

Bogusław Śliwczyński  
Instytut Logistyki i Magazynowania

## Zarządzanie łańcuchami dostaw – kompetencje logistyka międzynarodowego wymiaru Nowe standardy kompetencyjne Europejskiego Towarzystwa Logistycznego

Potwierdzenie kwalifikacji zawodowych dotyczy wielu specjalności zawodowych i często, gdy przepracujemy kilka lat po skończeniu szkoły (uczelni), zadajemy sobie pytanie: jakim specjalistą jestem w swojej branży, jak przygotowała mnie uczelnia do wykonywania zawodu i czy prawidłowo wyuczoną specjalność utrwalam i rozwijam na co dzień? Zatem jest to naturalna, wewnętrzna potrzeba benchmarkingu osobistej działalności zawodowej. Pozostaje jednak pytanie, co stanowi benchmark naszej samooceny?

Funkcjonujący od 2000 r. Europejski System Certyfikacji Logistyków w Polsce został opracowany w warstwie kompetencyjnej na podstawie standardów kompetencji Europejskiego Towarzystwa Logistycznego (ELA – *European Logistics Association*), a organizacyjnie w oparciu o wytyczne Europejskiej Rady ds. Certyfikacji w Logistyce (*European Certification Board for Logistics – ECBL*), która koordynuje i nadzoruje certyfikację zawodową logistyków w wielu krajach Europy i na świecie.

Certyfikat logistyka wg nowych europejskich standardów kompetencyjnych można uzyskać na poziomie Operational -, Senior – i Strategic Level of Logistics, odpowiadającym tytułom zawodowym: EJLog (*European Junior Logistician*), ESLog (*European Senior Logistician*) oraz EMLog (*European Master Logistician*).

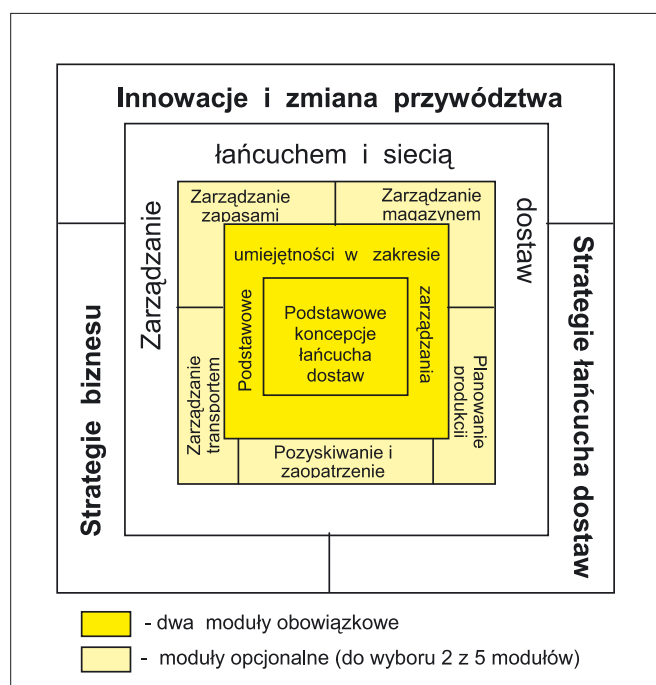
Ze względu na zauważalne efekty wzrostu konkurencyjności produktów na rynku, krótszy cykl rotacji gotówki w obrocie gospodarczym, efekty wzrostu wolumenu sprzedaży oraz redukcji kosztów, przypisywane przez firmy europejskie sprawności działania łańcucha dostaw, punkt ciężkości europejskich standardów kompetencyjnych w logistyce zaczął się w naturalny sposób przesunąć w stronę zarządzania całym łańcuchem dostaw. Europejscy liderzy logistyki z wieloletnim doświadczeniem oraz rezultaty najlepszych praktyk zarządzania logistyką *best practices*, wskazują na korzyści wzrostu zysku jednostkowego produktu, szybszej reakcji na potrzeby rynku oraz poprawę wskaźników efektywności (KPI – *Key Performance Indicators*), osiągnięte przez europejskie firmy w wyniku integracji i synchronizacji działań logistycznych w łańcuchu dostaw – od zaopatrzenia po dystrybucję. Moduł weryfikujący znajomość podstawowych koncepcji łańcuchów dostaw (*Basic Supply Chain Concepts*) jest obowiązkowy na wszystkich poziomach kompetencji i wspólny dla Operational -, Senior – i Strategic Level of Logistics.

Wiele miejsca w nowych standardach kompetencyjnych poświęcono również podstawowym umiejętnościom zarzą-

dania (*Core Management Skills*). Moduł na poziomie Operational – i Senior Level of Logistics jest obowiązkowy.

Ze względu na konieczność, już dzisiaj, wspomagania systemem informatycznym na każdym etapie zarządzania łańcuchem dostaw oraz konieczność przetwarzania dużej ilości danych, wymagana jest znajomość technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (ICT – *Information and Communication Technologies*). Oczywiście, ze względu na różnorodność systemów informatycznych wykorzystywanych na rynku polskim i europejskim do zarządzania łańcuchem dostaw, nie zdefiniowano w poszczególnych modułach żadnych konkretnych (wybranych, określonych) technologii informatycznych. Znajomość i umiejętności wykorzystania technologii informatycznych – ogólnie w zarządzaniu oraz we wszystkich obszarach funkcjonalnych zarządzania zaopatrzeniem, zapasami, przepływem materiałów, magazynem, dystrybucją, transportem i spedycją – jest wymagana na każdym poziomie Europejskiego Systemu Certyfikacji Logistyków w Polsce.

Model standardów ELA prezentujący obszary weryfikowanych kompetencji na poziomie Operational Level of Logi-



Rys. 1. Model standardów ELA z zaznaczonym obszarem wymagań na poziomie Operational

<sup>1</sup> Wyłączne prawo do prowadzenia systemu certyfikacji zgodnie ze standardami ELA, przyznane przez ECBL ma w Polsce Instytut Logistyki i Magazynowania. Obecnie dostępne są certyfikaty na poziomie Junior i Senior. Wszelkie informacje na temat wymogów kompetencyjnych i organizacyjnych można znaleźć na stronie internetowej Instytutu [www.ilim.poznan.pl](http://www.ilim.poznan.pl)

stics jest przedstawiony na rys. 1.

Zakres wiedzy i umiejętności logistyka, poddającego swoją wiedzę procesowi certyfikacji w ramach modułu Podstawowych koncepcji łańcucha dostaw, jest jednakowo dla wszystkich poziomów kompetencji i obejmuje: zakres składowych działań w łańcuchu dostaw, przypisanie tych działań i ich wzajemne powiązanie w strukturze łańcucha dostaw, identyfikację oraz charakterystykę podaży i popytu, finansowy efekt działań powiązanych w łańcuchach dostaw oraz wpływ łańcucha na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Istotne dla praktycznej wiedzy logistyka są także: przełożenie działań łańcucha dostaw na podtrzymanie ciągłości obsługi klienta, znajomość czasów realizacji w poszczególnych etapach łańcucha, charakterystyka i ocena barier utrudniających przepływ rzeczowy, finansowy

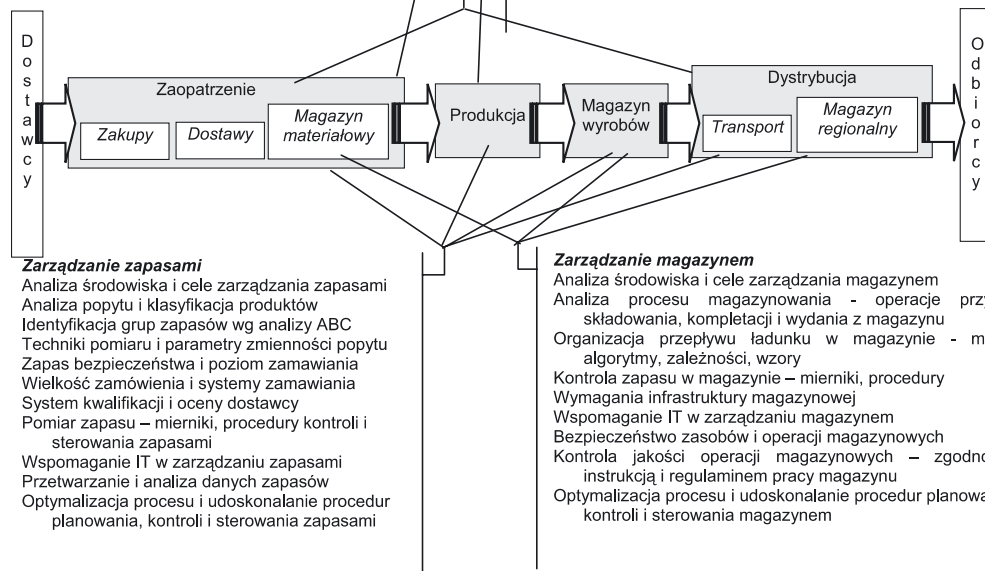
i informacyjny w łańcuchu dostaw oraz współzależności pomiędzy działaniami w łańcuchu. Dobór koncepcji zarządzania łańcuchem wynika z precyzji określenia wpływu zmian popytu i podaży na koszty obsługi klienta, a kluczowym dla integracji łańcucha dostaw jest sposób powiązania informacji i systemów IT.

Podstawowe umiejętności w zakresie zarządzania są także wymagane na wszystkich poziomach kompetencji standardów ELA. Usprawnianie zarządzania logistyką wymaga bowiem efektywnych sposobów komunikowania się

**Zarządzanie transportem**  
 Analiza środowiska i cele zarządzania transportem  
 Wybór gałęzi, rodzaju i opcji transportu  
 Operacje planowania transportu dalekiego i lokalnego  
 Planowanie i utrzymanie floty transportowej i infrastruktury obsługowej  
 Koordynacja załadunku, przeładunku i rozładunku  
 Kontrola przygotowania ładunku do przewozu  
 Przepisy i regulacje w transporcie  
 Dokumenty transportowe  
 Wspomaganie IT w zarządzaniu transportem  
 Pomiar i procedury kontroli oraz sterowania w działaniach transportowych  
 Optymalizacja planowania ładunku, środka transportu i trasy przewozu  
 Kontrola i bezpieczeństwo w zarządzaniu transportem  
 Optymalizacja procesu i udoskonalanie procedur planowania, kontroli i sterowania w transporcie

**Zarządzanie zaopatrzeniem**  
 Czynniki oceny, rynki i cele zaopatrzenia  
 Analiza źródeł zaopatrzenia materiałowego  
 Specyfikacja potrzeb materiałowych  
 Opracowanie planów materiałowych i planów dostaw  
 Kontrola jakości działań służb zaopatrzenia  
 Monitorowanie i procedury kontroli dostaw  
 Systemy współpracy z dostawcą w zakresie zaopatrzenia  
 Analiza danych, mierniki kontrolne, ocena i poprawa realizacji zaopatrzenia  
 Wspomaganie IT w zarządzaniu zaopatrzeniem  
 Procedury obsługi zwrotów w zaopatrzeniu  
 Optymalizacja procesu i udoskonalanie procedur planowania, kontroli i sterowania zaopatrzeniem

**Planowanie produkcji**  
 Analiza środowiska i cele planowania produkcji  
 Identyfikacja popytu bieżącego i zagregowanego  
 Opracowanie, monitorowanie i korygowanie planów produkcyjnych  
 Analiza systemów produkcji i marszrut produkcyjnych  
 Planowanie potrzeb materiałowych i dostaw  
 Opracowanie rachunków materiałowych na podstawie struktury wyrobu  
 Współpraca, ocena i korygowanie działań dostawcy  
 Planowanie potencjału produkcyjnego i obciążenia zdolności produkcyjnych  
 Kontrola i optymalizacja zapasów materiałowych  
 Wspomaganie IT w planowaniu produkcji  
 Analiza, weryfikacja i aktualizacja danych kartotek materiałowych  
 Pomiar i procedury kontroli w planowaniu przepływu materiałowego i działaniach zabezpieczenia produkcji  
 Kontrola jakości operacji planowania produkcji  
 Optymalizacja procesu i udoskonalanie procedur planowania produkcji



Rys. 2. Standardy kompetencyjne ELA w zakresie zarządzania funkcjami logistyki łańcucha dostaw na poziomie Operational

w organizacji, umiejętności interpretacji wyników finansowych, ciągłej poprawy efektywności zarządzania operacyjnego w łańcuchu dostaw w powiązaniu z optymalizacją systemu przetwarzania informacji. Zarządzanie łańcuchem dostaw wymaga umiejętności planowania, organizowania, sterowania i kontroli działań podległych pracownikom i zespołom zadaniowych lub projektowych. Umiejętność monitorowania rzeczywistych kosztów realizacji zadań logistycznych umożliwia aktualizację przyjętych budżetów operacyjnych, a stosowane metody i techniki statystyczne

w zarządzaniu ilościowym oraz analizie procesowe pozwalają na usprawnienia i wdrażanie zmian w łańcuchu dostaw.

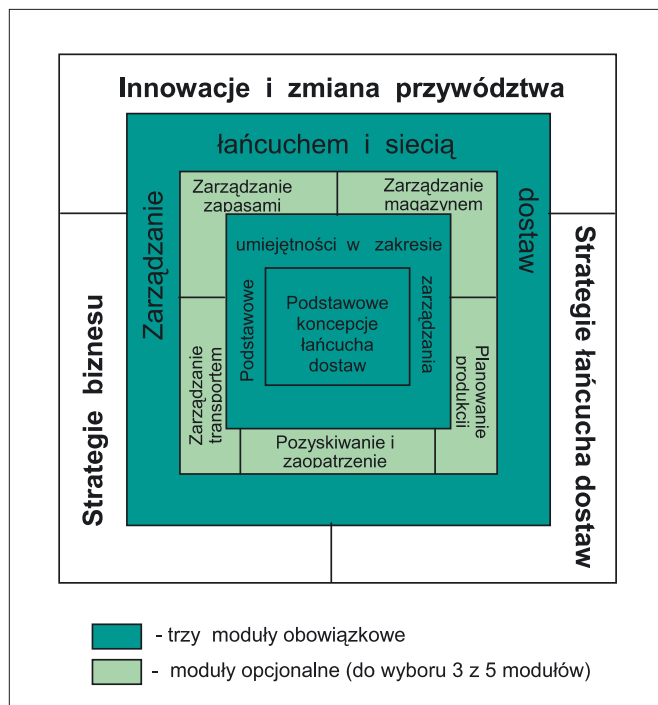
Umiejętności specjalistycznego zarządzania operacyjnego poszczególnymi funkcjami logistyki w łańcuchu dostaw, wymagane standardami kompetencyjnymi ELA na poziomie Operational, scharakteryzowano na rys. 2.

Ze wzrostem poziomu weryfikowanych kompetencji zawodowych w logistyce przesuwana się punkt ciężkości w modelu standardów ELA – w stronę

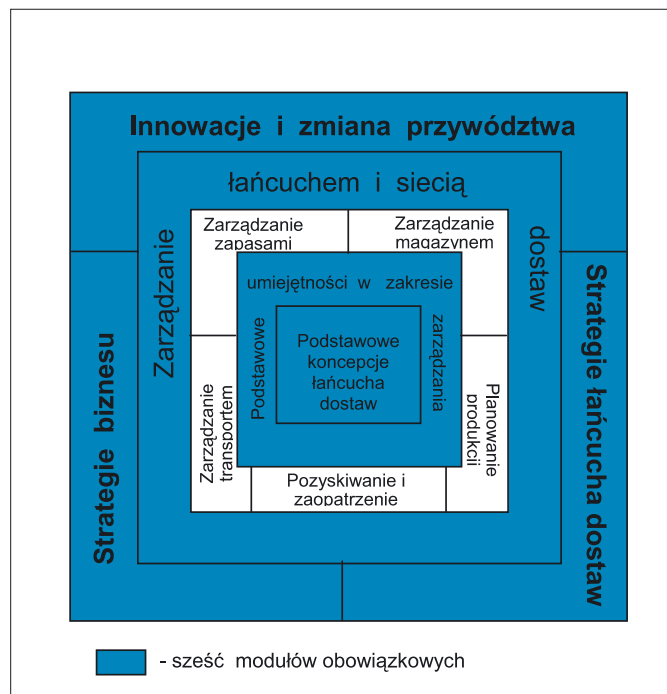
integracji poszczególnych funkcji zarządzania łańcuchem dostaw oraz zarządzania siecią dostaw. Model prezentujący obszary weryfikowanych kompetencji na poziomie Senior Level of Logistics jest przedstawiony na rys. 3.

Zarządzanie operacyjne logistyką (zaopatrzeniem, magazynem, zapasami itd.) wpływa na rachunek wyników przedsiębiorstwa poprzez dwa podstawowe obszary oddziaływania – przychód ze sprzedaży i koszty osiągnięcia przychodu. Powiązanie wymagań rynkowych z doбором optymalnych metod i technik operacyjnego zarządzania działaniami w łańcuchu dostaw (w celu podwyższenia sprawności działania i redukcji kosztów) stanowi jedno z głównych wyzwań doświadczonego logistyka. Logistyk na poziomie Senior analizuje wymagania biznesowe działalności gospodarczej i formułuje wariantowe plany działań logistycznych wraz z oceną różnych scenariuszy działań, a także opracowuje procedury bazujące na najlepszych praktykach operacyjnych. Zadania mu postawione obejmują zatem złożone problemy sterowania systemami logistycznymi, często z uwzględnieniem kształtowania taktyki wielu alternatywnych źródeł zaopatrzenia i wieloszczeblowej dystrybucji. Wprowadzony na tym poziomie kompetencji moduł, Zarządzanie łańcuchem i siecią dostaw stawia przed logistykami kolejne wyzwania, obejmujące wdrażanie nowych technologii teleinformatycznych oraz rozwiązań technicznych i organizacyjnych w celu usprawniania łańcucha dostaw. Chcąc skutecznie wdrożyć łańcuch lub sieć dostaw, logistyk powinien wykazać się umiejętnością modelowania systemu łańcucha zorientowanego na przepływy, opracowania planów taktycznych zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, itd., tworzenia mapy procesów biznesowych i operacyjnych oraz zarządzania projektami reinyżynierii procesów biznesowych z uwzględnieniem organizacji systemów informacyjnych.

Na najwyższym poziomie kompetencji zawodowych w lo-



Rys. 3. Model standardów ELA z zaznaczonym obszarem wymagań na poziomie Senior



Rys. 4. Model standardów ELA z zaznaczonym obszarem wymagań na poziomie Strategic

gistyce przewidzianych w standardzie ELA – Startegic Level of Logistics – punkt ciężkości przesunięto w stronę budowania strategii biznesowych i wynikających z nich strategii łańcuchów dostaw. Na tym poziomie systemu certyfikacji wymagane jest zdanie 6 egzaminów, przy czym wszystkie egzaminowane moduły są obowiązkowe. Model prezentujący obszary weryfikowanych kompetencji na poziomie Strategic Level of Logistics jest przedstawiony na rysunku 4.

Logistyk zarządzający łańcuchami i sieciami dostaw na poziomie strategicznym uczestniczy w opracowaniu strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Potrafi zatem analizować i ocenić pozycję strategiczną firmy oraz identyfikować potrzeby organizacyjne łańcucha dostaw w celu wsparcia strategii biznesowej. Prawidłowa weryfikacja i ocena środowiska konkurencyjnego oraz dobór metod i narzędzi strategicznego oddziaływania na kształtowanie łańcucha dostaw jest często wspierana decyzjami inwestycyjnymi rozwoju infrastruktury logistycznej. Nowoczesne metody szczupłego zarządzania (*Lean Management*) łańcuchem dostaw wymagają także umiejętności tworzenia systemów zarządzania wiedzą, projektowania struktur kontroli organizacji, formułowania systemów raportowania oraz opracowywania długofalowych planów rozwoju wydajności i zarządzania zmianami struktur łańcucha lub sieci dostaw.

Konkludując, nowe standardy kompetencyjne Europejskiego Systemu Certyfikacji Logistyków w Polsce, bazujące na nowych standardy ELA, są odzwierciedleniem wymagań dynamicznie zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw. Efekt wspólnego wdrażania zmian z dostawcą i odbiorcą w łańcuchu dostaw i integracja funkcji zarządzania logistyką ponad strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstw jest uważany przez liderów zarządzania strategicznego za jedną z najsukcesywniejszych strategii konkurencyjnych.