

W.W. Dybska, W.I. Sergiejew
Uniwersytet Państwowy w Moskwie

TRUDNOŚCI W ROZWOJU LOGISTYKI ZINTEGROWANEJ I ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHAMI DOSTAW W ROSJI

Transformacja rynkowa, która miała miejsce w naszym kraju, przyczyniła się do raptownego rozwoju nowych kierunków w nauce i praktyce logistyki. Rozumiana jest ona jako efektywna gospodarka materiałowa i połączone z nią zarządzanie obiegiem informacji i środków pieniężnych, a także optymalizacja kosztów wszystkich składników w celu zaspokojenia potrzeb klienta.

W wiodących przedsiębiorstwach tradycyjne obszary funkcjonowania logistyki (transport, zarządzanie zapasami, zaopatrzenie, magazynowanie, prace przeładunkowe, pakowanie) podlegają obecnie integracji w jeden strategiczny system zbudowany na bazie ogólnej komputerowej platformy informacyjnej o dużym stopniu innowacyjności. Niewiele jest obszarów gospodarki, które mogą poszczycić się takim stopniem złożoności komunikacji wewnętrznej i tak szerokim zasięgiem geograficznym co nowoczesna logistyka. Jej celem jest dostarczenie towarów i usług dokładnie tam, gdzie są potrzebne, dokładnie wtedy, kiedy są one potrzebne, przy zachowaniu najniższych możliwych kosztów. Większość klientów z krajów wysoko uprzemysłowionych traktuje wysoką jakość logistyki jako coś oczywistego. Wprowadzenie metod zarządzania logistyką do praktyki biznesowej pozwala firmom znacznie obniżyć poziom zapasów, przyspieszyć obrót kapitałowy, obniżyć koszty własne i logistyczne w dystrybucji oraz uzyskać całkowite zadowolenie klienta z jakości dóbr i towarzyszącej im obsługi.

Gospodarka narodowa przechodzi obecnie trudny okres, kiedy to potrzeba nowych sposobów na wydostanie się z przedłużającego się kryzysu. Jak pokazują doświadczenia ze świata, jednym z takich sposobów jest tworzenie systemów logistycznych. Tworzenie i rozwój systemów logistycznych obejmujących produkcję, handel, transport i informację ma dla Rosji pierwszorzędne znaczenie, albowiem pozwala na integrację naszego kraju ze światowym obszarem gospodarczym i informacyjnym. Obecnie nasz kraj uczestniczy już w takich międzynarodowych programach jak TEDIM, UNCTAD, TACIS, co powinno przyczynić się do stworzenia regionalnych systemów logistyczno-transportowych i telekomunikacyjnych, a także sieci centrów handlowo-logistycznych. W pewnych już

W.W. Dybska, W.I. Sergiejew

wdrożonych projektach o zasięgu federalnym lub regionalnym systemy logistyczne odegrały istotną rolę (m. in. Programy federalne: „Odbudowa Floty Handlowej”, „Drogi Rosji”, „Terminal”, „Rosyjska Sieć Regionalnych Ośrodków Analityczno-Informacyjnych”).

Czołowe firmy z całego świata z powodzeniem stosują w swych działaniach koncepcje, systemy i technologie logistyczne, co pozwala im zoptymalizować środki (materiałowe, finansowe i ludzkie) towarzyszące zarządzaniu obiegiem dóbr. Wśród tych technologii należy przede wszystkim wymienić „*Just-in-time*”, „*Requirements/resource planning*”, „*Demand-driven Logistics*”, „*Time-based Logistics*”, „*Zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw*”. Wspomniane koncepcje i technologie są dzisiaj wspierane korporacyjnymi systemami informatycznymi klasy ERP/CSRP.

Firmy, które stosują koncepcję logistyki zintegrowanej, osiągają lepsze rezultaty w swej działalności gospodarczej. Pozwala ona bowiem na połączenie wysiłków kadry zarządzającej i partnerów logistycznych celem osiągnięcia całkowitej kontroli nad przepływem materiałów i innych środków w kompletnym łańcuchu logistycznym „dostawy – produkcja – dystrybucja – sprzedaż – obsługa”.

Obecny stan logistyki w Rosji można scharakteryzować przy pomocy kilku przeciwstawnych aspektów. Z jednej strony pomimo znacznego wzrostu zainteresowania logistyką wśród firm i poszczególnych instytucji rządowych, percepcja logistyki w społeczeństwie jest niewystarczająca. Większość wykształconych ludzi uważa ją za jakąś tajemniczą dziedzinę wiedzy, tak jak swego czasu postrzegano genetykę czy cybernetykę. Niestety wielu menedżerów i urzędników wysokiego szczebla nie rozumie potencjalnego znaczenia logistyki dla poprawy stanu gospodarki, zwiększenia konkurencyjności rosyjskich firm oraz rozwiązywania problemów społecznych i makroekonomicznych. Istnieje ogromne zapotrzebowanie na profesjonalnie wykwalifikowanych menadżerów logistyki oraz na popularne publikacje, które opisywałyby logistykę jako taką oraz jej poszczególne aspekty funkcjonalne. Niewystarczający jest także udział masmediów, choć powszechnie wiadomo, że aby przy pomocy zupełnie nowej koncepcji uzyskać znaczące rezultaty, musi ona zawładnąć wyobraźnią wielu ludzi.

Koncepcje i systemy logistyczne są na rynku rosyjskim promowane głównie przez firmy zagraniczne i te z udziałem obcego kapitału, takie jak m. in. Nestle, Philips, Danon, Avon, Reemtsma, Wim Bill Dann, Yamanouchi, Schtollwerk, Unilever CIS, Nestle Food, Alkatel, Ilim-Palp-Enterprise. Wśród krajowych przedsiębiorstw, które, aby zwiększyć swą konkurencyjność umieściły w swej strukturze organizacyjnej departamenty lub działy usług logistycznych oraz aktywnie stosują narzędzia logistyczne, należy przede wszystkim wymienić gigantów gospodarki narodowej, takich jak „Gasprom”, „Russian Aluminium”, „Siberian Aluminium”, „Severstal”, „UKOS”, „LUKOIL”, „Elektrosila”, „AvtoVAZ”, „Izhorskie zavody” i innych. Pomimo niełatwej sytuacji gospodarczej przyszłościowo myślą-

Trudności w rozwoju logistyki zintegrowanej i zarządzania łańcuchami dostaw w Rosji

cy szefowie firm często intuicyjnie wyczuwają potencjał drzemiący w logistyce, uzyskując przewagę konkurencyjną i poprawiając pozycję swoich firm na rynku lub starając się wprowadzić koncepcje i systemy logistyczne oparte na doświadczeniach firm zachodnich.

W latach 1998–2001 na krajowych i międzynarodowych konferencjach w Rosji miało miejsce wiele prezentacji na tematy logistyczne, m. in.: „TRANSROSJA” (Moskwa, 1998–2001), „Magazyn, Transport, Logistyka” (Moskwa, 1998–2001), „TRANSTEK” (Sankt Petersburg, 1998–2001), „Logistyka, Magazyn, Handel” (Moskwa, 2000); konferencje „Technologie Logistyczne XXI wieku” (Moskwa, 2000, Kremlin Conference Hall), Międzynarodowe Moskiewskie Fora Logistyczne (1999–2001, Moskwa), „Logistyka w Nowoczesnej Gospodarce” (Moskwa, 2001, SU-HSE), „Aktualne Zagadnienia Logistyczne i Międzynarodowe Korytarze Transportowe” (Sankt Petersburg, 1999–2001, ASMAP), „Nowoczesne Zarządzanie Logistyką” (Samara, 1998–2000) i inne.

Od wielu lat jedną z głównych przeszkód w promowaniu nowoczesnych koncepcji, systemów i technologii logistycznych w gospodarce narodowej był brak specjalności logistycznej w szkolnictwie wyższym. Sytuacja ta uległa wreszcie zmianie. W kwietniu 2000 r. Ministerstwo Edukacji Federacji Rosyjskiej nakazało eksperymentalne utworzenie specjalności 062200 Logistyka na kilku najlepszych rosyjskich uczelniach ekonomicznych. Instytucją koordynującą prace nad szkoleniem specjalistów logistycznych w Rosji został Uniwersytet Państwowy – Wyższa Szkoła Ekonomiczna (SU – HSE). W ramach SU – HSE stworzono Ministerialne Stowarzyszenie Metodyczne (TMA) dla specjalności logistycznej pod kierownictwem rektora SU – HSE J.I. Kuzminowa. Obecnie uczelnia ta gromadzi najlepiej wykształconą kadre pedagogiczną z całej Rosji i oferuje wysokiej jakości program nauczania dla pierwszych wysoce wykwalifikowanych rosyjskich specjalistów – logistyków.

SU – HSE jest jedyną rosyjską instytucją, jaka przystąpiła do Europejskiego Stowarzyszenia Logistycznego (ELA). SU – HSE koordynuje działalność edukacyjno-szkoleniową, wspiera podnoszenie kwalifikacji kadry logistycznej oraz prowadzi logistyczne projekty badawcze wspólnie z krajami UE. W listopadzie 2001 r. na spotkaniu Zarządu ELA w Brukseli postanowiono utworzyć przy SU – HSE Rosyjską Radę Certyfikacji stanowiącą część Europejskiej Rady Certyfikacji w Logistyce (ECBL). Począwszy od 2002 r. Wyższa Szkoła Ekonomiczna posiada wyłączne prawo do egzaminowania kandydatów (menedżerów pracujących w różnych obszarach funkcjonalności logistycznej) zgodnie z przyjętym w Europie trójstopniowym systemem certyfikowania wyróżniającym poziomy: junior, senior i master, oraz nadawania im odpowiednich certyfikatów ECBL.

Rosja bardzo potrzebuje dobrze wyszkolonych specjalistów w dziedzinie logistyki. Według informacji pochodzących z firm doradztwa personalnego (na przykład moskiewskiego stowarzyszenia TRIZA), profesja logistyczna jest stale

W.W. Dybska, W.I. Sergiejew

w pierwszej dziesiątce liczącej 300 pozycji liście najbardziej poszukiwanych zawodów. Na początku 2001 r. zapotrzebowanie „Pent-up” na logistyków wzrosło z 37% do 85% w różnych działach gospodarki rejonu moskiewskiego. Podobne badania w innych regionach kraju wykazały wzrost zapotrzebowania z 59% do 93%. Szczególnie poszukiwani są menedżerowie wyższego i średniego szczebla, którzy koordynują i integrują działania logistyczne pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstw oraz zajmują się zarządzaniem łańcuchami dostaw.

Obserwujemy obecnie gwałtowny przyrost liczby wydziałów logistyki. Istnieją one już w wielu instytucjach szkolnictwa wyższego w różnych punktach kraju, takich jak: Moskwa, Sankt Petersburg, Saratow, Samara, Stawropol, Rostow nad Donem, Nowosybirsk i inne. W latach 1998–2001 powstały wydziały logistyczne na takich ważnych moskiewskich uczelniach ekonomicznych jak Rosyjska Akademia Ekonomiczna im. Plechanowa, Politechnika Moskiewska im. Baumana, Państwowa Wyższa Szkoła Zarządzania, SU – HSE i innych. Wydziały logistyczne funkcjonują też na wiodących uczelniach ekonomicznych Sankt Petersburga, takich jak Państwowa Wyższa Szkoła Ekonomii i Finansów oraz Państwowa Wyższa Szkoła Inżynierska i Ekonomiczna.

Jak wspomniano powyżej, logistyka jest jednym ze strategicznych sposobów na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw krajowych, jak i całej rosyjskiej gospodarki. Jednakże wprowadzenie i rozwój strategicznych rozwiązań logistycznych w naszym kraju powstrzymywane jest przez szereg negatywnych czynników:

1. Brakuje obecnie w Rosji prawodawstwa dotyczącego logistyki. Nie istnieje ani jedna ustawa, uchwała lub akt normatywny, w którym pojawiłaby się wzmianka o logistyce. Z tego względu jednym z ważniejszych zadań jest zaproponowanie nowych i rozszerzenie istniejących aktów prawnych Federacji Rosyjskiej w części dotyczącej logistyki, umieszczenie ich na właściwym miejscu w porządku prawnym Federacji Rosyjskiej i wśród organów wykonawczych wszystkich szczebli. Prawdziwym wyzwaniem jest usunięcie barier napotykanym w sferze podatkowej, celnej i transportowej w sposób, w jaki usuwa się je w cywilizowanym świecie. Bariery te skutecznie zapobiegają zastosowaniu potencjału strategicznego logistyki w gospodarce narodowej.
2. Rosyjski rynek pracy pilnie potrzebuje wykształconych kadr menedżerskich w sferze logistyki. Dlatego potrzebne jest wsparcie dla powstawania i rozwoju nowej specjalizacji zawodowej jaką jest „logistyk” w szkolnictwie wyższym, także przy współpracy Ministerialnego Stowarzyszenia Metodycznego, które pracuje już nad specjalnością nr 062200 Logistyka. Należy skoordynować działania rosyjskich instytucji szkolnictwa wyższego i licznych komercyjnych ośrodków szkoleniowych na rzecz unormowania programów nauczania, rozwoju nowoczesnej bazy metodycznej i wykorzystania doświadczeń krajów zaawansowanych poprzez kształcenie wysoko wykwalifikowanych menedżerów logistyki na wiodących uczelniach zagranicznych. Zadania tego powinno podjąć się tworzone właśnie Rosyjskie Stowarzyszenie Logistyczne (RLA).

Trudności w rozwoju logistyki zintegrowanej i zarządzania łańcuchami dostaw w Rosji

3. Jak pokazują doświadczenia światowe, stworzenie zintegrowanego systemu logistycznego, który swoim zasięgiem obejmowałby różne obszary gospodarki na skalę państw i regionów, jest najistotniejszym czynnikiem rozwoju gospodarczego. W przypadku Rosji, kraju o bardzo zróżnicowanym środowisku gospodarczym i geograficznym, szczególnego znaczenia nabiera stworzenie rozległej sieci komunikacyjnej oraz istnienie szerokich kontaktów transportowych i gospodarczych, a także wdrożenie ponadregionalnych i międzynarodowych systemów transportowych, handlowych i informatycznych. Systemy te w najlepszym przypadku przyczyniłyby się do rozwoju rosyjskiej części międzynarodowych korytarzy transportowych (w szczególności MTK nr 9 i 2), wzrostów w handlu zagranicznym oraz ilości przewożonych towarów, zwiększonej efektywności rosyjskiej gospodarki, integracji z innymi regionami i pełniejszego włączenia w krwiobieg światowej gospodarki. Bazując na RLA można zainicjować skuteczną kooperację z wysoko rozwiniętymi narodowymi systemami makrologistycznymi oraz międzynarodowymi projektami i programami logistycznymi, takimi jak program pod auspicjami ONZ „Trade Points”, program dla krajów bałtyckich „TEDIM”, kilka różnych programów i projektów TACIS, program firmowany przez European Transport and Logistics Committee „The North Track” i inne.
4. Jednym z głównych powodów utraty istotnej części rynku przez rosyjskie firmy przewozowe i spedycyjne (na przykład w północno-zachodniej części Rosji) jest niska jakość usług transportowych i logistycznych, która odbiega od standardów międzynarodowych. Fakt ten można wytłumaczyć brakiem skutecznego systemu certyfikacji usług transportowych i logistycznych, a także brakiem odpowiednich dokumentów w tym zakresie. Do poprawy sytuacji niezbędne są pilne działania, takie jak: przygotowanie aneksów do aktów prawnych Federacji Rosyjskiej „O Certyfikacji Produktów i Usług” i „O Ochronie Praw Konsumenta” na temat certyfikacji usług transportowych i logistycznych, sformułowanie norm zgodnych z wymogami i zaleceniami ISO (standard ISO 9001), a także podstaw prawnych i aktów wykonawczych dotyczących standaryzacji i certyfikacji jakości usług transportowych i logistycznych, w szczególności systemu standardów jakościowych usług transportowych i logistycznych (GOST-R); stworzenie systemów i procedur certyfikowania przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne; organizacja współpracy z ISO, tj. międzynarodowa wymiana doświadczeń na temat certyfikacji usług logistycznych.
5. Najważniejszym dla nas wyzwaniem jest pokonanie pokutującego w naszym społeczeństwie niewystarczającego uznania dla logistyki jako dziedziny nauki i narzędzia o charakterze gospodarczym. Główne zadanie to popularyzacja logistyki w Rosji przy pomocy nauczania jej podstaw w szkołach średnich, wydanie serii tanich i masowych broszur opisujących podstawowe pojęcia, szerokie użycie masmediów, organizacja konferencji, wystaw, seminariów, itd.

W.W. Dybska, W.I. Sergejew

RLA ma tutaj do odegrania rolę aktywnego koordynatora, także w działaniach metodycznych oraz kwestiach finansowych. Co więcej, opisanym wyzwaniom można stawić czoła w ramach wydawanych przez RLA periodyków.

6. W procesie tworzenia specjalności logistycznej oraz logistycznego podejścia do gospodarki narodowej należy wziąć pod uwagę zadania naukowe i możliwości wyszkolenia kompetentnej kadry naukowej i dydaktycznej. W tej perspektywie konieczne są działania koordynujące i wytyczanie kierunków dalszego rozwoju naukowego. Potrzeba ta zdefiniowana jest przez badania podstawowe, jak i praktyczną aplikację osiągnięć logistyki w rosyjskich przedsiębiorstwach i instytucjach:
 - Badania nad teorią logistyki w ekonomii;
 - Rozwój integralnego podejścia do logistyki;
 - Badania w obszarach funkcjonalnych zintegrowanej logistyki przedsiębiorstw i zarządzania łańcuchem dostaw;
 - Rozwój nowoczesnych koncepcji logistycznych mających zastosowanie w rynkowej transformacji Rosji;
 - Projektowanie systemów mikro- i makrologistycznych;
 - Badania nad projektowaniem regionalnych systemów transportowo-logistycznych;
 - Logistyka towarzysząca przewozom intermodalnym i multimodalnym;
 - Infrastruktura logistyczna międzynarodowych korytarzy transportowych;
 - Rozwój systemów oraz technologii informatycznych i komputerowych w logistyce, etc.
7. Powołanie RLA uwarunkowane jest koniecznością ustanowienia, pogłębienia i koordynacji kontaktów z czołowymi światowymi organizacjami i stowarzyszeniami logistycznymi, na przykład ze wspomnianym wcześniej Europejskim Stowarzyszeniem Logistycznym, CLM, SOLE, i in. Kontakty te powinny być rozwijane w następujących kierunkach: koordynacja programów nauczania i szkoleń; certyfikacja kadry zarządzającej logistyką w przedsiębiorstwach; badania naukowe nad teorią i praktyką logistyki; szkolenia logistyczne i praktyki w zagranicznych ośrodkach szkoleniowych oraz wiodących przedsiębiorstwach; wymiany studentów, doktorantów i wykładowców; stosowanie zaawansowanych systemów i technologii w logistyce itd.
8. Ważne zadania stojące przed RLA to wsparcie i ochrona praw członków Stowarzyszenia oraz innych zainteresowanych osób prawnych i fizycznych na polu logistyki, zgodnie z aktami prawnymi i wykonawczymi Federacji Rosyjskiej; koordynacja działań podmiotów gospodarczych, organizacji i instytucji, które skupiają się na badaniu projektów, tworzeniu i wsparciu dla funkcjonowania systemów logistycznych; wymiana doświadczeń na temat stosowania osiągnięć logistyki w Federacji Rosyjskiej i za granicą.