

# «Динамические цепи поставок. Инструменты управления и оптимизации»

**Александр Попов,**  
Партнер, бизнес-консультант **3s Solutions,**  
кандидат экономических наук, MBA

г.Киев, 18 апреля 2012г.

[www.3sSolutions.com.ua](http://www.3sSolutions.com.ua)

# План

1. Определение и характеристики динамичной цепи поставок
2. Отличительные особенности динамичной цепи поставок
3. Инструменты управления и оптимизации
4. Программные продукты, используемые в управлении динамичными цепями поставок.

## Факторы, усложняющие деятельность цепей поставок

1. Увеличение неопределенности;
2. Значительные колебания спроса;
3. Возрастание скорости и интенсивности материальных, информационных и финансовых потоков;
4. Высокая степень зависимости участников цепи поставок;
5. Недостаток доверия между участниками.
6. Усложнение управляемости и снижение уровня надежности цепей поставок;
7. Сокращение уровня запасов;
8. Растущее влияние и значительные затраты на информационные технологии.

## Характеристики динамических цепей поставок

Цепь поставок - линейно - упорядоченное множество юридических лиц, объединенных бизнес-процессами, необходимыми для удовлетворения спроса на продукцию - от начального момента получения исходного сырья до доставки готовой продукции конечному потребителю.

### **Динамические цепи поставок:**

1. Управляются спросом;
2. Быстро реагируют и оперативно адаптируются к изменениям;
3. Чувствительны и гибки по отношению к рынку и внешней среде;

***Быстрое реагирование на требования постоянно  
изменяющихся рынков.***

## Отличительные особенности динамических цепей поставок

	<i>Динамическая цепь поставок</i>	<i>Функционально-эффективная цепь поставок</i>
<b>Товар</b>	Инновационный	Функциональный
<b>Жизненный цикл товара</b>	Короткий (до 1 года)	Длительный (более 1 года)
<b>Рыночный спрос</b>	Непредсказуемый	Стабильный
<b>Объем прибыли</b>	Высокий	Преимущественно средний и низкий
<b>Время выполнения заказов</b>	Максимально короткий	В зависимости от товара
<b>Основное внимание логистики</b>	Сокращение цикла заказа и высокий уровень лог. сервиса	Минимальные издержки и высокий уровень логистического сервиса
<b>Взаимоотношения участников цепей поставок</b>	Постоянно меняющийся состав участников	Долгосрочное, стабильное
<b>Персонал</b>	Ориентация на результат и быстроту принятия решений	Командные игроки

# Основные принципы функционирования динамических цепей поставок

1. Концентрация на ключевых компетенциях;
2. Понятный алгоритм формирования добавленной стоимости;
3. Цепь поставок выполняет функции системы по формированию добавленной стоимости;
4. Проектирование цепи поставок должно быть ориентированно на соответствующие рыночные сегменты;
5. Оптимизация глобальной операционной модели с точки зрения масштабов, гибкости и предупреждения рисков;
6. Стимулирование формирования высокой культуры операционных процессов, обеспечивающих высокую производительность.
7. Внедрение информационной системы, которая предоставляет возможность тщательного анализа, адаптивности и гибкости.



## Шесть важнейших инструментов, применяемых компаниями-лидерами рейтинга «The 2011 Supply Chain Top 25»

1. Трансформация цепей поставок в цепи формирования добавленной стоимости.
2. Объединение участников цепи поставок в партнерскую сеть на принципах баланса интересов, прозрачности взаимоотношений и высокой степени координации бизнес-процессов (like orchestra).
3. Сегментация цепей поставок.  
*Сегментация цепей поставок компании Dell позволила ей уменьшить уровень сложности цепей поставок, улучшить внешние и внутренние коммуникации, улучшить точность прогнозов и сократить издержки на 1,5 млрд. USD за период с 2008 по 2010 годы.*
4. Высокоэффективная система управления продажами и операциями.
5. Быстрое внедрение инноваций для цепей поставок.
6. Создание иерархии показателей эффективности работы цепей поставок.

Gartner

# Компания Dell

Создана в 1984 году;

Занимает 41 место в списке «Fortune - 500, 2011» и третье в ИТ индустрии;

Занимает 2 место в рейтинге «The 2011 Supply Chain Top 25»;

Инновационная продукция с коротким жизненным циклом;

96 000 сотрудников, 8 заводов и 60 центров технической поддержки;

Ежедневно контактирует с 5,4 млн. клиентов (корпорации, средние и мелкие компании и индивидуальные клиенты);

Ежедневно доставляет 110 000 ед. продукции клиентам в 180 стран мира (1,2 ед./сек);

490 компаний из списка «Fortune-500» являются клиентами Dell.

[www.dell.com](http://www.dell.com)



## Факторы успеха компании Dell

Успех компании обеспечивает синергетический эффект, объединивших следующие основные компетенции:

1. Прямые продажи;
2. Формирование заказа после получения заявки клиента;
3. Динамичная цепь поставок.
4. Использование современных ИТ - технологий;

## Составляющие успеха компании Dell

1. Прием заявок непосредственно от клиентов;
2. Выполнение индивидуальных заказов клиентов;
3. Прямые поставки клиентам, сокращение оптовых и розничных звеньев цепи поставок;
4. Быстрая доставка продукции клиентам (24 часа);
5. Замена запасов информацией и увеличение скорости их оборота;
6. Минимальный уровень запасов на производстве (на 7 часов работы при среднем уровне запасов по отрасли на 10 дней, ниже в 11,4 раза);
7. Гибкая, адаптивная цепь поставок;
8. Централизация закупок: 15% поставщиков поставляют почти 85% комплектующих;
9. Интеграция с поставщиками: использование общей ИТ программы, 95% поставщиков находятся в непосредственной близости от заводов Dell.

# Инструменты управления и оптимизации

## **Концепции, стратегии**

1. Сокращение неопределенности спроса (сокращение цикла заказа, смещение точки «обнаружения (появления) спроса» как можно выше по цепи поставок, М.Кристофер);
2. Перенос точки «окончательной сборки» как можно ниже по цепи поставок (Отложенная сборка, Производство под заказ, М.Кристофер);
3. Концентрация на ключевых компетенциях;
4. Трансформация цепей поставок в цепи формирования добавленной стоимости;
5. Сочетание динамичных цепей поставок с производственными концепциями:  
Just-in-Time, Бережливое производство и т.п.

## **Взаимодействие участников цепей поставок**

1. Объединение участников цепи поставок в партнерскую сеть на принципах баланса интересов, прозрачности взаимоотношений и высокой степени координации бизнес-процессов (like orchestra);
2. Открытый и полный обмен информацией, используя соответствующую ИТ - систему;
3. Более высокий уровень коммуникаций.

# Инструменты управления и оптимизации (продолжение)

## **Операционные вопросы**

1. Сегментация цепей поставок;
2. Формирование виртуальной модели управления запасами;
3. Создание высокоэффективной системы управления продажами и операциями;
4. Координация деятельности логистики, продаж и маркетинга на различных этапах жизненного цикла товаров (категории А);
5. Мониторинг и сокращение транспортных и транзакционных издержек;
6. Оптимизация цепей поставок и привлечение 3PL/4PL – логистических операторов;
7. Формирование системы по управлению и предупреждению рисками;
8. Наличие квалифицированного персонала, ориентированного на результат и быстроту принятия решений.

***Индивидуальный набор инструментов для каждой компании.***

# Гибридные стратегии

*Торгово-производственная компания (продукты питания, функциональный товар)*

## Функционально-эффективная цепь поставок

20% ассортимента, А

80% оборота

Минимальные издержки и высокий уровень логистического сервиса


## Динамичная цепь поставок

80% ассортимента, В,С

20% оборота

1. Сокращение неопределенности спроса;
2. Формирование виртуальной модели управления запасами;
3. Мониторинг и сокращение транспортных и транзакционных издержек;
4. Оптимизация цепей поставок и привлечение 3PL/4PL - логистических операторов;
5. Наличие квалифицированного персонала, ориентированного на результат и быстроту принятия решений.

М.Кристофер



## Наборы бизнес-процессов, используемые в управлении динамичными цепями поставок.

1. Supply Chain Planning (SCP) - Планирование цепей поставок;
2. Advanced Planning System (APS) - Продвинутая система управления;
3. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) - Совместное планирование, прогнозирование и пополнение;
4. Efficient Customer Response (ECR) - Эффективная реакция на запросы потребителей;



***Благодарим за внимание !***