

INTRO.....	3
Rozdział 1 – Wszystko musi dojechać.....	7
Rozdział 2 – System tak pokazuje.....	13
Rozdział 3 – KPI ważniejsze niż ludzie	20
Rozdział 4 – Spedytor na linii ognia	27
Rozdział 5 – Magazyn nie śpi.....	33
Rozdział 6 – Planista kontra rzeczywistość	40
Rozdział 7 – Klient ma zawsze rację (nawet kiedy nie ma)..	46
Rozdział 8 – Kryzys jest tylko kwestią czasu.....	53
Rozdział 9 – Koszt, który zawsze jest za wysoki.....	59
Rozdział 10 – Nadgodziny są niewidzialne.....	66
Rozdział 11 – Łańcuch dostaw jest tak silny jak jego najsłabsze ogniwo	72
Rozdział 12 – Audyt przyjeżdża zawsze w najgorszym momencie	78
Rozdział 13 – Excel rządzi światem.....	84
Rozdział 14 – Spotkanie, które mogło być mailem	90
Rozdział 15 – Prognoza to elegancka forma zgadywania	96
Rozdział 16 – Just in time, czyli na krawędzi	102
Rozdział 17 – Kiedy wszystko jest „pilne”	107
Rozdział 18 – Odpowiedzialność bez sprawczości.....	112
Rozdział 19 – Delegowanie winy	117
Rozdział 20 – Wdrożenie, które „miało być proste”	123
Rozdział 21 – Multitasking to mit	128
Rozdział 22 – Telefon, którego nie chcesz odebrać.....	133

Rozdział 23 – Sezon, który miał być „pod kontrolą”	138
Rozdział 24 – Dostawca, który „zawsze dawał radę”	143
Rozdział 25 – Raport wszystko przyjmie	148
Rozdział 26 – „To tylko chwilowe”	153
Rozdział 27 – Reorganizacja, czyli nowy chaos w eleganckim opakowaniu.....	158
Rozdział 28 – Automatyzacja rozwiąże wszystko (oprócz ludzi)	163
Rozdział 29 – Wypalenie nie ma kodu w systemie	169
Rozdział 30 – Kiedy przestajesz wierzyć w „usprawnienia”	174
Rozdział 31 – Kiedy przestajesz się bać czerwonego.....	179
Rozdział 32 – Kiedy sukces jest ciszą	184
Rozdział 33 – Awans, który nie daje ulgi.....	189
Rozdział 34 – Kiedy przestajesz mówić „ogarniemy”	194
Rozdział 35 – Brutalna prawda: logistyka to lustro świata ..	199

INTRO

Logistyka nie istnieje.

Istnieje dopiero wtedy, kiedy zawodzi.

Kiedy paczka nie przyjechała.

Kiedy tir stoi na granicy.

Kiedy magazyn „nie zeskanował systemowo”.

Kiedy klient pyta: „Gdzie jest mój towar?”, a ty wiesz tylko, że „jest w drodze”.

W drodze.

Najpiękniejsze słowo współczesnego kapitalizmu.

Neutralne.

Bez winnych.

Bez twarzy.

Logistyka to krwiobieg świata, który udaje, że nie ma ciała.

Nie widzisz jej.

Nie chcesz jej widzieć.

Chcesz kliknąć „zamów teraz” i obudzić się jutro z kartonem pod drzwiami.

- Myślisz, że kupujesz produkt.
- Kupujesz obietnicę, że ktoś inny ogarnie chaos.
- Płacisz za iluzję, że świat jest zsynchronizowany.

Nie jest.

Magazyny pracują jak kasyna.

Kierowcy żyją na kawie i deadline'ach.

Spedytorzy mówią „spokojnie”, kiedy właśnie płonie im Excel.

Logistyka to religia terminów.

ETA.

Cut-off.

Slot.

Okno dostawy.

Każde z nich brzmi jak coś technicznego.

W rzeczywistości oznacza: „oby się udało”.

W tej branży wszyscy mówią, że „system tak pokazuje”.

System to współczesny Bóg.

Nieomylny.

Dopóki nie padnie.

A pada zawsze w piątek o 16:47.

Logistyka to teatr kontroli.

Masz dashboard.

Masz tracking.

Masz status: „w realizacji”.

- „W realizacji” oznacza, że nikt nie wie dokładnie, co się dzieje.
- „W drodze” oznacza, że coś jedzie, ale nie wiadomo, czy do ciebie.
- „Opóźnienie operacyjne” oznacza, że ktoś właśnie krzyczy przez telefon.

To książka o ludziach, którzy codziennie próbują zszyć świat taśmą pakową.

O tych, którzy udają, że wiedzą.

O tych, którzy wiedzą za dużo.

O tych, którzy wiedzą, że i tak nic nie kontrolują.

Logistyka to współczesna wersja gry w Tetrisa.
Tylko że klocki mają 24 tony.
I kosztują miliony.

Wszyscy mówią: „To tylko proces”.
Nie.

To jest presja ubrana w procedury.
To jest strach przykryty KPI.
To jest odpowiedzialność bez sprawczości.

- Klient chce szybciej.
- Zarząd chce taniej.
- Kierowca chce spać.
- A ty chcesz, żeby system się nie zawiesił.

Logistyka to branża, w której najczęściej używanym zdaniem jest: „To nie od nas zależy”.

A jednak zawsze zależy.

Od pogody.
Od granicy.
Od korka.
Od awarii.
Od człowieka, który źle wprowadził jedną cyfrę.

Jedną.

I cały łańcuch dostaw zaczyna się dławić.

Logistyka nie jest sexy.
Nie jest inspirująca.
Nie ma konferencji motywacyjnych pod hasłem „Znajdź siebie w palecie EURO”.

Ma za to 3:12 w nocy i telefon z numeru, którego nie chcesz odbierać.

To książka o świecie, który ma działać 24/7.

I o ludziach, którzy udają, że też mogą.

Jeśli pracujesz w logistyce - poczujesz się zdemaskowany.
Jeśli nie pracujesz - zrozumiesz, dlaczego twoja paczka czasem nie przyjeżdża.

A potem i tak klikniesz „zamów ponownie”.

Bo system może się sypać.

Ale my już nie umiemy żyć bez tej iluzji.

Rozdział 1 – Wszystko musi dojechać

W logistyce nie ma romantyzmu.

Jest deadline.

Towar nie może się „nie wyrobić”.
On ma dojechać.

Zawsze.

Nieważne, że pada śnieg.
Nieważne, że tir stoi 14 godzin na granicy.
Nieważne, że kierowca ma 3 godziny snu.

- Towar nie ma uczuć.
- Towar nie ma rodziny.
- Towar nie bierze urlopu.

Ma tylko termin.

„Musi dojechać” to zdanie, które w tej branży zastępuje wszystko.
Rozsądek.
Logikę.
Człowieczeństwo.

Klient nie pyta, czy się da.
Klient pyta, o której będzie.

I najlepiej, żeby było wczoraj.

Logistyka nauczyła świat, że natychmiastowość to standard.
Nie luksus.
Standard.

Jeszcze 20 lat temu czekałeś tydzień i mówiłeś: „ok”.
Dzisiaj 48 godzin to dramat.

- Jeśli dostawa trwa trzy dni, to znaczy, że firma ma problem.
- Jeśli status nie zmienia się przez 12 godzin, zaczyna się panika.
- Jeśli paczka zniknie z trackingu, zaczyna się polowanie na winnych.

Logistyka stworzyła pokolenie ludzi, którzy nie potrafią czekać.

A potem sama zaczęła nie nadążać za własnym tempem.

„Wszystko musi dojechać” to nie jest hasło motywacyjne.

To groźba.

Każdy w łańcuchu dostaw wie, że jeśli coś nie dojedzie, ktoś zapłaci.

Czasem finansowo.
Czasem reputacyjnie.
Czasem psychicznie.

Najbardziej ironiczne jest to, że nikt nie ma pełnej kontroli.

Spedytor kontroluje trasę - dopóki nie ma wypadku.
Magazyn kontroluje załadunek - dopóki system nie zgubi palety.
Planista kontroluje grafik - dopóki klient nie zmieni zdania.

- Kontrola w logistyce jest tymczasowa.
- Spokój jest chwilowy.
- Kryzys jest kwestią czasu.

Największym kłamstwem tej branży jest słowo „optymalizacja”.

Optymalizacja oznacza:

„Zrób to szybciej, taniej i bez błędów”.

W świecie, który jest zbudowany z błędów.

Każdy, kto pracował w logistyce dłużej niż rok, wie jedno:
Chaos jest normą.

Tylko że nie wolno tego mówić głośno.

Mówimy: „sytuacja dynamiczna”.

Mówimy: „wyzwanie operacyjne”.

Mówimy: „nieprzewidziane okoliczności”.

Nie mówimy: „Nie ogarniamy”.

Bo wszystko musi dojechać.

W magazynie czas płynie inaczej.

Godzina to 60 minut stresu.

Jedna źle zeskanowana paleta potrafi zatrzymać pół zmiany.

Jedna pomyłka adresowa potrafi wygenerować lawinę maili.

- Jeden błąd to 12 telefonów.
- 12 telefonów to 3 eskalacje.
- 3 eskalacje to jedno spotkanie „wyjaśniające”.

Na którym wszyscy wiedzą, że system jest dziurawy.
Ale udają, że wystarczy „lepsza komunikacja”.

Logistyka kocha komunikację.

Maile.

Teamsy.

Telekonferencje.

Alerty.

Im więcej chaosu, tym więcej komunikacji.

Paradoks polega na tym, że im więcej mówimy, tym mniej wiemy.

Bo prawda jest prosta:

Nie da się przewidzieć wszystkiego.

A jednak próbujemy.

Tworzymy procedury na każdą ewentualność.

Checklisty.

Matryce ryzyka.

Plany awaryjne.

- Plan A zakłada, że nic się nie wydarzy.
- Plan B zakłada, że wydarzy się coś małego.
- Plan C nigdy nie wystarcza.

A życie zawsze wybiera plan D.

Wszystko musi dojechać.