

# ТЕМА 3 - ОПЕРАЦИОННАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Логистика снабжения
2. Логистика распределения
3. Логистика складирования
4. Транспортировка в логистических системах
5. Управление запасами в цепях поставок

# 1. Логистика снабжения

- 1.1. Экономическое содержание логистики снабжения, ее роль в стратегии фирмы
- 1.2. Технологии управления поставщиками
- 1.3. Управление закупками
- 1.4. Организационные аспекты управления логистикой снабжения
- 1.5. IT поддержка снабженческих операций

# 1.1. Экономическое содержание логистики снабжения, ее роль в стратегии фирмы

Снабженческая деятельность направлена на то, чтобы предприятие получало необходимое по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим обслуживанием (как до осуществления сделки, так и после нее) и по выгодной цене

# РАКУРСЫ СНАБЖЕНИЯ

## Тактический

- ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на исключение проблем, связанных с отсутствием необходимого предмета снабжения (МР или ГП)

## Стратегический

- все процессы управления закупками и взаимоотношениями с поставщиками, связи и взаимодействия с другими отделами компании, потребностями и запросами конечных потребителей, а также планирование и разработка новых закупочных схем и методов

# ТЕРМИНОЛОГИЯ

сфера деятельности по обеспечению организаций необходимой продукцией (услугами), традиционно называется Purchasing/Procurement — закупки/управление закупками/снабжение

В зависимости от ситуации приобретение материальных ресурсов/товаров обозначают разными наименованиями

В производственной деятельности – закупки

В государственном секторе – снабжение

В розничной торговле и складском хозяйстве – покупки

Этот же процесс – логистика «на входе», или внутренняя логистика

# СНАБЖЕНЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

планирование и контроль всего входящего материального потока (необходимых МР и/или ГП), поступающего на фирму

- планирование снабжения МР и (или) ГП и контроль на этом этапе;
- собственно закупки;
- доставка;
- приемка и контроль качества;
- хранение, отпуск на производство;
- распоряжение невостребованными или некачественными остатками;
- утилизация отходов производства

# Новые термины

«управление поставщиками», «сорсинг», «управление взаимоотношениями с поставщиками» - развитие идеологии интегрированной логистики и SCM

**СНАБЖЕНИЕ** — это процесс, выполняемый организационной единицей фокусной компании или частью интегрированной цепи поставок, отвечающей за получение предметов снабжения требуемого качества, в требуемом количестве, в нужное время и по приемлемой цене, а также за управление поставщиками, тем самым внося свой вклад в конкурентное преимущество и реализацию корпоративной стратегии цепи поставок

# Номенклатура внешних ресурсов



# Цели логистики снабжения в связи с поддержанием корпоративной стратегии

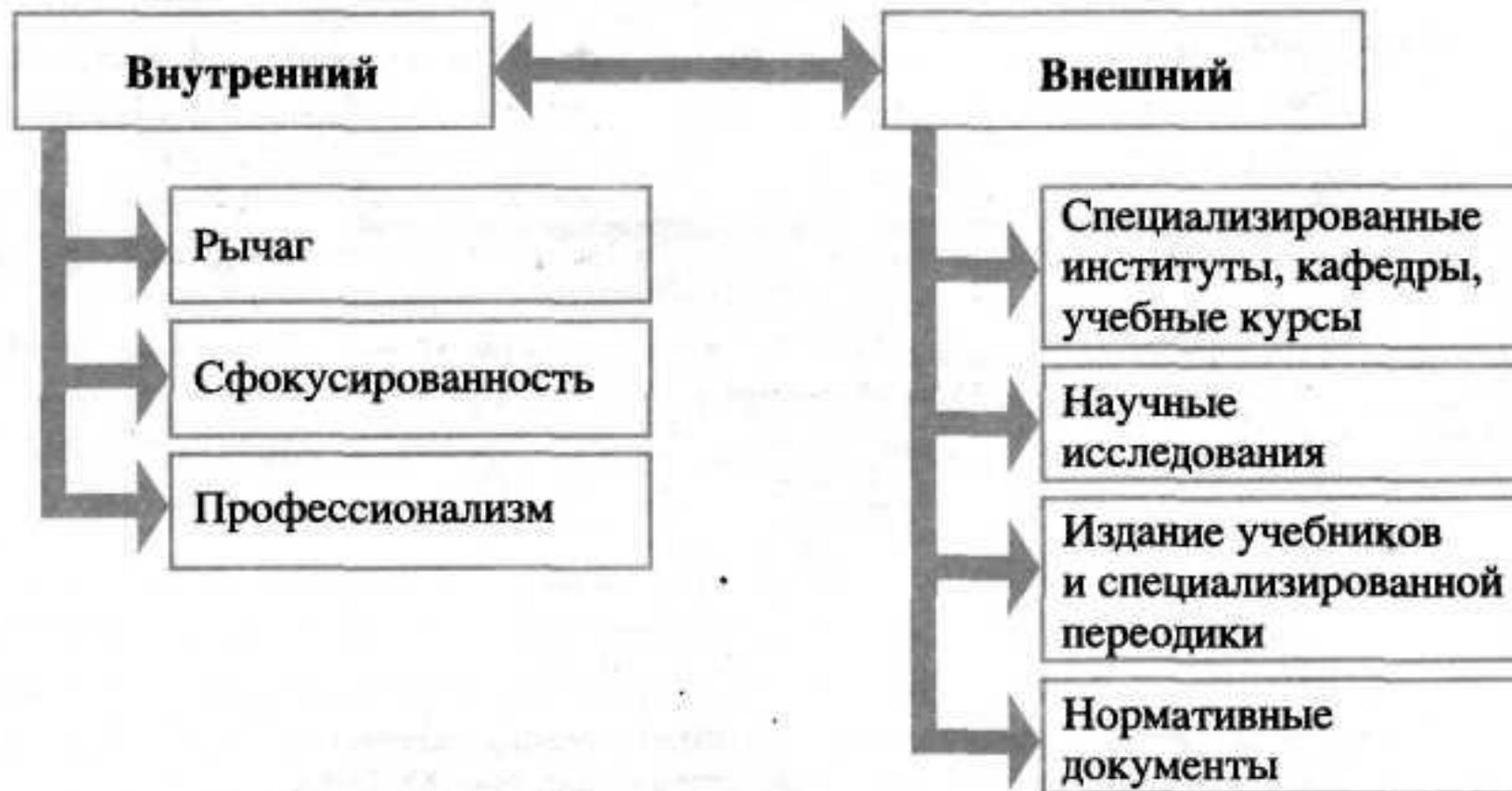
## компании

- обеспечение производственных/сбытовых подразделений компании предметами снабжения и услугами в соответствии с их требованиями;
- обеспечение нормального функционирования компании за счет ее бесперебойного снабжения ресурсами жизнеобеспечения;
- оптимизация затрат на закупки в составе себестоимости/цены продукции;
- обеспечение закупки предметов снабжения и услуг, соответствующих установленным стандартам качества;
- осуществление эффективного управления поставщиками.

при формировании стратегии в области логистики снабжения компаниям надлежит исходить из следующих приоритетов:

- конкурентоспособности поставщиков и ценовых скидок при многократных заказах одному продавцу;
- оборачиваемости запасов над издержками за счет сокращения времени доставки или размещения заказов непосредственно у изготовителя;
- снижения затрат на доставку при увеличении размеров заказываемой партии или поиска продавца, находящегося ближе к покупателю;
- тесного сотрудничества с поставщиками.

# Статус снабжения



- Рычаг снабжения — это способность снабженческой деятельности повышать рентабельность бизнеса. Он потенциально выше в тех фирмах, где велика доля стоимости предметов снабжения и затрат на управление закупками в конечной цене товара
- Сфокусированность снабженческой деятельности подразделяется на операционную, коммерческую и стратегическую, соответствуя эволюции компании от нацеленности на производительность логистической инфраструктуры к эффективности бизнеса

# Стратегические цели логистики снабжения

- 1) обеспечить непрерывный поток внешних ресурсов, требуемых для деятельности компании;
- 2) оптимизировать общие затраты, связанные со снабженческой деятельностью, и уровни запасов закупаемых предметов снабжения;
- 3) организовать эффективный контроль качества закупаемых ресурсов;
- 4) сформировать и поддерживать рациональную базу поставщиков, развивать отношения с компетентными поставщиками;
- 7) усиливать конкурентную позицию компании в цепи поставок за счет адекватной стратегии снабжения;
- 8) координировать снабженческую деятельность с другими функциональными сферами бизнеса компании;
- 9) добиваться достижения целей по закупкам с минимально возможными административными затратами.

Кардинальной стратегической задачей является принятие решения «делать самому или покупать товар/услугу».



стратегический сорсинг — это совокупность процессов, на основе которых принимаются решения о стратегических источниках поставок/закупок, в результате чего организация получает необходимые ей ценности

## Управление закупками

— это обеспечение организации продукцией заданного качества и количества из правильного источника, доставленной вовремя, в нужное место по правильной цене необходимые организации для выполнения корпоративной стратегии

с оптимальными затратами ресурсов

## Управление

**поставщиками** - аспект закупочной деятельности или снабжения, относящийся к рационализации базы поставщиков, их отбору, координированию их работы, оцениванию показателей их функционирования и наращиванию

потенциала их затратами ресурсов деятельности

# 1.2 . Технологии управления поставщиками

В плане информационной поддержки управление поставщиками существует в виде технологий:

SRM (Supplier Relationships Management) — управление взаимоотношениями с поставщиками

VMI (Vendor Managed Inventory) — управление поставщиком запасами потребителя

«OPEN-to-BUY» — инструмент планирования закупок, размещения заказов и оптимизации уровней товарных запасов в цепи поставок

Технология SRM необходима для того, чтобы научиться отличать стратегических партнеров в снабжении от временных

## Задачи УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВЩИКАМИ

- постоянный мониторинг рынка новых товаров (услуг);
- поиск и оценка источников снабжения, включая глобальных поставщиков;
- выбор и рационализация базы поставщиков;
- развитие потенциальных поставщиков;

- оценка рыночной и финансовой устойчивости поставщиков;
- проведение переговоров с поставщиками;
- развитие взаимоотношений с поставщиками (партнерство, кооперативы, ассоциации и т.п.);
- бенчмаркинг характеристик поставщиков;
- мониторинг эффективности функционирования поставщиков, история отношений с поставщиками

АГ

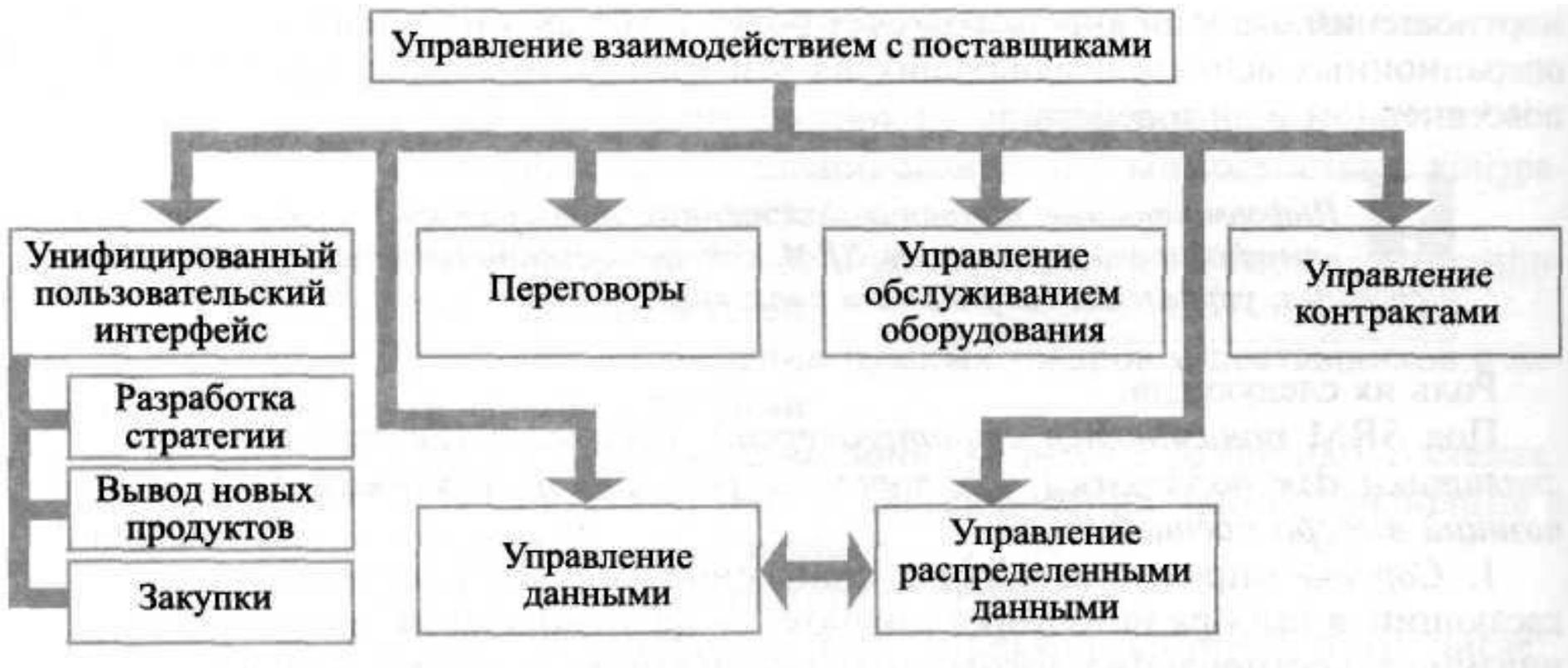


В концептуальном плане и в аспектах информационной поддержки большинство перечисленных задач управления поставщиками в настоящее время развивается в рамках одного из трех макропроцессов цепи поставок —

договоров (контрактов) на закупку

SRM

# Контур «Supplier Relationship Management»





# Показатели оценки эффективности деятельности

## поставщика

1. **Финансовые результаты взаимодействия** (общие затраты на закупку (ТСО), выдерживание соглашений по ценам, гибкость ценовой политики, предоставление скидок, товарного кредита, отсрочки платежей и т.п.).
2. **Качество поставляемой продукции** (выполнение требований стандартов (сертификатов) качества, доля бракованного товара в общей партии поставки, процент рекламаций (возврата) по качеству).
3. **Надежность выполнения логистики** при доставке закупаемой продукции (процент «совершенных» заказов, стабильность выполнения параметров доставки, соблюдение графика доставки (своевременность), обеспечение сохранности груза в пути, точность оформления товарно-транспортных документов, сопровождающих груз, выдерживание объема заказов и номенклатуры и др.).
4. **Время выполнения заказа на закупку** (общее время выполнения заказа, время комплектации (производства) заказанной партии поставки, время доставки (транспортировки), время отгрузки и т.п.).

# МЕТОДЫ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА

Метод рейтинговой оценки

**Метод оценки затрат** затратно-коэффициентный или «метод миссий» : весь исследуемый процесс снабжения делят на несколько возможных вариантов (миссий) и тщательно рассчитывают все расходы и доходы для каждого из них

**Метод доминирующих характеристик** - сосредоточение на одной выбранной характеристике (критерии) как основе для последующей оценки.

**Метод категорий предпочтения.** подразумевает наличие информации из множества источников, рассматривающей каждый фактор наравне с остальными, в то время как для фирмы какой-то фактор, возможно, является ключевым, например простота использования продукции в

# 1.3 УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ

влияет на конкурентоспособность компании и должно вносить свой вклад в достижение корпоративных целей фирмы и в выполнение логистической стратегии

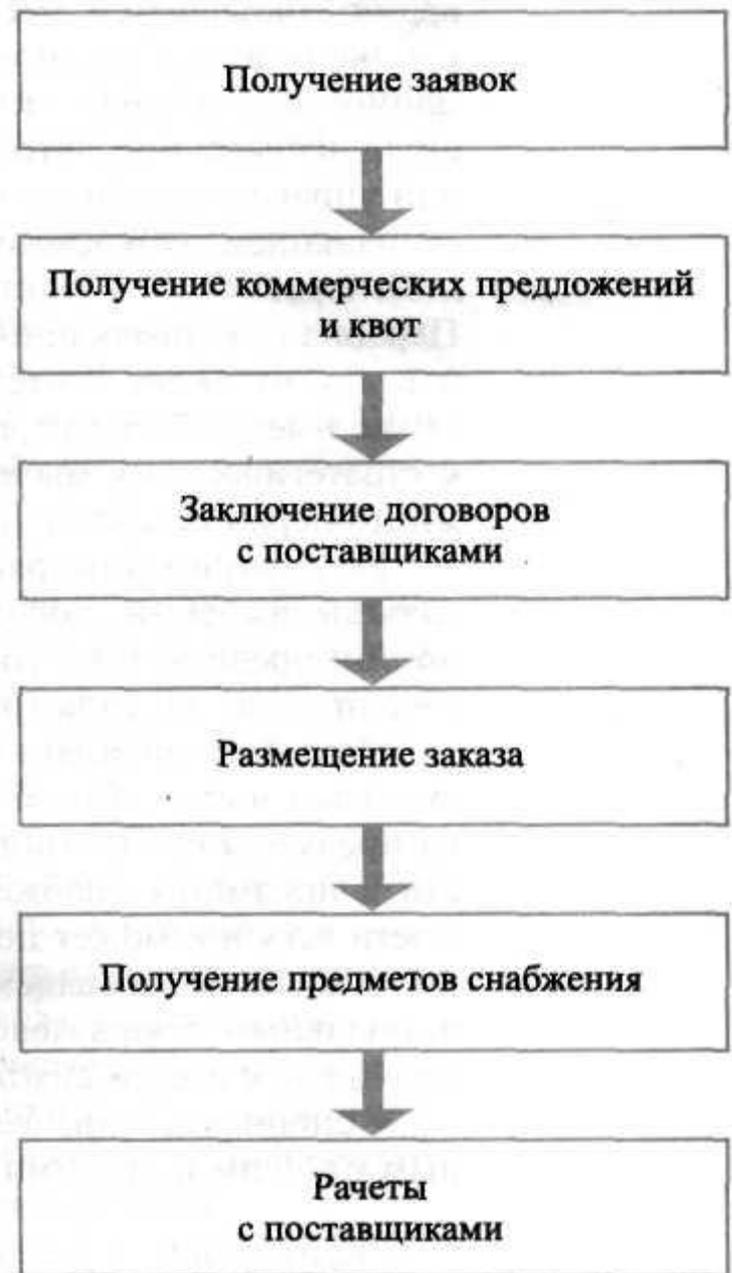
## ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ

- сбор и обработка заявок подразделений компании на предметы снабжения и услуги;
- планирование потребности в предметах снабжения;
- управление процедурами заказов;
- определение и корректировка условий договоров, контрактов на закупку;

- логистическая поддержка доставки закупаемой продукции;
- получение закупаемой продукции и входной контроль ее качества;
- хранение и грузопереработка предметов снабжения в складской системе («на входе») компании;
- управление запасами предметов снабжения в логистических каналах закупок;
- подготовка документов для оплаты предметов снабжения и услуг, расчеты с поставщиками

# Управление закупками

- функциональная область деятельности компании;
- процесс;
- часть управления цепями поставок, цепью добавленной стоимости;
- часть снабжения;
- часть управления внешними ресурсами компании;
- профессия и область знаний

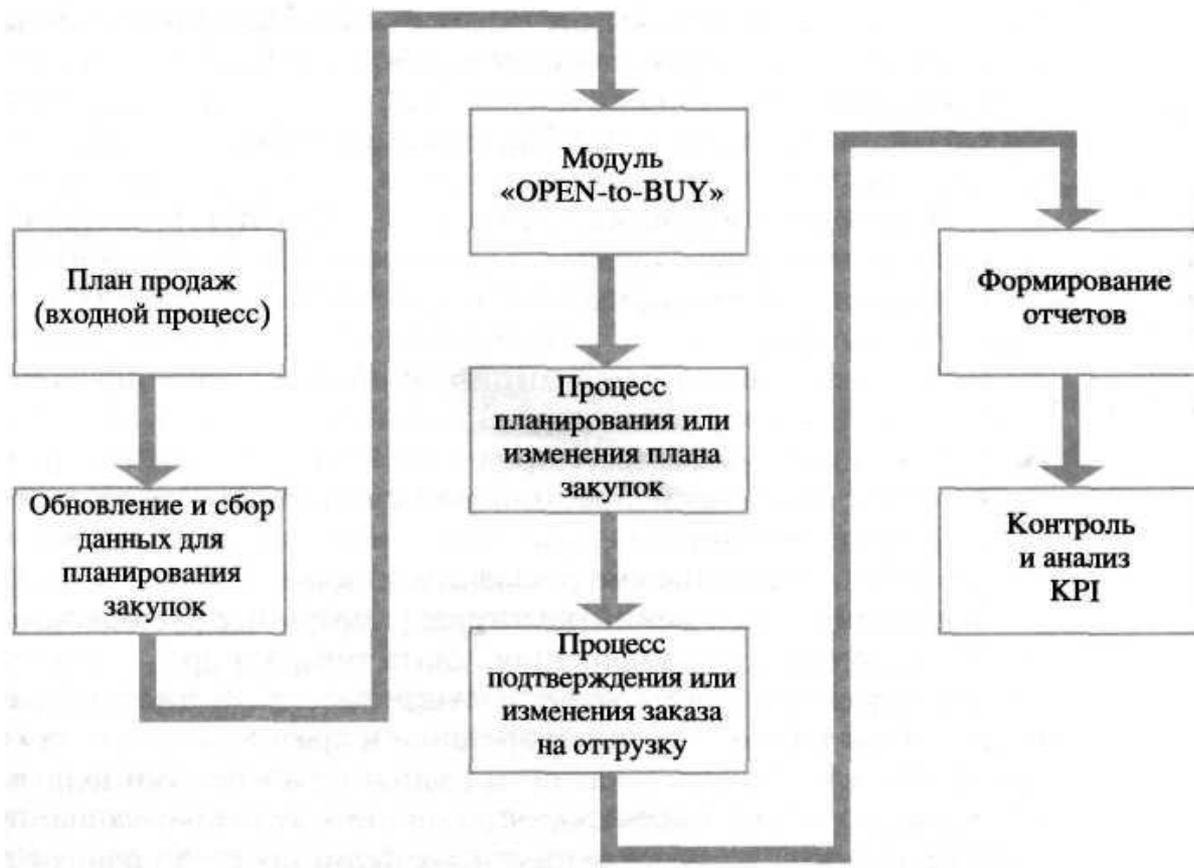


# Инструменты планирования потребности в МР

применение модуля МРР в интегрированных информационно-управляющих (автоматизированных) системах предприятий, основанных на идеологии МРР II/ERP

МРР (Material Requirements Planning) - ряд инструментов, которые используют данные спецификаций продукции — BOM (Bill of Material), информацию о запасах и производственный график — MPS (Master Production Schedule) для вычисления потребностей в материалах

# Локальные продукты поддержки планирования закупок



Модуль «Open-to-Buy»

- При решении задач управления закупками главное внимание должно быть уделено сокращению общих затрат, связанных с этим функционалом. Это тем более важно, что затраты на управление закупками по различным отраслям составляют от 40 до 60% в структуре себестоимости производства ГП развитых стран.
- Наибольший удельный вес в затратах, связанных с закупками, занимают собственно цена МР, затраты на транспортировку и затраты на управление запасами МР (складирование, грузопереработка, хранение и пр.)

# 1.4 Организационные аспекты управления логистикой снабжения

Снабжение является одним из основных видов деятельности (функционалов) компании любой отрасли, исторически сложилось обособление отдельных структурных подразделений, осуществляющих закупочную деятельность, в общей организационной структуре управления компанией

Эти подразделения имеют различные названия, например отдел материально-технического снабжения завода, отдел (служба) закупок торговой компании, департамент снабжения крупного холдинга и т.п.

Подобная структуризация характерна для линейно-функциональных и дивизиональных оргструктур управления бизнесом

# Типовые подразделения службы снабжения

- подразделение по закупке основных материалов и комплектующих;
- подразделение по закупке вспомогательных материалов, инструмента и оснастки;
- подразделение по закупке запасных частей для ремонта технологического оборудования;
- группа планирования и отслеживания доставки закупаемой продукции;
- подразделение таможенной очистки;
- отдел закупки МР по импорту;

- отдел комплектации заказов на производство;
- группа анализа рынка и работы с поставщиками;
- транспортно-экспедиционный отдел (транспортный цех, отдел внутризаводской транспортировки);
- отдел управления складированием и грузопереработкой (складское хозяйство);
- группа контроля и управления качеством МР;
- группа по работе с контрагентами по доставке;
- группа учета и экономического анализа

# СПЕЦИФИКА ДИВИЗИОНОВ

часть или все штабные функции делегируются структурным подразделениям компании (диверсифицированным территориально или по ассортименту производимой или продаваемой продукции)

К числу таких структур можно отнести организационные структуры управления, ориентированные на:

- продукт или потребителя;
- определенный регион сбыта (производства);
- сектор рынка и т.п.

# IT поддержка снабженческих операций

Современные IT-приложения для автоматизации снабженческой деятельности включают обширный спектр информационных систем, технологий и программных продуктов:

е-сорсинг, е-прокьюремент;

е-аукционы, е-тендеры;

снабженческие порталы;

е-торговые площадки;

- электронная бизнес-разведка и интернет-аналитика;
- e-каталоги;
- программные модули «Закупка» корпоративных информационных систем;
- EDI-технологии и интернет-коммуникации с поставщиками;
- информационно-программная реализация технологий SCM, SRM, VMI, ECR, JIT, имеющих отношение к снабжению, и многие другие.

# Электронная коммерция

- это осуществление бизнес-коммуникаций и транзакций в цепях поставок при помощи компьютеров, или как покупку или продажу товаров и услуг и передачу денежных средств при помощи цифровых коммуникаций
- в е-коммерции используются самые разные виды информационных технологий и телекоммуникаций, в частности, электронная почта, EDI, передача файлов, передача факс-сообщений, проведение видеоконференций и взаимодействие с удаленными

# Е-снабжение

— это совместное использование информационных и коммуникационных технологий в виде электронных средств для улучшения процессов управления внешней и внутренней закупочной деятельностью и поставщиками

Ключевым драйвером е-снабжения является способность организаций осуществлять глобальные коммуникации, выходя за свои границы, е-снабжение стало возможным после появления открытого стандарта XML (Extensible Markup Language) — структурированного языка, позволяющего легче идентифицировать типы данных в самых различных форматах

# Автоматизация закупочной деятельности

связана с развитием КИС от систем MRP II-класса к ERP-, ERP II- и APS-системам

В этих системах традиционно присутствует модуль «Закупка» (в рамках программных контуров «Производство» и «Логистика»).

Цель информационных систем MRP II- и ERP II-класса - обеспечение внутренней интеграции и координации основных функциональных сфер бизнеса компаний: снабжения, производства и сбыта на базе интегрированной информационной платформы



Модуль «Закупки» непосредственно связан с контуром производственного планирования в составе модулей

осно

планирование потребностей в материалах (MRP), укрупненное планирование потребности в мощностях (RCCP), оперативное управление (диспетчирование) производством (SFC),

(CRP)