым потоком запасов на протяжении всего канала.

Факторы, увеличивающие вероятность успеха взаимодействий в логистической цепочке:

* для розничных торговцев:
* высокий уровень кооперации;
* единство целей/задач;
* информационная прозрачность;
* поддержка со стороны высшего руководства;
* контроль за состоянием запасов.
* для производителей:
* информационный обмен;
* осознание взаимных выгод;
* контроль над исполнением;
* общие команды исполнителей;
* совместная ресурсная поддержка;
* реализация взаимных выгод.

Типичные препятствия на пути успешных взаимодействий в логистической цепочке:

* для розничных торговцев:
* малообъемные единицы хранения;
* сопротивление переменам со стороны производителей;
* характер информационных систем;
* несовместность форматов данных.
* для производителей:
* недостаток информационных связей;
* недостаточный уровень доверия;
* несовместимость систем;
* технические проблемы;
* сопротивление переменам со стороны потребителей;
* неготовность розничных торговцев.

Союзы на основе логистического сервиса нацелены наповышение конкурентоспособности логистической цепочки и на повышение эффективности поставщиков логистических услуг.

Взаимодействие и связи в логистической цепочке – одна из самых сложных и трудных для понимания областей логистики. И успех, и неудача непосредственно связаны с конкуренцией, а также со способностью фирмы наладить эффективные хозяйственные отношения в логистической цепочке.

*Управление хозяйственными связями –* относительно новое название старой и очень важной сферы бизнеса, содержание которой – установление деловых отношений в логистической цепочке и управление ими. Участниками таких отношений являются основные торговые партнеры и поставщики логистических услуг.

Установление иподдержание эффективных хозяйственных связей требует серьезных преобразований в традиционной практике управления. Руководителям нужно научиться управлять с помощью убеждения и сотрудничества, а не силой принуждения. Помимо этого руководители должны как следует освоить методы управления на межорганизационном уровне.

Конечно, не все формы сотрудничества строятся на основе логистики, но количество именно логистических союзов внушительно.

Менее чем за пять лет в США возникло свыше 100 новых фирм, провозгласивших своей целью предоставление интегрированных логистических услуг грузоотправителям. Такие фирмы предлагают полный комплекс услуг, необходимых для удовлетворения значительной части логистических потребностей грузоотправителей. Участники отрасли – поставщики логистических услуг – даютпотенциальным потребителям возможность удовлетворить сразу несколько своих логистических потребностей у одного поставщика. Традиционно каждую из таких услуг предоставлял отдельный поставщик.

Рассмотрим для примера складирование и транспортировку. Интегрированное обслуживание здесь выглядит так: поставщик услуг получает заказы потребителя, комплектует в соответствии с ними партии отправки, упаковывает грузы и доставляет их. Типичная организационнаяформа поставщика интегрированных услуг – компания на основе полной собственности. Однако встречаются и союз, расширяющие возможности фирм предоставлять комплексное обслуживание единогo источника.

В период становлении головой объем рынка интегрированных логистических услуг оценивался в 6–9 млрд. дол. с прогнозом роста к 2000г. до 60 млрд. дол. Отрасль интегрированных услуг несет в себе огромные рыночные возможности. Ее первоисточниками послужили пять видов бизнеса: транспорт, складское хозяйство, экспедиторские услуги, информационное обеспечение, поддержка потребителей.

Для транспортных и складских фирм характерна высокая степень интеграции, достигнутая в результате слияний и поглощений. Транспортировка и складирование в сочетании с широким комплексом базовых ycлyг и сервиса с добавленной стоимостью составляют интегрированный пакет услуг, который rpyзоoтправитель может получить из одного источника. Большинство фирм предлагает также услуги по управлению информацией, обеспечивающие поддержку физического распределения.