**Ввведение в управление цепями поставок. Основные определения.**

*Цель поставок* описывает как материалы поступают в организацию от поставщиков, как в ходе выполнения операций они перемещаются внутри организации и как после этого они отправляются потребителям.

Понятие **«цель поставок»** применяется к перемещению любых материалов в организацию любого типа.

*Цель цепи поставок (ЦП)* – есть удовлетворение нужд потребителя.

Наука УЦП рассматривает следующие важные вопросы:

1. Увеличение стратегической важности УЦП;
2. Глобальные операции и повышение международной конкуренции;
3. Интеграция организаций и видов деятельности в цепи поставок;
4. Изменение требований к управлению цепи поставок при выполнении новых типов операций;
5. Усовершенствование коммуникаций;
6. Представление новых требований к электронной коммерции;
7. Повышение внимания к качеству продукции обслуживанию потребителей;
8. Проблемы экологического характера.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Товары в явном виде | Совокупность товаров/услуг | Услуги |
|  |  |  |
| Производство автомобилей, строительство зданий, лег. пром., рестораны |  | Медицина, турагенства, образование |

Исходные составляющие (сотрудники, здания/помещения, оборудование, сырые, информация, инвестиции)

Операции

Выход продукции (получении прибыли, товар, оказывание услуг, отходы, зарплата)

(производство, обслуживание, снабжение, перевозка, продажа, подготовка)

Цикл предложения и спроса

Потребители

Предложение продукции

Спрос

Операции

Иная продукция

Исходные составляющие

переходит

создают

организуют

передается

Операции, которые выполняются (в т.ч. внутри организации) делятся на разряд взаимосвязанных участков. В связи с этим цепь поставок контролирует перемещение материалов ресурсов и через отдельные отделы внутри самой организации, забирая их у внутренних поставщиков и отдавая их внутренним потребителям.

Роль логистики

Внешний поставщик

Внешний потребитель

………..

Логистика

Организация

**Логистика** – это функция, отвечающая за материальный поток, который идет от поставщиков в организацию, проходя через операции внутри организации и после этого уходит к потребителям.

Перемещение материалов от поставщиков называют **входящей логистикой**. Перемещение материалов к заказчикам и потребителям – **исходящей логистикой**. Перемещение материалов внутри самой организации - **материальный менеджмент**.

**Материалы** – это все, что организация перемещает для производства своей продукции.

**Понятие цепи поставок, структура и виды деятельности внутри цепи**

Для всех этих целей деятельности и организации используют различные названия. Когда акцент делается на операциях, подразумевается процесс, когда на маркетинге – логистический канал, на добавленной стоимости – цель стоимости, когда идет речь об удовлетворении спроса – цель спроса.

В данной дисциплине акцент делается на перемещении материалов, соответственно используют наиболее общие понятия «цель поставок».

**Цель поставок** состоит из ряда видов деятельности и организаций, через которые материалы проходят за время своего перемещения от поставщиков начального уровня до конечного потребителя.

Структура цепи поставок – наиболее простой способ представить цель поставок это показать, как продукт перемещается через ряд организаций. Если рассмотреть процесс перемещения материалов с точки зрения отдельной организации, то виды деятельности, которые выполняются до нее (перемещения материалов в организацию) является **предыдущими видами деятельности**, а те, которые осуществляются после выхода материалов из организации – **последующие**.

Поскольку каждый продукт имеет собственную цепь поставок, то общее количество конфигураций целей очень большое.

Отдельные цепи поставок соединяются друг с другом, чтобы удовлетворять спрос самых разных потребителей.

**Преимущества целей поставок, барьеры в цепях поставок, качественная и добавленная стоимость**

Цепи поставок возникают не только для улучшения качества обслуживания потребителей, но и для того, чтобы преодолевать разрывы, возникающие в случаях, когда поставщики расположены на большом расстоянии от потребителей. Это позволяет выполнять операции, которые выполн. или могут выполнятся в местах, расположенных на большом расстоянии от потребителей или истоков материалов.

Кроме перемещения материалов между географически отдаленными одна от другой операциями цепи поставок позволяют устранить несоответствие между спросом и предложением. Кроме того, цепи поставок могут сделать перемещение материалов более простым.

Преимущества от хорошо спланированных целей поставок: 1) производится осуществление операции в наилучших для этого местах вне зависимости от месторасположения заказчиков; 2) концентрируя выполнение операций в крупных сооружениях производители могут экономить на масштабах; 3) производители не хранят крупных запасов готовой продукции, поскольку передают эту продукцию по цепи поставок ближе к заказчикам; 4) оптовики размещают большие заказы, а производители при этом снижают расходы на единицу продукции, что дает возможность предоставить покупателям скидки; 5) оптовики хранят запасы многих поставщиков, что дает ретейлерам (розничные продажи) возможность выбирать нужные им товары; 6)оптовики размещаются ближе к ретейлерам и более оперативно реагируют на их заказы; 7) если оптовики надежно поставляют продукцию, то запасы ретейлеров могут быть небольшие; 8) ретейлеры могут осуществлять небольшие операции, которые позволяют им более оперативно реагировать на запросы потребителей; 9) перевозка упрощается и становится более дешевой, т.к. перевозится меньшее количество больших партий; 10) организации могут накапливать опыт по выполнению конкретных видов операций.

Управление цепью поставок включает в себя не только ответственность за перемещение, но и за хранение материалов во время прохождения цепи.

Если проследить перемещение материалов по организации, можно выделить следующие виды деятельности, которые включены в управление цепью поставок: - закупка/снабжение; - входящие транспортные потоки (грузовые перевозки) (включают в себя выбор вида транспорта и наилучшего маршрута перевозки, оформление всех документов); - прием материала (процесс, в ходе которого устанавливают соответствие поступивших материалов затратам (заказам) – отправляется подтверждение об их получении, осуществляется проверка материалов на сохранность, сортировка); - складирование (отправка материалов на хранение и складирование их до момента, когда они понадобятся) – оперативное пополнение определенных позиций в торговом зале, условия сохранения груза, сохранность упаковки; - контроль запасов (эл., кот. осущ. основную политику работы с запасами); -комплектация заказа (связана с отбором материалов, находящихся на хранении и объединение их в заказы, которые готовятся к отправке потребителям); - грузопереработка материалов (связано с перемещением материалов в ходе операций, которые выполняются внутри организации) – целью является обеспечение эффективного перемещения по коротким маршрутам на складе, используя для этого наиболее пригодное оборудование с минимальным вредом для материала; - внешние перевозки (получение продукции в зоне отправки и доставка ее потребителям); - управление физ. распределением (общий термин, который используется для обеспечения видов деятельности, в ходе котор. продукция доставляется потребителям); - переработка, возврат продукции, устранение отходов; - выбор места размещения (эл., отвечающий за поиск наилучших мест для выполнения логист. видов деятельности и опред. количества, размера таких мест); - коммуникации.

На пути цепи поставок существуют некоторые преграды (барьеры). Можно выделить следующие виды барьеров в цепях поставок: 1) традиции; 2) организационные недостатки; 3) правовые аспекты; 4) разъединение системы управления.

Традиционно управление и контроль цепи поставок осуществляется отдельно по отдельным функциям.

Существуют также проблемы, не связанные с эффективностью - организация не может зависеть от поставщика. Еще одной преградой является информация.

Качество и добавленная стоимость – термины, которые постоянно употребляются в цепи поставок, являются наиболее важными при проектировании и создании цепи поставок. Т.к. трудоспособность и эффективность всей цепи поставок определяет ее наиболее слабым элементом, то тот элемент, который не обеспечивает необходимые качества, должен быть удален первым.

Каждый участник цепи поставок должен убедительно доказать, что его вклад в общее дело прибавляет стоимость всему процессу, а также то, что эта стоимость превышает все расходы сопровожд. его вклад.

Хорошие финансовые результаты всегда считались основной целью бизнеса. Соотв. все мероприятия по созданию или усовершенствованию цепи поставок должны осуществляться с учетом практических результатов или конечной прибыли. При этом фирма должна думать не только о собственных результатах, но и о результатах других участников цепи поставок.

**Интеграйия цепи поставок. Преимущество интегрированных цепей и проблемы их создания.**

Если каждая организация исходит лишь из собственных операций, то между ними возникают лишние границы, которые мешают материальному потоку и повышают затраты.

Внешняя интеграция устраняет эти границы и делает цепь поставок более совершенной.

Возможны три уровня интеграции: 1) логистика осущ. в виде отдельных видов деятельности в каждой организации; 2) внутренняя интеграция (когда данные виды деятельности объединяются в единую функцию); 3) внешняя интеграция (когда организации не ограничиваются только собственными операциями, а интегрир. деятельность большей части цепи поставок).

Исходя из этого возникают два основных правила: 1) чтобы максимально удовлетворить конечного потребителя организ. действ. внутри одной и той же цепи поставок, должны кооперироваться; 2) организации должны конкурировать не друг с другом, а с организациями действующего в целях поставок.

Одним из основных недостатков фрагментированной цепи поставок является наличие запаса, который, в конечном счете, приводит к увеличению затрат. Кроме того, цель поставок более медленно реагирует на изменение условий.

Отсюда вытекают следующие очевидные виды внешнего интегрирования:

1) настоящая кооперация между всеми частями цепи поставок, которая позволяет вести обмен информацией и ресурсами;

2) более низкие затраты, которые получаются благодаря сбалансированию выполнения операций, более низким запасам, меньшему количеству экспедир., экономии на масштабах, исключению из цепи операций, которому не прибавляли стоимости;

3) повышение показателей работы благодаря более точным прогнозам, более совершенному планированию, более продуктивному использованию ресурсов;

4) усовершенствование материального потока (т.к. координация позволяет перемещать его более быстро и надежно);

5) более качественное обслуживание потребителей, сокращение сроков выполнения заказов, более быстрая доставка и полный учет запасов отдельных потребителей;

6) более высокая гибкость, позволяющая быстрей реагировать на изменение условия;

7) использование стандартных процедур (позволяет исключить дублирование усилий, передаваемой информации, операций, выполн. в процессе планирования);

8) стабильность показателей качества продукции, результатом чего является уменьшение количества ее проверок качества.

При реализации внешней интеграции на практике могут возникнуть осложнения:

* Из-за разных приоритетов;
* Из-за конкуренции;
* Из-за объема передаваемых данных;
* Из-за использования разных систем работы и управления;
* Из-за разного уровня профессиональной подготовки персонала;
* Из-за разного подхода к вопросам безопасности.

Для предотвращения конфликтных отношений надо перейти к соглашениям.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Конфликтный подход | Подход на базе согласия |
| Прибыль | Получение прибыли организации за счет потерь другой стороны | Обе организации получают прибыль |
| Взаимоотношения | Одна из сторон доминирует | Равное партнерство |
| Доверие | Небольшое | Значительное |
| Коммуникации | Ограниченные и формальные | Открытые и всесторонние |
| Информация | Ограниченная | Открытая + интенсивный обмен |
| Контроль | Интенсивный | Разделение полномочий и ответственности |
| Условия контрактов | Жесткие | Гибкие |
| Качество | Выдвижение претензий | Общие решения возникающих проблем |
| Сфокусированность | На собственных операциях | На потребителях |

**Сотрудничество компаний в условиях интегрированных цепей. Вертикальная интеграция**

Простейшая форма сотрудничества это когда компании ведут общий бизнес.

Сотрудничество нескольких компаний может быть основано на неформальных либо формальных отношениях. Преимущество неформальных отношений в их гибкости и отсутствии обязательств, недостаток – любая компания может отказаться от сотрудничества в наиболее не походящий для этого момент для другой компании.

Формальные отношения. Преимущество: формализованные все условия взаимодействия компаний. Недостаток: жесткие условия (необходимо выполнять обязательства по контракту).

Партнерство в снабжении – это продолжительные взаимоотношения между компаниями, которые предусматривают обязательства каждой из сторон, наличие общей информации, рисков и вознаграждений, возникающих в результате этих взаимоотношений.

Основные характеристики таких союзов:

1. Организации тесно сотрудничают друг с другом;
2. Менеджеры высшего звена и другие сотрудники всячески поддерживают данный союз;
3. Общая культура бизнеса, общие цели и задачи;
4. Открытость и взаимодоверие;
5. Долговременные отношения (обязанности);
6. Обмен опытом, информацией, подходами к планированию;