

dr Maciej KAŻMIERCZAK

e-mail: m.kazmierczak@akademia.mil.pl;

nr ORCID: 0000-0001-6985-3157

Akademia Sztuki Wojennej

Wydział Zarządzania i Dowodzenia

Instytut Logistyki

Katedra Zarządzania Procesami Logistycznymi

prof. dr hab. Romuald MAŃKOWSKI

e-mail: r.mankowski@akademia.mil.pl;

nr ORCID: 0000-0001-9348-2245

Akademia Sztuki Wojennej

Wydział Zarządzania i Dowodzenia

Instytut Logistyki

Katedra Zarządzania Procesami Logistycznymi

WYBRANE OBSZARY POZNANIA OBIEKTYWNE ISTNIEJĄCEJ RZECZYWISTOŚCI LOGISTYK

THE SELECTED STUDY AREAS OF THE OBJECTIVELY EXISTING LOGISTICS REALITY

Sensem, istotą, logiką funkcjonowania dobrej logistyki jest potrzeba i konieczność w działaniu logistycznym utrzymania równowagi między oczekiwaniami zadowolonych klientów z funkcjonowania firmy a podejmowaniu przez firmę radykalnych, innowacyjnych zmian aby polepszyć system zarządzania firmą, utrzymać renomę i konkurencyjność na rynku. Ich wysiłki odzwierciedlone i ujęte są właśnie w niniejszym artykule, a jego treści odzwierciedlają następujące podtytuły:

- znaczenie potrzeby istnienia dobrej, konkurencyjnej logistyki na wolnym rynku;
- warunki skutecznego zarządzania logistyką;
- logistyka siłą napędową wszelkiego działania.

Niniejsze zagadnienia rozpatrywane są w kontekście specyfiki i złożoności logistyki wynikającej z wielowymiarowości potrzeb podmiotów, których brak, m.in. skuteczności i elastyczności w działaniu, nie zapewnia konkurencyjności, rentowności działania i istnienia podmiotu oraz pozwala osiągnąć cele.

Autorzy biorąc to pod uwagę rozważają wpływ warunków (zasad) głównie skutecznego zarządzania na jakość organizacji i realizacji zadań wsparcia zabezpieczenia logistycznego zapewniających spełnienie oczekiwań klientów i osiągnięcie założonych zysków firmy.

Artykuł kończy się wnioskami, postulatami i refleksjami co do potrzeby i znaczenia pozyskiwania nowych i poprawiania i wdrażania potrzebnych zasad (warunków) skutecznego działania logistyk. A wszystko to w odniesieniu do działalności zapewniającej potrzeby i pragnienia oczekujących klientów i firm.

Słowa kluczowe: zarządzanie, skuteczność, istota logistyki, warunki działalności, innowacja, specyfika, złożoność i wielowymiarowość logistyki

The need and the necessity of the balance is the point, the essence and the logic of a good functioning logistics. This balance has to be maintained between satisfied customers' expectations and the radical and innovative improvements implemented by the companies. These improvements' goals are: the development of management system along with company's renown and competitiveness sustainment. The companies' efforts in this matter have been described in this paper. Its content is divided into following parts:

- the importance of a good and competitive logistics in the free market;
- the conditions of effective logistic management;
- the logistics as a driving force for all activities.

The issues above are considered in the context of the specifics and the complexity of the logistics. The logistics is complex and specific due to the multidimensionality of the actors' needs. The lack of effectiveness and flexibility of these actors makes them uncompetitive and unprofitable and does not allow to achieve their goals.

The authors, taking mentioned facts into account, consider the influence of the effective management conditions (rules) on the organization quality and on the logistic support tasks fulfilment which ensure meeting the customers' expectations and achieving presumed profit.

The paper is summarised by the conclusions, reflections and postulates regarding the need and the importance of implementing new and developing already functioning rules (conditions) of the effective logistics. All these conclusions and postulates refer to the activities performed in order to fulfil the customers' and the companies' needs and requirements.

Keywords: management, effectiveness, logistics' essence, conditions of activity, innovation, specifics, complexity and multidimensionality of logistics

Znaczenie potrzeby istnienia dobrej, konkurencyjnej logistyki na wolnym rynku

Myślą przewodnią, zamiarem, sensem, ideą powstania i funkcjonowania każdej firmy na wolnym rynku jest osiągnięcie jej celu strategicznego wyrażającego się równowagą pomiędzy potrzebami klientów a koniecznością jej ciągłego roz-

woju i bycia konkurencyjnym. Cel ten zawarty jest właśnie w istocie, sensie, logice funkcjonowania firmy i zakłada to, iż musi ona dążyć do zapewnienia maksymalnego zysku, maksymalnego zadowolenia klientów w warunkach ponoszenia minimalnych kosztów własnych. Takie właśnie jej działanie stanowi o racjonalności i rentowności firmy w sensie jej istnienia. Dążąc do tego aby tak było, radykalne, innowacyjne¹ przedsięwzięcia i dążą do permanentnego ulepszania systemu zarządzania² łańcuchem dostaw³. Ich działania odnoszą się i zmierzają w działaniu do odzwierciedlenia w tych przedsięwzięciach logiki treści 7 zasad zarządzania siecią dostaw, dzięki którym można właśnie poprawić ww. właściwości na drodze do osiągnięcia celu a polegające na zwiększeniu zysku, dążeniu do dyscyplinowania i powiększania grupy przyjaznych firmie klientów, usprawnianiu kontroli kosztów i odnawianiu aktywów. Osiągnięcie tego zaświadcza, iż wdrożenie zasad jest efektywne i skuteczne. Pozyskiwanie tego nie jest jednak proste i łatwe. Wymaga bowiem dużej wiedzy, umiejętności, zdecydowania w działaniu, często w warunkach ryzyka, spowodowanego brakiem informacji o warunkach płynących z otoczenia i powodujących zderzenie w sposób odczuwalny potrzeb i oczekiwań klientów ze zmierzającymi w przeciwnym kierunku potrzebami firmy, która dąży do rozwoju i zwiększenia dochodowości m.in. poprzez ograniczenie kosztów własnych.

¹ Innowacja (zmiana) proces wprowadzania do organizacji funkcjonowania, technologicznej działalności, np.: produkcji nowego (innego) elementu, mającego na celu zmianę jej techniczno-ekonomicznej charakterystyki (np. wielkości obiektu produkcyjnego, jakościowych parametrów wytwarzanych wyrobów, obniżki jednostkowych kosztów produkcji, zmian w organizacji zarządzania, itp.). Przez nowy element (wynalazek) należy rozumieć taki, który wcześniej nie został zastosowany w organizacji. Między powstaniem nowego elementu a momentem innowacji z reguły występuje luka czasowa. Innowacją jest nie tylko wdrożenie pierwsze nowego (wynalazku), ale również następne, prowadzące do zastąpienia tradycyjnych rozwiązań innymi, nowymi, bądź uruchomienie nowej dziedziny produkcji, wdrażanie w pierwszej firmie. Na podstawie: (Encyklopedia, 1982, s. 166-167).

² Zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustaleniu celów i powodowaniu ich osiągnięcia przez realizację określonych działań w organizacjach podlegających zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi. Zarządzanie na szczeblu łańcucha dostaw (przedsiębiorstwa) odbywa się z wykorzystaniem funkcji (elementów) działalności kierowniczej (zarządczej) zwanych funkcjami kierowniczymi. Na szczeblu organizacji (przedsiębiorstwa, firmy, zakładu) odbywa się ona przez: planowanie, organizowanie, realizowanie, motywowanie i kontrolę działalności organizacji. Na podstawie: (Encyklopedia, 1982, s. 609-610).

³ Łańcuch dostaw – to zbiór elementów, który stanowi technologiczne, chronologiczne uporządkowany zbiór jednostek prawnych oraz fizycznych (dostawców, producentów), które prowadzą różnego rodzaju operacje logistyczne. Łańcuch dostaw pomaga w osiągnięciu założonego celu. W łańcuchu dostaw możemy wykazać istnienie kilku procesów, np.: zarządzanie produkcją, zapasami, popytem realizację zamówień oraz zakupy. Na podstawie: (Dworecki, 2006, s. 128-129).

Wynika z tego, iż znacząca rola w tym aspekcie uwidacznia się w znaczeniu menadżerów. Wielu z nich odkryło, że utrzymać na potrzebnym, rynkowym, konkurencyjnym poziomie i rozwijać sieć dostaw można traktując zarządzanie siecią dostaw jako funkcję, cechę, dominantą zmienną strategiczną. W swoich zamiarach powinni oni uwzględniać i zdawać sobie sprawę z dwóch rzeczy: że łańcuch dostaw zawsze rozpatrywać należy jako układ, system logicznie spójny, całościowy, tzn. odnosić się do wszystkich jego elementów związanych z zarządzaniem przepływem fizycznym rzeczy (towarów, usług i informacji) od usługodawcy (dostawców) do usługobiorców (klientów) tworzących ogniwa tego łańcucha, np.: przewoźnicy, hurtownicy i detaliści oraz, iż należy skupiać uwagę na pozyskiwaniu efektów swojej działalności, uznając wzrost dochodów i redukcję kosztów jako skutek pozytywny swoich dokonań.

Jednak analiza wyników z tych rozważań i dociekań podjętych przez wiele organizacji (producentów, dystrybutorów, przewoźników, hurtowników i detaliistów) w celu dokonania zarządzania łańcuchem dostaw pozwala wnioskować, że znaczna część z nich osiąga duże postępy w analizowanym obszarze zainteresowania, gdy inni doznają porażek. Okazuje się z tych wyników, iż skuteczne, innowacyjne czynności, które przyczyniły się do poprawy dochodów posiadają cechy wspólne dla znacznej grupy poddanych rozważaniom organizacji, podczas gdy inne znikają z konkurencyjnego rynku.

Te uogólnione skuteczne działania polepszające jakość funkcjonowania organizacji, w tym głównie ich łańcucha dostaw, są to wielowymiarowe działania odnoszące się do strategii i taktyki. Uwzględniają one i odzwierciedlają również podejście całościowe, obejmując w pełni i kompleksowo łańcuch dostaw i ukierunkowując działania i zmiany w ten sposób, że zespół osiągniętych, złożonych i oczekiwanych dokonań – w zakresie zmian (tu odnośnie dochodów i kosztów) – osiągnie wartość synergiczną (tzn. wyższą niż suma jego części).

Dlatego w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw w zmiennych warunkach rynkowych, powinna znaleźć poczesne miejsce „filozofia biznesowa” i podejście do zarządzania zawierające ciągłą potrzebę przystosowywania i doskonalenia firm i ich kierownictwa do uwzględniania z ich działalności konieczności zmian powodujących pozbywanie się niekorzystnego trwania w dotychczasowych układach funkcjonowania, które mają coraz mniejsze możliwości w uzyskiwaniu pożądaných, potrzebnych skutków działania w zmieniających się warunkach otoczenia. Wiąże się to zwykle ze zdolnością firmy do przysłowiowego „elastycznego działania” na wszystkich poziomach zarządzania logistyką w firmie, tzn. od strategicznego poprzez taktyczny do operacyjnego. Współczesne firmy, uczestniczące w różnych łańcuchach dostaw, dążąc do utrzymania swojej pozycji na zmieniającym się konkurencyjnym rynku, są w coraz większym zakresie nastawione na jakość i jej nieustanną poprawę, gwarantującą lepsze zapewnienie oczekiwań klientów, co we współczesnych warunkach znaczy przekroczenie istoty działalności firm wyrażającej się w zwiększaniu ich rentowności, w warunkach wzrostu zadowolenia klientów (Rother, 2011).

W procesach poprawy, o czym wspomniano, występują jednak pewne niedociągnięcia, które nie są uwieńczone sukcesem. Są one w łańcuchach dostaw określone funkcjonalnie i odznaczają się bardzo wąskim, skomplikowanym, złożonym zakresem i na ogół brak im trwałej infrastruktury budowanej często doraźnie. Takie nieskoordynowane działania powstają niezależnie, bezwarunkowo w ogniwach różnych działów, zadań, procedur i procesów, stwarzając w firmie sytuacje zagrożenia niewydolnością, zapaścią spowodowaną nadmiarem pomysłów i inicjatyw.

Warunki skutecznego zarządzania logistyką

Dlatego w podejmowaniu decyzji o „sposobie postępowania we wskazanej sytuacji warto przypomnieć istniejące siedem podstawowych zasad zarządzania łańcuchem dostaw”. Stosowanie tych siedmiu zasad ma zapewnić firmie oczekiwany skutek równowagi przez zapewnienie osiągnięcia istoty celu działania łańcucha dostawczego w zakresie jego dochodów i rozwoju.

Dążąc do tej równowagi w łańcuchu dostaw każda organizacja logistyczna, tu łańcuch dostaw – czyli układ logicznie spójny, a w szczególności wszystkie jego elementy składowe – musi znaleźć sposób połączenia i zastosowania wszystkich siedmiu zasad strategii łańcucha dostaw, który będzie dostosowany do potrzeb, sytuacji, zadań i otoczenia. Pamiętać jednak należy, iż rozwiązanie dopasowane do danej firmy nie może bez badań być zastosowane w innej firmie. Różnicują je wymienione wcześniej liczne, zdefiniowane funkcjonalnie i o wąskim zakresie determinanty i brak stałej infrastruktury. Merytoryczne treści tych zasad opisane zostały w wywodach dotyczącej każdej z nich w dalszej części artykułu.

Brzmienie tych siedmiu zasad jest następujące (Anderson, Britt, Fevre, 2000, s. 8-11):

- zasada 1 – klientów dzielić zgodnie z przyjętym kryterium podziału i potrzebami różnych grup i dostosować łańcuch dostaw do efektywnego zaspakowania tych potrzeb;
- zasada 2 – sieć powiązań w obszarze logistyki dostosowywać do wymagań usługowych i grup klientów;
- zasada 3 – uwagę zwracać na sygnały i informacje dochodzące z rynku, uwzględniać je i dostosowywać do nich planowanie w całej sieci, dbając o stałe dostarczanie prognoz i stałą alokację zasobów w łańcuchu wg potrzeb;
- zasada 4 – rzeczy w łańcuchu dostaw należy rozróżniać, rozdzielać i rozmieszczać najbliżej klienta i przyspieszać konwersję wewnątrz łańcucha dostaw;
- zasada 5 – źródłami zasobów należy zarządzać strategicznie, aby redukować łączny koszt przetrzymywania materiałów i usług w łańcuchu dostaw;

- zasada 6 – ustalić strategię technologiczną dostaw wszystkich kanałów, która będzie funkcjonowała na wszystkich poziomach sfer zastosowania logistyki i podejmowania decyzji oraz zapewni przejrzystą obserwację (kontrolę, audyt) przepływu rzeczy i usług, informacji, także pieniędzy;
- zasada 7 – we wszystkich łańcuchach dostaw do pomiaru efektywności wdrożyć środki jej pomiarów oceny wymiaru zbiorowego skutku w docieraniu do finalnego użytkownika łańcucha.

Zasada 1 stanowi o podziale klientów zgodnie z potrzebami różnych grup a łańcuch dostaw dostosować należy do efektywnego zaspokajania tych potrzeb. W zasadzie pierwszej kategorię podstawową podziału klientów na specjalistyczne, wyodrębnione grupy są gałęzie przemysłu produktów lub kanałów dystrybucji. Następnie uwzględnia się stosowanie jednolitego podejścia do czynności obsługowych, uśredniając koszty i dochodowość wewnątrz i pomiędzy segmentami. Podział taki klientów według ich potrzeb ma duże zalety. Zalety te wynikają z wartości, jaką klient (usługodawca) nadaje firmie (usługobiorcy) w jej ofercie usługowej. Wynika z tego, iż kategoryzacja klientów według ich określonych potrzeb daje firmie narzędzia do budowy pakietu potrzebnych usług dopasowanej do różnej kategorii grup.

Podział klientów według kryteriów zbliżonych potrzeb usługowych wskazuje firmie narzędzia, które ona powinna wybrać i zastosować lub stworzyć, budując stosowny, potrzebny pakiet usług dostosowany do różnych określonych usług w różnych kategoriach. Podstawowymi metodami i narzędziami definiowania kluczowych kryteriów kategoryzacji są sondaże diagnostyczne i badania (obserwacje) przemysłowe (uczestniczące). Aktualnie twórcy i eksploatatorzy łańcuchów dostaw w swych działaniach prognostycznych korzystają z nowoczesnych technik analitycznych umożliwiających szczegółowe określenie oczekiwań klientów w zaspokajaniu ich potrzeb odnośnie do ustalenia preferencji i dochodów każdego ogniwa logistycznego łańcucha dostaw firmy. Badania umożliwiają też ustalenie, jakie towary są cenione przez wszystkich klientów, a jakie są uznawane przez niektóre elementy łańcucha. To umożliwia też i pozwala określić istotną, potencjalną możliwość dostosowania i wyposażenia inwestycji

w potrzebne relacje z klientami do dochodów, jakie są od nich uzyskiwane.

Z rozważań tych wynika, iż firma dzieląc klientów na grupy powinna to rozpocząć konsekwentnym, wielofunkcyjnym, wielowymiarowym procesem opracowania listy procedur i procesów w łańcuchu dostaw i stworzyć pakiety usług dla określonych segmentów, łączące podstawowe, spójne usługi dla wszystkich z tymi z listy, które najbardziej oczekiwane są przez określoną grupę klientów.

Zasada 2 nakazuje dostosować sieć powiązań w obszarze logistyki do wymagań usługowych i dochodów grupy klientów. W tym odniesieniu firmy przyjmowały początkowo monopolistyczne podejście do projektu sieci logistycznej i organizowania zasobów, magazynowania i transportowania, aby spełnić jednolite warunki i ustalone standardy. Według standardów, określone nimi sieci zostały i są

zaprojektowane po to, aby spełniać przeciętne wymagania usługowe wszystkich klientów lub spełniać najsurowsze wymagania określonej grupy klientów.

W wielu gałęziach przemysłu, zwłaszcza jeżeli dotyczy to towarów dobrej jakości i o delikatnej strukturze, dopasowanie urządzeń dystrybucji do indywidualnych wymogów logistyki jest dla producentów bardzo ważną potrzebą, wręcz koniecznością zróżnicowania łańcucha, niż wymagania określone dla produktu, którego różne odmiany i cechy niewiele się od siebie różnią. Dlatego, aby odpowiednio zaspokajać potrzeby różnych producentów (dużych, średnich i małych firm) wytwarzających podobny towar w warunkach jednoczesnego rozwoju dochodowości, stworzono wielowarstwową, wielopoziomową, wielowymiarową sieć logistyki z wieloma ogniwami (centrami dystrybucji) wyposażonymi w dobrze zorganizowane układy transportowo-magazynowe i z punktami natychmiastowej (szybkiej) realizacji, składującym tylko rzeczy o dużej szybkości przepływu, które zostały założone w pobliżu punktów docelowych lub dalszej manipulacji nimi lub przy ich pomocy, np.: świadczenie usług, handlu, wytwarzania czy dalszego obrotu.

Z dotychczasowego wywodu o niniejszej zasadzie wynika, iż zysk z aktywów i przychodów powinien wyróżniać się, poprawić dzięki zastosowanej, opisanej nowej strategii zarządzania zasobami, jak też dzięki zewnętrznej obsłudze łańcucha dostaw przez centralę szybkiej realizacji i usług transportowych. Opis ten i wniosek uwidacznia jednoznacznie właściwości usługi zorientowanej na sieci logistyki. Sieć logistyki może być mniej lub bardziej złożona, wymagająca udziału, interwencji zewnętrznych dostawców usług. Dlatego musi odznaczać się większą wrażliwością i elastycznością na zmiany niż sieć produkcyjna.

Wadą takiej strategii i postępowania może okazać się potrzeba niekiedy głębszych zmian w odniesieniu do organizacji łańcucha (sieci) logistycznej w zakresie jej przeznaczenia, wielkości, liczby, umiejscowienia i struktury własności np. magazynów itp. Sieć też będzie wymagała dobrego planowania, z bardziej intensywnym i wnikliwym wykorzystaniem narzędzi podejmowania decyzji w ograniczonym czasie, w warunkach posiadania ograniczonych informacji o sytuacji decyzyjnej, a potrzebą wdrożenia jej w „czasie rzeczywistym”, które w warunkach i możliwości zaistnienia „pewnego ryzyka” poradzą sobie z dystrybucją i zarządzaniem transportem.

Z zasadą 2 ściśle łączy się zasada 3, z treści której można wywnioskować znaczący wpływ otoczenia zmieniającego się na postanowienia zawarte w zasadzie 2 oraz znaczenie uwzględniania i katalogowania zmieniających się informacji o otoczeniu zewnętrznym firmy i łańcucha dostaw oraz ze stanem wolnego, kapitałowego rynku, dotyczącego głównie swoich zasadniczych dostawców. Nie uwzględnianie tych elementów w ocenie stanu firmy czy jej łańcucha dostaw nie wystarczają one do stworzenia idealnego systemu zarządzania siecią dostaw. Bowiem idealne zarządzanie siecią dostaw wymaga „silnego” operacyjnego planowania, które pozwoli na zniesienie

ograniczeń firmy i zorganizowanie każdego obszaru sieci dostaw, do wspólnego opracowania prognoz i utrzymywanie odpowiedniej wydajności we wszystkich operacjach. To zarządzanie obejmuje wszystkie łańcuchy, może więc wcześniej zmodyfikować sygnały zapowiadające zmiany popytu poprzez analizę rynku (otoczenia konkurencyjnego) w zakresie promocji, zamówień, planów uzupełniania zapasów biorąc pod uwagę wydajność i możliwości ograniczenia uczestników sieci (sprzedawców, przewoźników).

Proces planowania uwzględniający popyt wymaga jednak czasu, aby był efektywny. Rozpoczyna się zwykle opracowaniem programu głównego przez partnerów (sprzedawcę lub przez kilku partnerów wydajnych w sieci). A wtedy, gdy wspólne prognozowanie zostanie zoptymalizowane to zamówienia stają się rzeczywistością i są realizowane przez zoptymalizowane składowe elementy łańcucha dostaw.

Natomiast, gdy już w wyniku podejmowanych działań prezentowanych wcześniej i gdy proces planowania zostanie rozszerzony o innych partnerów łańcucha (kanału), to tylko do chwili i momentu, gdy liczba uczestników okaże się już wystarczająca, umożliwiającą osiągnięcie znacznej poprawy działalności procesu technologicznego i logistyki.

Zasada 4 z kolei nakazuje rozdzielać i rozmieszczać produkty jak najbliżej klienta i przyspieszać konwersję wewnątrz łańcucha dostaw. Działalność ta polega na tym aby rzeczy w łańcuchu dostaw przebywały jak najkrócej. Uczestnicy łańcucha zakładając, iż „czas to pieniądz”, a dobre zarządzanie z czasem przyczynia się do polepszenia działalności firmy, poprzez m.in. obniżenie kosztów własnych, poszukują, wdrażają i umacniają wszystkie innowacyjne możliwości na sygnały rynkowe generujące zmiany w czasie przemiany surowca w procesie jego przetwarzania w końcowy produkt, dostosowany do potrzeb klientów. Takie podejście umożliwia użytkownikowi i wyzwala potrzeby elastyczności w podejmowaniu decyzji dotyczących konfiguracji produktu w czasie o wiele krótszym od momentu pojawienia się popytu.

Podstawą różnicowania dostępności produktów jest rozmieszczenie punktu oddziaływania (reagowania) na konieczne zmiany w czasie produkcji. Znaczy to, że produkt zostaje finalnie ukształtowany (skonfigurowany) w taki sposób, że spełnić może pojedynczy wymóg możliwości oszacowania opcji takich jak: zwłoka, modularyzacja projektu lub modyfikacja procesu produkcji, a które to zauważone mogłyby zwiększyć elastyczność oddziaływania. Ważna tu też jest sprawa długości cykli produkcyjnych. Należy w tej sprawie ustalić i określić czy punkt oddziaływania elastycznego można zbliżyć do chwili ustalenia rzeczywistego popytu klienta w celu maksymalnego zwiększenia elastyczności producenta w odpowiedzi na rosnące oczekiwania i potrzeby klienta.

Zasada 5 stanowi o tym, że źródłami zasobów należy zarządzać strategicznie, aby zredukować łączny koszt posiadania rzeczy (materiałów) i usług. Myśl ta, będąca myślą przewodnią producentów, wynikającą z ich determinacji, aby płacić maksymalnie niskie ceny za materiały i usługi, jest kluczowa.

Oznacza to, iż producenci powinni stawiać wysokie wymagania dostawcom, mając na uwadze jednak to, iż zainteresowani muszą wspólnie osiągnąć cel redukcji kosztów w całym łańcuchu dostaw, aby móc obniżyć ceny na rynku konkurencyjnym, co umożliwi i daje szansę zwiększenia marży. Do tego rodzaju myślenia nowatorskiego, postępowego, innowacyjnego firmy muszą być jednak przygotowane, tzn. posiadać chociaż podstawową rzetelną wiedzę o kosztach związanych z wszechstronnym operowaniem zasobami tj. nimi, na nich i obok nich. Ta oparta na faktach wiedza, wynikająca z doświadczeń i badań stanowi kanwę ustalenia pożądanych sposobów pozyskiwania różnych asortymentów materiałów

i usług jakie potrzebuje firma. Producenci, w tej sytuacji, mając i znając swoją konkurencyjną renomę i pozycję na rynku mogą ustalać swoje podejście do dostawców zawierając określone zobowiązania krótko i długo terminowe i ustalając relacje strategiczne z nimi, czy przekazując wykonanie zadań tym firmom zewnętrznym (outsourcing). Jest to wyrazem i wynikiem idealnego zarządzania łańcuchem dostaw, popartego twórczym, innowacyjnym myśleniem i elastycznością. Należy tu zaznaczyć, iż zasada ta ma pewien walor polegający na tym, że szybko wdrożona powodować może oszczędności już na początku procesu. Dzięki temu można podejmować dalsze inicjatywy nowatorskie, innowacyjne.

Zasada 6 z kolei nakazuje stworzyć strategię technologiczną dostaw dla wszystkich kanałów, która będzie funkcjonowała na wielu poziomach podejmowania decyzji i zapewni dobry, wyrazisty ogłód przepływu produktów, usług i informacji. Dlatego firmy, aby utrzymać przetworzone procesy handlowe, zastępują mało elastyczne, słabo zintegrowane systemy takimi, które obejmują całościowo ich funkcjonowanie. Faktem jest jednak to, że wiele z nich, tych słabych, upadnie, stając się ofiarami dużych systemów transakcyjnych, które tworzą. Z drugiej zaś strony istnieje dużo znaczących układów informacyjnych, które magazynują wielkie zasoby różnych danych, lecz nie potrafią ich opracowywać stwarzając wrażenie, iż są jasne, proste, zrozumiałe, gotowe do wykorzystania oraz tworzą i przesyłają potrzebne zbiory i informacje, które pozytywnie oddziałują na jakość krajowych, międzynarodowych i globalnych operacji.

Warto tu jednak zwrócić uwagę na „dziwną” rzeczywistość, że informacje, które są najkorzystniejsze, najbardziej pożądane i oczekiwane przez firmy, w celu doskonalenia jakości zarządzania łańcuchem dostaw, pozostają na zewnątrz ich własnych systemów, tzn. niewiele firm ma odpowiednią sieć komunikacyjną, aby uzyskać niezbędne informacje. Jednocześnie nie do podważenia jest fakt, że połączenia elektroniczne dają możliwość wprowadzenia dogłębnych zmian w systemie sieci dostaw – poczynając od redukcji kosztów dzięki elektronicznej obsłudze zamówień, faktur, opłat, a kończąc na redukcji zasobów dzięki zarządzanym przez sprzedawcę programom inwentaryzacji.

Zasada 7 wskazuje natomiast na potrzebę, wręcz nakazuje przysposobić środki pomiaru efektywności dla wszystkich kanałów, aby móc ocenić wymiar zbio-

rowych osiągnięć w efektywnym i skutecznym docieraniu do finalnego użytkownika.

W tym celu menadżerowie łańcucha dostaw, aby poznać stan działalności przeprowadzają audyt wewnętrzny z pomocą istniejących narzędzi pomiarów (usługowych i finansowych), a zatem stosują środki dopasowane do wszystkich ogniw, styków połączeń w tych łańcuchach. W czasie tych gromadzeń danych dokonywane są pomiary usług w zakresie jakości zamówienia, tzn. takiego, które dociera w terminie, kompletne, wycenione, z rachunkiem bez uszkodzeń. Takie zamówienie pozwala zmierzyć wydajność z perspektywy klienta. Określona jest też dochodowość usług poprzez ustalenie rzeczywistych kosztów i dochodów z czynności koniecznych w rozliczeniach.

Stosowane nowoczesnych metod obliczania kosztów z kosztorysów opartych na aktywności osób (czynnik uwzględniający koszty) jakie posiada dana osoba (lub którego nie posiada) wymaga użycia technologii informacyjnej. Uzyskane doświadczenia w tym zakresie potwierdzają, że dzięki zwiększeniu jednoczesnemu satysfakcji klientów i własnej dochodowości firmy, siedem zasad zarządzania siecią dostaw, stanowić może przepis na osiągnięcie stałych, konkurencyjnych korzyści.

Jedno jest pewne, że wdrażając siedem zasad zarządzania łańcuchem dostaw można osiągnąć pełen zakres oczekiwanych efektów i skutków tylko wtedy, gdy są one wdrożone łącznie (Anderson, Britt, Fevre, 2000, s. 8-11).

Logistyka siłą napędową wszelkiego działania

Logistyki nie należy się bać. Logistykę trzeba rozumieć. Dlatego sama definicja logistyki i jej interpretacja SA ważne w zrozumieniu czym jest logistyka. Jeszcze nadal zauważyć można zauważyć trudność w określaniu nie tylko czym jest, a czym nie jest logistyka. Wynika to głównie z tego, że nauka i wiedza o logistyce jest bardzo interdyscyplinarna a sfery nauk podlegają integracji. W rozważaniach o nauce spotyka się coraz większe problemy ze zdefiniowaniem, gdzie zaczyna się i gdzie się kończy dana dyscyplina (np. w naukach społecznych dotyczy to obronności i bezpieczeństwa, właśnie i głównie w odniesieniu do obszaru wiedzy z logistyki). Dlatego chcąc rozważać, badać wręcz korzystać z wielu pojęć, z uwagi na obecnie „odchudzanie” w badaniach naukowych od badań systemowych i skupiając się na dominującym podejściu procesowym, dochodzimy do wniosku o panującej w logistyce głębokiej interdyscyplinarności i wielowymiarowości jej obszarów wiedzy i penetracji oraz zapożyczaniu a nawet przywłaszczaniu metod badawczych z innych obszarów nauk jako własne (np. z teorii organizacji i zarządzania, ekonomii, informatyki, inżynierii systemów, itp.).

Powoduje to, że zaczynają też zacierać się granice między funkcjami działania w organizacjach, firmach, przedsiębiorstwach. Wzrasta tu znaczenie potrzeby i możliwości zdefiniowania przynależności bezwzględnej wiedzy do danej nauki z

faktu braku jednoznacznego określenia obszaru po którym „naukowo penetrujemy”. Często utrudnia to przygotowanie się do potrzebnych, określonych zadań i działania. Bowiem niezależnie od funkcjonowania „na styku” różnych funkcji, sfer istnienia pewne działania muszą być wykonywane ciągle i systematycznie w ramach istniejącego systemu logistycznego.

Zatem warto przypomnieć definicję logistyki i starać się ustalić czym jest logistyka w zarządzaniu i dlaczego jest taka istotna? Z definicji logistyki wynika, iż jest ona zarządzaniem przepływem rzeczy i usług oraz informacji w łańcuchach logistycznych. Przepływy te jako procesy mogą następować we wnętrzu organizacji, zespole organizacji i ich łańcuchach dostaw wewnątrz oraz na zewnątrz. Natomiast podejmowane i umocowane w nich zadania są wynikiem decyzji o dostarczaniu klientowi rzeczy (produktu) lub usługi zgodnie z regułą „7W”⁴. Oznacza to, iż celem zarządzania logistycznego jest mn.in. realizacja tej reguły. Zatem w myśl tej reguły, usługa powinna być wykonana skutecznie, ale i efektywnie, nie tylko z punktu widzenia klienta, ale też i innych uczestników zainteresowanych tym, aby była ona zrealizowana po właściwych kosztach. Wynika z powyższego, iż logistyka zajmuje się przede wszystkim użytecznością miejsca i czasu czyli zapewnieniem, że dana rzecz znajdzie się w określonym miejscu i czasie, tzn. wtedy gdy jest potrzebna w ramach spełnienia przez logistykę obietnicy handlowej pionów sprzedaży, które decydują, zgodnie z wolą klienta, co i gdzie ma się znaleźć. Tu ważną rolę odgrywa współpraca marketingu i logistyki. Taka współpraca musi gwarantować dobre spełnienie oczekiwań klienta, zachowując właściwą ekonomiczność firmy i możliwości jej rozwoju.

Taka sytuacja zaświadcza o tym, iż obecnie firmy konkurują na rynku obsługą klienta. Jednym z kluczowych jej elementów są właściwe działania logistyczne. Logistyka nie jest już postrzegana jako element ograniczający swobodę pozyskiwania klienta lecz dający maksymalną gwarancję jego utrzymania w firmie.

Takie działanie wiąże się z potrzebą poszukiwania kompleksowych rozwiązań. Mniej liczy się na działanie intuicyjne, które do niedawna było domeną działania na rynku. Doświadczenia wykazują, iż intuicyjność ta wynikała z tego, że w wielu firmach, wiele działań logistycznych dokonywane było i jeszcze jest właśnie intuicyjnie przez pracowników, którzy nie byli a może nie są jeszcze zupełnie przygotowani do wykonywania tego co robią na stanowisku logistycznym. Najczęściej nie mają odpowiedniego wykształcenia i doświadczenia, nie potrafią korzystać z dostępnych narzędzi na stanowisku pracy lub te narzędzia są im niedostępne. Niepokojącym zjawiskiem wśród ludzi budzi zjawisko uznawania czynności logistycznych za „brudne” technicznie i uznaje się, że często spełniać je mogą osoby – pracownicy fizyczni bez przygotowania zawodowego. Uznać to należy za

⁴ Reguła „7W” (oznaczona też znakiem „7.0”) opisuje wszystkie cechy jakościowe „usługi dostarczania” rzeczy przez realizację siedmiu czynności: właściwy produkt, właściwemu klientowi, we właściwe miejsce, we właściwym czasie, we właściwej ilości, we właściwym stanie i po właściwych kosztach.

rzecz bardzo niedorzeczną, błędną. Bowiern trudno tym osobom przekazać w wystarczającym zakresie wiedzę logistyczną na takim poziomie, aby mogły zobaczyć i zrozumieć wszystkie współzależności i korzyści, ale i niedostatki wynikające w toku pracy.

Najczęściej z braku wiedzy i umiejętności są to tylko rejestratorzy systemu, którzy często podejmują decyzję bez uzasadnienia, dlatego taką podejmują, bo nie znają warunków i zasad, np. w jakich przepływy logistyczne powinny się dokonywać. Często powoduje to i jest przyczyną sprawczą powstających niedokładności i obniżenia jakości wykonywanej pracy polegających np. na: braku dostępu do towarów, niewłaściwym ich zamawianiu, przechowywaniu i obrotem nimi. Powoduje to i jest przyczyną postrzegania logistyki jako dziedziny (funkcji) ograniczającej a nie wspomagającej właściwy przepływ rzeczy w ustalonym łańcuchu technologicznym, czy dostaw.

Wynika z tego, że nadal jeszcze bariera dobrej jakości na rynku polskim w zakresie zastosowań logistyki (świadczenia przez nią usług) powstaje nie z braku dostępu do nowoczesnych technologii a z „jakości” zatrudnianych w procesach logistycznych osób. Dopasowanie się firm do zmieniających się stale determinant ich otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego powoduje, że logistyka w Polsce jest też jeszcze droga. Przy tym właśnie warunku i ograniczeniu w budowaniu dobrej, konkurencyjnej logistyki, większe wymagania powinny być określone wobec doboru osób jako pracowników logistyki.

Obecnie uważa się, że lekiem na całe zło istniejące w logistyce jest szerokie stosowanie systemów i sieci informatycznych z szybkim wyborem danych w nich znajdujących się i obróbką informacji umożliwiających opracowanie decyzji logistycznych, których natychmiastowe wdrożenie daje gwarancję, iż potrzebna logistyka znajduje się zgodnie ze wspomnianą już wcześniej regułą „7W” w czasie kiedy jest potrzebna, tam gdzie jest potrzebna, w ilości i jakości oczekiwanej, w nie większej jak potrzebna i nie mniejszej jak konieczna oraz po właściwych kosztach. Doświadczenia w tym zakresie określają, że rzeczywiście sieci informatyczne i kompleksowe wspomaganie procesów zarządzania logistyką są dobrymi narzędziami, które zwiększają jakość obsługi logistycznej. Z ich wykorzystaniem może funkcjonować logistycznie szybko, pewnie, wystarczająco, terminowo zaspokajając oczekiwania klientów. Jednak, jak w każdym działaniu, nie ma róży bez kolców. Bowiern i tu w tej „beczce” informacyjnej miodu (informacji) znaleźć można ślady (łyżkę) dziegciu (niedoskonałości w działaniu). Wynika to z tego, iż informatycy zajmujący się informatyzacją procesów uznają, że nie ma dobrej logistyki bez informatyki, ale, że jest to, mimo potrzeby istnienia, problem złożony, niosący ze sobą rozbieżności między tym co mają do zaoferowania a potrzebami klientów obsługiwanych przez logistyków kwestionujących skuteczność dotychczas stosowanych narzędzi działania logistycznego. W tym sporze jednak prawda istnieje pośrodku. Uważa się, że jest to zarówno wina informatyków i sposobu wdrożenia informatyki a z drugiej strony problem klienta – logistyka, który nie potrafił długo, z różnych przyczyn, stworzyć systemu logistycznego (zgrupować

potencjału) w oparciu o proste narzędzia, dobrze przygotowaną kadre, zrozumieniem zjawisk, postaw i podstaw logistycznych. A oznacza to, że aby dobrze wykorzystać narzędzie trzeba poznać do czego ono służy i jakie ma możliwości i umieć je wykorzystać oraz dobrać do specyfiki firmy. Nie ma bowiem narzędzia uniwersalnego pasującego do każdego przedsiębiorstwa nawet o tej samej branży. Zatem każde narzędzie musi być przystosowane i podlegać modyfikacjom, gdy ma być adoptowane.

Ponieważ logiści, zatrudnieni w firmach, dzięki narzędziom otrzymują wyniki liczbowe, muszą potrafić je interpretować. To wynik jest bowiem początkiem, zaczynem, podstawą działania, głównie podejmowania decyzji (Janusek, 2000a, s. 12-15).

Często firmy oferując narzędzia informatyczne nie mają przygotowania i doświadczeń menadżerskich aby sobie dobrze radzić. Z drugiej strony klienci – logiści nie zawsze wiedzą czego chcą, potrzebują, jakie to ma być narzędzie, które ma pozwolić rozwiązywać problemy. Zaczynają wierzyć w narzędzia a przestają wierzyć ludziom.

Wcześniej wspomniano, iż w ramach zarządzania logistycznego wykonywane są zadania związane z realizacją reguły „7W”: właściwy produkt, właściwemu klientowi, we właściwe miejsce, we właściwym czasie i we właściwej ilości i jakości, we właściwym opakowaniu i po właściwych kosztach.

Zatem, jeśli nowoczesne systemy wspomagające zarządzanie organizacjami mogą pomóc rozwiązać chociaż jeden z problemów wymienionych wyżej, to zaangażowanie się szefów działów logistycznych organizacji wydaje się uzasadnione a nawet konieczne. Tu przykładem niech będzie obieg dokumentów i raportów. Jeśli szef działu logistyki nie otrzyma we właściwym czasie prognozy sprzedaży przygotowanej przez dział marketingu przed kosztowną kampanią reklamową, to być może reklamowane produkty nie znajdą się we właściwym miejscu i we właściwym czasie, a firma poniesie straty związane z kosztem kampanii reklamowej i koszty utraconej możliwości sprzedaży. Taka sytuacja podważa, w przekonaniu kierownictwa organizacji, zaufanie do zarządzania logistycznego i jest lub może być przyczyną wielu niezamierzonych konfliktów. A wszystko przez to, że szef działu logistyki w odpowiednim czasie nie został włączony do zespołu wdrażającego system informatyczny. Niech ten prosty przykład wzbudzi w logistykach chęć bliższego poznania aspektów informatycznych w swoich organizacjach. Ci zaś, którzy czują brak potrzeby poznawczej niech odpowiedzą na proste pytanie: dlaczego światowy lider dziedzictwa informatycznego – firma Gartner Groupe określiła informatyczny system zarządzania XXI wieku mianem „*Concurrent Logistics System*”? (Janusek, 2000a, s. 53-54).

Wcześniej stwierdzono też, że bariery w polskiej logistyce są związane również z potencjałem ludzkim i jego umiejętnościami oraz nawykami. Warto zatem zastanowić się czego powinno dotyczyć przygotowanie pracownika – logistyka do korzystania z narzędzi logistycznych?

Otóż na podstawie własnych doświadczeń wieloletniej praktyki dydaktycznej w dziedzinie logistyki⁵ możemy twierdzić, iż istnieją standardy wykształcenia logistyka. Studiując (obserwując, badając problem) i opracowując materiały szkoleniowe i podręczniki w dydaktyce logistycznej w szkole wyższej zauważyć można, że wymagania wobec logistyków czyli osób zarządzających podziałem czynności są określone od wielu lat. Są to wyższe wykształcenie a minimum średnie wykształcenie oraz kursy i uzupełniające kształcenie podyplomowe lub doktorskie. Ważne też są kursy menadżerskie. Zakres wiedzy to szeroka wiedza ze swojej dyscypliny, ale też potrzebna jest wiedza ogólna z innych dyscyplin i innych obszarów wiedzy. Ponieważ, aby sprawnie zarządzać należy mieć potrzebną wiedzę z zakresu nauk ścisłych, zarządzania i nauk społecznych. Ważne też jest przygotowanie psychologiczne i wrodzone predyspozycje.

Jednak taki model menadżera logistycznego szczebla operacyjnego jeszcze nie przystaje zupełnie do potrzeb jakie w tym zakresie mamy na polskim wolnym rynku. Rzeczywistość jaka istnieje stale na tym poziomie zarządzania logistycznego i wykonywania określonych zadań – jest inna. Przyczyną tego najczęściej jest fakt, że osoby ze średnim wykształceniem zajmują najczęściej wyższe stanowiska menadżerskie. Natomiast na specjalistów logistyków przekwalifikuje się lub przyucza osoby pracujące lub aspirujące np. określony czas np. w magazynie lub na innym stanowisku pracy w firmie. Niestety nie spełniają oni swojej roli, bo skala działania przerasta (na zajmowanym stanowisku) ich wiedzę i umiejętności. Bez dalszego rozwoju tych pracowników nic nie można osiągnąć. O ile logistyków z wykształceniem wyższym w części kształcą uczelnie, to logistyków ze średnim wykształceniem powinny edukować licea i technika logistyczne i kursy specjalistyczne. Natomiast robotników wykwalifikowanych – specjalistów zasadnicze szkoły zawodowe. Dlatego tak znaczące wymagania co do kwalifikacji zawodowych – poziomu wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz stażu, a również odpowiednich walorów osobowościowych (charakterologicznych) stawia się kandydatom szczególnie na stanowiska zarządzających i menadżerów.

Głównie w logistyce potrzebna jest ważna cecha umiejętnego zarządzania informacją. To szybkie, celowe, poprawne jej opracowanie zapewnia podjęcie dobrej decyzji wykonania zadania w określonym czasie i przestrzeni zgodnie z oczekiwaniami klienta. Umożliwia też wykonanie zadania wtedy, gdy usługa logistyczna jest potrzebna rzeczywiście. Znaczy to, że można wiele rzeczy rozwiązać poprzez bezosobowy przepływ informacji w formie wirtualnej. Nic jednak nie zastąpi udziału osobistego w sytuacjach krytycznych, niepewnych, ryzykownych, wymagających zdecydowanych, jednoznacznych, natychmiastowych uzgodnień, ujednocień danych czy pojęć, a nawet interpretacji jednakowej posiadanych in-

⁵ Autorzy są pracownikami badawczo-dydaktycznymi w Instytucie logistyki WZi-DASzWoj o dużym dorobku teoretyczno-praktycznym w obszarze nauk społecznych, dziedzinie zarządzanie bezpieczeństwem i jakością specjalności i kierunku logistyki teoretycznej i stosowanej.

formacji. Musi być wytworzona wzajemna potrzeba kontaktowania się. Bowiern to logistyk jest łącznikiem wokół którego tworzy się łańcuch dostaw w organizacji. Specjaliści określają to jako spełnianie przez logistykę swoistego integratora w organizacji. To dzięki logistykowi zaczynają się komunikować ze sobą elementy (działy) w organizacji (systemie) odnośnie do wykonania określonego zadania. Faktem jest to, że jeżeli logistyk nie bierze udziału w komunikowaniu się, to nie można zakładać, że organizacja jest zarządzana kompleksowo i zintegrowanie, że wiadomo gdzie powstają koszty i, że ma się świadomość jak jest obsługiwany klient. Należy zaznaczyć, iż brak tych kontaktów z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji nie daje jej możliwości i wykorzystania szans, które pojawiają się na rynku. Wszechobecna bowiem intuicja powinna być wykorzystywana tylko w działaniach gdzie podejmowane są decyzje przy wielu niewiadomych, przy braku dostatecznej liczby wiarygodnych informacji w warunkach istnienia ryzyka. Powstałe decyzje powinny być podejmowane na podstawie dostępnej w organizacji wiedzy.

Podsumowanie – kilka refleksji i wniosków z rozważań

To właśnie na podstawie istniejącej wiedzy logistycznej i znajomości siedmiu warunków krytycznych niezbędnych sprawnego funkcjonowania logistyki istniejących i opisanych w dostępnych materiałach, też w zagadnieniu pierwszym niniejszego artykułu oraz na podstawie zasady „7W” metodyki podejmowania „dobrych decyzji”⁶ w aspekcie zarządzania i realizacji zadań w organizacji. Efekty każdej decyzji najbardziej widać, niemal natychmiast, na szczeblu realizacji zadań, tzn. na szczeblach taktycznym i operacyjnym. Należy pamiętać, iż najgorsza decyzja jest lepsza od żadnej, a w działaniu logistycznym zawsze liczy się czas, dobry plan z trafnej decyzji i pieniądze. W dobrym decydowaniu i zarządzaniu organizacją, a w niej szczególnie czasem, oznacza, że nie można trwonić sił i Śródków (potencjału) organizacji na zbędne przedsięwzięcia i czynności. Zawsze jednak zwyciężają zasady racjonalizmu i dobrej organizacji działania. Oznacza to, że dobre decyzje to mądre, pozbawione lub o ograniczonym poziomie ryzyka, racjonalne, optymalne w danych warunkach i możliwości potencjału, którego dotyczą. Wynika z tego, że dobrze opisać zarządzanie w logistyce i logistyką, jest dość trudne, gdyż zarządzanie logistyką często wielowymiarową w organizacji się skomplikowało. Jednak jako warunek podstawowy dobrego zarządzania można uznać zaangażowanie kadry zarządzającej (kierowniczej).

Natomiast jeżeli kierownictwo jakiej bądź organizacji nie dostrzega roli logistyki, nie może stworzyć warunków odpowiednich do rozwoju oczekiwanych funkcji w organizacji. Ponieważ wcześniej ustalono, że w łańcuchu dostaw logi-

⁶ Podejmowanie „dobrych decyzji” to „sztuka” wyciągania wystarczających wniosków z niewystarczających przesłanek informacji, które mieliśmy do oceny sytuacji logistycznej.

styka jest funkcją spinającą składowe łańcucha, to drugim warunkiem jest ukształtowanie kultury organizacyjnej, która splata ze sobą w całość składniki uzupełniające się. Są to czynniki inspirujące przywództwo w firmie i pracę zespołową oraz zrozumienie klienta i ciągłe dążenie do poprawy obsługi, jak również są to czynniki ogólne decydujące o sukcesie organizacji. Bardzo ważnym czynnikiem gwarantującym skuteczność działania organizacji pod względem logistycznym jest zarządzanie zasobami wiedzy, zawartymi w potencjale przedsiębiorstwa. W warunkach pracy zbiorowej, odnosząc się do interakcji między załogą a zaangażowaniem kadry kierowniczej, to w ten sposób stwarzamy warunki do pozyskiwania wiedzy, uczenia się od innych, od własnych pracowników, od konkurencji i firm innych branż. Wiedzę tę należy przystosować do potrzeb firmy. Jest to trudne, jak obszerny i pojemny jest obszar wielowymiarowej logistyki. To jest kolejny problem. Dlatego, że nie można uczyć się tylko logistyki. Należy ją przedstawiać w szerszym kontekście spojrzenia na zarządzanie. Przede wszystkim trzeba zacząć od tego i zagwarantować przekazywanie wiedzy od wskazania na istotę, miejsce i rolę współczesnej, wielowymiarowej logistyki we współczesnym zarządzaniu. Następnie określać sfery zastosowania logistyki w organizacjach oraz prezentować zakres typowych czynności logistycznych, które ulegają ciągłym zmianom i przekształceniu. Zmienia się bowiem stosunek organizacji do gospodarowania zapasami, do funkcji magazynowania, do udziału w łańcuchach logistycznych i dostaw. Pokazywać należy ich nową rolę wynikającą ze zmieniających się nowego otoczenia i potrzeb klienta. Współczesny logistyk dzięki zdobyciom wiedzy o zarządzaniu może szukać synergii między różnymi obszarami teorii i praktyki (nauki) i dzięki temu zapewniać wartość dodaną organizacji. Powinien jednak dysponować szeroką ogólną wiedzą menadżerską oraz tą niezbędną wiedzą z ekonomii, inżynierii systemów, informatyki, finansów, rachunków i kosztów. Logistyków należy uczyć całościowo, łańcuchowo. W przypadku kursów i szkoleń dla osób ze szczebla operacyjnego dla pojedynczych funkcji logistycznych przede wszystkim należy uczyć ich korzystania z dobrodziejstw narzędzi i interpretacji wyników z tych narzędzi. Konieczne jest tu rozumienie podstawowych praw statystycznych podejmowania decyzji i roli poszczególnych przedsięwzięć i czynności logistycznych. Niezbędne jest też uświadamianie pracowników odnośnie do ich wpływu na losy firmy. Należy również oczekiwać, że wraz ze wzrostem wiedzy powinno powstawać przekonanie o możliwości podejmowania coraz bardziej złożonych, trudnych decyzji. Stwarza to motywacje do zainteresowania się problemem. W logistyce kształtowanie tego typu potrzeb, nawyków i możliwości u pracowników jest niezmiernie ważne. Nie powinno się też dawać im gotowych rozwiązań, ponieważ pracownicy działają wtedy jak automaty, a gdy pojawiają się problemy „gubią się” w natłoku trudności i nie wiedzą co robić.

Należy zwrócić uwagę, iż taka logistyka, z takim potencjałem ludzkim, stanowi o silnej przewadze konkurencyjnej na rynku. Dlatego organizacje, które mają sprawne wszystkie systemy logistyczne osiągną przewagę

z kilku powodów. Przede wszystkim lepiej spełniają oczekiwania klienta, przez co wzrasta wskaźnik „pozyskania” i „zatrzymania” klienta i związane z tym dodatkowe zyski. Oprócz tego wpływa na to racjonalizacja kosztów. Zatem nie powinno się brać logistyki jako organizmu kosztotwórczego, bowiem nie zawsze oznacza ona ogromne koszty i skomplikowane systemy. W większości przypadków jest logistyka sprawnym operowaniem już istniejącą informacją i rozumieniem zjawisk, które zachodzą w organizacji. W jej tworzeniu, gdy to zostanie opanowane można podjąć próbę ustalenia dalszych składowych potencjału, które są potrzebne w firmie do dobrego funkcjonowania, np. technologii czy sprzętu komputerowego.

Kończąc rozważania można stwierdzić, iż przesłaniem dla dobrego logistyka jest potrzeba kształcenia się. Wynika bowiem z jego treści, że najważniejszy w potencjale organizacji jest dobrze wykształcony, wyszkolony człowiek potrafiący posługiwać się przynależnymi mu narzędziami. Oznacza to, że zawsze zaczynać trzeba od kształcenia, edukacji pracownika, a wraz ze zmianą tego powinna nastąpić zmiana stylu zarządzania. Wykształcony logistyk powinien potrafić podejmować decyzje. Jeśli nie będzie tego potrafił i lub nie będzie tego mógł robić, to nigdy nie nauczy się korzystać z narzędzi, które ma do dyspozycji. Ponadto organizacje w większym stopniu powinny zwrócić uwagę jak funkcjonuje u nich system przepływu. Pułapką może okazać się jednostronne patrzeć na działania jako maksymalizację sprzedaży. Pamiętać i zaznaczyć trzeba, iż sprzedaż nie odbywa się darmo. Pozyskanie klienta kosztuje. Organizacje muszą na siebie wziąć większy wysiłek wykorzystania wiedzy pracowników. Chcąc wykorzystać tę wiedzę należy zmienić system funkcjonowania firmy, a logistyka wymusza inne spojrzenie na zarządzanie i taka jest jej rola w organizacji.

Bibliografia:

- Dworecki, S. E. (2006). *Zarządzanie logistyczne*. Pułtusk: WSH.
- Encyklopedia Organizacji i Zarządzania (1982)*. Warszawa: PWE.
- Rother, M. (2011). *Toyota Kata. Zarządzanie ludźmi w celu doskonalenia zdobywania umiejętności adaptacji oraz osiągania ponadprzeciętnych wyników*, Lean Enterprise Institute, Polska, Wrocław [w:] *Logistyka w Polsce, Raport 2011*, wyd. I, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Anderson, D. L. Britt, F. E. Fevre, D. J. (2000). *Zasady skutecznej logistyki*. Świat logistyki, (4).
- Janusek, J. (2000a). *Logistyki nie trzeba się bać*, wywiad z Grzegorzem Agustyniakiem pracownikiem naukowym SGH. *Świat logistyki*, (4).
- Janusek, J. (2000b). *Integrator integratorowi nierówny*, wywiad z Robertem Bareczkiem prezesem IMG Polska. *Świat logistyki*, (4).