

Zarządzanie łańcuchami i sieciami dostaw

jako nowe wyzwanie dla edukacji menedżerów logistyki

Danuta Kisperska-Moroń

Ogólnogospodarcze uwarunkowania konieczności zmian w edukacji menedżerów logistyki

Wytyczenie dalszych kierunków doskonalenia systemu edukacji w zakresie zarządzania procesami logistycznymi i łańcuchami dostaw nie jest możliwe bez dogłębnego zrozumienia tendencji i istoty przemian dokonujących się współcześnie na naszych oczach. Intensywne jakościowe zmiany aktualnej rzeczywistości gospodarczej cechują się dużą skalą, obejmując takie zjawiska jak: transformacje systemów politycznych, powstawanie wirtualnych ponadnarodowych sieci wpływów, rosnącą konkurencyjność rynkową – prowadzącą do fali wielkich połączeń firm, jakościowe nowe oczekiwania konsumentów, szybszy proces rozwoju i umierania produktów, burzliwy rozwój sektora usług, itp.¹. Wszystkie te procesy rodzą daleko idące konsekwencje w całej rzeczywistości społeczno – gospodarczej. W tych warunkach logistyka i zarządzanie w łańcuchach dostaw jest sferą bardzo dynamiczną i stale podlegającą zmianom poprzez swą usługową rolę wobec większości sektorów gospodarki.

Zasadniczą cechą zmian pojawiających się w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej jest piętrzenie się trudności w dziedzinie zarządzania wskutek występowania synergicznego efektu połączonego oddziaływania zwiększonej złożoności oraz wzrastającej zmienności. Prowadzi to do powtarzającej się nieciągłości procesów rozwojowych, choć specyfika nowego porządku społeczno – gospodarczego nie jest jeszcze całkiem jasna. Wiadomo

jednak, iż przyszłość należeć będzie do nowych „odchudzonych” organizacji, opartych na pracy zespołów, ściśle związanych z klientami i dostawcami, o płaskiej strukturze, elastycznych, zorientowanych na jakość oraz prowadzących globalną działalność.

Generalnie, aktualny sukces rynkowy firm jest w dużej mierze uzależniony od usprawnienia ich funkcjonowania w elastycznych, łatwo adaptujących się łańcuchach i sieciach dostaw oraz od właściwego wykorzystania ich zasobów na drodze osiągnięcia tego celu². Wymaga to osiągania doskonałości w realizacji zadań poszczególnych firm, a w szczególności: rozszerzania zakresu i intensywności współpracy, optymalizacji działań i wykorzystania zasobów, bieżącej wielostronnej łączności, stałej poprawy realizacji procesów logistycznych oraz pomiar ich skuteczności i sprawności, zwiększenia szybkości reakcji na zmiany, zwiększania przejrzystości informacji i natychmiastowego skutecznego rozwiązywania pojawiających się trudności i problemów.

Ewolucja przedmiotu edukacji logistycznej

Tradycyjna logistyka, koncentrująca swoją uwagę na zagadnieniach kompromisów pomiędzy poszczególnymi grupami podstawowych kosztów logistycznych, takich jak koszty transportu, składowania, opakowań itp., jest coraz częściej przedmiotem edukacji na poziomie zawodowym, nabierając cech wiedzy operacyjnej. Potrzeba strategicznego zarządzania procesami przepływu produktów w klasycznie rozpatrywanych kanałach logistycznych, uświadomiła decydom konieczność zmiany optyki spojrzenia na procesy logistyczne, zmierzającej do bardziej kompleksowego ujęcia zagadnień „wędrówki” produktów przez kolejne fazy procesów gospodarczych. Można chyba powiedzieć, że to na

¹ P. Płoszajski: Zdążyć przed rewolucją. „Życie Gospodarcze” 2000, nr 13, s. 32
² T. Ross, M. C. Holcomb, K. B. Mandrot: Operations Excellence: The Transition from Tactical to Adaptive Supply Chains. Year 2003 Report on Trends and Issues in Logistics and Transition, Cap Gemini Ernst & Young U.S. 2003



gruncie logistyki zrodziła się koncepcja „przedsiębiorstwa rozszerzonego”, będącego przykładem superorganizacji funkcjonującej w postaci łańcuchów dostaw, a w dzisiejszej dobie błyskawicznego rozwoju sektora IT – także w formie sieci dostaw.

Istnieje szereg grup poglądów, związanych z koncepcją łańcucha dostaw³. Niektórzy twierdzą, że łańcuch dostaw jest wewnętrznym tworem w obrębie logistyki. Inne poglądy wskazują, że zarządzanie procesami logistycznymi i zarządzanie łańcuchem dostaw są tożsame. Kolejne poglądy głoszą istnienie pewnej wspólnej części decyzyjnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, co zbliża tę koncepcję do klasycznego już zarządzania marketingowo – logistycznego. Najbliżej rzeczywistości funkcjonuje chyba jednak pogląd, że zarządzanie łańcuchem dostaw jest procesem znacznie szerszym i bardziej złożonym, aniżeli klasyczne zarządzanie logistyczne⁴. Taki pogląd wyraża tradycyjne rozwarstwienie pomiędzy „rdzeniem”, a „pasem ochronnym” w ramach każdej dyscypliny czy dziedziny wiedzy⁵.

Rdzeniem logistyki jako dziedziny wiedzy są problemy przepływów materiałów, informacji i usług wzdłuż pionowych łańcuchów wartości (lub łańcuchów dostaw), które zmierzają do koordynacji tychże przepływów i oparte są na myśleniu systemowym (spojrzeniu holistycznym), gdzie jednostką analizowaną jest zasadniczo sam przepływ. Innymi słowy – rdzeń wskazuje, czego dotyczy całość wiedzy logistycznej. Centralnym elementem rdzenia w tym przypadku jest „myślenie kategoriami przepływów”, przy czym substancją tych przepływów są surowce, produkcja w toku, wyroby gotowe, produkty o wysokiej/niskiej wartości oraz przepływy informacji i usług⁶.

Znacznie trudniej jest opisać „pas ochronny” logistyki. Przykładowo, gdy rozpatrujemy czynnik ludzki, dołączamy praktycznie problemy motywacji, albo też – gdy rozważa się struktury organizacyjne firm najkorzystniejsze dla logistyki – odbiegamy bezpośrednio od analizy przepływów produktów. Takie interdyscyplinarne podejście stwarza trudności w określeniu, jak „ciasny” lub „luźny” powinien być ów pas ochronny logistyki. Stąd też rodzą się wątpliwości co do rzeczywistych różnic pomiędzy logistyką, a łańcuchem dostaw. W chwili obecnej pas ochronny logistyki wydaje się być bardzo szeroki, co właśnie znalazło swój bezpośredni wyraz w stworzeniu koncepcji łańcuchów dostaw, obejmujących oprócz aspektów logistycznych także zagadnienia marketingowe, organizacyjne czy finansowe. Uzupełnienie tej koncepcji o elementy informacyjne i przestrzenne nadało jej charakter sieciowy.

Niezależnie od przyjętej szkoły myślenia, z perspektywy łańcucha dostaw luźniej lub ściślej powiązane firmy, wchodzące w skład kanału logistycznego, koordynują ściśle swój wysiłek skierowany na poprawę efektywności i wzrost konkurencyjności produktu, którego dany kanał logistyczny dotyczy. W łańcuchu dostaw dominuje filozofia ścisłej integracji z dostawcami i odbiorcami w celu osiągnięcia dodatkowych sukcesów rynkowych i korzyści. Zasadniczo cała orientacja funkcjonowania łańcucha dostaw przenosi się z problemów zarządzania zapasami w poszczególnych firmach na optymalne strategiczne ulokowanie zapasów z punktu widzenia całego łańcucha dostaw. Jest to

zadanie bardzo trudne, wymagające nie tylko zwykłej znajomości procesów logistycznych w danej firmie lub w grupie firm, ale także – podejmowania decyzji godzących w interesy różnych grup funkcjonalnych, zaangażowanych przedsiębiorstw.

W związku z powyższymi tendencjami, stale rośnie zakres problemów związanych z procesami integracyjnymi w logistyce oraz integracji logistyki z innymi dziedzinami działalności przedsiębiorstw. Tak więc zjawiska integracji procesów w łańcuchach dostaw nabierają podwójnego wymiaru:

- integracji w wąskim znaczeniu, wynikającej z rzeczywistego rdzenia wiedzy logistycznej
- integracji w szerszym znaczeniu, której zakres problemowy wynika z zakresu założonego dla pasa ochronnego wiedzy logistycznej oraz przyjętego w jego obrębie punktu spojrzenia na procesy logistyczne.

Kształcenie logistyków, czy kształcenie menedżerów łańcuchów i sieci dostaw

Perspektywa konieczności zarządzania zintegrowanymi systemami logistycznymi nasuwa pytanie: kto ma odpowiadać za sprawność procesów logistycznych w firmie, a następnie w łańcuchu dostaw? Czy tylko ci, którzy uprawiają wyodrębniony jakiś czas lat temu nowy zawód – logistyka⁷?

Tradycyjnie wykształcony logistyk w swoich działaniach musiał godzić różne interesy, często sprzeczne i partykularne, poszczególnych pracowników, komórek i całych działów, stosując kryterium jedności działania w sferze procesów logistycznych. W tym celu analizował i ukazywał prawdziwy spłot uwarunkowań, które rozpatrywane do tej pory w sposób odcinający i oderwany od siebie, tworzyły nierzeczywisty obraz sytuacji logistycznej⁸. Logistyk, odkrywając stopniowo prawdziwy układ związków przyczynowo – skutkowych w obrębie systemu logistycznego i jego otoczenia, miał możliwość wyboru i sugerowania rozwiązań opartych na kompromisach pomiędzy konfliktowymi elementami. Logistyk musiał więc wysyłać swoje komunikaty (propozycje decyzji) pod właściwym adresem tak, aby problemy rozwiązywane były we właściwych ramach kompetencyjnych. Każdy menedżer zarządzający procesami logistycznymi musiał pełnić rolę integratora tych procesów⁹.

Nowy obraz zapotrzebowania na kwalifikacje logistyczne wyłania się wobec konieczności eliminacji „krótkowzrocznego” rozpatrywania problemów logistyki zarówno w praktyce, jak i w teorii. Owa krótkowzroczność polega na uporczywym, tradycyjnym traktowaniu zarządzania łańcuchem dostaw jako zwykłej ekspansji integracji zarządzania logistycznego. Tradycyjna logistyka ogniskowała się na poszukiwaniu takich metod i środków, które gwarantowały realizację procesów logistycznych w sposób najbardziej sprawny i wydajny, bez wyraźnego nacisku na skutki tych działań dla innych funkcji firmy, takich jak marketing, finanse, produkcja czy operacje, itp. Tak więc edukacja „w duchu” łańcucha dostaw, rozumianego jako rozszerzona faza integracji logistyki, zakłada ten sam stopień ignorancji tych funkcji¹⁰.

³ Ch.Betchel, J.Jayaram: Supply Chain Management: A Strategic Perspective. „The International Journal of Logistics Management” 1997, nr 1

⁴ Mentzer i inni: What is Supply Chain Management, w pracy zbiorowej pod red. Mentzer J.T.: Supply Chain Management, Sage Publications, Thousand Oaks 2001

⁵ Korzysta się tu z koncepcji Lakatosa, zwanej „metodologią naukowych programów badawczych”, która wprawdzie odnosi się oryginalnie do nauk fizycznych, ale jego założenia wydają się wielce odpowiednie dla logistyki jako dziedziny wiedzy. Por. I.Lakatos: Falsification and the methodology of scientific research programmes, w: Criticism and the Growth of Knowledge, praca zbiorowa pod red. I.Lakatos i A.Musgrave, Cambridge University Press, Cambridge 1970, s.91-196

⁶ J.S.Arlbjorn, A.Halldorsson: Logistics knowledge creation: reflections on content, context and process, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2002, nr 1, s.25 - 26

⁷ Niezależnie od nazwy zajmowanego stanowiska i od jego rangi w schemacie organizacyjnym firmy, wszystkie osoby zajmujące się kompleksowym procesem zarządzania przepływem produktów - od źródeł pozyskania surowców i materiałów po dystrybucję gotowych wyrobów - noszą miano logistyków. Por. D.Kispierska-Moroń: Zawód: logistyk. „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1997, nr 2

⁸ Por. M.Jedliński: Rola logistyka w procesach gospodarczych. „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1997, nr 1

⁹ Por. J.L.Heskett, N.A.Glaskowsky, Jr., R.M.Ivie: Business Logistics. The Ronald Press Company, New York 1973

¹⁰ J.R.Stock: Marketing myopia revisited: lessons for logistics, „The International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2002, no.1, s.13

Niebezpieczeństwa, wynikające z takiego pojmowania funkcjonowania łańcuchów i sieci dostaw, mogą rodzić poważne problemy zarządcze o następującym wymiarze:

1. praktycy i badacze mogą zaniedbywać rozpoznanie strategicznych aspektów i skutków procesów logistycznych,
2. logistyka jako dziedzina wiedzy staje się zbyt wąska w miarę jak jej elementy stają się przedmiotem zainteresowania i kontroli innych funkcji w organizacji,
3. logistyka jako dyscyplina może orientować się na swój własny wynik działania, lekceważąc w ten sposób swoje związki z innymi funkcjonalnymi obszarami firmy oraz z otoczeniem przedsiębiorstwa, jak również ignorując swój zakres odpowiedzialności wobec tych funkcji i otoczenia,
4. niemożliwym może stać się wykorzystanie całego potencjału zarządzania łańcuchem dostaw¹¹.

Zadaniem nowego wzorca kwalifikacji logistycznych jest więc eliminacja następujących analogicznych niebezpieczeństw, wynikających z krótkowzroczności w podejściu do problemów logistyki.

Światowe tendencje kształcenia jako wyraz nowoczesnej logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw

Tradycyjna osobowość polskich i zachodnich menedżerów oraz ich styl zarządzania sferą logistyki wydaje się być nieco konserwatywny, co wynika z realizacji klasycznych programów nauczania i szkolenia w tej dziedzinie. Zauważyć jednak można w tym względzie nadchodzące zmiany, które stwarzają niespotykaną dotąd możliwość zrealizowania imponującej i interesującej kariery w oparciu o awans według kolejnych szczebli pionowych zarządzania łańcuchem dostaw¹².

Obowiązujące w świecie standardy kwalifikacji i ogólnie przyjęte kanony realizacji procesów w łańcuchach dostaw stawiają bardzo wysokie wymagania względem systemu edukacji i programów nauczania logistyki oraz znacząco podnoszą poprzeczkę kwalifikacyjną dla nauczycieli zawodu. W zarządzaniu łańcuchem dostaw coraz mniej jest stanowisk dla osób z zaledwie średnim wykształceniem, za to zwiększa się możliwość zatrudniania absolwentów uczelni wyższych. Dzieje się tak, bowiem zarządzanie łańcuchem dostaw pojmowane jest w sposób coraz bardziej profesjonalny, a to z kolei decyduje o tym, w jaki sposób ludzie znajdujący się w takim profesjonalnym otoczeniu powinni myśleć i działać. Wyraźnie wzrasta zapotrzebowanie na specjalistów, którzy potrafią myśleć w kategoriach funkcjonowania łańcucha dostaw.

Organizacje funkcjonujące w łańcuchach dostaw potrzebują pracowników, którzy dogłębnie potrafią zrozumieć i sprawnie zarządzać zintegrowanymi procesami w obrębie firmy i pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw. Studium firm ze światowej klasy logistyką, sporządzone w Michigan State University wskazuje, że menedżerowie – logiści wysokich szczebli wyrażają obawy o dostateczny w najbliższych latach dopływ pracowników wyszkolonych w konwencji zintegrowanego łańcucha dostaw¹³.

Coraz większego znaczenia nabierają umiejętności związane z dobrą komunikacją, bowiem menedżerowie muszą być coraz bardziej przekonujący w podejmowanej perswazji, kompromisach, muszą być członkami funkcjonujących zespołów, a osoby

z wyższym wykształceniem powinny cechować się wyjątkowymi zdolnościami adaptacyjnymi. Zdolności te polegają na umiejętności niekonwencjonalnego myślenia, a także na umiejętności krytycznego rozważania możliwości coraz lepszych sposobów realizacji swych zadań. Z powyższych względów zwiększa się zapotrzebowanie na dobrze wykształconych pracowników nawet na poziomie operacyjnym realizacji zamówień.

Kształt zarządzania procesami logistycznymi i łańcuchem dostaw zdecydowanie zmienił się pod wpływem komputeryzacji. Skomputeryzowane procesy wysyłki produktów, systemy satelitarne, radiowe systemy sterowania poziomem zapasów oraz Internet – wszystko to jednoznacznie określa konieczność posiadania ponad standardowych umiejętności pracy w środowisku w pełni zautomatyzowanych systemów logistycznych. Wywiady z dyrektorami i kierownikami wyższego szczebla na temat najważniejszych kwalifikacji pracowników firm w roku 2010 jednoznacznie podkreślają na pierwszym miejscu umiejętność komunikowania się, a w dalszej kolejności także: zdolność do podejmowania trafnych decyzji, tworzenie relacji profesjonalnych, wrażliwość na kulturę firmy.

W krajach rozwiniętych, w których wysoka sprawność procesów logistycznych jest stale w centrum uwagi, jednym z warunków jej uzyskania jest więc dobre poinformowanie wszystkich pracowników o tym, co dzieje się w firmie i w łańcuchu dostaw, którego jest częścią, stowarzyszone z edukacją pracowników na wszystkich szczeblach. W przedsiębiorstwie powinno być przyjęte wartościowanie pracy, uznanie fachowości i odpowiedzialności, a kadra wszystkich szczebli – w celu dogłębnego poznania specyfiki wszystkich komórek firmy – powinna rotacyjnie szkolić się zgodnie z zasadą *kaizen* – ciągłego doskonalenia się. Edukacja w przedsiębiorstwie nie dotyczy wyłącznie własnego personelu, ale także – dostawców, dealerów lub detalistów współpracujących z firmą.

W owej ewoluującej w ogromnym tempie rzeczywistości łańcuchów dostaw pojawia się dodatkowo zagadnienie logistyki korporacji wirtualnej lub np. wirtualnych systemów władzy. Organizacja wirtualna skupia „społeczność” firm i instytucji, jednocząc je często tylko okresowo w zakresie pewnych zadań poprzez wspólne cele, wartości i działania. Przewiduje się, iż w ciągu najbliższych 10 – 15 lat większość firm stanie się wirtualna, zaś sama filozofia funkcjonowania organizacji wirtualnej zdominuje sposoby myślenia o strukturach i funkcjach zarządzania¹⁴. Amorficzność organizacji wirtualnych wpływa na całkowitą bezradność dotychczasowych analitycznych metod poznania obiektów, a przed logistyką stawia nowe wyzwania całkowitej zmiany podejścia do koncepcji zarządzania logistycznego i modyfikacji profesjonalnego profilu tych, którzy podejmują decyzje w tej dziedzinie. Wydaje się, że w przyszłych firmach ważniejsza będzie umiejętność sprawnego poruszania się w sieciach wirtualnej organizacji, niż konkretne umiejętności związane z prowadzeniem biznesu.

Odpowiedź na pytanie o najlepsze i prawidłowe kierunki kształcenia specjalistów w zakresie zarządzania logistyką i łańcuchami dostaw nie jest prosta. Musimy pamiętać o tym, że ci przyszli zarządzający będą musieli umieć odpowiedzieć na takie pytania, na które nawet ich aktualni nauczyciele nie znają jeszcze odpowiedzi.

¹¹ Ibidem, s. 14-17

¹² Opinie te potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez Canadian Association of Logistics Managers. Por. K.Vermond: Survey Says: Career Paths in Logistics are Changing and so are the People Being Hired. „Supply Chain & Logistics Journal” 1999, Summer, s.14-16

¹³ The Global Logistics Team at the Michigan State University: World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change. Council of Logistics Management, Oak Brook 1995; Y.Sheffi, P.Klaus: Logistics at Large: Jumping the Barriers of the Logistics Function, w pracy zbiorowej pod redakcją J.M.Mastersa: Removing the Barriers, Proceedings of the Twenty-Sixth Annual Transportation and Logistics Educators Conference, Council of Logistics Management, Oak Brook 1998, s. 1-28

¹⁴ Por. P.Płoszajski: Zdążyć przed ... op.cit., s.33