

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE (globalnym) łańcuchem dostaw

WSPÓŁCZEŚNIE ROZWÓJ TECHNOLOGII ORAZ WALKA KONKURENCYJNA DOPROWADZIŁY DO SYTUACJI, W KTÓREJ KONSUMENTI MAJĄ DO WYBORU WIELE TOWARÓW O ZAAWANSOWANEJ MYŚLI TECHNOLOGICZNEJ, KTÓRYCH JAKOŚĆ JEST PORÓWNYWALNA. W TEJ SYTUACJI ZDOBYCIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ I JEJ UTRZYMANIE CORAZ BARDZIEJ ZALEŻNE BĘDZIE OD EFEKTYWNOŚCI CAŁEGO ŁAŃCUCHA DOSTAW NIŻ OD SAMEGO PRODUKTU.



prof. Andrzej Bujak

kierownik katedry logistyki
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu



Oczekiwania i wymogi klientów rosną, a z drugiej zaś strony pojawia się potrzeba obniżania kosztów i ograniczania ilości zamrożonego kapitału obrotowego w zapasach. Ograniczenie wydatków związanych z łańcuchem dostaw to nie tylko bezpośrednia droga do zachowania, a nawet wzmocnienia konkurencyjności, bo kto dysponuje gotówką, ma przewagę.

Ponadto szybkość reagowania na zapotrzebowania klientów generuje potrzebę produkowania blisko potencjalnego konsumenta. Istnieje więc konieczność produkcji w wielu różnych częściach świata, co upraszcza łańcuch dostaw produktów gotowych, ale też często komplikuje proces zaopatrywania w surowce i półprodukty. W tej sytuacji kluczem do sukcesu może stać się segmentacja łańcucha dostaw ukierunkowana na popyt i specyficzne potrzeby odbiorców. Segmentacja łańcucha dostaw może przyczynić się do ograniczenia wielkości zapasów, szczególnie tych, które nie cieszą się zainteresowaniem konsumenta.

Połączenie tych koncepcji z EWZ (Ekonomiczna wielkość zamówienia) jest jedną z dróg wyjścia i osiągnięcia sukcesu w obecnym świecie, pełnym coraz bardziej złożonych powiązań i niepewności.

OPTIMALIZACJA KOSZTÓW W LOGISTYCE

Jeśli chodzi o optymalizację kosztów, wskazać można m.in. na inne, innowacyjne spojrzenie na standaryzację, zmiany w strukturze kosztów logistycznych, wprowadzenie we wszystkich strukturach firmy tego samego systemu IT, zastosowanie własnych rozwiązań informatycznych, inteligentne rozwiązania, korzystanie z ofert partnerów zewnętrznych (outsourcing).

Powyższe rozwiązania wymagają zwrócenia uwagi na fakt, że często występować będą one razem, w powiązaniu ze sobą. Aby móc skutecznie i odpowiednio reagować na wszelkie zmiany, konieczna jest stała analiza ogólnej sytuacji finansowej w firmie, a to jednocześnie jest praktycznie niemożliwe bez zastosowania systemów informatycznych. Te same systemy będą służyć optymalizacji kosztów ogólnych oraz w poszczególnych obszarach. Systemy informatyczne będą w dużym stopniu gwarantować poprawność podejmowanych decyzji związanych z ograniczeniem kosztów dzięki możliwości prowadzenia różnorodnych symulacji.

Wskazane symulacje to jedno z zasadniczych narzędzi pozwalających na wypracowanie właściwej decyzji w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa takich jak np. optymalizacja kosztów

magazynowania czy konsolidacji transportu. Dzięki symulacjom można odnaleźć najlepsze proporcje pozwalające obniżyć koszty przy zachowaniu priorytetowych kwestii dla firmy.

KONSOLIDACJA TRANSPORTU

Obecnie zamówienia są coraz mniejsze i częstsze. To wymaga nowego podejścia do problemów konsolidacji. Jej nowoczesna i przemyślana koncepcja, realizowana przez starannie dobranego operatora, który dysponuje odpowiednio rozwiniętą siecią połączeń, czyni opłacalnym realizowanie nawet małych zamówień z dowolnych miejsc na świecie. Takie rozwiązania mają również niezwykle pozytywny aspekt ekologiczny i korespondują z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wprowadzenie nowych, innowacyjnych rozwiązań kosztuje – trzeba najpierw ponieść nakłady finansowe, aby po określonym czasie pojawiły się korzyści w postaci obniżenia kosztów logistyki. Trzeba również pamiętać, że często innowacje nie przekładają się bezpośrednio na obniżenie kosztów, ale ich celem jest zwiększenie konkurencyjności firmy, jej usług czy produktów. W kontekście innowacyjności warto zwrócić uwagę na kwestie wprowadzenia jednorodnego systemu IT w całej – nawet bardzo rozbudowanej – firmie.

NAWET MALI BEZ ERP MOGĄ WYGLĄDAĆ KIEPSKO

Znajomemu współpracę zaproponowała firma z USA. Był cały w skowronkach. Miał jeszcze tylko pokazać, jak pracuje się w jego firmie. Amerykanie przyjechali, zobaczyli i stwierdzili, że w Excelu to może i da się optymalizować wiele rzeczy, ale ich zdaniem za dużo tu możliwości błędu przy przekazywaniu danych. A błąd przy dużych zamówieniach to nawet kilkaset tysięcy dolarów.

Zanim zaczniemy mówić o rozwiązaniach klasy ERP, warto zastanowić się jednak nad odpowiednią strategią rozwiązywania problemu informatyzacji działań logistycznych w szerszym ujęciu: ujednoczenia systemu komunikacyjnego i doboru odpowiednich narzędzi informatycznych do potrzeb i opracowanej strategii rozwoju firmy.

Ujednoczenie systemu komunikacji w ramach tej samej sieci w firmie to możliwość optymalizacji praktycznie wszystkich procesów, a im bardziej zaawansowany system zintegrowany z innymi współczesnymi rozwiązaniami technologicznymi – np. śledzenie przesyłek – tym większe korzyści. Dobrze zaplanowany i zaimplementowany system informatyczny wspomagający zarządzanie umożliwi nie tylko podniesienie wydajności pracy, ale również dzięki całemu spektrum informacji uzyskiwanym w czasie rzeczywistym gwarantować będzie właściwe i efektywne zarządzanie firmą, a tym samym procesami logistycznymi.

Na rynku jest coraz więcej systemów klasy ERP, dostępne są też liczne rozwiązania specjalistyczne, np. zarządzanie magazynem czy też transportem.

KUPOWAĆ? A MOŻE BUDOWAĆ SAMEMU?

Dylematów w tej kwestii jest bardzo dużo. Dotyczą one chociażby kwestii możliwych niskich kosztów wdrożenia. Zakup każdego oprogramowania z reguły łączy się z dodatkowymi kosztami związanymi z dostosowaniem go do realnych potrzeb firmy, udoskonaleniem oraz serwisem. Właściwie przygotowany i precyzyjnie zaimplementowany system wspomagający zarządzanie firmą, bez względu na poniesione koszty zakupu i implementacji, powinien doprowadzić do zwrotu poniesionych nakładów finansowych, a w dłuższym okresie prowadzić do wzrostu zysków firmy. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę ze skali działania swojej firmy. Im jest ona mniejsza, tym większe ryzyko, że ERP będzie wydatkiem, który nie przyniesie zakładanych korzyści.

Dlatego oprócz z reguły kosztownych działań związanych z zakupem gotowych rozwiązań informatycznych klasy ERP warto się zastanowić nad budową własnych, których podstawową i bezdyskusyjną zaletą będzie precyzyjne dostosowanie do potrzeb, struktury i wyposażenia firmy. Na bazie już przyjętych różnych

aplikacji komputerowych można budować własne bardziej kompleksowe programy. Takie rozwiązanie może być jednak za mało atrakcyjne i akceptowalne dla dużych, zwłaszcza zagranicznych, partnerów. Warto też pamiętać o możliwości działania w chmurze, czyli o kupowaniu usług w postaci dostępu do zaawansowanego oprogramowania zainstalowanego gdzieś na zewnętrznych serwerach (Software as a Service). Na przeniesieniu systemu „do chmury” współczesne, szczególnie mniejsze, firmy mogą sporo skorzystać.

Można też wskazać na inne rozwiązania. Do takich działań na pewno należy standaryzacja. Standaryzacja procesów i działań logistycznych w całej firmie nie tylko prowadzi do obniżki kosztów, ale również do uporządkowania działań firmy w wielu obszarach, a tym samym ogranicza możliwą liczbę pomyłek. Standaryzacja np. zakresu usług i sposobu ich realizacji pozwala na zastosowanie sprawdzonego i optymalnego pod względem kosztów procesu. Standaryzacja ułatwia realizację zarówno prostych, jak i bardziej skomplikowanych procesów. Nawet współcześnie dostrzegalny trend do indywidualizacji produktów nie zaprzecza koncepcji standaryzacji. Możliwe jest bowiem stosowanie tych samych standardowych działań w poszczególnych elementach nawet bardzo skomplikowanych i zindywidualizowanych procesów. Najlepszym dowodem wskazującym nie tylko na znaczenie, ale również na skutki standaryzacji jest stałe wypieranie we współczesnym obrocie międzynarodowym drobnicowców na rzecz kontenerowców czy też zwiększająca się konteneryzacja w przewozach lotniczych.

OUTSOURCING

Z tego rozwiązania oplać się skorzysta szczególnie w sytuacji, gdy macierzysta firma ma problemy z właściwą realizacją wybranych działań i procesów logistycznych. Za wykorzystaniem outsourcingu przemawia szereg czynników takich jak koncentracja firmy na podstawowej działalności, uzyskanie dostępu do wysokiej jakości profesjonalnych usług, zwolnienie własnych zasobów do innych celów, zamiana kosztów stałych na zmienne, dywersyfikacja ryzyka, skuteczne rozwiązanie problemu źle działającej logistyki w firmie. Pomimo tych niewątpliwych plusów outsourcingu decyzja o jego wykorzystaniu musi być poprzedzona dokładną analizą sytuacji, w jakiej firma macierzysta się znajduje. Współczesnym przykładem innowacyjnego outsourcingu jest wspomnianą koncepcją SaaS szczególnie w modelu jeden do jednego, który polega na tym, że sprzęt i aplikacja znajduje się u dostawcy, który ponosi koszty ich utrzymania. Z kolei firma, która wybiera ten rodzaj SaaS, ogranicza wydatki do tych funkcjonalności systemu, z których w danym momencie korzysta. Należy sądzić, że w najbliższych latach nastąpi wzrost zainteresowania modelami SaaS, które umożliwiają korzystanie z profesjonalnych narzędzi przy znacznym obniżeniu wydatków,

zredukowaniu czasu na ich implementację oraz niskim całkowitym koszcie ich posiadania.

STAŁE SAMODOSKONALENIE I KSZTAŁCENIE PODLEGLYCH PRACOWNIKÓW

Nie ulega żadnej wątpliwości, że największe wyzwanie dla logistyki to z pewnością ludzie (kadry logistyczne) – ich mobilność, umiejętności oraz zdolność przystosowania do nowych i dynamicznie zmieniających się warunków. Konieczne jest łączenie solidnych, ale też często ponadprzeciętnych umiejętności zawodowych z ambicją i kreatywnością oraz doświadczeniem.

Konieczne są również nowe, wysokie standardy kształcenia w logistyce. Lepsze wykształcenie pociąga za sobą lepsze zrozumienie nowych wyzwań i pozwala znaleźć sposób na sprostanie im. Stąd też promowanie jakości kształcenia w logistyce należy uznać nie tylko za paradygmat jej dobrego rozwoju w przyszłości, ale też za konieczność w społeczeństwie, które wielu teoretyków nazywa „społeczeństwem i gospodarką opartą na wiedzy”.

Zasadnicze wyzwania, przed jakimi stoi logistyka, to: rekonfiguracja, integracja i optymalizacja całej sieci logistycznej, zmiany w lokalizacji jej elementów, planowanie transportu w wymiarze taktycznym i operacyjnym oraz zarządzanie zapasami. Złożoność problemów i ogromu zadań, przed jakimi stoi logistyka, w połączeniu z globalnym jej charakterem powoduje, że jest ona obecnie jednym z najtrudniejszych i najważniejszych elementów współczesnej gospodarki. Złożoność systemów logistycznych jest dodatkowo komplikowana przez globalizację i przemieszczanie się producentów w poszukiwaniu bardziej korzystnych warunków wytwarzania, wzrost wymagań usługobiorców wynikających z dużej konkurencji na rynku usług i realizacji zadań logistyki zwrotnej w ramach systemów zamkniętej pętli (closed-loop systems). Powoduje to wzrost potrzeby powstawania nowych metod zaawansowanego planowania i jego automatyzację.

Logistycy nie mogą tolerować żadnej stagnacji w usprawnianiu więzi w relacji pomiędzy partnerami łańcucha dostaw, powinni dążyć do zapewnienia płynności dostaw, bezpieczeństwa, efektywności, redukcji kosztów w każdych warunkach i w każdej relacji. Aby sprostać takim oczekiwaniom, każda firma logistyczna XXI w. jest zobligowana do wykorzystywania w procesach logistycznych najnowszych zdobyczy techniki i innowacyjnych technologii.

Przedstawione powyżej problemy i dylematy oraz ich częściowe rozważania stanowią istotę kształcenia na kierunku logistyka w WSB we Wrocławiu. ■

www.wsb.wroclaw.pl

