

Jacek Szołtysek<sup>1</sup>  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach



## Pryncypium logistyki

### Przesłanki podjęcia tematu

Logistyka, jako przedmiot studiowania zarówno na poziomie wykształcenia średniego, jak i wyższego, ma w Polsce ponad dwudziestoletnią tradycję. W tym okresie powstało wiele podręczników, w tym wydawanych w zasięgu lokalnym, lokalnie recenzowanych, propagujących rozmaite treści „naukowe”, często nie tylko wewnętrznie niespójne, lecz też sprzeczne z innymi podręcznikami. W pracach promocyjnych (dyplomowych, magisterskich, a nawet doktorskich) oraz w publikowanych artykułach, młodzi adepci logistyki często korzystając z takich opracowań powielają bezrefleksyjnie niejednorodne znaczeniowo pojęcia leżące u podstaw rozważań o charakterze logistycznym. Na tym tle i w takich uwarunkowaniach powstają pomysły „nowych zastosowań” logistyki – takich jak „logistyka informacji w firmie”<sup>2</sup>, „logistyka personalna”<sup>3</sup>, „logistyka przepływu informacji”<sup>4</sup>. Ostatnio nasila się zjawisko wyprowadzania, na podstawie niekiedy dziwnych założeń natury „teoretycznej”, nowych pomysłów (szczególnie w rozprawach habilitacyjnych), bazujących na takim rozumieniu istoty logistyki, które ma niewiele wspólnego z jej klasycznym pojmowaniem – na przykład w oderwaniu od przepływów materialnych, rozpatrujących zjawiska wyłącznie w perspektywie transportowej, w oderwaniu od podejścia systemowego itp.

### Cel rozważań

Tak zarysowana sytuacja wymaga wprowadzenia porządku terminologicznego, którego brak jest poważną przeszkodą do sprawnego uprawiania nauki, wyjaśniania zjawisk i proponowania rozwiązań, kreowania nowych koncepcji. Sprowadza się do określenia istoty logistyki, bazującej na paradygmacie logistyki, oraz na tej bazie – wyprowadzenie podstawowych pojęć: logistyka – zarządzanie logistyczne – zarządzanie logistyką. Ponadto – do wskazania współzależności tych określeń.

### Paradygmat logistyki

Podstawą rozwoju nauki jest stosowanie metody naukowej, bądź paradygmatów nauki. Ukształtowanie się paradygmatu, a co za tym idzie, bardziej wyspecjalizowanych badań, na jakie on pozwala, jest oznaką dojrzałości danej dyscypliny naukowej, czyli nauki normalnej. Uczeni pracujący w ramach nauki normalnej formułują i rozwijają paradygmat, starając się wyjaśnić zachowanie pewnych aspektów realnego świata, poznawanego dzięki eksperymentom. Wyjaśnianie tych aspektów, czyli „rozwiązywanie problemu (...)”, polega na osiągnięciu przewidywanego wyniku w nowy sposób i wymaga rozwiązywania szeregu skomplikowanych łamigłówek<sup>5</sup>. Na takie sytuacje osoby prowadzące badania naukowe natykają się stosunkowo często, stając przed dylematem wyboru ścieżki postępowania<sup>6</sup>. Szczególnie dużo problemów mamy, gdy napotykamy na anomalie. Anomalie stają się szczególnie kłopotliwe, gdy uderzają w same podstawy paradygmatu i wymykają się spod kontroli próbującym je usunąć uczonym. Wówczas rozwija się kryzys. Próby rozwiązania problemu stają się coraz bardziej radykalne, aż w końcu stopniowemu rozluźnieniu ulegają zasady rozwiązywania problemów w ramach danego paradygmatu. Jak pisze Kuhn, „świadomość zawodności istniejących reguł stanowi preludium do poszukiwania nowych. [Jednakże] teoria naukowa, która uzyskała już status paradygmatu uznawana jest dopóty, dopóki nie pojawi się inna, zdolna spełniać tę funkcję [bowiem] decyzja porzucenia jednego paradygmatu jest zawsze zarazem decyzją co do przyjęcia innego”. Na tle tych rozważań warto pochylić się nad paradygmatem logistyki. Tą tematyką zająłem się w 2012 roku, publikując kilka artykułów związanych z tą problematyką<sup>7</sup>. Doszedłem wówczas do wniosku, że bezpiecznym oraz pewnym i wyróżniającym od innych pól eksploracji paradygmatem logistyki winna być następująca kontestacja:

**„Paradygmatem logistyki jest jej orientacja przepływowa, tj. istnienie materialnych (w tym osobowych) i informacyjnych przepływów, które w procesie zarządzania są kształ-**

<sup>1</sup> Prof. dr hab. Jacek Szołtysek jest Kierownikiem Katedry Logistyki Społecznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

<sup>2</sup> Wyjaśniając to pojęcie czytamy: „Ciągłe zmiany rynkowe i konkurencja wymuszają od przedsiębiorstw coraz mocniej skoncentrowanych działań logistycznych takich jak planowanie, sprawny i efektywny przepływ informacji. Zarządzać możemy tylko tymi informacjami, które znamy, zatem potrzebujemy narzędzi pozyskiwania informacji.” Por. <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/inne-klasy/artykuly/logistyka-informacji-w-firmie-zarzadzanie-czasem-pracy-i-obiegiem-dokumentow.html> (dostęp: 02.12.2014).

<sup>3</sup> W tym „obszarze logistyki” znajdujemy następujące przesłanki jego wydzielenia: „Logistyka jest zawsze ukierunkowana na potrzeby określonego klienta. W przypadku logistyki personalnej mamy do czynienia z klientem szczególnego rodzaju: jest nim bowiem cały zbiór obsługiwanych przez ludzi procesów realizowanych w przedsiębiorstwie (proces podstawowy oraz wiązka procesów uzupełniających). Natomiast swoistym meta – klientem zoperacjonalizowanego logistycznie zarządzania zasobami ludzkimi jest strategia biznesowa przedsiębiorstwa: to ona bowiem generuje bieżące i przyszłe struktury zadaniowe, do których realizacji trzeba zapewnić ludzi w odpowiedniej liczbie i o odpowiednich kompetencjach”.

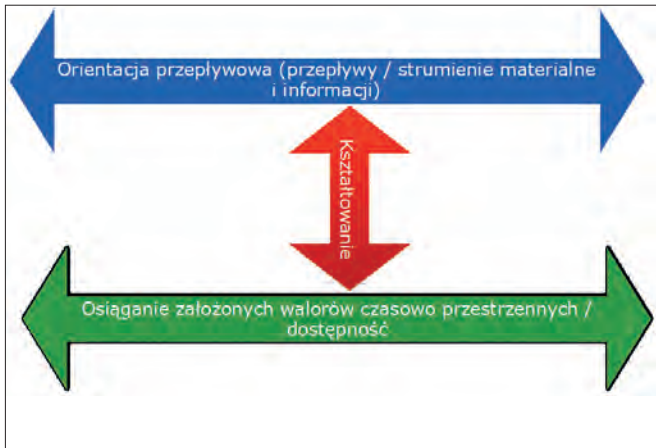
<sup>4</sup> „Opanowanie narastającej lawinowo liczby różnego rodzaju dokumentów i operowanie nimi w racjonalny sposób, zgodny z organizacją firmy, wymaga wspomaganie ze strony zaawansowanych systemów elektronicznego obiegu i przetwarzania dokumentów” – na takie przesłanki tworzenia systemu „obiegu dokumentów” i „logistyki przepływów informacji” wskazują autorzy tej koncepcji – por. <http://www.cpi.com.pl/imprezy/2005/obieg/index.php> (dostęp: 02.12.2014).

<sup>5</sup> T. S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968, s. 52.

<sup>6</sup> Na takie problemy natknęliśmy się w początkowej fazie poszukiwań rozwiązań logistycznych w systemie krwiodawstwa – por. J. Szołtysek, S. Twaróg, *Korzyści ze stosowania logistyki w zarządzaniu systemem cywilnego krwiodawstwa w Polsce*, „Logistyka”, nr 6/2010.

<sup>7</sup> J. Szołtysek, *Paradygmat logistyki a paradygmaty w logistyce*, w: *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*, S. Kauf [red.], Uniwersytet Opolski, Opole 2012, s. 55-64, oraz: J. Szołtysek, *Dostępność jako uniwersalna determinanta działań logistycznych realizowanych w sieciach*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 6/2012, s. 28-23.

owane w sposób umożliwiający osiągnięcie dostępności do produktów (oraz do miejsc) w ramach ustalonych zasad i priorytetów.” Idea tego paradygmatu została zaprezentowana na rysunku 1.



Rys. 1 Paradygmat logistyki.

Źródło: J. Szołtysek, *Paradygmat logistyki a paradygmaty w logistyce*, w: *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*, S. Kauf [red.], Uniwersytet Opolski, Opole 2012, s. 63.

Tytułem dyskusji, czy raczej uzasadnienia zaprezentowanego przeze mnie stanowiska w kwestii paradygmatu logistyki, pragnę wymienić kilka tylko argumentów. Po pierwsze – zaprezentowany paradygmat w moim przekonaniu dokładnie oddaje istotę logistyki. Mamy w nim myślenie w kategoriach przepływów, które jako logiści kształtujemy zgodnie z tym, jak zostały (zewnątrznie) określone warunki osiągnięcia dostępności. Kształtowanie przepływów to w istocie określanie właściwego (z różnych punktów widzenia) tempa przepływu. To tempo może być regulowane ilością, rozmiarami i umiejscowieniem zapasów w systemie, którym zarządzamy. Może to też być takie tempo, które nie wymaga tworzenia zapasów. W tym nurcie warto też zwrócić uwagę na kwestie przepływów finansowych/pieniężnych, tak chętnie włączanych w zakres zainteresowania logistyki, często wymienianych jako odrębna kategoria przepływu. W moim przekonaniu takie wydzielanie przepływów finansowych nie ma sensu w przypadku, gdy większość obrotu finansowego następuje w przestrzeni wirtualnej, a przepływy finansowe są jedynie zapisami na kontach bankowych. Mamy wówczas do czynienia z przepływami niematerialnymi, zatem nie mogą one (w myśl zaprezentowanego paradygmatu) być przedmiotem zainteresowania logistyki. Co innego, gdy cechy przepływów finansowych/pieniężnych mają wpływ na kształtowanie przepływów materialnych – na przykład poprzez wstrzymanie przepływu wskutek braku płatności. W takim wypadku ten przepływ pieniężny ma charakter informacyjny i nie różni się od innych rodzajów informacji, wpływających na kształtowanie przepływów materialnych i nie ma podstaw, by go wyodrębnić jako oddzielną kategorię przepływów. Po drugie – pozwala na

odróżnienie od transportu, często mylonego z logistyką. Celem działań transportowych jest również przemieszczanie, by zapewnić dostępność, lecz kształtowanie przepływów jest zdeterminowane racjami podmiotu transportowego, a w zasadzie, jego interesami<sup>8</sup>. Ocena tego, co się dzieje z przepływem materialnym, jest dokonywana w pryzmacie korzyści przedsiębiorstw transportowych. Tymczasem w ocenie logistów uwzględniany jest nadrzędny interes konsumenta (beneficjenta), zaś usytuowanie na skali „korzyść-strata” przedsiębiorstwa transportowego ma dla logistyki znaczenie istotne, ale wtórne. W obu przypadkach kształt przepływów będzie odmienny. Po trzecie – tak sformułowany paradygmat stawia przed każdą osobą, próbującą dokonać zakwalifikowania danego obszaru działalności praktycznej (czy też/lub również teoretycznej) do logistyki niewielkie wymagania – nakazuje zidentyfikować przepływ (przepływy) materialny, towarzyszący mu przepływ informacyjny i dane przepływy muszą być podatne na kształtowanie, by w rezultacie doprowadzić do wymaganego i zidentyfikowanego przez beneficjenta warunku dostępności. Nie oznacza to poddania się dyktatowi beneficjenta, ale oznacza uwzględnianie z dużym stopniem ważności priorytetów jego oczekiwań. Te obszary, które nie spełniają wymienionych wymogów, nie mogą być w moim przekonaniu (oraz w myśl zaprezentowanego paradygmatu) zaliczone do logistyki.

## Zdefiniowanie logistyki

Liczba definicji logistyki, zawarta w podręcznikach krajowych, jest niezwykle duża, zaś ich zawartość – niejednorodna. Prof. Marek Ciesielski w artykule zatytułowanym „*Definicje i zakresy pojęć logistyki oraz sieci dostaw*”<sup>9</sup> zwraca uwagę na wielość i różnorodność oraz – jego zdaniem – często nieprawidłowość funkcjonujących definicji logistyki. Samo pojęcie definicji odnosi do „charakterystyki pewnego przedmiotu czy przedmiotów jakiegoś rodzaju, którą tylko tym i tym przedmiotom można przypisać”<sup>10</sup>. Zarówno definicjom, jak i intencjom ich autorów, M. Ciesielski przypisuje działania zmierzające do niepotrzebnego mnożenia bytów oraz wykraczanie w procesie definiowania poza zakres definicji realnej. Jednak wielość funkcjonujących definicji, *nota bene* proponowanych również przez różne organizacje (na przykład stowarzyszenia logistyczne)<sup>11</sup> jest prawdopodobnie rezultatem zmieniającego się podejścia do istoty logistyki lub zakresu jej stosowania, obserwowanego na całym świecie<sup>12</sup>. Prof. Piotr Błaik w wydanej niedawno książce „*Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*”<sup>13</sup> wskazuje na ewolucję i przewartościowanie przedmiotu, celów i instrumentów logistyki utożsamianych z podstawowymi wyznacznikami pojęcia logistyki. Wiąże on to zjawisko z rozwojem logistyki oraz wzrostem jej znaczenia. Prof. S. Krawczyk problematyce zmieniającego się w czasie pojmowania logistyki poświęcił rozdział 3 swojej książki „*Logistyka. Teoria i praktyka*”<sup>14</sup>, wywodząc szereg ciekawych wniosków co do istoty logistyki. Również on zauwa-

<sup>8</sup> Tym problemom poświęciłem książkę: M. Kasperek, J. Szołtysek, *Transport w systemach logistycznych*, HABEX, Gliwice 1997, s. 67.

<sup>9</sup> M. Ciesielski, *Definicje i zakresy pojęć logistyki oraz sieci dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5/2001, s. 2-4.

<sup>10</sup> M. Ciesielski przywołuje tu pracę Z. Ziemińskiego, *Logika praktyczna*, PWN Warszawa 1995, s. 44.

<sup>11</sup> Mam tu na myśli przykładowo definicje z 1992 r. Council of Supply Chain Management, Professionals Council of Logistics Management, Europejskiego Komitetu Normalizacji Cen z Brukseli, czy z 2000 r. Instytutu Logistyki i Transportu Wielkiej Brytanii.

<sup>12</sup> Innym powodem proponowania własnych definicji może być chęć wyróżnienia na tle konkurencyjnych organizacji lub zaznaczenia odrębności koncepcyjnej, jak również perspektywa wcześniejszego doświadczenia zawodowego.

<sup>13</sup> P. Błaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wydanie III, PWE, Warszawa 2010, s. 476.

<sup>14</sup> *Logistyka. Teoria i praktyka*, S. Krawczyk [red. nauk.], Difin, Warszawa 2011, s. 153-180.

za, że: „Zmiana perspektywy postrzegania zadań logistycznych stała się podstawą do zróżnicowanego definiowania logistyki”<sup>15</sup>. W świetle powyższego proponuję, by definiując logistykę postąpić zgodnie z tym, co napisał T. Kotarbiński w dziele „*Elementy teorii poznania logiki formalnej i metodologii nauk*” – „otóż w skład poprawnej definicji danego terminu, wedle recepty klasycznej, nie mogą wchodzić ani przypadłości, inaczej: cechy przypadkowe, czyli przysługujące nie każdemu z desygnatów tego terminu, ani nawet osobliwości, inaczej: właściwości, jeszcze inaczej: właściwości swoiste lub cechy swoiste, czyli takie, które przysługują wprawdzie każdemu z tych desygnatów, i to w odróżnieniu od innych przedmiotów, lecz nie są różnicami gatunkotwórczymi. Natomiast poprawna definicja, w rozumieniu klasycznym, musi się składać z rodzaju i różnicy gatunkowej (*definitio fit per genus et differentiam specificam*)”<sup>16</sup>. Stąd następująca propozycja:

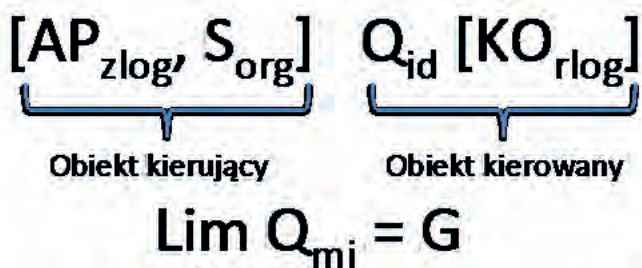
**„Logistyka to kształtowanie (w drodze zarządzania logistycznego) przepływów materialnych i informacyjnych w celu osiągnięcia dostępności (do dóbr materialnych lub miejsc) na ustalonych zasadach i priorytetach działań”.**

W uzupełnieniu tej definicji warto wskazać, że wspomniane zasady to: ekonomiczność, korzystność i skuteczność, zaś priorytety to: zysk, jakość życia czy bezpieczeństwo.

## Zdefiniowanie zarządzania logistycznego

Pojęcie zarządzania logistycznego pojawia się w zaproponowanej definicji logistyki i związane jest z kształtowaniem przepływów materialnych oraz informacyjnych. W takim ujęciu wykluczone jest utożsamianie tego pojęcia z logistyką<sup>17</sup>. W moim przekonaniu, zarządzanie logistyczne można sformułować następująco:

**„Przez zarządzanie logistyczne rozumiemy oddziaływania informacyjno – decyzyjne ( $Q_{id}$ ) aparatu zarządzającego sferą logistyki ( $AP_{zlog}$ ), przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez stosunki (reguły) organizacyjne ( $S_{org}$ ) na komórki organizacyjne sfery realnej (stanowiska realizujące procesy i czynności logistyczne) ( $KO_{rlog}$ ). Oddziaływania te powodują, że realizowane przez te komórki zadania w zakresie kształtowania przepływów materialnych i informacyjnych ( $Q_{mi}$ ) zmierzają do osiągnięcia celów organizacji ( $G$ )” i zapisać w postaci:**



## Zdefiniowanie zarządzania logistyką

**Zarządzanie logistyką polega na kształtowaniu aparatu zarządzającego sferą logistyki w organizacji.** W szczególności mam tu na myśli szereg działań, zmierzających do ustalenia zakresu działań logistycznych i usytuowania logistyki w strukturze organizacyjnej podmiotu. Przedmiotem zarządzania logistyką jest też **tworzenie stosunków (reguł) organizacyjnych oraz ustalanie zasad funkcjonowania komórek organizacyjnych sfery realnej.** W zakres tego pojęcia wchodzi również **dobór kompetencji pracowników logistyki** na wszystkich szczeblach zarządzania.

## Zależności między zdefiniowanymi pojęciami

Zapewne nietrudno zauważyć, że wszystkie zdefiniowane pojęcia biorą swoje podstawy w zaproponowanym paradygmacie logistyki. Paradygmatowi zawdzięczamy ramy koncepcyjne logistyki. Definicja logistyki jest konstatacją jej istoty, wyprowadzonej z jej paradygmatu. Definicja ta koncentruje się na istocie logistyki, jaką jest kształtowanie przepływów w drodze zarządzania logistycznego. Owo zarządzanie zostało zdefiniowane w analogii do propozycji L. Krzyżanowskiego<sup>18</sup> i jest odniesione do praktycznej działalności informacyjno decyzyjnej aparatu zarządzającego sferą logistyki. To zarządzanie nie byłoby możliwe bez zarządzania logistyką w organizacji – bez ustalenia zasad, struktur, reguł organizacyjnych. Zatem wymienione pojęcia są ze sobą ściśle powiązane.

## Tytułem zakończenia

Zaproponowany aparat pojęciowy logistyki utrzymuje swoją moc we wszystkich znanych zastosowaniach logistyki – zarówno militarnej, jak i gospodarczej oraz społecznej. Wszelkie rozważania w tych obszarach są niesprzeczne z zaprezentowaną istotą logistyki, określoną jej paradygmatem. Tak zwane „nowe zastosowania”, takie jak: logistyka kadr, informacji (funkcjonującej w oderwaniu od przepływów materialnych), nie mieszczą się w zaproponowanym paradygmacie i – jako takie – by utrzymać status logistyki powinny stworzyć konkurencyjny paradygmat, doprowadzając do rozwoju logistyki w sposób rewolucyjny, bądź ich twórcy powinni przemyśleć celowość i zasadność prowadzonych rozważań z wykorzystaniem określenia „logistyczny”.

Zaprezentowana propozycja jest ofertą skierowaną do środowiska logistycznego, by poprzez podjęcie dyskusji doprowadzić do uporządkowania aparatu pojęciowego logistyki w celu zwiększenia jakości prowadzonych prac naukowych.

<sup>15</sup> Logistyka. Teoria i praktyka... op.cit., s. 163.

<sup>16</sup> T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania logiki formalnej i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1986, s. 53.

<sup>17</sup> Zarządzanie logistyczne, czy też zarządzanie logistyką można nazwać po prostu logistyką. Zarządzanie logistyczne to proces kierowania ludźmi w gospodarowaniu zasobami, polegającym na przepływach rzeczy i informacji, albo inaczej: w gospodarowaniu związanym z przepływami rzeczy i informacji [M. Ciesielski, *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 9].

<sup>18</sup> Por. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 222.