

ORIGINALER ARTIKEL

BARROS, Paulo Henrique Nunes De ^[1], FONSECA, Josefa Sônia Pereira da ^[2]

BARROS, Paulo Henrique Nunes De. FONSECA, Josefa Sônia Pereira da. So erreichen Sie Kostensenkung durch Lagerung und Vertrieb: Ein logistischer Ansatz. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Jahrgang 06, Ed. 04, Vol. 09, S. 110-141. April 2021.

ISSN: 2448-0959, Zugriffsverbindung:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/business-administration-de/logistischer-ansatz>,
DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/business-administration-de/logistischer-ansatz

Contents

- ZUSAMMENFASSUNG
- EINLEITUNG
- KAPITEL I – LOGISTIK
- GESCHÄFTSLOGISTIK
- LOGISTIK IN DER PRAXIS
- KAPITEL II – LIEFERKETTENMANAGEMENT (CS)
- KAPITEL III – KOSTENSENKUNG IN CS
- KAPITEL IV – FORSCHUNG
- UPS CASE
- ERGEBNISSE
- SCHLUSSFOLGERUNG
- BIBLIOGRAPHISCHE REFERENZEN
- ANHANG – FUßNOTEN-REFERENZ

ZUSAMMENFASSUNG

Dieses Papier zielt darauf ab, die Möglichkeit einer Kostenreduzierung durch Unternehmen aufzuzeigen, die in das Leitung der Lieferkette, insbesondere in Warehousing and Distribution, eingreifen, indem das Thema Kostensenkung detailliert dargestellt und die Ergebnisse des von UPS ausgewählten Unternehmens anhand einer Fallstudie bewertet

werden das größte Unternehmen im Logistikbereich. Die Studie versucht, die Frage zu beantworten, wie wir aus Sicht der Logistik Kosteneinsparungen durch Lagerung und Vertrieb erzielen. Zu diesem Zweck wird die Perspektive der Logistik in der Betriebswirtschaft vorgestellt und die Konzepte des Managements und der Sicht auf die Lieferkette, des Transports und der Lagerung, der Sammlung und des Vertriebs von Produkten sowie die Konzepte der Relevanz in der Leitung der Lieferkette (CS). Als Ergebnis stellten wir fest, dass es möglich ist, durch rationelles Management von CS Kosteneinsparungen zu erzielen. Dabei wurde die Bedeutung der Logistik, ihrer Tools und ihrer Geschichte hervorgehoben und die Methoden aufgezeigt, die UPS bei der Verwaltung von CS verwendet, um ein internationales Niveau von CS zu erreichen Exzellenz in diesem Bereich und Ergebnisse, die über den Erwartungen liegen, wobei jeder der Managementphasen besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird: Lagerung und Vertrieb von Produkten. Die Arbeit kommt zu dem Schluss, dass Unternehmen, die sich in der komplexen Branche der Logistik etablieren wollen, nicht nur alle Glieder in der Lieferkette verstehen müssen, sondern auch die Verpflichtung zum Qualitätsergebnis als Wert haben müssen, sondern auch ein effizientes Management von Lagerung und Vertrieb mit den Einsatz moderner Integrationstools wie ERP-Systeme, um eine echte Einführung in den internationalen Markt zu erreichen, der zahlreiche Attraktionen bietet. Um die Kosten der Lieferkette erfolgreich senken zu können, ist es wichtig, ein Geschäftsmodell zu haben, das auf der Reaktion mit der finanziellen Raffinesse basiert, die für Best Practices, das Gesamtmanagement und einen Blick auf den Lieferkettenzyklus erforderlich ist, um mehr Flexibilität und Effizienz zu erzielen.

Schlüsselwörter: Logistik, Lieferkette, Kostensenkung, Lagerung, Vertrieb.

EINLEITUNG

Die Frage "Wie kann man Kostenreduktion durch Lagerung und Vertrieb aus sicht der Logistik erreichen?" führt zu der Notwendigkeit, einige Begriffe aus dem Bereich der Betriebswirtschaft, wie z. B. Logistik, zu konzipieren, die im ersten Kapitel dieser Arbeit behandelt werden.

Angesichts der Bedeutung des Wissens über Management-Tools, insbesondere logistik, die einen wirkungsvollen Teil des Unternehmensgeschäfts umfasst, versucht die Arbeit als

Ganzes zu zeigen, wie es möglich ist, Kostensenkungen durch Lagerung und Vertrieb zu erreichen. In Kapitel I werden wir die Konzepte der Logistik und ihrer Geschichte erläutern.

Im Zuge der Konzeptualisierung soll herausgefunden werden, wie es möglich ist, Kostensenkungen durch das Management der Lieferkette, durch die Lagerung und den Vertrieb von Produkten, mit dem Substrat der Theorie der Business Logistics, zu erreichen, wie diese Angelegenheit im Detail in Kapitel II, Leitung der Lieferkette (CS) zu sehen ist.

Kapitel III wird häufig angesprochen, um die Kosten in der Lieferkette zu senken, indem über das Geschäftsmodell auf der Grundlage der Reaktion, der finanziellen Raffinesse, die durch bewährte Verfahren erzeugt wird, und des Zyklus größerer Agilität und Effektivität informiert wird.

In Kapitel IV erklären wir die ausgewählte Erfolgsfallstudie, die das Unternehmen *United Parcel Service of America* (UPS) ist. UPS wurde für eine Fallstudie ausgewählt, da es als das größte Unternehmen der Welt im Logistikbereich gilt. Es wurde auch für die Verteilung von Aufträgen auf der ganzen Welt, genannt Express-Lieferungen, gewählt, als weltweit führend in der Kettenservicekategorie von Lieferungen.

UPS in Partnerschaft mit seiner Tochtergesellschaft *Supply Chain Solutions*, einem von UPS selbst gegründeten Unternehmen, das internationales Spitzenniveau in der Region erreicht hat. Die vorgeschlagene Studie ist angewandter Natur, durch dokumentarische Forschung und Fallstudien.

Die Studie basiert auf den im Internet veröffentlichten und im Internet veröffentlichten Elementen über UPS (United Parcel Service), mit einer theoretischen Überprüfung des Leitung der Lieferkette und der Kostensenkungstechniken, in der die von UPS erzielten Ergebnisse analysiert werden.

Die Methodik basiert auf Vieira:

Die Datenerhebung erfolgt zu einem bestimmten Zeitpunkt, aber sie nimmt Daten und Informationen aus anderen vergangenen Zeiträumen wieder. Der Fokus liegt auf dem Phänomen und der Art und Weise, wie es zum Zeitpunkt der Sammlung charakterisiert wird, und die aus der Vergangenheit wiedergewonnenen Daten

werden in der Regel verwendet, um die aktuelle Konfiguration des Phänomens zu erklären. (VIEIRA, 2004, S. 21)

Schließlich werden wir die Ergebnisse und die Antwort auf die Frage vorstellen, ob es möglich ist, die Kosten durch das Management von Lagerung und Vertrieb im Rahmen des Logistik-Ansatzes zu reduzieren.

KAPITEL I - LOGISTIK

Die Logistik ist ein Zweig der Verwaltung, der seine Geburt und sein Wachstum *pari passu* mit der Kunst des Krieges hat, der sich seit den Anfängen der Menschheit aufgrund der Notwendigkeit der Organisation und Wartung von Soldaten in Schlachten entwickelt hat, und, was heute im militärischen Bereich der Unterschied zwischen Gewinnen oder Verlieren darstellt. Es geht in erster Linie um die Planung und Operationalisierung von Strategien zur Aufrechterhaltung des Siegeskrieges.

Die Logistik wird als Planung und Realisierung der Sammlung, Lagerung und des Vertriebs von Produkten, die einen wesentlichen Teil der Garantie für die Nachhaltigkeit von Unternehmen darstellen und je nach Management ihres Logistiksystems profitabel machen können, in der Expansion der Betriebswirtschaft angewendet.

Logistik in der Betriebswirtschaft umfasst die Konzepte des Managements und der Vision der Kette, die als Elemente den Transport, Lagerung, Sammlung und Vertrieb von Produkten, die eine komplizierte Produktionskette und einen wichtigen Anteil der wirtschaftlichen Aktivität umfasst. Wir werden mit der vorgeschlagenen Fallstudie die Konzepte des Theoretikers Ballou (2004) in Verbindung bringen, die im Bereich Leitung der Lieferkette relevant sind.

Ballou informiert, dass laut Internationalem Währungsfonds die Kosten für logistikauf etwa 12% des weltweiten Bruttoinlandsprodukts ausmachen! (BALLOU, 2004, S. 33)

Aus diesem Zusammenhang schlagen wir vor, die Bedeutung einer effektiven Logistik mit minimalen Kosten hervorzuheben, wobei die Qualität der Dienstleistungen berücksichtigt wird, die unter anderem direkt zur Reduzierung von Nacharbeiten oder Kundenverlusten steht.

Das Gewicht des UPS-Unternehmens auf dem Weltmarkt rechtfertigt das für die Fallstudie ausgewählte Gewicht, wenn man bedenkt, dass es 15,5 Millionen Pakete und Dokumente täglich, Luft- und Landtransporte mit weltweiter Präsenz und Umsatz im Jahr 2008 liefert entfielen mehr als 51 Milliarden US-Dollar, was 3,9 Milliarden Paketen und Dokumenten entspricht, mit rund 415.000 Mitarbeitern weltweit.

Die Logistik ergibt sich aus der Notwendigkeit, das Kriegsgebiet rational zu organisieren, wie Ballou erklärt:

Vor 1950 wurde die Logistik militärisch gestaltet. Es hatte mit dem Erwerb, der Wartung und dem Transport von militärischen Einrichtungen, Material und Personal zu tun. Obwohl einige Autoren vor dieser Zeit begannen, über den Austausch von Kosten gegen andere zu sprechen, wie Transportkosten mit Lagerkosten, und diskutierten die Vorteile für das Unternehmen, die richtige Ware zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu bekommen. [...] Die physische Verteilung beginnt sich als Studien- und Praxisraum zu entwickeln, d. h. die Koordination von mehr als einer körperlichen Aktivität, die mit der Lieferung des Produkts an den Markt verbunden ist. LaLonde und Dawson (LaLonde und Dawson, 1969) zeichneten die erste Geschichte nach. und [...] Fred Clark 1922 identifizierte die Natur des physischen Vertriebs und zeigte, wie unterschiedlich er von der Nachfrage nach Vermarktung der Naturerzeugung war. Marketing als Disziplin hat zu dieser Zeit Interesse geweckt und Wissenschaftler, die den Vertrieb als primäre Aktivität in den Marketing-Mix einbeziehen, scheint jedoch der Vertrieb mehr in Bezug auf die betrieblicheN Aktivitäten als die physischen Vertriebskanäle definiert zu sein. Paul Converse (Converse, 1954), ein Marketing-Professor, sagte 1954, dass Unternehmen viel mehr auf Kauf und Verkauf als auf den physischen Vertrieb achten. (BALLOU, 2006, S. 1)

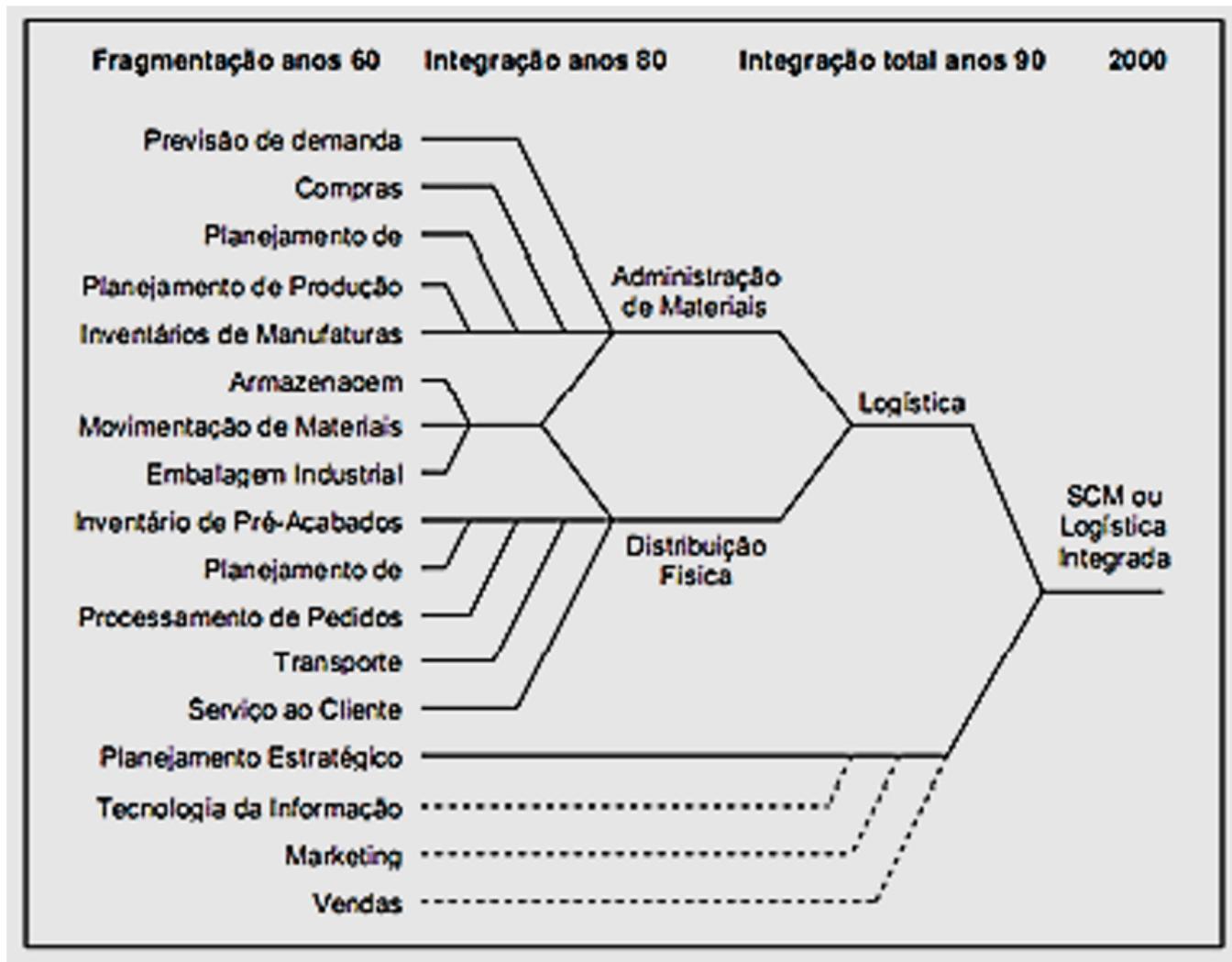
Aus diesem Bedürfnis nach rationaler Organisation hat sich die Logistikwissenschaft entwickelt. Diese Entwicklung trat laut Ballou ein:

Das Studium und die Praxis der physischen und logistischen Verteilung entstand in den 1960er und 1970er Jahren. [...] Die Logistikkosten in den USA machten 15 Prozent des Bruttonzialprodukts aus (Heskett et al., 1973). [...] So entfielen im

Vereinigten Königreich 16 Prozent des Umsatzes (Murphy, 1972), in Japan waren es 26,5 Prozent des Umsatzes (Kobayashi, 1973), in Australien waren es 14,1 Prozent des Umsatzes (Stephenson, 1975) und 1991 in China 24 Prozent des BIP (Wang, 2006). [...] Die Anerkennung dieser hohen Kosten führte dazu, dass [Drucker] die physische Verteilung als einer der "traurigsten vernachlässigten, vielversprechendsten Bereiche der amerikanischen Wirtschaft deklariert wurde (DRUCKER, 1962). (BALLOU, 2006, P. 1)

Anhand des Rückblicks in der Arbeit von Rondado (2007) veranschaulichen wir die Entwicklung der Logistik:

Abbildung 1: Entwicklung des Logistiksystems



Quelle: Rondado (2007, S. 30)

GESCHÄFTSLOGISTIK

Die Geschäftslogistik ist ein neuer Bereich in Bezug auf das von Ballou aufgezeichnete "Studium des integrierten Managements der traditionellen Bereiche Finanzen, Marketing und Produktion" (BALLOU, 2004, S. 26):

[...] Logistikaktivitäten wurden viele Jahre lang von Einzelpersonen durchgeführt.

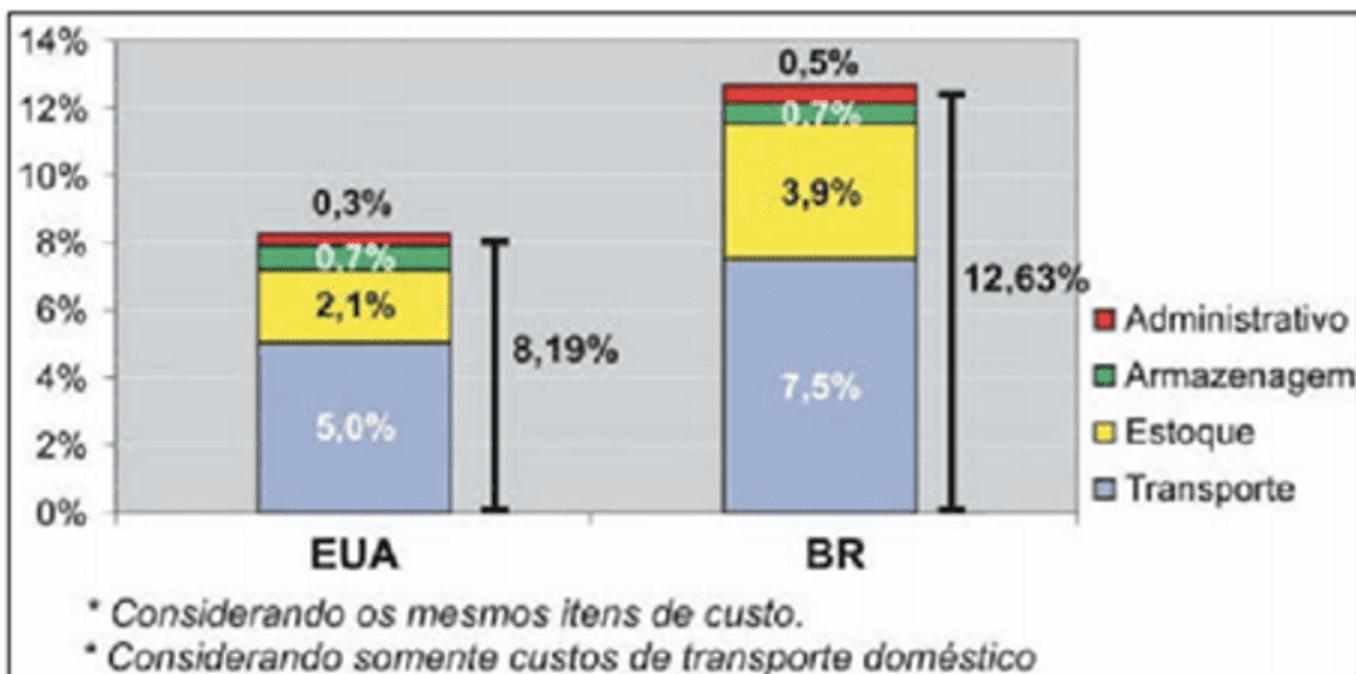
Die Unternehmen waren auch permanent an Derverbringungsaktivitäten (Transport-Lager) beteiligt. Die Neuheit ergibt sich dann aus dem Konzept der koordinierten Verwaltung miteinander verbundener Tätigkeiten, die die historische Praxis der getrennten Verwaltung ersetzen, und aus dem Konzept, dass Logistik einen Mehrwert für Produkte und Dienstleistungen schafft, die für die Zufriedenheit der Verbrauchten und die Steigerung des Umsatzes unerlässlich sind. (BALLOU, 2004, S. 26)

Business Logistics gibt Kunden und Lieferanten einen Wert, auch für alle, die ein Interesse an dem Unternehmen haben. Manifestieren Sie sich in Zeit und Raum oder Ort. Ballou sagt, dass "Produkte und Dienstleistungen keinen Wert haben, es sei denn, sie sind in den Händen von Kunden, wenn (Zeit) und wo (Ort)" (BALLOU, 2004, S. 23), strategische Rolle, wie Ballou behauptet:

Wenn das Management erkennt, dass Logistik/CS einen erheblichen Teil der Kosten des Unternehmens beeinflusst und dass das Ergebnis von Entscheidungen in Bezug auf Supply-Chain-Verfahren unterschiedliche Niveaus des Kundendienstes bietet, ist es eine Bedingung, um effektiv in neue Märkte einzudringen, seinen Marktanteil zu erhöhen und die Gewinne zu steigern. (BALLOU, 2004, S. 36)

Ein Beweis dafür ist in der Nachstehenden Tabelle, in der es die Kosten der Logistik in Brasilien mit denen der USA verglichen, und Brasilien hat höhere Kosten:

Abbildung 2 – Lieferkette



Quelle: Lima apud Rondado (2007, S.30)

Um die Logistikkosten in den USA zu überprüfen, muss eine in Bowersox enthaltene Tabelle vorgelegt werden. Closs und Cooper (2002, S. 46):

Tabelle 1 – Lieferkette

Tabela 1 **Custos** logísticos dos EUA, 1980 – 2000 (\$ bilhões exceto PIB)

Ano	PIB nominal (\$ trilhões)	Valor total dos inventários	Percentual da taxa de manutenção do inventário	Custo de manutenção do inventário	Custos de transporte	Custos administrativos	Total dos custos logísticos nos EUA	Custos logísticos (% do PIB)
1980	\$2,80	692	31,8	220	214	17	451	16,1
1981	3,13	747	34,7	259	228	19	506	16,2
1982	3,26	760	30,8	234	222	18	474	14,5
1983	3,54	758	27,9	211	243	18	472	13,3
1984	3,93	826	29,1	240	268	20	528	13,4
1985	4,21	847	26,8	227	274	20	521	12,4
1986	4,45	843	25,7	217	281	20	518	11,6
1987	4,74	875	25,7	225	294	21	540	11,4
1988	5,11	944	26,6	251	313	23	587	11,5
1989	5,44	1005	28,1	282	329	24	635	11,7
1990	5,80	1041	27,2	283	351	25	659	11,4
1991	5,99	1030	24,9	256	355	24	635	10,6
1992	6,32	1043	22,7	237	375	24	636	10,1
1993	6,64	1076	22,2	239	396	25	660	9,9
1994	7,05	1127	23,5	265	420	27	712	10,1
1995	7,40	1211	24,9	302	441	30	773	10,4
1996	7,81	1240	24,4	303	467	31	801	10,3
1997	8,32	1280	24,5	314	503	33	850	10,2
1998	8,79	1323	24,4	323	529	34	886	10,1
1999	9,30	1379	24,1	332	554	35	921	9,9
2000	9,96	1485	25,4	377	590	39	1006	10,1

Quelle: Bowersox; Closs E Cooper (2002, S. 46)

LOGISTIK IN DER PRAXIS

Eine sehr didaktische Erklärung von Costa fasst die Möglichkeiten der Durchführung von Logistik:

Um Waren zu sammeln, zu lagern und zu verteilen, kann ein Transportunternehmen seine eigenen Einrichtungen nutzen, Dienstleistungen von Drittanbietern mieten, operative Partnerschaften mit anderen Transportunternehmen eingehen oder all diese Alternativen kombinieren. Um die Alternativen hinsichtlich der Angemessenheit an die Ziele der Sicherstellung der wirtschaftlichen Rentabilität des Unternehmens und der Qualität der für die

Kunden erbrachten Dienstleistungen zu bewerten, müssen mindestens vier Variablen berücksichtigt werden: Qualitätsniveau der Dienstleistungen, die erbracht werden sollen, Standort der operativen Einheiten (OUs), Transportwege und Frachtmengen, die in einer OU und zwischen OUs umgeschlagen werden. Diese Variablen sind voneinander abhängig, weshalb die Bewertung von Alternativen ein komplexes Problem darstellt. (COSTA et al., 2008, S. 1)

Qualitätsniveau, Standort der Einheiten, Routen und Volumen der Lasten sind voneinander abhängig und wichtige Variablen in der Wirksamkeit, Effizienz und Wirksamkeit von Lagerung und Verteilung. In diesem Sinne informiert Ballou:

Im Nachhinein, die eine entscheidende Rolle bei der Definition der Grundlage für die physische Verteilung spielen, war eine Studie von Lewis et al. (Lewis et al., 1956). In dieser Studie für die Luftfahrtindustrie wurde untersucht, wie sie bei der Beförderung von Gütern besser konkurrieren kann, wenn die Kosten deutlich höher sind als bei anderen Transportmitteln. Die Studie wies darauf hin, dass es notwendig ist, die Navigation aus einer Gesamtkostenperspektive und nicht nur die Kosten eines Transports anzuzeigen. Das heißt, obwohl die Kosten für Luftfracht hoch, Luftfracht, schneller und zuverlässiger sein können, kann der Service zu niedrigeren Lagerkosten an beiden Enden des Vertriebs führen. (BALLOU, 2006, S. 1)

Der ausgelagerte Logistikmarkt wurde im Jahr 2000 auf rund 56,4 Milliarden US-Dollar (BOWERSOX; CLOSS und COOPER, 2002, S. 29).

Die Logistik kann laut Bowersox kurz vorgestellt werden; Closs und Cooper (2002, S. 40-41):

Logistik ist der Prozess, der Lieferketten im integrierten Betrieb verbindet. Die Kosten der Logistikleistung sind in fast allen Unternehmen ein relevanter Aufwand. Der Logistikservice wird in Bezug auf Verfügbarkeit, Betriebsleistung und Zuverlässigkeit der Dienstleistungen gemessen. (BALLOU, 2006, S. 1)

KAPITEL II – LIEFERKETTENMANAGEMENT (CS)

Es ist wichtig, die “Lieferkette” zu konzeptionieren, dafür verwenden wir die Lehren von Ballou, der sagt, dass Lieferkette:

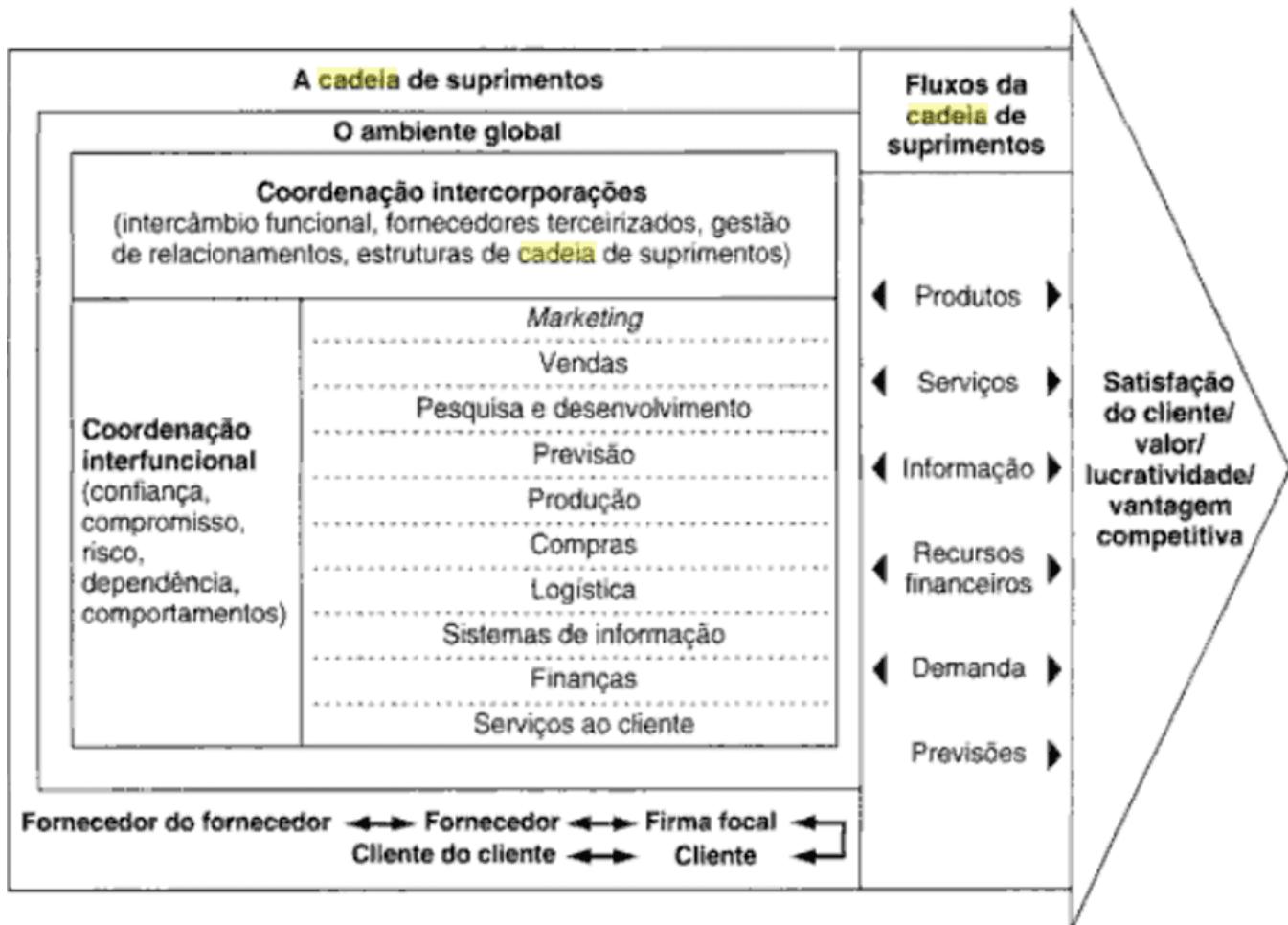
ist eine Reihe von funktionalen Aktivitäten (Transport, Bestandskontrolle, etc.) die sich auf dem Kanal, über den Rohstoffe in Fertigprodukte umgewandelt werden, die auf dem Verbraucherwert mehrwertig sind, mehrfach wiederholen (BALLOU, 2004, S. 29)

Eine Reihe funktionaler und sich wiederholender Aktivitäten zeigt die Notwendigkeit, den Standard festzulegen. Auch laut Ballou ist Logistics Teil des “Lieferkette Prozesses, nicht des gesamten Prozesses” (2004, S. 27). Auf diese Weise ist es notwendig, den Lieferkette Prozesses zu definieren, auch Leitung der Lieferkette genannt:

Leitung der Lieferkette (GCS oder SCM aus dem englischen *supply chain management*) ist ein neuerer Begriff, der die Essenz der integrierten Logistik erfasst und sogar übertrifft. Das *supply chain management* hebt die logistischen Wechselwirkungen hervor, die zwischen den *Marketing*, Logistik und Produktionsfunktionen innerhalb eines Unternehmens auftreten, sowie die gleichen Wechselwirkungen zwischen Unternehmen, die innerhalb des Produktflusskanals gesetzlich getrennt sind. Möglichkeiten zur Verbesserung der Kosten oder Dienstleistungen für Verbraucher werden durch die Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern dieses Kanals an Stellen realisiert, an denen einige wesentliche Aktivitäten in der Lieferkette möglicherweise nicht direkt von Logistikexperten kontrolliert werden. (BALLOU, 2004, S. 27)

Das folgende Lieferkettenschema gilt für jede Organisation:

Abbildung 3 – Lieferkette

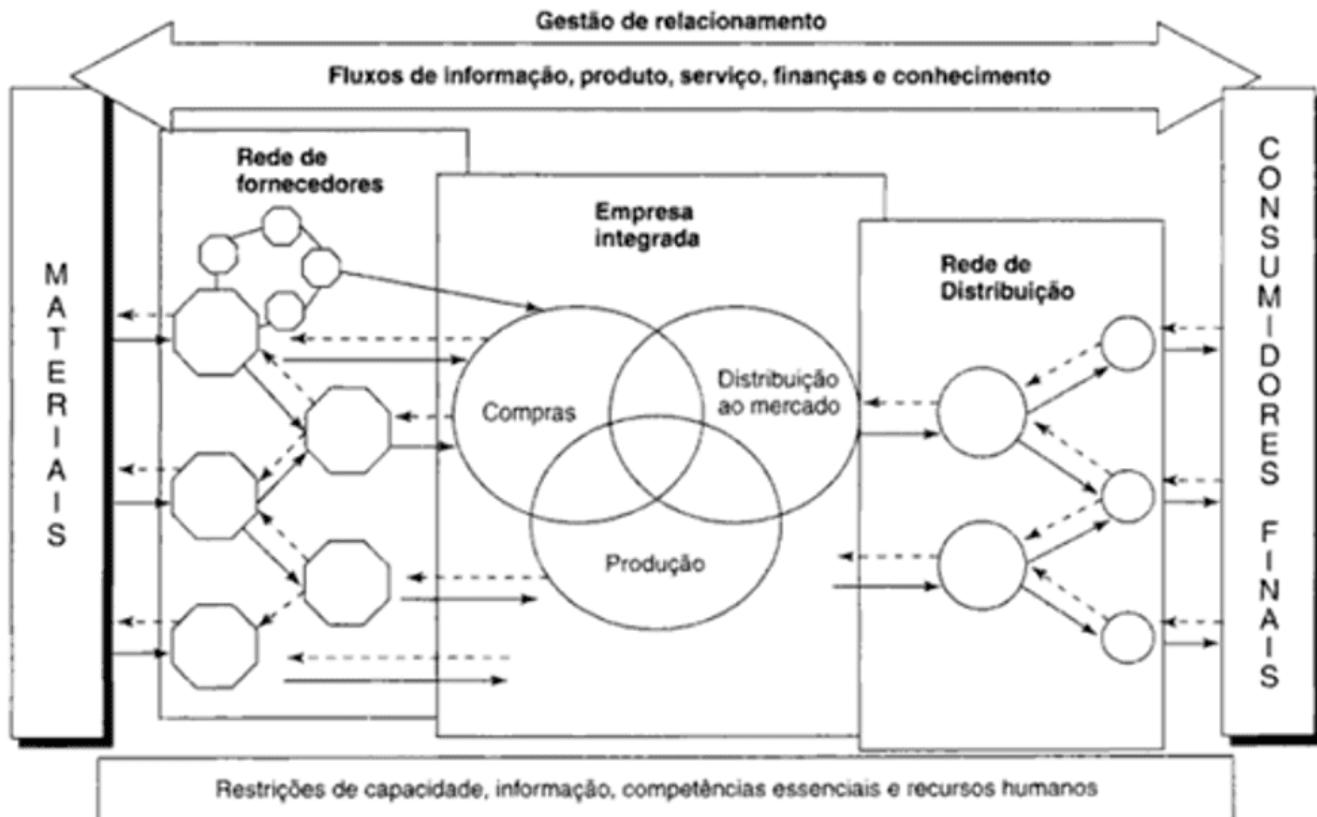


Quelle: Mentzer et al apud Ballou (2004, S. 27)

KAPITEL III – KOSTENSENKUNG IN CS

Das gesamte Supply-Chain-Modell in Bowersox; Closs und Cooper (2002, S. 23) sieht die Verlagerung traditioneller unabhängiger Geschäftsvereinbarungen auf die Managementkoordinierung vor, „um die Marktwirkung, die Gesamteffizienz, die kontinuierliche Verbesserung und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen“. Nach den Autoren ist die Idee einfach, wie in der Abbildung unten erklärt:

Abbildung 4: Vereinfachte Schemalieferkette



Quelle: Bowersox; Closs und Cooper (2002, S. 23).

In der Lieferkette gibt es ein Element, das einen Unterschied macht, die Informationstechnologie. Zu Bowersox; 2002: Closs und Cooper

Das wichtigste Element, das Leitung der Lieferkette ermöglicht, ist die Informationstechnologie. Darüber hinaus wird das rasche Auftreten von Lieferkettenvereinbarungen von vier verwandten Kräften angetrieben: (1) integriertes Management; (2) Reaktionsfähigkeit; (3) finanzielle Raffinesse; (4) Globalisierung. (BOWERSOX; CLOSS und COOPER, 2002, S. 24)

Bowersox; Closs und Cooper (2002, S. 27) stellt wichtige Paradigmen im Leitung der Lieferkette dar:

- Paradigma des Informationsaustauschs – im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit beim Informationsaustausch. Es ist eine kollektive Arbeit;
- Paradigma der Prozessspezialisierung – Eliminierung unproduktiver Aufgaben, Gestaltung aller Prozesse in der Lieferkette, um Verantwortlichkeiten und Finanzierungen zu identifizieren.

Die Vorteile eines integrierten Managements, so Bowersox; Closs und Cooper (2002, S. 30) revolutionierte die Lieferkette, und das reaktionsbasierte Geschäftsmodell zeigt Gewinne gegenüber dem *Timing*:

Das reaktionsbasierte Geschäftsmodell zielt darauf ab, das Vertrauen in Prognosen durch gemeinsame Planung und schnellen Informationsaustausch zwischen den Teilnehmern der Lieferkette zu verringern oder zu beseitigen. Administratoren können beispielsweise Informationen freigeben, um die Prognosegenauigkeit zu verbessern oder sogar Prognosen zu eliminieren, um die frühzeitige Disposition von Lagerbeständen zu reduzieren. (BOWERSOX; CLOSS und COOPER, 2002, S. 30)

Im Geschäftsmodell, das auf der Reaktion basiert, gehorcht der Zyklus dem Verkauf, gefolgt vom Kauf von Komponenten und Materialien, Produktion, Lieferung. In diesem Sinne ist es wirklich einfach (BOWERSOX; CLOSS und COOPER, 2002, S. 30).

Die finanziellen Vorteile des reaktionsbasierten Modells sind unbestreitbar. "Direkte und schnelle Lieferung bedeutet weniger Lagerbestand und weniger Bedarf an Vertriebsfunktionen." (BOWERSOX; CLOSS und COOPER, 2002, S. 34).

Die Aspekte, die dem Modell finanzielle Raffinesse verleihen, sind die "Umwandlung von *(cash to cash)*, die Minimierung von Bereitschaftszeiten und Der Bargeldumsatz" (BOWERSOX; CLOSS und COOPER, 2002, S. 34).

Es besteht jedoch ein kartellrechtliches Problem hinsichtlich der Möglichkeit einer "kommerziellen Zusammenarbeit zwischen großen Unternehmen [die] als Nachteil für Verbraucher und andere weniger mächtige kommerzielle Organisationen dienen könnte". Ein weiteres Problem betrifft den Verbraucherwert. (BOWERSOX; CLOSS und COOPER, 2002, S. 40-41).

Die Bedeutung des Leitung der Lieferkette in finanzieller Hinsicht, so Ribeiro; Coscarelli; Ladeira (2008, S. 5)

Der Wert, der durch die Senkung der Kosten für die Finanzierung von Waren entlang der Lieferkette entsteht, gilt als repräsentativer als jede Verringerung der Kosten, die mit ihrem Transport oder ihrer Lagerung verbunden sind. Im Sinne von Lugli (2006) könnten Unternehmen durch SCF diesen strategischen Vorteil intelligent erlangen, indem sie ihre Cashflows zum Nutzen ihrer Lieferanten und nicht zu ihrem Nachteil steuern. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, S. 5)

Für Steuerung und Bewegung wird ein gutes Logistik-Informationssystem benötigt, das als "Links funktioniert, die Logistikaktivitäten in einem integrierten Prozess verbinden und Hardware und Software kombinieren, um Logistikvorgänge zu messen, zu steuern und zu verwalten", da der Betrieb innerhalb und entlang der Lieferkette stattfindet und die Hardware-Nutzung Computer umfasst, Datenspeichergeräte, Eingabe- und Ausgabegeräte, Barcodedrucker, optische Lesegeräte, GPS und andere, die software hinzugefügt werden, die Systeme und Anwendungen oder Programme umfasst, die in der Logistik verwendet werden. (NAZÁRIO, 2008, S. 2)

Logistik-Informationssysteme haben vier verschiedene Funktionsebenen: Transaktionssystem, Management-Steuerung, Entscheidungsunterstützung und strategische Planung. Das in Abbildung 1 vorgestellte Pyramidenformat legt nahe, dass die Einführung eines robusten Transaktionssystems die Grundlage für die Verbesserung der anderen drei Ebenen ist. (NAZÁRIO, 2008, S. 2)

Das Informationssystem ist die Grundlage für logistikplanerische Planungs- und Koordinationsaktivitäten, ein sogenanntes Transaktionssystem, Systeminformationen werden anderen Bereichen wie Marketing, Finanzen usw. zur Verfügung gestellt. "Ein Transaktionssystem zeichnet sich durch formalisierte Regeln, interfunktionale Kommunikation, ein großes Transaktionsvolumen und eine operative Fokussierung auf die täglichen Aktivitäten aus." (NAZÁRIO, 2008, S. 3)

Der Schwerpunkt auf der Effizienz des Informationssystems liegt auf der Kombination von strukturierten Prozessen und einem großen Transaktionsvolumen. Auf diese Weise entsteht

der Transaktionsprozess, der das Herzstück der Logistik ist: der Auftragszyklus. Alle Aktivitäten und Ereignisse im Zusammenhang mit dem Zyklus müssen verarbeitet werden: "Auftragserfassung, Bonitätsprüfung, Lagerallokation, Banknotenausgabe, Versand, Versand und Produktankunft an den Kunden". (NAZÁRIO, 2008, S. 3)

Informationen zu allen Zyklusereignissen sollten leicht verfügbar sein, da der Auftragsstatus ein wichtiger Punkt für die Qualität des Kundenservice ist. Wenn es an Integration zwischen Logistikbetrieben mangelt, wird es sich auf ein Problem konzentrieren, "das häufig in Transaktionssystemen zu finden ist, die nicht unter einem integrierten Managementsystem stehen" [...] und auf drei Arten auftreten können: "Zwischen logistiker Aktivitäten, die innerhalb des Unternehmens durchgeführt werden; Zwischen den Einrichtungen des Unternehmens; Zwischen dem Unternehmen und anderen, die zur Lieferkette oder zu Logistikdienstleistern gehören." Finanz-, Produktivitäts-, Qualitäts- und Dienstleistungsdaten werden zur Messung von Indikatoren verwendet (NAZÁRIO, 2008, S. 3)

Die Systeme sind die Grundlage für den Erfolg der Logistik-Operationen, nach Nazário (2008):

Sie ist die Grundlage für logistiktechnische Abläufe und Quelle für Planungs- und Koordinationsaktivitäten. Über ein Transaktionssystem werden Logistikinformationen mit anderen Bereichen des Unternehmens geteilt, wie z.B. Marketing, Finanzen. Ein Transaktionssystem zeichnet sich durch formalisierte Regeln, interfunktionale Kommunikation, ein großes Transaktionsvolumen und eine operative Fokussierung auf die täglichen Aktivitäten aus. Die Kombination von strukturierten Prozessen und einem großen Transaktionsvolumen erhöht den Schwerpunkt auf die Effizienz des Informationssystems. Daraus entsteht der wichtigste logistische Transaktionsprozess: der Auftragszyklus. Damit müssen alle Aktivitäten und Ereignisse, die zu diesem Zyklus gehören, verarbeitet werden: Auftragserfassung, Bonitätsprüfung, Lagerzuordnung, Ausgabe von Banknoten, Versand, Versand und Ankunft des Produkts an den Kunden. Informationen über solche Aktivitäten/Veranstaltungen sollten leicht verfügbar sein, da der Auftragsstatus ein zunehmend notwendiges Thema für einen guten Kundenservice ist. (NAZÁRIO, 2008, S. 4)

Die Integration zwischen Logistikbetrieben ist notwendig und das Fehlen führt zu einem

Problem, das häufig in Transaktionssystemen auftritt und in drei Fällen auftreten kann: "Zwischen logistikaktivitäten, die innerhalb des Unternehmens durchgeführt werden; Zwischen den Einrichtungen des Unternehmens; Zwischen dem Unternehmen und anderen, die zur Lieferkette oder zu Logistikdienstleistern gehören." Auf dieser Ebene können Sie die im Transaktionssystem verfügbaren Informationen für die Verwaltung von Logistikaktivitäten verwenden. Die Leistungsmessung umfasst Indikatoren: Finanzen, Produktivität, Qualität und Kundenservice. (NAZÁRIO, 2008, S. 4)

In der strategischen Planung sind Informationen, nach Nazálio

Unterstützung bei der Entwicklung und Verbesserung der Logistikstrategie. Oft getroffene Entscheidungen sind Erweiterungen der Entscheidungsunterstützung, obwohl sie abstrakter, weniger strukturiert und langfristig ausgerichtet sind. Als Beispiel können wir Entscheidungen auf der Grundlage der Ergebnisse von Standortmodellen von Einrichtungen und der Analyse der Reaktionsfähigkeit der Kunden auf die Verbesserung eines Service anführen. (NAZÁRIO, 2008, S. 5)

Die Unternehmen mit einer Reihe von Programmen und Systemen betrieben, das System zur Integration anderer Systeme zielt auf die Lösung alter Probleme der Informationsintegration in Unternehmen, "Außerdem ermöglicht die Implementierung eines ERP-Systems Unternehmen, eine Überprüfung in ihren Prozessen zu machen, die Aktivitäten, die keinen Mehrwert hinzufügen". (NAZÁRIO, 2008, S. 4)

Um eine Basis der Kosten für die Bereitstellung eines ERP-Systems zu haben, das gigantische Beträge zusammenfasst, beachten Sie Folgendes:

Die Kosten für den Erwerb und die Implementierung dieser Pakete variieren im Allgemeinen zwischen 400.000 und 20 Mio. R \$. Diese Werte hängen hauptsächlich von der Größe des Unternehmens (Anzahl der Benutzer und Einrichtungen) und seinem Betrieb (vom System ausgewählte Module) ab. Im Allgemeinen wird geschätzt, dass für jeden für den Erwerb der Lizenz ausgegebenen R \$ 1 R \$ 2 für die Beratung und zwischen R \$ 0,5 und R \$ 1,5 für die Ausrüstung ausgegeben werden. Einige der weltweit größten Unternehmen, die diese Art von Software anbieten, befinden sich bereits in Brasilien. SAP nimmt

nicht nur die Weltmarktführerschaft in diesem Markt ein, wie wir in Abbildung 2 sehen können, sondern nimmt auch diese Position in Brasilien mit 38% des Umsatzes mit Softwarelizenzen ein, während Datasul mit 23% die größte Anzahl von Kunden hat des Marktes. (NAZÁRIO, 2008, S. 5)

In Bezug auf die Werte bringt der Einstieg von ERP-Systemen in Unternehmen Gewinne, und dies geschah durch die Stimulierung des Millennium-Bugs. In einer Umfrage von AMR1 (einem amerikanischen Unternehmen für Unternehmensmanagement-Anwendungsforschung) wurde geschätzt, dass "dieser Markt von einem weltweiten Umsatz von 14,8 Milliarden US-Dollar im Jahr 1998 auf 42 Milliarden US-Dollar im Jahr 2002 gehen wird." (NAZÁRIO, 2008, S. 7)

KAPITEL IV – FORSCHUNG

United Parcel Service[3] (UPS) nahm 1907 seinen Betrieb in den Vereinigten Staaten mit dem Ziel auf, ein Messenger-Unternehmen zu sein. UPS ist heute ein Unternehmen im Wert von 49,7 Milliarden US-Dollar mit einem Fokus auf den Welthandel. Gilt als größtes Paketzustellunternehmen und weltweit führend für spezialisierte Transport- und Logistikdienstleistungen. Zu seinen Aktivitäten gehört die Kontrolle des Waren-, Fonds- und Informationsflusses in mehr als 200 Ländern und Gebieten weltweit. UPS verwaltet den Warenverkehr und alle Informationen und Werte, die in diesen Waren folgen.

Laut Rondado ist "Paketbetrieb die Haupteinnahmequelle des Unternehmens", die 2006 rund 80 % des UPS-Umsatzes erwirtschaftete und 47,5 Milliarden erreichte. Es gibt mehr als 60.000 zugelassene Stationen, Hunderte von Fahrzeugen und Flugzeugen sind Teil der UPS Flotte. UPS *supply chain solutions* (UPS-SCS) verfügt über Lager in 120 Ländern. (RONDADO, 2007, S. 124).

UPS-SCS verfügt über "internationale Frachtransport-, Logistik- und Distributionsberatung, Zolldienstleistungen, Design und Planung der Lieferkette, dringende Warenlieferung und technische Reparatur von Ausrüstung und Teilen" (RONDADO, 2007, S. 124)

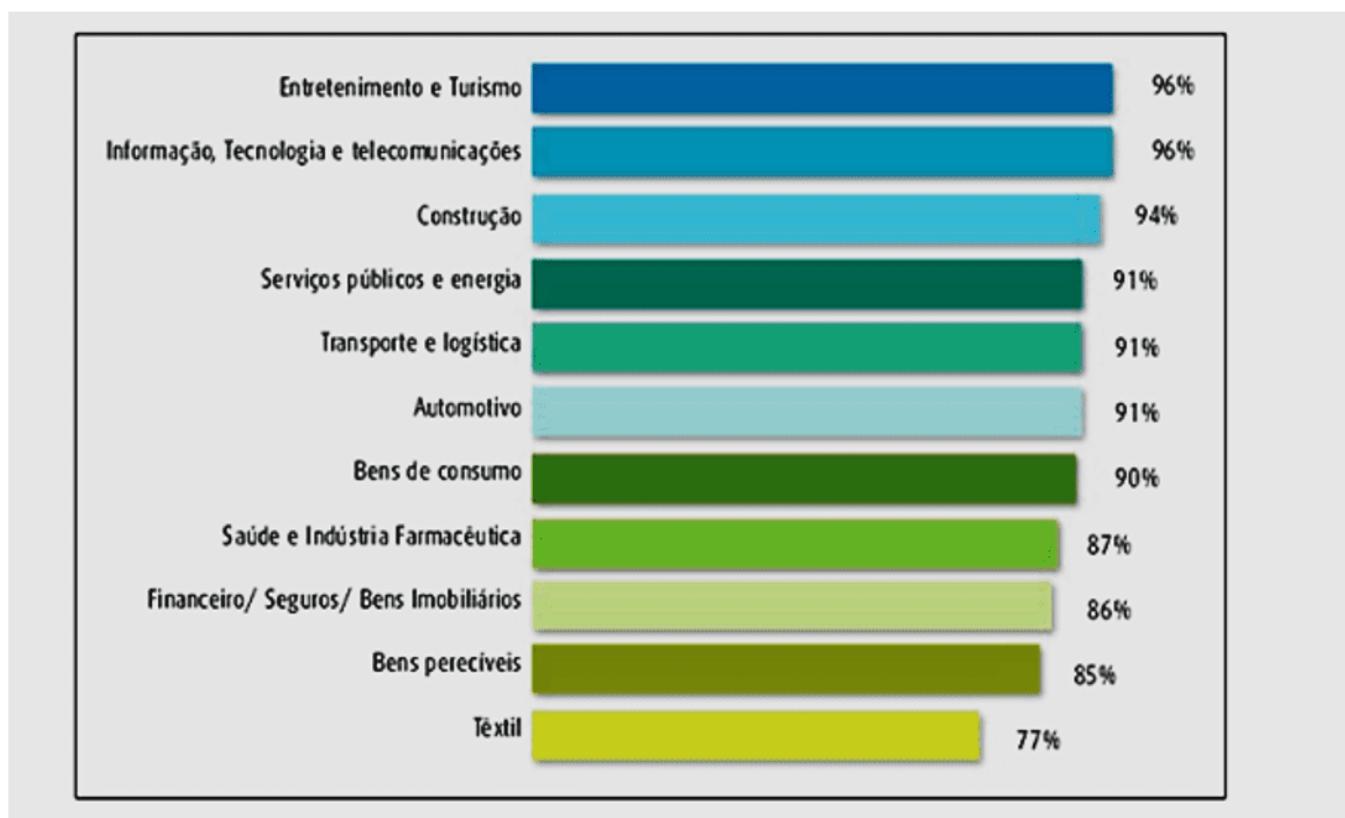
UPS erwarb ab 2002 Unternehmen in Lateinamerika, wie beispielsweise das Unternehmen Fritz, das die Präsenz von UPS in Südamerika garantierte. Mit "dem Leistungsspektrum, das

Fritz anbietet und in UPS [was] integriert ist, reichen sie vom Transport unter allen Arten von Verkehrsmitteln bis hin zu Lagerung, Materialmanagement und Vertrieb." (RONDADO, 2007, S. 127)

In dieser Eingemeindung heben wir die Sammlung, Lagerung und Verwaltung von Produkten, Abfertigungen und Frachttransport, UPS stark seine Leistung erhöht, gab es spektakuläre Expansion von UPS. (RONDADO, 2007, S. 127)

Mit hervorragenden Wachstumsaussichten, die im Jahr 2006 bewertet wurden, wächst UPS nicht nur vertikal im operativen Bereich, sondern auch in Bezug auf die abgedeckten Segmente. UPS prognostiziert seine Expansion in den Wirtschaftssektoren "Detail ist, dass Transport und Logistik an fünfter Stelle stehen" (RONDADO, 2007, S. 129):

Abbildung 5 – UPS-Wachstumsprognose



Quelle: UPS apud Rondado (2007, S. 30)

Es sei darauf hingewiesen, dass UPS 2004 über seinen Präsidenten auf diese Weise sprach:

[...] Auf dem Third Part Logistics-3PL Summit USA 2004 in Chicago erklärte der Präsident des United Parcel Service of America (UPS), Mike Eskew, dass sich die Welt des Handels an einem Wendepunkt behalte, an dem mehrere Regeln und Konzepte überholt gewesen wären. Im Sinne von Eskew würde das Aufkommen globaler Kunden ein neues Szenario charakterisieren, in dem Unternehmen innovative Wege zur Erzielung strategischer Vorteile entwickeln müssten (SHISTER, 2004), und ein Teil dieser Bemühungen würde von einer stärkeren Abstimmung der Entscheidungen über die physische und finanzielle Integration von Logistikströmen abhängen, entweder im Kontext der integrierten Logistik oder im Kontext von SCM. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, S. 4)

UPS CASE

UPS arbeitet seit langem mit großen Unternehmen zusammen. Bowersox; Closs und Cooper (2002, S. 29) veranschaulichen die Arbeit von UPS, die Nike Schuhe und Accessoires in ihrem Lager lagert und die Bestellungen des Unternehmens ständig bearbeitet.

Im Jahr 1990 konnte das Cisco-Unternehmen laut Bowersox dank der Partnerschaft mit UPS ein Wachstum von 100% erzielen. Closs und Cooper (2002):

In Zusammenarbeit mit UPS übernahm Cisco die Kontrolle über den Vertrieb seiner Lieferkette und ermöglichte über eine zentrale Anlaufstelle eine zeitbestimmte Lieferung in ganz Europa von fünf bis acht Tagen. Mit dem Oracle-Inventarkontrollsystem, das direkt mit dem UPS Logistikmanagementsystem verbunden ist, verfolgt Cisco nun die Reise von Produkt zu Ziel in Echtzeit. Mit der zusätzlichen Steuerungsmaßnahme können Sie Anforderungen in kürzester Zeit abfangen, umleiten oder neu konfigurieren. (BOWERSOX; CLOSS und COOPER, 2002, P. 49)

Ein United Parcel Service, Inc. ist ein weltweit tätiges Zustellunternehmen. Mit Hauptsitz in Atlanta, Georgia, liefert es täglich 1,8 6,1 Millionen Kunden und Empfänger. United Parcel Service strebt eine effiziente Transportintegration und Informationsprozesse an, um seine

Kunden besser unterzubringen und die größte Verpackungs- und Lieferindustrie zu bleiben. Die ist in drei Segmenten tätig: National Packages (USA) Operations, International Package Operations und Supply Chain & Cargo Operations. (BATSON et al, 2009, S. 1)

Im Jahr 2000 wurde UPS von der Zeitschrift Fortune als die am meisten bewunderte der Welt bezeichnet, die im Kurier-, Verpackungs- und Lieferunternehmen tätig war. Die UPS Informationstechnologie-Einheit, die 1991 und 1997 mit dem Smithsonian Computerworld Award ausgezeichnet wurde, gewann im Jahr 2000 einen Platz unter den 100 wichtigsten Unternehmen. (ROSS, 2001, S. 5)

Zu diesem Zeitpunkt war es bereits als das fortschrittlichste Unternehmen für physische Integration und Online-Geschäftspraktiken anerkannt. Führungskräfte beschrieben, wie UPS "Gesamtlösungen für die Bedürfnisse globaler Handelskunden bietet". Viele der in UPS 1999-2000 erhaltenen Auszeichnungen waren auf die Anerkennung der Informationstechnologiekapazität von UPS zurückzuführen. (ROSS, 2001, S. 5)

UPS war in der Lage, neue Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren und das Kerngeschäft zu verbessern. UPS ist der Ansicht, dass das Internet neue Möglichkeiten bietet, seinen Kunden globale Handelslösungen anzubieten. UPS gründete e-Ventures, eine Tochtergesellschaft von UPS. E-Ventures war ein Inkubator, in dem die Ideen erforscht wurden intern oder von potenziellen Allianzpartnern generiert werden. Die Gruppe hatte in ihren Anfangsjahren mehr als dreißig Ideen bewertet und die Geschäftsleitung finanzierte vier dieser Konzepte als neue Geschäftsinitiativen. Von jedem der vier Unternehmen wurde erwartet, dass es schnell Gewinne erzielen würde. (ROSS, 2001, S. 5)

Im Jahr 2000 erkannte das Unternehmen, dass sich Unternehmen fast ausschließlich auf das *Front-End* ihrer Unternehmen konzentrierten und dies nicht erreichen konnten. E-UPS Logistics vervollständigt das Menü „hinter den Kulissen“ für die Services, die von der Logistik als feiner Prozess verwaltet werden sollten. In diesem Sinne eine Bestellung, die auf der Website eines Webclients zum Zeitpunkt der Lieferung der Bestellung erteilt wurde. Beinhaltet Lagerhaltung, Bestandsverwaltung, Transport- und Lieferservices, Managementberichte, Retourenmanagement, Kundendienst und telefonischen Support. (ROSS, 2001, S. 5)

Aufgrund des Erfolgs von e-Logistics entscheidet das UPS Management, ob es in einen Geschäftsbereichsdatensatz wie *Worldwide Logistics* verdoppelt oder weiterhin als separate Tochtergesellschaft betrieben werden soll. (ROSS, 2001, S. 5)

Das IT-Management von UPS für E-Commerce bedeutete eine Initiative, bei der sie auf einer stark zentralisierten und standardisierten IT-Infrastruktur aufbauen. Ein repliziertes Rechenzentrum in Atlanta, mit Betrieb vom Hauptrechenzentrum in Mahwah. Ken Lacy, der CIO, hat sich entschieden, den Betrieb täglich zwischen den beiden Rechenzentren zu wechseln, um sicherzustellen, dass UPS im Katastrophenfall den Betrieb ohne Unterbrechung durchführen kann. (ROSS, 2001, S. 5)

Zentralisierung und Standardisierung führten zu hoher Profitabilität und effektivem IT-Betrieb, der bei UPS schon lange Priorität hatte. Mitte der 1990er Jahre wollte das Management jedoch seine Infrastruktur nutzen, um sie flexibler und kundenfreundlicher zu gestalten. UPS identifizierte eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie es seine Infrastruktur nutzen könnte, um Mehrwert für seine Kunden zu generieren. Zum Beispiel Kundeninformationen, Datenbankwartungsinformationen über jeden Kunden, Surfgewohnheiten. (ROSS, 2001, S. 5)

Der Kunde gibt uns Informationen, damit wir ihnen das Quell- und Zielmanagement zur Verfügung stellen können. Wenn sie verschiedene Versandprodukte durchführen, dann ist dies gut, aber wenn sie ähnliche Produkte versenden. (ROSS, 2001, S. 5)

Mit diesem wirklich wollte die Lager zu minimieren, das Personal zu Denkwarehouses zu minimieren, reduzieren ihre Lagerbestände, so dass Sie dies aus einem oder zwei Lagerhallen tun können. Darüber hinaus begann die IT-Einheit, modularere Anwendungen zu erstellen, die wiederverwendet werden können. Diese Entwicklungszeit verkürzte sich, so dass Anwendungen schneller bereitgestellt werden konnten. (ROSS, 2001, S. 5)

Mit dem Internet war Tracking die erste Anwendung und es war nur die Wiederverwendung von *Mainframe* basierter Technologie. Es wurde ein Schnittstellenmodul geschrieben, das ursprünglich für den Kundendienst mit einer Umgebungsüberwachungsschnittstelle verwendet wurde. (ROSS, 2001, S. 5)

Als das Unternehmen lernte, seine Infrastruktur zu nutzen, fand die IT-Einheit neue Ideen, um

die Agilität der Auftragsübermittlung mit neuen Systemen zu lösen, die sich schnell vermehrten. Das Aufkommen von die Nachfrage nach IT-Ressourcen verschärfe. (ROSS, 2001, S. 6)

Trotz einer jährlichen IT-Investition von fast 1 Milliarde US-Dollar konnte UPS nicht auf jede Systementwicklungsanforderung reagieren, die einen positiven ROI aufweisen könnte. UPS Management wies darauf hin, dass die Governance von Strukturen erforderlich ist, die IT-Ressourcen bereitstellen, um die strategischsten Chancen und Infrastrukturstandards zu erhalten. (ROSS, 2001, S. 6)

Als UPS 1985 einen einzigen Paketzustelldienst zu einem einzigen Preis anbot und einen Umsatz von rund 8 Milliarden US-Dollar erzielte, verfügte die IT-Abteilung des Unternehmens über ein Budget von rund 50 Millionen US-Dollar. Einige Betriebseinheiten des Unternehmens haben ihre eigenen IT-Teams eingerichtet, um die lokalen Anforderungen zu erfüllen. Die gesamten IT-Ausgaben beliefen sich also auf rund 75 Millionen US-Dollar. Zu diesem Zeitpunkt bestand der Wettbewerb darin, vor allem Paketverfolgungsdienste einzuführen, die stark von der Informationsverarbeitung abhängig waren. Das UPS Management war jedoch nicht davon überzeugt, dass sich die Kunden wirklich für die Überwachung interessierten, und sie zögerten zunächst, in Überwachungskapazitäten zu investieren. Laut Barron (Forbes) war "UPS früher ein Firmen-Lkw mit Technologie. Jetzt ist es ein Technologieunternehmen mit Lastwagen." (ROSS, 2001, S. 5)

Als Nelson Oz 1986 CEO wurde, zwang es das Unternehmen jedoch, stark in Informationstechnologie zu investieren und die Fähigkeit zu entwickeln, nicht nur zu kontrollieren, sondern auch Pakete, um ein breiteres Spektrum an Dienstleistungen anzubieten. (ROSS, 2001, S. 5)

Das Internationales Paketsegment liefert in 200 Ländern und Territorien Unternehmen auf der ganzen Welt, auch zwischen den Mitgliedstaaten. Der Lieferkette und Frachtbetrieb ist auf Frachtenversand, Logistik sowie Unternehmen und Servicelösungen international spezialisiert. Als neungrößte Fluggesellschaft der Welt und mit einer Landflotte rund 107.000 Fahrzeuge, die alle Wohn-Postleitzahlen in den Vereinigten Staaten abdecken. (BATSON et al, 2009, S. 1)

In seiner Studie zum Thema "Die Bedeutung von Informationssystemen für die logistische Wettbewerbsfähigkeit" berichtet NAZÁRIO, dass Unternehmen mit ERP (Enterprise Resource Planning) die Möglichkeit haben, ihr Geschäft weiterzuentwickeln. "Kunden- und Nachschubaufträge, Bestandsanforderungen, Lagerbewegungen, Transportdokumentation und Rechnungen sind [...] häufigere Informationen und Logistik." (NAZÁRIO, 2008, S. 1)

Vor nicht allzu langer Zeit basierten alle Informationen hauptsächlich auf Papier, das unzuverlässig und fehleranfällig war. "Die sinkenden Kosten der Technologie in Verbindung mit ihrer Benutzerfreundlichkeit ermöglichen es Führungskräften, sich auf die Mittel zur effizienteren, effektiveren und schnelleren Erfassung, Speicherung, Übertragung und Verarbeitung von Daten zu verlassen." (NAZÁRIO, 2008, S. 1) Veranschaulicht das Sprichwort

Ein Beispiel für eine strategische Positionierung auf Basis der Informationstechnologie sind Expressversandunternehmen. Fedex war das erste Unternehmen, das 1973 in den USA einen Lieferservice am nächsten Tag anbot. In den späten 1980er Jahren begann sie mit hohen IT-Investitionen, den gesamten Kundenbestellzyklus zu kontrollieren. Damit konnte die vollständige Rückverfolgbarkeit des Auftrags aufrechterhalten werden. Derzeit verarbeitet das System 63 Millionen Transaktionen pro Tag, was 3 Millionen gelieferten Paketen entspricht. UPS, das größte amerikanische Unternehmen in diesem Segment, investierte zwischen 1986 und 1991 1,5 Milliarden US-Dollar, um das Niveau seines Konkurrenten in Bezug auf die erbrachten Dienstleistungen zu erreichen. (NAZÁRIO, 2008, S. 1)

In der institutionellen Präsentation ist es möglich, die Vielfalt der von UPS angebotenen Produkte wahrzunehmen:

Abbildung 6 – UPS-Technologiedienste

Serviços de Tecnologia

- **O UPS WorldShip®**, um software grátis baseado no Microsoft® Window, usa os dados de clientes existentes em sua empresa para gerar etiquetas de remessa e outros formulários. Ele captura as informações de faturamento de seus clientes, tornando a contabilidade mais eficiente
- **O UPS Internet Shipping®**, Prepare, envie, rastreie e pague remessas on-line. Você pode não apenas enviar pacotes individuais, pode também criar um conhecimento de embarque para remessas de frete aéreo e LTL usando endereços e informações de mercadorias armazenados.
- **UPS CampusShip®** é um sistema de remessa seguro, baseado na Web, que permite que vários funcionários espalhados por ambientes do tipo campus, grandes edifícios de escritórios ou em locais dispersos em todo o mundo enviem documentos e pacotes a partir de qualquer computador com acesso à Internet. Integre os dados de remessa em seus processos da sala de correio de retaguarda, de rastreamento, faturamento e pagamento para aumentar ainda mais a sua eficiência.



Quelle: UPS institutionelle Folie

Obwohl UPS aufgrund des Rückzugs von DHL Marktanteile auf dem US amerikanischen Inlandsmarkt gewann, überwiegen die Bedingungen wirtschaftlicher Instabilität immer noch die Steigerung von Margen und Gewinnen. Die Geschäftstätigkeit von U. S. Domestic litt kürzlich unter dem Gesamtvolumen mit einem Rückgang von 4,3% aufgrund niedrigerer Raten, die sich aus dem aktuellen wirtschaftlichen Umfeld ergaben. Das internationale Geschäft verzeichnete nicht den gleichen Rückgang der operativen Marge, ging jedoch weiter zurück. Dies war auf einen Rückgang des Gesamtvolumens von nur 1% Y / Y im Jahresvergleich und einen Anstieg von 1,6% im vierten Quartal 2008 zurückzuführen. Lieferkette & Ladevorgänge ging im Jahresvergleich um 291 Basispunkte zurück. UPS konnte seine Y / Y Margen gut halten, obwohl die Logistik einen Umsatzrückgang verzeichnete. (BATSON et al., 2009, S. 1-2)

UPS ist in den letzten zwei Jahren in Bezug auf die Transport- / Lieferservice-Branche in seiner langfristigen Geschäftstätigkeit weiter gewachsen. In den USA hat UPS seine Position durch

das Fehlen von DHL, einem der Hauptkonkurrenten auf dem heimischen Paketmarkt, verbessert. Die Gewinne in seiner Position reichen jedoch nicht aus, um die Volumenverluste zu decken, die aufgrund der aktuellen Wirtschaftskrise entstanden sind. UPS geht davon aus, dass 2009 aufgrund des wirtschaftlichen Abschwungs und der Veränderung des Verpackungsmixes, der 2008 begann, ein herausforderndes Jahr für das Jahr 2009 erwartet wird. (BATSON et al., 2009, S. 2)

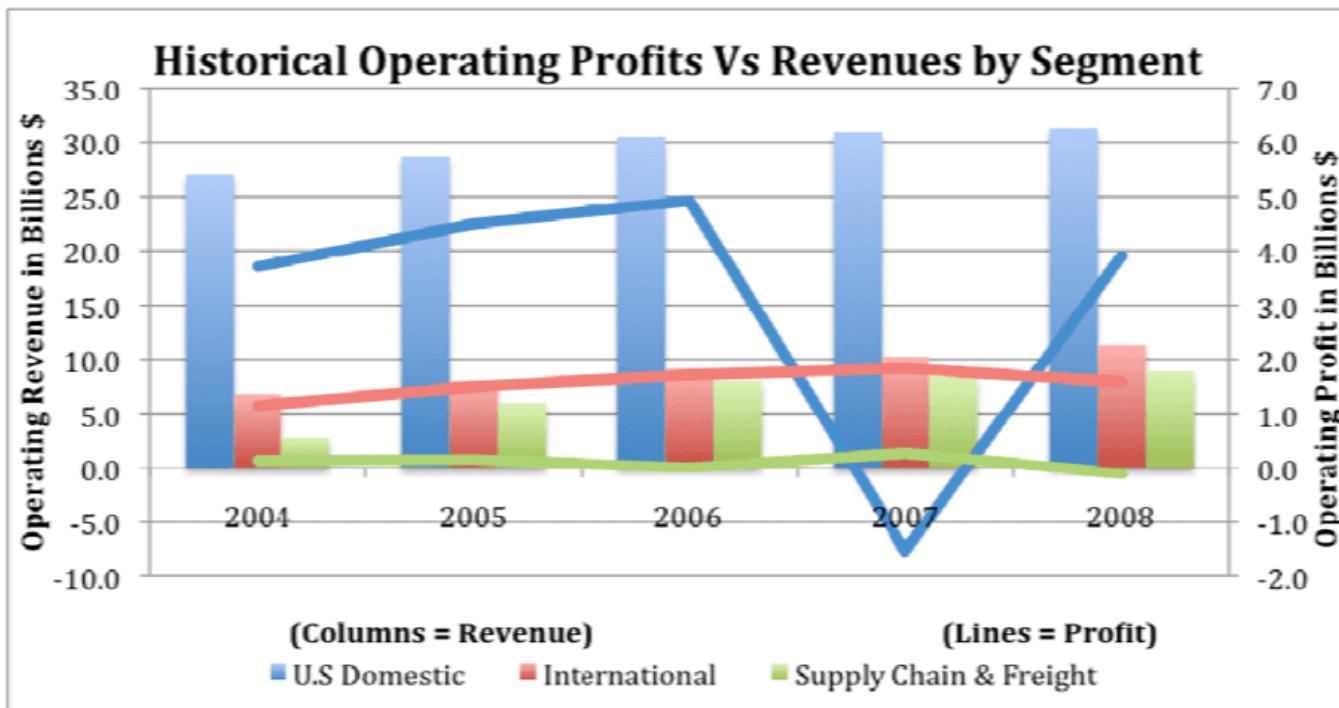
Globales Wirtschaftswachstum, schließlich wird UPS die Möglichkeit haben, von der Zukunft zu profitieren. UPS wird weiter wachsen, wenn Handelshemmnisse reformiert werden und das Wachstum auf den Verbrauchermärkten offensichtlich ist. Derzeit priorisiert UPS die *Just-in-Time* Bestandsverwaltung, wodurch sie die Betriebskosten senken und ihren Service möglicherweise verbessern können. (BATSON et al, 2009, S. 1-2)

Die zunehmende Nutzung des Internets zur Bestellung von Waren hat UPS eine enorme Gelegenheit gegeben, seine effizienten Transportdienste zu präsentieren. Die Abdeckung von UPS-Marktrisiken ist dem Marktrisiko von Änderungen bestimmter Rohstoffpreise ausgesetzt. Wechselkurse, Zinssätze und Aktienkurse, wobei UPS sein Absicherungsrisiko durch den Einsatz von Kontrakten, Optionen und *Swaps* abschwächt. (BATSON et al., 2009, S. 1-2)

Commodity Price Risk UPS ist Veränderungen der raffinierten Kraftstoffpreise ausgesetzt. UPS wendet Treibstoffzuschläge und Optionsverträge für inländische und internationale Dienstleistungen an, um ungünstige Kraftstoffvolatilität und Energiepreise zu reduzieren. Die Treibstoffzuschläge basieren auf dem US-Energieministerium.U.das. So betrug der Spotpreis für eine Gallone Strahlkraftstoff kerosin im Jahr 2008 den Treibstoffzuschlag. Im Vergleich zum Durchschnitt 2007 lag der Preis für die Inlandsluftzustellung von Produkten bei 25,17 %, was auf den deutlichen Anstieg der Kraftstoffpreise im Jahr 2008 zurückzuführen war. (BATSON et al, 2009, S. 1-2)

Abbildung 7 – Historischer UPS Gewinn

Operating Segment Past Performance



Wenn die Kraftstoffkosten deutlich schneller steigen als der Kraftstoffzuschlag, wird das Betriebsergebnis negativ beeinflusst. Schädliche Wechselkursänderungen können schwerwiegende Auswirkungen auf UPS haben. Um das Fremdwährungsrisiko zu verringern, üben Sie Optionen und Terminkontrakte aus. Laut *no-break* "10K konnte das verwaltete Unternehmen eine negative Währungswährung von 42 Mio. USD im Jahr 2007 auf 241 Mio. USD Ende 2008 erfolgreich absichern. Der Risikozins korreliert stark mit der Zinskurve. UPS passt feste und variable Zinssätze an Marktveränderungen an. AUPS hat in der Vergangenheit große Schulden aufgenommen, wodurch Kosten im Zusammenhang mit festen und variablen Zinssätzen anfallen. UPS verwendet Zins- und Zinsswaps für Währungstransaktionen (BATSON et al., 2009, S. 2).

Der CEO von *Comment on Recession* sagt das

Wir können auf 2008 und 2009 als einen echten Test für Ausdauer und Management-Fähigkeiten zurückblicken, der unsere Marke seit über 100 Jahren ist. Irgendwann wird die Rezession ein Ende haben und die Wirtschaft wird sich

verbessern. Viele Unternehmen werden es nicht schaffen. Andere werden entstehen und sich in einer wettbewerbsfähigeren Position befinden. Aber ein Team wird schlanker, fokussierter und in einer besseren Position, um zu konkurrieren und zu wachsen... und ich bin zuversichtlich, dass UPS eines dieser Unternehmen sein wird. (DAVIS CHEFE EXECUTIVE OFFICER *apud* BATSON et al, 2009, S. 1-3)

ERGEBNISSE

UPS Home Services machen 62 % des operativen Umsatzes aus und sind seit 2007 nur um 1 % gesunken, während der internationale Service schneller wuchs.

22 % im Jahr 2008. Einer seiner größten Konkurrenten, DHL, hat kürzlich seine US-Geschäftstätigkeit zurückgezogen und UPS eine Marktanteilslücke hinterlassen. United Parcel Service hat eine lange Geschichte mit einem starken ROE von etwa 25%, obwohl ein Ergebnis von etwa 4% für die Aktionäre. (BATSON et al, 2009, S. 1)

Global UPS hat die Zahlen und Ergebnisse:

Abbildung 8 – UPS-Übersicht

UPS Global

Panorama Geral

- A UPS é a maior empresa do mundo em entregas expressas e líder global em serviços da Cadeia de Suprimentos.
- Entrega 15,5 milhões de pacotes e documentos diariamente
- Transporta no marítimo mais de 700.000 TEUs (unidades equivalentes a vinte pés)
- Áreas de atendimento: Mais de 200 países e territórios. Todos os endereços nos Estados Unidos e Europa
- A receita em 2008 excedeu U\$ 51 bilhões, total equivalente a aproximadamente 3,9 bilhões de pacotes e documentos
- 415.000 funcionários no mundo



2

Quelle: Institutionelle UPS-Folie

Die Strategie von UPS besteht darin, die internen Serviceerlöse für seinen Kundenstamm durch die Bereitstellung einer breiten und vielfältigen Produktpalette zu steigern. UPS kann die Kosten auch durch effektiven Netzwerkwechsel und begrenztes Kostenwachstum steuern. (BATSON et al, 2009, S. 3)

Bei der Volatilität des Betriebsergebnisses stieg der gleiche Wert bis 2007, als UPS einen drastischen Rückgang erlebte, was zu einem operativen Verlust von 1,531 Milliarden US-Dollar führte. Dies war hauptsächlich auf den Entzug der 6,1 Milliarden US-Dollar-Belastung des Pesonfund zurückzuführen. (BATSON et al, 2009, S. 3)

Das internationale UPS-Paket führt seinen Gesamterfolg auf sein hoch angesehenes E.U.

Inlandsgeschäft. UPS expandiert in internationale Territorien und konnte Wachstumschancen nutzen. Das Wachstum in Asien wurde vor allem durch die weltweite Nachfrage angetrieben, die in den letzten Jahren die Luftverkehrsverbindungen zwischen Asien und Amerika erhöht hat. (BATSON et al, 2009, S. 3)

Europa ist der größte Kunde von UPS außerhalb Brasiliens und trägt 50 % seines internationalen Umsatzes bei. Das Segment *Supply Chain* bietet Lieferkette Design, Cargo Distribution, Zoll, E-Mail und Beratung an. Seine Wachstumsstrategie besteht darin, die Zahl der Kunden zu erhöhen, die von einer wiederholbaren Lieferkette profitieren. Im Jahr 2008 stieg der Umsatz aufgrund des Anstiegs des internationalen und inländischen Luftverkehrs um 5,8 %. Die Umsätze steigen ständig, aber eine rückläufige Wachstumsrate. Der Betriebsgewinn war sehr volatil, mit einem Rückgang. (BATSON et al, 2009, S. 3)

Der Rückgang der Investitionen im Jahr 2008 war im Wesentlichen auf den Zeitpunkt der Flugzeuglieferungen zurückzuführen. Dies war das Ergebnis seiner globalen Expansionsdrehscheibe sowie neuer Bauten in Europa, Kanada und China. UPS hat vor kurzem auch ein internationales Luftdrehkreuz in Shanghai, China, eröffnet. Sie haben auch mit dem Bau ihres neuen intraasiatischen Luftdrehkreuzes in Shenzhen, China, begonnen. Im Jahr 2009 erwartet UPS eine Reduzierung der Investitionsausgaben um weitere 200 Millionen US-Dollar, wächst als Unternehmen weiter, aber bis sich die Wirtschaft stabilisiert, kann man davon ausgehen, dass das Wachstum in einer abnehmenden Kategorie fortgesetzt wird. (BATSON et al, 2009, S. 3)

Die Werte der Dividenden von UPS zeigen die Zufriedenheit der Aktionäre. Das Unternehmen ist fest davon überzeugt, Aktien zurückzukaufen und Dividenden in bar zu zahlen, um den Shareholder Value zu steigern. Die folgende Grafik zeigt die Verpflichtung von UPS, Dividenden in zunehmendem Maße bereitzustellen. (BATSON et al., 2009, S. 3)

Abbildung 9 – Historischer Gewinn von UPS

Increasing Shareholder Value



Dividends

Quelle: Batson et al (2009, S. 4)

Im Jahr 2008 erhöhte UPS seine Dividende um 35,4%, was zu einer Zahlung von 2,219 Mrd. USD gegenüber 1,703 Mrd. USD im Jahr 2007 führte. Am 11. Februar 2009 erklärte UPS seine erste Dividende von 2009, die 45 USD pro Aktie betrug. (BATSON et al., 2009, S. 3)

Die Praxis der regelmäßigen Zahlung von Bardividenden wurde angenommen und der Rückkauf von UPS-Aktien in den letzten Jahren in zunehmendem Tempo. Mit einem enormen Anstieg von 36 % im Vergleich zu 2007. Im ersten Quartal 2008 genehmigte der Verwaltungsrat eine Erhöhung des Rückkaufanteils um bis zu 10 Milliarden US-Dollar. Die Parteien werden in Form von Rückkauf, Käufen auf dem offenen Markt oder allen UPS Methoden eingelöst, die sie für notwendig erachteten. Das Programm endet, wenn alle autorisierten Parteien gerettet wurden. (BATSON et al, 2009, S. 3)

Abbildung 10 – UPS Value-Added Services

Serviços de Valor Agregado

UPS World Ease SM	UPS Returns	Despacho Aduaneiro
<ul style="list-style-type: none"> Este serviço permite que sua empresa consolide vários embarques destinados a um único país em um único embarque. Disponível para a área de exportação para mais de 70 países na América do Norte, Europa, América Latina, Ásia, África e Oriente Médio. 	<ul style="list-style-type: none"> Mercadorias ou documentos que precisam ser devolvidas de outros países. O processo de devolução é automatizado através do sistema de remessas UPS. 	<ul style="list-style-type: none"> Minimiza a quantidade de despachantes necessários e simplifica seus desembaraços alfandegários. 80 anos de experiência nesta área. Escritórios em mais de 80 países no mundo todo.



Quelle: Batson et al (2009, S. 4)

Abbildung 11 zeigt die Diversifizierung der Produkte, die dem Unternehmen Umsatz bringen. Anleger können daher in den nächsten Jahren mit künftigen Rückkäufen rechnen, was die weitere Erhöhung des Eigenkapitals bestätigt. Im ersten Quartal 2009 verringerte sich das durchschnittliche Volumen pro Tag im Jahresvergleich um 3,9%, da der Gesamtumsatz im Jahresvergleich um 14,2% zurückging. Dies war nicht überraschend, da viele Analysten einen Umsatzrückgang des Unternehmens in diesem Jahr im ersten Quartal erwarteten aufgrund globaler wirtschaftlicher Ausfallzeiten. Das verwässerte EPS fiel ebenfalls dramatisch auf 54%. Positiver ist zu vermerken, dass UPS seine Branchenführerschaft mit kleinen Paketmargen beibehalten und seinen Anteil am nationalen und internationalen Markt ausgebaut hat. (BATSON et al., 2009, S. 3)

UPS hält eine starke Bilanz bis 2009 mit 4,3 Milliarden Barmitteln und anderen handelbaren Wertpapieren. UPS schuf außerdem 1,9 Milliarden US-Dollar an freiem Cashflow, Dividenden in Höhe von 449 Millionen US-Dollar und 113 Millionen US-Dollar, die aus Stammaktien gekauft wurden. Bewertung Für unsere Bewertungsanalyse haben wir einen Eigenpreis von 3,48 USD erreicht. (BATSON et al, 2009, S. 3)

Das internationale UPS Segment wurde durch die Abwertung des Dollars sowie die Wirtschaftskrise im europäischen Umfeld geschädigt. Die makroökonomische Entwicklung belastet UPS im zweiten Quartal 2009 weiterhin im Unteren Ergebnis und verursacht damit Einen Druck auf die Margen. Im Jahr 2010 ist UPS in der Lage, Margen zurückzugewinnen und seine Top-Linie zu erhöhen. (BATSON et al, 2009, S. 3)

UPS profitiert auch von der Abreise von DHL und der Qualität der Logistik- und Distributionsdienstleistungen: (BATSON et al, 2009, S. 3)

Abbildung 11: UPSb CS-Dienste

Serviços de Logística e Distribuição

Gerenciamento de Fornecedor	Gerenciamento de Logística	Serviços de Distribuição	Serviços de Pós-venda
<ul style="list-style-type: none"> Conformidade de Fornecedor e Controle de Pedidos Gerenciamento Mundial de Informações Gerenciamento Mundial de Distribuição Gerenciamento de Conformidade Regulatória Gerenciamento de Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de <i>supply chain</i> e otimização de rede Planejamento de partes e peças Agilização de produtos para o mercado Aperfeiçoamento de Atendimento ao Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento Interno Serviços de Armazenamento Reabastecimento Operações "Pick-and-Pack" Sistemas de Embarques Integrados Devoluçãoes Básicas Controle de Estoque Relatórios Padronizados de Gerenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento de Recuperação e Reciclagem de Ativos Supor Técnico em Campo Planejamento de Partes e Peças Gerenciamento de Devoluções e Consertos Logística de Peças de Serviços



Quelle: Institutionelle Folien des UPS

SCHLUSSFOLGERUNG

Die Arbeit führte zu einer Vertiefung der Frage "Wie kann man Kostensenkung durch Lagerung und Verteilung aus der Perspektive der Logistik erhalten?", was zeigt, dass viele Theoretiker zeigten, dass der produktivste Weg auch der einfachste ist: aufmerksamkeit sorgsam auf die Wünsche des Kunden.

Unternehmen, die sich im komplexen Logistikbereich etablieren wollen, müssen alle Glieder in der Lieferkette verstehen und als Wert das Bekenntnis zum Qualitätsergebnis haben.

Die Werkzeuge der Verwaltung erfüllen eine Rolle bei der Suche nach dem optimalen Ergebnis, Rationalität der Ressourcen und Rentabilität, Aufbau von grundlegender Bedeutung das Wissen über diese Werkzeuge. Es wird das ERP-System hervorgehoben, das die Systeme integriert und einem Bedarf von Unternehmen mit voller Vision des Unternehmens standhält.

Durch die UPS-Fallstudie, die in Zusammenarbeit mit ihrer Tochtergesellschaft *Supply Chain Solutions* in dem in dieser Arbeit demonstrierten Bereich internationale Spitzenleistungen erzielt hat, konnten durch Lagerung und Vertrieb Kosteneinsparungen erzielt werden.

Das integrierte Leitung der Lieferkette ermöglicht es, das Erreichte zu erreichen, wobei die Ergebnisse höher als erwartet sind und dabei jeder der Managementstufen besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird: Lagerung und Vertrieb von Produkten.

Bei der Senkung der Kosten in der Lieferkette ist ein Geschäftsmodell, das auf der Reaktion auf die finanzielle Raffinesse basiert, die von Best Practices und einem Gesamtmanagement und einer Vision des Lieferkette-Zyklus gefordert wird, von entscheidender Bedeutung, um eine größere Agilität und Effektivität zu erreichen.

Die erfolgreiche Fallstudie der Unternehmen *United Parcel Service of America* (UPS) hat diese Möglichkeit gezeigt, die Ergebnisse in Bezug auf Gewinne sprechen für sich.

Das Angebot einer Reihe von Dienstleistungen vom Kern des UPS-Geschäfts bis hin zu Dienstleistungen, die Beratung, integrierte Informationssysteme, basierend auf dem ERP selbst, unter anderem Produkte der unterschiedlichsten Branchen umfassen, verleihen die Nachhaltigkeit des Unternehmens und schützen sogar die Ereignisse globaler Krisen.

All diese Alternativen von Produkten und Dienstleistungen haben UPS zu dem gemacht, was es heute ist, ein Riese im Logistikbereich, der qualitativ hochwertige Arbeit leistet und seinen Fokus, den Kunden, schätzt.

UPS bietet beträchtliche Erträge, indem es seinen Aktionären das Produkt garantiert, das sie unabhängig vom Weltszenario erwarten, da es sich um ein konsolidiertes Unternehmen handelt.

Schließlich bleibt es brasilianischen Unternehmen, die in der Logistikbranche tätig sind,

überlassen, ein Lager- und Distributionsmanagement mit modernen Integrationswerkzeugen wie ERP-Systemen zu suchen, die auf ihre tatsächliche Eingliederung in den internationalen Markt mit attraktiven Zahlen abzielen.

BIBLIOGRAPHISCHE REFERENZEN

BATSON *et al.* United Parcel Service, Inc. (UPS). ,School of Business University of Kansas/USA Group 3: Chet Batson – Spenser Samms – Joe Hattam – Scott Miller 2009

BALLOU, Ronald H. The evolution and future of logistics and supply chain management. São Paulo: scielo, 2006. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-5132006000300002&lang=pt Acesso out/2009

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. São Paulo: Artmed, 2004. 610 P.

BOWERSOX, DJ; CLOSS, DJ; COOPER, MB. Gestão logística de cadeias de suprimentos. São Paulo: Artmed, 2002.

COSTA, Reinaldo Pacheco da et al. Análise de rentabilidade de uma rede logística: novo método de cálculo Prod. vol.18 no.3 São Paulo Sept./Dec. 2008

NAZÁRIO, Paulo. A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística. Artigos CEL : 2008 10 p.

RIBEIRO, Maria Celia Vilela; COSCARELLI, Bruno Vidigal; LADEIRA, Marcelo Bronzo. *Supply chain finance: integração financeira em cadeias de suprimento*. Rio de Janeiro: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008. http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_075_534_10904.pdf acesso em out/2009.

ROSS, Jeanne. United Parcel Services: Delivering Packages and E-Commerce Solutions. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology Cambridge Massachusetts. August 2001. CISR WP No. 318

RONDADO, Maikon R. O. Análise da logística na integração comercial entre o Brasil e os países sul americanos: mapeamento multimodal e rotas de transporte. Estudo de caso: UPS supply chain solutions. São Paulo: Centro Paula Souza, 2007. 149 p. <http://daroncho.com/tcc/tcc71-maikon.pdf> acesso em out/2009

UPS. Site oficial da empresa. <http://www.ups.com/content/corp/about/index.html> acesso em out.2009

VIEIRA, M. M. F. V. Introdução à pesquisa qualitativa em administração: questões teóricas e epistemológicas. In: _____. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ANHANG – FUßNOTEN-REFERENZ

3. Kostenlose Übersetzung der UPS Geschichte auf der Website des Unternehmens: <http://www.ups.com/content/corp/about/index.html>

^[1] Abschluss in Betriebswirtschaftslehre.

^[2] Beratungsberater. Promotion in Bildung.

Eingereicht: März, 2021.

Genehmigt: April 2021.