

Stanisław Krzyżaniak

Instytut Logistyki i Magazynowania

NAJLEPSZE PRAKTYKI W LOGISTYCE I ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHAMI DOSTAW SZANSĄ WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW I WSPARCIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



Logiści i wszyscy inni pracownicy odpowiedzialni za logistykę przedsiębiorstw oraz zarządzanie łańcuchami dostaw potrzebują wciąż nowej wiedzy o najlepszych praktykach w tych obszarach. Ta kwestia jest od lat przedmiotem szeregu publikacji, roboczych spotkań i dużych konferencji¹.

Pojęcie „najlepsze praktyki” jest jednak dość nieprecyzyjne. Podobnie, jak to ma miejsce w przypadku tak zwanych rozwiązań „światowej klasy” czy też „innowacji”. Wszystko zależy od przyjętych kryteriów oceny i klasyfikacji rozpatrywanych rozwiązań. Wybór takich kryteriów, a także przyjęcie właściwych definicji jest szczególnie istotne w przypadku, gdy decydują one o przyznaniu (bądź nie przyznaniu) środków na różnego rodzaju projekty – „proinnowacyjne” lub nakierowane właśnie na dobre/najlepsze praktyki.

Czym zatem są najlepsze praktyki? Najogólniej mówiąc, są to wszystkie rozwiązania i sposoby działania przewyższające przyjęte aktualnie standardy (powszechnie stosowane rozwiązania oparte na typowych narzędziach).

Nie ulega wątpliwości, że dobrze opisane „najlepsze praktyki” mogą stanowić świetny wzorzec i punkt odniesienia dla rozwijania i wdrażania podobnych rozwiązań przez inne przed-

siębiorstwa. W małej skali są to działania nakierowane na zwiększenie przewagi konkurencyjnej firm i stworzenie możliwości osiągania lepszych wyników finansowych. Jednak równie ważne są potencjalne efekty szerokiego upowszechniania najlepszych praktyk, prowadzące – poprzez swoisty efekt skali – do rzeczywistych i powszechnie dostrzeganych pozytywnych efektów, zwłaszcza społecznych i nakierowanych na środowisko. Przykładowo, stosowanie nowoczesnych rozwiązań transportu intermodalnego przez jedną firmę przyniesie jej korzyści ekonomiczne i wizerunkowe, ale nie będzie miało znaczącego i powszechnie dostrzegalnego wpływu na środowisko. Dopiero upowszechnienie takich rozwiązań i podjęcie ich wdrożenia przez wielu przedsiębiorców pozwoli na osiągnięcie takiego efektu.

Kryteria oceny najlepszych praktyk

Jak już wspomniano, kluczowe dla identyfikacji najlepszych praktyk jest określenie kryteriów stanowiących podstawę oceny i kwalifikację danego rozwiązania jako „najlepsze praktyki”. Tu jednak – w odróżnieniu od definicji „innowacyjności”

¹ Np. Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2006 przebiegał pod hasłem „Najlepsze praktyki w logistyce” i był poświęcony najlepszym rozwiązaniom i ich upowszechnianiu.

² Obecnie opisy projektów i rozwiązań o charakterze najlepszych praktyk (zgodnie z kryteriami określonymi w ramach projektu bestLog) są dostępne na stronie platformy ELAbestLog – <http://www.elabestlog.org/>.

(niezależnie od kontrowersji, jakie budzą) – brak jednoznacznych określeń i uniwersalnych, obiektywnych kryteriów.

Próbe taką podjęli – w odniesieniu do najlepszych praktyk w logistyce – realizatorzy projektu bestLog (patrz ramka). Zgodnie z intencjami Komisji Europejskiej, kryteria oceny projektów i rozwiązań aspirujących do miana „najlepszych praktyk” uwzględniają zrównoważenie (*ang. sustainability*) rozwiązań logistycznych i transportowych. Opracowano szczegółowe kryteria i odpowiadające im mierniki obejmujące aspekty:

- Społeczne (zdrowie i bezpieczeństwo, hałas, pracownicy)
- Ekonomiczne (jakość, efektywność, elastyczność, „zwinność” – zdolność reagowania)
- Środowiskowe (emisja szkodliwych substancji, wykorzystanie naturalnych zasobów, gospodarka odpadami – recykling).

Dla kryteriów tych określono w projekcie procedury oceny oraz kwalifikacji projektów i rozwiązań. Pozwoliło to na zebranie kilkudziesięciu opisów najlepszych praktyk w różnych obszarach zarządzania logistyką i całymi łańcuchami dostaw². W tej kolekcji znalazły się także przykłady najlepszych praktyk demonstrowanych przez polskie firmy lub z udziałem polskich firm. Opisy tych rozwiązań zostały opracowane przez polskiego partnera projektu bestLog: Katedrę Logistyki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, kierowaną przez prof. dr hab. Krzysztofa Rutkowskiego. Można tu wymienić:

1. Wdrożenie przez firmę BSH (Bosch Siemens Haushaltsgeraete) unikatowych rozwiązań w jej fabryce suszarek do odzieży i centrum logistycznym w Łodzi, polegających na zaprojektowaniu wyrobów w sposób sprzyjający zwiększeniu efektywności magazynowania i transportu. Zmodyfikowano wymiary i masę wyrobów, jak również sposób pakowania wytwarzanych urządzeń. W ten sposób decyzje podjęte na samym początku łańcucha dostaw (łańcucha wartości) wpływają korzystnie nie tylko na efektywność operacji realizowanych w samym przedsiębiorstwie, ale i w kolejnych fazach przepływu wyrobów do końcowego odbiorcy.

2. Poprawa efektywności organizacji wysyłek wyrobów firmy IKEA z współpracujących z nią zakładów produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce. Rozwiązanie opiera się na współpracy polskich dostawców IKEI w zrestrukturyzowanym łańcuchu dostaw, z wyróżnioną rolą dwóch spośród producentów (COM. 40, Correct). Główną osią projektu jest scentralizowane magazynowanie wyrobów i skonsolidowane wysyłki.

3. Współdzielenie zasobów w procesach dystrybucyjnych klientów firmy FM Logistics, dla pełnego wykorzystania środków transportu. Łączenie zamówień detalistów składanych u różnych dostawców (producentów) i wprowadzenie określonych, krótszych cykli dostaw pozwoliło jednocześnie poprawić jakość poprzez zapewnienie dłuższego okresu trwałości świeżych produktów na półkach sklepowych.

Te proste, z pozoru, rozwiązania pozwalają osiągnąć znaczące efekty ekonomiczne, społeczne i pro środowiskowe. Warto zwrócić uwagę szczególnie na rozwiązania IKEI i FM Logistics z tego względu, że ich istotą jest ścisła współpraca pozioma nakierowana na lepsze wykorzystanie zasobów, poprzez ich współdzielenie.

Projekt bestLog był realizowany w latach 2006 – 2010, w ramach 6 Programu Ramowego Unii Europejskiej. Partnerami w tym przedsięwzięciu były: Technische Universität Berlin (Niemcy) – koordynator projektu, European Logistics Association (Belgia), Mettle Consulting (Francja), Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística (Hiszpania), University of Oxford (Wielka Brytania), University of St. Gallen (Szwajcaria), Reliant s. r. o. (Republika Czeska) oraz Katedra Logistyki Szkoły Głównej Handlowej (Polska).

Projekt BestLog koncentrował się na identyfikacji i promocji najlepszych praktyk biznesowych w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw, stanowiących unikatowe rozwiązania, które nie tylko zapewniają przewagi ekonomiczne, lecz również spełniają kryteria odpowiedzialności społecznej i środowiskowej.

Kontynuację projektu bestLog stanowi inicjatywa Europejskiego Towarzystwa Logistycznego pod nazwą ELAbestLog. Stanowi ona platformę wdrażania wyników projektu bestLog i ma w założeniu zapewnić łatwy dostęp dla społeczności użytkowników platformy.

ELAbestLog jest platformą wirtualną, zapewniającą w sposób efektywny i zrównoważony dostęp do tych usług, rozwijanych w poszczególnych krajach, także nowych usług dostępnych w całej Europie. Pozwala to osiągnąć wymianę wiedzy, dostęp do najlepszych praktyk, a także stanowi okazję spotkania innych profesjonalistów i tworzenia współpracujących zespołów realizujących wspólne badania i inne projekty

Warto zaznaczyć, że bazując na przyjętych kryteriach, w ramach projektu bestLog opracowano dodatkowo zasady certyfikacji przedsiębiorstw dla przyznawania tak zwanego znaku bestLog („bestLog Label”), potwierdzającego stosowanie najlepszych praktyk.

Oczywiście, kryteria przyjęte w projekcie bestLog nie zawsze muszą w ogólnym przypadku stanowić warunek *sine qua non* uznania danego rozwiązania za „najlepsze praktyki”. Jak już wspomniano, w najbardziej ogólnym ujęciu chodzi po prostu o rozwiązania przewyższające przyjęte standardy działania. Z pewnością jednak takie rozwiązania powinny:

- odnosić się do uwarunkowań zrównoważonego rozwoju
- zawierać elementy innowacyjne (jednak w szerokim rozumieniu pojęcia innowacji)
- opierać się na powszechnych standardach: informacyjnych i komunikacyjnych, ale także kompetencyjnych (certyfikacja personelu).

Upowszechnianie i transfer najlepszych praktyk

Mówiąc o najlepszych praktykach trzeba jednocześnie koniecznie mieć na uwadze możliwości ich upowszechniania. Tylko wtedy bowiem, spełniają one swój podstawowy cel polegający na służeńiu jako wzorzec i punkt odniesienia dla innych. Kwestia transferu dobrych praktyk była także podnoszona w ramach projektu bestLog, poświęcono jej odrębne warsztaty, jednak nie wypracowano tu jednoznacznych wzorców postępowania. Można powiedzieć, że w istocie brak jest „dobrych/najlepszych praktyk” upowszechniania i wdrażania w innych firmach „najlepszych praktyk” wypracowanych przez liderów. Z pewnością, jedną z przyczyn może być fakt, że realizowanie pewnych procesów lepiej niż to robią inni oznacza po prostu przewagę konkurencyjną. Dzielenie się szczegółami rozwiązań mogłoby uzyskać efekt rynkowy umniejszyć, stąd „najlepsze praktyki”

są zazwyczaj przedstawiane w postaci ogólnych opisów. Z drugiej strony, brak dostępu do szczegółów (technicznych, organizacyjnych) stanowi często barierę dla skutecznego transferu.

Rozwiązania mogące stać się podstawą najlepszych praktyk powstają także jako wyniki różnego rodzaju projektów badawczych i rozwojowych, realizowanych przez jednostki badawcze i ich konsorcja w ramach krajowych i międzynarodowych programów badawczych. Rozwiązania takie są adresowane często do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, których zazwyczaj nie stać na utrzymywanie działów rozwoju i finansowanie kosztownych prac badawczych. Niestety, skala i skuteczność wdrożeń wyników tych projektów jest niska, i nie dotyczy to tylko polskich realiów. Problem ten dostrzega także Komisja Europejska podejmując różne inicjatywy, także w postaci dedykowanych projektów, mających na celu identyfikację przyczyn takiego stanu rzeczy i jego znaczącą poprawę. Przykładem takiego projektu może być projekt B2B LOCO (patrz ramka). Podejmowane w projekcie działania mają w założeniu przyczynić się do:

- identyfikacji innowacyjnych projektów programów ramowych w dziedzinie transportu i logistyki
- prezentacji najlepszych praktycznych rozwiązań dla MŚP powstałych w ramach projektów programów ramowych z dziedziny transportu i logistyki

Projekt B2B LOCO był realizowany w latach 2007 – 2011. Koordynatorem projektu był Instytut Logistyki i Magazynowania, a w skład konsorcjum wchodziło 16 partnerów z 15 krajów obejmujących obszar od Bałtyku po Bałkany. Zadaniem projektu było stworzenie sieci kompetencji służącej jako platforma wymiany wiedzy, najlepszych praktyk, nowych technologii i rozwiązań w dziedzinie transportu i logistyki. Celem tych działań było zwiększenie udziału małych i średnich przedsiębiorstw w projektach programów ramowych poprzez ukazanie i aktywną promocję najbardziej biznesowych rozwiązań powstałych w zakończonych i obecnie trwających projektach badawczych finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Idea projektu B2B LOCO opiera się na założeniu, iż współpraca przedsiębiorstw w ramach międzynarodowej sieci z instytucjami badawczymi działającymi na rynku lokalnym, pozwoli firmom wzmocnić swoją konkurencyjność oraz osiągnąć rezultaty poprzez udział w projektach programów ramowych, bądź wykorzystanie najbardziej rynkowych rozwiązań powstałych w ramach tych projektów.

Grupami docelowymi planowanych działań w projekcie B2B LOCO są klastry regionalne zrzeszające różne typy przedsiębiorstw MŚP: firmy transportowe i logistyczne, firmy produkcyjne i handlowe, firmy hi-tech oraz firmy oferujące, wdrażające i promujące ekologiczne rozwiązania (green technologies). Wymienione przedsiębiorstwa często są gotowe do uczestnictwa w projektach programów ramowych, jednakże nie zdają sobie sprawy z własnego potencjału, ponieważ informacje na temat szans i możliwości wynikających z programów ramowych skierowane są głównie do środowisk naukowych.

W rezultacie działań projektu B2B LOCO, małe i średnie przedsiębiorstwa zdobędą dostęp do zaawansowanych rozwiązań opracowanych przez konsorcja projektów ramowych oraz poznają godne naśladowania przykłady udanej współpracy pomiędzy MŚP a środowiskiem akademickim. Dodatkowo, projekt przyczyni się do wspierania procesu tworzenia partnerstw w przyszłych projektach programów ramowych oraz, w ramach działań projektowych, powstaną kanały informacyjne do przekazu istotnych informacji z zakresu transportu i logistyki.

- wsparcia możliwości zastosowania rezultatów projektów badawczych poprzez pomoc przedsiębiorstwom we wdrożeniu opracowanych rozwiązań.

Przykładem dobrej praktyki w sferze transferu najlepszych rozwiązań może być wdrażanie głównego produktu projektu KASSETTS (szczegóły na stronie projektu: <http://www.kassetts.eu/>), jakim jest narzędzie (aplikacja informatyczna) wspomagające wspólne planowanie usług transportowych dla firm produkcyjnych i dystrybucyjnych. Nowatorską koncepcję organizacji procesów transportowych wspomaganą opracowanym narzędziem jako pierwsze przetestowały włoskie przedsiębiorstwa w regionie Emilia Romagna. Zlokalizowane tam przedsiębiorstwa produkcyjne napotykały na problemy organizacji przewozów, które wynikają z dużej częstotliwości wysyłek i ograniczonych kontaktów z operatorami logistycznymi. Dzięki zastosowanym rozwiązaniom uzyskano znaczące oszczędności: w kosztach transportu (około 20%), w pokonanych kilometrach (prawie 30%), jak również polegające na zmniejszeniu liczby indywidualnych przewozów o 37%, oraz na skróceniu czasu wykonywania zadań. Doświadczenia płynące z włoskich wdrożeń pilotowych są obecnie wykorzystywane w innych krajach (Polsce, Niemczech, Czechach, Słowacji, Słowenii oraz na Węgrzech). W Polsce narzędzie (pod nazwą T-scale), a także oparta na nim koncepcja zarządzania transportem jest obecnie z powodzeniem wdrażane przez Instytut Logistyki i Magazynowania w branży farmaceutycznej.

Mamy zatem w tym przypadku przykład połączenia rozwiązania o charakterze najlepszych praktyk (także w ujęciu i zgodnie z kryteriami zaproponowanymi przez konsorcjum projektu bestLog) z dobrymi praktykami transferu wypracowanych rozwiązań.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że najlepsze/dobre praktyki w obszarze logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw stanowią znaczące uwarunkowanie konkurencyjności przedsiębiorstw jak i harmonijnego, zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Dotyczy to najlepszych praktyk jako takich, stanowiących ponadstandardowe sposoby działania i stosowane rozwiązania organizacyjne i techniczne, jak i jako dobrze opisanych wzorców funkcjonowania, mogących stanowić punkt odniesienia i swego rodzaju „przepis” na lepsze działanie. To drugie wymaga jednak skutecznych sposobów transferu najlepszych praktyk i umiejętności ich wdrażania w innych – często znacząco odmiennych – warunkach.

ŹRÓDŁA:

1. Development of Methodology for Best Practice Assessment – raport z realizacji zadań pakietu WP4 projektu bestLog.
2. Development of a Label / Certificate – raport z realizacji zadań pakietu WP7 projektu bestLog.
3. Hajdul M., Koordynacja procesów transportowych w oparciu o koncepcję zrównoważonego rozwoju, Logistyka nr 4/2009, s. 81.
4. Strona internetowa projektu bestLog: www.bestlog.org
5. Strona internetowa platformy ELAbestLog: www.elabestlog.org
6. Strona internetowa projektu B2B LOCO: www.b2bloco.eu
7. Strona internetowa projektu KASSETTS: www.kassetts.eu