

Mariusz Jedliński
Uniwersytet Szczeciński¹

KARIERA W LOGISTYCE

Od tradycji do nowoczesności – model edukacji w logistyce

Określenie *logistyk* to w dalszym ciągu bardzo pojemny termin, podobnie jak sama logistyka. Podejmując się naskizowania, chociaż w zarysie, obrazu sytuacji logistyki – zarówno pod względem samej edukacji logistycznej, jak i przygotowania kadr na potrzeby praktyki gospodarczej – już na początku należy zaznaczyć, iż nie jest to zadanie wcale łatwe. Jednocześnie należy zdać sobie sprawę z faktu, że prezentowane podejście może przyczynić się do zainicjowania dyskusji w środowisku. Chociaż akurat to nie powinno być traktowane jako zarzut. Nic tak bowiem nie przyczynia się twórczej dyskusji, jak odmiennosc głoszonych w niej poglądów. Tak jednak czy inaczej, obraz ten nie jest ani nazbyt idylliczny, ani też rysujący się w zbyt ponurych kolorach.

Jeśli chcemy uważnie zgłębić istotę definicji logistyki, by na jej podstawie określić idealną sylwetkę zawodu *logistyk*, to już napotykamy na pierwszą poważną barierę. Której z nich dać pierwszeństwo? Która z nich najlepiej oddaje istotę zagadnienia? Jednoznacznej odpowiedzi w tym względzie z pewnością nie uda się uzyskać. I nie ma w tym nic dziwnego, ponieważ już w 1968 roku amerykański uczony Harald Koontz użył terminu „dżungla teorii zarządzania”. Wskazał on tym samym na podstawowy problem, jakim jest swoisty „gąszcz” definicyjny, wynikający z wielości funkcjonujących koncepcji, metod, technik, narzędzi, które często z tego powodu, że nie mają wyraźnie sprecyzowanego unikatowego obszaru działania, wzajemnie nakładają się na siebie. I choć nieraz podnosi się argument swoistej ich „uniwersalności”, to chyba jednak częściej mamy do czynienia ze zjawiskiem „deja vu”. Jednym słowem, odnosimy wrażenie, że w założeniu „nowa” koncepcja tak naprawdę jest w swojej istocie kolejną odsłoną, tyle tylko że w coraz atrakcyjniejszej naukowej oprawie. Dlaczego

jednak tak ważne są te rozważania już na wstępie? Ponieważ w dyscyplinie *logistyka* nie wykształcili się jeszcze aksjomaty określonego rodzaju. A zatem *logistyka* jest w dalszym ciągu bardzo wdzięcznym tematem do wszechstronnej dyskusji naukowej. Nie mniej jednak, przyjmując chociażby definicję logistyki według Stowarzyszenia Inżynierów Logistyki (Society of Logistics Engineers – SOLE), oznacza ona wspomagające zarządzanie działania planistyczne, kontrolne i regulacyjne, które podczas wszystkich faz użytkowania produktu zapewniają wydajne wykorzystanie zasobów i adekwatną skuteczność elementów logistycznych oraz efektywne sterowanie zużyciem zasobów dzięki ingerowaniu we właściwym czasie w system. To tylko tyle i aż tyle! Opierając się bowiem na przeciwnym obrazie współczesnego *logistyka* w Polsce, to o ile jeszcze dość dobrze radzą sobie oni w sytuacjach powtarzalnych, to w sytuacjach kryzysowych, gdy procesy logistyczne przestają być powtarzalne, zaczynają często popełniać fundamentalne błędy. Znamienna jest tu wypowiedź jednego z internautów: „./ od 4 lat pracuję na stanowisku logistyk w dziale zaopatrzenia i logistyki. Logistyk codziennie stoi pod presją zaspokojenia klienta z produkcji, klienta – odbiorcy produktu finalnego, no i oczywiście właściciela firmy – minimum zapasów, elastyczność dostaw itd. Obok planowanych i powtarzalnych zadań, co dzień pojawia się element nieprzewidziany, który często przyprawia o bicie serca i stres. Liczy się zaspokojenie potrzeb klienta choćby trzeba było stanąć na głowie/.../”. (www.logistykafirm.net).

Pojawia się zatem klasyczny dylemat na styku: nauka vs. praktyka. W Polsce jest kilka wiodących ośrodków akademickich, kształcących menedżerów dla branży TSL. Ale przecież nie tylko dla niej. Specjalistów w tej dyscyplinie poszukują także przedsiębiorstwa pro-

dukcyjne i handlowe. Spektrum zatem wymaganej wiedzy i umiejętności jest bardzo obszerne. Taka jednak szeroka wizja *logistyki* musi skutkować w najbliższej przyszłości dogłębny zmianami w profilu kształcenia na specjalnościach i kierunkach logistycznych. *Logistyka* bowiem z samej swojej natury jest bardziej umiejętnością, swoistego rodzaju biegłością w budowaniu miksu kosztowo-serwisowego w obsłudze klienta, niż technologią sprawnego przemieszczania rzeczy w czasie i przestrzeni. Wobec tego, opiera się ona na interdyscyplinarnej wiedzy, zarówno ekonomicznej, zarządczej, prawniczej, informatycznej, jak i inżynierskiej. Tak naprawdę chodzi o kreowanie wartości dodanej dla klienta, po kosztach które powinny być akceptowane przez samo przedsiębiorstwo, a nie – jak to niestety często jest podnoszone – przez klienta. Bowiemy jego kryterium wyboru oparte jest w znacznej mierze na cenie, która przecież może, ale wcale nie musi, być pochodną poniesionych w rzeczywistości kosztów. *Logistyka* nie jest raczej dyscypliną efektywną, ale bez wątpienia efektywną już tak. Bo tak naprawdę interesuje nas to, za ile dostarczymy do klienta jedną złotówkę sprzedaży netto. Tylko tyle i aż tyle. Oznacza to, że należy bardzo pragmatycznie podchodzić do jakiegokolwiek ruchu dobra fizycznego, zarówno w czasie, jak i w przestrzeni.

Pewnego „sprowadzenia dyskusji na ziemię” doznajemy jednak, gdy okazuje się, że tak naprawdę w ramach rozszerzania zakresu tematycznego *logistyki*, jako zawodu zaczynamy kształcić specjalistę ds. zarządzania łańcuchem dostaw. A przecież nie ma w tym nic dziwnego, bo przecież idziemy w stronę sieciowego spojrzenia na powiązania i procesy logistyczne. No tak, ale powstaje kolejny dylemat. Kogo tak naprawdę szkolimy w takim procesie edukacyjnym? Czy jeszcze menedżera

¹ Dr hab. Mariusz Jedliński, prof. US; Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński (przyj. red.).



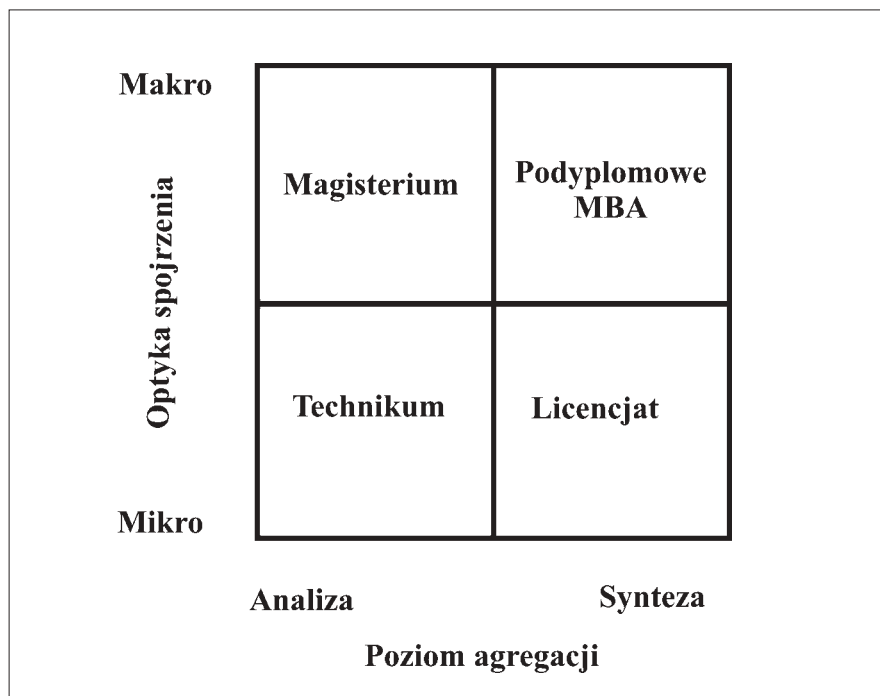
Konceptje i strategie logistyczne

logistyki, czy już menedżera łańcucha dostaw? Przecież w odpowiedzi na to pytanie musimy uwzględnić rozszerzające znaczenie tych dwóch pojęć! Takie spojrzenie zostało zaprezentowane na rysunku 1.

Wobec wymogu trójstopniowego kształcenia, zgodnego z systemem bolońskim, pojawiają się kolejne pytania. Jakie zagrożenie dla programu studiów pierwszego i drugiego stopnia stwarzają programy nauczania dla szkół średnich w zawodach „technik logistyk”, czy „technik spedytor”? Zaczynają się bowiem pojawiać w środowiskach akademickich coraz częściej obawy, że tak dobrze wykształceni młodzi ludzie na poziomie średnim (a to między innymi dzięki bardzo wartości-



Rys. 1. Konceptja trójstopniowej „rozszerzającej się” edukacji logistycznej.
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Model edukacji logistycznej. Źródło: opracowanie własne.

wym podręcznikom przygotowanym przede wszystkim przez Instytut Logistyki i Magazynowania), nie będą mieli tak naprawdę co robić na pierwszym stopniu studiów wyższych. Nie byłoby to samo w sobie groźne gdyby nie fakt, że wraz z nimi na tym samym poziomie rozpoczynają naukę absolwenci szkół o innych profilach. Podobnie rzecz ma się na drugim stopniu kształcenia wyższego, gdy o tytuł zawodowy magistra na kierunku logistyka lub w specjalności logistyka zaczynają się ubiegać absolwenci różnych kierunków i specjalności licencjackich (w tym kierunków inżynierskich). Jakie jest wyjście z tej sytuacji, która na pierwszy rzut oka wydaje się bez wyjścia? Przecież nie można wprowadzić restrykcji w dostępie do studiów logistycznych! Byłoby to przecież niezgodne z ideą systemu bolońskiego. A z drugiej strony nurtuje pytanie, jakie quantum wiedzy należy i można przekazać, w sytuacji rażącej dysproporcji poziomów wiedzy studentów pochodzących z różnych ośrodków kształcenia.

Więc może od razu powinniśmy przyjąć, że w systemie kształcenia logistyka (nadając temu określeniu możliwie najszerszy wymiar), rozpoczynamy edukację od poziomu średniego (technik logistyk lub technik spedytor), przez pierwszy i drugi stopień studiów wyższych, kończąc na trzecim stopniu - studiach doktoranckich? Z całym prze-

konaniem należy więc stwierdzić, że to programy kształcenia, w ich wzajemnym skorelowaniu powinny rozwiązać tę sytuację. Dlatego można zaproponować model edukacji logistycznej, który zostaje przedstawiony na rysunku 2. Wymaga on jednak wprowadzenia standardów kształcenia i walidowania programów.

Technik logistyk (poziom operacyjny)

Szkoły na poziomie średnim powinny dostarczać rynkowi przede wszystkim wykwalifikowanych pracowników do bezpośredniego wykonywania zadań logistycznych w ich podziale funkcjonalnym. Dlatego w oparciu o szczegółowe rozpoznanie struktury funkcjonalnej systemu logistycznego przedsiębiorstwa, powinny kształcić w określonych kwalifikacjach zawodowych na stanowiska operacyjne, takie jak przykładowo: dystrybutor, spedytor, magazynier, specjalista ds. obsługi klienta. Te podstawowe umiejętności to dobra znajomość technologii logistycznych w obszarze różnych gałęzi transportu i magazynowania, podstawowe koncepcje zarządzania zapasami. Od absolwentów – przyszłych pracowników – wymaga się bez wątpienia: rzetelności, odpowiedzialności, podstawowych umiejętności organizacyjnych oraz ope-

racyjnej biegłości w posługiwaniu się podstawowymi dokumentami stosowanymi w gospodarce magazynowej, transporcie i spedycji.

Studia licencjackie

Jak twierdzi inny internauta: /.../ Pakowanie towaru, układanie na półkach, wysyłka, kierowanie wózkiem widłowym czy "tir-em" itp. to mały procent tego, czym zajmuje się logistyka. Planowanie zapasów czy optymalizacja procesów logistycznych - to zaawansowana matematyka plus długoletnia praktyka. Logistyk z prawdziwego zdarzenia powinien mieć około 10 lat doświadczenia /.../ (www.inetia.pl); czyli naturalnym jest kontynuowanie edukacji na poziomie wykształcenia wyższego. Zwłaszcza, że proces logistyczny, który zachodzi w systemie logistycznym przedsiębiorstwa ma być przede wszystkim efektywny i skuteczny, a umiejętność jego pomiaru jest kluczowym wyzwaniem dla tego poziomu edukacji. Jednak nie tylko optymalizacja dostaw produkcyjnych i/lub dystrybucyjnych (przede wszystkim z punktu widzenia usprawnienia ich przepływu i obniżenia ich kosztów) powinna być głównym obszarem edukacji logistycznej, ale troska o dostarczenie klientowi użytecznej dla niego wartości (*value chain*). Z tym tylko, że każdy logistyk z tytułem licencjata musi zrozumieć podstawowy fakt, iż tak naprawdę to klient kieruje podażą, a co za tym idzie celami, dla których tworzony jest każdy system logistyczny przedsiębiorstwa. Stąd wskazane jest spojrzenie na prawidłowość zarządzania relacjami z dostawcami i klientami oraz zarządzanie kategorią produktów w ramach łańcuchów dostaw. Trzeba też zwrócić uwagę na fakt, iż nawet przy pełnym outsourcingu usług logistycznych, w firmie i tak powinien być zatrudniony logistyk dla monitorowania i koordynowania realizowanych działań logistycznych. Stąd ważne jest zorientowanie na rolę strategii logistycznych w sieci logistycznej oraz innowacyjność działania.

Studia magisterskie

Coraz częściej jednak oczekuje się, by nowoczesny logistyk wpływał poprzez procesy, których jest właścicielem, na wzrost wartości firmy poprzez

zwiększenie wartości dodanej dla klienta. Jednak by móc skutecznie zarządzać procesem logistycznym wymagana jest jego parametryzacja i praktyczna zdolność do pomiaru wykonania. A to bez wątplenia wymaga wsparcia informatycznego i stosowania właściwych narzędzi i technik zarządzania. Tak często podnoszona optymalizacja łańcucha wartości musi bazować na jego innowacyjnym podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw. Dlatego nie powinno dziwić odczuwalne dążenie do zmiany priorytetów w kształceniu logistycznym na drugim stopniu. Jeśli bowiem przyjmie się stwierdzenie, że edukacja to tak naprawdę proces rozwoju umysłowego i wiedzy człowieka, zarówno w szkole jak i poza nią, to zupełnie naturalnym wydaje się poszukiwanie tego unikatowego punktu równowagi dla zbalansowania teorii występującej w programach studiów, a praktycznymi wymaganiami rynku – zwłaszcza psychologii biznesu, umiejętności negocjacyjnych itd. Na tym poziomie, tak naprawdę, powinna ujawnić się interdyscyplinarna formuła kompleksowego rozumienia *logistyki*.

Studia doktoranckie

Pomimo faktu, że obszar ten nie będzie poddawany głębszej analizie, to i tu pojawia się problem, czy w przyszłości ma to być stopień doktora naukowy, czy w świetle ministerialnych zamierzeń – stopień doktora zawodowego. Nie rozstrzygając tych kwestii, a pozostając na gruncie obecnego stanu rzeczy, należy stwierdzić, iż zadaniem doktoranta jest przede wszystkim postawienie pewnego problemu naukowego, dotyczącego na przykład wykorzystania koncepcji logistyki w jakimś obszarze, opracowanie modelu systemu logistycznego, wskazanie determinant optymalizacji rozwoju przedsiębiorstw poprzez racjonalne sterowanie procesami logistycznej obsługi klienta lub też zbadanie i oszacowanie na przykład rozbieżności pomiędzy ofertą usługodawców logistycznych, a klientem. Ważne, by oprócz wartości naukowej rozprawa naukowa miała również aplikacyjny charakter.

Studia podyplomowe/MBA

Jeśli jednak zwrócimy uwagę na poziom edukacji studiów podyplomowych lub MBA, to musimy też wskazać na nową jakość wymagań, które pojawiają się wobec menedżera logistyki. Ba, nawet właściwiej byłoby mówić – menedżera sieci dostaw. Globalizacja gospodarki powoduje bowiem konieczność wykonywania operacji logistycznych w globalnych sieciach, co z kolei implikuje wymóg rozwijania umiejętności pracy w zespole międzynarodowym. Tak więc, interkulturowość, znajomość języków obcych, wiedza w zakresie obowiązujących regulacji wewnątrz krajowych, umiejętność szacowania ryzyka w kontekście tworzenia łańcucha wartości, staje się wyzwaniem i częstym powodem podejmowania tej formy kształcenia. Coraz częściej bowiem w ramach na przykład tworzonych Grup Kapitałowych, *logiści* stają się odpowiedzialni za opracowanie i skuteczne wprowadzenie strategii logistycznej dla wszystkich rynków i linii biznesowych. *Logistyka* zaczyna być bowiem postrzegana przez najwyższe kierownictwo jako efektywne narzędzie, które wspiera sprzedaż (ze zwróceniem uwagi na wzrost rentowności), ale poprzez innowacyjne rozwiązania w sferze obsługi dostaw przyczynia się do wzrostu konkurencyjności firmy. Jednym słowem, zaczyna się coraz częściej

dostrzegać, że tworzy potencjał finansowo - ekonomiczny przedsiębiorstwa, a nie tylko generuje koszty. Takie spojrzenie dotyczy już nie tylko usługodawców logistycznych (segment TSL), ale także przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych. Tym samym okazuje się, że wobec takich struktur problemem jest nie tylko sprawny przepływ, lecz także i zapewnienie integralności całego systemu logistycznego w wymiarze globalnym. Chodzi tutaj przede wszystkim o przywództwo sieciowe, umiejętność zarządzania ryzykiem, stosowanie zaawansowanego rachunku kosztów. Jednym słowem – przygotowanie do optymalizacji organizacyjno - funkcjonalnej konfiguracji całego łańcucha dostaw staje się wyzwaniem dla tej formy kształcenia.

Co dla praktyki

Z tych mega trendów w kształceniu i wymaganiach rynku pracy muszą zdać sobie sprawę zarówno przedsiębiorstwa, szkoły średnie i wyższe, agencje doradztwa personalnego, firmy szkoleniowe, agencje pracy czasowej itd. I tak już zaczyna się dziać. Chociażby firmy reprezentujące branżę TSL oferują studentom i absolwentom takie programy, jak na przykład: Wincanton Polska – konkurs „Kuźnia Talentów Wincanton”, Grupa Fiege - program praktyk „International Trainee Programme, Schenker – program praktyk letnich i Program Stażowy, ProLogis – konkurs „ProLogis najlepszym” i wreszcie GEFCO Polska – program stażowy „Akademia GEFCO”.

W nowoczesnym podejściu do kształcenia na potrzeby *logistyki* powinien zatem nastąpić znaczący przełom. Stawiamy bowiem i oczekujemy od osoby odpowiedzialnej za procesy logistyczne pełnej odpowiedzi na 8 „złoty” pytań. Zwłaszcza, by potrafiła ona wytłumaczyć pracownikom,

„jak” powinni wykonywać daną pracę; poinformuje ich również „dlaczego” mają tę pracę wykonywać i to „w taki, a nie inny sposób”. Wymaga to jednak od nowoczesnego logistyka ciągłego uczenia się, by mógł odpowiedzieć na kolejne pytania, które prawdopodobnie wcześniej czy później również się pojawią w jego praktyce zawodowej:

- „co” nowego robi się w logistyce – wskazany jest zatem ciągły monitoring literatury fachowej
- „jak” to się robi – aplikacja rozwiązań do warunków panujących w przedsiębiorstwie
- „dlaczego” to się robi – wymaga znalezienia związków przyczynowo - skutkowych wewnątrz przedsiębiorstwa i w otoczeniu (podejście systemowe)
- „kiedy” należy to robić – czasowe wkomponowywanie zmian do rytmu przebiegu procesów w przedsiębiorstwie
- „jakim kosztem” będą dokonywane zmiany – co wymaga łącznego rozpatrywania strony kosztowej ze stroną przychodową.

Skąd zatem mogą czerpać wiedzę *logiści*? Przede wszystkim z publikacji naukowych, których jest coraz więcej na rynku literatury fachowej. Ma ona jednak przede wszystkim charakter naukowy. Drugim ważnym obszarem jest literatura fachowa. Mamy na rynku prasy krajowej tak dobrze znane tytuły, jak: „Logistyka”, „Eurologistics”, „Logistyka a Jakość”, „Nowoczesny Magazyn”, „Transport Spedycja Logistyka”, jak i nowe tytuły: „TopLogistyk” i „Dystrybucja i Magazynowanie”. Stanowią one w swojej istocie swoisty przegląd sytuacji na rynku, ale spełniają już podwójną rolę. Pozwalają na zorientowanie się praktykom w trendach oraz, jednak rzadziej, na przybliżenie wybranych zagadnień w formie naukowej. Większość redakcji staje bowiem na stanowisku, biorąc pod uwagę przede

wszystkim rynkowy aspekt, iż bardziej cenne dla nich jest dotarcie do jak największej liczby praktyków, niż ograniczonej liczby naukowców.

Może zatem warto dzisiaj postawić pytanie, w którym miejscu powinniśmy się spotkać? Dogmat „naukowej nieomylności” spotyka się czasami z zarzutem nieprzydatności, a dogmat „praktycznej fachowości” spotyka się z zarzutem „nienaukowości”. W jakim zatem kierunku powinniśmy razem zmierzać, skoro w *logistyce* świat nauki i świat biznesu jest na siebie w swoisty sposób „skazany”? Przecież, o czym jestem głęboko przekonany, tak jak nauka nie obędzie się bez praktyki, tak i praktyka bez nauki.

Zakończenie

Myślę, że również w odniesieniu do produktu, jakim jest sylwetka absolwenta, powinniśmy zastosować podejście „sangen”, tak jak czyni to Honda. Otóż tak naprawdę mamy trzy konkrety: produkt (absolwent), klient (przedsiębiorstwo) i sytuacja (system logistyczny i procesy w nim zachodzące). Tylko synergiczne połączenie przyniesie wartość klientowi, czyli praktyce biznesu. A sami klienci? Oni nie starają się dokonać najlepszego wyboru. Starają się uniknąć tylko złego wyboru! Dlatego cały system edukacji logistycznej (w rozumieniu poziomu średniego, przez wyższy aż na poziomie doktoranckim kończąc) powinien dać namacalny dowód jakości usługi edukacyjnej. Z tego powodu, bezwzględnie należy dążyć w edukacji logistycznej do urzeczywistnienia zasady, którą można określić jako „T2N”. Oznacza ona przejście od „T” jak Tradycja (TRADE OF, które sprowadza się do szukania kompromisów pomiędzy grupami kosztów) do „N” jak Nowoczesność (NETWORK – spojrzenie na synergiczność globalnej sieci dostaw).