

4. КООРДИНАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Координация логистической деятельности
 1. Сущность координации. Межфункциональная и межорганизационная логистическая координация
 2. Содержание и классификация конфликтов в логистических системах и цепях поставок
 3. Экономический компромисс и управление цепями поставок как способы координации в логистике
2. Интеграция в логистических системах и цепях поставок
 1. Содержание категории «интеграция» в логистических системах и цепях поставок. Виды интеграции
 2. Внутрифирменная интеграция и интеграция в цепях поставок

1.1 Сущность координации. Межфункциональная и межорганизационная логистическая координация

ЦЕЛЬ - повышение организационно-экономической устойчивости фирмы на рынке

СПОСОБ - межфункциональная и межорганизационная координация, позволяющая устранить конфликты между функциональными подразделениями компании и обеспечить интегрированное взаимодействие с логистическими партнерами по бизнесу

КООРДИНАЦИЯ – обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели, увязка деятельности, согласование локальных целей и задач с глобальной целью

ПРОБЛЕМА ВНУТРЕННЕЙ КООРДИНАЦИИ

связана с функциональным обособлением структурных подразделений (отделов)

В них своя «система ценностей»:

- локальные цели функционирования
- изолированная система оценки результатов деятельности
- традиции компании, сложившаяся практика управления

Между отделами возникают логистические конфликты:

- уровни запасов, логистические издержки,
- бюджеты, объемы производства,
- ассортимент продукции,
- параметры качества потребительского сервиса,
- длительности логистических циклов

Наличие перекрестных функций, относящихся к логистическим, но закрепленных за другими (зачастую несколькими) подразделениями фирмы

МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КООРДИНАЦИЯ (МФК)

согласование деятельности подразделений фирмы по параметрам конфликтов, относящихся к логистике, или перекрестным логистическим функциям/операциям, возникающим в производственной/операционной деятельности

С развитием и укреплением служб логистики во многих компаниях полномочия по урегулированию конфликтных ситуаций и поиску компромиссов стали передавать службе логистики

Этот этап - **ресурсная парадигма логистики**: переход на более высокую ступень влияния в иерархии управления компанией — от операций к координации

Сферы координации (Бауэрсокс)

- (1) формирование логистической инфраструктуры
- (2) информационный обмен
- (3) транспортировка
- (4) управление запасами
- (5) складское хозяйство, грузопереработка и упаковка

Планирование координации

- (1) стратегические цели;
- (2) ограничения, обусловленные наличными мощностями
- (3) потребности логистики
- (4) размещение запасов
- (5) производственные потребности
- (6) потребности снабжения
- (7) прогнозы на будущее

ПРОБЛЕМА ВНЕШНЕЙ КООРДИНАЦИИ

При построении ЛС между фирмой и ее «тремя сторонами» в логистике формируется сложная система взаимоотношений, в которой неизбежно возникают и конфликтные ситуации

ПРОБЛЕМА «ХОЗЯИНА» ЦЕПИ ПОСТАВОК

По умолчанию «хозяином» является промышленная или торговая (центральная) компания

Однако в современном стремительно развивающемся бизнесе «хозяином» логистического процесса в ЛС может быть любое ЗЛС

=>

МЕЖОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КООРДИНАЦИЯ (МОК)

согласование действий фирмы («хозяина» логистического процесса), поставщиков, потребителей и логистических посредников для достижения целей ЛС

Переход от ресурсной парадигмы к инновационной стал дальнейшим логическим продолжением ее эволюции в разрезе передовой идеологии/ концепции Supply Chain Management (Управление цепями поставок)

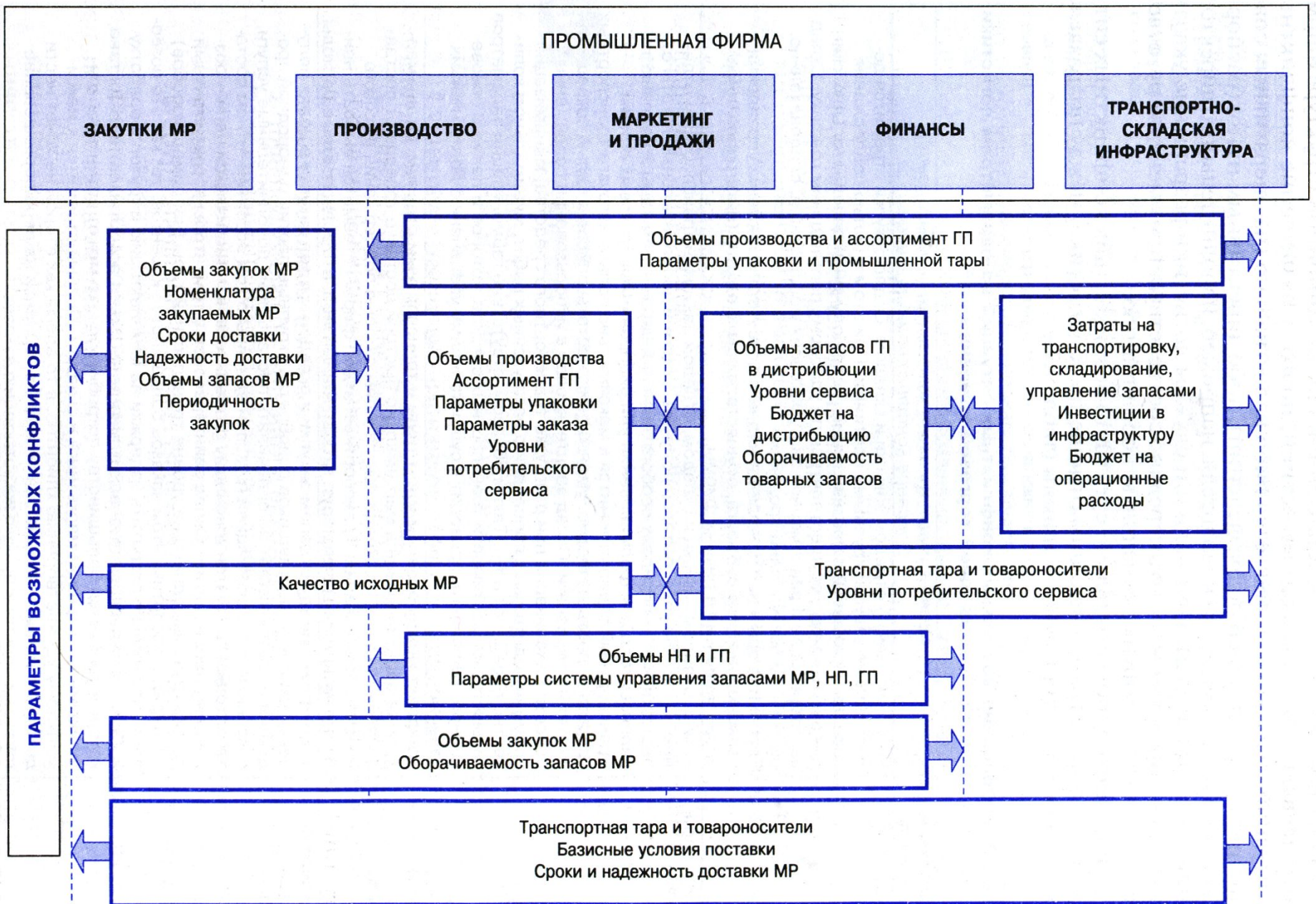


Рис. Возможные конфликтные ситуации между подразделениями промышленной компании по параметрам логистики

Примеры конфликтов

Уровень складских запасов. Конфликт между отделами маркетинга и финансов

Размер закупаемой партии. Конфликт между отделом закупки и складом, между отделом закупки и отделом продаж (в отношении продукции с ограниченным сроком хранения)

Периодичность осуществления закупок. Конфликт между отделом закупки и складом

Тара и товароноситель. Конфликт между отделом закупки и складом, отделом закупки и транспортным отделом

Продолжительность цикла доставки. Конфликт между отделом маркетинга и транспортным отделом

Ассортимент грузовой единицы. Конфликт между отделом закупки и складом, отделом маркетинга и складом

Минимальная величина (единица) реализации товара. Конфликт между отделом маркетинга и складом

Набор предоставляемых услуг и качество сервиса. Конфликт между отделом маркетинга и складом, отделом маркетинга и финансовым отделом

КОНФЛИКТЫ – ОБЪЕКТ МОК

- различные цели и приоритеты функционирования отдельных ЗЛС
- разная форма собственности юридически самостоятельных ЗЛС
- разная мощность, уровни концентрации капитала, финансовое положение ЗЛС
- различные требования к составу и величине параметров качества логистического сервиса в ЛС
- несовпадение мнений по разделению прибыли (доходов), рисков и ответственности между звеньями логистической цепи (канала)
- неоднородность потребляемых ресурсов

КОНФЛИКТЫ – ОБЪЕКТ МОК

- наличие перекрестных логистических функций;
- разная маркетинговая, ценовая (тарифная) политика ЗЛС;
- наличие разнородных информационных систем и систем документооборота;
- нестыковка технических характеристик и параметров транспортно-складских подразделений, технологического оборудования для складирования и грузопереработки, транспортных средств и т.п.;
- разные стили и структуры управления, традиции, уровни квалификации персонала, базы знаний фирм — ЗЛС и т.д

1.3 Технология решения

МФК Экономический компромисс

Способы решения конфликтов

- конкуренция — прямое столкновение и использование силовых методов разрешения конфликта
- избегание — уход от борьбы, попытка представить ситуацию так, как будто конфликта нет вовсе
- приспособление — признание поражения ради достижения каких-либо локальных (а иногда и личных) целей
- компромисс — обмен уступками для достижения приемлемого соглашения
- сотрудничество — совместная работа для обоюдного удовлетворения интересов всех сторон

МОК Концепция управления цепями поставок (тема 6)

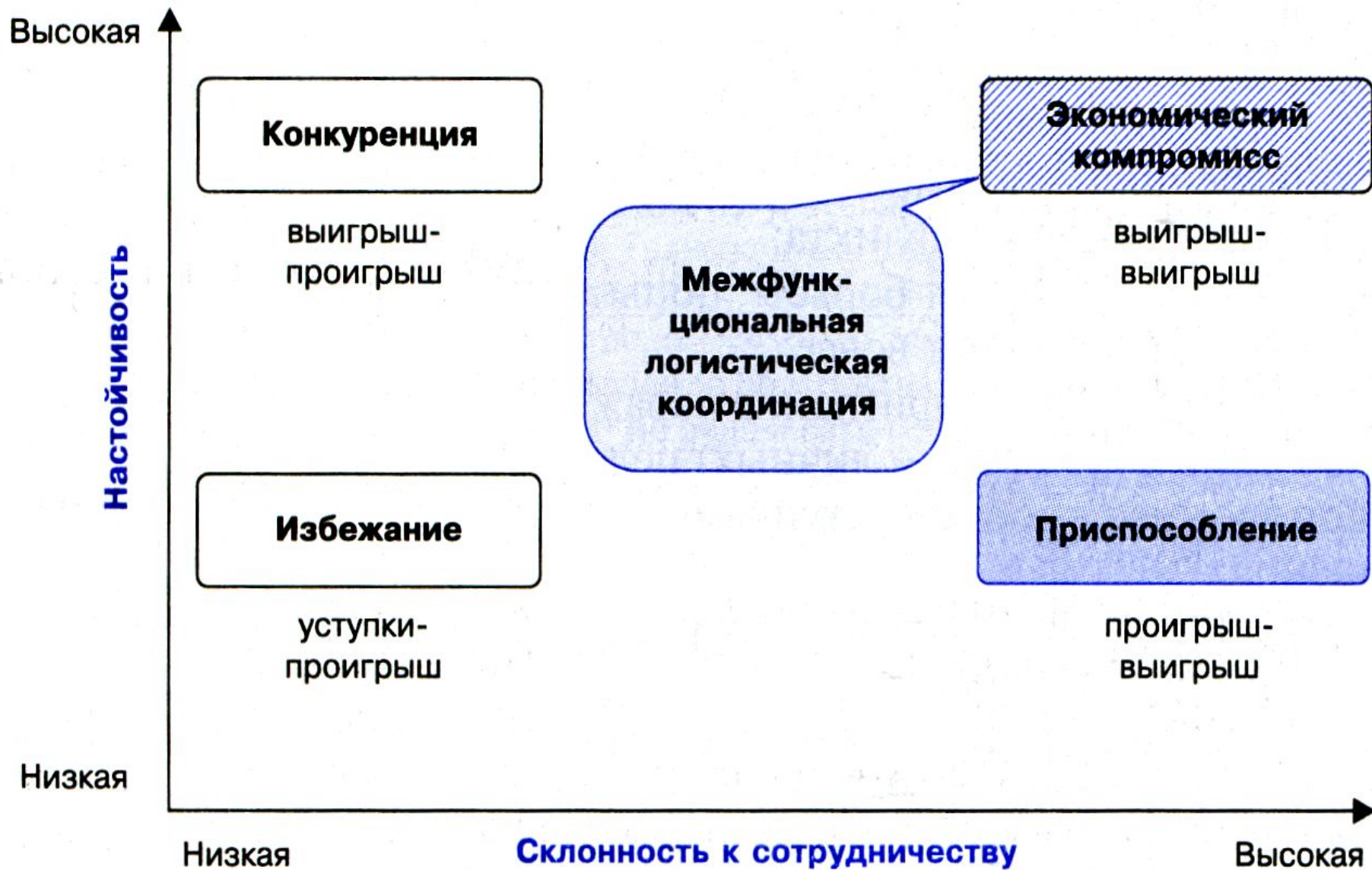


Рис. Межфункциональная логистическая координация

Эффективным методом решения рассмотренных выше конфликтов является достижение экономических компромиссов между подразделениями фирмы при «арбитраже», осуществляемом службой логистики, одной из основных задач которой как раз и является межфункциональная логистическая координация

2. Интеграция в логистических системах и цепях поставок

2.1 Содержание категории «интеграция» в логистических системах и цепях поставок. Виды интеграции

ИНТЕГРАЦИЯ ОЗНАЧАЕТ:

(1) состояние связанности отдельных

ди

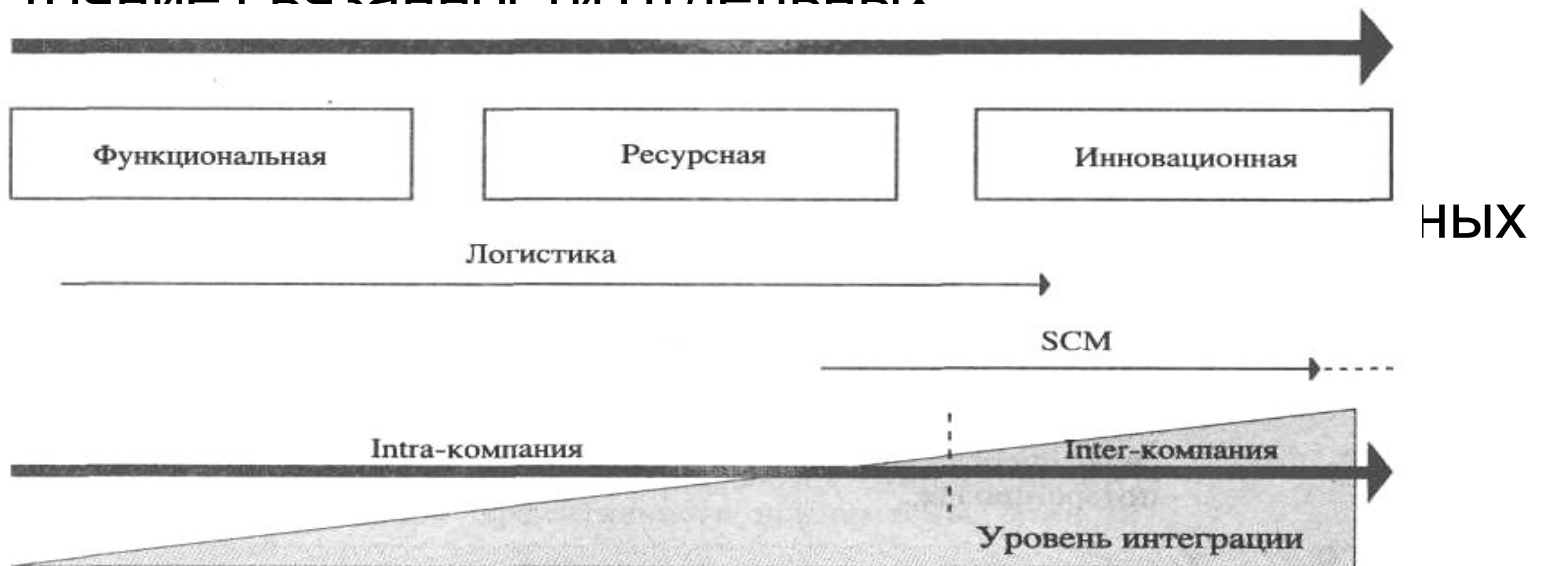
ор

(2) при

ча

По ме

уровне



КЛАССИФИКАЦИЯ ИНТЕГРАЦИИ

№1

- **ИНФРАСТРУКТУРНАЯ**

- объединение управления логистическими инфраструктурными мощностями – транспортными подразделениями и складами компании – в единый транспортно-складской комплекс, подчиненный службе логистики

- **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ**

- эволюция типа организационной структуры служб логистики компаний – от линейно-функциональной структуры управления к матричной и процессно-ориентированной

- **ИНФОРМАЦИОННАЯ**

- необходимость построения единого информационного пространства

Основные цели информационной интеграции

- достижение необходимого уровня информационной открытости (прозрачности) в отношении потребностей, загрузки мощностей и уровня запасов в цепи поставок;
- оперативное прогнозирование спроса, планирование загрузки мощностей и уровня запасов в цепи;
- мониторинг логистических бизнес-процессов и своевременное определение отклонений и нарушений в функционировании цепи поставок.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ КОНЦЕПЦИИ/ТЕХНОЛОГИИ

- CPRF (Collaborative Planning, Replenishment and Forecasting) — Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов
- VMI (Vendor-Managed Inventory) — Управление поставщиком/продавцом запасами у потребителя,
- SCM (Supply Chain Monitoring) — Мониторинг цепей поставок,
- DCC (Demand and Capacity Collaboration) — Взаимодействие по управлению спросом и мощностями,
- CSRP (Customer Synchronized Resource Planning) — Планирование ресурсов, синхронизированное с потребителем,
- EVCM (Extended Value Chain Management) — Расширенное управление цепочкой добавленной стоимости,
- ECR (Efficient Consumer Response) — Эффективная реакция на запросы потребителей

РАЗВИТИЕ ИНТЕГРАЦИИ

ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ

- СМ. ВЫШЕ

ФИЗИЧЕСКАЯ

- реорганизация логистической сети
- тенденция к пространственному сведению (консолидации) логистической деятельности в технопарках и

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ

- попытки внедрять менеджеров процесса, т.е. Supply-Chain-менеджеров,

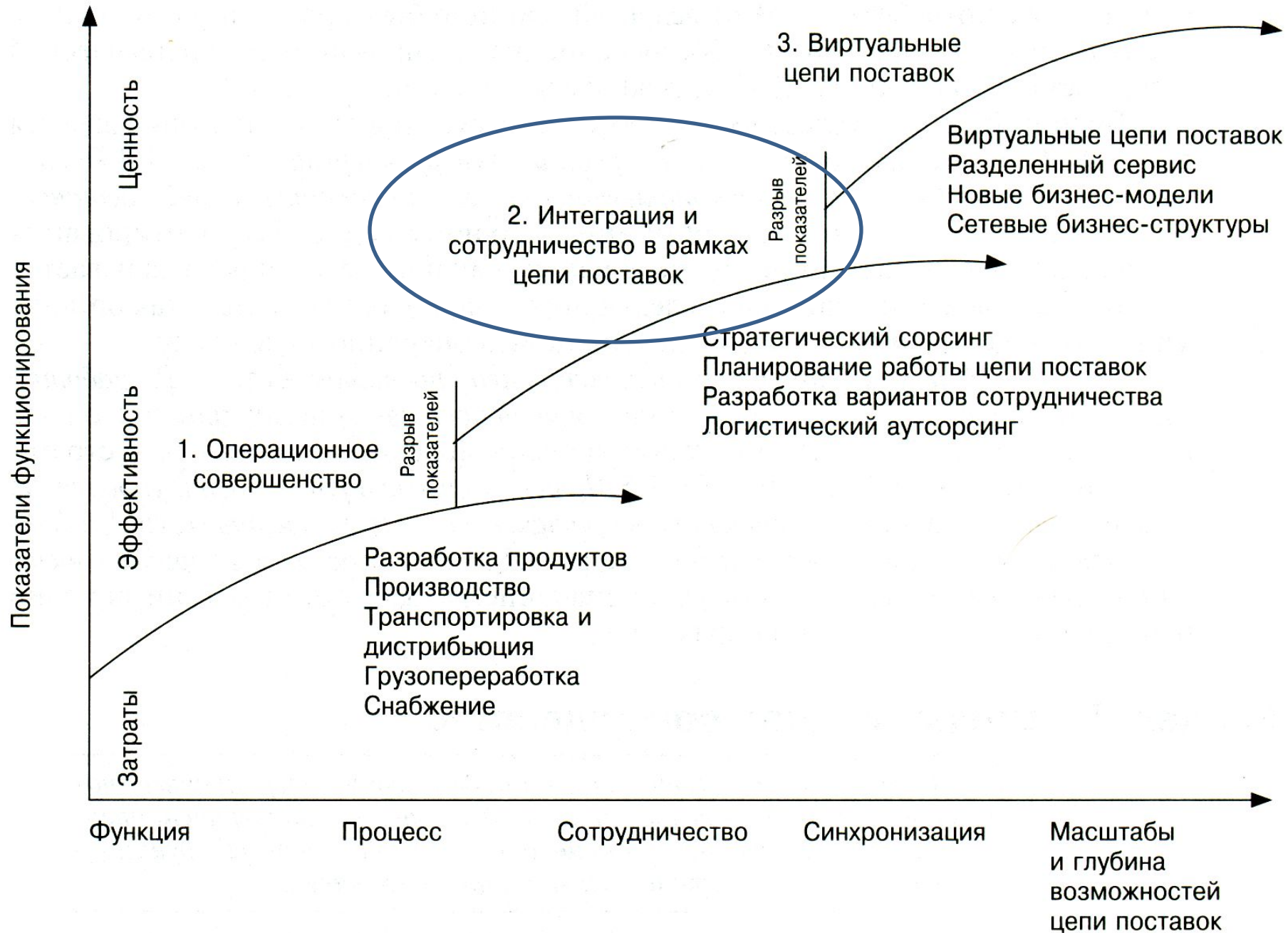


Рис. Континуум показателей функционирования и базовых характеристик в области управления цепями поставок

Классификация интеграции

№3



Рис. Характеристики спроса и предложения, определяющие стратегические ответы для цепи поставок

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНТЕГРАЦИИ №3
ВНУТРИФИРМЕННАЯ ИНТЕГРАЦИЯ
ИНТЕГРАЦИЯ В ЦЕПИ ПОСТАВОК

Классификация интеграции №4

согласование с нелогистическими частичными функциями внутри отдельной функциональной сферы цепи создания стоимости (например, в сбыте необходима интеграция логистики с маркетингом по таким параметрам, как структура дистрибутивных каналов, создание складских запасов, размер упаковки и т.п.)

включение отдельных видов функциональной логистики в цепь поставок, покрывающую множество функций (например, для того чтобы продукция гибкого производства, организованного по принципу Just-in-Time, могла успешно обращаться на рынке, необходима система распределения, также организованная по принципу Just-in-Time)

интеграция собственных логистических цепей с цепями предприятий предыдущих и последующих ступеней в системе создания стоимости, а также с логистическими посредниками (опирается на информационные системы)

интеграция стратегической и оперативной логистики, прежде всего с учетом целей сервиса доставки и общих издержек фокусной

2.2 Внутрифирменная интеграция и интеграция в цепях поставок

Недостатки фрагментированной логистики в фирме:

- конфликт целей различных подразделений одного предприятия
- затрудняется и замедляется обмен информацией между подразделениями
- плохая координация деятельности различных подразделений
- излишние запасы всех видов
- отсутствие информации по общим логистическим издержкам и как следствие отсутствие возможности управления ими
- снижение эффективности деятельности предприятия

НУЖНА ИНТЕГРАЦИЯ

Препятствия для внутренней интеграции (Бауэрсокс)

- Организационная структура (в большинстве организационных структур полномочия и обязанности распределены по функциональному признаку)
- Система оценки результатов (большинство из них рассматривают функции как самодостаточные виды деятельности)
- Владение запасами (подход к запасам таков: поддерживать их постоянный уровень и чувствовать себя спокойно и защищенно)
- Информационные технологии (конфигурация информационных систем, подобно схемам оценки результатов, как правило, воспроизводит организационную структуру)
- Обмен знаниями (неспособность организации наладить беспрепятственную передачу информации и знаний усиливает ее функциональный характер)

НО ИНТЕГРИРОВАТЬ ВСЮ ЛОГИСТИКУ В РАМКАХ ПРЕДПРИЯТИЯ ТРУДНО

- большое разнообразие различных видов логистической деятельности, логистических операций
- географический разброс различных подразделений предприятия
- отсутствие специалиста, имеющего нужные знания, энтузиазм, способности и авторитет
- отсутствие общих систем контроля и недоступность интегрированной информации

Функции интегрального логистического менеджера

- установление перспективных целей и задач логистического менеджмента;
- согласование логистической, маркетинговой и производственной стратегий фирмы;
- разделение полномочий по управлению материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками;
- согласование интересов поставщиков МР, транспортных и других логистических посредников, функционирующих в ЛС фирмы; устранение возникающих конфликтов;
- формулировка целей и ограничений в управлении запасами в логистической фирменной сети (при управлении закупками, производством, дистрибьюцией);
- определение уровня инвестиций в систему контроля и управления запасами (информационную систему, складское хозяйство);

- разработка стратегического логистического плана и согласование его с производственным расписанием;
- определение необходимых финансовых ресурсов и бюджета стратегического логистического плана;
- определение структуры ЛИС и требований к применяемым ИКТ;
- формулировка политики управления персоналом логистического менеджмента, программ обучения и повышения квалификации персонала;
- пересмотр стратегии управления запасами, складирования в соответствии с изменениями в маркетинговой и производственной продуктовых стратегиях фирмы;

Проблемы внешней интеграции

- отношение к партнеру по ЦП как к конкуренту
- недоверие другой организации и как следствие недостаточный обмен информацией
- различные цели, приоритеты деятельности
- различия в способах обработки информации, контроля, управления
- различный уровень профессиональной подготовки персонала

Различные подходы к решению вопросов совместной работы в ЦП

ФАКТОР

КОНФЛИКТНЫЙ ПОДХОД

ПОДХОД НА ОСНОВЕ СОТРУДНИЧЕСТВА

Получение прибыли

предприятием в ущерб прибыли

Оба предприятия получают

Прибыль

другой стороны

прибыль

Взаимоотношения

Одна из сторон доминирует

Равное партнерство

Доверие

Небольшое

Значительное

Коммуникации

Ограниченные и формальные

Всесторонние и открытые

Информация

Ограниченная

Открытость и активный обмен

Контроль

Интенсивный

наделение ответственностью

Качество

Высказывание претензий

Совместное решение проблем

Условия контрактов

Жесткие

Гибкие

Сфокусированность

На собственных операциях

На потребителя

Формы отношений

	Враждебные	Неформальное сотрудничество	Контрактные	Формальные союзы	Миноритарные инвестиции	Совместное предприятие	Покупка
Взаимоотношения	На почтительном расстоянии	От случая к случаю	Среднесрочные контракты	Долгосрочные контракты			
Обмен информацией	Ограниченный		Более полный			Полный	
Совершение сделок с конкурентами	Активное		Ограниченное			Очень ограниченное	
Культура	Различная		Сближающаяся			Общая	

Характеристика вариантов организации сотрудничества
в цепи поставок

Различные уровни вертикальной интеграции

