

Janusz Górski, Prezes Schenker Sp. z o.o.

Czym dla DB Schenker i dla mnie jest zrównoważona logistyka?

Określenie „zrównoważony” dotyczy w coraz większym stopniu określonej strategii działania w biznesie, która w kontekście ograniczonych zasobów (między innymi naturalnych, ale także czasu) staje się również wyznacznikiem odpowiedzialnego biznesu. Tak więc dla mnie osobiście oba te pojęcia powinny występować razem.



W Schenkerze przywiązujemy dużą wagę do zrównoważonego rozwoju w całym łańcuchu dostaw oraz do odpowiedzialności w kontaktach z interesariuszami. Oznacza to, że we wszystkich obszarach – kontaktów ze społeczeństwem, promowania i wdrażania rozwiązań proekologicznych – dbamy, aby przekładały się one na satysfakcję pracowników i firm współpracujących z nami, a tym samym pozytywnie oddziaływały na wyniki finansowe.

Wykorzystujemy model EFQM (European Foundation for Quality Management) do kształtowania i doskonalenia naszego biznesu. Model ten, który jest stosowany również przez największe europejskie korporacje i przez nie wypracowany i doskonalony, oparty jest na kompleksowym zarządzaniu jakością. Sama jego struktura – składająca się z 9 obszarów oddziałujących na siebie – powoduje, że traktujemy go jako model zrównoważonego rozwoju.

W ciągu ostatnich 20 lat model ten był pewnego rodzaju przewodnikiem dla organizacji europejskich i pozaeuropejskich w zakresie rozwijania kultury doskonałości, dostępu do dobrych praktyk, stymulowania innowacyjności i ostatecznie – poprawy wyników. Wśród firm, stosujących ten model upowszechnia się postawa dzielenia się swoimi rozwiązaniami, co ma decydujący wpływ na zwiększenie efektywności działania, ograniczenie marnotrawstwa, budowę wzajemnej odpowiedzialności za funkcjonowanie tego modelu. Na model składają się 3 główne komponenty: zasady doskonałości, struktura, która pozwala organizacjom dążyć do doskonałości, i narzędzie RADAR, oparte na zasadzie doskonalenia PDCA (planowanie, wdrażanie, ocena i doskonalenie oraz wyniki).

Jedną z podstawowych zasad doskonałości jest osiągnięcie zrównoważonych wyników. Oznacza to między innymi, że nasza firma stara się pogodzić cele krótkookresowe z celami długookresowymi oraz stworzyć takie warunki pracy, aby indywidualne cele pracowników (wartości, które wyznają) były nakierowane na cele firmy. To trudne zadanie staramy się realizować między innymi poprzez wdrażanie koncepcji Lean w całej organizacji. Oznacza to, że znaczna część pracowników jest zaangażowana w diagnozowanie i opisanie (za pomocą mapy procesów) tego, co dzieje się w poszczególnych jednostkach operacyjnych i administracyjnych. Po zdiagnozowaniu konieczne jest kolejne zbadanie (takie badania są realizowane w firmie systematycznie), czego oczekuje klient i klient klienta, kluczowi dostawcy (przewoźnicy i kurierzy) oraz podjęcie decyzji, jak wyeliminować czynności nie dodające wartości z punktu widzenia wymienionych uczestników procesu. Oczywiście konieczne jest uwzględnienie oczekiwań właścicieli i określonej standaryzacji, która wynika z przynależności firmy do globalnego koncernu logistycznego.

Dodatkowo prowadzimy również systematyczne badania (jako pionierzy w tym zakresie) potrzeb społeczności lokalnych w miejscach, gdzie zlokalizowane są terminale Schenker. W ramach programu Lean wprowadzamy również program 5S, którego główną ideą jest właściwe oznakowanie miejsc pracy (Japończycy używają na to pojęcia „poka yoke” – czyli tak, aby każdy nowy pracownik na podstawie opisu i obrazków mógł bezbłędnie realizować daną czynność) i utrzymanie porządku na swoim miejscu pracy. To kluczowy proces, który wpływa na poprawę produktywności. Wymaga on wysokiej samodyscypliny i systematyczności w działaniu, a zaczyna się od selekcji – oddzielenia niepotrzebnych narzędzi, instrukcji czy materiałów od niezbędnych na danym stanowisku pracy. Mimo, że sam proces jest dość prosty, to jednak wprowadzenie go wśród pracowników i utrwalenie takiego podejścia jest bardzo trudne. Ale właśnie przez takie działania zwiększa się odpowiedzialność pracownika, a także wzrasta zrozumienie znaczenia własnego miejsca pracy w dodawaniu wartości klientom.