

Krótką refleksja o strukturze współczesnej logistyki - część 2

Pytania czytelników i odpowiedzi na nie udzielone przez pana profesora Mirosława Chaberka w numerze 5 (2001) „Logistyki” zainspirowały mnie do przemyśleń i próby udzielenia własnej odpowiedzi na te pytania. Dzielić się tymi przemyśleniami z czytelnikami rozpocząłem w poprzednim numerze. Najwięcej uwagi poświęciłem na razie zagadnieniu „**czy logistyka jest nauką a jeżeli nie, to czy ma szansę nią zostać?**” W tej części moich refleksji chciałbym się nieco szerzej zająć kolejnym problemem. Jest nim (cytat z pytania czytelnika) „**Dlaczego pojęcie logistyki, zarówno w znaczeniu potocznym jak i w analitycznych ujęciach, jest tak mocno relatywizowane?**”

Moim zdaniem istnieją przynajmniej dwie przyczyny tej sytuacji. Omówię je obie poniżej, rozpoczynając od tej, którą uważam za łatwiejszą do objaśnienia.

Pierwsza przyczyna relatywizowania znaczenia pojęcia „logistyka” leży w tym, że pojęcie to stało się popularne i weszło do potocznego języka. A jak wiadomo popularność ma swoją cenę. Termin „logistyka” podzielił los innych terminów z zakresu zarządzania, takich choćby jak „zysk” czy „inwestycja”. Przejściu z języka naukowego do języka potocznego towarzyszy zawsze utrata precyzji i rozmycie pierwotnego znaczenia danego terminu. Dodatkowym efektem takiego przejścia jest często powstanie swoistej mody na używanie danego terminu. Na początku lat 90. ubiegłego wieku zadano pytanie o zakres obowiązków jednemu z pracowników magazynu wyrobów gotowych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Odpowiedź brzmiała: „działam w marketingu”. Z dużym prawdopodobieństwem założyciel chyba można, że dzisiaj usłyszałbym – „działam w logistyce”.

Jeden z moich profesorów przedstawił kiedyś istotę opisywanego tutaj zjawiska w krótkim monologu. Brzmiał on: „Czy stół można nazwać samolotem? Można! Stół nie zaczyna od tego latać” ale takie przemianowanie pewnie poprawi samopoczucie wielu osobom”. Musimy przywyknąć do garażowych hurtowni działa-

jących pod szyldem „logistyczne centrum dystrybucji” czy jednosamochodowych firm transportowych reklamujących się jako „organizacja spedycyjno – logistyczna”. Jedyną sensowną reakcją na takie dziwolągi jest proste wzruszenie ramionami i nie doszukiwanie się sensu tam, gdzie go nie ma.

Zjawisko utraty przez termin „logistyka” swego ścisłego znaczenia na skutek przejścia do języka potocznego, nie wydaje się być szczególnie niebezpieczne. Znacznie groźniejsze jest, jeżeli podobne zjawisko ma miejsce w języku popularnym – naukowym czy naukowym. A zjawisko takie w przypadku terminu „logistyka” niestety występuje. Jego przyczyną jest jednak bardziej złożona od naturalnej niejako utraty ścisłości, jaka spotyka każdy termin naukowy wchodzący do języka potocznego. Leży ona po stronie samej logistyki albo mówiąc ściślej, związana jest z rozwojem tej dyscypliny.

W poprzedniej części moich rozważań postawiłem tezę, że logistyka współcześnie rozwija się w trzech podstawowych kierunkach. Pierwszy z nich – pogłębianie i poszerzanie się zakresu wiedzy o poszczególnych procesach logistycznych (czy też, zgodnie z terminologią przyjętą przez profesora Pfohla – w obszarze podziału funkcyjnego logistyki), starałem się krótko przedstawić poprzednio. W tym miejscu chciałbym zwrócić uwagę na fakt, że podobne zjawisko – pogłębianie i poszerzanie się zakresu wiedzy następuje również w drugim z wymienianych przez profesora Pfohla przekrojów – podziale fazowym procesu logistycznego.

Zjawiska występujące przy okazji pogłębiania i poszerzania się zakresu wiedzy w podziale fazowym procesu logistycznego są na tyle interesujące, że chciałbym im teraz poświęcić nieco uwagi. Uważam bowiem, że to one głównie odpowiedzialne są za różne rozumienie terminu „logistyka” na gruncie nauki.

Rozwój wiedzy o procesach logistycznych miał względnie równomiernie rozłożony w czasie charakter. Rozwój wiedzy w podziale fazowym był rozłożony

w czasie i ściśle związany z kolejnymi wyzwaniem, przed którymi stawał przemysł. Związek jest do tego stopnia bliski, że czasem mówi się o fazach rozwoju logistyki. Jest prawdą, że w swoim rozwoju logistyka nie zajęła się od razu całym łańcuchem przepływu dóbr, ale interesowała się po kolei różnymi jego fazami. Przypomnijmy sobie krótko te fazy.

Pierwsza z nich to **faza fizycznej dystrybucji**. Główne problemy jakie logistyka rozwiązywała w tej fazie, to szybkie i bezbłędne rozprowadzenie w wykreowanych przez marketing kanałach dystrybucji wielkich ilości masowych produktów i terminowe dostarczenie ich do punktów sprzedaży. Liczyło się przede wszystkim zapewnienie systematycznego odpływu produkcji od wytwórców, którzy w przeciwnym przypadku po prostu przestaliby działać w skutek zapełnienia każdego skrawka wolnej powierzchni zapasami gotowych wyrobów. Nabywca znajdował się sam. W fazie tej powstawały wielopoziomowe sieci dystrybucji, wyspecjalizowane systemy dalekiego transportu i gigantyczne magazyny dystrybucyjne.

Potem przyszła **faza wewnętrznej integracji systemów logistycznych przedsiębiorstw**. W warunkach nasilającej się konkurencji zorientowano się szybko, że działanie przedsiębiorstwa pod dyktando statystyk sprzedaży, bez uwzględniania wymogów ekonomiki produkcji i zaopatrzenia, jest zbyt drogim sposobem postępowania. Dodatkowego bodźca dostarczył rozwój informatyki. Integracja wielu faz przepływu dóbr w przedsiębiorstwie wymagała przetwarzania wielkiej ilości informacji. Pojawiające się w przemyśle od końca lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku komputery umożliwiły spełnienie tego wymagania. Musiało jednak minąć jeszcze sporo czasu, zanim nauczono się tę możliwość właściwie wykorzystywać.

Po zintegrowaniu przepływu strumienia dóbr przyszła kolej na próby jego optymalizacji. Nastąpiła **faza inżynierii logistycznej**. Dorobek teorii systemów i nauki o projektowaniu wykorzystywać zaczęto do projektowania systemów lo-

gistycznych. Pojawiło się pojęcie analizy wspomagania logistycznego. Powstały przesłanki do pełnej integracji wszystkich kategorii dóbr w przedsiębiorstwie – nie tylko surowców, półproduktów i produktów gotowych, ale i materiałów, części na potrzeby remontów i serwisu, opakowań czy dóbr inwestycyjnych (maszyny i urządzenia produkcyjne i pomocnicze) w jeden spójny łańcuch. Pojawiły się możliwości włączenia w łańcuch przepływu dóbr wszystkich faz w cyklu życia produktu – od jego zaprojektowania, przez wykonanie, dystrybucję i eksploatację, aż do utylizacji.

Stale obecna od pewnego czasu w działalności współczesnego przemysłu presja na obniżanie kosztów doprowadziła do kolejnej fazy rozwoju logistyki – fazy łańcuchów dostaw. Fazę tę cechowało poszukiwanie systemowych rozwiązań w zakresie obniżki kosztów w powiązaniu z dostosowywaniem się do coraz wyższych i coraz bardziej zróżnicowanych wymagań ostatecznych odbiorców. W przeciwieństwie do poprzedniej, silnie stechniczowanej fazy inżynierii logistycznej w fazie łańcuchów dostaw nacisk położony został przede wszystkim na rozwiązania organizacyjne. Systemy logistyczne wielu przedsiębiorstw integrować zaczęto w jeden „nadsystem” działający na rzecz wszystkich jego uczestników. Integracja taka doprowadziła nie do ujednoczenia, ale wprost przeciwnie do różnicowania organizacji przedsiębiorstw – uczestników łańcuchów. U dostawców przybierała ona najczęściej ujednoczoną formę „szcuplego zarządzania” (*lean management*), podczas gdy u odbiorców obserwowaliśmy (i obserwujemy nadal) dużą różnorodność rozwiązań organizacyjnych.

Obecnie logistyka wydaje się wchodzić w nową fazę. Jest ona w pewnym sensie powrotem do niektórych poprzednio rozwiązywanych problemów. O ile koncepcję łańcucha dostaw interpretować można jako powrót do tendencji integracyjnych, tyle że na szczeblu pomiędzy przedsiębiorstwami (w ten sposób **faza łańcuchów dostaw** ma wiele wspólnego z fazą integracji wewnętrznej systemów logistycznych), o tyle w chwili obecnej wracamy, jak się wydaje, do zainteresowania fazą dystrybucji. Zainteresowanie to ma jednak dość jednostronny charakter i koncentruje się na obniżce kosztów dystrybucji. Większość przedsiębiorstw w świecie prze-

szła już „kurację reengineeringową”, która w niektórych przypadkach pozwoliła na obniżenie kosztów produkcji i zaopatrzenia nawet o połowę. Wszędzie tam, gdzie reengineering poprowadzony był prawidłowo, a jego efekty zostały utrwalone, doszło do ujawnienia i wykorzystania wszystkich źródeł potencjalnych oszczędności. We współczesnych przedsiębiorstwach nie da się już obniżyć w sposób znaczący kosztów produkcji czy zaopatrzenia bez radykalnych zmian w technologii wytwarzania i związanych z tym wysokich nakładów inwestycyjnych. Jedynym potencjalnym obszarem oszczędności pozostaje dystrybucja. Logistyka wydaje się w chwili obecnej wchodzić w **fazę poszukiwania sposobów obniżki kosztów dystrybucji**. Wraca się z jednej strony do znanych już od dawna koncepcji. W połowie lat 80. ubiegłego wieku na liście standardowych modułów systemów klasy MRPII sformułowanej przez teoretyków pojawił się moduł „*demand management*”. Moduł ten jednak długo nie znajdował się w ofercie dostawców oprogramowania, a sama jego nazwa wywoływała alergiczne reakcje u specjalistów od marketingu. Prawie dwadzieścia lat później pojawiło się w praktyce rozwiązanie znane jako system „*customer requirements management*”. Może któryś z młodych logistyków pokusi się o porównanie „dawnej teorii” ze „współczesną praktyką”? Sądzę, że czasopismo „Logistyka” chętnie udostępni swoje łamy dla opublikowania wyników takich porównań. W poszukiwaniu sposobów obniżki kosztów dystrybucji pojawiają się jednak i nowe pomysły, takie jak: koncepcje „zwinnej logistyki” (*agile logistics*) czy „systemy szybkiej reakcji”. Generalną cechą nowych koncepcji jest zastępowanie przepływu dóbr przepływem informacji. Szeroko w tym zakresie korzysta się z możliwości, jakie daje współczesna telekomunikacja, rozwój informatyki i (o czym nie było dotychczas mowy) automatyzacja wytwarzania. Zawrotną karierę robią wszystkie hasła rozpoczynające się na literkę „e”. Po ostatnich niezbyt zachęcających doświadczeniach pojawiają się co prawda głosy, że „*e-business*” czytać należy jako „*exit from business*”, ale stanowisko takie wydaje się być chyba nazbyt radykalne. Pamiętać trzeba o tym, że w polskich warunkach regulacje prawne, rozwiązania organizacyjne i struktura telekomunikacyjna pozosta-

ją daleko w tyle za możliwościami, jakie kreuje szeroko pojęta technologia informatyczna.

Pora przejść do konkluzji. Z dotychczas przedstawionych rozważań wysnuć się daje trzy istotne wnioski:

a) Logistyka obejmuje w chwili obecnej wyjątkowo szerokie spectrum bardzo zróżnicowanych problemów, nawiązujących do wielu dyscyplin szczegółowych nauk o zarządzaniu, technicznych i ekonomicznych (kolejność tej wyliczanki nie jest przypadkowa!). Zakres zainteresowań tej dyscypliny dopiero się kształtuje. W takiej sytuacji nie można odmawiać nikomu, kto zajmuje się problemami znajdującymi się w obszarze zainteresowań logistyki nazywania tego, co robi logistyką a siebie logistyką. Tutaj chyba szukać należy odpowiedzi na pytanie „*Dlaczego pojęcie logistyki, zarówno w znaczeniu potocznym jak i w analitycznych ujęciach, jest tak mocno relatywizowane?*”

b) Kolejne fazy rozwoju logistyki następowały po sobie w określonej sekwencji czasowej, ale nie spowodowało to, że dorobek którejkolwiek z nich ma obecnie wartość wyłącznie historyczną. Zwłaszcza w gospodarkach przechodzących głęboką transformację (a do takich należy niewątpliwie gospodarka polska) mamy równocześnie do czynienia z problemami charakterystycznymi dla wszystkich faz rozwoju logistyki. Jest to kolejna przyczyna „rozmywania” ostrości znaczenia terminu „logistyka”.

c) Poszerzanie przez logistykę jej zainteresowań na coraz to nowe obszary (co miało i ma nadal miejsce w przekroju fazowym), stwarza potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań w obszarze procesów logistycznych. Nowe rozwiązania w obszarze procesów logistycznych kreują z kolei możliwości dalszego rozwoju w przekroju fazowym. Poza tym logistyka, jak chyba żadna inna dziedzina wiedzy, wykorzystuje w swoim rozwoju dorobek bardzo wielu innych dziedzin nauki i wiedzy. W tych czynnikach leżą chyba przyczyny fenomenu tak szybkiego w ostatnim czasie rozwoju logistyki.

Wspomniałem poprzednio, że moim zdaniem współczesna logistyka rozwija się w trzech głównych kierunkach. Skomentowałem krótko dwa z nich. Trzecim chciałbym się zająć w kolejnej części tego artykułu.