

2. ТЕРМИНОЛОГИЯ SCM

1. Участники ЦП
2. Связей между ними
3. Структурная размерность цепи поставок

1. Участники ЦП: основные и вспомогательные

Ключевые (основные) участники ЦП - это независимые компании или структурные подразделения центральной компании (ее филиалы или дочерние предприятия), оказывающие непосредственное влияние на формирование и управление бизнес-процессами, протекающими в ЦП.

ЭТО: поставщик, производитель готовой продукции (ГП), дистрибьютор, ритейлер (розничная сеть), покупатель.

1. фокусная компания, которая определяет структуру цепи, поставщиков и потребителей, а также различных посредников

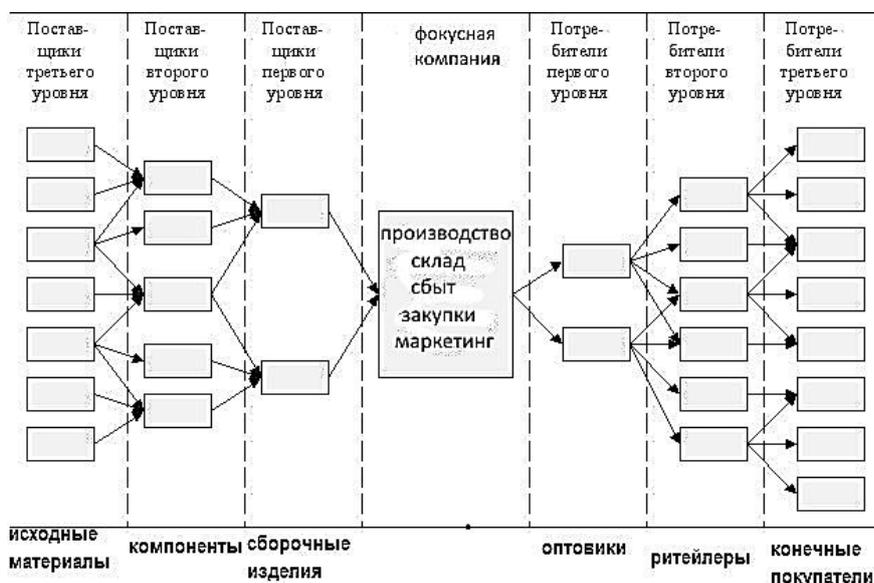
- доминирующая (главная)
- центральная
- управляет цепью поставок
- работает в различных отраслях экономики

Фокусная компания может быть производителем конечной продукции или услуг; работать в торговой сети в торговле или быть логистического провайдера,

2. несколько уровней поставщиков и потребителей в зависимости от их положения по отношению к фокусной компании.

Поставщики и потребители первого уровня — это те организации, которые взаимодействуют (покупают или продают товары и услуги) непосредственно с фокусной (центральной) компанией.

Поставщики и потребители второго уровня — это поставщики поставщиков и потребители потребителей первого уровня и т.д. вплоть до начального поставщика (поставщика природных ресурсов) и конечного потребителя.



Вспомогательные участники ЦП - это компании, которые не оказывают существенного влияния на формирование и управление бизнес-процессами в ЦП, а

только предоставляют часть своих ресурсов ключевым участникам для выполнения ими своих операций.

Вспомогательные контрагенты делятся на две большие группы: логистические и прочие.

К *логистическим контрагентам* (посредникам) фокусной компании цепи поставок относятся фирмы, оказывающие для нее логистические услуги на принципах аутсорсинга:

Перевозчики Экспедиторы Складские операторы Терминалы Таможенные брокеры Агенты Страховые компании

Прочие контрагенты — это банки, консалтинговые и информационные компании, таможенные органы, органы контроля, надзора и лицензирования (санитарная инспекция, ветеринарная и карантинная службы, транспортная инспекция, налоговые инспекции, фискальные органы, рекламные компании и т.п.).

- банки, выдающие кредит розничному торговцу;
- владельцы здания, предоставляющие его под склад;
- компании, поставляющие производственное оборудование;
- типографии, печатающие маркетинговую литературу;
- фирмы, предоставляющие секретарские услуги временного характера и т.д.

Таким образом, вспомогательные участники ЦП за счет предоставления собственных ресурсов, знаний, возможностей или активов оказывают необходимую поддержку ключевым участникам ЦП.

Различия между ключевыми и вспомогательными участниками не всегда четко прослеживаются, так как одна и та же компания может выполнять одновременно и ключевые и вспомогательные функции. Данный подход к определению ключевых и вспомогательных участников позволяет упорядочить, а следовательно, и значительно упростить управление потоковыми процессами в рамках ЦП.

2. Определение связей между ними

Участники цепей поставок, взаимодействуя между собой, устанавливают связи, которые по степени их подконтрольности фокусной компании условно можно разделить **на четыре типа**: управляемые связи; неуправляемые связи; отслеживаемые связи; связи с объектами, не входящими в цепь поставок.

Управляемые связи между участниками ЦП - это связи между фокусной компанией и наиболее важными объектами с точки зрения фокусной компании, которые она выделяет для интегрирования и управления. Фокусная компания напрямую взаимодействует с потребителями и поставщиками первого уровня, поэтому связи с этими участниками будут являться управляемыми.

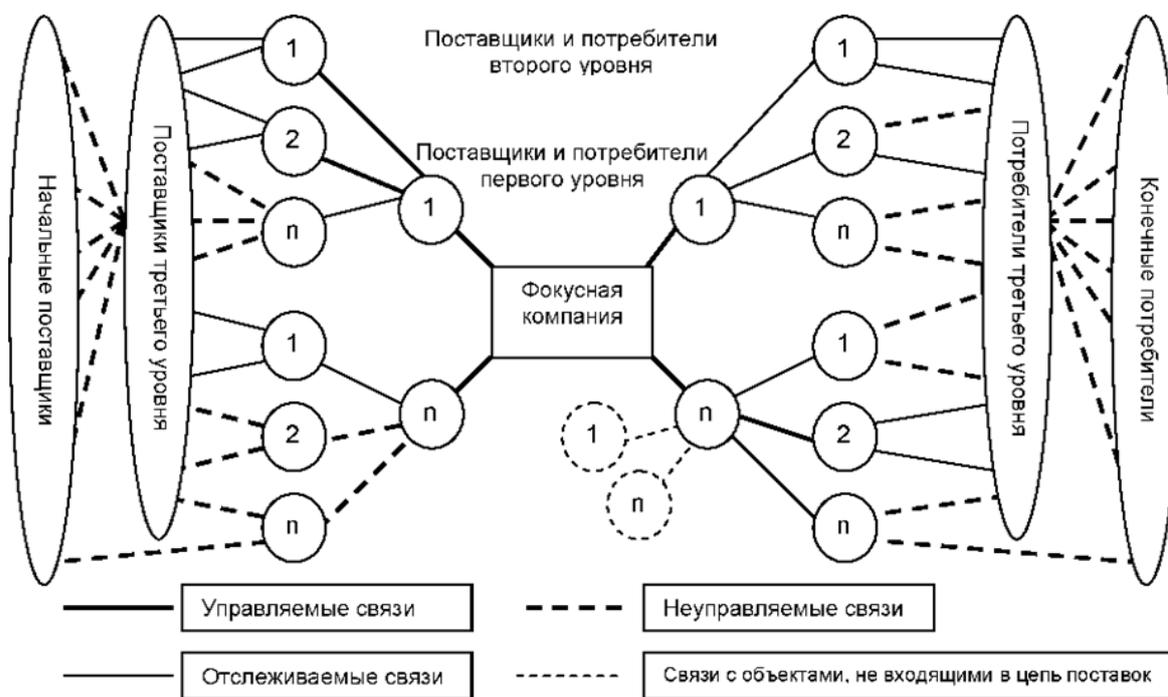
Отслеживаемые связи между участниками ЦП - это связи, которыми фокусная компания считает нецелесообразным управлять, но осуществляет мониторинг за ними по мере необходимости. Такие связи для деятельности фокусной компании не являются критичными, хотя также важны, поэтому их должны интегрировать и управлять ими другие компании, входящие в цепь поставок. Фокусная компания может оказывать влияние на таких участников опосредованно через поставщиков и потребителей более близкого к центральной компании уровня.

Отслеживание связей между участниками цепей поставок, которые напрямую не

контактируют с фокусной компанией, могут иметь важное значение и отразиться на конфигурации сетевой структуры.

Неуправляемые связи между участниками ЦП - это связи, которыми фокусная компания не может или считает нецелесообразным управлять или осуществлять мониторинг за ними, так как центральная компания либо полностью доверяет другим участникам управлять этими связями, либо из-за ограниченности ресурсов не может их контролировать.

Связи с объектами, не входящими в ЦП, - это связи между фокусной компанией и объектами, которые не входят в цепь поставок, но которые могут оказать влияние на эффективность ее функционирования.



3. Структурная размерность цепи поставок

Три структурные размерности сети: положение фокусной компании по отношению к границам сетевой структуры, горизонтальную и вертикальную сетевую структуру.

1. *Положение фокусной компании по отношению к границам сетевой структуры ЦП.* Центр сетевой структуры может быть смещен как в сторону поставщиков, т. е. фокусная компания может располагаться ближе к началу первичного поставщиков ресурса, так и в сторону дистрибьюторской сети, т. е. ближе к конечному потребителю, а также занимать серединное положение.

2. *Горизонтальная структура* характеризует число уровней поставщиков и потребителей в ЦП. Чем больше уровней в ЦП, т. е. чем больше количество ее звеньев, тем она длиннее, и, наоборот, чем меньше уровней, т. е. чем меньше количество в ЦП, тем она короче.

3. *Вертикальная структура* определяется числом поставщиков или потребителей, входящих в каждый уровень, т. е. ЦП может иметь узкую вертикальную структуру с небольшим числом компаний на каждом уровне или широкую вертикальную структуру, когда в каждый уровень входит много поставщиков или потребителей.

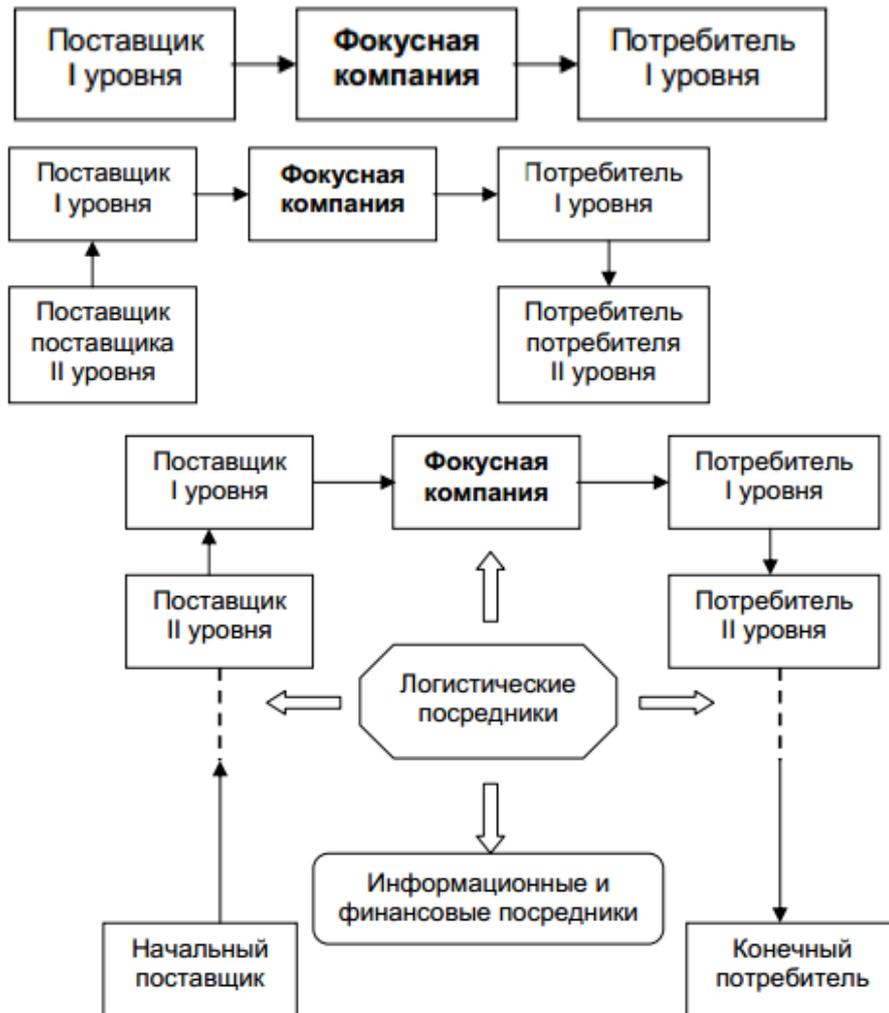
3. КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК.

1. По количеству уровней поставщиков и потребителей цепи поставок могут быть

Прямая – включает только 1 уровень поставщиков и потребителей

Расширенная - включает два уровня поставщиков и потребителей

Максимальная - включает несколько уровней поставщиков и потребителей и логистических посредников



2. По сложности структуры и числу участвующих партнеров:

простые ЦП,

сложные ЦП,

сети поставок;

1. «один с одним», каждый поставщик договаривался о поставках товаров с каждым отдельным потребителем;

2. «один со многими», один изготовитель поставлял товары нескольким потребителям;

«многие со многими», несколько изготовителей поставляли товары нескольким потребителям, и при этом вырабатывались аналогичные условия производства, распределения, складирования, транспортировки товаров;

3. совместное сотрудничество двух аналогичных цепей поставок товаров, и при этом вырабатываются условия разработки товаров, их характеристики и организация поставок товаров на общий целевой сегмент рынка;

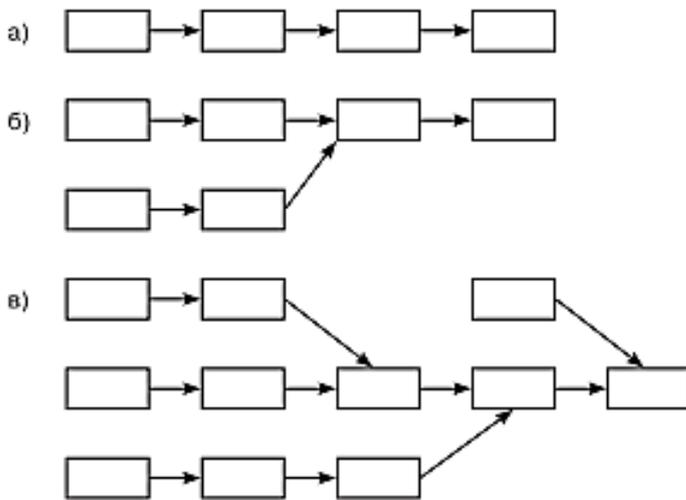


Рис. 1.1. Классификация цепей поставок по сложности структуры: простые цепи поставок (а), сложные (б), сети поставок (в)

3. В зависимости от производственных процессов (Э. Голдрат) разработана VAT-классификация цепей поставок.

Цепь поставок типа V

1) Больше количество конечных изделий по сравнению с сырьем, малое кол-во поставщиков и большая сеть распределения

2) Продукция выпускается с применением практически одинаковых технологий и последовательностей. Каждая деталь проходит через ресурс только один раз

3) Используемое оборудование капиталоемкое и специализированное

К проблемам, возникающим на предприятиях типа V, относятся плохое обслуживание потребителей и несвоевременные поставки, а также завышенные запасы готовой продукции. Основная причина этих проблем, как правило, кроется в излишнем стремлении достичь высокого уровня загрузки мощностей, что приводит к чрезмерному увеличению размеров обработочных партии.

Например, нефтепереработка, производство бумаги, переработка молока, сталелитейное производство.

Цепь поставок типа A,

1) из множества видов материальных ресурсов (много поставщиков) производится незначительное количество конечной продукции (мало потребителей).

2) Основное внимание уделяется сборке товаров

3) используются универсальное оборудование

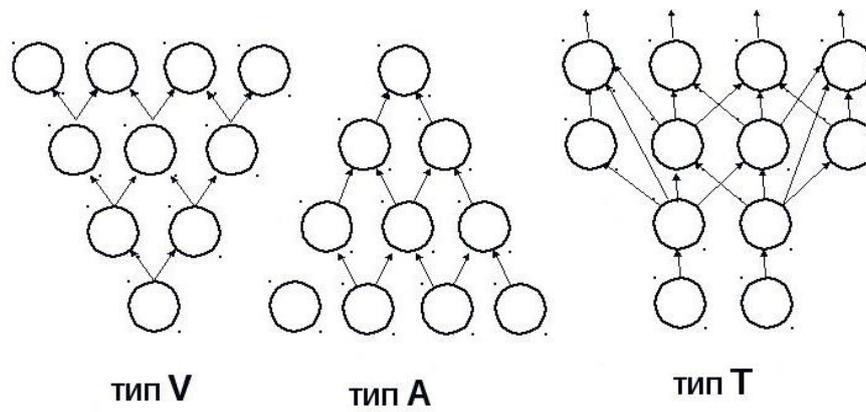
4) Разная технология и использование одних и тех же ресурсов

Цепь поставок типа T конечное изделие собирается множеством различных способов из сходных деталей и компонентов.

1) Производственный процесс состоит из двух стадий: изготовление комплектующих (нижняя часть буквы T); сборка комплектующих в результате чего создается конечная продукция.

- Доминирует высокая степень сходства деталей
- Изготовление ведется огромными партиями

- Распределение деталей (даже сборочных узлов) проводится на поздних стадиях процесса



Базовая структура цепи поставок

1. поставщик
2. производитель ГП
3. дистрибьютор
- 4 ритейлер (розничная сеть)
5. покупатель