

Лекция 13. Управление логистическими бизнес-процессами как способ уменьшения интенсивности межфункциональных конфликтов

Цель лекции – описать управление логистическими бизнес-процессами как способ уменьшения интенсивности межфункциональных конфликтов.

Основные термины -логистические бизнес-процессы, межфункциональные конфликты.

Вопросы

1. Бизнес-процессы в логистике
2. Управление бизнес-процессами в логистике

1. Бизнес-процессы в логистике

Бизнес-система, независимо от своего вида - это совокупность бизнес-процессов, связанных одной конечной целью - сбыт продукции и получение прибыли. Под продукцией понимаются как товары, услуги, так и документы, информация. Бизнес-процесс - это определенные внутренние и зависимые друг от друга функциональные действия.

Различают следующие виды бизнес-процессов:

- процесс сбыта продукта (тип горизонтальный), приносящий прибыль бизнес-системе;
- процесс планирования, а также управления (тип вертикальный), который обеспечивает получение дохода от реализации горизонтальных бизнес-процессов сбыта продукта;
- ресурсные процессы (тип вертикальный) - они обеспечивают доставку, а также складирование продукции непосредственно в точке выполнения действий;
- процесс преобразования (тип вертикальный) - дополнительный (вспомогательный) процесс, который необходим для изменения уже существующих технологий.

Бизнес-процессы и логистика

В число бизнес-процессов логистики входят:

- планирование движения продукта (составная часть процесса планирования и управления);
- доставка продукта от производителя или поставщика (составная часть ресурсного процесса);
- ведение складского учета полученного груза (составная часть ресурсного процесса);
- доставка товара в магазины (составная часть процесса сбыта продукции);
- контроль за движением товарных потоков (составная часть процесса планирования и управления).

В рамках перечисленных бизнес-процессов служба логистики выполняет такие функций, как:

- согласование даты получения и отправки партий товара;
- анализ данных по имеющемуся транспорту;
- определение наилучшего маршрута доставки;
- расчет основных показателей транспортных расходов;
- разработка карты маршрутов следования транспорта;
- составление плана систем доставки партий продукции;
- прием, а также хранение груза на складе;
- отгрузка товара со склада;
- сообщение получателю информации о времени прибытия транспорта с грузом;
- фиксация заявок, поступающих от магазинов;
- перевод товара из статуса резерва в экспедицию;
- проставка отметки в накладных;
- учет возвращаемых товаров;

- постоянный мониторинг маршрута движения продукции;
- контроль над процессами оприходования, отправки и возврата товара.

От правильно организованной логистики зависит многое, начиная от своевременной подачи сырья на производство, отгрузки готового продукта, и заканчивая доведением до конечного потребителя товара в нужное время и с наименьшей себестоимостью.

2. Управление бизнес-процессами в логистике

Цель любого бизнеса — извлечение прибыли, путем создания какой-либо ценности для рынка.

Создание ценности

Основной процесс компании, начинающийся с разработки продукта, его продвижения на рынок и заканчивающийся поддержкой и сервисным обслуживанием, направлен на создание ценности для клиента.

Минимизация «жертвы» происходит за счет грамотного процессного управления и соответствия полученной ценности ожиданиям клиента. Следовательно, чем меньше ресурсов расходует клиент — тем больше эффективность работы компании.



С точки зрения такого подхода, управление цепочкой поставок (закупкой материалов, производством, сетью распределения готовой продукции) — не просто перемещение груза от точки А к точке Б, это важная составляющая *Customer value*. В основе грамотной логистики — синхронная работа всех звеньев цепочки, а также умение руководства создать и донести ценность продукта до конечного потребителя. Достижение же максимальной эффективности и конкурентного преимущества на рынке зависит от наличия у бизнеса необходимого количества ресурсов, постоянного развития процессов и возможностей компании.



Управление цепочкой поставок

Возможности

Почему у двух предприятий, одинаковых в плане ресурсов и процессов, конечный продукт может кардинально отличаться? Все дело в Возможностях — способностях некоторых компаний делать что-то лучше, выделяться на рынке среди конкурентов. Их наличие оказывает сильное влияние на все процессы управления, в том числе и на организацию логистики.

Как правило, в цепочках поставок и создании ценности выделяют следующие Возможности:

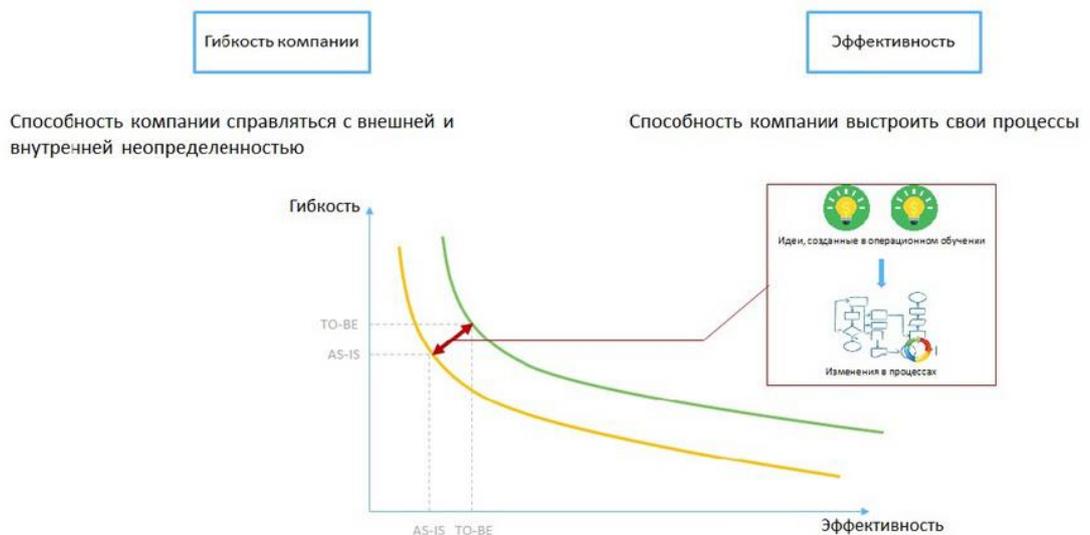
- **Умение создавать продукты, нужные потребителю.** Способность специалистов компании производить товар с уникальными характеристиками, чутко «слышать» рынок и быстро адаптироваться его изменениям.

В разработке новых продуктов (концепции, цикла производства, пилотной партии) выделяют два подхода — традиционный и гибкий (или нетрадиционный). Основным показателем обоих является количество идей и прототипов. Отличия же подходов заключаются во времени и способе прохождения шести стадий разработки: генерации концепта, дизайна, прототипирования, производства, продвижения (маркетинга), сервисного обслуживания.



Традиционный и гибкий подходы в разработке продукта

- **Гибкость и эффективность компании.** С одной стороны, работа с процессами должна быть упорядочена (для этого существует множество систем: 1С, ERP, SAP, Oracle и т. п.). Если в команде работает несколько сотен человек, без формализации процессов не обойтись. С другой стороны — компании нужно сохранять гибкость, то есть быстро адаптировать процессы в случае изменения ситуации на рынке. Одновременное повышение гибкости и эффективности — работа в двух противоположных направлениях, («цементирование» процессов, например, с помощью ERP-системы существенно влияет на эффективность компании, но одновременно лишает ее гибкости), но она возможна за счет изменения процессов.



Одновременное повышение гибкости и эффективности работы компании

Главную роль в трансформировании бизнеса играет способность компании к операционному обучению, то есть возможность сотрудников непрерывно вести процесс по решению какой-либо проблемы, искать и понимать причинно-следственные связи в операционной деятельности.

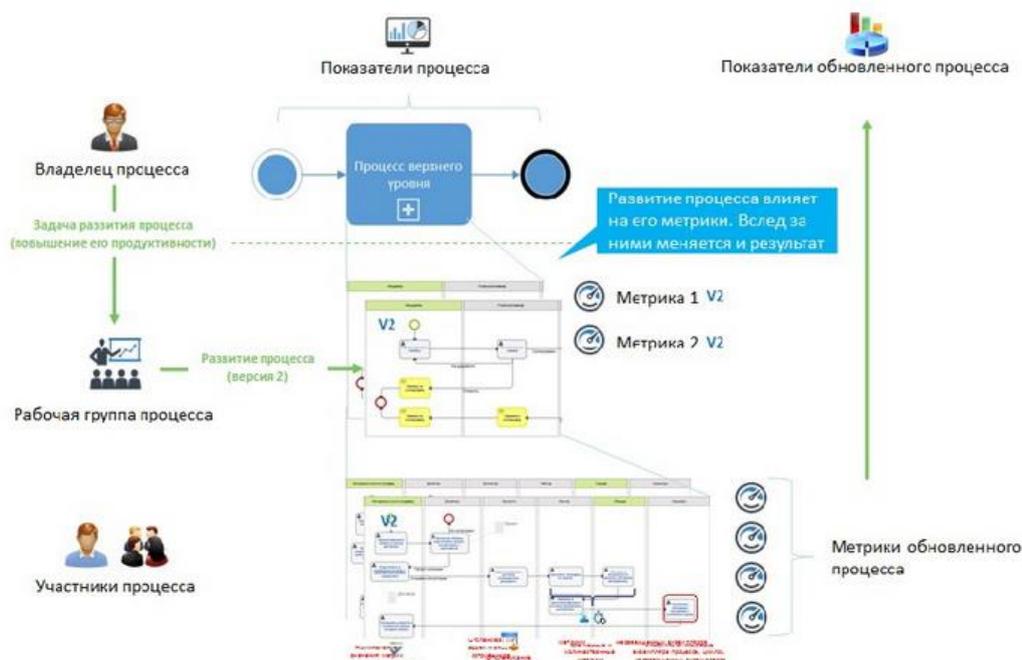
Реализация реальных изменений в операционной деятельности на основе новых знаний и концептов зависит от того, насколько вкладывается компания в развитие Возможностей, ресурсов и бизнес-процессов.



Возможности компании

Работать по-другому. Что для этого нужно?

Во-первых, необходимо четко понимать, как работают процессы в текущий момент. Иметь регламенты, настроенные показатели и метрики для мониторинга и контроля ситуации. Во-вторых, компании следует иметь современные информационные инструменты (ERP, BPMS) и команду, умеющую «слушать» бизнес и использовать в работе Agile-подход. В-третьих, любые изменения должны осуществляться быстро, а их результаты быть прозрачными и измеримыми. Таким образом, мы сможем добиться перемен в работе компании в реальности, а не на бумаге.



Изменения в операционной деятельности компании

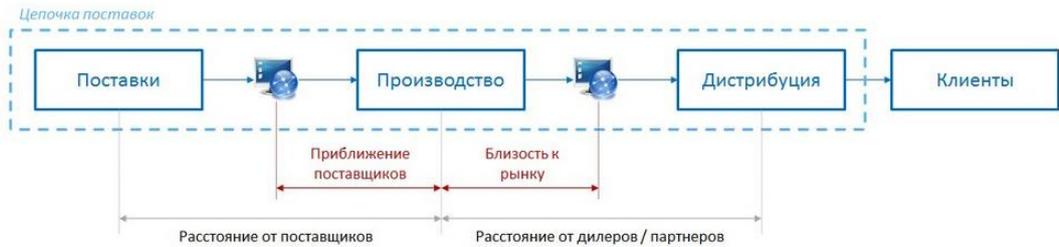
Бизнес-процессы цепочки поставок

Управление логистикой включает организацию доставки материалов, производства, дистрибуции, взаимодействия с потребителями. Его целями являются повышение эффективности работы компании и соответствие ценности ожиданиям клиентов. Способ достижения целей — конструирование цепочки поставок (структуры, внутренней коммуникации) и изменение ее бизнес-процессов.

Стратегии работы с запасами:

- **«Выталкивание»** или **«товары на склад»**. У компании есть план по выпуску продукции на определенный период и какое-то количество запасов на складах. Процессы производства, логистики и сбыта идут асинхронно.
- **«Вытягивание»** или **«производство под заказ»**. У компании нет производственного плана и запасов. Дистрибьютор запрашивает продукты у компании при поступлении заявки от клиента. Все процессы связаны между собой.
- **«Интеллектуальная»** — совмещение первой и второй стратегий. Запасы на складах снижены, но не нулевые. Этот подход требует быстрой работы с информацией и четкой координации звеньев логистической цепочки. Здесь появляется контур Vendor-Managed Inventory (управление запасами, которые отправляются производителем). Он может быть выстроен с помощью различных программных продуктов, например, ВРМ-системы ELMA. Настройка контура затрагивает организацию в единой системе личных кабинетов партнеров компании, а также группы процессов, в которых они принимают участие. В кабинетах дилеры/дистрибьюторы поставщики отслеживают реализацию стратегии снабжения, а также управляют процессами.

Нам ближе третья стратегия, так как онлайн-технологии «сокращают расстояние» между звеньями цепочки поставок, а компания-производитель за счет тесного взаимодействия с партнерами «видит» рынок с разных сторон, может лучше контролировать и глубже влиять на процессы логистики. Кроме того, благодаря плотному взаимодействию участников цепочки, появляется возможность рождать больше идей по развитию бизнеса.



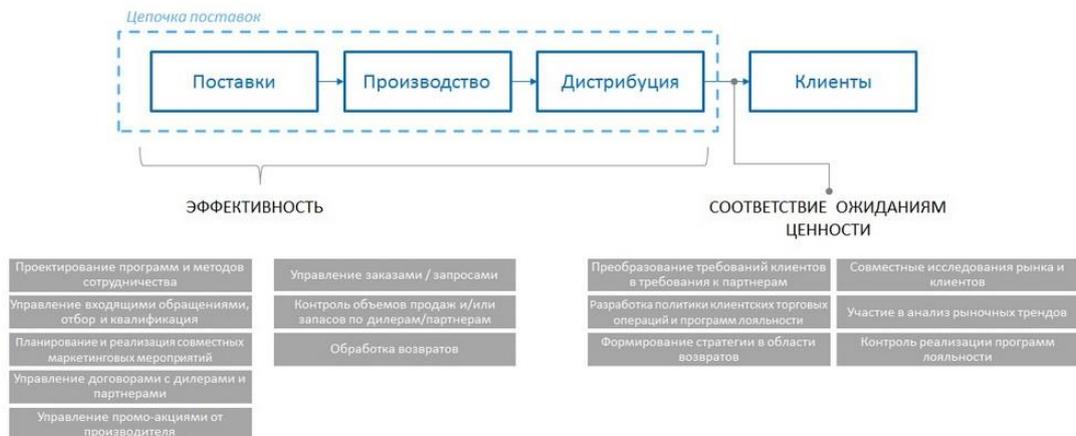
Единое информационное пространство участников цепочки поставок

Процессы работы с поставщиками



- Реализация стратегии снабжения (управление требованиями к закупке, профилем поставщика, поиск вместе с поставщиком возможности оптимизации поставок через личный кабинет).
- Отбор и поддержка поставщиков (сертификация, управление договорами).
- Заказ материалов и услуг (утверждение требований к материалам, запрос котировок от других поставщиков, управление заказами и запросами).
- Работа с поставщиками (управление изменениями в поставщиках, контроль качества и работа с претензиями, оценка KPI).

Процессы работы с дилерами/дистрибьюторами



- Реализация стратегии логистики (как мы организуем передачу наших продуктов), разработка программ лояльности, политики клиентских торговых операций,

стратегии в области возвратов, преобразование требований клиентов в требования к партнерам.

- Выстраивание взаимоотношений с дилерами и партнерами (проектирование программ и методов сотрудничества, управление входящими обращениями, маркетинговые мероприятия, управление договорами с дилерами/партнерами, промо-акциями от производителя).
- Перемещение продукции: управление запасами и заказами (управление запросами, контроль объемов продаж и запасов по дилерам/партнерам, обработка возвратов).
- Управление спросом (совместные исследования рынка и клиентов, анализ рыночных трендов, контроль реализации программ лояльности).

Вопросы

1. Опишите управление логистическими бизнес-процессами как способ уменьшения интенсивности межфункциональных конфликтов

Литература

Основная литература:

1. Дыбская В. В., Сергеев В. И. - ЛОГИСТИКА В 2 Ч. ЧАСТЬ 2. Учебник для бакалавриата и магистратуры - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 341с. - ISBN: 978-5-9916-7032-6 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/logistika-v-2-ch-chast-2-434214>

2. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. - ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 331с. - ISBN: 978-5-534-04857-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/teoriya-menedzhmenta-sinergeticheskij-menedzhment-434541>

3. Конфликты в системе управления: учеб. пособие для вузов, Решетникова, К. В., 2013

4. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010 – 640 с.

5. Корпоративная логистика в вопросах и ответах/Подред. В.И. Сергеева. – М.: НИЦИНФРА-М, 2014. – 634 с. 4. Корпоративная логистика.

6. 300 ответов на вопросы профессионалов/Подред. В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2014. – 976 с.

7. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2013. – 512 с.

8. Анцупова А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.

9. Гвишиани Д. М. Организация и управление. Изд. 3-е, перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2016. – 332 с.

10. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 235 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/24760. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1024005>

Дополнительная литература:

1) Леонов Н. И. - КОНФЛИКТОЛОГИЯ 4-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для СПО - М.: Издательство Юрайт - 2019 - 395с. - ISBN: 978-5-534-10838-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-431669>

2) Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мерфи П. Современная логистика, 7-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с. Глава 3.

- 3) Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок/Подобщ. ред. В.С. Лукинскогo. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. Глава 2.
 - 4) МильнерБ.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с
 - 5) О’ШоннесиДж. Принципы организации у правления фирмой. – М.: Сирин, 2001. – 296 с.
 - 6) Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с. Глава 15, раздел15.1.
 - 7) Сергеев В.И. Управление цепями поставок. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 479 с. Раздел 7.1.
 - 8) УотерсД. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. Глава 2.
 - 9) Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. – Harward Business School Press, Boston, MA, 2018.
1. Доступно онлайн: Дополнительный учебный материал и интернет-источники, используемые для выполнения заданий лекций, семинаров, СРС, будут доступны на вашей странице в системе СДО Moodle