

Jacek Szoftysek
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Evgeny Korovakovsky
Petersburski Państwowy Uniwersytet Transportu Imperatora Aleksandra I

Logistyka w zbiurokratyzowanej strukturze organizacyjnej

Dyskusja w kontekście regionalnej i państwowej polityki logistycznej

*Logistics in bureaucratized organisation structure
Discussion in the context of regional and national logistics policy*

Najbardziej rozpowszechniona opinia i to, co każdy uważa za pewne, zasługuje często najbardziej na zbadanie

Georg Christoph Lichtenberg

Konieczność tworzenia polityki i strategii logistycznej na szczeblu państwa, regionu czy miasta (szczególnie aglomeracji) wywołuje dyskusję na temat wpisania tejże logistyki w struktury jednostki administracji publicznej, czy samorządowej, które z reguły są zbiurokratyzowane. Stąd autorzy, przyglądając się z jednej strony rzeczywistości Polski i Rosji, z drugiej zaś — dorobkowi teoretycznemu, podejmują próbę odpowiedzi na pytanie czy da się wmontować logistykę w zbiurokratyzowaną strukturę organizacyjną. Opierając się na opiniach logistyków-praktyków, wskazują na szereg potencjalnych problemów, związanych z takim działaniem.

Słowa kluczowe:

logistyka, polityka logistyczna, struktura organizacyjna, biurokracja.

A necessity to formulate logistics policy and strategy on the national, regional or urban (agglomeration in particular) levels triggers discussions about the place of logistics in structures of public or self-government administration units that are in principle bureaucratized. Hence, the Authors who, on the one hand, analyse examples of Poland and Russia and on the other hand study relevant theoretical output, try to answer a question whether it is possible to place logistics in the organisation structure that is bureaucratized. Using opinions of logisticians who are practitioners, they point to a wide range of potential issues to be dealt with in the context described above.

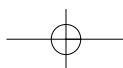
Key words:

logistics, logistics policy, organisation structure, bureaucracy.

Wprowadzenie

Istnieją dwa powody napisania tego artykułu. Pierwszy to coraz liczniejsze postulaty i koncepcje polityki logistycznej w skali makro, np. regionów lub państwa. Taka polityka byłaby realizowana w strukturze biurokratycznej, charakterystycznej dla funkcjonowania ministerstw czy innych jednostek organizacyjnych administrujących z polecenia rządu. Drugim powodem są narzekania klientów struktur zbiurokratyzowanych na niezadowalającą sprawność w rozwiązywaniu wielu problemów, które zwróciły uwagę osób zarządzających na potencjał logistyki. Od wielu lat

wiadomo, że stosowanie zasad logistycznego zarządzania, gdy u podstaw procesów biznesowych rozpoznajemy przepływy materialne, zwiększa zarówno sprawność, jak i skuteczność oraz ekonomiczność tychże procesów, lepiej niż dotychczas spełniając oczekiwania beneficjentów. Stąd, gdyby uznać te podmioty, najczęściej reprezentujące działalność gospodarczą, za benchmark, wówczas można by zaprosić logistyków, by ci zajęli się wdrożeniem zarządzania logistycznego w jednostkach zbiurokratyzowanych. Dlatego postanowiliśmy zbadać, przeprowadzając szereg wywiadów z logistykami-praktykami, ich opinie na temat możliwości wdrożenia logistyki do zbiurokratyzowanych organizacji oraz na temat tego, jak



do zbiurokratyzowanej struktury wprowadzić jednostkę zajmującą się logistyką. Traktujemy to badanie jako fragment procedury badawczej, polegający na pozyskaniu opinii ekspertów w określonym temacie artykułu obszarze i — kierując się zdaniem Georga Ch. Lichtenberga, osiemnastowiecznego niemieckiego aforysty, zacytowanego na wstępie — podjąć ten temat. W tym artykule prezentujemy wstępne rozpoznanie oraz pierwsze pomysły, jakie rodzą się z prowadzonych obecnie badań. Czynimy to z myślą wywołania szerszej dyskusji w zaproponowanym obszarze.

Zbiurokratyzowana struktura organizacyjna

Biurokracja to produkt ludzi o ciasnych umysłach, będących przeszkodą w rozwoju narodu. W pracy biurowej zostają jedynie lenie, nieudacznicy lub kolosalni głupcy.

H. Balzak, *Komedia ludzka*

Biurokracja oznacza scentralizowany system organizacyjny, w którym władza wiąże się z urzędem. Etymologia słowa „biurokracja” łączy w sobie dwa słowa: francuskie *bureau* — urząd i greckie *kratos* — władza. Terminem tym określa się również grupę ludzi zajmujących się administrowaniem, ale także typ organizacji społecznej charakteryzujący racjonalizowane, nowoczesne społeczeństwo. Vincent de Gournay użył tego terminu po raz pierwszy w 1745 roku, krytykując urzędników państwowych ówczesnej Francji. Zagadnieniem biurokracji zajęli się między innymi Alexis de Tocqueville i Karol Marks, ale najszerszej podjął ten temat Max Weber, uchodzący wręcz za pioniera badań nad biurokacją, dla którego stała się ona pewnym typem idealnym, a nawet modelem życia społecznego (Karcz, 2013, s. 174). Biurokracja odgrywała rolę wzmocnienia władzy monarchii, jak również ograniczała jej nadmierną centralizację, natomiast presja rynku zmuszała, aby decyzje biurokratów opierały się na kalkulacji kosztów i zysków. Max Weber stworzył kompleksową analizę powstającej za jego życia biurokracji. Z administracyjnego punktu widzenia jedną z pobudek rozwoju biurokracji było rozszerzenie oraz rozwój zakresu zadań w ramach społeczności.

Narastanie poczucia subiektywnej niezbędności zorganizowanej i zbiurokratyzowanej troski o potrzeby życiowe, podlegające nieustannemu procesowi redefiniowania, stało się podstawą zwiększania zakresu biurokracji jako funkcji rosnącego posiadania. Tendencja do konsumpcji na pokaz oraz konieczność zapewnienia pokojowych warunków życia stały się podwalinami dążenia do ustanowienia biurokracji jako gwaranta porządku i pokoju (Weber, 2002, s. 705). Jednocześnie zwiększanie zależności materialnej mas od biurokratycznego uporządkowania oraz kapitalistycznej organizacji doprowadziło do przekonania, że wyeliminowanie tych czynników byłoby działa-

niem destrukcyjnym dla całego systemu. Jest to spowodowane m.in. tym, iż większość ludzi ma naturalną skłonność do wykonywania powtarzalnych czynności oraz przestrzegania utartych norm i wytycznych (Weber, 2002, s. 716). D. Jemielniak sformułował tezę, w myśl której chociaż biurokracja od samych początków jej istnienia podlega miażdżącej krytyce, to wbrew pozorom jest uniwersalną formą organizacji pracy biurowej, spotykaną właściwie bez wyjątku we wszystkich społeczeństwach i ma wiele zalet, spośród których bardzo istotne jest właśnie przeciwstawienie się pracy totalnej bez tzw. kontroli normatywnej (Jemielniak, 2010, s. 73). W odniesieniu do biurokracji jako struktury organizacyjnej warto przytoczyć dwie definicje. S. Clegg uważa, że biurokracja to specyficzna forma organizacji, w której występuje:

- 1) racjonalna struktura kariery,
- 2) formalne relacje między stanowiskami uporządkowanymi według pewnej hierarchii, od której zależy także podział praw, obowiązków i przywilejów organizacyjnych (Clegg, 1990).

A. Martin natomiast twierdzi, że biurokracja to hierarchiczna i podlegająca specjalizacji forma organizacji pracy, w której ludzie są traktowani jako całkowicie zastępowalni i mają obowiązek postępować w zgodzie ze swoją rolą organizacyjną (Martin, 1970). Biurokracja to pewien fenomen społeczny, często utożsamiany z biurokratyzmem, będącym w istocie negatywnym przejawem biurokracji. W istocie tak jest — obserwacje prowadzone przez wielu ludzi potwierdzają, że system biurokratyczny to najczęściej emanowany sposób funkcjonowania biurokracji. Harvardzka szkoła naukowa T. Parsonsa (lata 50. ub. wieku) wywodzi ze swoich obserwacji, że biurokracja, jeżeli próbujemy zrealizować ją w praktyce — czy to w organizacjach komercyjnych, czy to w publicznych — niemal zawsze prowadzi do dysfunkcji (por. Parsons i in., 1957). Wnioskować można, że jeżeli mamy organizację biurokratyczną, mamy pewność, że nie będzie się posługiwała racjonalnością ekonomiczną. D. Osbourne i P. Plastrik posuwają się do tak skrajnego stwierdzenia, jak to, że jedynym sposobem na poprawienie sprawności organizacji jest stałe zwalczanie biurokracji (Osbourne, Plastrik, 1997).

W literaturze odbiła się także głośnym echem teza M. Castellsa (1996), który z kolei stwierdza, że przed nami jest czas horyzontalnych korporacji, sieci samosterownych, samokierujących się jednostek opartych na decentralizacji. W tym kontekście M. Castells wspomina także o dyskursie postbiurokratycznym (Castells, 1996). W Rosji istnieje powszechne przekonanie o negatywnej roli biurokracji (Лебедева, 2012). Wskazuje się na rosnące znaczenie nieformalnego motywowania biurokratów, którzy nie gardzą łapówkami, mimo ponad dwukrotnego wzrostu wynagrodzeń¹. Negatywna opinia wzmocniana jest po-

wszechnymi złymi doświadczeniami Rosjan, którzy w badaniu opinii publicznej wskazali, że 56% przedsiębiorców w Rosji płaciło łapówki, zaś 44% respondentów uważa, że wręczanie łapówek urzędnikom jest dopuszczalne². Podobnie jest w Polsce. A. Zwoliński uważa, że biurokracja w Polsce wyróżnia się między innymi przerostem zatrudnienia (gigantomanią), przyznawaniem sobie nadmiernych przywilejów (luksumanią), korupcją i arogancją władzy, która uwiadcza się w niechęci uzasadnienia decyzji i lękiem przed utratą transparentności działań przez organy publiczne oraz swojej pozycji czy stanowiska (Zwoliński, 2012). J. Hausner zauważa, że wraz z rozrostem biurokratycznych struktur państwowej administracji pogłębia się nepotyzm i klientelizm oraz towarzysząca im z reguły korupcja. Podstawową słabością jest koncentracja na procedurze, a nie jej wynikach. W połączeniu ze sformalizowaną hierarchicznością prowadzi to do zasadniczego ograniczenia elastyczności struktur administracyjnych i ich niskiej efektywności (Hausner, 2007, s. 45). L.J. Peter mówi, że biurokracja działa według zasady Petera, która brzmi: *W hierarchii każdy pracownik stara się wznieść na swój szczybel niekompetencji (...). Z biegiem czasu każde stanowisko zostanie objęte przez pracownika, który nie ma kompetencji do wykonywania swoich obowiązków*. Jeśli organizacja nadal działa, to tylko dzięki temu, że pracę wykonują jeszcze ci, którzy nie osiągnęli swojej szczybla niekompetencji. Jest to zasada uniwersalna, odnosi się do każdego stanowiska i każdego czasu (Peter, Hull, 1973, s. 20).

W takich uwarunkowaniach, nawet jeśli uznać je za przesadzone, trzeba spróbować usytuować logistykę, która może okazać się ogniwem znacznie usprawniającym funkcjonowanie jednostki o systemie biurokratycznym. Rozmowy autorów z logistykami zarówno w Polsce, jak i w Rosji, będącymi obserwatorami rzeczywistości nie tylko biznesowej, wskazują na raczej pesymistyczne zapatrywanie tej grupy zawodowej na możliwości wdrażania logistyki do struktur biurokratycznych. Generalnie uważają oni, że *logistyka nie jest znana biurokratom*, lub jest kojarzona wyłącznie z wojskiem albo z transportem lub magazynowaniem w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Stąd, w ich przekonaniu, jest zbędna jako narzędzie usprawniające ich pracę, szczególnie dlatego, że ich praca, oparta o wieloletnie doświadczenie, wypracowane zasady i normy postępowania, gwarantuje — być może nie najszybszą — skuteczność funkcjonowania. A w organizacji biurokratycznej liczy się skuteczność, a nie sprawność — konstatują biurokraci i obserwatorzy rzeczywistości biurokratycznej. Pza tym *logistyka jest indykatorem poziomu kultury organizacyjnej*. W ocenach logistyków, biorących udział w dyskusji, przebiegała się tendencja do utożsamiania wszechobecnej formalizacji struktur biurokratycznych z niższą niż w pozostałych podmiotach kulturą organizacyjną. To dosyć ciekawy wątek, warty także dyskusji.

Sama kultura organizacyjna doczekała się wielu definicji, a ponieważ jest silnie powiązana z pojęciem „kultura”, ocena tychże definicji pozostaje ciągle nacechowana brakiem konsensusu. Brytyjski antropolog A. Kuper w przekrojowej, krytycznej pracy na temat kultury napisał: *Istnieją fundamentalne problemy epistemologiczne i nie rozwiąże się ich, chodząc na paluszkach wokół pojęcia kultury lub udoskonalając definicje* (Kuper, 2005, s. 8), w ten sposób uzasadniając bezsens wysiłków w zakresie definiowania pojęcia kultura. P. Krzyworzecka wręcz postuluje, by zawiesić próby definiowania tego zjawiska. Zawieszenie definiowania kultury ma uzasadnienie metodologiczne i pragmatyczne. Badania antropologiczne są indukcyjne, badacze budują uogólnienia teoretyczne, zaczynając od szczegółu etnograficznego. Przystąpienie do badań z celem zbadania kultury, w zgodzie z uprzednio przyjętą definicją, byłoby działaniem dedukcyjnym. Próbując zrozumieć problem badawczy i odpowiedzieć na pytania badawcze, a nie opisać kulturę (organizacyjną), jesteśmy otwarci na różne inspiracje teoretyczne (Krzyworzecka, 2012, s. 80). Gdyby jednak pokusić się o jakąś generalizację, by mieć punkt odniesienia do rozważań, to zapewne można byłoby posłużyć się definicjami Mullinsa i zdefiniować kulturę organizacyjną jako: *zespół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur* (Zbiegień-Maciąg, 2005) czy, tak jak Schein: *całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Sprawdzony wzorzec, wpajany nowym członkom grupy jako właściwy sposób myślenia i odczuwania* (Koźmiński, 2004, s. 77).

Podobne spojrzenie mają uczeni rosyjscy, np. T. Bazarov kulturę organizacyjną określa jako *kompleks założeń, przyjmowanych zgodnie przez wszystkich członków organizacji i określający ogólne normy zachowań* (Базаров, Еремин, 2006). W tym zakresie w obu krajach mamy podobne spojrzenie na kulturę organizacyjną, która w dodatku nie jest zjawiskiem stale niezmiennym. Kulturą organizacyjną, według autorów, można zarządzać i manipulować (odmłodzić), można też mówić o lepszych (nowych) i gorszych (starszych) (Krzyworzecka, 2012). Dlatego logiści — rozmówcy, oceniając kulturę organizacyjną podmiotów zbiurokratyzowanych, zapewne również mając na uwadze powszechną krytykę biurokracji, zakładali *a priori*, że już sama kultura organizacyjna systemu zbiurokratyzowanego nie będzie sprzyjała włączeniu logistyki w swój organizm, szczególnie jeśli owa logistyka miała dokonać w organizmie biurokratycznym rewolucji.

W literaturze przedmiotu znajdujemy potwierdzenie dla takiego domysłu. Píše o tym M. Crosier, opisując stosunki międzyosobowe i międzygrupowe na

przykładzie Paryskiej Agencji Obliczeniowej (Crosier, 1967, s. 66–89). Dochodzi on nawet do zaskakującego wniosku: system organizacyjny, który paraliżuje kadry kierownicze, zmuszając je do rutyniarskiego postępowania i który jednocześnie wywołuje frustracje wśród pracowników, rozwija się i opiera wszelkim naciskom zmierzającym do zmian (Crosier, 1967, s. 88). Często wręcz wskazuje się, że biurokratyczny system jest hamulcem innowacyjności i zachowań improwizacyjnych — jest on zaliczany do wewnętrznych barier. Istnieje wiele czynników determinujących fakt pojawienia się oporu wobec zmian. Mogą one wynikać przykładowo ze skostnienia struktur organizacyjnych i stereotypów myślenia (bariery biurokratyczne), braku odpowiednich środków (bariery ekonomiczne), a także z zachowania pracowników (bariery psychospołeczne). Opory te mają złożoną naturę i wszystkie przesadzają o sprawności wprowadzanych zmian. Jednak oporność podmiotu wobec zmian tkwi głównie w jego podsystemie społecznym, w cechach psychologicznych pracowników i w ich wzajemnych powiązaniach (Serafin, 1996, s. 18). Najczęściej w sytuacji zmiany pracownicy, na podstawie swoich subiektywnych przekonań, dokonują oceny skutków, jakie dla nich będzie niosła dana zmiana (Majchrzak, 2002, s. 78). Stąd w nagromadzeniu wzajemnie nakładających się obciążeń struktury biurokratycznej oraz kultury organizacyjnej podmiotu zburokratyzowanego, wdrażanie logistyki do struktury organizacyjnej może być obciążone znacznym ryzykiem.

Wprowadzanie logistyki do struktur organizacyjnych

Dobra struktura organizacyjna sama z siebie nie gwarantuje dobrego funkcjonowania — tak jak konstytucja nie gwarantuje, że prezydenci są dobrzy, czy że prawo jest dobre, czy że moralność społeczeństwa jest właściwa. Ale zła struktura organizacyjna uniemożliwia dobre funkcjonowanie, niezależnie od tego jak świetni są menedżerowie. Stąd poprawa struktury organizacyjnej zawsze poprawia funkcjonowanie.

Peter Franz Drucker
(1954, s. 225)

Nie przypadkiem tę część rozważań rozpoczynamy od cytatu bodaj najbardziej uznanego na świecie „guru zarządzania” — Petera Druckera. Struktura organizacyjna jest tym elementem, który może decydować o powodzeniu biznesu. Peter Drucker w 1998 roku na łamach magazynu *Forbes* ogłosił swoją listę paradygmatów na XXI wiek. Jeden z nich brzmi: *Należy pamiętać, że istnieje wiele równorzędnych sposobów organizacji tego samego biznesu. Należy założyć, że to przesłanie jest również aktualne w zakresie jednostek biurokratycznych, gdy chcemy, by owa jednostka funkcjonowała sprawniej. Mamy tu na myśli sytuację, w której następuje zmiana w samej strukturze organizacyjnej (np. zmiana hierarchii), jak również w zakresie uprawnień jednostek organizacyjnych (np. zmiana regulaminów organizacyjnych, kompetency-*

nych itp.). Podane w tej części artykułu informacje bazowe w zakresie wprowadzania logistyki do struktur organizacyjnych powinny być osnową teoretyczną wspierającą doświadczenia benchmarka, wybranego jako wzorzec przy zamiarze użycia logistyki do usprawnienia funkcjonowania organizacji zburokratyzowanej.

Ponad pięćdziesięcioletnia tradycja logistyki gospodarczej dowodzi, że stosowanie koncepcji logistycznych może stać się źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. W tym okresie dopracowaliśmy się rzeszy logistyków, kształconych na wszystkich szczeblach edukacji, część z nich posiada nawet odpowiednie certyfikaty. Liczne czasopisma fachowe pełne są artykułów, w których możemy odnaleźć zarówno rozważania teoretyczne, jakich nie powstydziliby się autorzy z tak szanowanego u nas Zachodu, jak i doświadczenia praktyków z wdrażania kolejnych innowacyjnych pomysłów logistycznych. Mamy zatem z czego czerpać, nie umiemy jednak — w większości przypadków — i nie jesteśmy w stanie efektywnie wdrażać tych pomysłów. Jedną z barier we wdrażaniu logistyki jest bariera organizacyjna wynikająca z nieodpowiedniej dla potrzeb logistyki organizacji przedsiębiorstw, niezgodnej z istotą i zadaniami logistyki. Wdrażanie logistyki często jest hamowane przez sztywne i głęboko zakorzenione struktury organizacyjne. Dzieje się tak zarówno w podmiotach gospodarujących, jak i w administracji różnych szczebli, najszerzej reprezentujących zburokratyzowane organizacje.

Studentów uczymy, że potrzeba przemysłanego usytuowania funkcji logistycznych w strukturze organizacyjnej wynika co najmniej z trzech przesłanek:

- po pierwsze — procesy i czynności logistyczne występują w różnych obszarach działalności podmiotu; np. biorąc pod uwagę podstawowe fazy działalności gospodarczej, występują w fazie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, jak również w obszarze logistyki zwrotnej i spełniają tam różne zadania;
- po drugie — w tradycyjnych strukturach organizacyjnych zazwyczaj brak jest wyodrębnionych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację procesów i czynności logistycznych w sposób *zintegrowany*. Są one umieszczone w różnych pionach przedsiębiorstwa, np. produkcji, marketingu czy finansach, niekiedy bez jakiegoś merytorycznego uzasadnienia;
- po trzecie — dominujące do dzisiaj struktury organizacyjne przedsiębiorstw przemysłowych mają charakter pionowy, uwzględniający funkcjonalny podział zadań; stąd decyzje w poszczególnych pionach są podejmowane niezależnie, zaś cele poszczególnych pionów są zazwyczaj rozbieżne. Z chwilą wprowadzenia zarządzania logistycznego dotychczasowe rozwiązania strukturalne stają się źródłem wielu problemów i konfliktów. Procesy

logistyczne wymagają bowiem, z natury rzeczy, koordynacji poziomej, gdy tymczasem wspomniane klasyczne układy funkcjonalne są oparte na zależnościach pionowych (Skowronek, Sarjusz-Wolski, 2003, s. 131–132). Powoduje to słabą koordynację zadań logistyki, co może sprzyjać marnotrawieniu zasobów i wywołać sprzeczności. Te spostrzeżenia zostały spisane w początku XXI wieku i wciąż, mimo upływu 15 lat, pozostają aktualne.

Powstaje więc problem zarówno teoretyczny, jak i praktyczny: w jaki sposób włączyć logistykę w strukturę organizacyjną dowolnego podmiotu, tak aby mogły być realizowane cele strategiczne i operacyjne zarządzania logistycznego.

Zmiany organizacyjne wywołane chęcią włączenia logistyki do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa mogą polegać na:

- zastępowaniu dotychczas stosowanych elementów lub rozwiązań innymi, lepiej realizującymi cele logistyki i bardziej dostosowanymi do potrzeb;
- scaleniu tych elementów które realizując zadania logistyczne były dotychczas zbyt rozproszone, tak aby korzystniej realizować cele logistyki;
- wprowadzaniu do struktur organizacyjnych nowych elementów w postaci jednostek organizacyjnych logistyki;
- zamiast zmian formalnych wprowadzeniu współdziałania i perswazji jako środków prowadzących do koordynacji procesów logistycznych i nawiązania współpracy pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za te procesy (Sołtysik, 2003).

Inne możliwości stwarza restrukturyzacja przedsiębiorstwa, gdyż wówczas otwiera się droga do radykalnych zmian, przekształcających całkowicie strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, w tym także miejsce i formę organizacji logistyki. Na przykład przedsiębiorstwo może zdecydować się odejść od struktury funkcjonalnej na rzecz struktury macierzowej.

G. Person wyróżnia trzy podejścia do wyjaśnienia zagadnień włączania logistyki w strukturę przedsiębiorstwa:

- **Koncepcja jednej drogi** (ang. *one-way approach*) — zakładająca, iż najbardziej uzasadnioną konsekwencją wdrażania logistyki jest integracja wszystkich zadań logistycznych w ramach jednej sfery (działu) logistyki podporządkowanej bezpośrednio członkowi zarządu przedsiębiorstwa.
- **Koncepcja cyklu życia** (ang. *life cycle approach*) — struktura organizacyjna logistyki w przedsiębiorstwie jest kształtowana w kilku etapach przy stale wzrastającym stopniu integracji, by w następstwie doprowadzić do właściwej struktury, zgodnej z podejściem *one-way*.
- **Koncepcja sytuacyjna** (ang. *contingency approach*) — zakładająca, że realne przejawy wdrażania logistyki w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa zależą każdorazowo od wewnętrznych i zewnętrznych czynników i sytuacji, czyli że w każdym

przedsiębiorstwie mogą występować obok siebie różne, ale sprawne struktury organizacji logistyki (Person, 1982 za: Blaik, 1997).

Reasumując można stwierdzić, że:

1. Włączenie logistyki do struktury organizacyjnej podmiotu wymaga uwzględnienia zarówno istniejącej koncepcji zarządzania danym podmiotem, jak i adekwatnego dla potrzeb logistyki typu struktury organizacyjnej.
2. Istnieje kilka podejść do włączania logistyki w strukturę organizacyjną i brak jest gotowych rozwiązań, które można by mechanicznie zastosować w praktyce gospodarczej.

Czynniki determinujące wybór form organizacji logistyki

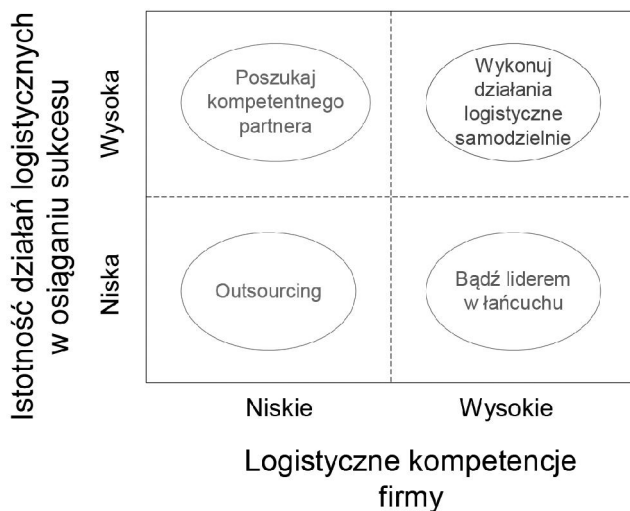
O ile praktycznie każde przedsiębiorstwo realizuje określone procesy i czynności logistyczne, ale nie w każdym przedsiębiorstwie te procesy i czynności mogą być równie ważne, o tyle świadomość istnienia takich procesów w podmiotach zbiurokratyzowanych nie jest oczywista. Wiemy z doświadczenia, że znaczenie organizacji logistyki w przedsiębiorstwach zależy w znacznej mierze od charakteru i roli realizowanych procesów i czynności logistycznych, stąd każde przedsiębiorstwo wdraża *odpowiednią tylko dla niego* formę organizacji logistyki. Ta myśl nie oznacza oczywiście tego, że liczba form organizacji logistyki jest nieskończona, ponieważ możemy zauważyć raptem kilka ich odmian. Dlatego można zbudować ogólny schemat organizacji formalnej logistyki, który może służyć jako rozwiązanie modelowe. Schemat ten najczęściej uwzględnia (Arnold, Iserman, Kuhn, 2002):

- umiejscowienie zadań logistyki w jednostkach organizacyjnych odpowiedzialnych w części lub całości za ich realizację w przedsiębiorstwie i na styku z zewnętrznymi partnerami;
- wewnętrzną organizację jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za logistykę, ich podział na działy, stanowiska.

Logistycy formułują różne zasady, czynniki i kryteria mające posłużyć wyborowi odpowiedniej formy organizacji logistyki. Na przykład P. Blaik wyróżnił aż 20 czynników wpływających na organizację logistyki, wśród których znajdujemy zarówno czynniki związane z otoczeniem (kompleksowość i dynamika otoczenia, uwarunkowania branżowe, rzeczywistych i potencjalnych klientów), związane z charakterem i organizacją podmiotu (wielkość i struktura przestrzenna przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, struktura systemu i technologii produkcji, program działania przedsiębiorstwa, fachowość personelu) oraz z logistyką (liczba decyzji logistycznych, poziom obsługi klienta, system dystrybucji i struktura magazynów, zakres

Rysunek 1

Macierz wyboru usytuowania logistyki w strukturze firmy



Źródło: Ballou, 1999, s. 628

i rozmiar kosztów logistycznych, intensywność przepływów, kapitałochłonność technologii logistycznej i inne; Blaik, 1997).

Wśród różnych opcji nie należy zapominać o możliwości outsourcingu organizacji procesów logistycznych, co wpływa także na organizację logistyki, powoduje bowiem ograniczenie własnego potencjału logistycznego przedsiębiorstw, uszczupla lub wręcz eliminuje wiele operacyjnych komórek logistycznych. W takiej sytuacji następuje redukcja zadań operacyjnych i jednocześnie koncentracja na strategicznych zadaniach logistycznych. W wyniku wyprowadzenia określonych procesów logistycznych przedsiębiorstwa następuje uproszczenie jego struktur organizacyjnych. Jednak zlecenie firmom logistycznym określonych procesów i czynności logistycznych może powodować pewne zagrożenia, np. możliwość utraty kontroli nad łańcuchem logistycznym. Stosowanie outsourcingu musi być również uwzględnione także w tych podmiotach, w których nie ma jeszcze sformalizowanej logistyki (Sołtysik, 2003). Amerykańscy logiści proponują, by wybór usytuowania logistyki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa uzależnić od stopnia posiadanych przez nie kompetencji logistycznych oraz ich istotności w procesie osiągnięcia sukcesu (rys.1).

Logistyka państwowa? Logistyczna polityka państwa lub regionu?

Wywiady z logistykami-praktykami wskazują, że mimo szeregu wątpliwości co do szans powodzenia logistyki w poprawie funkcjonowania

struktury zbiurokratyzowanej, nie ma zdecydowanego przekonania co do preferowanego miejsca usytuowania jednostki „logistyka” w strukturze organizacyjnej. Jednocześnie można zauważyć, że istnieje przekonanie o tym, iż da się zidentyfikować podmioty, które w swojej działalności zajmują się kwestiami przepływów materiałowych — np. w Rosji to: Ministerstwa: Transportu, Rozwoju Ekonomicznego, Przemysłu i Handlu, Spraw Zagranicznych, Zasobów Naturalnych i Ekologii, Łączności i Komunikacji Masowej oraz Energetyki. Jeżeli dołączyć do rozważań przepływy osób, to elementy związane z tymi przepływami bez wątpienia znajdują się w gestii ministerstw: Ochrony Zdrowia, Szkolnictwa i Nauki, Pracy i Ochrony Socjalnej, Budownictwa i Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej oraz Rolnictwa. Istnieją też dwa specyficzne ministerstwa: Rozwoju Dalekiego Wschodu i Do Spraw Północnego Kaukazu. W strukturach organizacyjnych tych podmiotów na próżno szukać jednostek organizacyjnych zajmujących się logistyką, mimo że zadania logistyczne są w tych ministerstwach rozproszone i mają ważne miejsce w realizacji zadań statutowych. W takich przypadkach należy domniemywać, że zadania logistyczne są rozwiązywane intuicyjnie, bądź w sposób przemyślany, ale jednak nie systemowy, przez co efekt synergii należy do kategorii utraconych korzyści. Być może należy poszukiwać rozwiązania w powołaniu potężnego operatora logistycznego, który potrafiłby zająć się kwestiami logistycznymi w większej skali, np. międzyresortowej. Wówczas można stworzyć po-

litykę logistyczną państwa i — będąc wyposażonym w odpowiednie zaplecze kompetencyjne — wdrażać rozwiązania logistyczne we wszystkich obszarach funkcjonowania państwa. Przykładem takich działań na niższym szczeblu jest powołanie w 2014 roku potężnego podmiotu transportowo-logistycznego Zjednoczonej Firmy Transportowo-Logistycznej (ros. *бъединенная транспортно-логистическая компания*), w której RZD LOGISTYKA (ros. РЖД ЛОГИСТИКА) odgrywa pierwszoplanową rolę. Ta firma działa w „przestrzeni 1520” na terenie Rosji, Kazachstanu i Białorusi i ma być platformą dla poszukiwania rozwiązań logistycznych dla przemysłu oraz ma podejmować się zarządzania łańcuchami dostaw.

O logistyce w skali makro, będącej narzędziem służącym rozwojowi gospodarczemu i społecznemu, pojawia się w Rosji ostatnio wiele opracowań o charakterze koncepcyjnym (Васильева, 2015, Прокофьева, 2015, Принзюк, 2013). A. Brykin i W. Szumajev opisali logistyczną koncepcję regulacji państwowej (Брыкин, Шумаев, 2015). Wychodzą oni z założenia, że najbardziej realistycznym i efektywnym wariantem rozwoju społeczno-gospodarczego jest mieszana regulacja gospodarki — przez rynek oraz państwo. Państwo jest podstawowym podmiotem i koordynatorem polityki gospodarczej, wyposażonym we wszystkie instrumenty zarządzania oraz niezbędne zasoby, i posiada zdolność do stymulowania wzrostu gospodarczego oraz dobrobytu społeczeństwa. Ten proces można, zdaniem A. Brykina i W. Szumajeva, zdecydowanie przyspieszyć m.in. poprzez stworzenie systemu logistycznego w skali makro. Logistyczne sieci dostaw są środkiem do oszczędzania zasobów państwowych (materiałowych, surowcowych, energetycznych, finansowych, pracy; Брыкин, Шумаев, 2015). Zwracają oni również uwagę na uwarunkowania podejmowania decyzji zarządczych, a mianowicie na stosunkowo dużą nieokreśloność makrośrodowiska decyzyjnego, szczególnie w warunkach, gdy cele państwa i prywatnego kapitału różnią się. Ich zdaniem cele prywatnego kapitału koncentrują się wokół kategorii „zysk”, nie są nastawione na realizację zadań w długich okresach, czy na zadania o niejasnym prawdopodobieństwie sukcesu (np. fundamentalne badania naukowe). Stąd ważna rola państwa jako inicjatora strategicznego rozwoju gospodarki, ponieważ jedynie państwo ma narzędzia, by proces rozwoju był sterowalny i systemowy. Metodą synchronizacji interesów Państwa i kapitału prywatnego może być *foresight*³.

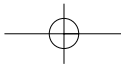
Polityka logistyczna Państwa ma wpływać nie tylko na efektywność działających na rynku podmiotów, ale również stymulować rozwój infrastruktury logistycznej w obszarach i rozmiarach zgodnych ze strategią państwa, a ponadto kształtować warunki ekologiczne i bezpieczeństwo, warunki pracy,

zwiększać efektywność zarządzania przepływami ładunków w skali kraju, jak również systemami transportowymi. Mowa też o wykorzystaniu *państwowego benchmarkingu innowacji* (Принзюк, 2013). W Polsce rządziej dyskutujemy nad polityką logistyczną państwa. Spotykamy raczej koncepcje polityki logistycznej miast — i to dopiero na wstępnym etapie. J. Szofitysek w tej kwestii stwierdził, że polityka logistyczna miasta powinna być świadomą działalnością miasta, polegającą na wyznaczaniu celów i zadań o charakterze społecznym i gospodarczym, warunkowanych realizacją procesów i czynności logistycznych, oraz ustalaniu środków i metod ich realizacji, prowadzących do osiągnięcia określonych celów rozwojowych miasta. W taki sposób polityka logistyczna miasta obejmuje obszar znacznie wykraczający poza rozpoznaną już na gruncie teorii i praktyki funkcjonowania miast logistyki miasta. Przykładem takiej polityki może być kreowanie dostępności wydzielonych części miasta dla różnych kategorii użytkowników, przekształcanie przestrzeni publicznej w prywatną lub przywracanie przestrzeni publicznej mieszkańcom (Szofitysek, Otręba, 2015). Jako kategoria polityka logistyczna miast formalnie nie istnieje, można jedynie zauważyć jej zręby⁴.

Jeżeli założyć, że wymienione polityki logistyczne będzie się wdrażało w życie, wówczas problem wpisania logistyki do systemu administracyjnego państwa, regionu, czy też miasta staje się nie tylko zagadnieniem teoretycznym, lecz przede wszystkim praktycznym. Można zastanawiać się nad zleceniem zadań zarządzania logistycznego wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym, jednak styk tego, co państwowe, z tym, co prywatne (nawet na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego), w obu opisywanych krajach obarczone jest szeregiem podejrzeń, które nie ułatwią skutecznej i efektywnej działalności.

Podsumowanie

Skoro coraz więcej mówi się o konieczności tworzenia polityki i strategii logistycznej na szczeblu państwa, regionu czy miasta (szczególnie aglomeracji), to nieuchronnie zderzamy się z koniecznością wpisania tejże logistyki w struktury zbiurokratyzowane, gdyż takie są reprezentowane przez jednostki administracji publicznej, czy samorządowej. Autorzy mają świadomość, że wiele z tych jednostek znajduje się na drodze do zarządzania publicznego: Krynicka 2014; Hausner 2002), jednak ta droga w obu opisywanych państwach wydaje się jeszcze bardzo długa. Stąd aktualność zaprezentowanego problemu i propozycja podjęcia dyskusji w środowisku logistyków na tematy poruszone w niniejszym artykule.



Przypisy

¹ СКП назвал официальную статистику по коррупции: <http://www.lenta.ru/news/2008/06/>

² Уровень коррупции в России самый высокий за последние восемь лет: <http://www.rb.ru/topstory/economics/2008/10/23/184618.html>.

³ Foresight to systematyczny, przyszłościowy sposób docierania do informacji w celu budowania średnio- lub długookresowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów, a w tym kontekście podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie do wspólnych działań (www.foresight.pl, dostęp 03.09.2015)

⁴ Co nie jest powodem do zaskoczeń — logistyka z jej przekrojowym charakterem jest elementem składowym rozmaitych procesów, realizowanych w miastach. Pełniąc funkcję realizacyjną, a nie samoistną, często bywa traktowana jako narzędzie i nie jest wyodrębniana jako samodzielny byt prawdopodobnie do momentu, w którym sięganie po koncepcje logistyczne może być nieodzownym warunkiem osiągnięcia istotnego dla miasta stanu rozwojowego.

Bibliografia

- Arnold, D., Isermann, H., Kuhn, A. (2002). *Tempelmeier, Handbuch Logistik*. Berlin: Springer-Verlag.
- Ballou, R.H. (1999). *Business Logistics Management*. New Jersey: Fourth Edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Blaik, P. (1997). *Logistyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Cambridge: Blackwell Publishing.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations. Organization Studies in the Post-modern World*. Newbury Park — London — New Delhi: SAGE Publications.
- Crosier, M. (1967). *Biurokracja — anatomia zjawiska*. Warszawa.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Inc.
- Drucker, P.F. (1998). Management's New Paradigms. *Forbes Magazine*, October 5.
- Hausner, J. (2002). Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego. W: K. Zuba (red.), *Biurokracja. Fenomen władzy politycznej w strukturach administracyjnych*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Jemieliński, D. (2010). W obronie biurokracji. *Management and Business Administration. Central Europe*, (2).
- Karcz, B. (2013). O etyce urzędnika (recenzja książki). *Studia Socialia Cracoviensia*, 1 (8).
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krynicka, H. *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym* (New Public Management). W: Biblioteka Cyfrowa 34636.
- Krzyworzeka, A.P. (2012). Kultura organizacyjna — ślepa uliczka teorii zarządzania. *Management and Business Administration. Central Europe*, (1).
- Kukielka (red.), *Studia z zakresu zarządzania publicznego* (t. 2). Kraków: Wydawnictwo AE.
- Kuper, A. (2005). *Kultura. Model antropologiczny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Majchrzak, J. (2002). *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wyd. AER.
- Martin, A. (1970). *Bureaucracy*. London: Macmillian.
- Merton, R.K. (1957). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18 (4).
- Osbourne, D., Plastrik, P. (1997). The Effects of Formalization and Professional Involvement. A Compensatory Process Approach. *Administrative Science Quarterly*, (26).
- Parsons, T., Shils, E.A. (1951). *Toward a general Theory of Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Person, G. (1982). Organization Design Strategies for Business Logistics. *International Journal for Physical Distribution and Material Management*, (12).
- Peter, L.J., Hull, R. (1973). *Zasada Petera. Dlaczego wszystko idzie na opak*. Warszawa.
- Serafin, K. (1996). *Człowiek w organizacji*. Katowice: GWSH.
- Skowronek, Cz., Sarjusz-Wolski, Z. (2003). *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Sołtysik, M. (2003). *Zarządzanie logistyczne* (wyd. III). Katowice: Akademia Ekonomiczna Katowice.
- Szołtysek, J., Otręba, R. (2015). Wieloaspektowa analiza czynników kształtujących poczucie jakości życia w mieście — jako przesłanka tworzenia polityki logistycznej miasta. W: J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), *Ekonomiczne, społeczne i środowiskowe uwarunkowania logistyki*. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 383.
- Szumowski, W. (2014). Zarządzanie publiczne — próba systematyzacji koncepcji. *Nauki o Zarządzaniu*, 4 (21).
- Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2005). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zwoliński, A. (2012). *Etyka urzędnika*. Kraków: Wydawnictwo WAM.

СКП назвал официальную статистику по коррупции. <http://www.lenta.ru/news/2008/06/>

Уровень коррупции в России самый высокий за последние восемь лет <http://www.rb.ru/topstory/economics/2008/10/23/184618.html>.

Управление персоналом: учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмкина. М.: ЮНИ-ТИ, 2006

Брыкин, А., Шумаев, В. Логистическая концепция государственного регулирования. <http://finanal.ru/002/>38AB8G5A:00->=F5?F80-3>AC40@AB25==>3>-@53C;8@>20=8O?page=0,0? 02.09.2015>

Васильева, И. Логистическая стратегия организации завоза товаров в районы Крайнего Севера. <http://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskaya-strategiya-organizatsii-zavoza-tovarov-v-rayony-kraynego-severa.pdf> 03.09.2015

Лебедева, Н.Н. (2012). Институт бюрократизма и его последствия для развития современной рыночной экономики в России. Социология и социальные технологии. Вестн. Волгогр. гос. ун-та, сер. 7. Филос.1(16)

Принзюк, И. (2013). Стратегические аспекты государственного регулирования доставки грузов. Вестник НГУ. Серия Социально-экономические науки. Том 13, Выпуск 3.

Прокофьева, Т. Развитие транспортно-логистической инфраструктуры в Азиатской части России - стратегическое направление реализации транзитного потенциала страны в системе Евразийских МТК. <http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ram/ticket/76/14412726703a7b94e244179b517a0c2abb1c25325c/Прокофьева%20Т.А.-Развитие%20ТЛЛ%20в%20Азиатской%20части%20России%20как%20стратегич.направление.pdf> 03.09.2015

