

ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ

Тема:

«Интеграция логистической деятельности »

**Составитель: Баранова Людмила Владимировна,
Мг.оес.**

Содержание темы

1. Интеграция в рамках предприятия

2. Интеграция в рамках логистической цепи

2.1. Проблемы внешней интеграции

2.2. Способы организации сотрудничества в ЛЦ

Контрольные вопросы

1. Интеграция в рамках предприятия

При традиционной организации управления на предприятии выделяются специальные подразделения, занимающиеся конкретным видом логистической деятельности, например:

- снабжением,
- перевозками,
- складированием,
- сбытом и др.

Логистическое управление в этом случае становится фрагментированным, что порождает множество проблем. У каждого подразделения на предприятии существуют собственные цели, объективно обусловленные спецификой и приоритетами его конкретной деятельности.

Например, отдел снабжения ищет надежных поставщиков, транспортный отдел стремится к полной загрузке транспортных средств, отдел сбыта заинтересован в быстром реагировании на спрос, производство заинтересовано в бесперебойной работе, отдел складирования старается снизить запасы и т.д.

Все эти цели сами по себе несомненно важны для эффективного функционирования каждого подразделения в отдельности, но по объективным причинам они, как правило, конфликтуют между собой. Например, склад стремится уменьшить запасы ресурсов с целью экономии денежных средств, что может приводить к дефициту сырья, материалов, комплектующих и т.п. Производство же стремится работать без дефицита, который приводит к простоям оборудования и рабочих, к срыву поставок ГП. Отдел снабжения может стремиться сократить свои расходы путем более редкого размещения заказов, но в более крупных размерах. Но это повышает объем запасов, расходов на их хранение и денежных средств, связанных в складировании. В результате каждая логистическая сфера предприятия повышает эффективность собственной деятельности в ущерб эффективности других сфер и, самое главное, в ущерб общей эффективности работы предприятия.



Рис.1. Основные недостатки фрагментированной логистики внутри предприятия



Рис.2. Практические причины трудностей интеграции логистики в рамках предприятия

Общим подходом к объединению логистики в рамках предприятия (внутренняя интеграция) является постепенное интегрирование, наращиваемое со временем. Примером такого наращивания служат этапы исторического развития логистического подхода к управлению на предприятии, а именно:

- интеграция транспортно-складского процесса для распределения ГП;
- интеграция производственных, складских и транспортных процессов с ГП;
- интеграция производственных, складских и транспортных процессов, включающих работу с сырьем и ГП.

Конкретные действия по интеграции логистики связаны с преодолением каждой из перечисленных выше трудностей. В частности, специалисту по логистике необходимо иметь автоматизированную систему сбора, хранения, анализа, распределения и представления информации. Для этого необходимо использовать сети передачи данных и специализированное программное обеспечение для работы с информацией, анализа и принятия решений.

При наличии общих систем контроля за логистическими процессами необходимо проводить анализ взаимозависимости между отдельными видами деятельности. Существуют ситуации, когда сокращение затрат на один вид деятельности влечет увеличение затрат на другой, но при этом общие логистические издержки сокращаются. Целенаправленное использование эффекта снижения общих логистических издержек возможно только в интегрированной логистике.

При наличии общих систем контроля за логистическими процессами необходимо проводить анализ взаимозависимости между отдельными видами деятельности.

Существуют ситуации, когда сокращение затрат на один вид деятельности влечет увеличение затрат на другой, но при этом общие логистические издержки сокращаются.

Целенаправленное использование эффекта снижения общих логистических издержек возможно только в интегрированной логистике.

2. Интеграция в рамках логистической цепи

Подобно различным подразделениям внутри одного предприятия различные организации, действующие в одной ЛЦ, при традиционном подходе преследуют собственные цели, стараются получить выгоду за счет партнера, т.е. в каком-то смысле конкурируют друг с другом. Это приводит к негативным последствиям.

2.1. Проблемы внешней интеграции

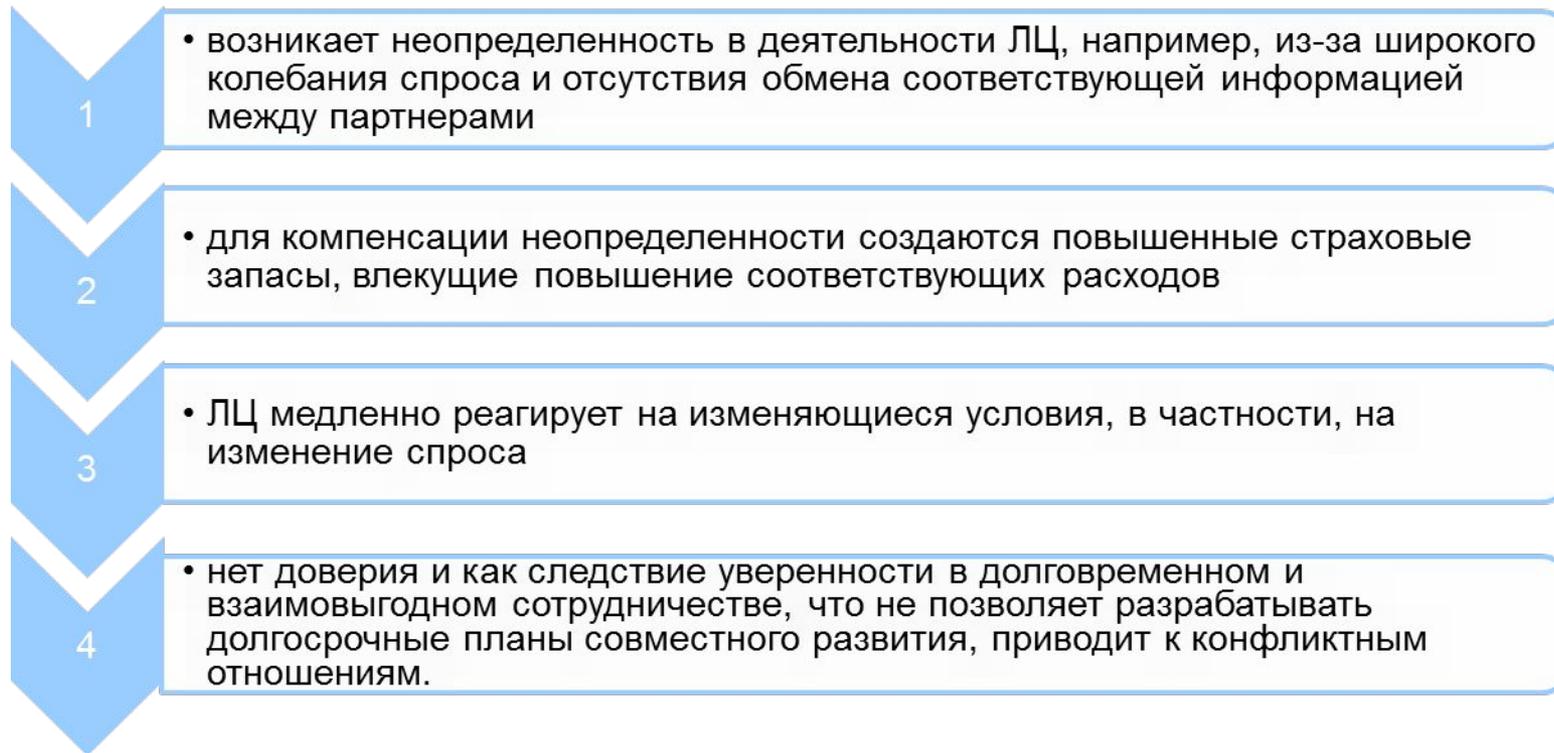


Рис.3 Проблемы внешней интеграции

Пример негативных последствий фрагментированности ЛЦ

Пусть цепь поставок состоит из регионального оптовика, местного оптовика и розничного продавца. Если розничный продавец заметил, что спрос на товар вырос за неделю на 5 единиц, то он может предположить, что спрос и далее будет расти. Поэтому он закажет местному оптовику 10 дополнительных единиц товара, чтобы удовлетворить растущий спрос на будущей неделе.

Местный оптовик, рассуждая аналогичным образом, закажет у регионального оптовика уже 20 дополнительных единиц. Региональный оптовик, не обладая информацией о всей цепи поставок, будет рассуждать так же, как и предыдущие участники цепи, и закажет своему поставщику уже 40 единиц. Таким образом, по мере перемещения заказа по цепи поставок относительно небольшое первоначальное изменение заказа, в конечном счете, становится огромным.

Рассмотренный пример иллюстрирует создание излишних запасов, ошибочную реакцию на изменение спроса, которые возникают из-за недостаточного обмена информацией между участниками ЛЦ и несогласованности

Пример внешней интеграции

Корпорация Confederated Bottlers раньше доставляла бутылки со своего основного предприятия в Элизабетвилле на пивоваренный завод в Джонстоне, расположенный на расстоянии 115 миль. После заполнения на пивоваренном заводе бутылки отправлялись в распределительный центр, расположенный на расстоянии 20 миль от Элизабетвилля. Для перевозки своей продукции обе компании использовали собственные грузовики, которые после доставки груза возвращались порожние.

После проведения анализа этой ситуации компании создали единую транспортную компанию, грузовики которой доставляют и пустые, и заполненные бутылки. В результате такой интеграции расходы на перевозку снизились почти наполовину

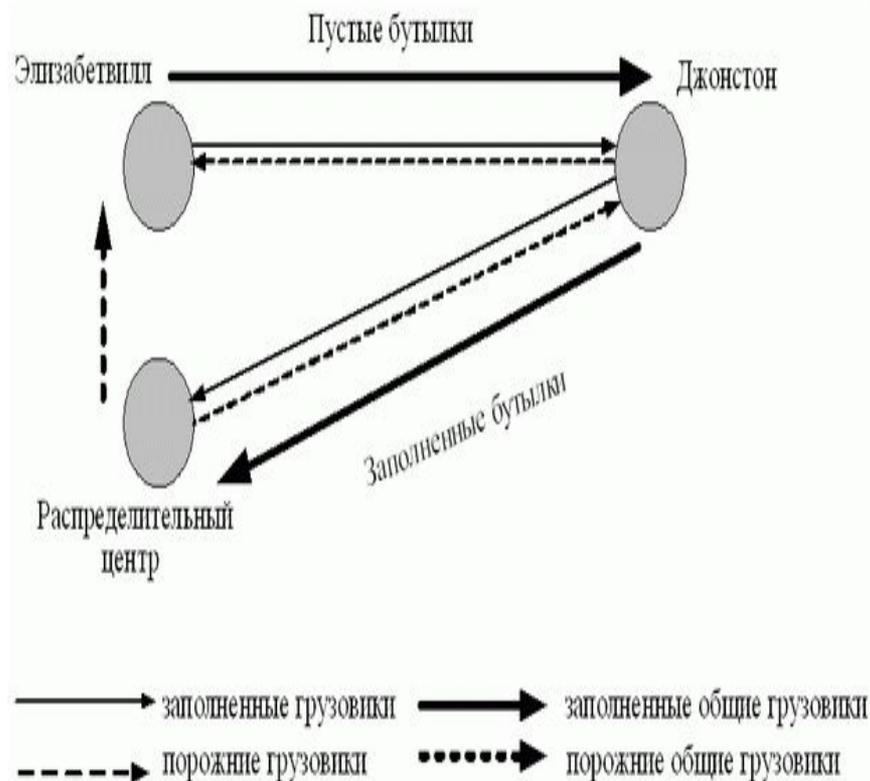


Рис.4. Внешняя интеграция по транспортировке

Объединение интересов всех участников ЛЦ (внешняя интеграция) приносит больший эффект, чем тот, который они могут достичь по отдельности. Но при всей очевидности выгод внешней интеграции ее практическое воплощение затруднено по следующим основным причинам:

- отношение к партнеру по ЛЦ 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;
- географический разброс и др.

Первая же проблема, которая возникает при внешней интеграции - это преодоление традиционного взгляда на другие организации, как на конкурентов. Если предприятие платит деньги своим поставщикам, то люди, как правило, исходят из того, что они могут выиграть только за счет другой стороны. Другими словами, если предприятие совершает хорошую сделку, это автоматически, по их мнению, означает, что поставщик в этом случае что-то теряет, и наоборот, если поставщик получает хорошую прибыль, это явный знак, что организация платит слишком много. Для преодоления этой ситуации необходимо изменить деловую культуру и заменить конфликтный подход к решению вопросов на подход, основанный на сотрудничестве.

Различные подходы к решению вопросов совместной работы в ЛЦ

Фактор	Конфликтный подход	Подход на основе сотрудничества
Прибыль	Получение прибыли предприятием в ущерб прибыли другой стороны	Оба предприятия получают 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	Делегирование полномочий и наделение ответственностью
Качество	Высказывание претензий	Совместное решение проблем
Условия контрактов	Жесткие	Гибкие
Сфокусированность	На собственных операциях	На потребителя

2.2. Способы организации сотрудничества в ЛЦ

Рассмотрим существующие способы организации сотрудничества предприятий в ЛЦ.

Неформальные соглашения предприятия

Например, компании могут совместно закупать товары для получения скидок за объем закупок; объединять грузы для перевозки, сокращая затраты на транспортировку; согласовывать размер упаковки для облегчения грузопереработки; использование общих списков предпочтительных поставщиков и т.д. В Японии существует практика создания групп организаций (кейретсу), работающих вместе без формального партнерства.

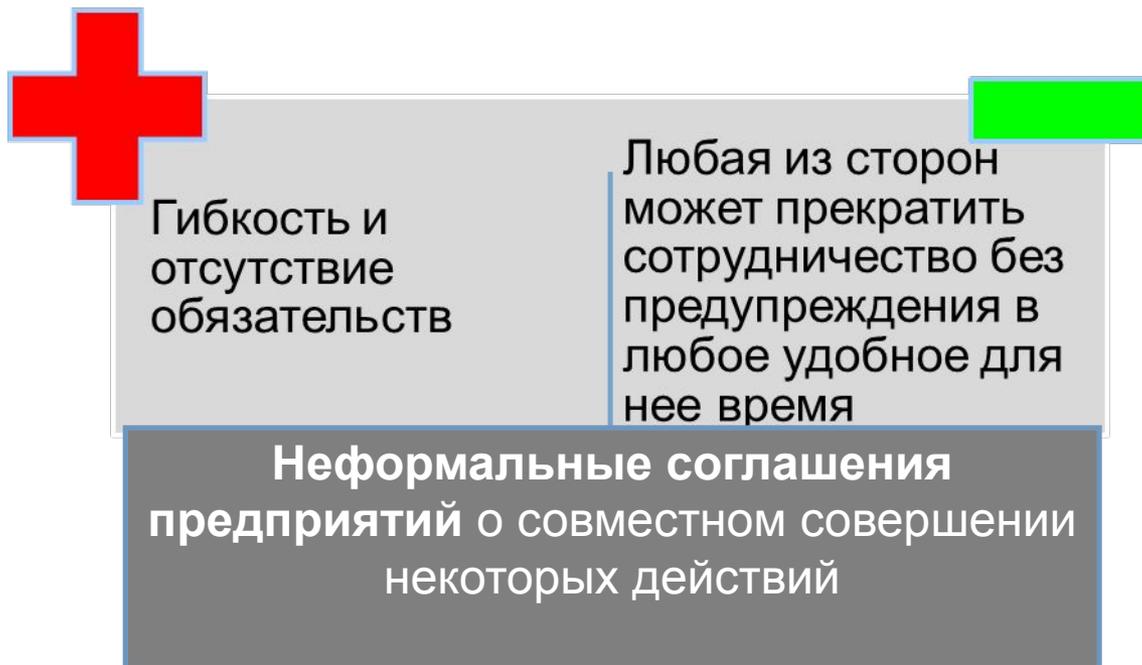


Рис.5. Неформальные соглашения

Формальные соглашения предприятий с письменными контрактами

Например, электрическая компания может согласиться в течение следующих нескольких лет поставлять энергию по фиксированным ценам при условии, что заказчик приобретет какое-то установленное количество энергии.

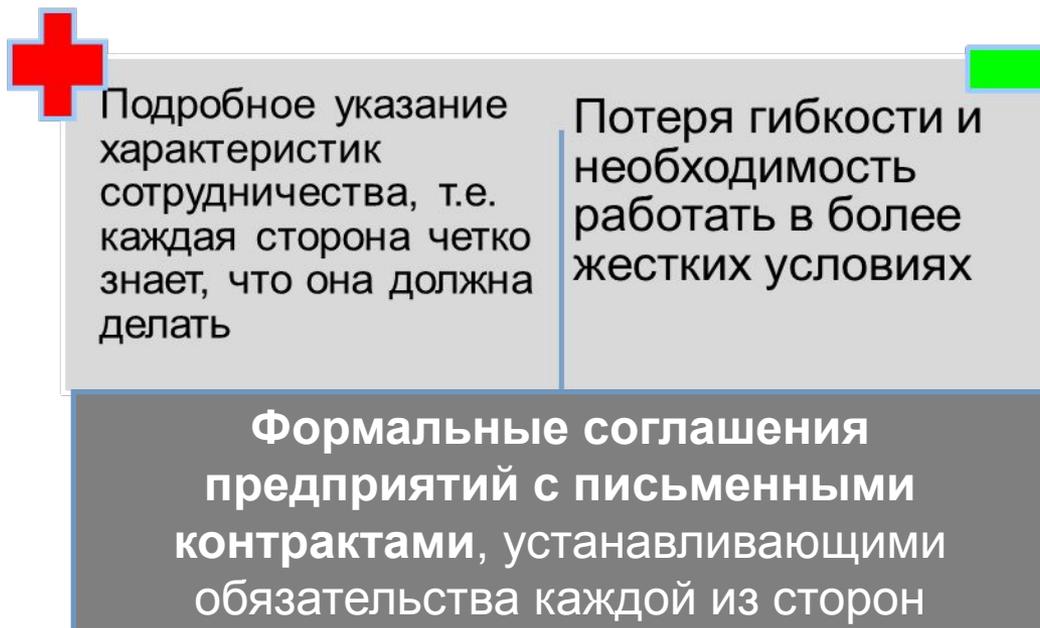


Рис.6. Формальные соглашения

Образование стратегического союза или партнерства

Стратегические союзы предусматривают долгосрочные обязательства сторон, которые гарантируют будущие заказы и поставки. Эта стабильность позволяет предприятиям инвестировать средства в совершенствование своих продуктов и операций

Основой для образования таких союзов является взаимовыгодная совместная работа в прошлом, когда у предприятий появляется уверенность, что никто из них не сможет выиграть, если начнет взаимодействовать с другими партнерами.

Например, поставщики могут сократить ассортимент производимой продукции, выпуская оставшуюся с максимально возможной эффективностью, или сконцентрироваться на предоставлении небольшого количества услуг, но с очень высоким качеством. Заказчики же сокращают количество своих поставщиков, т.к. уверены в партнерах и в том, что им не придется искать более выгодные варианты. Например, японская компания Toyota сформировала партнерство с 250 поставщиками, в то время как General Motors работала независимо с каждым из 4000 поставщиков.

Различные уровни вертикальной интеграции

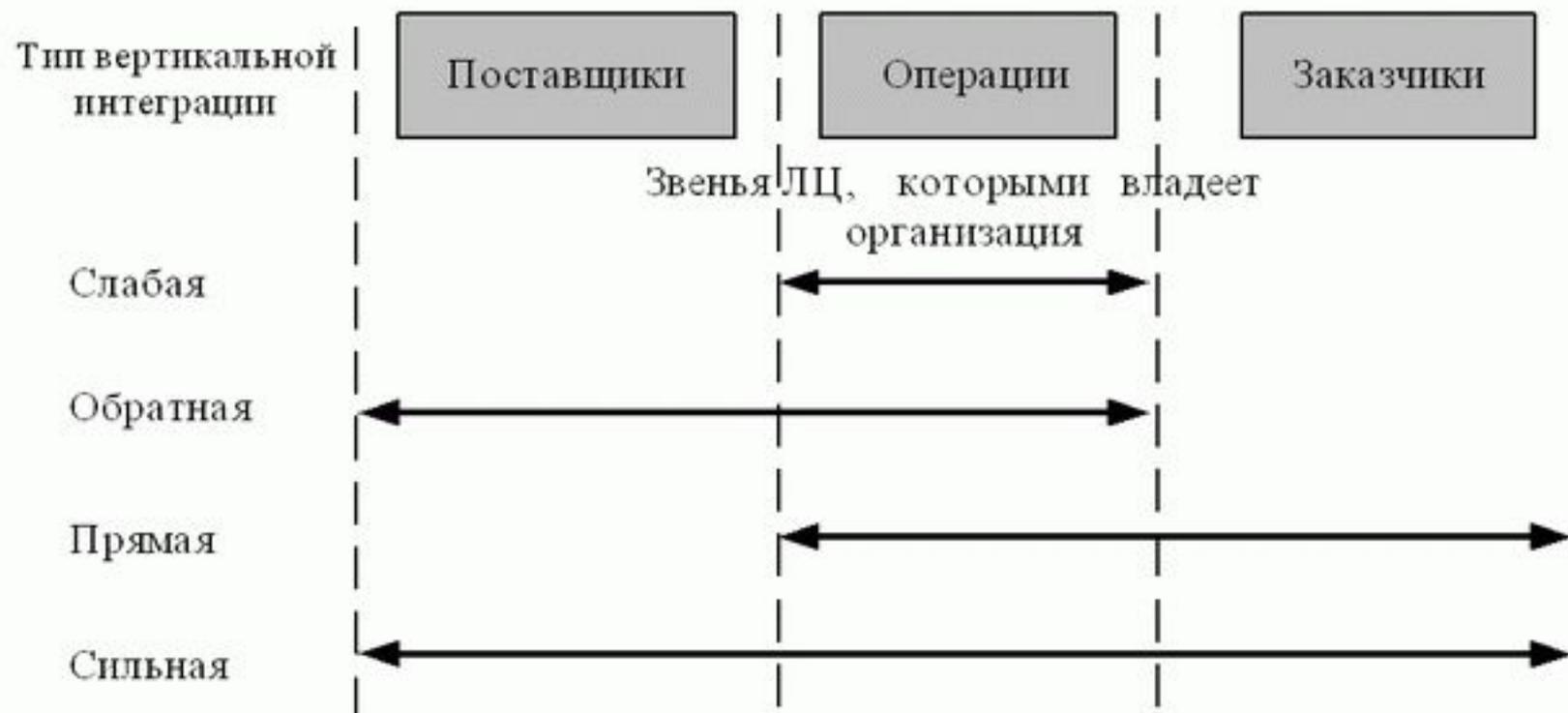


Рис.7. Уровни вертикальной интеграции

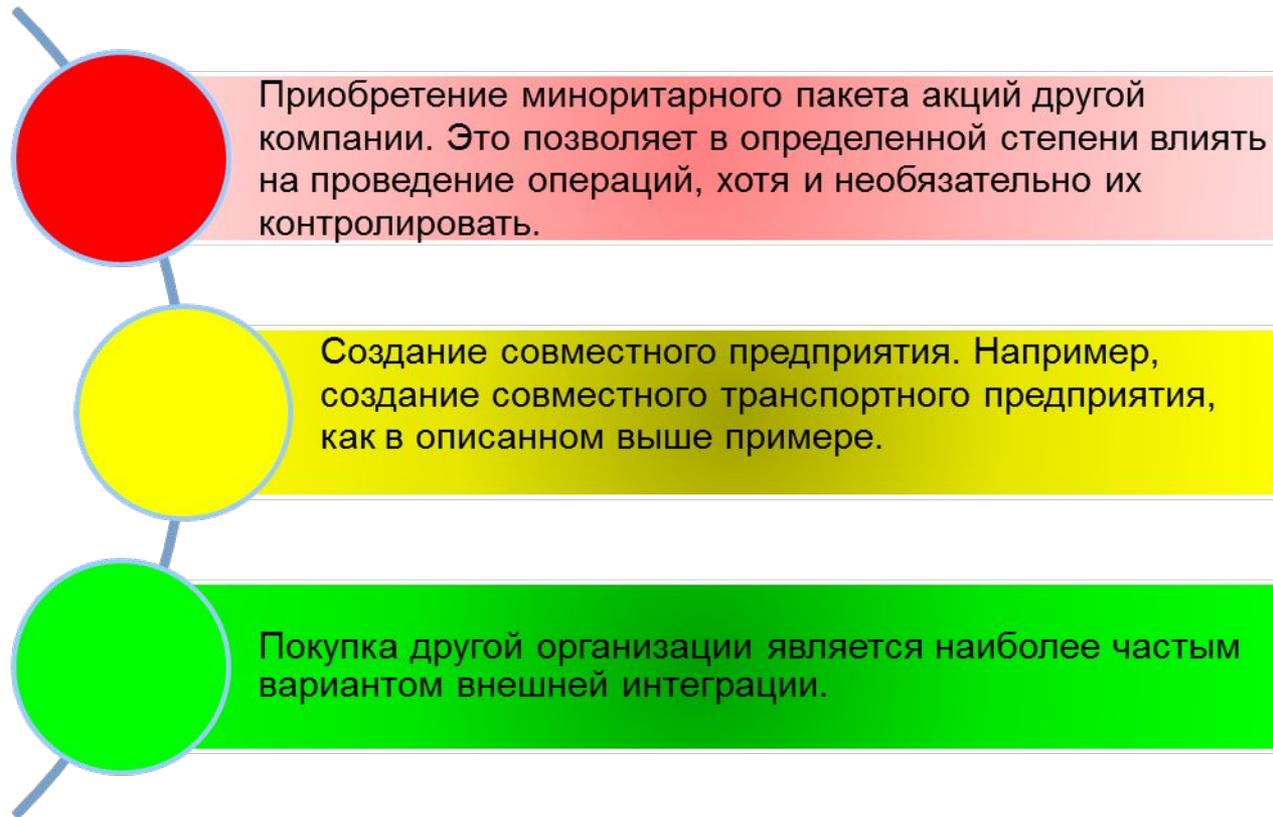


Рис.7. Формы вертикальной интеграции

Характеристика вариантов организации сотрудничества в ЛЦ

Не существует лучшего универсального варианта внешней интеграции для любых ситуаций. В некоторых случаях усилия по созданию и поддержанию конкретной формы интеграции могут себя не оправдать. Поэтому необходим анализ текущих операций, будущих планов, потенциальных партнеров, потенциальных предприятий для покупки, который поможет выяснить, в какой мере данная форма интеграции будет для организации выгодной.

Сравнительная характеристика различных вариантов организации сотрудничества в ЛЦ представлена на следующем рисунке.

Формы отношений

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

Рис.8. Сравнительная характеристика различных вариантов организации сотрудничества в ЛЦ

Контрольные вопросы

1. Что понимается под фрагментированностью логистического управления?
2. Приведите примеры конфликта целей различных подразделений в рамках предприятия.
3. Основные недостатки фрагментированной логистики внутри предприятия.
4. Причины трудностей интеграции логистики в рамках предприятия.
5. Понятие внутренней и внешней интеграции.
6. В чем заключается общий подход к объединению логистики в рамках предприятия?
7. В чем суть традиционного подхода к партнерам по ЛЦ как к конкурентам?
8. Основные недостатки фрагментированной логистики внутри ЛЦ.
9. Трудности практической реализации внешней интеграции.
10. Способы организации сотрудничества в ЛЦ, их плюсы и минусы.