

LOGISTYKA

Badania - Rozwiązania - Wdrożenia

Czasopismo ukazuje się od 1970 r.

1
2019

Logistyka w gospodarce 4.0

**Kierunki rozwoju morskiego
transportu kontenerów**

Standardy identyfikacyjne i komunikacyjne

Kody kreskowe w szpitalu

Logistyka przedsiębiorstw

**Wybór lokalizacji pod
inwestycje terminalowe**

Zarządzanie Łańcuchami dostaw

**Kluczowe europejskie
korytarze logistyczne**

Paradygmat logistyki

**Od eklektyzmu poznawczego
do subiektywnej oryginalności**



**Nowa polska platforma
zakupów grupowych dla MŚP**

**7 globalnych trendów
logistyki przyszłości**

W NUMERZE

- | | | |
|--|--|--|
| <p>5 Paradygmat logistyki. Od eklektyzmu poznawczego do subiektywnej oryginalności
<i>Adam Sadowski</i></p> <p>8 Usługi logistyczne dźwignią rozwoju kolejowych przewoźników towarowych
<i>Janusz Dyduch, Henryk Zielaskiewicz</i></p> | <p>12 Johan Jemdhall, CEO of Greencarrier Group: 7 globalnych trendów logistyki przyszłości
<i>Iwo Nowak</i></p> <p>14 Informacja o książce prof. Lecha Bukowskiego
<i>Iwo Nowak</i></p> | <p>16 Przesłanki dla określenia użyteczności logistyki w funkcjonowaniu organizacji szkolnej
<i>Rafał Otręba</i></p> <p>22 Pierwsze w Polsce Logistyczne Koło Naukowe w szkole średniej – rozmowa z Mateuszem Anielakiem
<i>Izabela Wielicka</i></p> |
|--|--|--|

ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHAMI DOSTAW

- | | |
|--|--|
| <p>24 Porozumienie o współpracy Operatorów Terminali i Centrów Logistycznych Europy Środkowo-Wschodniej to szansa na tworzenie sieciowego układu współpracy w zakresie obsługi klientów
<i>Henryk Zielaskiewicz</i></p> | <p>30 Kluczowe europejskie korytarze logistyczne – raport Cushman & Wakefield
<i>Iwo Nowak</i></p> <p>39 LogiMAT 2019 w Stuttgarcie
<i>Tomasz Janiak</i></p> |
|--|--|

LOGISTYKA PRZEDSIĘBIORSTW

- | | | |
|---|--|--|
| <p>40 Dynamiczny rok na rynku transportu drogowego w Unii Europejskiej
<i>Mariusz Nowak</i></p> <p>42 Wybór lokalizacji pod inwestycje terminalowe
<i>Agnieszka Gniadek</i></p> | <p>45 Transport ładunków ponadgabarytowych na przykładzie przewoźnika transformatora
<i>Mariana Honcharuk</i></p> <p>49 Logistyka w ocenie Banku Światowego
<i>Tomasz Janiak</i></p> | <p>51 Redukcja pustych przebiegów i optymalizacja wykorzystania przestrzeni ładunkowej z wykorzystaniem giełd transportowych – case study
<i>Artur Budzyński, Paweł Malinowski, Agata Zaworska, Piotr Błaszczak</i></p> |
|---|--|--|

INTERNET RZECZY DLA LOGISTYKI

- | | |
|---|--|
| <p>54 Nowa polska platforma zakupów grupowych B2B – dla MSP
<i>Iwo Nowak</i></p> | <p>55 Chcemy wzmocnić siłę negocjacyjną mniejszych przedsiębiorców – wywiad z I. Kowalcukiem
<i>Iwo Nowak</i></p> |
|---|--|

LOGISTYKA W GOSPODARCE 4.0

- | | | |
|---|---|--|
| <p>58 Co będzie kształtować morski transport kontenerów w najbliższej przyszłości
<i>Iwo Nowak</i></p> | <p>62 EDI w perspektywie Przemysłu 4.0
<i>Andrzej Pasula</i></p> | <p>65 Przyszłość i perspektywy polskiego kolejnictwa
<i>Michał Koralewski</i></p> |
|---|---|--|

STANDARDY IDENTYFIKACYJNE I KOMUNIKACYJNE

- | | | |
|--|--|---|
| <p>67 Carrefour przyspiesza z GDSN. Wsparcie od GS1 dla 100 dostawców sieci</p> <p>68 Raport – e-sprzedawcy w Polsce</p> | <p>69 Elektroniczna wymiana danych między Maspex a PEKAES</p> <p>70 Koniec z fałszowaniem leków – nowe przepisy dotyczące znakowania</p> | <p>71 Kody kreskowe w szpitalu. Jak zwiększyć bezpieczeństwo pacjenta i usprawnić rejestrację zużycia leków
<i>Anna Gawrońska, Szymon Fojutowski</i></p> |
|--|--|---|

CYFRYZACJA OBSŁUGI ADMINISTRACYJNEJ BIZNESU

- 73 **Elektroniczne fakturowanie wkracza do administracji.**
Magdalena Morze

Wydawca

Instytut Logistyki i Magazynowania
61-755 Poznań, ul. E. Estkowskiego 6

Dyrektor

dr Marcin Kraska

Redakcja czasopisma „Logistyka”

61-755 Poznań, ul. E. Estkowskiego 6
fax 61 852 63 76
e-mail: redakcja@ilim.poznan.pl
www.czasopismologistyka.pl

Rada Naukowo-Programowa „Logistyki”

Prof. zw. dr hab. Włodzimierz Rydzkowski
(Przewodniczący)
Uniwersytet Gdański

Prof. zw. dr hab. Marek Ciesielski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Prof. zw. dr hab. inż. Marek Fertsch
Politechnika Poznańska

Janusz Goczałek
Talex SA

Prof. Dr. Otto Jockel
ISM International School of Management
(Niemcy)

dr inż. Grzegorz Lichocik
Dachser Sp. z o.o.

dr inż. Aleksander Niemczyk
GS1 Polska

Dr. Francis Rome
Flanders Institute for Logistics
(Belgia)

Prof. Dr.-Ing. Herbert Sonntag
Technische Hochschule Wildau
(Niemcy)

Redaktor naczelny

Michał Koralewski
tel. 61 850 49 27

Redaktor statystyczny
Prof. zw. dr hab. Magdalena Osińska
Uniwersytet Mikołaja Kopernika
e-mail: emo@umk.pl

Redakcja
dr Iwo Nowak
tel. 61 850 49 25

Tomasz Janiak
tel. 61 850 49 22

Łukasz Przybylski
tel. 61 850 49 21

Promocja
Artur Olejniczak
artur.olejniczak@ilim.poznan.pl
tel. 61 850 49 26

Kolportaż
Piotr Hilscher
piotr.hilscher@ilim.poznan.pl
tel. 61 850 49 24

Redakcja nie odpowiada za treść reklam oraz zastrzega sobie prawo skracania i adiacji tekstów.

© Wszelkie prawa zastrzeżone.
Nakład: 1700 egz.

Montaż elektroniczny i druk
Zakład Poligraficzny Moś & Łuczak sp.j.
ul. Piwna 1, 61-065 Poznań,
tel. 61 863 71 65

Opracowanie graficzne okładki:
Michał Koralewski, dr Iwo Nowak
współpraca:
Maciej Wierczok (ZP Moś & Łuczak sp. j.)
(fot. na okładce - freepik.com)

Kup książkę

Przesłanki dla określenia użyteczności logistyki w funkcjonowaniu organizacji szkolnej

Celem artykułu jest określenie przesłanek umożliwiających stosowanie wsparcia logistycznego w funkcjonowaniu organizacji szkolnej. Zdaniem Autora można zidentyfikować system logistyczny organizacji szkolnej, elementy wejścia i wyjścia, które pozwalają przypuszczać, że logistyka jako koncepcja zarządzania może istotnie poprawić skuteczność realizacji wyznaczonych celów. Dotychczasowa eksploracja literatury w tym zakresie charakteryzuje się wyraźną luką badawczą, której próbę wypełnienia zaprezentowano w artykule.

Wprowadzenie

Zarządzanie szkołą należy do obszaru sektora publicznego. Złożoność uwarunkowań społecznych, organizacyjnych czy prawnych oraz potrzeba integracji funkcjonalnej szkoły ze zmiennym otoczeniem powodują potrzebę definiowania szkoły jako organizacji, której celem jest zaspokajanie określonych potrzeb społecznych². Organizacja szkolna jako system posiada swoją strategię, struktury oraz procesy. Te ostatnie określić można jako wszelkie działania, które związane są z tworzeniem wartości. W tym znaczeniu centralnym procesem w organizacji szkolnej jest nauczanie. Obok niego istotne będą także jej procesy rozwojowe, bądź procesy kształcenia nauczycieli. Druga grupa procesów wspiera tworzenie wartości i wiąże się z dostarczaniem niezbędnej infrastruktury oraz regulowaniem usługi edukacyjnej. W tej grupie umieścić należy zarządzanie personelem, gospodarkę finansową czy procesy infrastrukturalne. Ostatnim z procesów jest zarządzanie organizacją szkolną, czyli wszystkie czynności zarządzającego tego typu organizacją, które kształtuje jej rozwój. W kontekście powyższych rozważań na temat specyfiki organizacji szkolnej powstaje pytanie o użyteczność logistyki na gruncie organizacji szkolnej. Współcześnie w logistyce wyodrębnia się trzy nurty dociekań: militarny, ekonomiczny oraz społeczny. Patrząc na cel każdego z nurtów, należy wpisać organizacje szkolne w nurt rozważań z zakresu logistyki społecznej, której celem jest umożliwianie

na zasadach zarządzania logistycznego poprawy jakości życia osób. Kontekst logistyczny jakości życia można odnaleźć w pracach związanych z logistyką społeczną, czy miejską³. Jakość życia najlepiej opisał w swoich pracach Angus Campbell, który proponuje mierzyć jakość życia zarówno wskaźnikami opartymi na miernikach obiektywnych oraz subiektywnych. Te drugie koncentrują się na indywidualnych ocenach, opiniach odnośnie codziennych doświadczeń, czy w szerszym ujęciu dotyczących różnych sfer życia wyrażanych przez jednostki. W tym znaczeniu odwołanie się do takich kategorii jak zadowolenie, satysfakcja przynosi odpowiedź na pytanie o jakość życia jednostki⁴.

Specyfika organizacji szkolnej

Pytanie o użyteczność logistyki w zarządzaniu organizacją szkolną wymaga poczynienia kilku wyjaśnień o charakterze pryncypialnym w celu uporządkowania dyskursu.

Po pierwsze: działania organizacji, które funkcjonują w sektorze usług publicznych, podyktowane są w dużo mniejszym stopniu przesłankami kosztowymi, aniżeli ma to miejsce w przypadku organizacji gospodarczych. Dla organizacji szkolnej istotniejsze jest dobro odbiorcy⁵ jej usługi edukacyjnej. W organizacji szkolnej dominuje więc element społeczny, który kształtuje kwestie kosztów realizacji osiągnięcia dostępności określonej usługi edukacyjnej inaczej, niż w przypadku organizacji o orientacji kosztowej. Cel funkcjonowa-

¹ Dr Rafał Otręba – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Logistyki Społecznej.

² Arthur S. Reber definiuje potrzebę społeczną jako „każdą potrzebę o podłożu społecznym”; A. Kamiński natomiast rozszerza rozumienie pojęcia, pisząc, że potrzeby społeczne to te, „które odczuwają członkowie wielu różnych grup społecznych, masy ludzkie i o których społeczeństwo sądzi, że w ich zaspokojeniu muszą dopomóc jednostce instytucje publiczne”, por: Reber Arthur S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar Sp z o.o., Warszawa 2002, s. 693; Kamiński A., *Funkcje pedagogiki społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1974, s. 50. Takie (niesprzeczne) rozumienie tego pojęcia jest tu używane.

³ Por. Szoltysek J. (red.), *Jakość życia w mieście. Poglądy interdyscyplinarne*, CeDeWu, Warszawa 2018.

⁴ Petelewicz M., Drabowicz T., *Jakość życia – globalnie i lokalnie. Pomiar i wizualizacja*, Uniwersytet Łódzki, 2016, s. 12.

⁵ „Dobro odbiorcy” jest kategorią niemierzalną, stąd też określone problemy przynosi pomiar oceny skuteczności działania organizacji szkolnej.

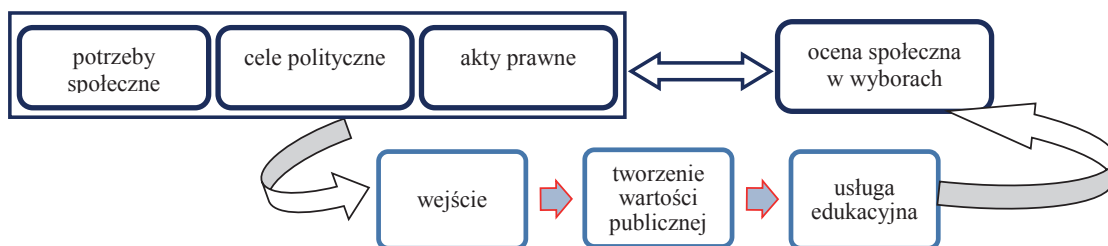
nia organizacji szkolnej opisywany w kategoriach wysokiej jakości usługi edukacyjnej wspierany jest dodatkowo innymi celami, jak na przykład poczuciem bezpieczeństwa, motywacją, lojalnością lub rozwojem. Osiąganie celu takiej organizacji może być wspierane działaniami logistycznymi, by zwiększać skuteczność, sprawność bądź korzyść działań, opartych na przepływach materiałowych i informacyjnych⁶. J. Szoltysek i S. Twaróg proponują, aby logistykę społeczną określić jako „kształtowanie przepływów materialnych (oraz towarzyszący im przepływ informacji) o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania określonych wartości czasoprzestrzennych (oraz przymiotów uzupełniających), wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie”⁷.

Jeżeli celem logistyki społecznej ma być zapewnienie wysokiej jakości życia, to jedną z potrzeb społeczeństwa staje się zaspokajanie potrzeb edukacyjnych, co w efekcie ma doprowadzić, jak wynika z powyższej definicji, do stworzenia warunków dla prawidłowego funkcjonowania społeczeństwa w wyższym stopniu. Prawidłowe funkcjonowanie społeczeństwa będzie wiązało się zatem z oferowaną przez system edukacyjny (a w istocie – przez organizację szkolną) jakością usług edukacyjnych. Usługa edukacyjna może być definiowana jako celowy i uporządkowany ciąg relacji, jakie zachodzą pomiędzy nauczającym a uczącym się⁸, a istotę tego pojęcia można wyjaśnić jako transfer kompetencji. W tym transferze ważny jest wątek komercyjny, w którym sponsorem jest państwo lub grupa podmiotów, świadczącym usługę – wykwalifikowany nauczyciel, trener, instruktor, a odbiorcą uczący się – uczeń, słuchacz, student lub osoba dorosła⁹. To po pierwsze.

Po drugie: wpływ na organizację procesów logistycznych w organizacji szkolnej będzie miało zrozumienie głównych różnic pomiędzy sektorem usług publicznych a sektorem prywatnym. Główne kwestie, które różnią oba sektory, są następujące¹⁰:

- użytkownikiem końcowym organizacji szkolnej jest obywatel (uczeń, słuchacz), a nie klient¹¹
- grupy docelowe określane są przez regulacje prawne, a nie według segmentacji – oznacza to, że uczeń trafia do systemu oświaty ze względu na wiek
- zmiany są generowane uwarunkowaniami politycznymi, a nie napędzane popytem – kolejni ministrowie kreują nowe wizje działalności szkół
- usługi edukacyjne definiowane są głównie przez ekspertów i polityków, a mniej przez użytkowników końcowych oferty edukacyjnej
- komunikacja ma na celu regulowanie zachowań i rozpowszechnianie informacji o prawach; celem komunikacji nie jest pozycjonowanie organizacji szkolnej
- organizacje szkolne kierują się głównie logiką budżetu, mają zróżnicowane i złożone cele, i w mniejszym stopniu, niż w sektorze prywatnym, koncentrują się na działalności innowacyjnej.

Edukacja to przykład usługi mieszanej, to znaczy takiej, która określana jest przez podstawowe potrzeby ludzkie i ze względu na doktrynę społeczną oraz prowadzoną politykę państwa służy całemu społeczeństwu lub określonej zbiorowości lokalnej¹². Kryterium wyodrębniania edukacji spośród innych usług publicznych jest także jej społeczny charakter, który wiąże się z wartościami podzielanymi w danym społeczeństwie i polityce oświatowej państwa.



Rys. 1. Otoczenie procesu świadczenia usług edukacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kauf S., *Orientacja procesowa w zarządzaniu publicznym tańcuchem dostaw*, [w:] *Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* nr 251 (2015), s. 123-124.

⁶ Szoltysek J., Twaróg S., *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*, [w:] *Demograficzne uwarunkowania logistyki społecznej*, *Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* nr 175 (2013), s. 24.

⁷ Szoltysek J., Twaróg S., *Koncepcja logistyki społecznej ...*, op. cit., s. 27.

⁸ Skrzypek E., *Jakość w oświacie, uwarunkowania i czynniki sukcesu*, „Problemy Jakości”, nr 2/2016, s. 16–17.

⁹ Zieliński G., Lewandowski K., *Determinanty percepcji jakości usług edukacyjnych w perspektywie grup interesariuszy*, [w:] *Zarządzanie i Finanse*, R.10 nr 3, cz. 3 (2012), s. 47.

¹⁰ Kożuch B., Kramarz M., Sienkiewicz-Małyjurek K., *Dlaczego logistyka w zarządzaniu publicznym*, „Logistyka”, nr 3/2018, s. 25, za: Arlbjörn, J.S., Freytag P.V., de Haas, H., *Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector*, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(3), pp. 277-295, p.285.

¹¹ Mówienie o uczniu jako kliencie nie znalazło zbyt wielu zwolenników w literaturze pedagogicznej

¹² Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2005, s. 161-162.

Trzeci powód wiąże się ze specyficznym łańcuchem dostaw w edukacji. To, że organizacje szkolne są częściami łańcuchów dostaw nie ulega wątpliwości. Problemy związane z takim funkcjonowaniem mają kilka swoich źródeł. Po pierwsze: wszelkie zadania o charakterze publicznym muszą podlegać reżimowi ustawy o zamówieniach publicznych. Główną zasadą jest w tym przypadku równe prawo wszystkich podmiotów do partycypowania w realizacji zamówień. Po drugie: w łańcuch dostaw usług edukacyjnych zaangażowanych jest wiele podmiotów, co w praktyce znacznie utrudnia koordynację przepływów. Po trzecie: jak już wspomniano, organizacje szkolne można zidentyfikować jako jeden z elementów łańcucha dostaw o charakterze publicznym. W organizacji szkolnej dochodzi do rzeczywistego tworzenia wartości publicznej, przy czym jako wartość należy uznać sumę korzyści jednostkowych dostarczanych odbiorcom oraz nakładów, jakie musi ponieść, by je pozyskać¹³.

Niemniej jednak organizacja szkolna nie jest w stanie podejmować się zarządzania takim łańcuchem z kilku powodów:

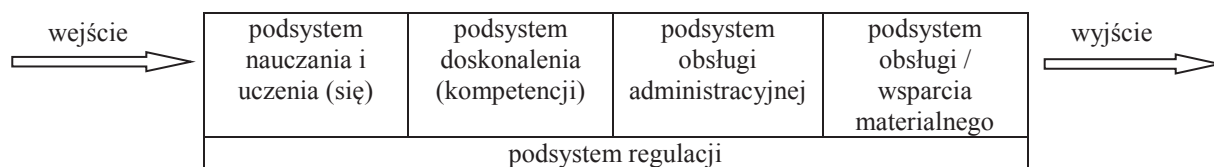
- braku świadomości funkcjonowania w łańcuchu
- braku kompetencji logistycznych (czy innych organizacyjnych), które umożliwiłyby przejęcie władztwa nad procesami i czynnościami, zachodzącymi w łańcuchach
- możliwości formalnych przejmowania na siebie koordynowania przepływów w takich łańcuchach.

Wymienione powody w dużym zakresie łączą się ze zdolnością do rozpoznania obszarów logistycznych we wspomnianych łańcuchach dostaw, czyli z rozpoznaniem potencjału logistyki dla doskonalenia funkcjonowania zarówno łańcuchów, jak i kształtowania jakości życia. Jak zaprezentowano na rysunku 1, wejściem do sektora usług publicznych są potrzeby społeczne, cele polityczne i inne, zapisane w aktach normatywnych (prawnych). Tworzenie wartości publicznej kreowane jest przez organizacje szkolne, a efektem podejmowanych działań jest świadczenie publiczne, którym jest usługa edukacyjna. W takich

łańcuchach tworzenia wartości nie mamy do czynienia z klasycznym aktem kupna-sprzedaży. Odbiorca ostateczny świadczenia publicznego (w przypadku edukacji usługi edukacyjnej) może tworzyć wartość w łańcuchu poprzez ideę partycypacji społecznej. Nie wyklucza to możliwości włączenia obywateli w klasyczne pojmowanie łańcucha wartości. Bez wątpienia w ramach tych łańcuchów da się rozpoznać łańcuchy logistyczne.

Czwarty powód wiąże się z postrzeganiem organizacji szkolnej jako systemu¹⁴. Stosując znane z logistyki podejścia po projektowaniu systemu, najbardziej trafnym kryterium klasyfikacji tego systemu okazuje się kryterium funkcjonalne. Sens jego to rozgraniczenie według rodzaju i ilości występujących w organizacji szkolnej działań – głównych procesów oraz czynności¹⁵. Mając na uwadze powyższe założenie organizacja szkolna może być podzielona na kilka podsystemów, mając na uwadze procesy i czynności logistyczne, realizowane w kontekście wsparcia logistycznego (rysunek 2).

Wejście do systemu stanowią będą wszelkie charakterystyki opisujące ucznia (słuchacza). Będą to np. zainteresowania, pasje, zdolności, zasób wiedzy, umiejętności, ale obok nich istotne są także informacje o pochodzeniu ucznia, jego sytuacji społeczno-ekonomicznej itd. Wyjściem z systemu będzie jakość obsługi ucznia, mierzona poprzez cele, które realizuje organizacja szkolna. Cele te mogą mieć charakter formalny oraz nieformalny. Cele formalne dotyczą głównie procesów związanych z procesem uczenia się. Mogą być one mieć charakter celów mierzalnych, bądź być formułowane jakościowo. Cele nieformalne stanowią będą najczęściej działania organizacji szkolnej, związane z realizacją tak zwanych programów ukrytych. Podsystem obsługi ucznia uznawany jako centralny w organizacji szkolnej składa się z dwóch elementów: nauczania oraz uczenia się. W pedagogice uczenie się odnoszone jest do czynności ucznia. W związku z silnie akcentowanym uczeniem się dorosłych należy oddzielać pojęcia uczenia jako czynności skierowanych bezpośrednio



Rys. 2. Organizacja szkolna jako system.

Źródło: opracowanie własne.

c.d. na s. 20

¹³ Kauf S., *Orientacja procesowa w zarządzaniu publicznym łańcuchem dostaw*, [w:] Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach nr 251(2015), s. 123-124.

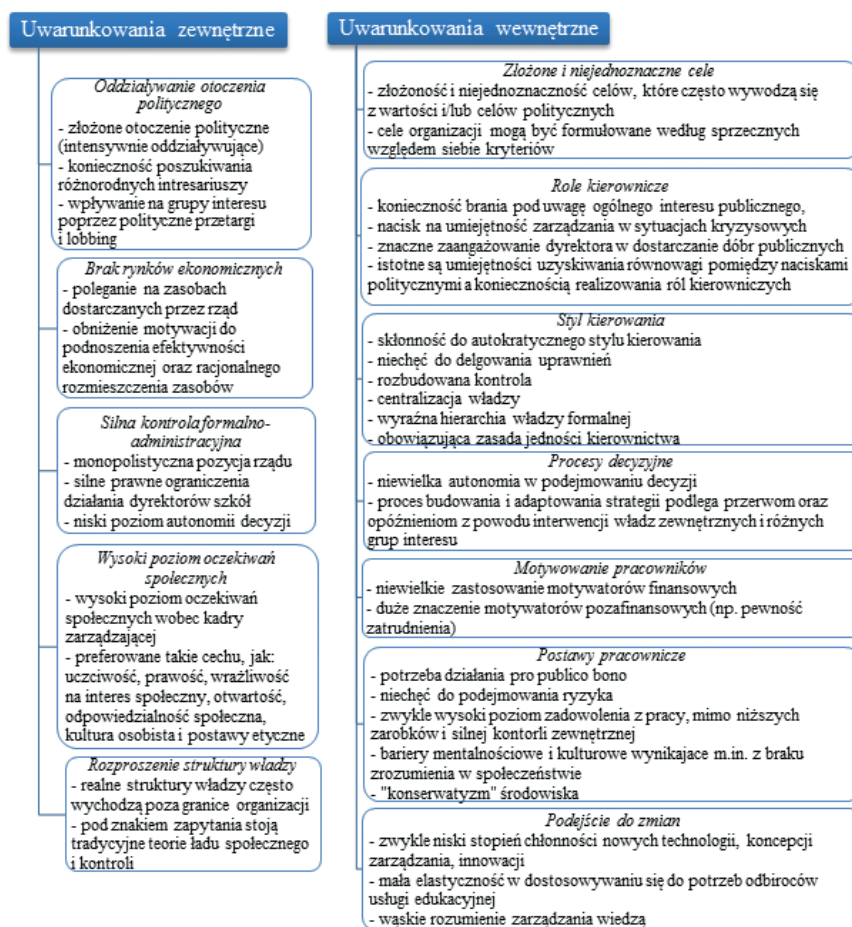
¹⁴ Organizacja szkolna jest systemem otwartym, w którym wejścia i wyjścia do systemu stanowią oparcie dla transakcji między ich organizacją, a jej otoczeniem. Por. Otręba R., *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 45

¹⁵ Kauf S., Płaczek E., Sadowski A., Szoltysek J., Twaróg S., *Vademecum logistyki*, Difin SA, Warszawa 2016, s. 32-33.

na ucznia – od uczenia się, akcentując obecny stan wiedzy na temat funkcjonowania mózgu człowieka. Niezależnie od podmiotu, który jest poddawany procesowi nauczania efektem jest nabycie określonej wiedzy lub umiejętności. Podsystem doskonalenia dotyczy procesu ustawicznego kształcenia nauczycieli, który związany jest z podwyższaniem i modyfikacją kompetencji zawodowych. Składowymi tego procesu są także samokształcenie oraz samodoskonalenie. Podsystem obsługi administracyjnej w organizacji szkolnej związany jest z czynnościami zarządzającego, które dotyczą spraw administracyjnych, kadrowych i finansowych. Obecnie obowiązujące uregulowania prawne dopuszczają w organizacjach szkolnych funkcjonowanie odrębnych stanowisk pracy (np. kadrowa, księgowa, sekretarz szkoły, kierownik administracyjny), w wielu organizacjach szkolnych sprawy kadrowe i/lub finansowe wykonywane są przez wyspecjalizowane jednostki skupione najczęściej w rękach organów prowadzących szkoły/placówki. Podsystem obsługi/wsparcia materialnego związany jest z wykonywaniem zadań związanych z zachowaniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w organizacji

szkolnej. Podsystem regulacji w organizacji szkolnej obejmuje proces zarządzania nią. Głównym zadaniem procesu zarządzania jest regulowanie wszystkich podsystemów organizacji szkolnej. W związku z funkcjonowaniem organizacji szkolnych w sektorze publicznym zasadnym stanie się sformułowanie kolejnego pryncypium, którego znaczenie może być istotne w rozstrzygnięciu pytania o użyteczność logistyki w organizacji szkolnej. Pryncypium to dotyczy specyficznych uwarunkowań zarządzania organizacją szkolną. Uwarunkowania te można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne, a ich charakterystykę przedstawiono na rysunku 3.

Wymienione szczegółowo na rysunku 3 uwarunkowania będą miały istotne znaczenie dla funkcjonowania łańcuchów dostaw w organizacji szkolnej. Z pewnością niektóre z nich będą powodowały istotne ograniczenia w sprawnej realizacji dostaw i tworzeniu ich sieci. Znajdą się na tej liście także takie uwarunkowania, które będą powodowały ułatwienia w realizacji zadań logistycznych w organizacji szkolnej. Odpowiednia konfiguracja tych uwarunkowań stanowić może pole dyskusji do zastosowania narzędzi logistycznych w organizacji szkolnej.



Rys. 3. Specyfika zarządzania organizacją szkolną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Detyna B., Twaróg S., Demograficzne uwarunkowania logistyki społecznej, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach nr 175(2013), s. 38-39.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule rozważania otwierają możliwości eksploracji badawczej w kierunku określenia użyteczności logistyki w koncepcji organizacji szkolnej. Sformułowane pryncypia są próbą strukturyzacji wiedzy w zakresie wzajemnych powiązań logistyki i organizacji szkolnej. Na tym etapie dyskursu teoretycznego nie jest możliwe uzyskanie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o użyteczność rozwiązań logistycznych w tej specyficznej organizacji. Niemniej jednak można wyodrębnić istotne przesłanki dla stosowania logistyki w organizacji szkolnej. Po pierwsze: można zidentyfikować system logistyczny organizacji szkolnej, elementy wejścia i wyjścia, które pozwalają przypuszczać, że logistyka jako koncepcja zarządzania może istotnie poprawić skuteczność realizacji wyznaczonych celów. Obszarem predystynowanym do realizacji celów organizacji szkolnej jest logistyka społeczna. Po drugie: możliwym jest zidentyfikowanie procesów głównych i wspomagających funkcjonowanie organizacji szkolnej, a u podstaw wielu z nich można odnaleźć procesy i czynności logistyczne, bowiem przepływy materialne w znacznym stopniu determinują prawidłową realizację zadań statutowych organizacji szkolnej. Po trzecie: organizacja szkolna jest ogniwem faktycznie funkcjonujących łańcuchów dostaw. Wspomniana w tytule użyteczność może być rozumiana wąsko jako aplikowalność rozwiązań logistycznych w funkcjonowaniu niektórych podsystemów organizacji szkolnych lub szeroko, jako użyteczność dla całego systemu.

Streszczenie

Logistyka coraz częściej znajduje swoje zastosowanie w procesach świadczenia usług publicznych. Jedną z takich usług jest edukacja. W związku z brakiem badań teoriopoznawczych i praktycznych w zakresie związków logistyki i funkcjonowaniem organizacji szkolnej zasadnym wydaje się postawienie pytania o użyteczność logistyki na potrzeby organizacji szkolnej. Celem artykułu w związku z tym jest teoretyczna eksploracja tak postawionego problemu badawczego. Na kanwie pewnych założeń dotyczących specyfiki funkcjonowania organizacji szkolnej podjęta została próba odpowiedzi na pytanie o możliwość wykorzystania dorobku logistyki w funkcjonowaniu organizacji szkolnej.

Słowa kluczowe: logistyka, logistyka społeczna, zarządzanie, organizacja szkolna, usługi publiczne, zarządzanie publiczne.

Premises for determining the usefulness of logistics in the functioning of the school organization

Summary

Logistics is more and more often used in public service delivery processes. One of such services is education. Due to the lack of epistemological and practical research in the field of logistics relations and the functioning of the school organization, it seems legitimate to ask the question about the usefulness of logistics for the needs of the school organization. The aim of the article is therefore the theoretical exploration of such a set research problem. Based on certain assumptions about the specifics of the functioning of the school organization, an attempt was made to answer the question about the possibility of using the achievements of logistics in the functioning of the school organization.

Keywords: logistics, social logistics, management, school organization, public services, public management.

LITERATURA/BIBLIOGRAPHY

1. Detyna B., Twaróg S., *Demograficzne uwarunkowania logistyki społecznej*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach nr 175 (2013).
2. *Jakość życia w mieście. Poglądy interdyscyplinarne*, (red. nauk.) J. Szoltysek, CeDeWu, Warszawa 2018.
3. Kamiński A., *Funkcje pedagogiki społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1974.
4. Kauf S., *Orientacja procesowa w zarządzaniu publicznym łańcuchem dostaw*, [w:] Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach nr 251 (2015).
5. Kauf S., Płaczek E., Sadowski A., Szoltysek J., Twaróg S., *Vademecum logistyki*, Difin SA, Warszawa 2016.
6. Kożuch B., Kramarz M., Sienkiewicz-Matyjurek K., *Dlaczego logistyka w zarządzaniu publicznym*, „Logistyka”, nr 3/2018.
7. Otręba R., *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
8. Petelewicz M., Drabowicz T., *Jakość życia - globalnie i lokalnie. Pomiar i wizualizacja*, Uniwersytet Łódzki, 2016.
9. Reber Arthur S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar Sp z o.o., Warszawa 2002.
10. Skrzypek, E., *Jakość w oświacie, uwarunkowania i czynniki sukcesu*, „Problemy Jakości”, nr 2/2016.
11. Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2005.
12. Szoltysek J., Twaróg S., *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*, [w:] *Demograficzne uwarunkowania logistyki społecznej*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 175(2013).
13. Szoltysek J. (red.), *Jakość życia w mieście. Poglądy interdyscyplinarne*, CeDeWu, Warszawa 2018.
14. Zieliński G., Lewandowski K., *Determinanty percepcji jakości usług edukacyjnych w perspektywie grup interesariuszy*, [w:] *Zarządzanie i Finanse*, R.10 nr 3, cz. 3 (2012).

Tomasz Janiak
Instytut Logistyki i Magazynowania

Logistyka w ocenie Banku Światowego

Z punktu widzenia diagnozy międzynarodowych łańcuchów dostaw coraz większe znaczenie mają raporty oceniające parametry ilościowe i jakościowe transportu i logistyki poszczególnych krajów w aspekcie ich wpływu na sprawność funkcjonowania gospodarki globalnej i obsługi handlu zagranicznego. Pierwszym z nich raport publikowany przez Światowe Forum Gospodarcze, którego najważniejszym elementem jest „Syntetyczny wskaźnik ułatwień handlu”. Wskaźnik składa się z trzech indeksów: dostęp do rynku, administracja graniczna, infrastruktura i otoczenie operacyjne. W kontekście oceny rozwoju logistyki poszczególnych krajów czy regionów kluczową rolę odgrywa wskaźnik „Infrastruktura” składający się z 4 subindeksów: dostępność i jakość infrastruktury transportowej, dostępność i jakość usług transportowych, dostępność i zastosowanie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT). W edycji raportu z 2015 roku wśród krajów i regionów o najwyższym poziomie ułatwień w dziedzinie handlu znalazły się: Singapur Hongkong, Holandia, Nowa Zelandia, Finlandia, Szwajcaria, Chile, Szwecja i Niemcy.

Drugim referencyjnym opracowaniem jest raport „Connecting to Compete”, opisujący szczegółowo Indeks Logistycznej Wydajności (Logistics Performance Index - LPI) opracowywany przez Bank Światowy. O reprezentatywności tego przedsięwzięcia badawczego świadczy fakt, że w ankietyzacji przeprowadzonej w 2017 i 2018 roku wzięło udział aż 900 specjalistów, m.in. członków organizacji branżowych, takich jak np. Międzynarodowa Federacja Organizacji Spedytorów FIATA. Raport był szeroko komentowany w prasie branżowej i na stronach internetowych instytucji międzynarodowych badających trendy w gospodarce.

Omawiany raport Banku Światowego ukazał się pod koniec 2018 roku. Jest to już szósta edycja tego obszernego studium. Zespół siedmiu autorów, reprezentujących Bank Światowy, na bazie założeń opracowanych w 2007 roku przez fińskiego profesora Lauri Ojalę z Turku School of Economics, ujmując zagadnienia logistyczne w szerokim kontekście – na tle rozwoju gospodarek poszczególnych regionów świata i oczywiście poszczególnych krajów. Indeks Logistycznej Wydajności (LPI) jest średnią ważoną punktacji w sześciu kluczowych kryteriach. Są nimi: Efektywność procesu kontroli granicznej (w tym celnej); Jakość infrastruktury (np. porty, koleje, drogi, technologie informacyjne), łatwość organizowania przesyłek po konkurencyjnych cenach; Kompetencje i jakość usług logistycznych; Możliwość identyfikacji i śledzenia prze-

Connecting
to
Compete

2018

Trade Logistics in the
Global Economy



The Logistics Performance Index and Its Indicators

sytek; Terminowość dostarczania przesyłek w ramach zaplanowanego czasu dostawy. Każda edycja raportu zawiera zestaw indeksów wyliczonych dla każdego z 6 wydzielonych obszarów, które go współokreślają (punktacja zawiera się w przedziale od 1 – najniższy do 5 – najwyższy). Autorzy raportu oszacowali wartość światowej logistyki na poziomie 4,3 bln USD.

Lista z tegorocznego rankingu międzynarodowego obejmuje 166 krajów. W pierwszej dziesiątce nie odnotowujemy niespodzianek w stosunku do badania z 2016 roku. Wśród liderów znalazły się w kolejności: Niemcy (4,20), Szwecja (4,05), Belgia (4,04), Austria (4,03), Japonia (4,03), Holandia (4,2), Singapur (4,00), Dania (3,99), Wielka Brytania (3,99) i Finlandia (3,97). Warto podkreślić, że grupie 30 najwyższych notowanych krajów, 24 z nich są członkami OECD. Aż 8 krajów sklasyfikowanych w „Top 10” to kraje europejskie, a więc kraje z tradycyjnie rozwiniętymi łańcuchami dostaw. Stabilne wypada pozycja Wielkiej Brytanii, która utrzymywała się zawsze w pierwszej dziesiątce. Na szczycie rankingu plasują się po raz trzeci Niemcy. W tym roku najwyższej zostały ocenione kategorie „terminowość dostaw” - 4,39 oraz „śledzenie przesyłek” - 4,24.

Struktura raportu pozwala na dostrzeżenie ważnych tendencji. Godnym odnotowania jest np. awans Uzbekistanu aż o 19 pozycji ze 118 w 2016 roku na 99. lokatę obecnie). Zmiany nastąpiły także w innych miejscach rankingu w przypadku krajów Azji Południowej. Sytuacja ta odzwierciedla zmiany, jakie w ostatnich latach dokonały się dzięki ponadnarodowym przedsięwzięciom gospodarczym, np. Inicjatywa Bangladeszu, Bhutanu, Indii i Nepalu (BBIN) jako subregionalnego projektu. W krajach tych zanikają bariery celne, co gwarantuje swobodny przejazd pojazdów przez granice, a tym samym skrócenie czasu transportu. Rosnące znaczenie krajów należących do BBIN widoczne jest w przypadku Nepalu, który awansował o 10 pozycji w stosunku do 2016 roku zajmując 114

miejsce, uzyskując wskaźnik 2,51. Podobnie Indie, które uplasowały się na 35. pozycji. Największe wzrosty w tym kraju odnotowano w takich obszarach jak: obsługa klienta i procedury graniczne. Sukcesem może pochwalić się także coraz szybciej rozwijający się Wietnam (awans o 25 pozycji). W rankingu Banku Światowego zajmuje obecnie 39 miejsce, odnotowując największy skok w kategorii – tracking & tracing.

Porównanie danych ujętych we wszystkich dotychczasowych edycjach LPI pozwala na dostrzeżenie ciekawych tendencji. Pomimo tradycyjnie wysokiej lokaty Singapuru, zaskakująca jest ewolucja tego kraju w ciągu ostatniej dekady. Singapur w 2007 roku uplasował się na pierwszej pozycji rankingu Banku Światowego, zawdzięczając swój sukces gospodarczy położeniu geograficznemu i roli ważnego hubu logistycznego w Azji. W aktualnej edycji raportu kraj ten zajmuje miejsce siódme. Największy spadek odnotowano w przypadku dwóch wskaźników: „efektywność procesu kontroli granicznej” i „łatwość organizowania przesyłek po konkurencyjnych cenach”. Zdaniem niektórych komentatorów, Singapur odczuwa obecnie skutki dużej podatności na zmiany w obszarze przesyłek międzynarodowych z powodu pojawienia się platform brokerskich.

Wielka Brytania, Belgia i Holandia utrzymywały się zawsze w pierwszej dziesiątce. Z perspektywy czasu, jako spektakularne zjawisko na liście rankingowej, należy uznać rosnącą pozycję Austrii, która w okresie 12 lat awansowała aż o 18 pozycji – z 22 miejsca w 2014 roku na 4. w aktualnej edycji. Wśród pozaekonomicznych czynników stymulujących rozwój logistyki w tym kraju pośredni wpływ miały inicjatywy związane z transferem wiedzy i konsolidacją środowiska logistycznego, m.in. dzięki powołanej w 2014 roku przy rządzie austriackim instytucji pełnomocnika ds. logistyki oraz Centrum Kompetencji Transportu Towarowego i Logistyki ReTRans (Research and Education on Transport Logistics).

Z perspektywy Polski najbardziej interesująca jest nasza pozycja na tle innych krajów. W tym przypadku możemy mieć powody do dumy. W obecnym badaniu Polska uplasowała się na 28 miejscu (ze wskaźnikiem LPI 3,54), co oznacza, że odnotowaliśmy awans o 5 pozycji w stosunku do poprzedniego badania. Warto odnotować, że wrosła również pozycja pozostałych krajów, które w ostatnich la-

tach stały się członkami Unii Europejskiej. Czechy, Węgry, Estonia, Litwa, Słowacja, Rumunia znalazły się w gronie 50 krajów o najwyższym wskaźniku LPI.

Przedmiotem analiz przedstawionych w raporcie jest także tzw. indeks krajowy, zawierający ocenę ilościową i jakościową usług danego kraju. W przeciwieństwie do omawianego indeksu globalnego badanie objęło 100 krajów, a ocenie podlegała przede wszystkim infrastruktura danego kraju.

Logistics Performance Index jest narzędziem benchmarkingowym, z którego korzystają menedżerowie w przedsiębiorstwach branży logistycznej, a przede wszystkim decydenci (ekonomiści, politycy, przedstawiciele instytucji finansowych, przedstawiciele instytucji wpierających rozwój) i inwestorzy. Dotychczasowe wydania raportu udowodniły, że publikacja jako całość, a w szczególności dostarczane dane i analizy przeprowadzone przez ekspertów Banku Światowego, jest sprawdzonym źródłem informacji służącym m.in. do podejmowania decyzji inwestycyjnych, nie tylko w obszarach związanych bezpośrednio z logistyką. Szeroka perspektywa badawcza pozwala na określenie megatrendów. Wśród nich autorzy wymieniają cyfryzację i zrównoważony rozwój łańcuchów dostaw, a także rosnący wpływ handlu online. Zwracają także uwagę na istnienie luk kompetencyjnych i coraz bardziej odczuwalny w niektórych krajach deficyt specjalistów w logistyce. W opinii ekspertów, skutecznym sposobem przeciwdziałania temu zjawisku powinna być intensyfikacja działań w obszarze edukacji logistycznej i wdrażanie nowych form podnoszenia kompetencji logistyków (jako przykłady autorzy Raportu wymieniają m.in. symulacje i gry biznesowe).

Z treścią aktualnego wydania Raportu oraz, co ciekawe, danymi prezentowanymi w interaktywnych tabelach, można zapoznać się na stronie www.lpi.worldbank.org. Niezwykle cennym narzędziem dla analityków jest wizualizacja danych badawczych i wyników. Taki sposób prezentacji pozwala na agregowanie informacji w dowolnych przekrojach (np. podsumowanie wszystkich lub tylko wybranych indeksów, porównanie krajów i regionów wg różnych kryteriów) oraz porównywanie danych ze wszystkich edycji raportu – od 2007 roku. Dostępny jest także szablon kwestionariusza zawierającego 33 pytania oraz szczegółowy opis metodologii badania.

Tab. 1. Kraje o najwyższym poziomie wydajności logistycznej w 2018 r. wg Banku Światowego

Kraj	Pozycja w rankingu	LPI	Cła	Infrastruktura	Dostawy międzynarodowe	Kompetencje logistyczne	Tracking & Tracing	Terminowość dostaw
Niemcy	1	4,20	4,09	4,37	3,86	4,31	4,24	4,39
Szwecja	2	4,05	4,05	4,24	3,92	3,98	3,88	4,28
Belgia	3	4,04	3,66	3,98	3,99	4,13	4,05	4,41
Austria	4	4,03	3,71	4,18	3,88	4,08	4,09	4,25
Japonia	5	4,03	3,99	4,25	3,59	4,09	4,05	4,25
Holandia	6	4,02	3,92	4,21	3,68	4,09	4,02	4,25
Singapur	7	4,00	3,89	4,06	3,58	4,10	4,08	4,32
Dania	8	3,99	3,92	3,96	3,53	4,01	4,18	4,41
Wielka Brytania	9	3,99	3,77	4,03	3,67	4,05	4,11	4,33
Finlandia	10	3,97	3,82	4,00	3,56	3,89	4,32	4,28

Źródło: Bank Światowy.