



- Robert Martichenko • były menadżer logistyki w koncernie Toyota, prezes amerykańskiego LeanCor LLC
- Marek Eisler • ekspert Lean Enterprise Institute Polska

„Szczupła logistyka” w łańcuchu dostaw

Wdrażanie koncepcji szczupłego zarządzania (ang. Lean Management) w przedsiębiorstwie wymaga uświadomienia sobie, że każda firma jest zintegrowanym systemem funkcji i procesów, które muszą być zarządzane jako całość. Wprowadzając zmiany, należy koncentrować się na poprawie stabilności całego systemu oraz uproszczeniu przepływu materiałów i informacji w całym przedsiębiorstwie.

Korzyści płynące ze zmian należy natomiast rozpatrywać z punktu widzenia kosztu całkowitego ponoszonego przez zakład produkcyjny, a nie z punktu widzenia kosztów ponoszonych przez jeden dział. W wielu przypadkach okazuje się, że zmiany korzystne dla jednego działu powodują pogorszenie sytuacji w innym, co w efekcie powoduje pogorszenie sytuacji całego zakładu. Wprowadzanie zmian wymaga zatem myślenia systemowego, czyli myślenia o ulepszeniu całego systemu produkcyjnego. Nie należy to do łatwych zadań.

Patrzeć na całość

Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej, gdy koncepcję szczupłego zarządzania wdraża się w łańcuchu dostaw, który składa się nie tylko ze zintegrowanych procesów i funkcji jednego przedsiębiorstwa, ale i z wielu współpracujących organizacji. Dokonując zmian w jednym z obszarów przedsiębiorstwa, konieczne jest analizowanie wpływu tych zmian nie tylko na pojedynczy zakład, ale na łańcuch dostaw. Problem wpływu wprowadzanych zmian w różnych obszarach łańcucha na całość znany

na pozostałe. Okazuje się jednak, że w niewielu przedsiębiorstwach udaje się wykorzystać posiadaną wiedzę podczas podejmowania decyzji.

Obserwacje takie można poczynić zarówno podczas wdrażania zmian w obrębie pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i podczas wykonywania reorganizacji łańcucha dostaw. Jedną z przyczyn takiego stanu jest brak świadomości najwyższego kierownictwa o prawdziwej roli koncepcji szczupłego zarządzania. Podejście szczupłego zarządzania traktowane często jest jako zestaw narzędzi, które można w dowolny sposób aplikować w dowolnym obszarze przedsiębiorstwa lub łańcucha dostaw.

Zdarza się także, że najważniejsze osoby odpowiedzialne za rozwój firmy nie rozumieją, że konieczne jest ich osobiste zaangażowanie się w proces zmian. Brak lub nikłe zaangażowanie najwyższego kierownictwa w analizowanie skutków podejmowanych decyzji oraz brak fizycznego nadzorowania realizowanych projektów reorganizacyjnych może prowadzić do podejmowania decyzji, które dają pozytywne wyniki tylko z punktu widzenia jednego z działów, a nie z punktu widzenia całego systemu lub łańcucha dostaw.

W rezultacie cały system produkcyjny lub łańcuch dostaw nigdy nie będzie w pełni zoptymalizowany. Do często popełnianych błędów należy między innymi zarządzanie za pomocą niefortunnie dobranych wskaźników, jak i tworzenie opartych na nich programów motywacyjnych. Takie podejście, w przeciwieństwie do szkolenia z zakresu podstawowych zasad szczupłego zarządzania, prowadzi do działań maksymalizujących wyniki jednego z obszarów i bezzasadnej wiary, że decyzje podejmowane zgodnie z zasadami ekonomii skali (więcej oznacza lepiej) spowodują zmniejszenie całkowitego kosztu.

Myślenie systemowe

W niektórych przedsiębiorstwach podejmowane są czasami próby wdrożenia myślenia systemowego, jednakże zamiast koncentrować się na pryncypiach szczupłego

Po przeszło dziesięciu latach prowadzenia warsztatów i szkoleń z zakresu podstawowych zasad szczupłego zarządzania zadziwiające jest, że nadal jedną z najczęstszych przyczyn problemów z wykorzystaniem posiadanej wiedzy są bariery między poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstw oraz kładzenie nacisku na maksymalizowanie wyników każdego z obszarów.

jest wielu osobom, które zajmują się zawodowo szczupłym zarządzaniem. Wiele osób posiada także wiedzę na temat wpływu zmian jednego obszaru łańcucha dostaw

zarządzania oraz eliminowaniu działań poprawiających efektywność tylko jednego obszaru, szuka się szybkich i łatwych rozwiązań. Jedną z typowych prób jest szkolenie znacznej liczby osób z zakresu pracy grupowej połączone ze zmianami struktury organizacyjnej.

W efekcie oczekuje się, że poświęcone na ten cel środki w jakiś nieznan sposób uruchomią współpracę między osobami reprezentującymi różne funkcje przedsiębiorstwa.

Wynika to między innymi z tego, że pracownicy nie mają jasno określonych kierunków działań, obowiązków, zakresu odpowiedzialności oraz posiadają więcej niż jednego przełożonego.

Także popularny w ostatniej dekadzie trend zarządzania macierzowo-zadaniowego nie jest najlepszym sposobem na zmienianie dotychczasowych zasad zarządzania organizacją. Mimo że w przedsiębiorstwie zorganizowanym zgodnie z tą koncepcją próbuje się przełamać tradycyjne bariery między działami, oczekiwane rezultaty nie są osiągnięte.

Dodając do tego, że nic nie zostaje zmienione w sposobie myślenia nakierowanym na maksymalizowanie wskaźników pokazujących efektywność działań oraz w programach motywacyjnych, nikogo nie powinno dziwić, że myślenie systemowe nigdy nie zostaje w osiągnięte.

Co można w takim razie zrobić, by z powodzeniem wdrożyć pryncypia szczupłego zarządzania, myślenie systemowe oraz doprowadzić do prawdziwej współpracy pomiędzy działami przedsiębiorstwa? Pierwszym krokiem powinno być powołanie międzyfunkcyjnego zespołu sterującego zmianami w łańcuchu dostaw, którego zadaniem będzie wdrażanie myślenia systemowego. Zespół ten będzie się koncentrował na trzech najważniejszych obszarach: rozwijaniu, komunikowaniu i przekonywaniu do „nadrzędnych zasad łańcucha dostaw”, identyfikowaniu elementów struktury organizacyjnej oraz procesów, które utrudniają lub przeciwdziałają myśleniu systemowemu oraz wspieraniu eliminacji tych elementów, analizowaniu podejmowanych decyzji w celu określenia ich wpływu na całkowity koszt łańcucha dostaw.

Nadrzędne zasady łańcucha dostaw

W większości przedsiębiorstw znana jest wizja i misja, często jednak brakuje zestawu nadrzędnych zasad lub wartości, które wspierałyby podejmowanie decyzji w łańcuchu dostaw. Nadrzędne zasady można zdefiniować jako zasady, które akceptowane są bezwarunkowo. Decyzje dotyczące łańcucha dostaw podejmowane są w oparciu o nie bez dodatkowych analiz danych lub ROI.

Umożliwiają one także kwestionowanie decyzji niezgodnych z przyjętymi przez firmę zasadami oraz odpowiednie ich korygowanie. Nadrzędne zasady są narzędziem zarządczym, które gwarantuje spójność wszystkich podejmowanych w organizacji decyzji. Do przykładów nadrzędnych zasad łańcucha dostaw mogą należeć: organizowanie przepływu zgodnie z czasem taktu, standaryzacja, uzupełnianie tylko w oparciu o sygnały ssące, dyscyplina procesowa czy jakość u źródła.

Zespół sterujący powinien zadawać trudne pytania uwzględniające zasady szczupłego zarządzania, zasady myślenia systemowego oraz wpływu na całkowity koszt łańcucha dostaw, tak by nie dopuścić do podjęcia decyzji bez zastanawiania się, czy pojawią się jakiegokolwiek problemy po jej podjęciu. Przykładowo, zespół może przeanalizować decyzje dotyczące infrastruktury sieci logistycznej, nowych wariantów istniejących produktów, zakupu komponentów od zagranicznych dostawców czy wielkości partii produkcyjnych. Najistotniejszą cechą tego obszaru odpowiedzialności zespołu jest odpowiednie nakierowywanie oraz konstruktywne kwestionowanie przyjętych założeń, które mogą wydawać się nieodpowiednie dla organizacji.

W Toyota Motor Manufacturing nadrzędnym celem jest redukcja czasu przejścia (ang. lead time). W konsekwencji działania, które mają na celu redukcję czasu przejścia, są akceptowane na wszystkich szczeblach organizacji. Nadrzędne zasady stanowią tło do sprawdzania decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.

europęgaz



w Twoim zasięgu...

Logistic *and more...*

- pełen zakres usług logistycznych;
- szeroka, własna infrastruktura magazynowa i transportowa;
- elastyczne i indywidualne podejście oraz wysoka dynamika działania;
- świadczenie usług w oparciu o wdrożony i systematycznie audytowany Zintegrowany System Zarządzania ISO 9001 oraz ISO 14001, obejmujący system HACCP;
- raportowanie online o statusach towaru w całym łańcuchu logistycznym;
- doświadczenie w zarządzaniu międzynarodowymi akcjami promocyjnymi;
- obsługa zleceń terminowych.



www.europęgaz.com.pl