

Лекция 8 Роль службы логистики в управлении межфункциональными конфликтами.

Цель лекции – объяснить роль службы логистики в управлении межфункциональными конфликтами

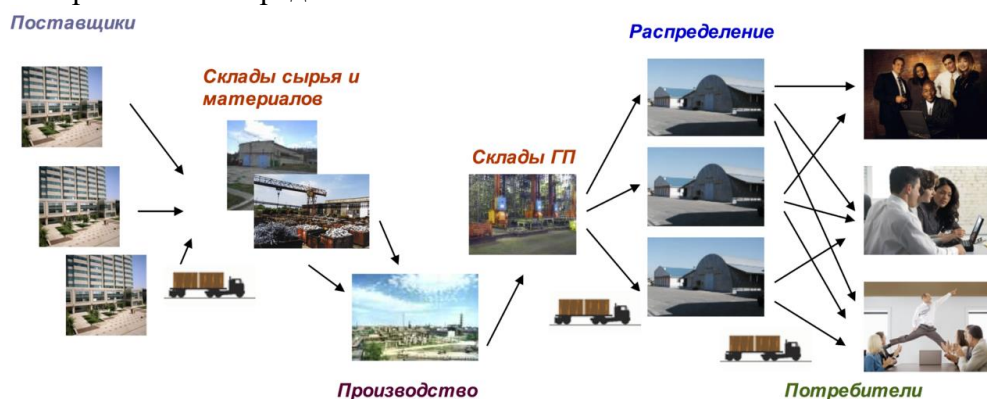
Основные термины – логистика, управление межфункциональными потоками

Вопросы

1. Объясните роль службы логистики в управлении материальными потоками

1. Роль службы логистики в управлении межфункциональными конфликтами.

Логистика в компании поглощает существенную долю издержек, независимо от того, какая компания — производственная, торговая или сервисная. При том, что этот факт не оспорим, в компаниях не так часто развитию логистики уделяют должное внимание. Относятся к ней как к органу, который только поглощает ресурсы, а отдачи никакой не обеспечивает. А ведь на самом деле, логистика – это звено, которое способно не только сокращать издержки, но в целом повышать конкурентоспособность компании? А иногда – приносить прибыль непосредственно.



1. Первым этапом развития логистики в компаниях был и есть, пожалуй, самым длительным. Он проявляется в том, что в организационной структуре компании существуют разрозненные подразделения, каждый из которых «живет своей жизнью». Результат – нет координации на стыке таких подразделений, как склад, транспорт, закупки и так далее. Типичный пример, почему такой подход не рационален: отдел закупок осуществляет поставки от поставщиков, учитывая только закупочную цену. При выборе поставщиков кроме качества закупаемых продуктов, учитывается только цена. Не берутся в расчет затраты на транспортировку, на хранение, на качество поставок, на качество упаковки, возможности отсрочки платежей, и прочие факторы. При этом суммарные издержки в компании на обеспечение и наличие материальных ресурсов существенно завышены. И, практически, нет возможности оценить, на сколько, так как о них отсутствует информация. Вернее информация может даже и есть, но в организационной структуре отсутствует звено, которое в состоянии проанализировать издержки и повлиять на изменение их структуры. Возможно, Вы скажете, что это звено – отдел финансов, который осуществляет управленческий учет. Но именно финансисты формируют структуру бюджет без детализации, так как для них важна общая ситуация по издержкам. Такой подход отражается в функциональной организационной структуре. Один из главных недостатков данной структуры, это концентрация на узких целях, поставленных перед каждым подразделением. Одни из самых распространенных целей являются – контроль и сокращение издержек. В результате:

- отдел закупок интересуют только цены;
- складу интереснее все грузы получать и отгружать в виде целых паллет;

- транспорт настаивает на большегрузном транспорте, так как именно он обеспечивает минимальные удельные издержки на перевозку, и так далее.

2. Именно поэтому, следующим этапом в развитии логистики – это объединение части функциональных подразделений в отдельную службу. Вот здесь и появляется служба логистики, под крыло, которой попадает в первую очередь склад и транспорт. Так как при этом сохраняется функциональная структура, то и проблемы остаются. Например, не решаются конфликты между логистикой и закупками. Совсем недавно мне пришлось стать невольным свидетелем такого конфликта в одной очень известной и крупной международной компании. А почва у конфликта все та же: сотрудники отдела закупок получают премиальные с объема сэкономленных денежных средств по статье бюджета «стоимость закупаемого сырья». От склада в свою очередь требуют сокращения издержек на хранения и бесперебойного наличия всех продуктов на складе (сотрудники склада самостоятельно определяют уровень запаса). Руководитель склада превращается в «мальчика для битья», так как реально повлиять на качество поставок он не в состоянии. Но так как на данном этапе появляется руководитель службы логистики, то и координация между его подопечными упрощается. Например, проще реализовать согласованность функции транспортировки и разгрузки транспорта на складе, что уменьшает простой транспорта. Со временем логистике отдается так же функция таможи и снабжения. Разумеется, этот период развития логистики так же снижает конфликтность между участниками процессов. Но на этом этапе логистика рассматривается, к великому сожалению, исключительно как техническая структура, которая «во всем виновата». Что у нас в настоящий момент и процветает. И основная проблема кроется в том, что ответственность, возложенная на логистику, не соответствует ее возможностям. И сразу хочу привести пример, весьма распространенный: план продаж с разной степенью детализации разрабатывает отдел продаж, а ответственность за отсутствие товара на складе несут только логисты. Они же закупают! Но закупщики лишь обеспечивают тот уровень запаса, который запросили коммерсанты! То есть причина лежит за рамками компетенции логистики. Вот если отдел закупок не обеспечил наличие в соответствии с планом продаж, тогда, возможно, вина действительно на них. Возможно, потому как бухгалтерия могла не вовремя оплатить счет на закупки. Может быть еще масса факторов, лежащих за пределами возможностей службы логистики. Еще не маловажная проблема в логистике на данном этапе – это отсутствие инвестиций в логистическую структуру. Основной аргумент: «Вы (логистика) и так много тратите. Ваша задача экономить деньги, а вы их еще просите!». Все так! Но, например, для того, что бы склад смог качественно осуществлять отгрузку, приемку и хранение, ему необходимо иметь соответствующий склад, с тем количеством техники, которая в состоянии переработать данный объем товаров. У любой техники, как и у людей, есть предел производительности, выше которого они не в состоянии обеспечить. Решение проблемы – это рассмотрение пропускной способности логистической инфраструктуры, как части общего процесса. Если пропускная способность логистики ниже чем производства или отдела продаж, то логистика сможет просто не справиться. Именно по этим причинам и возник следующий этап в развитии логистики.

3. Этот этап условно можно назвать началом интеграции логистики с другими функциями компании. Характеризуется тем, что логистические процессы в рамках своей функции уже отлажены. Для дальнейшего повышения эффективности требуется расширение полномочий руководителю службы логистики. Таким образом, логистика уже представлена в руководстве компании. Руководство компании проникается идеями логистики и рассматривает ее как сервисную функцию.

Под логистическим сервисом понимается качество обслуживания клиентов в обеспечивающем направлении. Например, сроки отгрузки клиентам с момента попадания заказа на склад, уровень бездефицитности (как доля обеспечения спроса из остатков), сроки рассмотрения рекламаций, срок ожидания клиентом и т.д.

100% сервис убыточен для компании. Если компания не измеряет качество обслуживания, то не обладает информацией об упущенных возможностях.

Термин «уровень сервиса» обозначает, на сколько процентов мы удовлетворили ожидания клиентов по выбранным нами показателям. Например (классический подход): точность комплектации, доставки во время, процент дефицита.

Поэтому, на данном этапе, логистика уже стоит во служении маркетингу и отделу продаж. Речь не идет о том, что она переходит в подчинение службы маркетинга. Это лишь означает, что логистика обеспечивает тот уровень сервиса для клиентов, который утвержден маркетингом и является стратегическим. Логистика в свою очередь в состоянии скорректировать данную стратегию, обосновывая издержки на ее реализацию.

Сложность при решении вопросов по уровню сервиса заключается в том, что, отдел продаж, справедливо, считает, что клиенты наше все, и что главное – это максимальный сервис. Но он не предполагает, какие издержки тянет такой подход. Типичный пример, коммерсанты хотят, что бы клиента на складе обслужили в любой момент времени, когда бы он не захотел. А логистике гораздо удобнее, что бы объем работ на инфраструктуру ложился максимально стабильно. Абсолютной стабильности не возможно достичь, но работая в данном направлении совместно с коммерческим отделом, определенные результаты можно и нужно получить. Дело в том, что при нормировании запасов, при расчете потребности в технике и персонале на складе, при определении количества ворот на складе непосредственно и очень существенно влияют всякого рода нестабильности. Чем не равномерней нагрузка на логистическую (и не только) инфраструктуру, тем выше будут суммарные издержки на поддержание этой инфраструктуры.

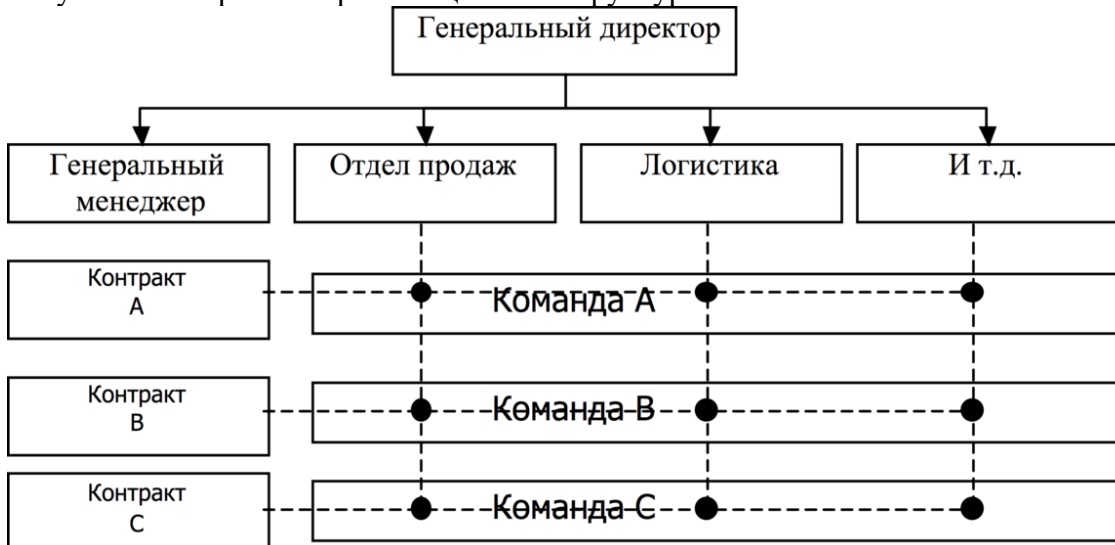
И для того, чтобы достичь некоего консенсуса в рамках компании, на данном этапе развития логистики используют различные инструменты. Далее их и рассмотрим.

Организационная структура.

Изменение организационной структуры – один из самых важных инструментов. Мы в основном привыкли к функциональной структуре, которая не дает решения проблем в компании, а лишь усугубляет конфликты. А так как с течением времени активно меняется и окружающая действительность, то и организационные структуры тоже претерпевают изменения. Первый этап изменений мы с Вами рассмотрели выше, то есть функциональная структура сохраняется, но происходит объединение ряда подразделений в одно.

Второй этап – это более существенное изменение организационной структуры – появление так называемой матричной структуры (Рисунок 1).

Рисунок – Матричная организационная структура



Самый простой пример реализации такой системы – это проектная работа. Создается команда для реализации какого-либо проекта. Например, разработка стандарта в сервисе. Преимущество проявляется практически сразу, так как от команды, которая состоит из

представителей совершенно разных подразделений, требуется совместное решение. И цели у участников проекта общие.

Более сложный пример, когда на этой основе организован весь процесс в компании. При том, что такая организационная структура одна из самых дорогих, она обеспечивает максимальные результаты. Но это возможно, лишь при соблюдении нескольких основных правил:

- В данной структуре присутствует двоевластие, так как члены команды подчиняются одновременно двум руководителям. Для того, что бы минимизировать конфликты здесь необходимо четко расставить приоритеты и определить степень влияния каждого из руководителей. Например, руководитель службы логистики разрабатывает методологию. А руководитель проекта должен требовать качественной реализации функции в рамках этой методологии.

- Проектов не должно быть очень много. Если это правило не выполняется, то, как показывает практика, мало проектов доживают до получения результата.

- Если руководство компании приняло решение о запуске очередного проекта, то руководитель проекта должен быть частично или полностью освобожден от основных обязанностей. Если проект на сотрудника ложиться просто как дополнительная нагрузка, наилучшего результата Вы не получите.

При организации структуры на основе «Бренд – менеджмента», как показывает практика, так же нет эффекта в логистике. Это связано с тем, что поставщиков выбирают бренд-менеджеры, не учитывая возможностей и пропускной способности логистической инфраструктуры.

Пример. Бренд-менеджер дает команду отделу закупок поставить определенную партию товара. Отдел закупок выполняет поставленную задачу. Но при этом партия товара обеспечит спрос на пол года вперед. И придет она в конце месяца, когда нагрузка на склад и так повышенная. Результат – в начале месяца сотрудники склада сидят без работы; в конце месяца увеличение работ, а значит переработки. Значит, в начале месяца мы оплачиваем простои, в конце месяца – переработки. Для финансистов такой подход так же оказывает негативное воздействие – нестабильность потребления денежных средств.

Для того, что бы эту проблему решить, сохранив бренд-менеджмент, так же необходима согласованность действий между логистикой, коммерсантами и финансистами.

Структура службы логистики.

Еще один немаловажный момент – в реализации каких функций должна присутствовать логистика (Рисунок 3). Когда мы говорим о развитой логистике в компании, мы понимаем, что логистика позволяет оптимизировать (не минимизировать) издержки в компании в целом. А организационная структура должна этому способствовать. Причем не обязательно тотальная централизация и замыкание всех представленных на рисунке задач под одним руководителем. Это может быть и разнесение этих функций по подразделениям. Или опять же вариант матричной структуры.

Рисунок – Необходимость присутствия функции логистики в компании

Логистика в компании. Необходимость присутствия.



Но хочу заметить, что это не означает, что логистика становится самым «сильным звеном» в организационной компании. Это лишь означает, что именно в этих направлениях логистике есть чем заняться.

Соотношение обязанностей и ответственности. Система мотивации.

Основной вопрос здесь – это система показателей. Именно этот инструмент должен «провоцировать» сотрудников на повышение эффективности. Благодаря грамотной системе показателей и мотивации сотрудник может обеспечить повышение собственного дохода, а компания при этом получает дополнительные конкурентные преимущества в сервисе и издержках.

И не маловажный фактор здесь является инициативность персонала. Если сотрудники просто обеспечивают узкоспециализированные задачи, но эти задачи некорректны или не оптимальны, то у сотрудника нет возможности повлиять на их качество. А ведь никто кроме этого персонала лучше процесс не знает. С другой стороны, если присутствуют инструменты, позволяющие проявлять инициативу и управлять ею, то масса незначительных улучшений на местах обеспечат синергетический эффект. Так по крайней мере было в моей практической деятельности. Это вопрос не материальной мотивации.

Сюда же можно отнести и психологический климат. В компании планируют продажи коммерсанты, обеспечивают наличие товаров отдел закупок, а ответственность за неликвиды лежит на складе. Каков должен быть климат в коллективе, если по факту не руководитель склада, не его сотрудники, не в состоянии изменить ситуацию?! Решение об уровне запаса они ведь не принимают!

Поэтому, разрабатывая систему показателей необходимо придерживаться следующих правил. Показатели должны:

1. быть четко измеримы, понятны и прозрачны. Их должно быть не более 5;
2. соответствовать обязанностям и ответственности;
3. быть справедливы как для участников процесса, так и для компании.

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. Анцупов 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) Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с

5) О’Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Сирин, 2001. – 296 с.

6) Сергеев В. И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с. Глава 15, раздел 15.1.

7) Сергеев В. И. Управление цепями поставок. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 479 с. Раздел 7.1.

8) Уотерс Д. 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. – Harvard 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