

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

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

BARROS, Paulo Henrique Nunes De. FONSECA, Josefa Sônia Pereira da. Как добиться снижения затрат за счет складирования и распределения: логистический подход. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Год 06, эд. 04, Vol. 09, стр. 110-141. Апрель 2021 года. ISSN: 2448-0959, Ссылка доступа: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/управление-бизнесом/логистический-подход>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/ru/83929

Contents

- АБСТРАКТНЫЙ
- ВСТУПЛЕНИЕ
- ГЛАВА I - ЛОГИСТИКА
- БИЗНЕС-ЛОГИСТИКА
- ЛОГИСТИКА НА ПРАКТИКЕ
- ГЛАВА II - УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК (CS)
- ГЛАВА III - СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ В CS
- ГЛАВА IV - ИССЛЕДОВАНИЯ
- ДЕЛО UPS
- РЕЗУЛЬТАТЫ
- ЗАКЛЮЧЕНИЕ
- БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ
- ПРИЛОЖЕНИЕ - ССЫЛКА НА СНОШКУ

АБСТРАКТНЫЙ

Этот документ направлен на выявление возможности сокращения затрат компаниями, вмешивающимися в управление цепочкой поставок, в частности, в области складирования и распределения, посредством подробного представления темы снижения затрат и изучения конкретных результатов, полученных компанией UPS,

выбранной для крупнейшая компания в сфере логистики. В исследовании делается попытка ответить на вопрос о том, как мы достигаем экономии за счет складирования и распределения с точки зрения логистики. Для этого будет представлена перспектива логистики в бизнес-администрировании, разъясняющая концепции управления и вид цепочки поставок, транспортировки и хранения, сбора и распределения продуктов, в сочетании с предлагаемым тематическим исследованием концепции актуальности в область управления цепочками поставок (CS). В результате мы обнаружили, что можно добиться экономии средств за счет рационального управления CS, подчеркнув важность логистики, ее инструментов и ее истории, показывая методы, используемые UPS в управлении CS, для достижения международного уровня совершенство в своей области и результаты выше ожиданий, уделяя особое внимание каждому этапу управления: хранению и распространению продукции. В работе делается вывод о том, что компании, которые намереваются утвердиться в сложной отрасли логистики, должны не только понимать все звенья в цепочке поставок, имея в качестве ценности приверженность качественному результату, но также и эффективное управление хранением и распределением, с использование современных инструментов интеграции, таких как системы ERP, с целью их реального выхода на международный рынок, который имеет множество преимуществ. Чтобы добиться успеха в сокращении затрат на цепочку поставок, важно иметь бизнес-модель, основанную на ответе с финансовой сложностью, требуемой передовой практикой, общим управлением и представлением о цикле цепочки поставок, что обеспечивает большую гибкость и эффективность.

Ключевые слова : Логистика, Цепочка поставок, Снижение затрат, Складирование, Распределение.

ВСТУПЛЕНИЕ

На вопрос «как добиться экономии за счет складирования и распределения с точки зрения логистики?» приводит к необходимости концептуализировать некоторые термины в области делового администрирования, такие как логистика, которые будут рассмотрены в первой главе этой работы.

Учитывая важность знания инструментов управления, особенно логистики, которая охватывает эффективное участие в бизнесе компаний, работа в целом направлена на демонстрацию того, как можно добиться снижения затрат за счет хранения и распределения. В главе I мы объясним концепции логистики и ее историю.

В ходе концептуализации предполагается выяснить, как можно добиться снижения затрат за счет управления цепочкой поставок, путем хранения и распределения продукции, с подстратом теории бизнес-логистики, что подробно рассматривается в главе II, Управление цепочками поставок (CS).

Глава III часто будет посвящена сокращению расходов в цепочке поставок, информированию о бизнес-модели, основанной на ответных мерах, финансовой сложности, порожденной передовой практикой, и цикле большей гибкости и эффективности.

В главе IV мы объясним выбранное исследование успеха, которое является компанией *United Parcel Service of America* (UPS). UPS была выбрана для исследования, потому что она считается крупнейшей компанией в мире в области логистики. Он также был выбран для распространения заказов по всему миру, называется экспресс-поставки, будучи мировым лидером в категории услуг цепи поставок.

UPS в партнерстве со своей дочерней компанией *Supply Chain Solutions*, созданной самой UPS, которая достигла международного уровня передового опыта в этой области. Предлагаемое исследование имеет прикладной характер на основе документальных исследований и примеров.

Исследование будет основано на элементах, опубликованных и расположенных в Интернете о UPS (*United Parcel Service*), с теоретическим обзором по управлению цепочками поставок и методам сокращения затрат, анализируя результаты, полученные UPS.

Методология основана на Vieira:

Сбор данных будет делаться в определенное время, но он вспоминает данные и информацию из других прошлых периодов. Основное внимание

уделяется этому явлению и способу его характеристики во время сбора, и данные, полученные в прошлом, обычно используются для объяснения нынешней конфигурации этого явления. (VIEIRA, 2004, стр. 21)

Наконец, мы представляем результаты и ответ на вопрос, можно ли сократить расходы за счет управления хранением и дистрибуцией в рамках логистического подхода.

ГЛАВА I – ЛОГИСТИКА

Логистика является отраслью администрации, которая имеет свое рождение и рост *pari passu* с искусством войны, развивалась с самого начала человечества из-за необходимости организации и поддержания солдат в боях, и, составляющих сегодня в военной области, разница между победой или поражением. В нем в первую очередь рассматривается вопрос о планировании и эксплуатации стратегий поддержания войны, направленной на победу.

Расширяя бизнес-администрирование, логистика применяется как планирование и реализация сбора, хранения и распространения продукции, что является жизненно важной частью гарантии устойчивости компаний, и может сделать ее прибыльной в зависимости от управления их логистической системой.

Логистика в области делового администрирования включает в себя концепции управления и видение цепи, которая имеет в качестве элементов транспортировки, хранения, сбора и распределения продукции, с участием сложной производственной цепочки и важной доли экономической деятельности. Мы будем связаны с предлагаемым примером концепций, собранных теоретиком Ballou (2004), который имеет отношение в области управления цепочками поставок.

Ballou сообщает, что, по данным Международного валютного фонда, расходы на логистику составляют около 12% мирового валового внутреннего продукта! (BALLOU, 2004, стр. 33)

В связи с вышесказанное, мы предлагаем подчеркнуть важность эффективной логистики с минимальными затратами, учитывая качество обслуживания, которое

прямо пропорционально сокращению переработки или потери клиентов среди других последствий.

Вес компании UPS на мировом рынке оправдывает выбор компании, выбранной для исследования, учитывая ее добавление, которое рассчитано на ежедневную доставку 15,5 миллионов посылок и документов, воздушным и наземным транспортом, с присутствием по всему миру и выручкой, которая в 2008 г. составили более 51 миллиарда долларов США, что эквивалентно 3,9 миллиарда пакетов и документов, с приблизительно 415 000 сотрудников по всему миру.

Логистика возникает из-за необходимости рационально организовать зону военных действий, как объясняет Ballou:

До 1950 года логистика мыслилась с военной точки зрения. Это было связано с приобретением, обслуживанием и транспортировкой военных объектов, материалов и персонала. Хотя до этого некоторые авторы заговорили о переходе с одной стоимости на другую, например, стоимости доставки с расходами на складские запасы, и обсуждали преимущества для компании получения нужных товаров в нужном месте в нужное время. [...] Физическое распределение начинает проявляться как пространство для изучения и практики, которое представляет собой координацию более чем одной физической активности, связанной с поставкой продукта на рынок. LaLonde и Dawson (LaLonde и Dawson, 1969) проследили первоначальную историю. и [...] Fred Clark 1922 определил природу физического распределения и показал, чем оно отличается от спроса на создание характера маркетинга. Маркетинг как дисциплина вызывал интерес в то время, и ученые, которые рассматривают распространение как основной вид деятельности в комплексе маркетинга, однако, похоже, определяют больше с точки зрения операционной деятельности, чем физических каналов распространения. Paul Converse (Converse, 1954), профессор маркетинга, сказал в 1954 году, что компании уделяют гораздо больше внимания покупке и продаже, чем физическому распространению. (BALLOU, 2006, с. 1)

Логистическая наука эволюционировала от этой необходимости рациональной

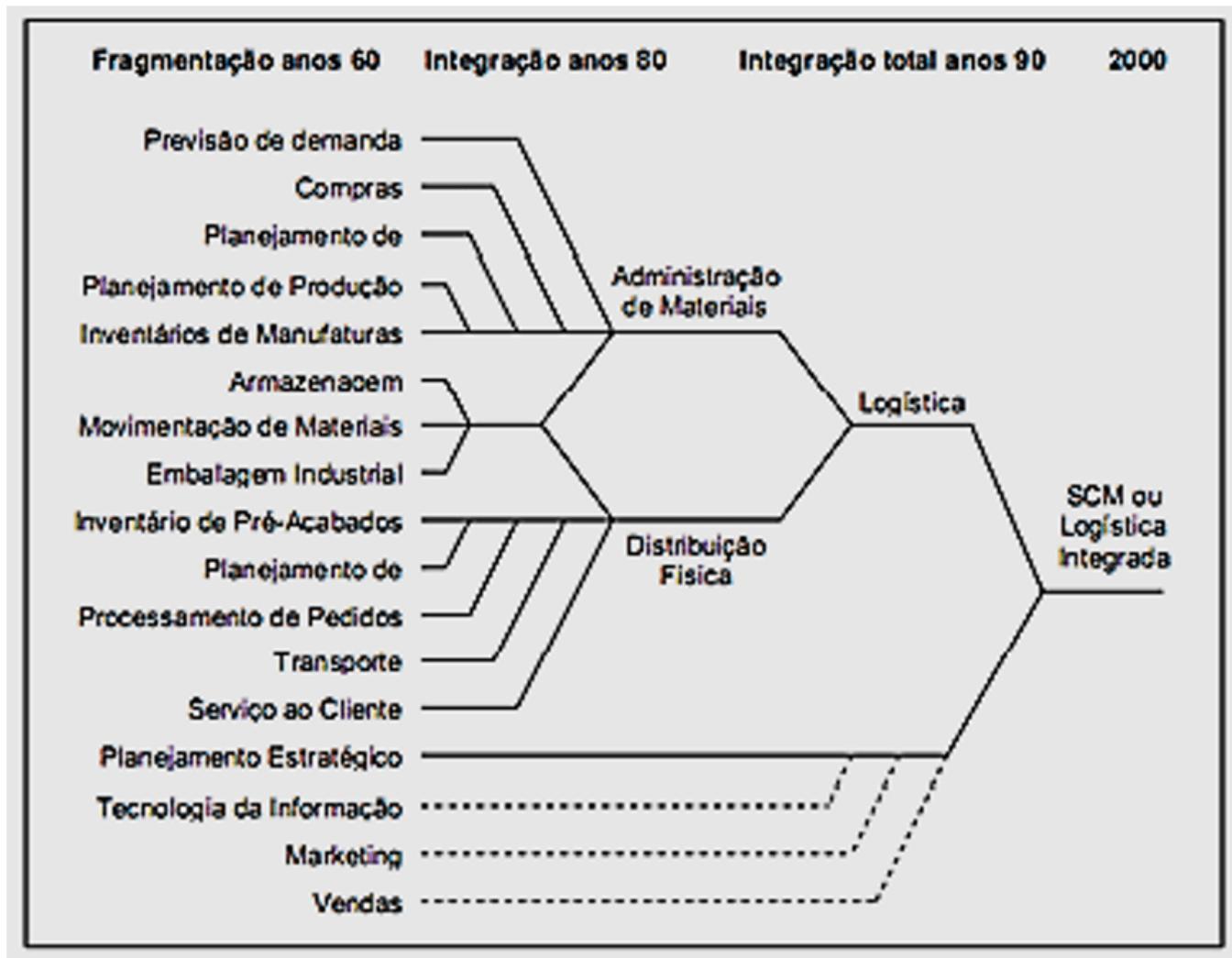
Как добиться снижения затрат за счет складирования и распределения: логистический подход

организации. Эта эволюция произошла, в соответствии с Ballou:

Изучение и практика физического и логистического распределения появились в 1960-х и 1970-х годах. [...] Стоимость логистики в США составляла 15 процентов валового национального продукта (Heskett et al., 1973). [...] Например, в Соединенном Королевстве на них приходилось 16 процентов продаж (Murphy, 1972), в Японии они составляли 26,5 процента продаж (Kobayashi, 1973), в Австралии они составляли 14,1 процента продаж (Stephenson, 1975), а в 1991 году в Китае они составляли 24 процента ВВП (Wang, 2006). [...] Признание этих высоких затрат побудило [Drucker] объявить физическое распространение одной из «самых, к сожалению, пренебрегаемых и наиболее многообещающих сфер американского бизнеса» (DRUCKER, 1962). (BALLOU, 2006, с. 1)

Воспользовавшись ретроспективой, расположенной в диссертации Rondado (2007), мы иллюстрируем эволюцию логистики:

Рисунок 1 – Эволюция логистической системы



Источник: Rondado (2007, стр. 30)

БИЗНЕС-ЛОГИСТИКА

Бизнес-логистика – это новая область, касающаяся «изучения интегрированного управления в традиционных областях финансов, маркетинга и производства» (BALLOU, 2004, р. 26), как отмечает Ballou:

[...] логистическая деятельность в течение многих лет осуществлялась частными лицами. Компании также постоянно участвовали в деятельности

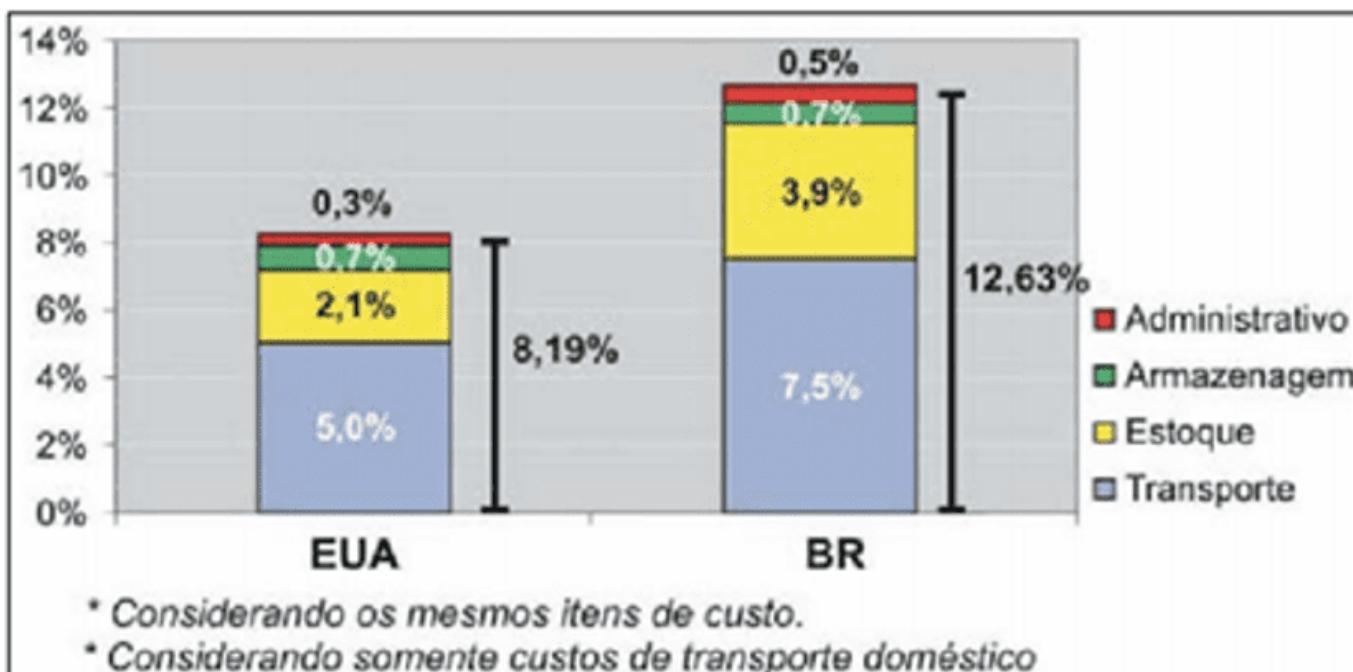
по хранению перемещений (транспортный запас). Затем новинка вытекает из концепции скоординированного управления взаимосвязанными видами деятельности, заменяющей историческую практику управления ими отдельно, и из концепции, что логистика повышает ценность продуктов и услуг, необходимых для удовлетворения потребляемых и увеличения продаж. (BALLOU, 2004, стр. 26)

Бизнес-логистика дает ценность клиентам и поставщикам, а также всем, кто проявляет интерес к компании. Проявляется во времени и пространстве или месте. Ballou говорит, что «продукты и услуги не имеют ценности, если они не находятся в руках клиентов, когда (время) и где (место)» (BALLOU, 2004, стр. 23), что является стратегической частью, как заявил Ballou:

Когда руководство признает, что логистика/CS влияет на значительную часть затрат компании и что в результате решений, принятых в отношении процедур цепочки поставок, обеспечивается различный уровень обслуживания клиентов, это является условием эффективного проникновения на новые рынки, увеличения ее доли на рынке и увеличения прибыли. (BALLOU, 2004, стр. 36)

Доказательство этого приведено в таблице ниже, в которой он сравнил стоимость логистики в Бразилии с стоимостью США, и Бразилия имеет более высокую стоимость:

Рисунок 2 – Цепочка поставок



Источник: Lima apud Rondado (2007, стр. 30)

При проверке логистических затрат в США необходимо предоставить таблицу, содержащуюся в Bowersox; Closs и Cooper (2002, с. 46):

Таблица 1 – Цепочка поставок

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

Источник: Bowersox; Closs и Cooper(2002, стр. 46)

ЛОГИСТИКА НА ПРАКТИКЕ

Очень дидактическое объяснение Costa обобщает возможности выполнения логистики:

Для сбора, хранения и распределения товаров транспортная компания может использовать собственные средства, заключить договор на услуги сторонних компаний, сотрудничать с другими транспортными компаниями или объединить все эти альтернативы. Для оценки альтернатив в отношении адекватности целей обеспечения экономической рентабельности компании и качества предоставляемых клиентам услуг следует учитывать не менее четырех переменных: уровень качества услуг, предназначенных для

хранения, расположение операционных единиц (UOs), транспортные маршруты и объемы перевозок в UO и между UOs. Эти переменные взаимозависимы, поэтому оценка альтернатив является сложной проблемой. (COSTA et al, 2008, стр. 1)

Уровень качества, расположение агрегатов, маршруты и объем нагрузок являются взаимозависимыми и важными переменными в эффективности, эффективности и эффективности хранения и распределения. В этом смысле Баллу сообщает:

Оглядываясь назад, назад, которые играют решающую роль в определении основы для физического распределения было исследование, проведенное Lewis et al. (Lewis et al., 1956). В этом исследовании для авиационной промышленности было исследовано, как она могла бы лучше конкурировать в перевозке грузов, когда расходы были значительно выше, чем другие виды транспорта. В исследовании отмечалось, что необходимо отображать навигацию с точки зрения общей стоимости, а не только стоимости перевозки. То есть, хотя стоимость авиаперевозок может быть высокой, воздушные грузы, быстрее и надежнее, обслуживание может привести к снижению стоимости запасов на обоих концах распределения. (BALLOU, 2006, стр. 1)

Рынок аутсорсинговой логистики в 2000 году оценивался примерно в 56,4 млрд долларов США (BOWERSOX; CLOSS и COOPER, 2002, стр. 29).

Логистика может быть кратко представлена в соответствии с Bowersox; Closs и Cooper (2002, стр. 40-41):

Логистика - это процесс, который соединяет цепочки поставок в интегрированные операции. Затраты на логистику являются соответствующими расходами практически на всех предприятиях. Логистическое обслуживание измеряется с точки зрения доступности, эксплуатационных характеристик и надежности услуг. (BALLOU, 2006, стр. 1)

ГЛАВА II – УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК (CS)

Важно концептуализировать «цепочку поставок», для этого мы используем учение Ballou, который утверждает, что цепочка поставок:

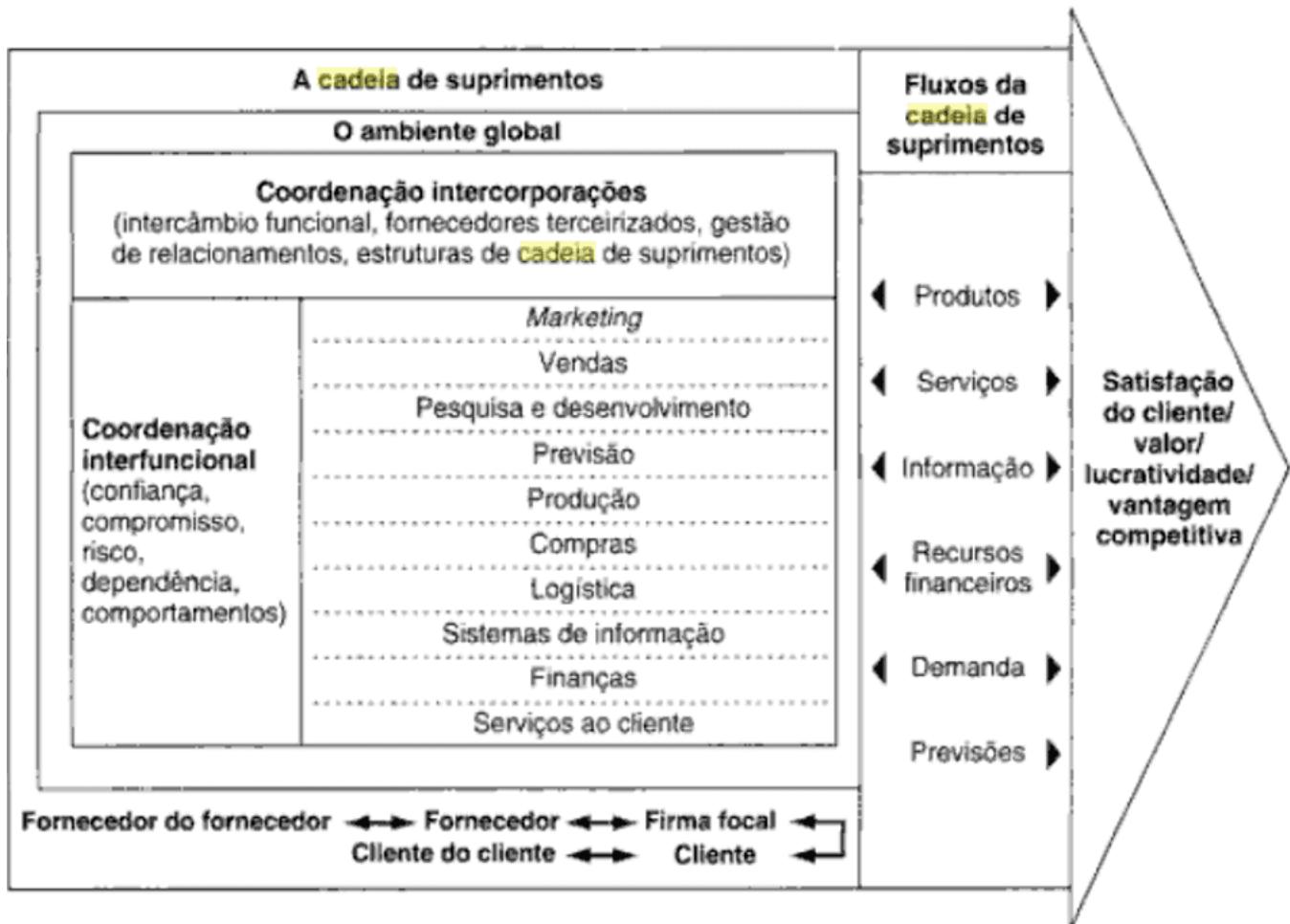
это набор функциональных действий (транспортировка, управление запасами и т. д.), которые многократно повторяются по каналу, посредством которого сырье превращается в готовую продукцию, повышающую ценность для потребителя (BALLOU, 2004, р. 29)

Набор функциональных и повторяемых действий демонстрирует необходимость установления стандарта. Тем не менее, по словам Ballou, логистика является частью «процесса цепочки поставок, а не всего процесса» (2004, стр. 27). Таким образом, мы должны определить процесс цепочки поставок, также называемый управлением цепочкой поставок:

Управление цепочкой поставок (GCS, или SCM, от английского *supply chain management*) – это более недавний термин, который отражает суть интегрированной логистики и даже превосходит ее. Управление цепочкой поставок подчеркивает логистические взаимодействия, которые происходят между функциями маркетинга, логистики и производства внутри компании, а также те же взаимодействия между компаниями, юридически разделенными в рамках канала потока продукции. Возможности для повышения затрат или услуг для потребителей реализуются за счет координации и сотрудничества между участниками этого канала в точках, где некоторые важные действия в цепочке поставок могут не находиться под прямым контролем экспертов по логистике. (BALLOU, 2004, с. 27)

Следующая схема цепочки поставок применяется к любой организации:

Рисунок 3 – Цепочка поставок

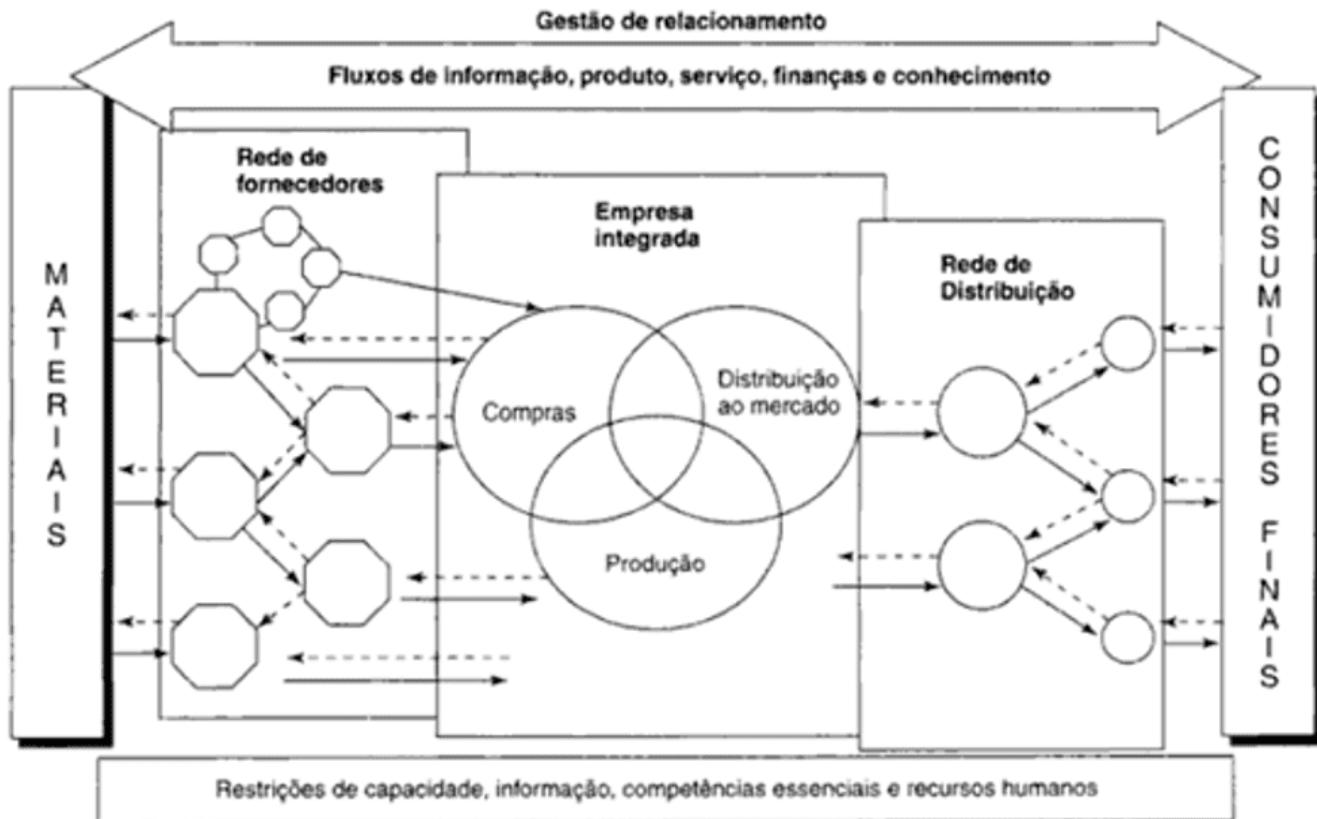


Источник: Mentzer et al apud Ballou (2004, стр. 27)

ГЛАВА III – СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ В СС

Общая модель цепочки поставок, расположенная в Bowersox; Closs и Cooper (2002, стр. 23) предвидит переход от традиционных механизмов независимого ведения бизнеса к управлеченческой координации, «чтобы усилить влияние на рынок, общую эффективность, постоянные улучшения и конкурентоспособность». По словам авторов, идея проста, как показано на рисунке ниже:

Рисунок 4 – Упрощенная схема цепочки поставок



Источник: Bowersox; Closs и Cooper (2002, стр. 23).

В цепочке поставок есть один элемент, который имеет значение, это информационные технологии. Для Bowersox; Closs и Cooper (2002):

Наиболее важным элементом, позволяющим осуществлять управление цепочками поставок, являются информационные технологии. Кроме того, быстрое появление механизмов цепочки поставок обусловлено четырьмя связанными с этим силами: (1) комплексное управление; (2) отзывчивость; (3) финансовая изощренность; (4) глобализация. (BOWERSOX; CLOSS и COOPER, 2002, стр. 24)

Bowersox; Closs и Cooper (2002, стр. 27) представляет важные парадигмы в управлении цепочками поставок:

- Парадигма обмена информацией – связана с сотрудничеством в области обмена информацией. Это коллективная работа;
- Парадигма специализации процесса – устранение непродуктивных задач, проектирование всех процессов в цепочке поставок с целью определения ответственности и финансирования.

Преимущества комплексного управления, по словам Bowersox; Closs и Cooper (2002, стр. 30) произвел революцию в цепочке поставок, и бизнес-модель, основанная на ответах, показывает прибыль по *timing*:

Бизнес-модель, основанная на ответных мерах, направлена на снижение или устранение доверия к прогнозированию путем совместного планирования и быстрого обмена информацией между участниками цепочки поставок. Например, администраторы могут обмениваться информацией, чтобы улучшить прогнозы или даже устранить прогнозы в попытке уменьшить раннее распоряжение запасами. (BOWERSOX; CLOSS и COOPER, 2002, стр. 30)

В бизнес-модели, основанной на ответе, цикл подчиняется продаже, за которой следует закупка комплектующих и материалов, производство, доставка. В этом смысле это действительно просто (BOWERSOX; CLOSS и COOPER, 2002, стр. 30).

Финансовые преимущества модели, основанной на ответах, неоспоримы. «Прямая и быстрая доставка означает меньше запасов и меньшую потребность в распределительных ресурсах». (BOWERSOX; CLOSS и COOPER, 2002, стр. 34).

Аспекты, которые придают модели финансовую сложность, – это «преобразование наличных денег в наличные (*cash to cash*), минимизация продолжительности пребывания и оборачиваемости наличных денег» (BOWERSOX; CLOSS и COOPER, 2002, стр. 34).

Однако существует озабоченность антимонопольного законодательства в отношении возможности «комерческого сотрудничества между крупными корпорациями, [которые] может стать невыгодным для потребителей и других менее влиятельных коммерческих организаций». Еще одна проблема связана с потребительской ценностью. (BOWERSOX; CLOSS и COOPER, 2002, стр. 40-41).

Важность управления цепочками поставок с финансовой точки зрения, по словам Ribeiro; Coscarelli; Ladeira (2008, стр. 5)

Значение, созданное за счет снижения стоимости финансирования товаров по всей цепочке поставок, считается более репрезентативным, чем любое сокращение расходов, связанных с их транспортировкой или хранением. В смысле Lugli (2006), через SCF компании могли разумно получить это стратегическое преимущество, управляя своими денежными потоками в интересах своих поставщиков, а не в ущерб им. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, стр. 5)

Для контроля и перемещения необходима хорошая логистическая информационная система, поскольку она функционирует как «звенья, которые объединяют логистические операции в интегрированный процесс, объединяя аппаратное и программное обеспечение для измерения, контроля и управления логистическими операциями», с учетом того, что операции требуют размещать внутри и вдоль цепочки поставок с использованием оборудования, включая компьютеры, устройства хранения данных, инструменты ввода и вывода, принтеры штрих-кодов, оптические считыватели, GPS, среди прочего, в дополнение к программному обеспечению, которое включает системы и приложения или программы, используемые в логистике . (NAZÁRIO, 2008 г., стр. 2)

Информационные системы логистики имеют четыре различных функциональных уровня: транзакционная система, контроль управления, поддержка принятия решений и стратегическое планирование. Пирамидальный формат, представленный на рисунке 1, свидетельствует о том, что внедрение надежной транзакционной системы является основой, которая поддерживает улучшение остальных трех уровней. (NAZÁRIO, 2008, стр. 2)

Информационная система является основой для планирования и координации логистики, называемой транзакционной системой, системная информация предоставляется другим областям, таким как маркетинг, финансы и т. д. «Транзакционная система характеризуется формализованными правилами,

межфункциональными коммуникациями, большим объемом транзакций и операционным упором на повседневную деятельность». (NAZÁRIO, 2008 г., стр. 3)

Акцент на эффективности информационной системы связан с сочетанием структурированных процессов и большого объема транзакций. Таким образом, происходит транзакционный процесс, который составляет основу логистики: цикл заказа. Все действия и события, относящиеся к циклу, должны быть обработаны: «ввод заказа, проверка кредитоспособности, распределение запасов, выдача нот, отгрузка, транспортировка и прибытие продукта клиенту». (NAZÁRIO, 2008 г., стр. 3)

Информация обо всех событиях в цикле должна быть легкодоступной, учитывая, что статус заказа является фундаментальным критерием для качества обслуживания клиентов. Если отсутствует интеграция между логистическими операциями, он будет сосредоточен на проблеме, «обычно обнаруживаемой в транзакционных системах, которые не входят в интегрированную систему управления» [...], и может возникать тремя способами: «Между логистическими операциями, выполняемыми в рамках Компания; Между объектами компании; Между компанией и другими участниками цепочки поставок или поставщиками логистических услуг ». Для измерения показателей используются данные о финансах, производительности, качестве и услугах (NAZÁRIO, 2008, стр. 3).

Системы являются основой успеха логистических операций, по словам Nazário (2008):

Она является основой для логистических операций и источником для планирования и координации деятельности. С помощью транзакционной системы логистическая информация совместно с другими областями компании, такими как: маркетинг, финансы и другие. Транзакционная система характеризуется формализованными правилами, межфункциональной связью, большим объемом сделок и оперативным фокусом на изо дня в день деятельности. Сочетание структурированных процессов и большого объема сделок повышает акцент на эффективность информационной системы. Из него происходит основной логистический транзакционный процесс: цикл заказов. При этом все действия и события, относящиеся к этому циклу, должны быть обработаны: запись заказа,

проверка кредитоспособности, распределение запасов, выдача нот, доставка, доставка и прибытие продукта клиенту. Информация о таких мероприятиях/событиях должна быть легкодоступной, поскольку статус заказа становится все более необходимым вопросом для хорошего обслуживания клиентов. (NAZÁRIO, 2008, стр. 4)

Интеграция между логистическими операциями необходима, и ее отсутствие вызывает проблему, которая обычно встречается в транзакционных системах и может возникать в трех случаях: « Между объектами компании; Между компанией и другими участниками цепочки поставок или поставщиками логистических услуг ». Этот уровень позволяет использовать информацию, доступную в транзакционной системе, для управления логистической деятельностью. Измерение эффективности включает показатели: финансовые, продуктивность, качество и обслуживание клиентов. (NAZÁRIO, 2008 г., стр. 4)

В стратегическом планировании информация, по словам Nazário,

поддержка разработки и совершенствования логистической стратегии. Часто принимаемые решения являются продолжением уровня поддержки принятия решений, хотя они являются более абстрактными, менее структурированными и ориентированы на долгосрочную перспективу. В качестве примера можно привести решения, основанные на результатах моделей расположения объектов и анализе реакции клиентов на улучшение сервиса. (NAZÁRIO, 2008, стр. 5)

Компании работали с рядом программ и систем, система, направленная на интеграцию других систем, приходит к решению старых проблем информационной интеграции в компаниях: «Кроме того, внедрение системы ERP позволяет компаниям проводить обзор в своих процессах, исключая деятельность, которая не добавляет ценности». (NAZÁRIO, 2008, стр. 4)

Чтобы иметь базу затрат на развертывание системы ERP, которая подводит итог гигантским суммам, обратите внимание на следующее:

Затраты на приобретение и внедрение этих пакетов обычно варьируются от 400 тысяч до R\$20 миллионов. Эти значения зависят в основном от размера компании (количество пользователей и объектов) и ее работы (модули, выбранные из системы). В целом, по оценкам, на каждый R\$1, потраченный на приобретение лицензии, R\$2 тратятся на консультационные услуги и от R\$0,5 до R\$1,5 на оборудование. Некоторые из основных компаний, поставляющих этот тип программного обеспечения в мире, уже находятся в Бразилии. SAP, помимо мирового лидерства на этом рынке, как мы видим на рисунке 2, также занимает эту позицию в Бразилии с 38% продаж лицензий на программное обеспечение, с другой стороны, Datasul имеет наибольшее количество клиентов с 23% продаж. рынок. (NAZÁRIO, 2008 г., стр. 5)

Что касается ценностей, внедрение ERP-систем для компаний приносит прибыль, и это произошло благодаря стимулированию ошибки тысячелетия. В обзоре, проведенном AMR1 (американская исследовательская компания в области приложений для управления бизнесом), было подсчитано, что «этот рынок вырастет с глобального оборота в 14,8 миллиардов долларов США, полученного в 1998 году, до 42 миллиардов долларов США в 2002 году». (NAZÁRIO, 2008 г., стр.7)

ГЛАВА IV – ИССЛЕДОВАНИЯ

United Parcel Service[3] (UPS) начала свою деятельность в 1907 году в США с целью быть мессенджером. UPS сегодня является компанией стоимостью \$49,7 млрд с акцентом на мировую торговлю. Считается крупнейшей компанией по доставке посылок и ведущим мировым поставщиком специализированных транспортных и логистических услуг. Его деятельность включает контроль за потоком товаров, средств и информации в более чем 200 странах и территориях по всему миру. UPS управляет движением товаров и всей информацией и ценностями, которые следуют в этих товарах.

По словам Rondado, «работа с пакетами является основным источником дохода для компании», которая принесла в 2006 году около 80% выручки UPS, достигнув показателя в 47,5 миллиардов долларов. В парке UPS более 60 тысяч авторизованных

Как добиться снижения затрат за счет складирования и распределения: логистический подход

сервисных станций, сотни автомобилей и самолетов. UPS *supply chain solutions* (UPS-SCS) имеет склады в 120 странах мира. (RONDADO, 2007, с. 124).

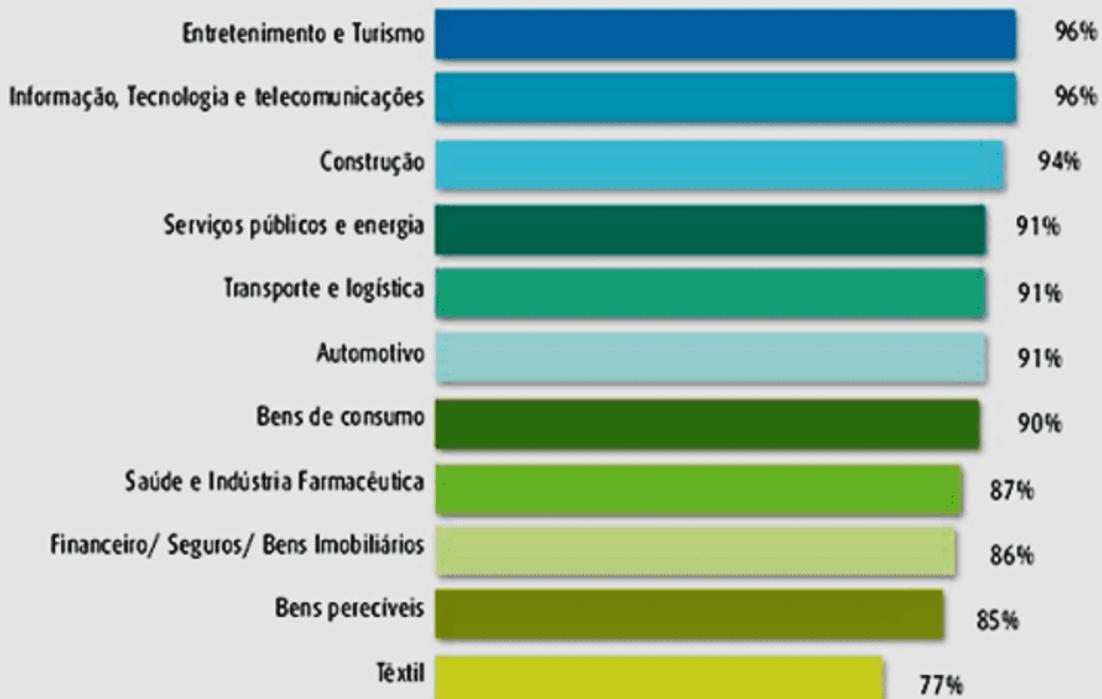
UPS-SCS имеет «международные грузовые перевозки, логистику и дистрибуцию, таможенные услуги, проектирование и планирование цепочки поставок, срочную отгрузку товаров и технический ремонт оборудования и запчастей» (RONDADO, 2007, стр. 124)

UPS с 2002 года приобрела компании в Латинской Америке, такие как компания Fritz, которая гарантировала присутствие UPS в Южной Америке. «Благодаря спектру услуг, которые были предложены Fritz и включены в UPS, [которые] используются в перевозках всех типов. режимов хранения, управления материалами и распределения ». (RONDADO, 2007, стр.127)

В этом включении, мы подчеркиваем, сбор, хранение и управление продукцией, зазоры и грузовые перевозки, UPS значительно увеличила свои показатели, было впечатляющее расширение UPS. (RONDADO, 2007, стр. 127)

С отличными перспективами роста, оцененными в 2006 году, помимо вертикального роста с точки зрения операций, UPS растет и с точки зрения охваченных сегментов. UPS прогнозирует свое расширение в секторах экономики, «деталь заключается в том, что транспорт и логистика занимают пятое место» (RONDADO, 2007, стр. 129):

Рисунок 5 – Прогноз роста UPS



Источник: UPS apud Rondado (2007, стр. 30)

Следует отметить, что в 2004 году через своего президента UPS говорила так:

[...] На конференции Third Part Logistics-3PL Summit USA 2004 года в Чикаго президент United Parcel Service of America (UPS) Mike Eskew заявил, что мир коммерции находится на переломном этапе, когда некоторые правила и концепции устареют. В понимании Eskew появление глобальных клиентов будет характеризовать новый сценарий, в котором компании должны будут разработать инновационные способы получения стратегических преимуществ (SHISTER, 2004), и часть этих усилий будет зависеть от большей согласованности решений, касающихся физических и материальных ценностей. финансовое влияние логистических потоков либо в контексте интегрированной логистики, либо в контексте SCM. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, стр. 4)

ДЕЛО UPS

UPS имеет опыт работы с крупными компаниями. Bowersox; Closs и Cooper (2002, стр. 29) иллюстрируют работу UPS, которая хранит обувь и аксессуары Nike на своем складе, ежечасно обрабатывая заказы этой компании.

Уже в 1990 году компания Cisco смогла достичь 100% роста благодаря партнерству с UPS, по данным Bowersox; Closs и Cooper (2002):

Работая с UPS, Cisco получила контроль над распределением своей цепочки поставок, что позволило доставлять товары в определенное время по всей Европе от пяти до восьми дней через единую точку контакта. Благодаря тому, что система управления запасами Oracle подключена непосредственно к системе управления логистикой UPS, Cisco теперь отслеживает путь продукта к месту назначения в режиме реального времени. Дополнительная мера контроля позволяет вам перехватить, перенаправить или перенастроить заказы за короткое время. (BOWERSOX; CLOSS и COOPER, 2002, стр. 49)

United Parcel Service, Inc. – компания по доставке, работающая по всему миру. Штаб-квартира находится в Атланте, штат Джорджия, и обслуживает 1,8 6,1 миллиона клиентов и получателей каждый рабочий день. United Parcel Service стремится интегрировать эффективные транспортные и информационные процессы, чтобы лучше обслуживать своих клиентов и оставаться крупнейшей отраслью упаковки и доставки. Компания работает в трех сегментах: операции с национальными упаковками (США), международные перевозки и перевозки грузов. (BATSON et al, 2009, стр. 1)

В 2000 году UPS была названа журналом Fortune самым почитаемым в мире, действующим в области почты, упаковки и доставки товаров company. Подразделение информационных технологий UPS, которое в 1991 и 1997 годах было удостоено премии Smithsonian Computerworld, завоевало место среди 100 наиболее важных компаний 2000 года. (ROSS, 2001 год, стр. 5)

В то время она уже была признана самой передовой компанией в области физической

интеграции и онлайн-практики бизнеса, а топ-менеджеры описали, как UPS «предлагает общие решения для нужд клиентов глобальной коммерции». Многие награды, полученные UPS в 1999-2000 годах, были получены благодаря признанию способности UPS с точки зрения информационных технологий. (ROSS, 2001 год, стр. 5)

UPS имеет возможность выявлять новые возможности для бизнеса, в дополнение к улучшению своей основной деятельности, UPS считает, что Интернет предлагает новые возможности предоставлять глобальные торговые решения своим клиентам. UPS создала *E-Ventures*, дочернюю компанию UPS. *E-Ventures* был инкубатором, в котором идеи исследовали внутри страны или потенциальными партнерами по альянсу. В первые годы своей деятельности группа оценила более тридцати идей, и высшее руководство финансировало четыре из этих концепций в качестве новых бизнес-инициатив. Каждая из четырех компаний должна была быстро получить прибыль. (ROSS, 2001 год, стр. 5)

В 2000 году компания признала, что организации почти полностью сконцентрировались на *front-end* своих компаний и не смогли добиться этого. E-UPS Logistics завершает «закулисное» меню для услуг, которые должны были управляться логистикой как прекрасный процесс. В этом смысле заказ, размещенный на сайте веб-клиента в момент доставки заказа. Включает складирование, управление запасами, услуги транспортировки и доставки, управленические отчеты, управление возвратами, обслуживание клиентов и поддержку по телефону. (ROSS, 2001, с. 5)

Успех электронной логистики, руководство *no-break* решает, следует ли удвоить его в записи бизнес-единицы, такой как *Worldwide Logistics*, или продолжить работу в качестве отдельной дочерней компании. (ROSS, 2001, с. 5)

Управление ИТ для электронной коммерции от UPS означало инициативу, в которой они были построены на высоко централизованной и стандартизированной ИТ-инфраструктуре. Тиражированный центр обработки данных в Атланте с операциями из главного центра обработки данных в Mahwah. Чувствуя, что UPS не может оплатить времяостоя, Ken Lacy, ИТ-директор, решил ежедневно переключать операции между двумя центрами обработки данных, чтобы обеспечить бесперебойную работу в случае аварии. (ROSS, 2001, с. 5)

Централизация и стандартизация привели к высокой рентабельности и эффективным ИТ-операциям, которые долгое время были приоритетом UPS. Однако в середине 1990-х годов руководство хотело использовать свою инфраструктуру, чтобы сделать ее более гибкой и гибкой к клиенту. UPS определила различные способы использования своей инфраструктуры для создания ценности для своих клиентов. Например, информация о клиентах, информация о техническом обслуживании базы данных о каждом клиенте, привычки просмотра. (ROSS, 2001 год, стр. 5)

Клиент дает нам информацию, чтобы мы могли предоставить им источник и управление пунктом назначения. Если они выполняют различные перевозки груза, то это хорошо, но если они грузоходного аналогичных продуктов. (ROSS, 2001 год, стр. 5)

При этом очень хотелось минимизировать склады, свести к минимуму персонал на складах, сократить их запасы, чтобы можно было сделать это из одного-двух складов. Кроме того, ИТ-подразделение приступило к созданию более модульных приложений, которые могут быть использованы повторно. Это время разработки сократилось, так что приложения могут быть доставлены быстрее. (ROSS, 2001 год, стр. 5)

С Интернетом, отслеживание было первым приложением, и это было просто повторное использование основных кадров на основе *mainframe*. Был написан интерфейсный модуль, который первоначально использовался для обслуживания клиентов с интерфейсом мониторинга среды. (ROSS, 2001 год, стр. 5)

По мере того, как компания научилась использовать свою инфраструктуру, ИТ-подразделение нашло новые идеи для решения проблемы гибкости доставки заказов с помощью новых систем, которые быстро умножаются. Однако появление усугубили спрос на ИТ-ресурсы. (ROSS, 2001 год, стр. 6)

Несмотря на ежегодные инвестиции в ИТ в размере почти 1 миллиарда долларов, UPS не смогла ответить на все запросы на разработку системы, которые могли бы показать положительную рентабельность инвестиций. Руководство UPS отметило необходимость управления структурами, которые будут распределять ИТ-ресурсы для сохранения наиболее стратегических возможностей и стандартов инфраструктуры.

(ROSS, 2001, с. 6)

В 1985 году, когда UPS предлагала услугу доставки отдельных посылок по единой цене и приносила доход около 8 миллиардов долларов, ИТ-подразделение компании имело бюджет примерно в 50 миллионов долларов. Некоторые операционные подразделения компании создали собственные ИТ-команды для поддержки местных потребностей, поэтому общие расходы на ИТ составили около 75 миллионов долларов. К этому времени конкуренция заключалась в том, чтобы в первую очередь представить услуги отслеживания посылок, которые сильно зависели от обработки информации. Однако руководство UPS не было убеждено, что клиенты действительно заботятся о мониторинге, и поначалу они не хотели вкладывать средства в возможности мониторинга. По словам Barron (Forbes), «UPS раньше была грузовиком компании с технологиями. Теперь это технологическая компания с грузовиками ». (ROSS, 2001, с. 5)

Однако, когда Nelson Oz стал генеральным директором в 1986 году, это заставило компанию инвестировать значительные средства в информационные технологии и развивать способность не только контролировать, но пакеты, чтобы предложить более широкий спектр услуг. (ROSS, 2001 год, стр. 5)

Сегмент «Международный пакет» поставляет в 200 стран и территорий Сегмент международных пакетов обеспечивает доставку в 200 стран и территорий с предприятиями по всему миру, в том числе между государствами-членами. Цепочки поставок и грузовые операции специализируются на доставке товаров, логистике, а также решениях для бизнеса и услуг на международном уровне. Являясь девятой по величине авиакомпанией в мире, с парком наземных транспортных средств приблизительно 107 000 транспортных средств, покрывающих все жилые почтовые индексы в Соединенных Штатах. (BATSON et al, 2009, стр. 1)

В своем исследовании «Важность информационных систем для конкурентоспособности логистики» NAZÁRIO сообщает, что с помощью ERP (Enterprise Resource Planning) у компаний есть возможности для развития своего бизнеса. «Заказы клиентов и пополнение запасов, потребности в запасах, движение складов, транспортная документация и счета - [...] более распространенная информация и логистика».

(NAZÁRIO, 2008 г., стр. 1)

Не так давно вся информация была основана в основном на бумаге, которая была ненадежной и подверженной ошибкам. «Снижение стоимости технологии в сочетании с ее большей простотой использования позволяет руководителям иметь средства для более эффективного, действенного и быстрого сбора, хранения, передачи и обработки данных». (NAZÁRIO, 2008 г., стр. 1).

Примером стратегического позиционирования, основанного на информационных технологиях, являются компании экспресс-доставки. FedEx была первой, кто предложил услуги доставки на следующий день в 1973 году в Соединенных Штатах. В конце 1980-х, вложив большие средства в ИТ, она начала контролировать весь цикл заказов клиентов. Таким образом, он сможет полностью отслеживать заказ. В настоящее время его система обрабатывает 63 миллиона транзакций в день, что эквивалентно 3 миллионам доставленных пакетов. UPS, крупнейшая американская компания в этом сегменте, инвестировала 1,5 миллиарда долларов США в период с 1986 по 1991 год, чтобы достичь того же уровня, что и ее конкурент, в отношении предоставляемых услуг. (NAZÁRIO, 2008 г., стр. 1)

В институциональной презентации можно понять разнообразие продуктов, предлагаемых UPS:

Рисунок 6 – Технологические услуги UPS

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.



Источник: институциональный слайд UPS.

Хотя UPS увеличила долю на внутреннем рынке США из-за ухода DHL, условия экономической нестабильности по-прежнему перевешивают любое увеличение маржи и прибыли. Операции U. S. Domestic в последнее время пострадали из-за снижения общих объемов на 4,3% из-за более низких ставок, вызванных текущей экономической ситуацией. У международных операций не было такого же падения операционной маржи, но оно все же снизилось. Это произошло из-за снижения общего объема только на 1% г / г и роста на 1,6% в 4K08. Операции Supply Chain & Грузовые операции уменьшились 291 б.п. г / г. UPS хорошо сохранила свою рентабельность по кварталам, несмотря на то, что логистика зафиксировала падение выручки. (BATSON et al, 2009, стр. 1-2)

UPS продолжала расширять свои долгосрочные операции в течение последних двух лет в отношении транспортного / промышленного предприятия *Delivery Services*. В Соединенных Штатах UPS улучшила свои позиции из-за отсутствия DHL, одного из ее

основных конкурентов на внутреннем рынке грузовых отправлений. Однако прироста его позиции недостаточно для покрытия убытков в объеме, которые произошли из-за текущего экономического кризиса. По прогнозам UPS, 2009 год будет сложным из-за экономического спада и изменений в структуре упаковки, которые начались в 2008 году (BATSON et al, 2009, стр. 2)

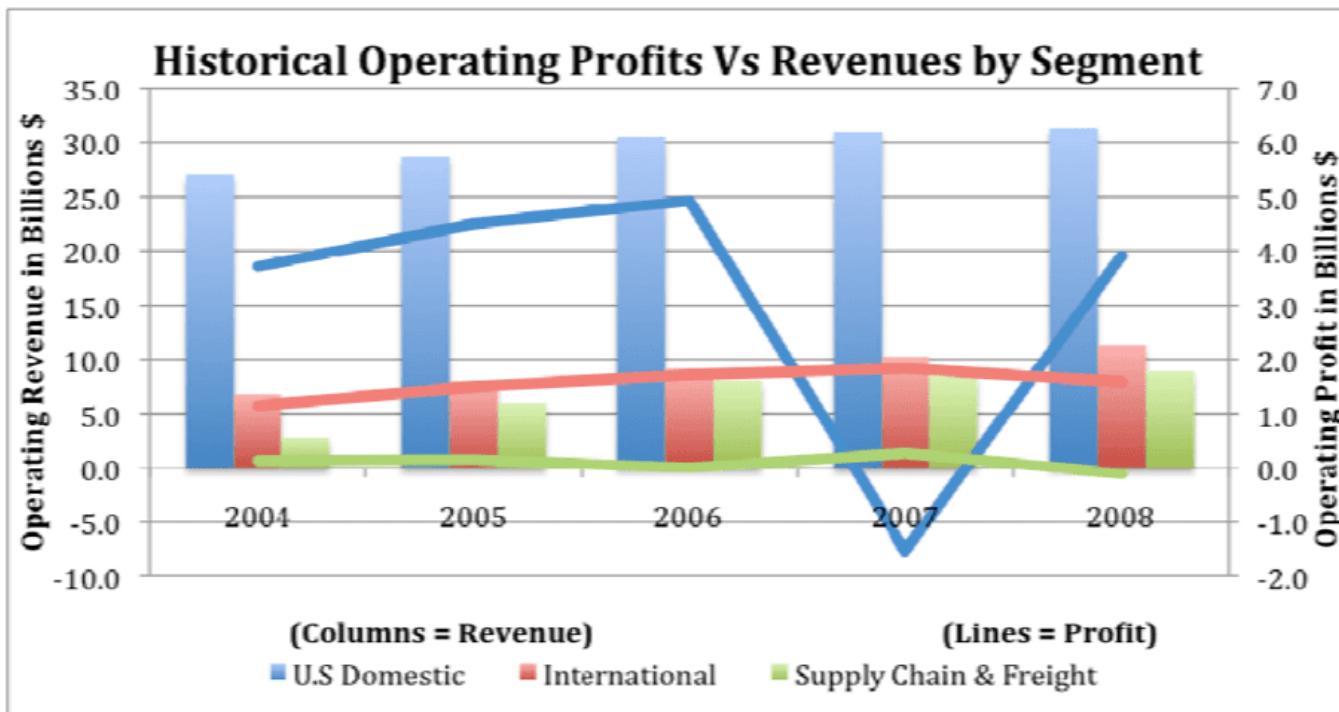
Мировой экономический рост, в конечном итоге, у UPS появится возможность извлечь выгоду из будущего. UPS будет продолжать расти по мере реформирования торговых барьеров и при очевидном росте потребительских рынков. В настоящее время UPS уделяет приоритетное внимание управлению запасами *just-in-time*, что позволяет им снизить эксплуатационные расходы и потенциально улучшить качество обслуживания. (BATSON et al, 2009, стр. 1-2)

Все более широкое использование Интернета для заказа товаров дало UPS прекрасную возможность представить свои эффективные транспортные услуги. Страхование рыночных рисков UPS подвержено рыночному риску изменения определенных цен *commodities*. Курсы обмена иностранной валюты, процентные ставки и цены на акции, при этом UPS снижает риски по страховому покрытию за счет использования контрактов, опционов и свопов. (BATSON et al, 2009, стр. 1-2)

Commodity Price Risk UPS подвержена изменениям цен на очищенное топливо. UPS применяет топливные сборы и опционные контракты для внутренних и международных перевозок, чтобы снизить неблагоприятную волатильность цен на топливо и энергию. Топливные надбавки основаны на данных Министерства энергетики США. Например, наличная цена галлона топливного керосина *jet* равнялась средней надбавке на топливо в 2008 году. из-за значительного роста цен на топливо в 2008 г. (BATSON et al, 2009, стр. 1-2)

Рисунок 7 – Историческая прибыль UPS

Operating Segment Past Performance



Когда затраты на топливо растут быстрее, чем ставка топливных сборов, это отрицательно сказывается на операционной прибыли. Опасные изменения обменных курсов иностранной валюты могут иметь пагубные последствия для UPS. Чтобы снизить вашу подверженность валютному риску, используйте опционы и форвардные контракты. Согласно *no-break* "10K, управляемая компания успешно хеджировала отрицательную вращающуюся валюту с 42 миллионов долларов в 2007 году до 241 миллиона долларов положительных в конце 2008 года. Процентная ставка риска сильно коррелирована с кривой процентной ставки. UPS корректирует фиксированные и плавающие процентные ставки в ответ на изменения на рынке. В прошлом AUPS выпускала большие суммы долга, по которым будут начисляться расходы, связанные с фиксированными и плавающими процентными ставками. UPS использует процентные ставки и процентные свопы для валютных операций (BATSON et al, 2009, p. 2)

CEO 's da *Comment on Recession* говорит, что

Мы можем оглянуться на 2008 и 2009 годы как на настоящую проверку на

выносливость и управленческие навыки, которые были нашим брендом более 100 лет. В какой-то момент рецессия закончится, и экономика улучшится. Многие компании не выживут. Появятся и другие, которые займут более конкурентные позиции. Но избранная группа выйдет более компактной, более целенаправленной и получит больше возможностей для конкуренции и роста ... и я уверен, что UPS будет одной из таких компаний. (DAVIS CHEFE EXECUTIVE OFFICER *apud* BATSON et al, 2009 г., стр. 1-3)

РЕЗУЛЬТАТЫ

Внутренние услуги UPS составляют 62% операционных доходов и упали только на 1% с 2007 года, в то время как международные услуги UPS выросли более быстрыми темпами до 22% в 2008 году. Один из ее крупнейших конкурентов, DHL, недавно прекратил свою деятельность в Соединенных Штатах. оставляя за собой разрыв в рыночной доле для UPS. United Parcel Service имеет долгую историю с высокой рентабельностью собственного капитала около 25%, несмотря на то, что результат для акционеров составляет около 4%. (BATSON et al, 2009, стр. 1)

У Глобальный UPS есть цифры и результаты:

Рисунок 8 – Обзор ИБП

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

Источник: институциональный слайд UPS.

Стратегия UPS заключается в увеличении доходов от внутренних услуг для своей клиентской базы за счет предоставления широкого и разнообразного ассортимента продукции. UPS также может контролировать расходы, эффективно изменяя сеть и увеличивая ограниченные расходы. (BATSON et al, 2009 г., стр. 3)

Что касается нестабильности операционной прибыли, то она увеличивалась до 2007 года, когда UPS испытала резкое падение, что привело к операционным убыткам в размере 1,531 миллиарда долларов. Во многом это произошло из-за вывода из фонда песо грузов на сумму 6,1 миллиарда долларов. (BATSON et al, 2009 г., стр. 3)

Международный пакет UPS связывает свой общий успех с его высоко ценится E.U.

отечественного бизнеса. Расширяя свои возможности для расширения на международные территории, UPS смогла воспользоваться возможностями роста. Рост в Азии был обусловлен главным образом глобальным спросом, который увеличил авиасообщение между Азией и Америкой в последние годы. (BATSON et al, 2009, стр. 3)

Европа - крупнейший клиент UPS за пределами Бразилии, на долю которого приходится 50% ее международных доходов. Сегмент *Supply Chain* предлагает проектирование цепочки поставок, распределение грузов, таможню, электронную почту и консультационные услуги. Стратегия роста компании заключается в увеличении числа клиентов, получающих выгоду от повторяющейся цепочки поставок. В 2008 году выручка выросла на 5,8% за счет увеличения объема международных и внутренних авиаперевозок. Выручка стабильно растет, но темпы роста снижаются. Операционная прибыль была очень нестабильной, с понижением. (BATSON et al, 2009 г., стр. 3)

Снижение капитальных затрат в 2008 году в основном связано с графиком поставки самолетов. Это стало результатом ее всемирной экспансии, а также нового строительства в Европе, Канаде и Китае. UPS также недавно открыла международный авиационный узел в Шанхае, Китай. Они также начали строительство нового внутриазиатского авиационного узла в Шэньчжэне, Китай. В 2009 году UPS планирует сократить капитальные затраты еще на 200 миллионов долларов, продолжает расширяться как компания, но до стабилизации экономики можно ожидать, что она продолжит свой рост в уменьшающейся категории. (BATSON et al, 2009 г., стр. 3)

Суммы дивидендов UPS свидетельствуют об удовлетворенности акционеров. Компания твердо верит в выкуп акций и выплату дивидендов наличными для увеличения акционерной стоимости. Приведенная ниже диаграмма отражает приверженность UPS выплате дивидендов все более высокие темпы. (BATSON et al, 2009, стр. 3)

Рисунок 9 – Историческая прибыль UPS

Increasing Shareholder Value



Dividends

Источник: Batson et al (2009, стр. 4)

В 2008 году UPS увеличила дивиденды на 35,4%, в результате чего выплаты составили \$2,219 млрд по сравнению с \$1,703 млрд, выплаченных в 2007 году. 11 февраля 2009 года UPS объявила о выплате первых дивидендов за 2009 год, которые составили \$45 на акцию. (BATSON et al, 2009, стр. 3)

Принята практика регулярной выплаты денежных дивидендов и выкупа акций UPS в течение последних нескольких лет все более крупными темпами. С огромным увеличением на 36% по сравнению с 2007 годом. В первом квартале 2008 года Совет директоров санкционировал увеличение доли выкупа до \$10 млрд. Стороны будут выкуплены в виде выкупа, покупки на открытом рынке или любых методов UPS, которые они сочтут необходимыми. Программа заканчивается, когда все уполномоченные стороны были спасены. (BATSON et al, 2009, стр. 3)

Рисунок 10 – Дополнительные услуги UPS

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.



Источник: Batson et al (2009, стр. 4)

На рисунке 11 показана диверсификация продуктов, которые увеличивают прибыль компании. Таким образом, инвесторы могут ожидать выкупа в будущем в следующие несколько лет, что подтверждает, что он продолжает увеличивать акционерный капитал. В первом квартале 2009 года средний дневной объем продаж снизился на 3,9% г / г, а общая выручка упала на 14,2% г / г. Это не удивительно, поскольку многие аналитики ожидали, что выручка компании упадет в этом году. из-за простоев в мировой экономике. Разводненная прибыль на акцию также резко упала до 54%. Что более позитивно, UPS сохранила лидерство в отрасли с небольшой маржой за упаковку и увеличила свою долю на внутреннем и международном рынках. (BATSON et al, 2009 г., стр. 3)

Как добиться снижения затрат за счет складирования и распределения: логистический подход

UPS поддерживает сильный баланс, закончившийся в 2009 году с 4,3 миллиарда наличными и другими оборотными ценными бумагами. UPS также создала \$1,9 млрд свободного денежного потока, дивиденды в размере \$449 млн и \$113 млн, приобретенные из обыкновенных акций. Оценка для нашего анализа оценки мы достигли внутренней цене \$ 3,48. (BATSON et al, 2009, стр. 3)

Сегмент международных UPS пострадал из-за снижения курса доллара, а также экономического кризиса в Европе. Макроэкономические тенденции продолжают ухудшать чистую прибыль UPS во втором квартале 2009 года, оказывая давление на рентабельность. В 2010 г. UPS может восстановить рентабельность и увеличить свою прибыльность. (BATSON et al, 2009 г., стр. 3)

UPS также имеет преимущества отъезда DHL и качество логистических и распределительных услуг: (BATSON et al, 2009, стр. 3)

Рисунок 11 – Услуги UPSb CS

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



Источник: институциональные слайды UPS

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа привела к углублению заданного вопроса «как добиться снижения затрат за счет хранения и распределения, с точки зрения логистики?», показав, что многие теоретики показали, что наиболее продуктивный путь также самый простой: внимание к запросу клиента.

Компании, которые намерены утвердиться в сложной области логистики, должны понимать все звенья в цепочке поставок, имея в качестве ценности приверженность

качественному результату.

Инструменты администрации выполняют роль поиска оптимального результата, рациональности ресурсов и доходности, создания принципиальной важности знаний этих инструментов. Подчеркивается, что система ERP интегрирует наборы систем и выступает против необходимости компаний с полным видением бизнеса.

Было видно, что можно добиться сокращения расходов за счет хранения и распределения, через пример UPS, который в партнерстве со своей дочерней компанией *Supply Chain Solutions* достиг международного уровня передового опыта в этой области, продемонстрированного в этой работе.

Интегрированное управление цепочками поставок позволяет достичь уровня совершенства, достигнутого UPS, при этом результаты выше, чем ожидалось, уделяя особое внимание каждому из этапов управления: хранению и распространению продукции.

При сокращении расходов в цепочке поставок необходима бизнес-модель, основанная на реагировании с финансовой изощренностью, требуемой передовой практикой, а также на полном управлении и видении цикла цепочки поставок, что повышает гибкость и эффективность.

Успешное исследование компании *United Parcel Service of America* (UPS) продемонстрировало такую возможность, результаты с точки зрения прибыли говорят сами за себя.

Предложение ряда услуг, от ядра бизнеса UPS до услуг, которые включают консультации, интегрированные информационные системы, основанные на самой ERP, среди других продуктов из самых разных отраслей, обеспечивают устойчивость бизнеса, даже защищая его от возникновения глобальных кризисов.

Все эти альтернативы продуктам и услугам сделали UPS тем, чем она является сегодня, гигантом в области логистики, который делает качественную работу, оценивая свое внимание, которое является клиентом.

UPS представляет значительный доход, гарантируя своим акционерам продукт, который они ожидают, независимо от мирового сценария, так как это консолидированная компания.

Наконец, бразильским компаниям, работающим в логистической отрасли, остается искать управление хранением и дистрибуцией с использованием современных интеграционных инструментов, таких как системы ERP, с целью их реальной вставки на международный рынок, который имеет привлекательные цифры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

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.

ПРИЛОЖЕНИЕ – ССЫЛКА НА СНОУКУ

3. Бесплатный перевод истории UPS на сайте компании:
<http://www.ups.com/content/corp/about/index.html>

^[1] Выпускной в области делового администрирования.

^[2] Консультантом. Кандидат наук в области образования.

Представлено: Март 2021.

Утверждено: апрель 2021 года.