

Тема 2. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

Лекция 2.1. Администрирование логистических систем.

План:

1. Что такое логистический менеджмент. Понятие цели в общем и логистическом менеджменте.
2. Планирование в теории общего менеджмента. Планирование стратегическое, оперативное в логистике.
3. Организационные аспекты логистического менеджмента. Особенности формирования линейно–функциональных, дивизиональных, матричных организационных структур служб логистики.
4. Проблема централизации или децентрализации отдела логистики. Межфункциональная и межорганизационная координация.

В данной и последующих лекциях мы продолжим разговор о логистике как практической деятельности, и будем говорить о менеджменте в принципе и отдельно о менеджменте в логистической системе компании. Кроме того, мы обязательно рассмотрим вопрос о взаимосвязи логистического менеджмента с другими науками и видами управленческой деятельности (производственным, финансовым менеджментом, маркетингом и др.).

В XX веке термин «менеджмент» стал известен каждому образованному человеку, а последние 10-15 лет – любому образованному россиянину. Термин «менеджмент» имеет несколько значений: во первых, это вид деятельности по управлению людьми и организациями; во-вторых это сфера человеческого знания; в-третьих – управляющий персонал компании. Что же такое логистический менеджмент?

Логистический менеджмент в компании (когда она является «хозяином» логистического процесса) - это процесс администрирования логистической системы, т.е. выполнение основных управленческих функций (преимущественно с применением информационно – компьютерных технологий) для достижения целей логистической системы.

Перечислим основные управленческие функции администрирования логистической системы (они схожи с функциями менеджмента, любой компании):

- Планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);

- Организация;
- Регулирование (принятие решений);
- Координация (межфункциональная и межорганизационная);
- Анализ;
- Аудит (внутренний и внешний);
- Контроллинг;
- Ценообразование.

О целях, управленческих функциях и в целом о процессе администрирования логистической системы мы и будем говорить дальше.

Каковы цели логистической системы?

Под целью в общем менеджменте понимается идеальное или желательное состояние субъекта (организации, индивида), на достижение которого ориентирована его деятельность и соответственно процесс управления.

Вопрос о цели далеко не так прост, как может показаться на первый взгляд. Великий мыслитель древности Аристотель писал, что «так как действий, искусств и наук много, много возникает и целей. У врачевания – это здоровье, у судостроения – судно, у военачалия – победа, у хозяйствования – богатство».

Цели организации определяются владельцами ключевых ресурсов в соответствии со своей системой ценностей и либо официально провозглашаются как деловые установки и задачи проводимой политики, либо неявно подразумеваются в миссии, философии организации, основных принципах деятельности.

Менеджментом к целям предъявляются следующие требования:

- цели должны быть четко сформулированными, конкретными и измеримыми.

Стоит обратить внимание на измеримые стратегические логистические цели. Измеримость важна для контроля следования логической стратегии – можно определить, достигнуты цели или нет. Кроме того, измеримые цели - это психологический стимул для логических менеджеров, помогающий им определить, насколько успешны их усилия. Цели должны быть чем-то большим, чем, например, минимизация издержек/максимизация прибыли. Снижение издержек не является для компании первостепенной стратегической целью. Компании заинтересованы в долгосрочном увеличении прибыли, росте и приемлемой рентабельности инвестиций в логистику, хотя основными ключевыми показателями, на которые ориентированы логистические стратегии, остаются:

- Снижение общих логистических затрат;
- Минимизация инвестиций в логистическую систему;

- Улучшение качества логистического сервиса.

- цели должны соответствовать условиям деятельности организации, учитывать ее реальные возможности. Цели адекватные ситуации, облегчают поиск альтернатив, укрепляют доверие к руководству.
- цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии с меняющимися условиями.
- люди должны признавать цели в качестве своих личных, что порождает заинтересованность в их реализации. Условием этого являются известность, понятность, близость целей большинству членов организации.
- цели должны быть проверяемыми
- цели должны образовывать единую систему: быть совместимыми во времени и пространстве, взаимно поддерживать друг друга, не ориентировать членов организации на противоречивые действия (как у героев известной басни И. Крылова – лебедя, рака да щуки, один из которых рвался в облака, другой пятился назад, третья тянула в воду).

При формулировании цели необходимо определить желаемые сроки ее достижения. Часто сразу это сделать не удастся и приходится ставить промежуточные цели. Кроме того, обычно цели никогда не удастся сформулировать окончательно, поскольку в ходе работы происходит их постоянное уточнение, отказ от отдельных аспектов из-за их нереальности или нехватки средств. Задача выживания требует регулярного приспособления целей к новым условиям внешней среды (общественным условиям, формам и масштабам деятельности, технологиям и проч.).

Цели можно рассматривать по иерархическому уровню. И здесь, как раз, и выделяются миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели.

Миссия отражает главное предназначение организации, смысл ее существования, принципиальные отличия от других, имидж, философию, ценности, культуру, морально-психологический климат, социальную ответственность перед обществом и своими сотрудниками и т.д. Миссия обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внешней средой, отражает взгляды высшего руководства на долгосрочное развитие фирмы. Миссия формируется и оттачивается годами и редко меняется. На ее формулировку влияют исторические традиции фирмы, ее отличительные особенности, потенциал.

С учетом миссии формулируется генеральная цель. **Генеральная цель** некоммерческой организации, в принципе, совпадает с миссией. Генеральная цель любой коммерческой организации состоит в получении прибыли (сверхприбыли), поэтому с миссией совпадать не может.

Общеорганизационные (корпоративные) стратегические цели, которых обычно бывает от 4 до 6, отражают важнейшие направления деятельности организации, связанные с реализацией генеральной цели. Они могут быть связаны как с отдельными конкретными сторонами работы – логистикой, финансами, маркетингом, кадровой работой, так и могут быть направлены на решение общих задач, например, достижение устойчивости, обеспечение необходимого уровня рентабельности, прибыли, продаж, выхода на внешние рынки и т.п.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении, например логистики, и определяют основные направления их деятельности в свете реализации общих целей и являются основой стратегий, планов.

Планирование.

Основы разработки стратегического плана логистики.

Сделаем, еще раз небольшое отступление в теорию общего менеджмента.

Известный американский специалист в области планирования, Р. Акоф назвал планирование процессом проектирования будущего и желаемых путей его достижения и в общем одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

До середины XX столетия организации строили работу на основе текущих планов, исходя из поступающих запасов, без спешки проводились преобразования, которые подсказывала жизнь - условия внешней среды фирм менялись медленно и были предсказуемыми.

В 1950-е гг. темп изменений во внешней среде стал нарастать, хотя они все еще оставались предсказуемыми. Но здесь наряду с текущим планированием уже приходилось заниматься среднесрочным и долгосрочным: составлять перспективные целевые программы, бюджеты распределения ресурсов, планы по прибыли.

В 1960-70-е гг. общий темп развития ускорился, а изменения в среде стали неожиданными. Это обусловило превращение долгосрочного планирования в стратегическое, которое основывалось на прогнозировании ситуации, потенциальных угроз и возможностей, связанных с ней, с помощью сложных математических моделей и экспертов.

С начала 1970-х гг. изменения во внешней среде фирм происходили уже столь стремительно и непредсказуемо, что перспективные стратегические планы перестали соответствовать потребностям хозяйственной практики. Появилось управление на основе гибких экстренных решений, позволяющее оперативно учитывать эти изменения в текущих решениях и обеспечивать необходимые практические действия. Впервые такой подход был применен компаниями «ИБМ», «Кока-Кола», «Дженерал Электрик».

Планирование теперь предполагает принятие конкретных решений, касающихся функционирования и развития организации в целом и ее отдельных частей, их увязку и интегрирование в интересах наиболее полного использования потенциала и оптимизации конечного результата. В частности речь идет:

- о постановке целей и задач, выработке стратегий и стандартов деятельности организации на предстоящий период;
- о распределении и перераспределении ресурсов в соответствии со складывающейся внешней и внутренней ситуацией;
- об определении последовательности действий по переводу организации в новое желаемое состояние;
- о создании координационных механизмов

В настоящее время существует несколько типовых логистических стратегий, успешно применяемых многими компаниями в мире, однако практика бизнеса свидетельствует о том, что логистическая стратегия каждой компании в определенной степени уникальна.

Стратегия сокращения затрат направлена на снижение операционных компонентов затрат, связанных в основном с движением материальных ресурсов, незавершенной продукции, готовой продукции (транспортировкой) и запасами продукции. Лучшая стратегия формулируется в результате альтернативного выбора среди возможных вариантов системы «складирование – транспортировка» путем лучшего размещения складов, оптимизации уровней запасов, выбора оптимальных способов транспортировки и маршрутов и т.п. Уровень сервиса обычно ограничивается, пока не найдены оптимальные общие затраты, причем максимизация прибыли является приоритетной задачей.

Стратегия минимизации инвестиций связана с поиском наилучших путей организации логистической системы, позволяющих получить максимальную отдачу (возврат) на вложенный капитал. Практическими направлениями реализации данной стратегии являются, например, прямая доставка готовой продукции потребителям (минуя складирование), использование складов общего пользования, широкое применение концепции JIT в производстве и дистрибуции, использование логистических партнеров в логистической системе и т.п.

Стратегии улучшения потребительского сервиса основаны на допущении, что повышения качества продукции и сервиса приводит к росту прибыли фирмы от расширения рынка и увеличения роста продаж. Кроме того, подобные стратегии упрочивают положение фирмы на рынке и улучшают имидж фирмы, что, в конечном, счете, также положительно влияет на рост валовой прибыли. Однако в этих стратегиях важное место принадлежит проблеме оптимизации качества сервиса, так как предоставление потребителям сверхвысокого уровня сервиса, который они не требуют, не ожидают, приводит только к дополнительным затратам.

Процедура разработки логистической стратегии фирмы.

Принципиальную процедуру разработки логистической стратегии фирмы можно представить в виде схемы. Несмотря на то, что каждая логистическая стратегия в своем роде уникальна, существует ряд основополагающих этапов, которые должна пройти любая компания:

- Этап конфигурирования логистической сети;

Включает определение ее структуры, логистических цепей, количественного и качественного состава звеньев логистической сети («трех сторон» в логистике фирмы), дислокации логистических инфраструктурных мощностей (собственных и арендуемых складов, терминалов, распределительных центров, транспортных подразделений, диспетчерских центров, дорожной инфраструктуры и т.п.).

- Этап разработки организационной системы логистической сети;

Выбор варианта организационной структуры службы (отдела) логистики фирмы, а также решение вопроса о ее возможном реинжиниринге являются обязательными элементами логистической стратегии.

- Этап разработки направлений и технологий координации;

Современная практика логистического менеджмента предполагает решение вопросов межфункциональной и межорганизационной координации. Эти решения должны быть заложены в систему менеджмента компании на стратегическом уровне, так как предполагают закрепление полномочий и ответственности за принятие решений в области координации за управленческим персоналом логистикой фирмы. Чем выше уровень интеграции основных бизнес – процессов фирмы и чем выше степень интеграции самого логистического процесса, тем меньше необходимость в координации, так как она естественным образом вписывается в управление бизнес – процессами. Чем выше степень функционального разделения сфер управления бизнесом компании (закупками, производством, маркетингом, продажами, дистрибьюцией), тем более актуальной является межфункциональная логистическая координация. Однако в этом случае полномочия по принятию решений в области координации (в случае конфликтов интересов между структурными подразделениями компании по параметрам логистики) должны быть закреплены за персоналом высшего уровня управления логистикой, например, вице – президентом компании по логистике, директором по логистике или интегральным логистическим менеджером. Закрепление полномочий должно осуществляться при стратегическом планировании логистики.

Вопросы межорганизационной логистической координации затрагивают отношения компании с ее поставщиками и логистическими посредниками,

определяя конфигурацию логистической сети, ключевые показатели логистического плана, совместную информационную систему, распределение прибыли, рисков, ответственности между контрагентами логистической системы.

- Этап определения стратегических требований к качеству продукции и логистического потребительского сервиса;

В современных условиях стратегия бизнеса ориентирована на потребителя, и в этом плане логистика должна сформировать уровни качества логистического сервиса, задаваемые маркетингом фирмы. Эти уровни качества далее трансформируются в систему плановых показателей (стандартов логистического сервиса фирмы), контролируемых и поддерживаемых персоналом управления логистикой. При этом важнейшей задачей персонала логистического менеджмента компании является минимизация затрат на логистику при соблюдении установленных на стратегическом уровне стандартов качества логистического сервиса.

- Этап создания интегрированной системы управления запасами;

Одним из традиционных элементов логистического стратегического плана является разработка интегрированной системы управления запасами, которая предполагает развертывание функций определения, контроля, регулирования (пополнения) запасов в складской сети.

- Этап выбора логистической информационной системы.

Одной из главных задач формирования логистической стратегии является выбор логистической информационной системы, связывающей информационными и телекоммуникационными каналами все звенья логистической сети.

Оперативное логистическое планирование.

Достижение целей логистической системы находится в прямой зависимости от качества оперативного планирования. Оперативный логистический план – это пошаговое достижение долговременных стратегических целей логистической системы. Он составляется на период не больше бюджетного года (обычно рассчитывается по месяцам на год). Логистическая стратегия определяет перспективные цели, в рамках которых краткосрочные оперативные планы детализируют такие задачи, как планирование отдельных логистических операций/функций, оперативный реинжиниринг и финансовое логистическое планирование.

Утвержденный оперативный план, становясь основой выполнения логистических функций/операций, ориентируется на краткосрочные показатели

деятельности. Как правило, в утвержденных программах детально расписываются финансовые планы для всех подразделений или команд, принимающих участие в логистических операциях. Оперативный план предназначен для интеграции отдельных логистических затрат в рамках единой унифицированной системы действий. Каждому логистическому менеджеру вменяется в обязанность достижение определенных скоординированных показателей, поскольку увеличение или уменьшение затрат в отдельном логистическом виде деятельности влияет на выполнение ключевых показателей логистической стратегии.

Организационные аспекты логистического менеджмента.

Логистическая стратегия, логистические функции и операции фирмы реализуются с помощью определенной организационной структуры управления логистикой, под которой обычно понимается совокупность элементов службы (отдела) логистики (должностей и структурных подразделений) и установившихся связей между ними.

Построение организационной структуры службы логистики связано с принятием высшим менеджментом центральной компании логистической системы решений по таким важнейшим аспектам, как специализация, департаментализация, размер подразделений и делегирование полномочий. Функциональная структура логистической системы всегда остается основным ядром организационной структуры.

Департаментализация представляет собой процесс выделения структурных подразделений службы логистики в соответствии со сформулированной логистической стратегией. Специализация определяет закрепление отдельной логистической функции или набора функций/операций за конкретным структурным подразделением (персоналом) компании. В зависимости от размера компании, ассортимента выпускаемой или продаваемой продукции и ряда других факторов устанавливаются размеры структурных подразделений, формируется штатное расписание, и закрепляются полномочия по принятию управленческих решений.

В процессе развития теории управления бизнесом и различных аспектов менеджмента применительно к современному уровню рыночных отношений выделилось несколько типов организационных структур компаний, основными из которых являются линейно-функциональные и дивизиональные. Для обеспечения гибкости управления сложными экономическими объектами, какими являются крупные фирмы, основные организационные структуры дополняются такими их видами, как матричные структуры, программно-(процессно)-ориентированные, сетевые, структуры на основе бизнес единиц и др.

Особенности формирования линейно–функциональных и дивизиональных организационных структур служб логистики.

Линейно–функциональная организационная структура является классическим примером разделения труда по вертикальным процессам. Создание линейно–функциональной структуры сводится к группировке персонала компании по сферам (функциональным областям) бизнеса: производству, снабжению, маркетингу, финансам, продажам и т.п. Управление осуществляется по вертикальной иерархии от высшего персонала менеджмента компании до линейного исполнителя низшего звена. Штабные функции (планирование, контроль, учет, анализ и т.п), сосредоточены, как правило, в верхнем эшелоне менеджмента.

В дивизиональных структурах часть или все штабные функции делегируются производственным подразделениям (диверсифицированным территориально или по ассортименту продукции).

Основным недостатком линейно–функциональных структур является изоляция подразделений друг от друга и затрудненное движение информации. Дивизиональные же структуры порождают дублирование управления и часто отличаются противопоставлением местных интересов дивизионов головному офису компании. Широкие полномочия в принятии управленческих решений региональных (территориальных) отделений службы логистики, характерные для дивизиональных структур, требуют от высшего руководства компании решения непростой задачи: рационального сочетания самостоятельности отделений и их ответственности за следование логистической стратегии фирмы, что получается далеко не всегда.

Расширение числа компаний, работающих на российском рынке, которые имеют дивизиональную структуру логистической службы, естественным образом связано с их ростом и развитием бизнеса.

Особенности матричных организационных структур управления логистикой компании.

Линейно–функциональные и дивизиональные структуры логистики не позволяют достичь необходимой интеграции логистического процесса и в полной мере обеспечить межфункциональную и межорганизационную координацию. В связи с этим в ряде передовых компаний стали внедряться матричные, проектно– и процессно–ориентированные организационные структуры управления логистикой.

По определению, матричная организация – это когда одна структура, базирующаяся на продукте или проекте накладывается на существующую другую линейно – функциональную структуру. Т.е. для обеспечения интеграции логистического процесса на типичную вертикальную линейно–функциональную структуру управления компанией накладывается проектно–целевая горизонтальная структура, эта конструкция образует своеобразную матрицу.

Следствием пересечения вертикальных (линейно–функциональных) и горизонтальных (проектных полномочий) является двойное подчинение исполнителей на местах – и функциональному (линейному) руководителю, и менеджеру соответствующего проекта. Такое подчинение часто сложно организовать и еще сложнее воплотить на практике. Поэтому матричные оргструктуры логистики в отечественной экономике пока не получили серьезного развития.

Матричные организационные структуры управления типичны для фирм, которые:

- вынуждены быстро адаптироваться к изменениям технологий или рынков;
- при управлении сталкиваются с неопределенностью, требующей обработки больших объемов информации;
- в значительной степени зависят от ограниченных финансовых и человеческих ресурсов.

Потенциал матричной организационной структуры в полной мере может быть реализован при ориентации компании на осуществление интегрированных логистических бизнес – процессов. Матричный подход требует передачи логистическим командам инфраструктурных и технологических ресурсов, и такие команды могли бы географически располагаться так, чтобы удовлетворять потребности линейных подразделений компании. При этом снижается необходимость дублировать высококвалифицированный персонал в функциональных областях логистики. Однако необходимо учитывать, что временный персонал управления логистическим проектом может не чувствовать той ответственности, которая характерна для традиционной линейно–функциональной организационной структуры.

В ходе развития интегрированной концепции логистики и реструктуризации бизнеса компании появились новые типы организационных структур, ориентированных на выполнение логистических проектов (например, описанная выше матричная структура). Под проектной организацией обычно понимается временная организационная структура, создаваемая в фирме для решения конкретной комплексной задачи (разработка проекта и его реализация). Обычно для внедрения проектной оргструктуры создается так называемая проектная команда, которой руководит менеджер проекта. В проектную команду могут включаться как высококвалифицированные менеджеры материнской компании, так и представители других фирм: производственных, проектных, строительных, консалтинговых и т.д. Для реализации проекта выделяются финансовые, материальные и другие виды ресурсов компании. После завершения проекта персонал материнской фирмы возвращается в свои функциональные подразделения, а временный персонал распускается.

Вопрос о централизации или децентрализации отдела логистики.

Важным вопросом логистической стратегии является вопрос о централизации или децентрализации отдела логистики. Централизованная организация логистики подразумевает, что в компании есть единственный отдел логистики, который управляет всеми логистическими операциями/функциями из одного места. Децентрализованная организация логистики, напротив, означает, что все решения, связанные с логистикой, принимаются отдельно на уровне например, дивизиональных групп и часто в разных географических областях.

На принятие решений о централизации или децентрализации организационной структуры службы логистики влияют такие факторы, как размер фирмы, вид (ассортимент) продукции и географический район, в котором осуществляются продажи. Существуют несколько аргументов в пользу централизованной организации логистики, и два из них будут приведены далее.

Первый связан с информационными системами, которые в корне меняют многие аспекты бизнеса и традиционные пути взаимодействий как внутри фирмы, так и вне нее. Менеджеры по логистике контролируют важные базы данных, компьютерные программы. Поскольку логистический бизнес концентрируется вокруг функций управления, передачи, обмена и контроля информации, логистика должна интегрировать информационный обмен, используя единую базу данных и единый центр управления информационными технологиями. Компьютеры, средства связи и телекоммуникации скорее приведут фирму к централизованному управлению логистикой (посредством локальной корпоративной сети).

Второй аргумент связан с отношениями внутри фирмы. В этой сфере постоянно растет тенденция к совмещению функций управления выходящим и входящими потоками, что дает возможность управлять логистикой в режиме реального времени, оперативно связывая через компьютеры поступающие в компанию заказы на товары, например, с новыми заявками на пополнение внутрифирменных запасов. При заключении контракта с перевозчиком можно добиваться снижения ставки на перевозку благодаря синхронизации функций, например, транспортно–складского процесса, что лучше работает в централизованной системе логистики.

Аргументы в пользу децентрализованной организации логистики связаны с невозможностью управления централизованной системой в крупных транснациональных компаниях, финансово – промышленных группах, холдингах и т.п. Часто в распределенных (по продукту или географии продаж) фирмах предпочитают передавать все линейные функции управления логистикой в каждое автономное подразделение (дивизион). Сторонники децентрализации ставят под сомнение способность централизованного отдела логистики обеспечить требуемый уровень сервиса для покупателей. Многие глобальные компании нуждаются в децентрализации логистических функций, потому что невозможно добиться централизации.

В течение последних десятилетий управление логистикой развивалось в направлении наращивания централизации организации. Однако происходящий в

последние годы процесс распределения информации делает централизованную логистическую организацию ненужной для эффективной обработки данных. В результате появляется тенденция к распылению логистической ответственности по организации. Фактором, поощряющим централизацию, является высокая стоимость логистической инфраструктуры. Но в зависимости от степени централизации операций дорогостоящие ресурсы и способные специалисты могут быть распределены между пользователями.

Все это неизбежно приводит к выводу, что традиционное понимание централизации и децентрализации устарело. Оно просто не соответствует современной практике логистики. Терпимость и широта взглядов в философии организации и практической работе стала возможной благодаря современному уровню развития пропускной способности логистических информационных систем. Управленцы, занимающиеся реструктуризацией логистических организаций, должны примирить разногласия между руководителями, касающиеся этих устоявшихся концепций. В современном мире мобильные организации могут постепенно добиться большего, чем может предложить централизация или децентрализация.

Межфункциональная логистическая координация. Типичные конфликтные ситуации между подразделениями фирмы по параметрам, относящимся к логистике.

Традиционное организационно-функциональное разделение бизнеса в компании (выделение структурных подразделений: производства, дистрибьюции, продаж, маркетинга, закупок, финансов и т.п.) неизбежно приводит к возникновению между структурными подразделениями конфликтных ситуаций по параметрам, относящимся к логистике. Такими параметрами в большинстве случаев являются: объемы закупок продукции, объемы запасов в складской сети, продолжительность составляющих цикла выполнения заказа, бюджет на выполнение логистических функций и операций, параметры систем управления запасами, ассортимент закупаемой, хранимой и распределяемой продукции, показатели качества потребительского сервиса (надежность поставки, точность выполнения параметров заказа, доступность запасов) и т.п. Если в организационной структуре фирмы отсутствует отдел логистики, разрешение конфликтных ситуаций традиционно решается либо коллегиально (на оперативных совещаниях руководителей подразделений), либо директивным путем (распоряжением высшего руководителя, например, исполнительного директора или его заместителя). При наличии службы логистики разрешение указанных конфликтов может быть передано соответствующему логистическому менеджеру, ответственному за межфункциональную координацию.

Для примера опишем несколько возможных конфликтных ситуаций (их, безусловно, гораздо больше):

Периодичность закупок: конфликт между отделом закупки и складом. Отдел закупки стремится делать редкие закупки крупными партиями. При этом с целью поддержания хороших отношений с поставщиками и для получения дополнительных скидок закупки могут осуществляться по удобному поставщикам графику. Склад заинтересован в равномерной загрузке своих мощностей и, следовательно, ритмичном поступлении продукции. Глубинной причиной конфликта является отсутствие системы управления запасами, а также субъекта, осуществляющего единое (интегрированное) управление ими в рамках фирмы.

Тара и товароноситель: между отделом закупки и складом, отделом закупки и транспортным отделом. Отдел закупки, пытаясь получить скидки и дополнительные льготы от поставщиков, не придает особого значения параметрам тары и наличию товароносителя для формирования унифицированных грузовых единиц. Транспортный отдел стремится к максимально полной загрузке транспортных средств и, соответственно, уменьшению частоты рейсов с целью сокращения затрат на перевозки. Склад заинтересован в использовании современных средств механизации при разгрузке транспортного средства, минимизации времени подготовки к проведению разгрузочных работ, минимальном количестве перевалок и т.п. Таким образом, отсутствие гармонизации параметров тары и грузоподъемности транспортных средств, которое и лежит в основе данного конфликта, приводит к существенному увеличению логистических издержек.

Продолжительность цикла доставки: конфликт между отделом маркетинга и транспортным отделом. Отдел маркетинга заинтересован в максимально быстрой доставке товаров от поставщиков на склад и со склада покупателям с целью поддержания высокого уровня обслуживания. Транспортный отдел фирмы стремится выбрать наиболее экономичный маршрут, чтобы минимизировать транспортные расходы.

Переход от управления отдельными логистическими функциями к интегрированному управлению логистическим процессом компании в целом связан с нарушением функциональных границ деятельности различных служб фирмы, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных конфликтов. Служба логистики компании должна эффективно управлять этими конфликтами, а также теми конфликтными ситуациями, которые «традиционно» возникают из-за различной направленности целей и интересов различных подразделений компании.

Существуют несколько вариантов стратегий поведения субъектов конфликта в ситуациях, рассмотренных выше:

1. Конкуренция – прямое столкновение и использование силовых методов разрешения конфликтов.

2. Избежание – уход от борьбы, попытка представить ситуацию так, как будто конфликта нет вовсе.
3. Приспособление – признание поражения ради достижения каких-либо локальных (а иногда личных) целей.
4. Компромисс – обмен уступками для достижения приемлемого соглашения.
5. Сотрудничество – совместная работа для обоюдного удовлетворения интересов всех сторон.

С позиций эволюционного встраивания логистики в сферу менеджмента компании на первых этапах предпочтительно использовать стратегию сотрудничества, а не компромисса, который зачастую сводится к «позиционному» торгу. В результате такого торга стороны «чаще всего получают совсем не то, что они хотели бы получить». Термин «сотрудничество» при достижении сторонами конфликта своих стратегических интересов, соответствует понятию экономического компромисса в логистике.

Фундаментом межфункциональной логистической координации должна быть схема экономических компромиссов, понятная всем подразделениям фирмы и построенная, например, на основе общих логистических издержек или балансе «логистические затраты – потребительский сервис».

В зависимости от организационной структуры управления логистикой компании конфликты могут решаться на горизонтальном уровне (коллегиально) либо путем использования властных полномочий (иерархический метод). Преимуществом коллегиального решения конфликтов является приверженность сторон достигнутым договоренностям (компромиссным решениям). Основным недостатком данного подхода является продолжительное время, необходимое для осознания сторонами необходимости эффективного, взаимовыгодного решения конфликта – такого времени уходит подчас слишком много. Возможность оперативного решения конфликтов предоставляет иерархический подход, который, однако, опасен вероятностью мнимого решения конфликта путем его подавления, а реально – перевода в более глубокую, скрытую и деструктивную фазу.

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

И особая важность для достижения подобной эффективной координации смежных служб принадлежит единой системе управления и информационной системе, обеспечивающих необходимые условия для принятия верных решений. Нежелание осуществлять открытый обмен всей необходимой информацией является одним из основных препятствий на пути интеграции логистического процесса фирмы и межфункциональной координации.