

**Praca wyróżniona w Ogólnopolskim**

23.12.2004 r.

**Konkursie Piórem Logistyka**

**organizowanym przez portal**

**[www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl)**

## **NAJLEPSI Z NAJLEPSZYCH**

Pod koniec ubiegłego roku ukazała się wiadomość o tym, że prestiżową nagrodę „European Supply Chain Excellence Awards 2003”<sup>1</sup> otrzymała Jungheinrich Group. Zwycięzcę wyłoniono spośród około 250 organizacji zgłoszonych do konkursu z całej Europy. Uzasadnienie decyzji konkursowego jury nie odsłania w pełni źródeł tego sukcesu. Może więc spojrzenie z pozycji odbytej praktyki w centrali polskiego oddziału koncernu pomoże nie tylko odkryć receptę na sukces tej firmy, ale także naśladować osiągnięcia zwycięzcy i rozwiązać wątpliwości co do pożytku płynącego z tego typu konkursów<sup>2</sup>.

Zastanawiać może fakt, że firma Jungheinrich, znana jako producent i dostawca wózków widłowych i regałów magazynowych, sięgnęła jeszcze po laur najlepiej zorganizowanego łańcucha dostawczego w Europie. Są przecież specjaliści, których funkcjonowanie i pozycja na rynku jest odzwierciedleniem optymalnej współpracy wszystkich działów między sobą oraz z firmami partnerskimi, dla których celem samym w sobie jest świetna organizacja. Czy firma Jungheinrich zawdzięcza swoje sukcesy czemuś jeszcze poza wysoką jakością wyrobów?

Drogę do nagrody w ogólnej klasyfikacji otworzyło firmie zwycięstwo w grupie „Engineering & General Manufacturing” w trudnym współzawodnictwie z takimi firmami jak: Finnforest U.K., Volkswagen Navarra wraz z Logistyka Navarra czy Volvo Powertrain. Potwierdza to, że nagroda „European Supply Chain Excellence Awards 2003” nie mogła być żadną pomyłką. Nominowana w tej samej grupie firma Volkswagen Navarra jest bardzo ciekawym przykładem organizowania łańcucha dostawczego. Po udanym projekcie pilotażowym z Logistica Navarra w 1990 r., koncentrującym się początkowo jedynie na organizacji dostaw do produkcji na liniach Seata, firma postanowiła zaufać swojemu nowemu kooperantowi,

<sup>1</sup> Logistics Europe, November 2003

<sup>2</sup> Józef Okulewicz, *Konkurs doskonałości* [@:] <http://www.okulewicz.republika.pl>

powierzając mu funkcję głównego partnera logistycznego koncernu. Do zadań Logistica Navarra należało między innymi stworzenie, wdrożenie i zarządzanie/sterowanie centrum jednoczącym dziesięciu głównych dostawców. Jediną drogą do osiągnięcia celu była współpraca na zasadach partnerstwa, która w tym przypadku zaowocowała skróceniem czasów dostaw, zmniejszeniem stanów magazynowych i zredukowaniem kosztów funkcjonowania. Partnerzy podzielili się między sobą nie tylko informacją, ale również odpowiedzialnością. Co ciekawe, przy pomocy systemu teleinformatycznego udało się całkowicie połączyć planowanie w poszczególnych oddziałach, co pozwoliło na efektywne funkcjonowanie struktury jako jednej firmy. Przykład Logistica Navarra pokazuje, jak ważna jest funkcja lidera wśród podmiotów uczestniczących w przedsięwzięciu logistycznym. Funkcją powstałej organizacji było bowiem przewodzenie rozumiane jako jednoczenie i współpraca uwzględniająca wszystkich uczestników wraz z ich cechami, a nie narzucanie woli lidera.

Równie dobrym przykładem świetnej organizacji produkcji jest fabryka Volvo Powertrain. Jest to niewątpliwie jeden z największych europejskich zakładów produkujących silniki Diesla do ciężarówek. Przeszedł on przez ostatnie lata ogromne zmiany. Początkowo produkcja była realizowana tylko i wyłącznie na potrzeby koncernu, jednak z czasem fabryka stała się globalnym dostawcą podzespołów i silników dla wielu odbiorców, np. dla Renault.

Wymagania rynku spowodowały, że obecnie wszystkie silniki są produkowane wyłącznie na zamówienie klienta. Świadczy to o tym, że potrzeby indywidualne odbiorcy, gdziekolwiek w Europie by się nie znajdował, są nie tylko zaspokajane przez sprzedawcę samochodu, ale nawet przez fabrykę, w której produkuje się silnik. Rozumując w ten sposób, można posunąć się o krok dalej. Wiedząc, że 65% części do produkcji kupowane jest w tym samym czasie w różnych miejscach, można stwierdzić, że kupiec ciężarówki pośrednio decyduje o tym, ile części i kiedy wyprodukuje dostawca, a co za tym idzie, jak to wpływa na sposób funkcjonowania partnerów fabryki.

Osiągnięcie takiego stanu możliwe jest dzięki długookresowemu wspólnemu planowaniu. Partner Volvo wie o planach produkcji na przyszłość. Ma również możliwość analizowania bieżących informacji. Volvo stosuje wiele rozwiązań stworzonych specjalnie na swoje potrzeby, jak np. system MINT, który, zdaniem decydentów firmy, jest jedynym na rynku. Zamówienie pojawiające się w systemie automatycznie rezerwuje moce produkcyjne i ustala

produkcję, ponadto informuje dostawcę o zmianach w stanach magazynowych. Wszystkie informacje i ich ciągłe zmiany są udostępniane na bieżąco upoważnionym partnerom. Co więcej, dostawca ma nie tylko możliwość zdobywania informacji, ale również sam wpływa na proces produkcji. Jednak pomimo długookresowego planowania Volvo Powertrain nie działa pod dyktando przyjętych planów, ale jest w stanie sprawnie dostosować się do ciągle zachodzących zmian.

Jeśli już tylko ci konkurenci do nagrody jawią się jako niezwykle silni, to co może być jeszcze lepszego? Okazuje się, że jeśli chodzi o ideę funkcjonowania, to w przypadku Jungheinrich Group mamy do czynienia z połączeniem obu poprzednich strategii. Koncern, występując z pozycji naturalnego lidera, stawia na współodpowiedzialność swoich kooperantów i, co ważne, jest niezwykle elastyczny w reagowaniu na indywidualne potrzeby klienta. Mamy tu bowiem do czynienia z działaniem na wielu poziomach organizacyjnych. Unikalność bierze swój początek już na etapie produkcji i negocjacji zamówień, ponieważ większość dostępnej oferty jest wytwarzana w fabrykach należących do koncernu. Spotykamy się tu z podobną sytuacją jak w przypadku Volvo, gdzie informacje i plany z oddziałów firmy wspólnie z możliwościami dostawców tworzą przyszłą i rzeczywistą strukturę produkcji.

W tym przypadku nie mamy jednak do czynienia ze stworzonym na te potrzeby systemem informatycznym. Specyfika wytwarzanych urządzeń i ich sprzedawana liczba pozwalają na funkcjonowanie w oparciu o umiejętności grupy specjalnie do tego celu przygotowanych pracowników oraz rzetelności podwykonawców. Sposoby kontaktu pomiędzy krajowymi oddziałami oraz fabrykami są raczej tradycyjne i koncentrują się głównie na trzech nośnikach, jak: telefon, e-mail, faks. Koncern pracuje również przy pomocy programu SAP R-3, który moim zdaniem wykorzystywany jest bardziej jako narzędzie sprawnej komunikacji i nie wpływa na wyjątkowość działania, a jego rola nie została podkreślona przez jury konkursu.

Bardzo ważną cechą pracowników jest ich świadomość swojego miejsca w strukturze i powierzonych im zadań. W trakcie praktyki w centrali firmy nie spotkałem się z wątpliwościami przy podejmowaniu decyzji czy przydzieleniem sprawy osobie, która by za nią nie odpowiadała. Dobrym przykładem polityki realizowanej przez koncern może być cytat z gazetki firmowej:

*Przełożony będzie nie tylko nadawcą, ale również odbiorcą w procesie komunikacji. Dzięki temu będzie on na bieżąco dostawał szczerze informacje zwrotne na temat swojego stylu zarządzania i podejmowanych decyzji. Z drugiej strony także pracownik będzie stale informowany o tym, jak jego praca i zaangażowanie są odbierane przez szefów. (...) Pracownik będzie również na bieżąco informowany o celach i ambicjach firmy, o swojej roli i znaczeniu dla ich realizacji<sup>3</sup>.*

Kolejną ilustracją roli firmy jako lidera i koordynatora jest sposób współdziałania poszczególnych oddziałów znajdujących się nie tylko w Europie, ale i na świecie. Funkcjonowanie koncernu można porównać z działaniami Logistica Navarra, lecz w tym przypadku elementami, które należy spajać w jedną całość, są rozproszone krajowe oddziały.

Również do realizacji tego zadania nie wykorzystuje się specjalnie przygotowanych programów. Mamy tu do czynienia z zespoleniem na poziomie poszczególnych oddziałów przy użyciu wspólnej sieci teleinformatycznej z wykorzystaniem Internetu. Takie rozwiązanie daje możliwości komunikacji i zdobycia informacji, ale nie narzuca konkretnych rozwiązań czy schematów postępowania. Utrzymanie jednolitego sposobu funkcjonowania przy niezmiennym poziomie jakości daje dowód świetnie rozumianej i realizowanej strategii. Fundamentem zaistniałej sytuacji jest również wyjątkowe uświadomienie przez pracowników postawionych celów.

Kolejnym obszarem godnym pokazania – który mógł wpłynąć na decyzję jury - jest wyjątkowe podejście do klienta i otwartość na jego indywidualne potrzeby. W tej dziedzinie możemy mówić o 2 sytuacjach: sprzedaży nowych produktów i obsługi posprzedażowej.

Kiedy nowy wózek czy regał jest przygotowywany do sprzedaży, to klient decyduje o jego parametrach, a wyrób robiony jest specjalnie na jego zamówienie. Nie chodzi przy tym tylko o wybór jednego z wariantów produktów z dostępnej oferty, ale o głęboką analizę potrzeb klienta. W czasie praktyki byłem niejednokrotnie świadkiem sytuacji, kiedy polski oddział konsultował się w sprawie indywidualnego rozwiązania z fabryką. Sprawa nie musiała dotyczyć dużej partii wózków czy milionowego kontraktu, lecz wystarczyło jednostkowe zamówienie. Proponowane przy tym terminy dostaw są stosunkowo krótkie, co podkreślono w

---

<sup>3</sup> *Kultura organizacji na celowniku*, „Wózkowe Wiadomości Junghainricha” nr 2, lipiec 2002.

werdykcie jury. Dla wózków jest to 6-8 tygodni, a dla regałów około 4 tygodnie wraz z ich zmontowaniem.

W kontekście nowych produktów warto również zauważyć, że grupa JH jako jedna z pierwszych na świecie i pierwsza w Polsce zaoferowała wynajem wózków. Jest to niezwykle wygodne dla klienta, ponieważ w pełni dopasowuje się do jego chwilowego zapotrzebowania. Takie rozwiązanie niesie ze sobą zrozumiałe utrudnienia dla koncernu, ponieważ powoduje ogromną rotację różnych wózków widłowych.

W zakresie obsługi posprzedażowej, kiedy to sprzedany produkt jest użytkowany, Jungheinrich może pochwalić się świetnie wyszkoloną armią serwisantów, przygotowaną do realizacji prawie wszystkich napraw na miejscu. Każdy z nich wyposażony jest w komputer i specjalne oprogramowanie, które po podłączeniu do uszkodzonego urządzenia analizuje awarie i informuje o uszkodzonych podzespołach. Nowe części mogą być, po uprzednim sprawdzeniu dostępności, automatycznie zamówione przy użyciu oprogramowania dostępnego w notebooku.

Dobrym potwierdzeniem wysokiego profesjonalizmu i jakości usług może być to, że choć w największym magazynie firmy Ikea w Europie Środkowo-Wschodniej nie jeździ żaden wózek JH, to pieczę nad funkcjonowaniem układnic regałowych i niezwykle nowoczesnej akumulatorowni sprawuje serwis JH, a osoba odpowiedzialna za techniczne funkcjonowanie tego obiektu wprost nie wyobraża sobie innej obsługi.

Niewątpliwym kluczem do sukcesu koncernu są ludzie wiedzący co i kiedy mogą i mają zrobić oraz kiedy i w jaki sposób powinni przekazać daną sprawę dalej. Sposób wymiany informacji jest wyjątkowo skuteczny, mimo że nie jest oparty na jakimś specjalnym programie komputerowym. Dzięki takiej idei funkcjonowania struktury JH nie są skostniałe czy ograniczone do sztywnych ram. Wspomniany system teleinformatyczny daje możliwość komunikacji, ale nie narzuca żadnych rozwiązań organizacyjnych. Bardzo dobra organizacja pracy pozwala na wyeliminowanie niepotrzebnych pomyłek i daje możliwość nieograniczonego dostosowania się do zaistniałego zdarzenia. Taka zasada funkcjonowania pozwala również na podejście indywidualne do każdego zadania, bez ryzyka utraty określonego poziomu dokładności i profesjonalizmu.

Przewodnią ideą konkursu jest prezentacja niezwykłych dokonań laureatów i analiza ich osiągnięć w celu pokazania innym podwalin sukcesu. Celem takiego przedsięwzięcia jest lepsze poznanie logistyki poprzez przykłady jej stosowania. Warto przy tym podkreślić, że mimo wysokiego współcześnie udziału technologii teleinformatycznych w rozwiązaniach z dziedziny logistyki jury nagrodziło nie produkty czy rozwiązania techniczne, lecz wyjątkowe wzorce myślenia i działania. Jest to niezwykle krzepiący wniosek dla ludzi otwartych na nowe idee, ponieważ świadczy o tym, że najlepszych rozwiązań, w przeciwieństwie do produktów, nie da się kupić. Zatem beneficjentami tego konkursu są nie tylko formalni laureaci, lecz także firmy, które potrafią uczyć się na przedstawionych przykładach.

*Robert Łukasiewicz*