

Лекция 9 Стратегии управления межфункциональными конфликтами в логистической координации

Цель – разработать стратегии управления межфункциональными конфликтами в логистической координации.

Основные термины – межфункциональные конфликты, логистическая координация.

Вопросы

1. Стратегии управления межфункциональными конфликтами в логической координации

1. Стратегии управления межфункциональными конфликтами в логистической координации

Эффективность логистики в Компании в соответствии с выбранной логистической стратегией, описанной выше, во многом определяется используемой информационной интегрированной системой (класса ERP), затрагивающей все структурные подразделения, а также поддерживающей оперативный обмен данными с логистическим посредником, поставщиками и потребителями. Интеграция отдела логистики с другими функциональными подразделениями Компании позволяет обеспечить наиболее полный учет временных и пространственных факторов в процессах оптимизации управления материальными, финансовыми и информационными потоками для достижения стратегических и тактических целей фирмы на рынке. Так, взаимодействие с менеджерами по продажам позволяет сделать более точный прогноз спроса потребителей и соответственно сократить транспортные расходы, расходы на хранение. Взаимодействие с техническим отделом и высшим руководством позволяет вывести на рынок новый продукт в нужное время и в нужном количестве, расширить ассортимент согласно маркетинговой стратегии Компании в целях удовлетворения спроса потребителей и снизить себестоимость продукции.

Типичной схемой реализации «бережливой» стратегии является: подробный анализ текущих операций и последующий отказ от операций, не добавляющих ценности; устранение остановок, упрощение перемещений; использование более совершенной технологии для повышения эффективности; размещение мощностей ближе к потребителям с целью сократить транспортные расходы; поиск возможностей получить экономию на масштабах; устранение из цепи поставок ненужных звеньев.

Как правило, «бережливая» логистическая стратегия на практике плохо реализуется в динамичных или неопределенных условиях. В этих случаях можно воспользоваться более гибкой стратегией, основанной на динамичности.

Динамичная стратегия, подобно уже упомянутой стратегии, основанной на достижении максимального уровня обслуживания потребителей, базируется на обеспечении высокого качества обслуживания потребителей, а также на оперативном реагировании на появление новых или изменение прежних условий. Схема разработки данной концепции предусматривает первоочередной учет двух характеристик динамичности:

- скорости реакции на изменение внешних условий;
- гибкости деятельности, т.е. способности корректировать логистические характеристики с учетом запросов отдельных потребителей.

Стратегия, основанная на стратегических союзах, базируется на формировании союзов с поставщиками и заказчиками, которые создаются в целях увеличения эффективности цепи поставок за счет того, что все члены союза работают совместно и сообща получают выгоды от долгосрочной кооперации.

Известны и другие логистические стратегии, в которых внимание управленцев фокусируется на определенных аспектах деятельности предприятия, например:

- *логистическая стратегия, основанная на сокращении времени выполнения логистических операций*. В частности, в рамках осуществления этой концепции стремятся

обеспечить наиболее быструю доставку. К этому типу относится стратегия «сжатия времени», которая похожа на «тощую» стратегию, но концентрируется на устранении ненужных затрат времени в цепи поставок, т.е. таких, в течение которых ценность к продукции не добавляется;

— *логистическая стратегия, основанная на повышенной производительности*, в которой основное внимание уделяется максимально возможному использованию имеющихся ресурсов. В отличие от схожей с ней «тощей» стратегии, где ищут способы избавиться от ненужных производственных мощностей и ресурсов, здесь стремятся максимально использовать эти излишки;

— *логистическая стратегия роста, основанная на стремлении получить экономию издержек за счет увеличения масштабов деятельности*, в частности, путем расширения обслуживаемых географических зон, увеличения доли рынка и т.д.

— *логистическая стратегия диверсификации*, ориентированная на максимально широкий диапазон услуг, ассортимент продукции, видов деятельности;

— *логистическая стратегия специализации*, ориентированная на узкий диапазон услуг, ассортимент продукции, видов деятельности;

— *логистическая стратегия максимизации добавленной стоимости*, которая имеет цель добавить как можно больше ценности к конечному продукту.

Содержательно логистическая стратегия состоит из ряда целей, процедур, структур, элементов, которые очень часто представляются в виде стратегического логистического плана.

Стратегический логистический план может содержать следующие разделы:

— резюме, где, в частности, кратко излагается суть логистической стратегии, лежащей в его основе; описание того, как выбранная стратегия повлияет на деятельность предприятия, каков ее вклад в получение ценности для потребителей и удовлетворение их запросов;

— цель (цели), предусмотренная планом, требуемые показатели деятельности и способы их измерения;

— описание рыночной среды, в которой ведется деятельность организации. В разделе особое внимание уделяют факторам, влияющим на логистику, но логистика ими управлять не может. Данный раздел опирается прежде всего на результаты внешнего логистического аудита;

— изложение особой логистической компетенции предприятия, определяемой факторами, которыми предприятие может управлять. Этот раздел опирается в первую очередь на результаты внутреннего логистического аудита;

— описание способа, при помощи которого в целом можно добиться поставленных целей;

— описание изменений, которые должны быть осуществлены для достижения поставленных целей; описание процесса управления изменениями;

— описание процесса того, как отдельные функции логистики будут вносить свой вклад в осуществление плана.

— необходимые для выполнения стратегии ресурсы в виде планов по времени, источникам и видам ресурсов;

— планы по затратам;

— выбор и обоснование финансовых показателей, используемых при разработке и выполнении стратегического логистического плана;

— заключительная часть — описание того, как реализация стратегии повлияет в рассматриваемой перспективе на деятельность предприятия в целом, особенно с точки зрения целевых показателей.

При разработке логистической стратегии, как правило, исходной точкой является анализ стратегии более высокого уровня, которая указывает, какое положение предприятие хочет занимать в будущем. Результат анализа стратегии более высокого уровня должен

показать, каким образом логистика внесет свой вклад в ее реализацию, т.е. как предприятие с помощью логистики будет переходить от текущего положения к желаемому в будущем. В течение всего процесса разработки логистической стратегии должны быть рассмотрены вероятные последствия любого из принимаемых решений и практическая возможность их реализации.

В общем случае процесс разработки логистической стратегии включает в себя:

- определение корпоративной миссии;
- конкретизацию положения предприятия в рыночной среде;
- постановку логистической цели;
- выбор и обоснование логистической стратегии;
- разработку путей ее реализации.

Общепринятого, универсального метода разработки логистической стратегии не существует, поскольку каждая из них носит уникальный характер и является сплавом теоретических основ логистики, бизнес-творчества и практического опыта создателей.

Схемой разработки логистической стратегии принято называть последовательность наиболее важных шагов, которая в той или иной мере осуществляется на практике для достижения перспективных целей организации с помощью инструментов логистики.

Схема разработки логистической стратегии предусматривает следующие шаги:

- изучение стратегии более высокого уровня на предмет выявления цели (целей), достижение которой с помощью логистики позволит реализовать стратегию более высокого уровня;
- ранжирование этих целей с помощью ABC-анализа по степени их влияния на стратегию более высокого уровня;
- предварительная оценка расхода основных ресурсов, прежде всего времени, на достижение выявленных целей;
- ранжирование этих целей с помощью ABC-анализа по величине предполагаемого расхода основных ресурсов на достижение выявленных целей;
- совместный анализ выявленных целей по степени их влияния на стратегию более высокого уровня и предполагаемым расходам на их достижение с целью выявления наиболее эффективных;
- согласование выявленных целей с собственниками (при необходимости), вышестоящими руководителями, участниками их практического достижения. Если процесс согласования наталкивается на существенные возражения, то перечисленные выше шаги повторяются с учетом возражений и предложений участников процесса согласования;
- утверждение целей, подлежащих осуществлению в рамках данной логистической концепции;
- описание рыночной среды, в которой ведется деятельность организации;
- прогнозное описание рыночной среды, в которой будет вестись деятельность организации на момент завершения реализации создаваемой логистической стратегии;
- описание текущей логистической компетенции предприятия, определяемой факторами, которыми предприятие может управлять;
- прогнозное описание логистической компетенции предприятия, определяемой факторами, которыми предприятие может управлять на момент завершения реализации создаваемой логистической стратегии;
- составление перечня типовых логистических стратегий, применение которых целесообразно с учетом проделанных выше шагов;
- проведение «мозгового штурма» или иных мероприятий, направленных на поиск инновационных вариантов логистических стратегий. Среди возможных вариантов следует рассмотреть возможные комбинации логистических стратегий;

- отбор с помощью экспертного метода группы наиболее привлекательных логистических стратегий;
- предварительная оценка расхода основных ресурсов, в первую очередь времени, на реализацию отобранных логистических стратегий;
- ранжирование вариантов логистических стратегий с учетом их привлекательности и расхода основных ресурсов на реализацию;
- подготовка обоснования выбора варианта логистических стратегий, подлежащего реализации;
- согласование выбора варианта логистических стратегий, подлежащего реализации, с собственниками (при необходимости), вышестоящими руководителями, участниками его практического осуществления. Если процесс согласования наталкивается на существенные возражения, перечисленные выше шаги повторяются с учетом возражений и предложений сторон;
- утверждение основных характеристик подлежащей реализации логистической стратегии, вытекающих из согласованного ее варианта;
- разработка в соответствии с основными характеристиками логистической стратегии конфигурации логистической сети, включая ее структуру, а также количественный и качественный состав звеньев, дислокацию логистических инфраструктурных мощностей;
- разработка организационной системы логистической сети, включающая процедуру выбора и обоснования оптимальной организационной структуры службы логистики предприятия;
- проработка направлений межфункциональной и межорганизационной координации, решение которых целесообразно закрепить на стратегическом уровне, поскольку из этого будет осуществлено распределение полномочий и ответственности за решение логистических вопросов;
- определение основных требований к качеству продукции и (или) услуги и логистическому сервису;
- разработка интегрированной системы управления запасами, предназначенной для контроля и регулирования запасов в складской сети;
- разработка информационной логистической системы, включающая процедуру выбора и обоснования оптимальной ее структуры, способной наиболее эффективно связать информационными и телекоммуникационными каналами все звенья логистической сети.

Представленная схема носит рекомендательный характер и в зависимости от сложности и специфики конкретной логистической ситуации может сокращаться, расширяться и адаптироваться как по составу шагов, так и по их последовательности.

Процесс логистического планирования

- Логистическое планирование — это систематический процесс постановки логистических целей, выбора путей их достижения, формирования управленческих решений и прогнозирования последствий этих действий.

В общем случае он осуществляется на двух уровнях: высшем — стратегическом и подчиненном ему — оперативном. Оперативное логистическое планирование по срокам и по детализации конкретизирует и создает предпосылки для выполнения планов более высокого — стратегического уровня.

Классификация видов логистического планирования имеет сложный комплексный характер:

- — по уровням выделяют: стратегическое и оперативное планирование;
- — по функциональным областям выделяют: планирование закупок, планирование производства, планирование продаж и т.д.;
- — по срокам действия планов выделяют: стратегическое планирование, долгосрочное планирование, среднесрочное планирование, краткосрочное планирование;

- — по степени детализации принимаемых решений выделяют: стратегические решения высшего уровня (миссия, корпоративная стратегия, бизнес-стратегия), логистическую стратегию, тактические логистические решения (годовые, в ряде случаев квартальные, логистические планы), операционные логистические решения (прежде всего краткосрочные логистические графики).

Важно отметить, что в зарубежной и отечественной практике для обозначения разных уровней и степеней детализации принимаемых решений в логистическом планировании зачастую используют разные термины. В последние десятилетия наблюдается интенсивное проникновение иностранной терминологии в нашу страну. Так, за рубежом используют термины: обобщенное планирование, обобщенный план, основной график, операционные решения, краткосрочный график. В отечественной практике традиционно использовались термины: комплексный годовой план, производственная программа, оперативное планирование, оперативно-производственный план и др.

Обобщенное планирование относится к категории тактических решений, в ходе которых прогнозный спрос и наличная мощность преобразуются в графики по видам деятельности. На этом уровне планирования разрабатывают обобщенные планы и основные графики. В обобщенных планах ведется анализ по группам видов деятельности, по каждому сооружению, как правило, на каждый месяц, при этом деталей работы планирование не касается.

По завершении обобщенных планов разрабатывают *основные графики*, которые разбивают обобщенный план на составляющие и показывают виды деятельности, как правило, на каждую неделю. После проработки основного графика выстраивают подробные расписания для всех видов работ и ресурсов, требуемых для выполнения задач, установленных в основном графике. Для этого создают краткосрочные графики.

Краткосрочные графики определяют последовательность выполнения видов деятельности, потребные ресурсы и время, когда они должны быть выполнены. Основной график задает сроки окончания работ, краткосрочные графики должны их реализовывать. Существуют два способа решения такой задачи: прямое и обратное составление графика. Прямое составление графика: известно, когда каждая работа может начаться, тогда после анализа всех видов работ определяют, к какому сроку задача будет выполнена. Обратное составление графика: известно, когда каждая работа должна быть завершена, тогда идут от этой даты назад, выстраивая все виды деятельности так, чтобы определить, когда определенная работа должна начаться, чтобы в итоге быть выполненной к требуемому сроку.

Другим способом краткосрочного планирования является использование правил очередности выполнения работ, например: в первую очередь выполняются срочные работы или в первую очередь выполняются самые короткие работы и др.

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т.е. упорядоченная структура отдельных видов планирования.

Перед началом планирования необходимо четко определить:

- — объект планирования (что планируется);
- — субъект планирования (кто планирует);
- — горизонт планирования (на какой срок);
- — средства планирования (с помощью чего планировать: финансовые средства, вычислительная техника);
- — методику планирования (как планировать);
- — согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

Логистическое планирование (в наиболее общем виде определяемое как процесс постановки целей и выбора путей их достижения) осуществляется на двух уровнях: стратегическом и оперативном.

Стратегическое планирование связано с долгосрочным распределением ресурсов в логистической системе с целью обеспечения выполнения стратегических задач предприятия.

Однако разработка стратегии поведения фирмы в условиях логистики не завершает процесс планирования: стратегическое планирование генерирует цепочку оперативных планов, определяющих цели действия в оперативных ситуациях. На этапе разработки перспективного плана в соответствии с прогнозом развития производства и рынка определяются структура, мощность и направления материальных потоков, строится схема каналов их распределения, планируется перерабатывающая способность и размещение технического оснащения в регионе. С помощью стратегического планирования определяются необходимые уровни логистических услуг, размещаются узловые пункты хранения, рассчитываются уровни запасов на складах, составляются маршруты и выбираются оптимальные способы транспортирования.

Второй уровень планирования имеет краткосрочный характер и позволяет решать текущие проблемы: например, как отреагировать на резкое повышение транспортных тарифов, как выполнить недавно полученный заказ потребителя и т.д. В рамках оперативно-тактических планов более точно идентифицируются нормы поставки готовой продукции потребителям, определяется оптимальная величина заказа (партии поставки) материалов, составляется календарное расписание формирования, отгрузки и отправления готовой продукции и получения сырья и материалов. Обычно такие вопросы решают, не выходя за рамки общего курса стратегического плана.

Для проведения стратегического планирования следует оценить предполагаемый объем материального потока, который будет проходить через логистическую систему, и на его основе планировать будущую деятельность. Эта оценка обычно дается в виде прогноза. Прогнозирование необходимо для обеспечения основной информацией при планировании деятельности всех функциональных подразделений, включая логистику, маркетинг, производство и финансы.

Основой для осуществления логистического планирования является прогнозирование изменений внешней среды. От степени точности прогнозов зависит адекватность создаваемой логистической системы реальным условиям и в итоге — успех (или неудача) компании на рынке. Приобретающее сегодня широкое распространение компьютерное моделирование логистических процессов значительно повышает степень реальности прогнозов и эффективность процесса планирования в целом.

Вопросы

1. Опишите стратегии управления межфункциональными конфликтами

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., Шипилова 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) ДжонсонД., ВудД., ВордлоуД., 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. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. Глава 2.

4) МильнерБ.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с

5) О’ШоннесиДж. 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) 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. – 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