



Лекция 8. Участники цепей поставок

02

При конфигурировании сетевой структуры необходимо установить участников цепи поставок, которых по функциональному признаку можно разделить на производителя (как правило, производитель является «ядром» цепи поставок и именно он и становится фокусной компанией), поставщиков, включая начального поставщика, потребителей, в том числе конечных, и посредников, оказывающих различные вспомогательные услуги.

В зависимости от того, как тот или иной участник цепи влияет на ценность, предоставляемую конечным потребителям или другим заинтересованным лицам, всех участников цепи поставок можно разделить

- на ключевых (основных) участников и**
- вспомогательных.**

Участники цепей поставок

Ключевые (основные) участники цепи поставок

независимые компании или структурные подразделения центральной компании (ее филиалы или дочерние предприятия), оказывающие непосредственное влияние на формирование и управление бизнес-процессами, протекающими в цепи поставок.

Вспомогательные участники цепи поставок

компании, которые не оказывают существенного влияния на формирование и управление бизнес-процессами в цепи поставок, а только предоставляют часть своих ресурсов ключевым участникам для выполнения ими своих операций.

Например, компания-перевозчик, предоставившая поставщику транспортное средство для осуществления перевозки грузов, т.е. предоставившая ресурсы для выполнения бизнес-процесса, является вспомогательным участником цепи поставок, а фирма-поставщик, которая воспользовалась услугами транспортной компании и которая непосредственно осуществляет бизнес-процесс «управление выполнением заказа», является ключевым участником цепи поставок. Таким образом, вспомогательные участники цепи поставок за счет предоставления собственных ресурсов, знаний, возможностей или активов оказывают необходимую поддержку ключевым участникам цепочек.

К вспомогательным участникам относятся:

- банки и иные кредитные учреждения, которые предоставляют кредиты ключевым участникам для ведения предпринимательской деятельности;
- платежные системы (VISA, Master-Card и др.);
- страховые компании;
- экспедиторские и транспортные организации;
- охранные структуры;
- фирмы, предоставляющие в аренду складские, производственные или торговые площади;
- лизинговые компании;
- консалтинговые фирмы;
- органы государственной власти в лице налоговых, таможенных и других органов;
- прочие государственные и негосударственные, коммерческие и некоммерческие организации.

Различия между ключевыми и вспомогательными участниками не всегда очевидны, так как одна и та же компания может выполнять одновременно и ключевые и вспомогательные функции.

Например, компания, предоставляющая в аренду складские или производственные площади, может одновременно выступать в роли поставщика сырья и материалов для фокусной компании или в роли покупателя готовой продукции, т. е. потребителя. Тем не менее, такой дифференцированный подход к определению ключевых и вспомогательных участников позволяет упорядочить, а, значит, и значительно упростить управление потоковыми процессами в рамках выбранной цепи поставок.

Типы связей между участника ми цепей поставок

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 цепей поставок

связи между фокусной компанией и наиболее важными объектами, с точки зрения центральной компании, которые она выделяет для интегрирования и управления. Фокусная компания непосредственно взаимодействует с потребителями и поставщиками первого уровня, поэтому связи с этими объектами будут называться управляемыми.

Отслеживаемые связи между участниками цепей поставок

связи, которыми фокусная компания не может или считает нецелесообразным управлять, но осуществляет мониторинг за ними по мере необходимости. Подобные 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.

Неуправляемые связи между участниками цепей поставок

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. Например, компании-производителю будет важно, из какого сырья изготовлен упаковочный материал для его продукции, но отслеживать процесс производства упаковки вплоть до начального поставщика будет нецелесообразно.

**Связи с
объектами
, не
входящим
и в цепь
поставок**

связи между фокусной компанией и объектами, которые не входят в цепь поставок, но которые могут оказать влияние на эффективность ее функционирования. Например, потребитель фокусной компании может также являться потребителем продукции другой компании, не входящей в цепь поставок и являющейся конкурентом фокусной компании. Многие магазины розничной торговли, стремясь расширить свой ассортимент, представляют аналогичную продукцию различных производителей. В этом случае изменение условий договора между магазином розничной торговли и поставщиком-конкурентом может отразиться на условиях объемах поставок фокусной компании.

Таким образом, существуют различные варианты того, насколько жестко компании могут управлять связями с другими участниками цепи поставок. Такой дифференцированный подход позволит устанавливать более гибкие взаимоотношения между различными объектами цепи поставок, что позволяет повысить эффективность их управления.

Сегмент складской недвижимости

Сегмент складской недвижимости, начавший свое развитие около 20 лет назад, традиционно концентрировался в крупных регионах. Однако по мере насыщения рынка развитием инфраструктуры и увеличения объемов потребления в регионах, а также развития дорожной сети на карте складской недвижимости, например, в Казахстане начали формироваться новые транспортно-логистические хабы.

На рынке транспортнологистических услуг по данным маркетингового агентства «РБК.Research» преобладают услуги 2PL1 (грузоперевозки, экспедирование и прямая аренда складов), доля комплексных логистических услуг (3PL2) составляет 8% оборота рынка.

Аналогичный показатель для стран Евросоюза - 19%.

Организации, выходящие на региональные рынки, сталкиваются с отсутствием подходящих складских площадей, в результате чего вынуждены прибегать к строительству склада в формате built-to-suit.

Складская коммерческая недвижимость built-to-suit - это строительство объекта для конкретного клиента, которое учитывает его требования и особенности бизнеса. Она получает нужный ей объект в нужном месте с удобными для нее инженерно-техническими характеристиками и параметрами, которые рассчитаны на развитие бизнеса.

Транспорт и логистика в цепи поставок

С одной стороны, все составляющие транспортной логистики должны удовлетворять потребности потребителей транспортных услуг, с другой, транспортная инфраструктура является мощным развивающим элементом экономики территорий, на которых она создаётся.

Затраты на транспортировку для различных отраслей экономики могут составлять от 20 до 70 % общих логистических затрат.

Так, например, в сфере электроники транспортные затраты составляют

от 2 до 3% стоимости продукции,

продуктов питания – 5-6%,

спецтехники и оборудования – 7-12%,

сырья – 40-60%,

минерально-строительных материалов – 80-85%

Но это вовсе не означает, что необходимо всеми возможными средствами стараться уменьшить транспортные издержки.

**Транспортная логистика – это система
результатом деятельности, которой является
перемещение предметов из одной точки
пространства в другую в приемлемые сроки с
минимальными затратами.**

**Свою деятельность транспортная логистика
осуществляет при помощи транспортной системы,
которая состоит из:**

**технической и организационной составляющих,
а также персонала, обеспечивающего
функционирование всей системы.**

Техническая составляющая транспортной логистики – это все те элементы, которые обеспечивают физическое перемещение грузов в пространстве.

1) основная инфраструктура: пути сообщения (автомобильные и железные дороги, водные пути и воздушные линии, трубопроводные сети); транспортные узлы (порталы, хабы, логистические центры); промежуточные пункты транспортных сетей.

2) транспортные средства;

3) вспомогательная инфраструктура: системы энергоснабжения; коммуникационные системы; системы обеспечения безопасности.

Пути сообщения и транспортные узлы образуют транспортную сеть.

Транспортные средства, движущиеся в этой сети, образуют транспортные потоки,

грузы, перемещаемые в этих транспортных средствах, образуют грузопотоки,

а путь, по которому всё это перемещается, называют маршрутом

Транспортные узлы – места, где встречаются различные грузопотоки и происходит их перераспределение.

Транспортные узлы могут быть унимодальными, если обслуживаются одним видом транспорта, или мультимодальными, если обеспечивают взаимодействие двух или более видов транспорта.

Различают два основных типа транспортных узлов:

узлов:

- портал обеспечивает взаимодействие транспортной системы с территориями, на которых появляются и потребляются грузопотоки. Порталы размещают в территориальных точках, наиболее подходящих для выполнения данных функций;
- в хабе в основном происходит перевалка грузов, большую часть из которых составляют грузы, перевозимые в укрупненных грузовых единицах.

Месторасположение хаба определяется параметрами и потребностями транспортной системы; терминал представляет собой место, где потребители транспортных услуг получают к ним доступ.

Терминалы размещаются в транспортных узлах и промежуточных пунктах транспортной сети.

Необходимо дать определения следующим понятиям:

- транспортировка,
- перевозка,
- транспортный процесс и
- перевозочный процесс.

Транспортировка является понятием более широким, чем перевозка. Чтобы не повторяться, раскрываем через следующие понятия:

- транспортный процесс представляет собой функционирование всей транспортной системы, результатом деятельности является перемещение грузов со всеми сопутствующими операциями, в том числе и дополнительными услугами;

- перевозочный процесс тоже направлен на перемещение грузов, но ограничен погрузочно-разгрузочными (терминальными) операциями и операциями по перемещению груза.

Терминальные операции: погрузка, выгрузка, подготовка грузов и транспортных средств к перевозке, оформление документов.

Транспортные операции заключаются в перемещении груза, они могут включать некоторые дополнительные услуги, например, поддержание определённой температуры при транспортировке грузов под температурным контролем.

Инфраструктура транспортных систем

Транспортная инфраструктура включает в себя все сооружения, необходимые для осуществления транспортировки.

К ним относятся:

- пути сообщения - все пути, по которым осуществляется перемещение транспортных средств;
- объекты инфраструктуры, на которых происходят начальные, конечные и промежуточные операции с грузами между последовательными перевозками (терминалы, хабы, порталы, склады и т.д.);
- вспомогательные объекты транспортных систем, обеспечивающие энергоснабжение, коммуникации и т.д.

К основным свойствам транспортной инфраструктуры можно отнести:

- развитие транспортной инфраструктуры оказывает сильное влияние на территории, связанные с ней: положительное с точки зрения экономики, но отрицательное в экологическом плане;

- высокая стоимость создания транспортной инфраструктуры.

На развитие транспортной инфраструктуры деньги выделяются из бюджетов различных уровней

Классификация территорий с точки зрения развития транспортной инфраструктуры

Впервые
классификация
территорий с точки
зрения развития
транспортных сетей
была дана немецким
транспортным
географом И. Колем.
Он выделил следующие
типы транспортных
систем:

• моноцентрическая система, ориентированная на центр территории. Характеризуется наличием одного крупного центра и расходящихся транспортных диаметров, которые ветвятся в других крупных поселениях;

• система, ориентированная на внешние границы территории, обладающая хорошей связью между крупными поселениями и транспортными узлами, находящимися у границ региона. Такую систему можно назвать полицентрической;

· система, ориентированная на внешние границы территории, обладающая плохой связью между крупными поселениями и транспортными узлами, находящимися у границ региона. Такая система создаётся для добычи и транспортировки природных ресурсов к границам региона;

· транспортные системы, в которых водные коммуникации развиты лучше, чем сухопутные. Такие системы характерны для административных образований, расположенных на архипелагах.

Транспортные коридоры

Транспортный коридор – это (согласно определению Всемирного банка) совокупность транспортной и логистической инфраструктуры, координируемой национальными и международными региональными органами для содействия торговым и транспортным потокам между центрами экономической деятельности и порталами международной торговли.

Транспортные коридоры могут сочетать две функции. Можно выделить три основных типа:

1. Транзитные, в которых предпринимаются все необходимые меры для осуществления максимального эффективного пропуска грузопотока. С точки зрения транзитных функций выделяют:

- сухопутное соединение порта на одном берегу с портом, находящимся на другом берегу континента, куда доставляется груз и продолжается его морская перевозка

- лэндбридж;

- сухопутное соединение порта на одном берегу с пунктом назначения на другом

- минибридж;

- сухопутное соединение порта с пунктом назначения в глубине материка

- микробридж.

2. Торговые, в которых предприниматели принимают необходимые меры для осуществления торговли между регионами, которые соединяет данный транспортный коридор, например, налоговые, таможенные, административные режимы и т.д. развивающие.

Транспортные коридоры имеют важное значение в развитии регионов, по которым они прокладываются, выполняя развивающую роль.

Различают международные и национальные транспортные коридоры.

Транспортные коридоры создаются на основе инфраструктуры железнодорожного и автомобильного транспорта. Маршруты, создаваемые на основе морского и воздушного транспорта, в состав транспортных коридоров не входят, но морские порты являются важными элементами транспортных коридоров в качестве порталов.

**Основные транспортные коридоры в
сегодняшний день можно представить
следующим образом:**

- 1) транспортные коридоры на
североамериканском континенте,
развивающиеся в рамках зоны свободной
торговли NAFTA;**
- 2) в европейской части евразийского
континента развиваются две системы
транспортных коридоров:**

а) NET-T – трансъевропейская транспортная сеть, включающая хорошо развитые транспортные сети стран Западной Европы, которые подразделяются на сети двух уровней: нижний уровень, обеспечивающие максимальную доступность к территориям, входящим в данную транспортную сеть; опорные сети, обеспечивающие поддержку стратегических интересов Европейского Союза в трансконтинентальных перевозках;

б) Панъевропейская система транспортных коридоров, обеспечивающая связь развитой транспортной сети стран Западной Европы с развивающимися транспортными сетями стран Восточной Европы. Данная сеть состоит из десяти транспортных коридоров;

3) транспортные коридоры азиатской части Евразийского континента, создающиеся для эффективного транзита товаров и связи с транспортной системой Европейского Союза

Вопросы для повторения

1. Что такое сетевая структура цепи поставок?
2. Каким образом конфигурация сетевой структуры может повлиять на процесс управления цепью поставок?
3. Для чего необходимо определять границы и структурные размерности сети?
4. Как определяется положение фокусной компании по отношению к границам сетевой структуры?
5. Перечислите участников цепей поставок.
6. В чем разница между ключевыми и вспомогательными участниками цепей поставок?
7. Кого можно отнести к вспомогательным участникам цепей поставок?
8. Какие типы связей возникают между участниками цепей поставок?
9. Приведите примеры эффективного и неэффективного управления связями между фокусной компанией и остальными участниками цепей поставок.

Литература:

1. Сергеев В.И. Управление цепями поставок: учебник для бакалавров.-М.:Изд-во Юрайт, 2013.-479с.-Серия:Бакалавр.Углубленный курс
2. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок/Учебник под ред.проф.В.И.Сергеева.-М.:Эксмо,2008.-944с.(Полный курс МВА).
- 3.Корпоративная логистика в вопросах и ответах./ Под.зед.проф. В.И.Сергеева. Изд.2-е пер. И доп.-М.:ИНФРА-М,2013.-634с.
4. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower/ Под ред. ДЖ.Гатторны-М.: ИНФРА-М, 2008.