



WSPÓŁPRACA DZIAŁÓW DAJE EFEKTY

Roman Wendt

Produktywność w logistyce

Logistyka jest obszarem, na którym w firmie drzemiają jedne z największych rezerw i możliwości poprawy poprzez zwiększanie produktywności. Obecnie, gdy koszty logistyki gwałtownie wzrastają, windowane wzrostem cen paliwa, opłat drogowych i podatków, podnoszenie efektywności funkcjonowania staje się jednym z głównych zagadnień dla uzyskania przewagi nad konkurencją.

Charakterystyczne dla logistyki jest to, że klucze do zwiększania produktywności leżą nie w dziale logistyki, lecz w innych częściach organizacji.

Na drodze ku wysokiej produktywności

Główny problem związany z produktywnością polega na tym, że pojęcie to kojarzy się nam z produkcją. Od razu przychodzi nam na myśl fabryka Toyoty oraz popularne pojęcia, jak lean, kaizen itp. Z racji tego podejścia często zamykamy się na sam pomysł podnoszenia produktywności w innych, mniej standaryzowanych środowiskach – jednym z nich jest logistyka.

Jak duży jest to problem, uzmysłowia mi rozmowa z osobami zarządzającymi firmą specjalizującą się w realizacji dużych jednostkowych zleceń. Gdy zaczęliśmy rozmawiać o rezerwach drzemających w ich produkcji, menedżerowie zgodnie stwierdzili, że w ich przypadku metody podnoszenia produktywności nie będą miały zastosowania, ponieważ ich produkcja nie jest masowa i standardowa. Jeżeli takie podejście, które w mojej opinii jest często spotykane, występuje w przypadku wytwarzania produktów materialnych, to co można powiedzieć o logistyce, w przypadku której wytworzonej wartości dodanej nie można dotknąć?

Drugim co do istotności problemem jest rozumienie pojęcia produktywności, które często postrzegane jest jako uzyska-



Fot. Fotolia

nie optymalnego funkcjonowania procesu logistycznego bądź wręcz poszczególne działania i czynności w ramach warunków brzegowych, jakie zostały wyznaczone przez resztę organizacji.

Nawet osoby, które mają na koncie sukcesy w podnoszeniu produktywności, bardzo często same ograniczają ją do pewnego zakresu, co do którego mają kontrolę i pełnię możliwości wprowadzania zmian - najczęściej jest to wydajność czyli wielkość ukazująca ilość wykonanej pracy w jednostce czasu. Takie podejście sprawia, że traci się z pola widzenia większość potencjału poprawy produktywności.

Trzy poziomy produktywności

Wyodrębniam trzy poziomy, na których tworzona jest produktywność.

Poziom 1: Robienie rzeczy koniecznych

Pierwszy z nich to robienie rzeczy koniecznych. Mój ulubiony cytat z Pete-

ra F. Druckera to: "Nie ma nic bardziej marnotrawnego niż robienie wydajnie rzeczy, które nie powinny być robione wcale". W metodyce lean management do określenia zadań wykorzystuje się mapowanie strumienia wartości, które tworzą wartość dodaną, przez co są przydatne w procesie produkcyjnym. Narzędzie to pomaga w identyfikacji działań tworzących wartość dodaną dla klienta i eliminowaniu zbędnych czynności.

W przypadku logistyki często do wymiaru "przydatności" dochodzi jeszcze wymiar czasu. Nawet wykonanie działań, które w procesie zdefiniowane są jako tworzące wartość dodaną, jest marnotrawstwem, jeśli następuje to w nieodpowiednim czasie. Najbardziej widoczne jest to przy planowaniu dostaw, gdzie możliwość ich kumulowania i samodzielnego decydowania o terminie daje oszczędności transportowe dzięki optymalnemu planowaniu tras i wypełnieniu samochodów.

Efekty uzyskane na poziomie "robienia rzeczy koniecznych" dają największą poprawę produktywności, jednak w przypadku logistyki najczęściej spotykana jest sytuacja, gdy zestaw parametrów, w których musi poruszać się menedżer logistyki, jest czymś "nadanym z góry", na co nie ma on większego wpływu. Często sytuacja ta jest skutkiem decyzji na poziomie strategicznym, podejmowanych bez uwzględniania aspektów logistyki. Nie ma znaczenia, czy są to niepoprawnie i "zbyt miękko" ustalone warunki współpracy z klientami, niewłaściwe planowanie produkcji skutkujące gaszeniem pożarów na ostatnią chwilę, czy częste pomyłki w obsłudze klienta, jakości, czy zakłócenia w przepływie informacji uniemożliwiające efektywne działania. Raczej regułą jest, że od logistyki oczekuje się naprawienia wszelkiego zła, tak by dostawa dotarła do klienta zgodnie z jego oczekiwaniami. Bardzo często tak się dzieje, jednak kosztem znacznego spadku produktywności w dziale.

Jedynym sposobem wyjścia z tej sytuacji jest kompleksowa zmiana funkcjonowania w skali całej firmy, a przynajmniej u źródeł będących powodem niepotrzeb-

nych działań. Potrzebne jest planowanie, przestrzeganie ustaleń, bezproblemowa komunikacja i bieżące identyfikowanie ryzyk i przeciwdziałanie.

Nie ma nic bardziej marnotrawnego niż robienie wydajnie rzeczy, które nie powinny być robione wcale

To, co menedżer logistyki może zrobić, to przede wszystkim:

- a) zidentyfikować miejsca obniżonej produktywności,
- b) zidentyfikować powody i miejsca, w których generowane są przyczyny obniżonej produktywności
- c) zasygnalizować problem i spokojnie, rzeczowo wyjaśnić jego istotę gospodarzowi obszaru, który generuje przyczyny obniżonej produktywności (np. dyrektor produkcji lub sprzedaży),
- d) wspólnie z gospodarzem problematycznego obszaru przygotować plan skorygowania obecnego stanu rzeczy do stanu optymalnego dla obu stron,
- e) uzyskać akceptację lub włączyć w prace przełożonego odpowiadającego za oba obszary.

Bardzo pomocne w takiej sytuacji, a czę-

sto zaniebdywane jest oparcie swoich propozycji na konkretnych i prostych w prezentacji danych opisujących skalę spadków produktywności i statystyczną strukturę ich przyczyn. Wyrażenie wyników w przeliczeniu na wymiar finansowy, na przykład wysokości ponoszonych strat, znacznie ułatwia przyciągnięcie uwagi i szybciej skłania do wspólnego poszukiwania rozwiązań zarówno partnerów na tym samym szczeblu organizacji, jak i przełożonych.

Plan wydaje się prosty, ale w rzeczywistości rzadko udaje się go w pełni zrealizować. Najczęstszymi przyczynami porażek, które obserwuję, są:

- a) dążenie przez menedżera logistyki do kreowania swojej pracy jako wysoce wyspecjalizowanego procesu, którego zrozumienie jest niemożliwe dla pozostałych,
- b) negatywne emocje i chęć dowiedzenia własnej racji bez zwracania uwagi na racje pozostałych zainteresowanych stron,
- c) brak świadomości co do istnienia, skali i sposobu rozwiązania problemu u przełożonego, która niejednokrotnie potęgowane jest atmosferą wewnętrznej konkurencji pomiędzy działami.

Poziom 2: Efektywne organizowanie działań

Drugi poziom, na którym tworzona jest produktywność, to efektywne zorganizowanie realizacji działań, które są konieczne do wykonania (w ramach warunków brzegowych, ustalonych dla działu logistyki przez inne działy). Najważniejszymi składowymi tego wymiaru są: przypisanie zadań do właściwych zasobów, które wcześniej poprawnie zostały przygotowane oraz poprawne planowanie.

O ile planowanie realizacji zadań takich jak planowanie tras czy pracy magazynu leży w pełnej gestii menedżera logistyki i produktywność w tym zakresie zależy od umiejętności ich poprawnej realizacji, o tyle optymalne zaplanowanie dostępności zasobów wykracza już często poza jego kontrolę. Skutkuje to ich okresowymi brakami, które wymuszają nadgodziny, powodują opóźnienia i zamawianie droższych środków transportu. Z drugiej strony spotykane jest marnowanie nadwyżek zasobów, które okresowo nie mają pracy. Często sytuacja taka uzależniona jest od wewnętrznego podziału odpowiedzialności w firmie - na przykład podpisywanie kontraktów

z świadczącymi usługi transportowe może być przypisane do działu zakupów; poziom szczegółowości i terminy prezentacji planów sprzedaży realizowane jest przez dział sprzedaży. W takim przypadku menedżer logistyki chcący podnieść produktywność swojego działu powinien aktywnie włączyć się w prace innych działów, wpływające na jego produktywność. Może to zrobić na etapie roboczym lub też na etapie akceptowania albo opiniowania ostatecznych rozwiązań. W każdym przypadku konieczne jest przygotowanie warunków brzegowych logistyki dla rozwiązań opracowywanych przez inne działy, a następnie kontrola i egzekwowanie ich realizacji. W każdym przypadku nieodzowne jest także zadbanie o wsparcie przełożonego, który w przypadku sytuacji konfliktowych podejmie ostateczne decyzje. Poziom zrozumienia zagadnienia i jego istotności przez przełożonego będzie miał bezpośredni wpływ na jakość jego decyzji wspierających produktywność menedżera logistyki.

Poziom 3: Wydajne realizowanie działań

Trzecim poziomem tworzenia produktywności jest wydajne realizowanie poszczególnych działań. Zgodnie z definicją zaczerpniętą ze Słownika Języka Polskiego wydajność to “suma produktów wytworzonych lub usług świadczonych przez jednego pracowni-

ka w określonej jednostce czasu”. Wydajność w największym stopniu zależy od dwóch czynników: jakości zaangażowanych zasobów oraz sposobu zorganizowania samej pracy. Myślę tu zarówno o zasobach ludzkich, jak również o maszynach i infrastrukturze. Podobnie jak w przypadku poprzedniego poziomu, dla aspektu jakości zasobów często istotna jest współpraca z innymi działami (np. HR, inwestycji, serwisu) już na etapie przygotowywania wymagań co do zasobów oraz później w trakcie ich pozyskiwania i zarządzania nimi. Najbardziej wyrazistym przykładem są pracownicy, którzy nie mając odpowiednich kompetencji i nie będąc motywowani w sposób formalny, np. poprzez system premiowy, nie będą w stanie i nie będą chcieli osiągać wysokiej wydajności w pracy. Ostatnią kwestią jest sama organizacja pracy podczas realizacji poszczególnych zadań. To właśnie do tego aspektu, jak pokazuje doświadczenie, często menedżer logistyki zawęża swoje wysiłki realizując program poprawy produktywności. Rzeczywiście ten aspekt w 100% zależy od menedżera logistyki – od jego wiedzy, doświadczenia z obszaru logistyki oraz umiejętności zarządzania ludźmi i dostępnymi zasobami.

Z mojego doświadczenia wynika, że

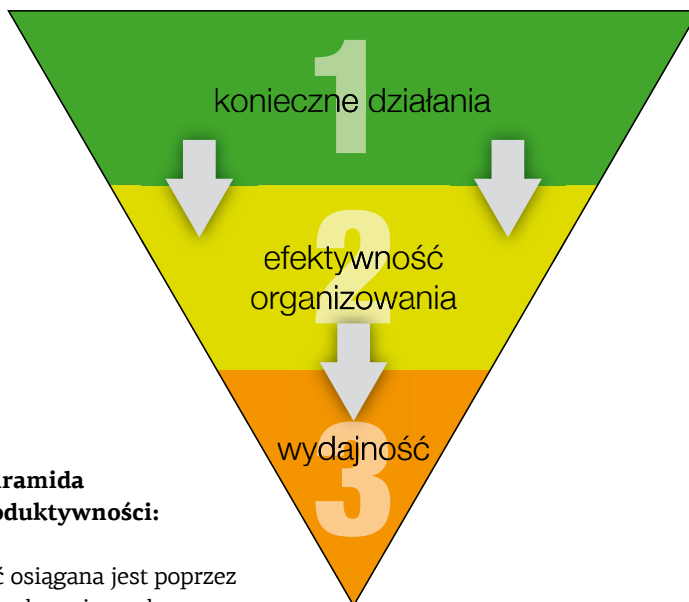
ten poziom tworzenia produktywności jest najlepiej rozwinięty wśród menedżerów logistyki. O ile doskonalenie umiejętności zarządzania ludźmi i innymi zasobami (np. podwykonawcami) wymaga często niewielkiej poprawy, o tyle sama znajomość zagadnień logistyki stoi na wysokim poziomie.

To, co stanowi realne pole do popisu, jeżeli chodzi o zwiększanie produktywności, to aktywność menedżerów logistyki na pierwszym i drugim poziomie, które zostały opisane powyżej. W tych przypadkach kluczem do ich sukcesu jest umiejętność współpracy w organizacji, skutecznego przekonywania do swoich racji i opanowanie, bez których to kwalifikacji nawet najlepsza znajomość logistyki nie pozwoli na podniesienie jej produktywności, ponieważ warunki, od których to zależy, znajdują się poza kontrolą menedżerów logistyki.

Moje doświadczenie we współpracy z menedżerami różnych działów z wielu firm pozwala stwierdzić, że menedżer przestrzegający opisanych wcześniej zaleceń będzie w stanie z sukcesem podnieść produktywność swojego działu, jednak powinien on przede wszystkim położyć nacisk na współpracę w organizacji, a nie wyłącznie skupiać się na doskonaleniu działań wewnątrz swojego obszaru.

Uzyskanie wysokiej produktywności uzależnione jest w największym stopniu od aspektów, które leżą poza sferą bezpośredniej kontroli menedżera logistyki, dlatego oprócz znajomości zagadnień samej logistyki musi on dodatkowo:

wykazywać się proaktywną postawą, w prosty i zrozumiały sposób tłumaczyć zagadnienia logistyki (odczarowanie logistyki), komunikować swoje potrzeby i udzielać informacji zwrotnej współpracującym obszarom w sposób dający im możliwość doskonalenia ich funkcjonowania tak, by skutkowało to wzrostem produktywności logistyki, powściągać emocje.



Odwrócona piramida tworzenia produktywności:

Produktywność osiągnana jest poprzez działania na trzech poziomach:

- Wykonywanie zadań koniecznych
- Efektywność organizowania realizacji działań
- Wydajność

Struktura poziomów tworzenia produktywności oparta została na koncepcji zawartej w książce „Produktywność Osobista”, autor: Roman Wendt, która ukaże się latem tego roku.