

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**PRIMERJAVA TUJIH ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV S PODROČJA  
LOGISTIKE IN MANAGEMENTA OSKRBNIH VERIG S  
PROGRAMOM POSLOVNA LOGISTIKA EF UL**

Ljubljana, november 2020

MATJAŽ PEKOLJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matjaž Pekolj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Primerjava tujih študijskih programov s področja logistike in managementa oskrbnih verig s programom Poslovna logistika EF UL, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Juretom Erjavcem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 KOMPETENCE ZA DELO V LOGISTIKI IN MANAGEMENTU OSKRBNIH VERIG .....	4
1.1 Potrebna znanja in lastnosti.....	5
1.2 Poklici v logistiki in oskrbnih verigah.....	9
1.3 Študijski programi logistike in managementa oskrbne verige .....	12
2 PREGLED IZBRANIH PROGRAMOV S PODROČJA LOGISTIKE IN MANAGEMENTA OSKRBNIH VERIG .....	18
2.1 Deset najboljših programov .....	19
2.2 Partnerske šole .....	26
2.3 Logistične fakultete.....	29
2.4 Pregled študijskih programov .....	31
3 PROGRAM POSLOVNA LOGISTIKA EF UL .....	32
4 PRIMERJAVA ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV ŠOL IN LITERATURE.....	34
4.1 Primerjava med literaturo in EF UL .....	35
4.2 Primerjava med najboljšimi programi in EF UL .....	38
4.3 Primerjava med partnerskimi in logističnimi šolami ter EF UL .....	41
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA IN OCENA RAZLIKE V NAČINU POUČEVANJA IN OCENJEVANJA MED EF UL IN NJENIMI PARTNERJI .....	43
5.1 Predstavitev izbrane metodologije raziskovanja .....	44
5.2 Predstavitev strukture vprašalnika.....	44
5.3 Vzorec .....	45
5.4 Rezultati: razlike v načinu poučevanja in ocenjevanja med EF UL in njenimi partnerji.....	45
6 DISKUSIJA .....	47
6.1 Ključne ugotovitve .....	47
6.2 Priporočila za izboljšanje programa.....	49
SKLEP .....	50
LITERATURA IN VIRI .....	52
PRILOGA .....	57

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Primerjava zaželjenih načinov poučevanja .....	9
Tabela 2: Seznam obravnavanih izobraževalnih ustanov .....	19
Tabela 3: Pregled študijskih programov.....	32

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Struktura Igre distribucije piva .....	12
Slika 2: Sistem poslovne logistike .....	34

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
----------------------------	---

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**EF UL** – Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

**ERP** – (angl. Enterprise Resource Planning); načrtovanje virov podjetja

**EU** – Evropska unija

**HR** – (angl. Human Resources); človeški viri

**IT** – informacijska tehnologija

**JIT** – (angl. Just in Time); ravno ob pravem času

**MBA** – (angl. Masters in Business Administration); magisterij poslovne administracije

**MIT** – (angl. Massachusetts Institute of Technology); Tehnološki inštitut Massachusetts

**MSc** – (angl. Master of Science); magisterij znanosti

**SCM** – (angl. Supply chain management); management oskrbne verige

**ZDA** – Združene države Amerike

## UVOD

Poslovna logistika kot del managementa oskrbne verige (angl. Supply chain management; v nadaljevanju SCM) je zelo široko področje, ki med drugim vključuje dejavnosti nabave, proizvodnje in distribucije (Murphy & Poist, 2007). SCM je management poslovnih dejavnosti od načrtovanja izdelkov do proizvodnje, skladiščenja, distribucije in logistike. Vse te dejavnosti se izvajajo že dolgo časa, vendar so bile šele v zadnjih letih pravilno uporabljene za razvoj konkurenčnosti podjetja. Oskrbna veriga vključuje dobavitelje, kupce, proizvodnjo, skladiščenje, transportni sistem, distribucijske centre, za uspeh pa je potrebna dobra koordinacija vseh teh. To pride še posebno do izraza ob upoštevanju globalizacije in konkurence, saj je v trenutnih okoliščinah optimizacija procesov zelo zapletena. Če pa k temu dodamo še dinamično okolje, negotovost povpraševanja ter vlaganja v inovacije izdelkov in procesov, lahko ugotovimo, da je celotna zgodba oskrbne verige velik izziv in dobra priložnost za trenutne študente in bodoče strokovnjake, ki jih zanima reševanje takih poslovnih težav (Zagreb School of Economics and Management, 2017).

To področje se nenehno in hitro razvija zaradi dejavnikov, kot so tehnologija, inovacije, globalizacija in trajnost. Ti dejavniki ustvarjajo izzive za vsa logistična podjetja (na primer ladjarska, letališka, špediterska), podjetja, kjer je logistika pomemben element poslovanja, podjetja, ki zaposlujejo nove kadre, tretje osebe, ki se ukvarjajo z logistiko, pa tudi za študente in visokošolske zavode, na zadnje pa se osredotočim v tem magistrskem delu (Sinha, Millhiser & He, 2016). Da lahko študentje postanejo strokovnjaki v oskrbni verigi, morajo imeti znanje o upravljanju funkcij oskrbne verige, kot so skladiščenje, upravljanje zalog, transport in načrtovanje proizvodnje. V preteklosti so se bolj poudarjale logistične spretnosti, kot je razumevanje stroškov goriva, poznavanje ladijskih poti ter določanje lokacij distribucijskih centrov in transportnih poti. Tako se je management oskrbnih verig razširil bolj na logistično podporo podjetjem in na globalni SCM (Dittmann, 2012).

Murphy in Poist (1991) menita, da mora imeti vodja logistike poslovne, logistične in vodstvene spretnosti, kar v sedanjem času na grobo opisuje managerja oskrbne verige. V zadnjem času se logistika in management oskrbne verige utrjujeta kot kritični poslovni disciplini, posledično pa se podjetja vedno bolj zavedajo, da je treba več vlagati v razvoj kompetenc in vodstvenih znanj za managerje (Mangan & Christopher, 2005). Druga študija trendov v oskrbni verigi in potrebnih kompetenc logističnih delavcev pokaže, da so za uspešno upravljanje teh trendov potrebna naslednja znanja in spretnosti: sposobnost strateškega načrtovanja in komunikacijske, finančne, tehnične ter pravne sposobnosti (Handfield, 2004). Po mnenju Dischingerja (2006) pa mora sodobni logistični strokovnjak poleg omenjenih funkcij imeti tudi vodstvene sposobnosti, izkušnje in verodostojnost.

Zaradi vse večje priljubljenosti študijskih programov poslovne logistike in managementa oskrbnih verig ter povpraševanja po logističnih strokovnjakih v gospodarstvu se vsako leto povečuje tudi povpraševanje po diplomantih logistike in SCM. Nekatere univerze in akademske ustanove študente usposabljaajo za te poklice in ponujajo dodiplomske in podiplomske programe. Ker pa SCM ni samostojna dejavnost, saj je sestavljena iz logistike in operacij, ki zahtevajo različne spretnosti, poskušajo šole programe dopolniti z omogočanjem izbirnih predmetov, da se lahko študentje osredotočijo na vsako izmed teh področij. Z osredotočenjem in uskladitvijo ciljev z drugimi oddelki lahko šole svojim študentom zagotovijo večšine, ki jim bodo olajšale vstop na položaje s posebnimi zahtevami (Rossetti & Dooley, 2010).

Tako v domačem okolju kot tujem je veliko institucij, ki ponujajo študij logistike in SCM. Večinoma so to fakultete in šole, ki ponujajo programe v tej stroki, obstajajo pa tudi institucije, ki so popolnoma logistične. Primer je Univerza za logistiko Kühne v Hamburgu (Nemčija), ki je nepridobitna in jo podpira Kühne-Foundation logističnega podjetnika Klaus Michaela Kühneja, večinskega lastnika mednarodnega logističnega podjetja Kuehne + Nagel (Kühne Logistics University, brez datuma a). Tudi v Sloveniji imamo takšen primer, in sicer Fakulteto za logistiko v Celju. Podiplomski program Poslovne logistike ponuja tudi Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju EF UL), ki je ena najboljših poslovnih šol v svetovnem merilu, saj ima trojno mednarodno akreditacijo AACSB, EQUIS in AMBA (Ekonomska fakulteta, brez datuma a).

V magistrskem delu analiziram študijske programe s področja logistike in SCM izbranih šol ter jih primerjam s programom Poslovna logistika EF UL. Dodatno primerjam program Poslovna logistika tudi z vidika znanj in veščin, ki jih program ponuja, s preteklimi raziskavami s področja potrebnih znanj in spretnosti, ki jih na splošno potrebujejo študentje programov logistike in SCM.

Namen magistrskega dela je analiza potencialnega razhajanja med vodilnimi študijskimi programi s področja logistike oziroma SCM in programom Poslovne logistike EF UL glede vsebine in načinov poučevanja in ocenjevanja, nato pa podati priporočila za izboljšanje programa Poslovna logistika EF UL. Cilj magistrskega dela je identificirati in analizirati najboljše fakultete, ki izvajajo programe logistike ter SCM in narediti primerjavo s programom Poslovne logistike EF UL ter predlagati morebitne izboljšave za program EF UL. Eden izmed ciljev je tudi ugotoviti oziroma najti razlike v načinu poučevanja in ocenjevanja med programi partnerskih institucij v primerjavi s programom EF UL. Pri tem si pomagam z glavnim raziskovalnim vprašanjem, ki ima tudi tri podvprašanja:

- Katere so razlike med programom Poslovne logistike EF UL in programi drugih šol?

Katera znanja in spretnosti program ponuja študentu v primerjavi z izhodišči, ki jih postavljajo predhodne raziskave?

Katere so razlike med programom Poslovna logistika in sorodnimi programi izbranih najboljših šol po svetu?

Katere so razlike med programom Poslovna logistika ter partnerskimi in logističnimi šolami, ki ponujajo sorodne programe?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, in sicer raziskovalnega in teoretičnega. V teoretičnem delu na podlagi že obstoječe tuje strokovne literature analiziram, katera znanja in veščine potrebujejo študentje programov logistike in SCM. V raziskovalnem delu na podlagi pregleda desetih najboljših študijskih programov na svetu, primerljivih programov naših partnerjev po svetu ter učnega načrta programa Poslovne logistike EF UL naredim primerjavo in poiščem razlike med njimi. Pri pregledu desetih najboljših programov si pomagam z lestvico Eduniversala (Top 2019 Eduniversal Best Masters Ranking – Supply Chain and Logistics). Nato s pomočjo empirične raziskave opravim intervjuje s študenti EF UL, ki so bili na študentski izmenjavi v tujini. Z intervjuji oziroma anketo dobim vpogled v način poučevanja in ocenjevanja v praksi. Vsi anketirani so študentje s smeri Poslovne logistike EF UL, ki so bili na izmenjavi na dodiplomskem ali podiplomskem študiju. Podam tudi svoje mnenje, saj sem bil na študentski izmenjavi tudi sam. Na koncu naredim primerjavo med vsemi viri in skušam ugotoviti, v čem se najboljše šole razlikujejo od EF UL in njenih partnerjev.

V nadaljevanju obravnavam kompetence študentov, ki so potrebne za delo v logistiki in SCM. Pomagam si predvsem s tujo literaturo ter raziščem mogoče poklice na tem področju. Sledi pregled izbranih programov s področja logistike in SCM. Opre delim deset najboljših programov logistike in SCM na svetu ter naredim pregled učnih načrtov programov. Enako naredim za partnerske šole EF UL, ki ponujajo programe na področju logistike in SCM. Na kratko predstavim tudi fakultete, ki ponujajo izključno logistične programe. Nato preučim učni načrt programa Poslovne logistike EF UL, katera znanja in spretnosti pridobijo študentje v obdobju študijskega programa ter zaposlitvene možnosti oziroma možne poklice. Naslednja je primerjava študijskih programov šol in literature, in sicer primerjava najboljših programov s programom EF UL, programov partnerskih šol s programom EF UL in literature s programom EF UL. Opravim tudi empirično raziskavo in oceno razlike v načinu poučevanja in ocenjevanja med EF UL in njenimi partnerji. Na podlagi primerjave in raziskave na koncu sledijo še ključne ugotovitve, priporočila za izboljšanje programa EF UL ter sklep.

# 1 KOMPETENCE ZA DELO V LOGISTIKI IN MANAGEMENTU OSKRBNIH VERIG

Študentje, ki hočejo postati bodoči managerji oskrbnih verig, potrebujejo določena znanja in veščine. Nekatera se ne pridobijo s študijem in so odvisna tudi od same osebe, na primer vodstvene sposobnosti. V študijskem času se lahko naučijo pomembnih strokovnih in teoretičnih znanj, praktična znanja pa se po navadi pridobijo s časom na delovnem mestu. To pa lahko predstavlja težavo pri iskanju zaposlitve, saj podjetja zahtevajo predhodne izkušnje.

Obseg področja logistike in SCM je zelo širok, kar pomeni da je na voljo tudi veliko zaposlitvenih možnosti. Področji logistike in SCM se med sabo velikokrat prepletata, zato je težko definirati točno karierno pot za posameznika (O'Byrne, 2019). Pristop podjetij do logistike in SCM je različen, toda vsa podjetja se morajo ukvarjati z upravljanjem informacij, operativnim svetovanjem ter oskrbo (Rossetti & Dooley, 2010). To spet zahteva različna znanja, še posebej pri upravljanju oskrbne verige. Dejanskih nalog je sicer še več, na primer logistika, skladiščenje, upravljanje zalog itd., vendar se te razlikujejo od položaja zaposlenega. Znotraj podjetja morajo delavci na teh področjih tesno sodelovati drug z drugim, da pridobijo vse, kar potrebujejo. Tako ni za vse odgovorna ena oseba, marveč je določena oseba osredotočena na eno ali nekaj od teh komponent. To je odvisno od obsega dela oziroma velikosti podjetja. Priporočljivo je sicer, da za lažje opravljanje dela vsak temeljito razume celoten sistem (Malvik, 2018).

Učinkovito upravljanje oskrbnih verig ni enostavna naloga, saj vključuje kratke življenjske dobe produktov, globalizacijo poslovanja, več zunanjih izvajalcev ter tudi nenehne izboljšave na področju informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) (Lee, 2002). V današnjem okolju managerji oskrbnih verig igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju uspeha in konkurenčnosti podjetja. Čeprav se pojma logistika in SCM dostikrat uporabljata v enakem oziroma podobnem pomenu, sta si različna (Cooper, Lambert & Pagh, 1997). Logistika je definirana kot planiranje in upravljanje fizičnih ter informacijskih tokov prek podjetja, medtem ko SCM ta koncept razširi na širšo mrežo strank in dobaviteljev. Poudaril bi predvsem, da morajo managerji oskrbnih verig biti odgovorni tudi za odnose med zaposlenimi, dobavitelji, pravzaprav med vsemi vpletenimi znotraj oskrbne verige, obenem pa morajo imeti znanja in veščine logistike. Glavna ideja poslovne strani logistike in SCM je, da med seboj tekmujejo oskrbne verige in ne podjetja. Kljub razlikam se logistika in SCM upravljata skupaj in zato se kot univerzalen opis delovnega mesta uporablja izraz manager oskrbne verige. V tem tisočletju se je spremenil pogled na managerje oskrbnih verig, saj je logistika postala bolj del SCM kot pa samostojna disciplina. Posledica je sprememba obsega in vsebine nalog logistov ter razlika v potrebnemu znanju za uspeh managerjev glede na začetek tisočletja (Mangan & Christopher, 2005). Še vedno pa morajo skrbeti za upravljanje osnovnih funkcij oskrbnih verig, kot so skladiščenje, prevoz, načrtovanje proizvodnje ter upravljanje zalog.



Podjetja se zavedajo, da je za funkcionalno delovanje in usklajevanje procesa od začetka do konca oskrbne verige potreben uspešen manager oziroma vodja, čeprav ta osebno ne nadzoruje vsakega dela procesa. Podjetja se posledično bojujejo za najbolj talentirane posameznike, ki jih ponujajo fakultete in šole s področja logistike in SCM. Boj pa naj bi bil osredotočen na pridobivanje ljudi s strokovnim znanjem in ne zgolj delovno usposobljenostjo (Dittmann, 2012).

Trenutno globalno in konkurenčno gospodarsko okolje zahteva, da so podjetja učinkovitejša, hitrejša in produktivnejša oziroma na kratko boljša. Pri tem logistika in oskrbne verige igrajo ključno vlogo, saj so odgovorne za pretok blaga in informacij od dobaviteljev do končnih potrošnikov. Podjetja tako v svojih panogah potrebujejo in iščejo potencialen kader, ki je managersko usposobljen, zna nadzorovati sisteme IT ter zaznati nove poslovne niše in po potrebi odpreti nove trge. Tukaj pride na vrsto magistrski študij logistike in managementa oskrbne verige, ki ponuja študentom in bodočim managerjem teoretično in praktično znanje ter njegovo uporabo na bodočem delovnem mestu. S tem študijem pridobijo spretnosti za izboljšanje dodane vrednosti in zmanjšanje kritičnih procesov, tako da lahko oblikujejo, izvajajo in vzdržujejo strateško vizijo mednarodnih oskrbnih verig podjetij. Ti magisteriji študente med drugim usposablja za vodenje preoblikovanja tradicionalnih poslovnih modelov in ustvarjanje novih trgov ter razumevanje njihovih zahtev. Nekatera delovna mesta, za katera se študentje med študijem učijo in po zaključni nalogi trudijo doseči, so direktor operacij, logistike, distribucije, uvoza ali izvoza, vodja nabave ter svetovalec za logistiko. Oskrbne verige podjetij se spoprijemajo s stalnimi izzivi, tako znotraj kot zunaj nje, kot so globalizacija, stalne tehnološke inovacije, spremembe povpraševanja ter vse večja konkurenca. Zato mora vsaka korporacija vlagati v svojo logistično ekipo, saj je postala ključni del poslovne dejavnosti. V zadnjih letih se je ponudba delovnih mest v logističnem sektorju tako povečala, da več kot polovica podjetij v tem sektorju pričakuje povečanje delovne sile (Eduniversal, 2020).

## **1.1 Potrebna znanja in lastnosti**

Najprimernejšega kandidata za delo v logistiki oziroma SCM je mogoče pridobiti šele, ko vemo, kakšne lastnosti pri njem iščemo. Za to morajo podjetja poznati osnovne naloge managerja oskrbne verige in njegove ključne značilnosti. Ti morajo imeti sicer enaka znanja, vendar pa obstajajo določene zahteve, ki so večjega pomena za uspešno delovanje v logistiki in SCM. Ker oskrbne verige postajajo čedalje bolj mednarodne, morajo biti vodje sposobni za upravljanje poslovnih odnosov s kupci in dobavitelji po vsem svetu. To velikokrat pomeni, da morajo znati govoriti tuje jezike, v večini primerov angleščino, ter da poznajo navade poslovanja svojih partnerjev, odvisno od države, iz katere ti prihajajo. Na primer pogajanja z japonskim partnerjem bodo zagotovo potekala drugače kot s partnerjem iz Mehike zaradi njihove kulture, navad itd. Tega se morajo vodje naučiti in se za uspešno poslovanje temu tudi prilagoditi (Dittmann, 2012).

Povpraševanje po najbolj nadarjenih študentih, delavcih in strokovnjakih ter potreba po usposabljanju v oskrbni verigi bosta še naprej naraščali. S tem bo tudi težko pridobiti ter še težje zadržati tak kader, podjetja bodo tako skušala potencialnim kandidatom ponuditi edinstveno priložnost za izpopolnitev njihovega znanja. V primerjavi s preteklostjo trenutno pridejo bolj do izraza managerske oziroma vodstvene sposobnosti kot pa poslovne. Iskanje pravega talenta sicer ni primarnega pomena za oskrbno verigo, vendar predstavlja izziv zaradi zahtevne funkcionalnosti med vsemi nalogami, ki jih mora opravljati manager oskrbne verige. Kompleksnost teh nalog povzroči, da v tem poslu uspejo le najboljši (Dittmann, 2012).

Za doseganje uspeha morajo biti tudi uravnovešeni trije kritični elementi: ljudje, tehnologija in procesi (Quinn, 2004). Quinn tudi dodaja, da ne moreš nič storiti brez pravih ljudi. Kar namiguje na že prej omenjeno pomembnost managementa, saj naj bi bili trije ključni členi oskrbne verige management, management in še enkrat management. Kritična vloga managerjev oskrbnih verig pride do izraza celo pri združevanju podjetij, saj naj bi obstajala korelacija med uspešno združitvijo podjetij in načinom, kako dobro so oskrbne verige integrirane (Langabeer & Seifert, 2003). Gammelgaard in Larson (2001) predstavita, katere spretnosti so potrebne za razvoj managerjev: kvantitativne in tehnološke, medosebne in vodstvene ter osnovna znanja SCM. Obenem tudi poudarita nujnost dobrih komunikacijskih sposobnosti za današnje managerje v vse smeri, s svojimi podrejenimi in nadrejenimi znotraj podjetja ter z drugimi oddelki in podjetji (dobavitelji in kupci).

Managerji oskrbnih verig imajo lahko različna predznanja in kompetence, saj so prišli iz drugih panog, kot so IT, finance, nabava itd. Ker pa so se programi logistike in SCM sčasoma izboljšali in razširili, prihaja delovna sila v to panogo neposredno z univerz, fakultet in šol. Čeprav to ne velja za vse managerje oskrbnih verig, je generalno gledano manj managerjev ženskega spola, delajo pa v panogi več let, toda pogosteje menjajo službe. Skozi študije primerov se vidi, da so managerji oskrbnih verig najprej managerji in šele nato logisti, saj so zahtevane in potrebne tako splošne vodstvene kompetence kot specifična znanja logistike in oskrbnih verig (Mangan, Gregory & Lalwani, 2001).

Za razliko od drugih morajo managerji oskrbnih verig gledati na oskrbno verigo kot na sistem povezav med prodajo, trženjem, logistiko, proizvodnjo in naročili, poleg tega pa še zajeti mnogokrat zapletene odnose s prej omenjenimi dobavitelji in kupci izven podjetja. Veliko managerjev oskrbnih verig je v središču dogajanja v podjetju. Sposobni morajo biti skrbeti za bližnje medosebne odnose znotraj podjetja, tako morajo sestaviti ekipo in upravljati odnose s podrejenimi oziroma nanje vplivati čim bolj pozitivno za njihovo boljšo verodostojnost in delovanje oskrbne verige. Ob tem morajo tudi uspešno navezovati stike z vsemi vodjami oddelkov znotraj podjetja, kot so vodja prodaje, oddelka IT, kadrovske službe ter financ, da lažje vidijo, kako poteka proces delovanja firme. Za managerja sicer ni ravno potrebno, da je seznanjen s sistemi IT, vendar mora vseeno tesno sodelovati z že prej omenjenim oddelkom IT oziroma s strokovnjaki na tem področju. Razlog je v tem, da se morajo managerji dandanes spoprijeti z izzivi, ki jih predstavlja sodobna tehnologija. Ker se

oskrbna veriga ves čas dopolnjuje, večinoma ravno zaradi boljše tehnologije in programskih rešitev, ki jih ta ponuja, morajo biti managerji zelo pozorni na tehnološka orodja prihodnosti za optimiziranje oskrbne verige. Na koncu dneva morajo tudi poročati svojim nadrejenim, kar zna biti problem, saj upravni odbor in direktor po navadi še najmanj razumeta težave v oskrbni verigi. Tako morajo biti sposobni komunicirati z njimi glede denarnega toka in dobička, kar je zanje najpomembnejše, na tako razumljiv način kot z dobavitelji glede dobavnih rokov in napovedovanja povpraševanja s kupci (Dittmann, 2012).

Trendi v logistiki in SCM povzročajo, da podjetja opravljajo preglede trenutnih potrebnih kompetenc za delo v stroki ter ponovno ocenjujejo potrebo za trening in razvoj delovne sile. Kajti dejstvo je, da sistemi, ki so trenutno vpeljani v podjetja, brez sprememb v prihodnosti ne bodo dolgo uspešni. Podjetja tako vlagajo v svoj kader in potem tudi skušajo ta kader zadržati, težava se pojavi, ko podjetja sama nimajo potrebnih znanj oziroma časa za same treninge, zato najemajo zunanje izvajalce, kar se izkaže za cenejšo opcijo in tudi učinkovitejšo. Razvoj zahteva, da vodstvo ovrednoti tekoče in prihodnje stanje oskrbne verige, s katero se bo moralo podjetje spopasti v bližnji prihodnosti, ter razmisli o potrebnih kompetencah za uspeh managerja v danih situacijah. Ko se določi kriterij, sledi načrt za razvoj teh kompetenc skozi trening in na koncu še pridobivanje novih talentov (Handfield, 2004).

Model Handfielda iz leta 2004, ki temelji na fokusnih skupinah in anketi ter kako naj bi bil videti trening in izobraževanje SCM, je sestavljen iz petih segmentov: ocena zahtev okolja, identificiranje potrebnih kompetenc, zaznava tekočih ciljev in vrzeli kompetenc, ocena načina treninga in navezava na potrebne kompetence, ovrednotenje zunanjih izvajalcev ter nato še izvedba testnega poskusa. Vseskozi je treba situacijo spremljati in na koncu oceniti izvedbo. Ob tem so vzpostavljeni tudi ključni trendi, med katerimi so globalizacija, celotni stroški, oskrbna veriga. Ključne kompetence so komunikacija, finančne ter tehnične sposobnosti, strateško planiranje itd. Nekateri najboljših načinov treninga za uspešnost tega so študija primera, simulacija in izobraževanje na daljavo. Vpliv spreminjajočega se okolja oskrbne verige se kaže v identifikaciji trendov, za katere managerji menijo, da so pomembni v več panogah: večje osredotočanje na celotne stroške pri izbiri dobaviteljev, večja uporaba alternativnih načinov treninga (primer izobraževanje na daljavo), potreba po boljšem odnosu z notranjimi in končnimi zunanjimi strankami, management strateškega odnosa z dobavitelji in večji poudarek na strateškem upravljanju stroškov v oskrbni verigi. To pa je le peščica trendov, ki jih ta študija identificira.

Murphy in Poist sta v letih 1991 in 2007 delala študije glede potrebnih kompetenc za delovno mesto managerja oskrbne verige. Med drugim sta primerjala tudi najpomembnejše poslovne, managerske in osebne ter logistične spretnosti. Leta 1991 je bila med poslovnimi spretnostmi na prvem mestu logistika in transport, leta 2007 SCM, logistika in transport pa na drugem mestu. Zanimiv je podatek, da pri več kot tridesetih veččinah SCM leta 1991 ni prišel na ta seznam, tako kot elektronsko poslovanje (logično glede takratne uporabe interneta) in podjetništvo. Slednje je bilo leta 2007 na 22. mestu, elektronsko poslovanje pa na visokem

šestem mestu. V obeh letih študije je bila na tretjem mestu poslovna etika. Največji spremembi pri sposobnostih, ki so bile vključene v obeh študijah, sta govorno sporazumevanje v pozitivnem smislu, z 31. mesta leta 1991 na 13. mesto leta 2007, in mikroekonomija v negativnem smislu, saj je nazadovala z 11. na 25. mesto.

Najbolj izpostavljeni managerski oziroma osebni sposobnosti sta bili leta 1991 in tudi leta 2007 osebna integriteta in motivacija drugih. Med preostalimi so bile še samo motivacija, ki je tudi izgubila največ mest, s 7. mesta leta 1991 na 21. mesto leta 2007, oralna komunikacija ter spretnost pogajanja in sprejemanja odločitev. Pri logističnih spretnostih so bili v letih 1991 in 2007 najvišje uvrščeni management transporta in prometa (na prvem mestu leta 1991), podpora strankam (na prvem mestu leta 2007), upravljanje zalog ter management skladišča. Največjo in to pozitivno spremembo med letoma je doživela mednarodna logistika, s 16. na deveto mesto. Čeprav je razlika v letih in tehnologiji ogromna, pri potrebnih kompetencah za opravljanje dela managerja oskrbne verige med letoma ni veliko razlik, še posebej pri logističnih (Murphy & Poist, 2007).

Mangan in Christopher sta za študijo leta 2005 intervjuvala akademike, študente, korporacije oziroma vse, ki so vpleteni v razvoj bodočih managerjev oskrbnih verig. Izobraževalne ustanove, ki ponujajo možnost razvoja s svojimi programi, so za več tematik in lastnih izzivov podale svoje mnenje in predloge. Za rastoče trge, kot je recimo Indija, so potrebne specifične logistične kompetence, zaradi velikosti države morajo managerji posvečati drugim področjem več časa kot tisti iz razvitih držav. Kot omenjeno, predmeti morajo biti bolj praktični, saj je prevečkrat poudarek samo na teoriji. Več časa bi se lahko posvetilo tudi poučevanju vodstvenih sposobnosti. Zaradi rasti mednarodne trgovine in okoljevarstvenih zahtev je treba izpostaviti multimodalni transport, logistiko in SCM. Potrebno bi bilo izvajanje vaj oziroma nalog znotraj predavanj, ki so lahko zelo uporabne, če so pravilno zastavljene in navezane na program. Še vedno pa so najboljše prakse znotraj podjetij, kajti s tem načinom dobimo najboljši vpogled v dejansko delovanje logistike in SCM. Avtorja sta ob tem anketirane tudi spraševala po potrebnih področjih znanj in kompetenc za managerje oskrbne verige. Imeli naj bi splošno znanje financ, IT in managementa. Tipična znanja logistike in SCM so sicer SCM, multimodalna logistika ter mednarodno trgovanje. Potrebne pa so analitične, medosebne in vodstvene sposobnosti.

Čeprav je čedalje večje število univerz in poslovnih šol, ki ponujajo izobraževanje poslovne logistike in SCM na dodiplomskem in podiplomskem študiju, je v primerjavi s potrebami panoge malo sprejemnih mest za te programe. Določena velika in mednarodna podjetja so to potrebo prepoznala in tako ponujajo bolj proaktivno učenje znotraj podjetja. Lahko pa je to tudi priložnost za sodelovanje med izobraževalnimi ustanovami in podjetji pri razvoju in ponujanju znanja na tem področju. Ni pa dvoma, da so uspehi oskrbnih verig zgrajeni na odličnih kompetencah ljudi (managerjev), ki so zanje odgovorni (Mangan & Christopher, 2005).

Spodnja tabela prikazuje, katere načine poučevanja imajo rajši študentje in katere izobraževalne ustanove.

*Tabela 1: Primerjava zaželenih načinov poučevanja*

	<b>Izobraževalne ustanove</b>	<b>Študentje</b>
1.	simulacije	študije primerov
2.	študije primerov	predavanja
3.	skupinski projekti	simulacije
4.	predavanja	ogledi podjetij

*Vir: Mangan & Christopher (2005).*

Myers, Griffith, Daugherty in Lusch (2004) so nakažejo, da ne delovne izkušnje in ne stopnja izobrazbe niso neposredno povezane z uspešnostjo zaposlenega, ampak bolj sposobnosti, kot so sprejemanje odločitev in reševanja problemov. Seveda pa ne zanemarjajo podatka, da so izkušnje in izobrazba osnova za opravljanje dela, kot je manager oskrbne verige. V preteklosti se je poudarjala zgolj teorija, kar pa v današnjih časih ni dovolj in je potrebno tudi praktično učenje ter najti primerno razmerje med njima.

Iz raziskav je mogoče ugotoviti, da je za uspešno delo v logistiki in SCM potrebnih veliko različnih spretnosti in znanj. Skupno imajo to, da izpostavijo pomembnost vodstvenih, komunikacijskih in na splošno medosebnih sposobnosti. To daje še posebno težo sposobnostim, ki so v zvezi s človeškimi odnosi, med sodelavci, z nadrejenimi, podrejenimi, dobavitelji in kupci. Na kratko, vse to spada pod management, brez tega pa manager oskrbne verige ne more biti uspešen. Časovno gledano morajo biti bodoči managerji spretni tudi na drugih področjih, kot so računalniške, finančne in tehnične sposobnosti, in tako samo znanje o logistiki in SCM ni dovolj. Za to so potrebni tudi treningi, za katere je priporočljivo, da se izvajajo znotraj podjetja, vendar s pomočjo zunanjih izvajalcev, saj je ceneje in bolj kakovostno. Poleg tega je pomembno sprejemanje odločitev oziroma instinkt za sprejemanje pravih, saj bo le uspešen manager sprejel prave odločitve ob pravem času.

## **1.2 Poklici v logistiki in oskrbnih verigah**

Poklici v logistiki in SCM naj bi se po mnenju Rossettija in Dooleya (2010) delili na štiri večje tipe. Prvi je sam SCM, pri katerem je odgovornost reševanje problemov, kot so pravočasna in dosledna dobava, zmanjšanje obsega vrnjenega blaga ter kritičnih artiklov in njihovih naročil. Delo v SCM pomeni tudi sodelovanje v mednarodnem okolju. Sledi management dobave in nabave. Analizira se nabavne trge in stopnje nabavnega procesa, odločitev med decentralizirano in centralizirano nabavo, izbiro dobaviteljev itd. Tretji je manager operative, ki je odgovoren na primer za strateško usmeritev divizije podjetja, razvojne projekte in marketinške izdelke skozi njihov celoten življenjski cikel. Še zadnja, mogoče najpomembnejša, je logistika. V njej vodja vodi ekipo in z njo na dnevni ravni

spremlja skladiščenje, dostavo in izdajo pošilk za potrebe končnih potrošnikov. Za uspešno vodenje je potrebno učinkovito istočasno upravljanje večjih projektov, delegiranje nalog in spreminjanje prioritete glede na situacijo (Rossetti & Dooley, 2010).

Primer splošnega poklica je lahko manager oskrbne verige. Ta je odgovoren za celotno poslovanje javnega oziroma zasebnega podjetja, določa in koordinira dejavnosti, ki imajo opravka s proizvodnjo, prodajo, postavljanjem cen ter distribucijo izdelkov, pregleduje podatke o uspešnosti za lažje merjenje produktivnosti in nato določa zmanjšanje stroškov ali izboljšanje procesov za potrebna področja. Primer bolj specializiranega delovnega mesta pa je analitik logistike, ki je zadolžen za analiziranje procesov oskrbne verige, da ugotovi in priporoči potencialne izboljšave in optimizacije procesov. Odgovoren je tudi za tekoče analize na področjih, kot so postopki dostave, prevozni stroški ter nabava delov. Delovnih mest v logistiki in SCM je ogromno, nekatera najpogostejša so vodja nabave, logist, vodja skladiščenja in distribucije, manager logistike ter že omenjena manager oskrbne verige in analitik logistike (Malvik, 2018).

O'Byrne (2019) razdeli logistiko in SCM na štiri podsisteme, kjer so ključna delovna mesta, in sicer načrtovanje oskrbne verige, nabava, logistika in transport ter proizvodnja. Načrtovanje je nuja na vseh korakih oskrbne verige, zato je veliko opcij za delovna mesta: planer povpraševanja, planer proizvodnje, planer zmogljivosti itd. Vsa ta delovna mesta imajo linearno karierno pot, saj lahko potem posameznik napreduje do managerja oziroma celo do direktorja načrtovanja. Nabava je del vhodne oskrbne verige, kjer se da ogromno naučiti, kako delujejo skupaj prodaja, storitev, management zaloga ter logistika med uravnoteženjem ponudbe in povpraševanja. Vstopna dela v tej stroki so v večini vodstvena, kar je odlična začetna točka za diplomirane študente, ki dajo veliko na karierni razvoj in lahko posameznik pride vse do položaja direktorja nabave.

Dogaja pa se tudi, da ljudje odhajajo iz te stroke, vendar vseeno ostanejo na področju oskrbne verige in gredo bolj v logistične vode. Logistika je glavni podsistem managementa oskrbne verige, saj je odgovorna za material, produkte in kdaj tudi informacije. Poklici v logistiki variirajo od bolj fizičnih, kot je na primer vodja skladišča, do bolj administrativnih in višjevodstvenih položajev (O'Byrne, 2019). Po navadi diplomirani študentje oziroma posamezniki, ki hočejo spremembo poklica, nočejo ravno začeti svoje logistične kariere v skladišču oziroma nekje na nižji stopnički karierni poti. Toda logistika je kariera, kjer se lahko zgodi ravno to in potem posameznik lahko napreduje do samega vrha, ker ima izkušnje in ve, kako poteka celotna veriga logistike. Tipična karierna pot v logistiki bi se začela kot vodja skladišča, potem napredovanje na regionalno raven itd. Še višje pozicije so v managementu oskrbne verige, najuspešnejši pa pridejo celo do direktorskih položajev, kjer jim pomaga njihovo znanje managementa tako ljudi kot dela. Ne smemo pa pozabiti na proizvodnjo, ki je pomemben del oskrbne verige tako kot logistika. Delo v proizvodnji je dobra odskočna deska za kasnejšo službo v logistiki, saj poklic, kot je vodja obrata oziroma poslovodja, ne omejuje možnosti za uspeh v panogi oskrbne verige (Sinha, Millhiser & He, 2016).

Možnosti je več, lahko vstopiš v panogo na najnižji ravni in nato napreduješ potem do managerskih pozicij, lahko se preizkusiš v nabavi, nadzoru kakovosti itd. Možnost pa je tudi sprememba smeri in se posameznik odloči za delo recimo v logistiki. V tej industriji je to mogoče, saj se ta področja prepletajo in so delovna mesta, ki jih ne moremo pripisati točnemu področju, saj se navezujejo na več teh. Primer je analitik oskrbne verige, manager logistike ali direktor nabave. Obstajajo pa tudi delovna mesta, katerih namen je svetovanje in integracija procesa, kot so na primer podatkovni, sistemski in poslovni analitik, svetovalec ter vodja projekta. Za zunanje izvajanje logistike obstajajo še dispečer, upravljavec flote, disponent in prodajna oseba, ki je odgovorna za stranke – logistične partnerje (Sinha, Millhisser & He, 2016).

Kot je razvidno, sta panogi logistike in SCM zelo široki, posledično je na voljo veliko različnih delovnih mest na vseh ravneh in tako res ne bi smela biti težava za posameznika, da se zaposli v tej stroki. Tako lahko posameznik izbira med specializiranimi in bolj splošnimi poklici. Prav tako je koristno, da delavec celostno razume delovanje sistema, čeprav je posameznik po navadi osredotočen le na eno oziroma na nekaj komponent (O'Byrne, 2019).

Obstoječe definicije logistike in SCM služijo kopičenju znanja, ko pa se meje znanja skozi čas stabilizirajo, se znanje lahko nadgrajuje. Če bi se potrebna znanja vseskozi spreminjala, raziskovalci ne bi vedeli, kaj raziskovati, ter profesorji in izobraževalne ustanove, kaj učiti svoje študente. Zato je verjetnost, da bodo opisi služb v praksi bolj variirali kot tisti, ki jih ustvarjajo oziroma poimenujejo izobraževalne institucije. Težava je, ker podjetja niso tako organizirana, kakor je napisano v učbenikih. Za oblikovanje boljših programov bi se morali odgovorni organi bolj prilagoditi potrebam trga, kar pomeni, da bi morali več poučevanja in prostora v učbenikih nameniti snovi, kako so podjetja organizirana ter kako izvajajo panogo SCM in logistike (Rossetti & Dooley, 2010).

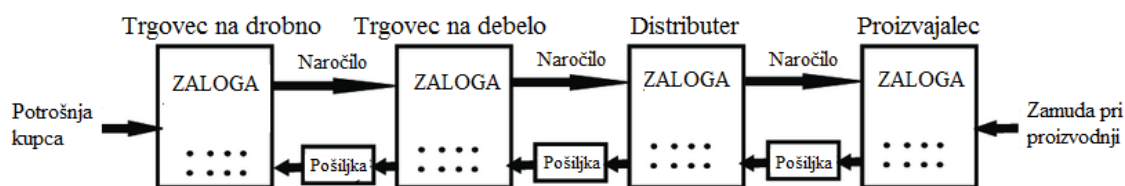
Tako so ključni tipi poklicev v logistiki in oskrbni verigi načrtovanje (povpraševanje in ponudba), nabava in dobava, proizvodnja ter logistika in transport. Skupno gledano pa so to vse naloge SCM. Poklici so si med sabo enakovredni, saj predstavljajo podobno končno vrednost za podjetja. Poklici so lahko bolj posplošeni, kot je manager oskrbne verige, ki pokriva operacije podjetja in skoraj vse njihove zaposlene, na drugi strani pa so lahko tudi bolj specifični, kot je analitik logistike, ki analizira določeno dejavnost in njeno stroškovno vrednost ter nato poda predloge za optimizacijo (Rossetti & Dooley, 2010). Sami poklici nimajo ravno velikega vpliva na študijske programe, saj ti največ, kar lahko naredijo, je to, da študente usmerijo v določeno smer, v kateri bi radi delali. Tudi potem ne delajo vsi oziroma ne začnejo svoje poklicne kariere na želeni poziciji, saj nimajo vsi te možnosti, bodisi nimajo poznanstev in izkušenj bodisi niso iznajdljivi itd. Pozitivno pa je, da je področje logistike in SCM obširno, primanjkuje kakovostnega in primerne kadrata ter se področja in posledično naloge poklicev prepletajo, kar omogoča lažjo zaposlitev.

### 1.3 Študijski programi logistike in managementa oskrbne verige

Poučevanje logistike in managementa oskrbne verige obsega več panog in se uporablja vse več metod zaradi kompleksnosti, povezane s tema hitro rastočima disciplinama (Johnson & Pyke, 2000). Veliko poslovnih šol ponuja programe s področja logistike in SCM. Vendar imajo te preveč teoretičen pristop pri praktičnih temah in so tako učni načrti preveč zasičeni s teorijo, tako pa študentom primanjkuje informacij in znanj iz prakse poslovnega okolja (Ankers & Brennan, 2002).

Obstaja več načinov poučevanja v izobraževanju logistike in SCM, pogosta praksa so gostje iz podjetij. Glede na vsebino programov so zelo priporočljivi in tudi pozitivno odobreni s strani študentov obiski tovarn oziroma njihovih skladišč ter proizvodne linije. Glede na razvoj tehnologije so se programi prilagodili in ponujajo tudi razvoj računalniških spretnosti, potem so tukaj še skupinske naloge ter simulacije, ena najbolj znanih je igra distribucije piva (angl. Beer Game) (Sparling, 2002). Ni presenečenje, da so razlike v pedagoškem smislu med univerzami in šolami glede na evolucijo logistike in geografsko lego posameznih fakultet. Na primer Tehnološki inštitut Massachusetts (angl. Massachusetts Institute of Technology; v nadaljevanju MIT), od koder tudi izhaja igra distribucije piva, univerza v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), daje velik poudarek znanosti, tehnologiji in inženirstvu ter se fokusira bolj na analitične in upravljalne spretnosti. Univerza Erasmus na Nizozemskem se nasprotno bolj osredotoča na poučevanje ekonomije in ekonometrije. Medtem ko so na Univerzi Cardiff razvili koncept vitke logistike (Mangan & Christopher, 2005). Slika 1 prikazuje strukturo igre distribucije piva, se pravi, kako poteka upravljanje oskrbne verige od potrošnika do proizvajalca.

Slika 1: Struktura igre distribucije piva



Prirejeno po Liu, Howley in Duggan (2009).

Kljub vsemu je programe mogoče oceniti v celoti le, če je v raziskavo vključen tudi vidik gospodarstva, da se raziskovalci zavedajo tudi pomembnosti znanj in spretnosti ter njihove uporabe na vsakodnevni ravni v managementu oskrbnih verig. Zatorej bi morali v prihodnjih raziskavah raziskati, katera izobraževalna področja zaostajajo za potrebami industrije, da bi lahko potem pomagali izobraževalnim ustanovam pri oblikovanju programov za izpolnitev teh potreb. Seveda bi prihajalo pri tem do razlik, saj bi se potrebe industrije diferencirale glede na panogo in geografsko lego, kar bi lahko srednjeročno privedlo do specifičnih programov za določeno regijo in do inovacij v industriji (Onar, Aktas, Topcu & Doran, 2013).



Tako so slednji avtorji leta 2013 raziskali, kaj univerze, fakultete in šole ponujajo glede izobraževanja logistike in SCM, ter izpostavili ključna področja znanj in spretnosti, ki jih zajemajo študijski predmeti. V raziskavo je bilo vključenih 19 programov s področja logistike in SCM iz 13 evropskih šol, fakultet in univerz. In sicer je narejena primerjava med letoma 2004 in 2011 glede strukture programov, njihovih področij ter potrebnih kompetenc. Glavno področje je bilo tako v letu 2004 kot 2011 SCM, ki je sestavljal leta 2004 40 % vseh znanj, leta 2011 pa skoraj 50 %. Glavna člena sta bila logistika ter osnove SCM, leta 2004 je bila najpomembnejša logistika za en sam odstotni delež, leta 2011 pa so že prednjačile osnove SCM. Omenjen je tudi »zeleni« SCM, ki ima okoljevarstveno naravo in je še posebej popularen v današnjih časih. Management je od področij v obeh letih predstavljal 11-odstotni delež, sestavljen pa je bil iz strateškega, splošnega, kadrovskega in projektnega managementa. Leta 2004 je prevladoval splošni management, leta 2011 pa projektni management. Pomemben delež predstavljajo tudi kvantitativne metode, leta 2004 19 % in 2011 17 %. Od teh je bil v obeh letih najbolj ključen operativni management z 42 % in 43 %. Druge manj reprezentativne kompetence, ki so bile vključene v obeh letih, so predstavljale okoli 25 % vseh potrebnih znanj, to so IT, marketing, finance (računovodstvo), pravo ter veščine, kot so vodstvene in komunikacijske sposobnosti. Od teh so najpomembnejše finance, v obeh letih 8-odstotni delež, najmanj pomembno pa je pravo z 1 % v letu 2004 in 2 % leta 2011.

Sinha, Millhiser in He (2016) obravnavajo programe na področju operativnega managementa in managementa oskrbne verige v ZDA. Malo več kot 98 % vseh učnih načrtov programov operativnega managementa pokriva znanje o upravljanju zalog, managementu kakovosti in analizi procesov. Na četrtem mestu je SCM, v treh četrтинah primerov so vključeni v učni načrt koncept JIT (angl. Just in Time), metodologija za zmanjšanje zaloge in povečanje učinkovitosti, v več kot polovici pa še projektni management in načrtovanje zmogljivosti. Enako kot pri operativnih učnih načrtih je na drugem mestu upravljanje zalog. V več kot polovici primerov so vključeni koncepti managementa oskrbne verige, management nabave in logistike ter napoved povpraševanja.

Nato podajo tudi predloge za podjetja, študente in izobraževalne institucije. Te bi morale po njihovem mnenju pregledati študijske programe in njihove učne načrte. Bolj bi morale tudi sodelovati s podjetji za boljše razumevanje potreb industrije in povratnih informacij o posodobljenih učnih načrtih. Profesorji bi morali uporabljati tak način ocenjevanja, da bi se preverilo celotno znanje in ne samo matematični oziroma teoretični problemi. Učni načrti bi morali vsebovati več vsebine projektnega managementa, saj kar polovica delovnih mest zahteva te spretnosti in znanja, toda malo programov to ponuja. Učni načrti bi morali biti posodobljeni glede na razvijanje logistike in oskrbne verige, teme pa predstavljene na bolj interdisciplinaren način. Primer je recimo delovno mesto planerja povpraševanja, za katerega je v generalnem opisu poklica potrebno znanje napovedovanja povpraševanja. V realnosti pa je potrebno še znanje načrtovanja življenjskega cikla produkta, odstopanja in načrtovanja sezonskih napovedi itd. (Sinha, Millhiser & He, 2016).

Podjetja vedno iščejo najbolj talentirane posameznike in tako tudi oni igrajo pomembno vlogo pri razreševanju pomanjkanja le-teh. Za to je potrebna pravočasna prepoznavna nadarjenosti v oskrbni verigi znotraj podjetja in njen razvoj, sodelovanje s partnerskimi ustanovami za izobraževanje in usposabljanje razvoja talenta s potrebnimi znanji, ki jih določijo podjetja, podpora visokošolskih zavodov pri raziskavah oskrbne verige o področjih, ki so zanje relevantna. Študentom svetujejo, naj sami odločajo, kakšno karierno pot bodo izbrali. Študentje naj si samoiniciativno dopolnjujejo znanje z branjem raznih strokovnih revij in priznanih poslovnih časopisov v panogi. Priporočljivo je tudi učenje potrebnih spretnosti za delovna mesta, tako mehkih kot tehničnih. Podjetja naj ponujajo več pripravništev, del z določenim časom ter poletnih del, ta pa morajo študentje izkoristiti, da se lahko bolj integrirajo v dejansko delovanje logistike in SCM (Sinha, Millhiser & He, 2016).

Študentje morajo najprej preučiti svoje mehke veščine, preden se lotijo učenja tehničnih. Po izbiri kariere v logistiki ali SCM naj se posvetijo nadgrajevanju mehkih veščin, po katerih je povpraševanje in bodo pomagale pri posameznikovem kariernem napredovanju. Kot naslednja študija ima tudi ta nekaj omejitev, in sicer da obravnava samo univerze in študijske programe v ZDA, kar bi se lahko razširilo na širšo raven. Potrebe za različne ravni delavskih položajev so si tudi različne ter da bi študija zajela med drugim tudi dodiplomske študije ali magisterije poslovne administracije (angl. Masters in Business Administration; v nadaljevanju MBA (Sinha, Millhiser & He, 2016).

Koliko stane vpisnina, je odvisno od več dejavnikov. Eden od njih je dolžina študija in posledično število kreditnih točk, česar se lotim pozneje. Razlikuje se tudi glede na geografsko lego, na primer magistrski program v ZDA lahko ob prestižnosti izobraževalne ustanove stane do 100.000 €, povprečno pa približno med 26.000 € in 35.000 €, v Veliki Britaniji pa »samo« okoli 9.000 €. Dejavnika sta tudi tipi izobraževalnih ustanov, če so te javne, je cena razmeroma cenejša, ter način poučevanja, saj nekatere ustanove ponujajo spletno izobraževanje, kar je po navadi ceneje. Cena je večinoma višja pri zasebnih institucijah ali če se študent odloči za študij v tuji državi, kar ne velja za Evropsko unijo. Precej velika razlika je opazna v ZDA, kjer študentje plačajo skoraj še enkrat več za isti program, če prihajajo iz druge zvezne države. Zaradi takih cen se lahko vprašamo, ali se sploh splača delati magisterij. Odgovor je jasen, saj naj bi študentje z zaključenim magisterijem zaslužili čez celotno poklicno kariero več kot študentje z zaključenim dodiplomskim študijem, pa tudi jim odpira več možnosti med kariero (Franklin University, 2020).

Wu, raziskovalec iz Tajvana, je leta 2007 izdal študijo na temo, podobno moji, primerjava študijskih programov logistike po svetu. V raziskavo je bilo vključenih 77 šol in 69 njihovih programov. Mogoče je bila raziskava malo pomanjkljiva, saj je vključevala samo štiri šole iz Evrope, pa še to vse iz Velike Britanije, več kot polovica je severnoameriških, preostale so iz Azije, Nove Zelandije ter Avstralije. V ZDA, Veliki Britaniji in na Kitajskem je bila logistika na prvem mestu z gibanjem med 26 % in 29 %. Na Kitajskem in v ZDA so bila na

drugem mestu kategorizirana »preostala« področja, v sestavi etike, prava, seminarjev, pripravništva in strategije, ki je bila med temi na prvem mestu v dveh državah. To je bilo v Veliki Britaniji šele na četrtem mestu, skupaj s statistiko. Vmes med prvim mestom sta bila uvrščena tudi transportacija in operativni management. Na Kitajskem so bile finance na presenetljivem tretjem mestu z 12 %. Pomembno področje je bil tudi IT, saj je bil med prvimi štirimi tako v ZDA kot na Kitajskem. Druga področja, ki so bila kategorizirana kot svoja, so še statistika, management, trženje ter skladiščenje, ki je bilo v vseh državah zadnje na seznamu.

Naredi tudi pregled obveznih in izbirnih predmetov na dodiplomskem in podiplomskem študiju. Na dodiplomskem študiju je med obveznimi predmeti najpogostejši management logistike z 62 %, nato sledita še management transporta in SCM. Med izbirnimi prav tako prevladuje management logistike. So tudi predmeti, ki so na voljo kot izbirni in kot obvezen predmet, in sicer statistika, računovodstvo, seminarji ter ekonomija. Na podiplomskem študiju ni veliko odstopanj od zgoraj omenjenega. Management logistike je pogost obvezen predmet, toda drugi najpogostejši izbirni predmet za seminarji. Med vsemi predmeti ima veliko od njih v imenu besedo »management«, kar še bolj poudarja pomembnost te kompetence. V obeh primerih so operativni management, management transporta in SCM (Wu, 2007).

Prav tako izpostavlja pomembnost integracije v logistiki. Z večjim številom kreditnih točk imajo današnji študentje več priložnosti, da se naučijo vseh pomembnih dejavnikov logistike in SCM in seveda splošnih osnovnih predmetov logistike. Če pa teh kritičnih dejavnikov podjetja ne bodo vzela resno, bodo imeli logistični delavci težave z učinkovitostjo in uspešnostjo SCM. Omenjena je tudi razvrstitev predmetov po področjih učenja glede na število kreditnih točk. Dominira logistika z 22 %. Na drugem mestu so tako imenovani preostali predmeti, sledijo transport, IT, management, operativni management, trženje, statistika, finance in skladiščenje, ki predstavljata najmanjši delež. Logistika, transport, IT in management skupaj predstavljajo 56 % vseh ponujenih predmetov na področju logistike in SCM (Wu, 2007).

Prav tako imajo študentje več priložnosti ob daljšem študiju. Trajanje tega pa je odvisno od šole ter samega programa. Pomembno vlogo pri tem tako igra število kreditnih točk, se pravi, več kreditnih točk pomeni daljši študij. V povprečju mora študent opraviti od 30 do 60 kreditnih točk, naziv magistra pa pridobi v obdobju od enega do treh let. MBA ter magisterij znanosti (angl. Master of Science, v nadaljevanju MSc), ki sta omenjena kasneje, po navadi trajata dve leti. Večina programov ima v predmetnik vključene tudi posebne zahteve, kot so magistrsko delo, pripravništvo ali morda raziskovalni projekt, kar običajno podaljša trajanje programa. Kar pa zna še podaljšati zadevo, je izreden študij, za še enkrat dlje časa, ali pa opravljanje dvojne diplome. Kot lahko vidimo kasneje, nekatere šole ponujajo pospešen program, kjer je manj fleksibilnosti pri predmetniku in so potrebne delovne izkušnje (McCammon, 2017).

Wu (2007) opravi tudi primerjavo sestave učnih načrtov med razvitimi in razvijajočimi se državami. V razvitih državah logistika v povprečju predstavlja 28 % programa, se pravi, za kar 16 odstotnih točk več kot na drugem mestu transport, ki je na prvem mestu z 20 % v programih razvijajočih se držav, kjer ima logistika le 18-odstotni delež. Skladiščenje je v obeh primerih na zadnjem mestu s 3 %. Preostalo področje, ki odstopa v primerjavi, je operativni management, v razvitih državah 11 % in v razvijajočih se le 4 %. Enako primerjavo naredi med kontinentalnimi in otoškimi državami. Logistika je spet na prvem mestu v programih kontinentalnih držav z 28 %, v otoških državah, kjer je najpogostejši transport z 22 %, pa le 18 %. V obeh primerih IT predstavlja 12 %. Kot prej pa je velika razlika med vključenostjo operativnega managementa v študijske programe, saj v otoških državah predstavlja samo 4 %, v kontinentalnih pa zavidljivih 11 % (Wu, 2007).

Iz celotne raziskave je razvidno, da so rezultati primerljivi s preostalimi študijami, na to kaže dejstvo, da so programi logistike na dodiplomskem študiju funkcijsko usmerjeni. Presenetljiv je sicer podatek, da ena najpomembnejših dejavnosti notranje logistike, management proizvodnje, ni uvrščena med deset najpogostejših obveznih ali izbirnih predmetov. Pomanjkanje tega znanja pa lahko povzroči, da oskrbne verige niso učinkovite in uspešne. Programi na dodiplomskem študiju so bolj zasnovani in integrirani, čeprav je potrebnih manj kreditnih ur. Veliko je tudi seminarjev, ki poskrbijo, da se študentje seznanijo z začasnimi logističnimi izzivi in dobijo vpogled v prakso. Dostikrat so omenjeni tudi preostali predmeti, kot so pogajanje, pripravnštvo, strategija in zgoraj navedeni seminarji, ki so skupno ravno tako pomembni kot sami logistični predmeti. Opazna je razlika v percepciji transporta v logističnih programih med razvitimi in razvijajočimi se državami. Slednje od vseh dajejo največ poudarka transportu, predvsem zaradi slabe prometne infrastrukture. Otoške države podobno dajejo velik poudarek poznavanju transportu, te pa bolj zaradi ekonomskega položaja in potrebe po rasti. Da lahko razvijajoče se države podpirajo svojo ekonomsko rast, morajo za to nujno poskrbeti za prometno infrastrukturo, kar prinaša številne primere izzivov, iz katerih se študentje lahko učijo. Razvite države imajo boljšo prometno infrastrukturo, tako da se lahko osredotočijo na to, kako izboljšati in optimizirati oskrbno verigo. Med otoškimi in celinskimi državami je najopaznejša razlika na področju operativnega managementa. Na celini je uvrščen kot četrti najpogostejši predmet, kar kaže na velik poudarek na proizvodnji, na otoku pa je šele na devetem mestu. Je pa v vseh primerih na visokem mestu IT, kar še potrjuje integracijo tega področja v izobraževanje logistike. Ta študija tudi kaže, da so tudi profesorji na programih logistike sami pridobili odlično znanje, saj jih je 71 % anketiranih diplomiralo iz sto najboljših univerz na svetu. Trenutno se od najboljših petindvajsetih študijskih programov logistike in SCM, samo eden ne izvaja na eni izmed univerz, ki so uvrščene med najboljših sto. Tako da lahko rečemo, da obstaja korelacija med tistimi izobraževalnimi ustanovami, ki ponujajo odlične študijske programe logistike, ter splošno akademsko uspešnostjo. Skozi raziskavo se ugotovi tudi, da imajo profesorji logistike interese tudi za druga področja, kot sta IT in trženje, ter se odločajo za razvoj kariere izven logistike (Wu, 2007).

Kot omenjeno, za uspeh in izpolnjevanje zahtev na področju logistike je potrebnih ogromno bistvenih znanj. Izobraževanje o logistiki je dinamično in vseskozi spreminjajoče in tako le učinkoviti ter integrirani študijski programi lahko pomagajo študentom, da sledijo trendom tega poslovnega sveta in so opremljeni s sposobnostmi in znanji, ki jih industrija zahteva. Rezultat vsega skupaj so uspešnejše zaposlitve in manj stroškov usposabljanja znotraj podjetij. Celotno raziskavo pa je treba vzeti v zakup, saj je kar nekaj omejitev. Problem je že sama pridobitev podatkov študijskih programov s spletnih strani univerz in šol, ki kdaj niso popolne oziroma še verjetneje niso v angleščini. Problem je tudi, da države same postavljajo pogoje in standarde za višjo izobrazbo. Kaj bi se moralo poučevati na dodiplomskem in podiplomskem študiju na področju logistike in SCM, ni dorečeno in tako s preveliko lahkoto prihaja do razlik. Rezultati so morda posplošeni in mogoče ne veljajo za določeno regijo, celino ali, gledano širše, svet. Čeprav so si predmeti poimensko enaki, se lahko razlikujejo po načinu poučevanja in vsebini. Ne glede na vse, mora planiranje in načrtovanje učnega načrta temeljiti na trendih v logistiki (Wu, 2007).

S pomočjo rezultatov teh študij si lahko managerji logistike predstavljajo, kakšno znanje in spretnosti so pridobili študentje med študijem ter ali je to dovolj za uspešno delovanje v panogi ali je potrebno še dodatno usposabljanje. Te informacije lahko podjetja izkoristijo v svojo korist in jih uporabijo za smernice za nadaljnji management kadrovanja, zaposlovanje in program usposabljanja. Tako ti rezultati lahko pomagajo logistom pri ocenjevanju njihovih slabosti in prednosti ter kje je prostor za izboljšanje. Izobraževalnim ustanovam iz drugih držav, ki niso omenjene v študiju, lahko pomaga pri primerjavi in načrtovanju učnih načrtov. Profesorjem, da lahko uporabijo rezultate in sledijo globalnim trendom. Študentom pa pri tem, kaj lahko pričakujejo od študija v tej smeri (Wu, 2007). Priporočljiva je študentska izmenjava, kjer se ugotovijo slabosti in prednosti posameznika, spozna druge kulture in njihove načine poslovanja, ter so potem bolj konkurenčni v primerjavi s preostalimi študenti, saj podjetja to cenijo in upoštevajo (osebna izkušnja). Raziskovalec tudi namigne, da bi bila dobrodošla replika te študije v prihodnosti, če se učni načrti logistike hitro spreminjajo skozi čas, kar bi bilo predvsem koristno za vse profesorje logistike, če je to, kar učijo, v koraku s potrebami industrije. In podobnega se lotim tudi jaz.

Vse raziskave imajo skupno to, da je pri vseh pri vrhu management, pa naj bo to transporta, logistike, operativni, kadrovski, strateški, SCM itd. Čedalje bolj se uveljavlja pomembnost predmetov s področij, ki niso neposredno povezana z logistiko oziroma SCM. To so finance, pravo, IT, trženje, statistika. Kar je najpomembnejše pri študiju, so kreditne točke in njihovo število ter trajanje študija, saj naj bi koreliralo z raznolikostjo predmetnika in posledično z uspešnostjo študijskega programa, kar pregledujemo tudi v naslednjem poglavju. Ni presenetljivo, da je največ kreditnih ur namenjenih logistiki, je pa presenetljivo, da so na drugem mestu »preostali predmeti« ter na zadnjem mestu skladiščenje. Trajanje študija je v glavnem odvisno od števila kreditnih točk, različice programa, šole in predmetnika. V povprečju naj bi magisterij trajal dve leti in vseboval 60 kreditnih točk. Trajanje in število kreditnih točk pa vplivata na ceno študijskega programa. Cena je odvisna tudi od načina

poučevanja, študij na daljavo je seveda cenejši, in ali je šola zasebna ali javna, pri čemer je cena spet nižja. Cena variira tudi glede na lokacijo šole, saj je najceneje študirati v domači oziroma zvezni državi v ZDA. Razlog, da toliko omenjam in primerjam cenovno študijsko situacijo v ZDA, je ta, da od tam prihajata dva najboljša študijska programa s področja logistike in SCM, omenjena kasneje. Treba pa je vzeti v zakup dejstvo, da sta odstavka o trajanju in ceni študija napisana posplošeno, se pravi za vse magistrske programe in smeri, saj podatkov prav za študijske programe s področja logistike in SCM nisem uspel pridobiti. Vseeno menim, da so podatki dovolj relevantni ter se jih lahko uporabi za to raziskavo.

Poudarjajo tudi obvezno prakso ali pa raziskovalni projekt, kar je eden izmed kriterijev za najboljše programe in partnerske šole. Teorija ni dovolj in je potem tako študentom lažje začeti poklicno kariero. Razlike med programi se opazijo glede na geografsko lego, saj se programi na otoških državah razlikujejo od programov celinskih držav, prav tako pa med programi razvitih in razvijajočih držav. Programi bi morali biti zasnovani tako, da bi študentje lahko izpopolnjevali najprej svoje mehke veščine, da bi potem lažje in bolje opravili predmete.

## **2 PREGLED IZBRANIH PROGRAMOV S PODROČJA LOGISTIKE IN MANAGEMENTA OSKRBNIH VERIG**

Da tudi sam lahko naredim raziskavo in nato primerjavo, sem izbral deset najboljših programov s področja logistike in SCM, nato pa še pregledal njihove učne načrte. Vsako leto Eduniversal ocenjuje univerze, šole in fakultete na vseh študijskih področjih in izda lestvico stotih najboljših za vsako izmed področij. Uvrstitev šol je narejena na podlagi ugleda programa, zadovoljstva študentov in plače prve zaposlitve akademikov, ki je odvisna še od države in povprečne letne plače vodstva. Njihova ocenjevalna mednarodna komisija je sestavljena iz enajstih članov, kjer sta dva člana zaposlena pri Eduniversalu, preostali pa so neodvisni strokovnjaki, ki imajo bogate akademske izkušnje v višji izobrazbi in na svojih področjih (Eduniversal, 2020). Za še bolj dopolnjeno raziskavo naredim pregled petih študijskih programov partnerskih šol EF UL, ki so se tudi uvrstile na lestvico stotih najboljših. Seznam primernih šol je na voljo na spletni strani EF UL, ob upoštevanju ujemanja njihovih predmetnikov s programom Poslovne logistike. Za konec pa še kratek dodatek izobraževalnih ustanov, ki izključno poučujejo samo o logistiki in SCM. Potrebne podatke sem pridobil aprila in maja 2020 na spletnih straneh izobraževalnih ustanov vključenih programov. Na srečo so bili vsi potrebni podatki na voljo v angleščini, razen programov na univerzah Complutense (Španija), Pacifico (Peru) in Bocconi (Italija). Namenim tudi po en odstavek predstavitvi programa in strukturi predmetnika.

Tabela 2 prikazuje seznam vseh obravnavanih študijskih programov v magistrskem delu, na katerem mestu so uvrščeni na lestvici Eduniversal za leto 2019, kakšno je ime programa ter v katerem mestu oziroma državi se nahaja.

Tabela 2: Seznam obravnavanih študijskih programov

Rang	Program	Izobraževalna ustanova (mesto)	Država
1.	Magisterij SCM	MIT	ZDA
2.	MBA v globalni oskrbni verigi in logistiki	Šola managementa Krannert – Univerza Purdue	ZDA
3.	Mednarodni korporativni magisterij SCM	Poslovna šola CENTRUM PUCP (Lima)	Peru
4.	Magisterij SCM in nabavnega managementa	Poslovna šola MIP – univerza Politecnico (Milano)	Italija
5.	MSc globalnega SCM	Poslovna šola KEDGE (Bordeaux)	Francija
6.	Operativni management	Poslovna in ekonomska šola – Univerza Nova (Lizbona)	Portugalska
7.	Magisterij logistike in obrambno-ekonomskega managementa	Fakulteta ekonomskih in poslovnih ved – Univerza Complutense (Madrid)	Španija
8.	Magisterij ekonomije, managementa transporta, logistike in infrastrukture	Univerza Bocconi (Milano)	Italija
9.	Magisterij globalnega SCM	Šola managementa (Antwerpen)	Belgija
10.	Magisterij SCM	Poslovna šola – Univerza Pacifico (Lima)	Peru
14.	MSc globalnega SCM	HEC Montreal – poslovna šola	Kanada
19.	MSc SCM	Nacionalna univerza Singapur	Singapur
26.	MSc managementa informacij in storitev	Poslovna šola – Univerza Aalto	Finska
43.	Magisterij SCM	Poslovna šola Curtin (Perth)	Avstralija
59.	MBA SCM	Šola ekonomije in managementa (Zagreb)	Hrvaška
100.	Globalna logistika in SCM	Univerza za logistiko Kühne (Hamburg)	Nemčija
/	Magistrski študijski program	Fakulteta za logistiko (Celje)	Slovenija

Vir: Eduniversal (2020).

## 2.1 Deset najboljših programov

Lani sta bila oba najboljša študijska podiplomska programa na področju logistike in SCM po raziskavi Eduniversal iz ZDA, in sicer je bil prvi magistrski program SCM na centru za promet in logistiko MIT. Imajo tako imenovano globalno mrežo SCALE, ki je sestavljena iz šestih inovacijskih centrov na štirih celinah. Centri sodelujejo s fakultetami, raziskovalci, študenti in podjetji na projektih, ki bodo ustvarili novosti na področju SCM in logistike. Študentje se lahko prijavijo za študij na samem MIT v ZDA, logističnem centru v Zaragozi v Španiji, malezijskem inštitutu za inovacije oskrbne verige, luksemburškem centru za logistiko, Inštitutu za inovacije oskrbne verige v Ningbu na Kitajskem ter Centru za latinskoameriške logistične inovacije v Bogoti v Kolumbiji (MIT Global SCALE Network, brez datuma).

Učni načrti njihovih programov dajejo velik poudarek tehničnim, analitičnim, vodstvenim in komunikacijskim spretnostim. Študentje morajo opraviti štiri glavne faze, in sicer orientacijo, ki poučuje osnovne analitične spretnosti logistike in SCM ter je vredna sedem kreditnih točk, jesenski semester, kjer se učijo o temeljni teoriji, je vreden 21 kreditnih točk, spomladanski semester, kjer so poučeni o strategiji in specializaciji, je vreden 13 kreditnih točk, med semestroma pa v januarju poteka obdobje samostojnih aktivnosti, kjer teorijo poskušajo v praksi in je vreden deset kreditnih točk (Eduniversal, 2020). Izbrati morajo tudi enega od treh finančnih predmetov, ki so vredni po devet kreditnih točk. Da dosežejo željeno kvoto kreditnih točk, imajo na voljo izbirne predmete na področju SCM (prevoz tovora), managementa (načrtovanje oskrbne verige) in analize (metode optimizacije). Poleg tega študente obiskujejo slavnostni govorniki in imajo opcijo obiska vodilnih podjetij na področju logistike in SCM ter sodelovanje z njimi pri raziskovalnih projektih za reševanje problemov v resničnem svetu. Na koncu pa diplomirajo z nazivom magistra znanosti ali magistra inženirstva v logistiki in SCM. Oba magistrska študija sta intenzivna, saj trajata samo deset mesecev in vsebujeta 90 kreditnih točk. Magisterij znanosti zahteva 81 kreditnih točk obveznih in izbirnih predmetov ter devet kreditnih točk raziskovalnega projekta, magisterij inženirstva pa zahteva 78 kreditnih točk izbirnih in obveznih predmetov ter dvanajst kreditnih točk zaključne naloge (MIT Supply Chain Management, brez datuma).

Na drugem mestu pa se je znašel program MBA v globalni oskrbni verigi in logistiki v Šoli managementa Krannert na Univerzi Purdue v ameriški zvezni državi Indiana. Magisterij znanosti v globalnem SCM je zasnovan na temeljnih področjih in načelih operacij, SCM ter poslovne analitike. Z aktualizacijo globalne miselnosti med predavanji tako pridobijo potrebne sposobnosti za vodenje in upravljanje globalnih oskrbnih verig. Program temelji na predmetih, ki pomagajo pri razvoju sposobnosti reševanja problemov, poleg tega pa ponuja unikatno mednarodno projektno izkušnjo. Mednarodna partnerstva jim dovoljujejo, da se povežejo tudi s študenti partnerskih šol iz Indije in Tajvana, kar omogoča izmenjavo pripravniških in delovnih izkušenj z njimi v formalni obliki, pa tudi neformalni, v tem obdobju (Purdue University: Krannert School of Management, 2020).

Šola ponuja dve vrsti programa, in sicer klasični program, ki traja 18 mesecev, vsebuje 30 kreditnih točk, namenjen pa je v glavnem domačim in tujim študentom z malo oziroma nič delovnih izkušenj, ki iščejo pripravništva ter dodatne izkušnje strokovnega razvoja. Drugi program je tako imenovani pospešeni program, ki traja samo dvanajst mesecev, vsebuje enako število kreditnih točk in je namenjen študentom ali posameznikom, ki hočejo zaključiti program v krajšem času ter imajo več kot šest let delovnih izkušenj. Obvezni predmeti vsebujejo 17 kreditnih točk, izbirni predmeti programa, kot so trajnostno poslovanje, pogajanja v organizacijah in rudarjenje podatkov, morajo biti vredni skupaj vsaj osem kreditnih točk, splošni poslovni izbirni predmeti, poslovno trženje, finančni ter strateški management pa še dodatnih pet. V prvem semestru, ki ga ima samo klasični program, so na voljo oboji izbirni predmeti in uvod v operativni management. Drugi semester vključuje isto kot prvi, dodana pa sta še predmeta SCM in analitika oskrbne verige.



Tretji oziroma poletni semester je čas za pripravnštvo. V zadnjem semestru pa so spet na voljo oboji izbirni predmeti ter še logistika, globalni SCM in nabava (Purdue University: Krannert School of Management, 2020)

Med desetimi najboljšimi sta tudi dva programa iz Peruja. Na tretjem mestu je tako mednarodni korporativni magisterij SCM na Poslovni šoli CENTRUM PUCP na Katoliški univerzi v Limi. Program je namenjen usposabljanju bodočih managerjev in razvoju njihovih sposobnosti sprejemanja odločitev ter predlogov za izboljšavo v oskrbni verigi. Cilj je, da lahko strateško in učinkovito upravljajo oskrbne verige z uporabo orodij IT in po mednarodnih standardih, da te oskrbne verige podjetij lahko konkurirajo na globalni ravni. Namenjen je posameznikom, ki bi radi dodali globalno perspektivo svojemu že obstoječemu znanju s področja logistike z več kot tremi leti delovnih izkušenj. V sklopu njihovega mednarodnega programa študentje obiščejo in se udeležijo intenzivnih predmetov za obdobje enega tedna poslovne šole MIP v Milanu v Italiji ter dveh tednov poslovne šole EADA v Barceloni v Španiji (CENTRUM PUCP Business School, brez datuma).

Ta program traja 22 mesecev, vključuje 20 predmetov skupaj z zaključno projektno nalogo, ki so razdeljeni v štiri module. V prvem modulu so predmeti SCM, statistika, orodja za sprejemanje vodstvenih odločitev in kvalitativne raziskave trženja hrane. V drugem modulu je poudarek predmetov na managementu, in sicer skladišč, podatkov v podjetjih, nabave, distribucijskih kanalov ter prometa in na koncu še raziskovalna metodologija. Tretji modul zajema tudi management procesov, preostanek modula pa študentje opravijo na drugih dveh šolah, omenjenih prej. Predmeti IT, elektronsko poslovanje in projekt nepremičnin poteka v Španiji, načrtovanje ponudbe in povpraševanja pa v Italiji. V zadnjem modulu poučujejo o stroških in proračunih, računovodskih vidikih sprejemanja odločitev ter managementu nakupov. V prvem in tretjem modulu sta tudi seminarja o disertaciji, ki prideta na vrsto na koncu četrtega modula (CENTRUM PUCP Business School, brez datuma).

Na desetem mestu obravnavane lestvice je magistrski program SCM poslovne šole na Univerzi Pacífico, ki se enako kot prej omenjena šola nahaja v Limi. Ta ponuja študentom trdno akademsko podlago na visoki ravni in je načrtovan tako, da so posamezniki čim boljše usposobljeni za upravljanje oskrbne verige, le-te pa vodene z učinkovitimi strategijami za lažje oblikovanje konkurenčnih podjetij, ki vseskozi iščejo prostor za izboljšanje. Zaradi zahtev trga ponujajo tudi dve specializaciji znotraj programa, in sicer projektni ter operativni management. Tudi na tej šoli morajo imeti kandidati vsaj tri leta delovnih izkušenj po končanju dodiplomskega študija in imajo možnost opravljanja dvojne diplome, in sicer v tem primeru sodelujejo s Politehnično univerzo Katalonije v Barceloni (Universidad del Pacífico Business School, 2012).

Učni načrt je zasnovan na razvoju spretnosti za učinkovit SCM, se pravi nabava, proizvodnja, skladiščenje, prevoz in prodaja. Veliko poudarka dajejo tudi izboljšanju sprejemanja odločitev in razvoju vodstvenih kompetenc managerjev oskrbne verige, saj to poveča konkurenčnost perujskih podjetij, pri čemer si pomagajo z večdisciplinarnim

pristopom, ki vključuje management človeškega talenta, trženje, računovodske izzive in finance. Ta program poleg klasičnih predmetov dopolnjujejo tudi raznorazni tečaji, delavnice in seminarji, z osredotočenostjo na razvoj inovacij, vodstvenih sposobnosti ter internacionalizacije. Prav tako pomagajo svojim študentom pri izboljšanju njihove zaposljivosti in konkurenčnosti na trgu dela. Program traja dve leti in je razdeljen na pet glavnih tem, in sicer na osnove, vodstvo, vodenje projektov, operativo in SCM. Med predmeti osnov so osnove financ, računovodstva, statistike in managementa podjetij. Vodstveni predmeti učijo o etiki in poslu, prilagodljivosti vodstva na spremembe ter zaposljivosti in razvoju kariere. Glede vodenja projektov so poučeni o sami zastavitvi in oceni projekta in nato še o naprednem vodenju le-teh. Pri operativi je vključeno vodenje procesov, inovacije in razvoj produktov ter nadzor in zagotavljanje kakovosti. Tema o SCM poučuje med drugim o managementu skladišč, zalog, prometa in flote, celostnem načrtovanju oskrbne verige ter zeleni in trajnostni logistiki (Universidad del Pacífico Business School, 2012).

Med najboljšimi desetimi programi sta tudi dva iz Italije. Na četrtem mestu je mednarodni magisterij v SCM in managementu nabave na že prej omenjeni poslovni šoli MIP na univerzi Politecnico v Milanu. Zanje sta ti dve panogi bistveni za uspeh mednarodnih podjetij, ki si prizadevajo za konkurenčno prednost na globalni ravni. Ključnega pomena za uspeh naj bi bila prava znanja in spretnosti (analitične in kvantitativne) za načrtovanje in izvajanje strategij, ki bi preko novih inovacij in idej zmanjšali stroške ter povečali prihodke. To pa ta magisterij ponuja študentom, ki stremijo k uspešni mednarodni karieri v SCM oziroma managementu nabave. Program je namenjen študentom, ki imajo potencial biti bodoče vodje, imajo dobro razvite analitične in poslovne spretnosti ter so dokončali trileten dodiplomski študij. Program oziroma šola je mednarodno fokusirana in izpostavljena globalni industriji, saj ima tudi praktični pridih v sodelovanju s podjetji, ki zagotavljajo vpogled v različne panoge. Velik poudarek pa je na tehnologiji, inovacijah, trajnosti in mehkih veščinah. Študentje tako postanejo strokovnjaki v logistiki, oskrbnih verigah in nabavi, lahko pa postanejo tudi svetovalci v vseh teh panogah (MIP Graduate School of Business, brez datuma).

Program traja dvanajst mesecev in je vreden 60 kreditnih točk ter poučuje študente o vodstvenih tematikah, relevantnih za SCM in management nabave, fokus pa je na področjih analitike, tehnologije, inovacij in trajnosti. Med programom študentje obiščejo tudi šolo managementa v Rotterdamu (Nizozemska) na že prej omenjeni univerzi Erasmus. Učni načrt je razdeljen na štiri sklope. V prvem obravnavajo management na splošno in se učijo osnov digitalne transformacije, študij poteka na daljavo preko posnetkov predavanj in predavanj živo po spletu. Drugi sklop zajema temeljne predmete SCM in managementa nabave. Ta poteka na kampusu šole, tako kot del tretjega sklopa, kjer si izberejo specializirane predmete SCM in managementa nabave. Preostanek tretjega sklopa predstavljajo izbirni predmeti, kot so e-trgovanje, analiziranje podatkov za napovedovanje povpraševanja, umetna inteligenca in večkanalno trženje, ki potekajo tako na daljavo kot fizično na kampusu. V drugem in

tretjem sklopu pa potekajo tudi tečaji za izboljšanje mehkih veščin ter obiski podjetji. V zadnjem sklopu pride na vrsto projektna naloga, ki jo lahko naredijo preko pripravništva ali magistrskega dela (MIP Graduate School of Business, brez datuma).

Drugi program v Italiji je na osmem mestu in to je magisterij ekonomije ter managementa transporta, logistike in infrastrukture (MEMIT) na Univerzi Bocconi, ki je prav tako v Milanu. Magisterij je zasnovan za usposabljanje posameznikov z vodstvenimi sposobnostmi, potrebnimi za načrtovanje in vodenje logističnega, transportnega in infrastrukturnega sektorja ter oskrbne verige. Program se razlikuje od drugih zaradi svoje kombinirane in interdisciplinarne vizije, ki pa se je ustvarila na podlagi potreb podjetij, in vključuje vse vidike ekonomije in managementa v panogah logistike, oskrbne verige, trgovinskega prava, trženja trajnostne mobilnosti itd. Proces usposabljanja je v italijanskem okolju edinstven in poseben ter uporablja znanja in gospodarsko-vodstveno kulturo, ki jo je univerza pridobila v teh panogah. Njihovi profesorji so tako akademski kot neakademski, vsi pa že vrsto let delujejo na podiplomskem usposabljanju na temo transporta. Hkrati jim pomagajo zaposleni v podjetjih, ki igrajo pomembno vlogo v teh panogah in ponujajo vpogled v način delovanja transporta, oskrbnih verig in logistike. Njihove metode poučevanja so raznolike in zasnovane tako, da je teoretično znanje opremljeno s študijami primerov, delavnicami, konferencami, seminarji, vodenimi ogledi podjetij in govorci iz prakse, s pravilnim ravnotežjem med teorijo in prakso (Università Bocconi, 2020).

Program traja dvanajst mesecev in daje poudarek nenehnemu in progresivnemu učenju. Učni načrt je tako razdeljen na sedem modulov in vključuje 18 predmetov. Prvi modul je sestavljen iz štirih predmetov, ki postavljajo kognitivne temelje in osnove ekonomije in managementa za nadaljnje module, pri tem pa poglobljajo ključne teme trenutnih gospodarskih razmer. V drugem modulu so trije predmeti in se analizira ekonomske vidike trgov, na katerih delujejo podjetja v tovornem in potniškem prometu, ekonomske politike transporta in pripadajoče organizacijske značilnosti. Tretji modul z dvema predmetoma analizira logiko in orodja SCM proizvodnih podjetij. Teoretični del zajema razvoj analitičnih modelov in orodij ter simulacije za uporabo pridobljenega znanja pri reševanju dejanskih primerov. Modul štiri preko dveh predmetov raziskuje mobilnost v mestih, ki jo narekuje močna inovativnost poslovnih modelov. Z razvojem načrtovanja trajnostne mobilnosti in javnega prevoza v mestih se osredotoča na najboljše prakse področij, ki vplivajo na mobilnost ljudi in privlačnost območij in mest. Peti modul (dva predmeta) poglobljeno poučuje o odnosu med postavljanjem infrastrukture ter gospodarskimi vplivi infrastrukture na ozemlje, okolje in energijo. Analizirajo tudi stroške, koristi in potrebe trajnostnega razvoja z okoljskega, socialnega ter ekonomskega vidika. V šestem modulu imajo študentje pet predmetov, ki obširno obravnavajo različne poslovne funkcije s pomočjo analitičnih in operativnih orodij, ki jih je mogoče uporabiti v proizvodnih in distribucijskih podjetjih. Zadnji modul je rezerviran za najmanj trimesečno pripravništvo za uporabo pridobljenega znanja in začetek poklicne kariere (Università Bocconi, 2019).

Na petem mestu je magisterij znanosti v globalnem SCM na poslovni šoli KEDGE v Bordeauxu v Franciji. Ta program pripravi študente na izzive novega obdobja poslovnega managementa, saj so uspešni managerji tisti, ki znajo zastaviti oskrbno verigo, da bo ta učinkovito delovala na globalni poslovni ravni. Za to so potrebne spretnosti, ki jih pridobijo skozi študijski program in so nujne za pravilno delovanje SCM na mednarodni in državni ravni. Prav tako so poučeni o bodočem delovnem okolju, ki pa trenutno deluje po principu ekipnega pristopa k managementu in mednarodnemu sodelovanju. Izboljšana ozaveščenost razlik med kulturami izboljšuje pogajalske sposobnosti in tako program študentom pomaga pri oblikovanju njihovih mednarodnih profilov, saj uskladijo kulturne razlike ob spoštovanju delovnih pogojev v resničnem svetu. Pridobljene sposobnosti vključujejo tudi SCM od proizvodnje do distribucije, povečano integracijo in optimizacijo procesa ter nov pristop h globalni oskrbni verigi (KEDGE Business School, brez datuma).

Študentje imajo na voljo dve različici programa, in sicer krajšo in daljšo. Učni načrt skrajšanega programa je sestavljen samo iz specializiranih predmetov in je razdeljen na tri semestre (18 mesecev). V prvem semestru so obravnavane tehnične in managerske osnove ter orodja, potrebna za strateški management. Analizirajo tudi osnove globalne oskrbne verige in tehnike managementa, ki jih s študijami primerov prenesejo v korporativni kontekst. V drugem semestru nato preučujejo metodologije in pristope globalne oskrbne verige, da lahko razumejo njene procese, zasnovo in metode analiz in izvajanja. Poučeni so tudi o upravljanju mednarodne globalne oskrbne verige, kjer uporabijo analizo organizacijske strategije, pričakovanja potrošnikov in omejitev po državah za boljše razumevanje, kako so globalne oskrbne verige zasnovane in izvedene. V tretjem semestru pa morajo študentje opraviti šestmesečno pripravništvo v mednarodnem podjetju, kjer lahko uporabijo naučene pristope globalne oskrbne verige. Prav tako morajo napisati tezo in z njo definirati teoretične modele ter jih navezati na podjetje. Podaljšan program ima še dva dodatna semestra, ki se izvajata pred semestri, navedenimi zgoraj, in tako traja 30 mesecev. V tem prvem semestru so predelane managerske sposobnosti in strokovna znanja o mednarodnem operativnem managementu. V drugem pa je poudarek na inovativnih in podjetniških sposobnostih. Odititi morajo na študentsko izmenjavo ali pa opraviti skupinski korporativni projekt ali pripravništvo v Franciji ali tujini (KEDGE Business School, brez datuma).

Na šestem mestu je program operativnega managementa na Poslovni in ekonomski šoli Nova na istoimenski univerzi v Lizboni (Portugalska). Ta magisterij se razlikuje od drugih, ker je pravzaprav program managementa na splošno oziroma njegova mednarodna različica. Tako je zasnovan za vse študente, ki se hočejo izobraziti na področju managementa, potem pa imajo na voljo obvezne in izbirne predmete, strokovna področja in razvojne module, kjer si izberejo specifične predmete, ki najbolj ustrezajo študentom in njihovim poklicnim in akademskim ciljem. Na ta način jim omogočijo prilagodljivo študijsko izkušnjo, saj lahko svoje izobraževanje in spretnosti uskladijo s tem, v čemer so dobri. Program ponuja ravno pravnje ravnotežje med teorijo in prakso, velik poudarek dajejo negovanju delovnih

spretnosti, da lahko študentje vnovčijo svoj pravi potencial ter s praktičnim pristopom in občutkom za sodobna in temeljna vprašanja, kot so trajnost, digitalno poslovanje in globalizacija, vstopijo v poslovni svet pripravljeni (Nova School of Business and Economics, brez datuma).

Program se začne s tednom dobrodošlice in odkrivanja šole, sam učni načrt pa je razdeljen na tri semestre, vsi trije so vredni po 30 kreditnih točk. Tretjino kreditnih točk zajemajo obvezni predmeti, tretjino končni projekt, preostalo pa dopolnjujejo izbirni predmeti in moduli. Prva semestra sta sestavljena enako; oba imata obvezne predmete na področjih financ, človeških virov (angl. Human Resources; v nadaljevanju HR), trženja, statistike in strategije; šele pri izbirnih predmetih študentje lahko izberejo za naš primer operativni management, udeležbo na konferencah, seminarjih in forumih ter študijske izlete. Vključeni so tudi poklicni razvojni moduli in mentorski program o razvoju kariere. Med programom pa izboljšujejo kvantitativne, etične, komunikacijske in ustvarjalne sposobnosti. Program pa zaključuje delovni projekt, ki naj bi bil ekvivalent magistrski nalogi, v tretjem semestru. Izbirajo lahko med tremi opcijami, raziskavo, priporočeno s strani profesorja (študija primera), skupinskim projektom v sodelovanju z določenim podjetjem ali pripravništvom, kjer študentje razvijejo projekt za rešitev problema, ki ga določi podjetje samo. Vse opcije pa tudi nadzoruje profesor šole (Nova School of Business and Economics, brez datuma).

Sedmo mesto zaseda podiplomski program logistike in obrambno-ekonomskega managementa fakultete ekonomskih in poslovnih ved na Univerzi Complutense v Madridu (Španija). Ta magisterij je bil ustanovljen z namenom zadovoljiti družbeno in gospodarsko potrebo po znanju, da se lahko logistični procesi, ki so povezani s področjem obrambe izvajajo na učinkovit način. V glavnem je namenjen vojaškim, pa tudi »navadnim« delavcem, ki si želijo doseči višjo managersko pozicijo v podjetjih, povezanih z obrambno industrijo, ter seveda vsem, ki si želijo kariere na tem področju. Za vojaške delavce je poudarek na naprednem usposabljanju in dopolnjevanju pridobljenih izkušenj skozi kariero ter razširjanju teoretsko-praktičnega znanja na nova področja, ki so najpomembnejša za razvoj stroke. Delavcem iz zasebnega sektorja pa magisterij zagotavlja usposabljanje na specifičnih področjih, na katerih v Španiji primanjkuje delovne sile, ter jim ponuja potrebna in koristna znanja za delovanje v podjetjih, ki so posredno in neposredno povezana z javnim obrambnim sektorjem. Njihov cilj je tudi olajšati razumevanje posebnih potreb oboroženih sil ter izboljšati komunikacijo med managerji javnih naročil in poslovnimi managerji. Kot je mogoče sklepati iz opisa, je program preko visokošolskega centra o intenzivnosti mornarice rezultat sodelovanja med univerzo in ministrstvom za obrambo (Universidad Complutense Madrid, brez datuma).

Program ima 60 kreditnih točk, polovico od tega zajemajo obvezni in izbirni predmeti, ki se izvajajo v prvem semestru, četrtno praksa in preostanek magistrsko delo, kar pa se izvaja v drugem semestru. Največji delež učnega načrta sestavljajo obvezni predmeti z osemnajstimi kreditnimi točkami, in sicer trije predmeti vredni po šest kreditnih točk (osnove logistike, orodja za pomoč managementu ter upravne osnove in ekonomije obrambe). Izbirni predmeti

predstavljajo dvanajst kreditnih točk, na voljo imajo dve smeri, vojaška logistika ter proračunski, ekonomski in pogodbeni management v obrambi, ki imata po dva predmeta, vredna vsak šest kreditnih točk. Imajo več načinov poučevanja, tako da pridobivanje znanja študentov temelji na praksi in sodelovanju. Kot vsi imajo teoretični del, nato pa razprave o študijah primera, posebne seminarje o različnih vsebinah, prilagojeno ali skupinsko poučevanje in samopoučevanje. Način ocenjevanja pa zajema aktivno sodelovanje in razprave na predavanjih, individualno ali skupinsko delo, dokončanje nalog iz vaj ter končni izpit (Universidad Complutense Madrid, brez datuma).

Zadnji obravnavani program, ki je na devetem mestu, je magisterij globalnega SCM na Šoli managementa v Antwerpnu (Belgija). Področje logistike se nenehno povečuje po celem svetu, funkcije oskrbne verige pa hkrati pridobivajo pomembnost v mednarodnih podjetjih. Odgovor na to ponuja ta program z vpogledom v globalne oskrbne verige in pripravljajo bodoče managerje na globalne in kompleksne probleme v oskrbni verigi ter njihovo reševanje. Tako si študentje znatno izboljšajo zaposlitvene možnosti, že zaradi same boljše funkcionalnosti ter na splošno na področju. Namenjen je študentom z malo ali brez delovnih izkušenj, ki jih zanima to področje ter so željni dela v mednarodnem in večkulturnem okolju. Skozi program pridobijo različne komunikacijske in poslovne spretnosti, kot so pogajanje, kreativnost, timsko delo, vodenje, vztrajnost in večkulturna komunikacija, ter razumejo oskrbno verigo kot celoto in prav tako njene posamezne dele. Pridobijo tudi trdno podlago teorije in konceptov glavnih dejavnosti managementa ter njihovih strateških izvajanj s posebnim poudarkom na svetovnih oskrbnih verigah (Antwerp Management School, 2019).

Učni načrt sestavljajo obvezni in izbirni predmeti ter zaključni projekt, vsi skupaj so vredni 60 kreditnih točk, od tega četrtno projekt, desetino izbirni predmeti, preostalo pa obvezni predmeti. Med temi so na primer globalne vodstvene sposobnosti, finance oskrbne verige, strateška naročila, osnove SCM, proizvodni in operativni management itd. Program traja eno leto in ponuja tudi tako imenovane tedne izbirnih predmetov, kjer so poučeni o reševanju kompleksnih problemov, spopadanju z vplivi nove tehnologije, kako uspeti v poslovnem svetu ter kako voditi in upravljati druge. Vsako leto gredo študentje tudi na obvezen mednarodni izlet, kjer imajo predavanja na partnerski šoli, obišejo razna podjetja in si ogledajo mesto, v katerem stoji šola. Na koncu pride na vrsto magistrski projekt, kjer študentje osem tednov kot pripravniki delajo in rešujejo poslovni primer znotraj določenega podjetja (Antwerp Management School, 2019).

## **2.2 Partnerske šole**

EF UL ima več kot 200 partnerskih šol, posledično je med njimi tudi veliko programov, ki so primerljivi s programom Poslovne logistike in so na voljo študentom za študentsko izmenjavo na tej smeri. Kot prvega bi izpostavil magisterij znanosti v globalnem SCM na poslovni šoli HEC – Univerza Montreal, ki je na 14. mestu lestvice Eduniversal. Program ponuja celovit pristop študija, širok izbor predmetov in poglobljeno znanje na različnih

področjih, povezanih s SCM (nabava, transport, skladiščenje, proizvodnja, distribucija), trženjem, mednarodnim poslovanjem in IT ter glavnimi orodji za podporo odločanju, ki se uporabljajo na teh področjih. Njihovi profesorji, ki tudi pomagajo študentom pri projektih ter imajo teoretično znanje, podprto z bogatimi praktičnimi izkušnjami, imajo tudi neposredne stike z logističnimi organizacijami v Montrealu, ki je strateško mednarodno logistično središče. Program dovoljuje možnost dvojne diplome v sodelovanju z Univerzo v Melbournu (Avstralija). Prav tako ponujajo skrajšani program v logistiki ter program mednarodne logistike v francoskem jeziku (HEC Montreal, 2020).

Program je vreden 45 kreditnih točk, traja lahko do dve leti, izveden pa je redno in izredno. Študentje lahko izberejo več različic, in sicer z magistrskim delom, nadzorovanim projektom ali pa dvojno diplomo, omenjeno že prej. Pri različici magistrskega dela imajo obvezne predmete o osnovah in trendih SCM, načrtovanju in nadzorovanju logističnih sistemov, upravljanju mednarodnih poslovnih omrežij, orodjih za podporo odločanju managerju operacij ter perspektivah poslovnih organizacij. Med izbirnimi predmeti so med drugim strategija nabave, management distribucije, osnove optimizacije, internacionalizacija podjetja, izbrati pa morajo dva. Tako imajo sedem predmetov in so vsi vredni po tri kreditne točke, 21 vse skupaj. Preostanek kreditnih točk sestavljajo raziskovalne delavnice, etika poslovnih raziskav ter samo magistrsko delo. Na koncu se lahko še odločijo za specializirani predmet logistike. Projektna različica se razlikuje v tem, da morajo študentje izbrati kar šest izbirnih predmetov, tako da predmeti predstavljajo 36 kreditnih točk, preostalih devet pa še nadzorovani projekt, ki vključuje obsežno študijo primera in podjetniški projekt. Predmetnik dvojne diplome vključuje tudi preostali dve različici, saj imajo enako sestavo sedmih predmetov (21 kreditnih točk), nadzorovani projekt (devet kreditnih točk), vsi pa imajo tudi specializirani predmet logistike. Petnajst kreditnih točk pa pridobijo pri magisteriju mednarodnega poslovanja na Univerzi Melbourne (HEC Montreal, 2020).

Druga partnerska ustanova je poslovna šola na Nacionalni univerzi v Singapurju s programom magisterij znanosti SCM in je na 19. mestu lestvice Eduniversal. Program, ki je dobro zastavljen in strukturiran, integriran ter večdisciplinaren, je sicer izveden skupaj z oddelkom šole za analitiko in operacije, fakulteto inženirstva ter logističnim inštitutom Asia Pacific. Združuje področja poslovanja in inženirstva ter je v glavnem namenjen posameznikom, ki že imajo nekaj let delovnih izkušenj in si želijo svojo kariero nadaljevati in nadgraditi na področju SCM. Dopolnjujejo ga izleti in obiski logističnih in proizvodnih obratov ter pristanišč v državi, imajo pa tudi veliko gostov iz prakse. Program zajema obsežen nabor spretnosti upravljanja in načrtovanja sodobnih oskrbnih verig tako v Aziji kot na globalni ravni. Tako njihovi študentje po opravljenem študiju lahko opravljajo naloge pozicij, kot so na primer vodja logistike, planer proizvodnje ali pa analitik oskrbne verige (National University of Singapore, brez datuma).

Program lahko traja vse od enega leta pa do štirih let, odvisno od rednega ali izrednega študija, študentje morajo opraviti 40 kreditnih točk ter za uspešno opravljen študij imeti tudi dovolj visoko povprečje ocen. Učni načrt je sestavljen iz štirih obveznih modulov ter izbirnih

predmetov. Navadni moduli so razmišljanje in praksa SCM, koordinacija oskrbne verige in management tveganj ter modeliranje sistemov oskrbne verige, ki so vredni po štiri kreditne točke. Nato pa morajo opraviti raziskovalni projekt, dolg 24 tednov, kjer delajo na raziskovalni temi s področja logistike in SCM v sodelovanju z že prej omenjenim logističnim inštitutom, ki pa je vreden osem kreditnih točk. Študentje imajo na voljo 14 izbirnih predmetov, izmed katerih se odločijo za pet. Nekateri od njih so načrtovanje in nadzor operacij, globalna logistika in SCM, optimizacija oskrbne verige, kvantitativni management tveganj, vsi so vredni po štiri kreditne točke (National University of Singapore, brez datuma).

Tretja obravnavana partnerska šola je poslovna šola na univerzi Aalto na Finskem, njen program magisterij znanosti managementa informacij in storitev s specializacijo v managementu logistike in storitev, ki je na 26. mestu lestvice Eduniversal. Primarno področje rasti v razvitih trgih so storitve, ki temeljijo na informacijah in sprejemanju odločitev na podlagi podatkov. Program je za to zasnovan za usposabljanje študentov, da postanejo vodje digitalne dobe z edinstveno kombinacijo poslovanja, tehnologije ter vodenja. Njihovi diplomanti so sposobni voditi ljudi, projekte in raziskave, slednje tudi načrtovati, v kombinaciji s tehnologijo in poslovanjem. Opremljeni so z veščinami kvantitativne analize podatkov in kompetencami analitičnega reševanja problemov. Prav tako so poslovno inteligentni in sposobni analizirati hitro naraščajoči obseg in raznolikost razpoložljivih podatkov ter rešiti praktične poslovne probleme z učinkovito uporabo sodobnih managerskih orodij (Aalto University, brez datuma).

Program traja dve leti in vsebuje 120 kreditnih točk. Desetino učnega načrta predstavljajo izbirni predmeti, petino lahko študentje opravijo na študentski izmenjavi na partnerski šoli, preostalo pa predstavljajo obvezne vsebine, ki vključujejo magistrsko delo, ki je vredno 30 kreditnih točk. Študentje pa imajo tudi možnost opravljanja dvojne diplome na univerzi v Kölnu (Nemčija). Študent si mora že na začetku programa izbrati specializacijo, v našem primeru je to management logistike in storitev. Vsi študentje si morajo za začetek izbrati tri od naslednjih štirih predmetov: ekonomija informacij, poslovne odločitve, sistemi in analitika logistike ter uvod v storitve. Vsi morajo opraviti magistrsko delo in seminar na to temo ter izbrati med projektoma poslovne inteligence ali digitalnega izziva. Do specializacije pa pride šele pri izbirnih predmetih, kjer se morajo odločiti za štiri izmed 19 opcij. Med njimi so koordinacija oskrbnih verig, trajnostne oskrbne verige, načrtovanje prodaje in operacij ter strateška nabava, od katerih priporočajo, da izberejo vsaj dva. Kot rečeno, modul z vrednostjo 24 kreditnih točk lahko opravijo na izmenjavi, na kakšnem drugem programu, ki ga ponuja univerza, ali na drugi finski šoli. Za konec pa so še preostali izbirni predmeti s poudarkom na učenju tujih jezikov, izboljšanju komunikacijskih in vodstvenih sposobnosti ter poslovnih veščin na splošno (Aalto University, brez datuma).

Triinštirideseto mesto lestvice Eduniversal zaseda program magisterija SCM na Poslovni šoli in šoli informacijskih sistemov Curtin na istoimenski univerzi v Perthu (Avstralija), program ponujajo tudi na kampusu v Singapurju. Študente poučujejo o managementu



materiala in mednarodnega poslovanja, nabavi, skladiščenju, proizvodnji, prodaji na drobno ter distribuciji, namenjen pa je posameznikom z delovnimi izkušnjami v logistiki, ki bi radi napredovali v svoji karieri. Skupaj z usposabljanjem naročanja in nabave pridobijo strokovna in neposredna znanja logističnih strokovnjakov, seznanijo pa se tudi s praktičnimi nalogami in študijami primerov. Prav tako morajo opraviti raziskovalni projekt pod mentorstvom profesorja, na koncu pa imajo veliko opcij za zaposlitev, saj se podjetja čedalje bolj zavedajo pomembnosti nižanja stroškov, ki so mogoči z uporabo optimalnih naročniških ter nabavnih strategij in procesov (Curtin University, 2020a). Njihov program traja leto in pol, na voljo je samo reden študij, vreden pa je kar 300 kreditnih točk. Učni načrt je sestavljen iz treh semestrov, vsak ima 100 kreditnih točk. V prvem so obvezni predmeti management kvalitete oskrbne verige, kultura in etika v poslovanju, strateški operativni management ter izbirni predmet, ki ga študent izbere s koordinatorjem programa in ne sam, vsak pa je vreden po 25 kreditnih točk. Drugi semester je enako sestavljen, obvezni predmeti pa so strateško naročanje, metode poslovnega raziskovanja ter načrtovanje in oblikovanje oskrbne verige. V zadnjem semestru pa so trije obvezni predmeti, in sicer pogajanja o naročilih in pogodbah, strateški SCM, ki sta tudi vredna 25 kreditnih točk, 50 kreditnih točk pa je vredna disertacija informacijskih sistemov (Curtin University, 2020b).

Zadnja obravnavana partnerska šola je Šola ekonomije in managementa v Zagrebu (Hrvaška), njen program MBA SCM pa je uvrščen na 59. mesto lestvice Eduniversal. Program, ustvarjen na podlagi svetovnih trendov s področij, ki vključuje tudi hrvaške študije primerov, se osredotoča tako na kvantitativne kot na kvalitativne izzive, potrebne za razumevanje in koordinacijo celotnega sistema oskrbne verige. Študentje se naučijo reševanja problemov, s katerimi se lahko spoprimejo v poklicni karieri v bližnji prihodnosti, kot so učinkovit SCM, kontrola zaloga, napovedovanje povpraševanja in sprejemanje kompromisov pri odločitvah, pri čemer jim pomagajo predmeti in praktična znanja iz managementa, logistike, finančnega managementa ter kvantitativnih in analitičnih metod reševanja problemov optimizacije oskrbne verige. Program traja samo dva semestra (eno leto) in se zaključi z zagovorom magistrskega dela, vse skupaj pa je vredno 60 kreditnih točk. V prvem semestru imajo predmete SCM, kvantitativne metode za managerje, management financ podjetij, poslovna etika, družbena odgovornost podjetij in trajnost, managersko računovodstvo ter projekt na podlagi maksimiranja in merjenja vrednosti podjetij. V drugem semestru pa imajo predmete operativni management, strategija, distribucija in management logistike, sistemi ERP ter na koncu magistrsko delo (Zagreb School of Economics and Management, 2017).

### **2.3 Logistične fakultete**

Obstajajo pa tudi fakultete in univerze, ki so v celoti namenjene logistiki in SCM. Naš prvi primer bo magistrski program globalne logistike in SCM na zasebni logistični univerzi Kühne v Hamburgu (Nemčija), ki je tudi na zadnjem oziroma na stotem mestu omenjene lestvice. Študentom ponujajo orodja in jih učijo, kako postati najboljši v stroki managementa

in gonilnih rasti svetovne trgovine, logistike in SCM, ki ponujata odlične mednarodne poklicne in finančne možnosti. Njihove metode poučevanja vključujejo študije primera, izlete, poslovne simulacije, pripravništva in enosemestrsk študentske izmenjave ter pogoste interakcije s strokovnjaki iz panoge. Tako je mogoče ugotoviti, da je praksa oziroma praktični vidik za program bistvenega pomena. Predavanja potekajo v majhnih razredih in na interaktiven način. Specializirane teme predstavljajo več kot polovico učnega načrta. Poleg logistike dajejo velik poudarek tudi raziskovalnim in vodstvenim sposobnostim (Kühne Logistics University, brez datuma b).

Njihov standardni program traja dve leti (štiri semestre) in je vreden 120 kreditnih točk, imajo pa tudi na voljo »hitri« program, ki traja samo tri semestre in je vreden 90 kreditnih točk. Razlika med njima je ta, da je v standardni program vključen tudi semester, namenjen študijski izmenjavi oziroma lahko preživijo semester na njihovi univerzi ob določenih pogojih, v obeh primerih pa se izobražujejo o logistiki, SCM, managementu, ekonomiji in vodstvenih sposobnostih. Obe verziji programa imata tudi trimesečno pripravništvo in na koncu seveda magistrsko delo, za katero imajo pet mesecev časa. Kot drugi imajo tudi oni obvezne in izbirne predmete. Med obveznimi predmeti so poslovna logistika in SCM, ekonometrija in poslovna analitika, uporabne raziskovalne metode, analitične metode v logistiki in SCM ter informacijski sistem logistike. Med izbirnimi pa lahko najdemo napredni SCM, poslovno etiko, trajnostno in pomorsko logistiko, projektni management, mednarodno ekonomijo ter management kvalitete (Kühne Logistics University, brez datuma b).

Edini program, ki ga bom obravnaval in ga ni na lestvici stotih najboljših, je magistrski program na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za logistiko (v nadaljevanju UM FL) v Celju. Za to sem se odločil, ker so »vodilna izobraževalna in znanstvenoraziskovalna institucija s področja logistike v Sloveniji« (Fakulteta za logistiko, 2019a). Poučevati skušajo na praktičen in inovativen način, da bi svojim študentom omogočili dobro znanje in zaposlitvene možnosti. Za to sodelujejo s slovenskimi podjetji, ki opravljajo logistične storitve ter jim tudi pomagajo pri njihovih logističnih problemih in izzivih. Nimajo sicer dokončnega učnega načrta, saj se prilagajajo trgu in prav tako svoje študijske vsebine. Predavanja in vaje potekajo tako klasično kot po spletu. Imajo tudi partnerske šole (ne toliko kot EF UL), na katere gredo lahko študentje na izmenjavo, ni pa obvezno tako kot na EF UL. V pomoč študentom imajo tudi turoski sistem ter karierni center, ki med drugim organizira obiske podjetij in ekskurzije (Fakulteta za logistiko, 2019b).

Njihov program traja dve leti, študentje lahko izberejo redni ali izredni način študija. Na koncu pridobijo naziv magister inženir logistike. Struktura učnega načrta v prvem letniku je devet skupnih predmetov, v drugem letniku pa nato le en skupni predmet, trije izbirni in en skupni modul, raziskovalno ter magistrsko delo. Prvi letnik vsebuje 60 kreditnih točk, drugi pa skupno sto kreditnih točk. V prvem letniku poučujejo predmete, kot so optimizacija logističnih procesov, informacijska podpora logističnim sistemom, napredni geografski informacijski sistemi, organizacijska kultura v zimskem semestru ter management

življenjskega cikla oskrbnih verig, inovativnost v logistiki in oskrbnih verigah, kakovost v logistiki in oskrbnih verigah, mestna logistika, obvladovanje vrednostne verige v logistiki v poletnem semestru. V zimskem semestru drugega letnika imajo vsi študentje modul management oskrbnih verig, preostalega pa si izberejo sami, in sicer so na voljo mednarodni modul, gospodarski modul ter tehniški modul. V poletnem semestru imajo še en skupni predmet, principi modeliranja v logistiki, sledi raziskovalno delo, za konec pa še magistrsko delo (Fakulteta za logistiko, 2019b).

## **2.4 Pregled študijskih programov**

Kakor je razvidno, se programi med sabo razlikujejo, čeprav je njihov namen obravnavanje istega področja (logistike in SCM), razlog za to pa je njegova razširjenost. V spodnji tabeli je pregled obravnavanih študijskih programov na podlagi bolj praktičnih dimenzij, ali je vključena in obvezna študijska praksa, koliko kreditnih točk je vreden program, koliko stane vpis in koliko časa traja. Razen cene so preostali podatki že omenjeni v tekstu, kot lahko vidimo, je potencialno najdražji študijski program MSc SCM na Nacionalni univerzi v Singapurju, kjer morajo študentje plačati kar 11.830 € na semester. Ker pa imajo na voljo več različic programa, lahko študij končajo šele po štirih letih in to vse skupaj nanese 94.640 €. Predvidoma zaradi njihovega visokega državnega standarda in dejstva, da je Singapur ena najdražjih držav na svetu. Drugače pa sta najdražja študijska programa na MIT in Šoli managementa Kranner, kar je logično, saj sta najboljša na svetu in sta v ZDA, kjer so že tako visoke šolnine. Edina programa, ki sta brezplačna oziroma kjer je treba plačati samo administrativne stroške in stroške vpisnine, pa sta programa na Fakulteti ekonomskih in poslovnih ved (Univerza Complutense) ter Fakulteti za logistiko (Univerza v Mariboru), kar pa ni presenetljivo, saj sta to javni ustanovi. Glede na to, da nekatere cene niso bile podane v evrih, sem uporabil pretvornik valut 3. junija 2020. Zanimiv je podatek, da vsi programi zajemajo pripravništvo oziroma raziskovalni projekt, razen obeh programov iz Peruja, programa iz zagrebške šole ter Fakultete za logistiko v Celju. Vsi programi so tudi ovrednoteni s kreditnimi točkami, razen spet obeh programov iz Peruja, programa na Univerzi Bocconi ter programa na poslovni šoli KEDGE. Največ je vreden program na poslovni šoli Curtin, kar 300 kreditnih točk. Glede dolžine je spet na prvem mestu program na Nacionalni univerzi v Singapurju, odvisno spet od različice programa. Večinoma pa se gibljejo med enim in dvema letoma. S samo desetimi meseci trajanja je najkrajši program na MIT. Ni pa nikjer omenjeno, koliko je razpisanih prostih mest za določen študijski program, in tako primerjava z EF UL ni mogoča.

Tabela 3 prikazuje pregled obravnavanih programov, ali imajo pripravništvo vključeno v učni načrt, koliko kreditnih točk je vreden program, koliko stane in dolžina študija.

*Tabela 3: Pregled študijskih programov*

Izobraževalna ustanova	Sestava programa			
	Obvezno pripravništvo/ projekt (DA/NE)	Kreditne točke	Cena (v €)	Semestri
MIT	DA	90	68.896	2
Šola managementa Kranner – Univerza Purdue	DA	30	40.403	2/3
Poslovna šola CENTRUM PUCP	NE	/	17.082	4
Poslovna šola MIP – univerza Politecnico	DA	60	16.500	2
Poslovna šola KEDGE	DA	/	28.000	3/5
Poslovna in ekonomska šola – Univerza Nova	DA	90	11.900	3
Fakulteta ekonomskih in poslovnih ved – Univerza Complutense	DA	60	/	2
Univerza Bocconi	DA	/	12.500	2
Šola managementa v Antwerpnu	DA	60	15.500	2
Poslovna šola – Univerza Pacifico	NE	/	15.688	4
HEC Montreal – poslovna šola	DA	45	18.143	3-4
Nacionalna univerza Singapur	DA	40	23.660- 94.640	2-8
Poslovna šola – Univerza Aalto	DA	120	30.000	4
Poslovna šola Curtin	DA	300	27.747	3
Šola ekonomije in managementa v Zagrebu	NE	60	10.400	2
Univerza za logistiko Kühne	DA	90/120	25.900	3/4
Fakulteta za logistiko	NE	160	/	4

*Vir: lastno delo.*

### **3 PROGRAM POSLOVNA LOGISTIKA EF UL**

Poslovna logistika kot panoga je zelo razširjena, saj se ukvarja s planiranjem, nabavo, proizvodnjo, skladičenjem itd. Program za to poglobljeno razvija znanja in spretnosti logistike in managementa oskrbnih verig, in sicer glede obvladovanja zapletenih proizvodnih in distribucijskih sistemov ter tokov blaga, informacij in sredstev v podjetjih. »Študente usposabljam za delo na področju managementa nabavnih, prodajnih, skladiščnih in proizvodnih procesov v podjetjih. Tako pridobijo interdisciplinarna znanja s področja managementa poslovne logistike, optimizacije v logistiki, digitalizacije oskrbnih verig, notranje logistike, mednarodne poslovne logistike in strateških izzivov slovenske logistike.« (Ekonomska fakulteta, brez datuma a)

»EF je edina šola v širši regiji, ki je postala del elitne skupine trojno akreditiranih mednarodnih šol – ima mednarodne akreditacije EQUIS, AACSB in AMBA. Ta dosežek fakulteto umešča med 1 % najboljših poslovno-ekonomskih šol na svetu.« (Ekonomska fakulteta, brez datuma b) Njen podiplomski program Poslovna logistika je bil lani uvrščen na zavidljivo 30. mesto omenjene lestvice najboljših programov na področju logistike in SCM.

Študij se ukvarja z vprašanji glede primerne zaloge, napovedovanja povpraševanja in upravljanja odnosov s kupci ter interdisciplinarnih znanj (teoretična predavanja, samostojno delo, seminarske naloge, analize študij primerov), ki so v povezavi s praktičnimi. Tako so na voljo razni obiski podjetij ter projektna dela, veliko je delavnic in predavanj gostov iz prakse, študentje pa imajo odlične zaposlitvene možnosti v trgovskih, logističnih, proizvodnih podjetjih in podjetjih IT. Najbolj logična je seveda pozicija managerja oskrbne verige, med drugim pa tudi še vodja skladišča, proizvodnje ali transportne logistike, analitik zalog, vodja stalnega razvoja proizvodnih in logističnih procesov itd. (Ekonomska fakulteta, brez datuma a).

Program traja dve leti oziroma štiri semestre in je vreden 120 kreditnih točk, 60 kreditnih točk na letnik. Študentje lahko izberejo redni študij, od lanskega študijskega leta pa je zaradi velikega povpraševanja in števila tujih študentov na voljo tudi angleški program, kar še dodatno utrjuje status programa kot enega najboljših na svetu. Število mest je omejeno na 40, saj želijo zagotoviti kvaliteten študij in ne gledajo na kvantiteto. Dejansko aktivnih pa je okoli 30, vsaj v mojem primeru. Tako se program razlikuje od preostalih na fakulteti, pri katerih je tudi po 200 študentov in niso deležni tako kakovostnega študija kot pri programu Poslovna logistika. V študijskem letu 2018/2019 se je učni načrt spremenil in to na bolje, zdaj imajo v prvem letniku sedem klasičnih predmetov, od logističnih so management poslovne logistike, digitalizacija oskrbnih verig in management oskrbne verige. Potem je ekonomski predmet, upravljalna ekonomika, poslovni, poslovanje v mednarodnem okolju, ter nato dva predmeta s področja managementa, organizacija in management ter strateški management, vsi pa so vredni po sedem kreditnih točk. Enako je vreden tudi izbirni predmet in nato še predmet (delavnice) razvoj poslovnih spretnosti, ki je vreden štiri kreditne točke. V zimskem semestru drugega letnika imajo vsi študentje optimizacijo v logistiki, nato pa morajo izbrati med managementom nabave ali strateškimi izzivi slovenske logistike ter še med notranjo logistiko in mednarodno poslovno logistiko (Ekonomska fakulteta, brez datuma a).

V poletnem semestru se zgodba ponovi, študentje imajo še en izbirni predmet (v obeh primerih na voljo več kot sto opcij) ter razvoj poslovnih spretnosti. Ko sem študiral sam, je bil program sestavljen drugače. Nabava ni bila vključena, preveč je bilo poudarka na predmetih, kot je na primer Metode in tehnike raziskovalnega dela, ki neposredno nima nobene povezave z logistiko in SCM, premalo pa na managementu in oskrbnih verigah od samega začetka, saj je to prišlo do izraza šele v drugem letniku. Zdaj je to »popravljen«. Program pa še vedno ne zajema obvezne študijske prakse, cena vpisnine na letnik na rednem

študiju pa je zanemarljiva (29 €). Redni študij na letnik za študente (z nekaj izjemami) iz držav, ki niso članice Evropske unije (EU), stane 4.000 € (Ekonomska fakulteta, 2019). V drugem oziroma absolventskem letniku pa morajo tudi oddati dispozicijo magistrskega dela, samo magistrsko delo, na koncu pa to še uspešno zagovarjati. Študent pridobi s tem naziv magister poslovnih ved, temeljni in končni cilj pa je, da »diplomant razume vidike načrtovanja poslovne logistike, njenega managementa in optimizacije«. Med študijem študent med drugim tudi pridobi sposobnosti abstraktnega in logičnega razmišljanja, sinteze, analize, ovrednotenja ter uporabe ustreznih strateških teorij, konceptov in ekonomskih načel pri odločanju v logistiki (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Slika 2 predstavlja sistem poslovne logistike, katere funkcije jo sestavljajo in so potrebne za njeno delovanje.

*Slika 2: Sistem poslovne logistike*



*Vir: Ekonomska fakulteta (brez datuma a).*

#### **4 PRIMERJAVA ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV ŠOL IN LITERATURE**

Za ključni del magistrske naloge pride na vrsto primerjava med študijskimi programi, najboljših, partnerskih in logističnih šol, literaturo in podiplomskim programom Poslovne logistike EF UL. Primerjavo naredim po vrsti, kakor si sledijo teme v drugem in tretjem poglavju. Teme primerjam ločeno, saj je tako bolj pregledno in jasno, kje so večje oziroma manjše razlike v primerjavi z EF UL. Vse skupaj primerjam s študijskim programom EF UL, ker hočem izvedeti, katere so razlike, kje je prostor za izboljšave, kar mi bo na koncu pomagalo pri predlogih za izboljšanje samega programa.

#### 4.1 Primerjava med literaturo in EF UL

Najprej se bomo lotili primerjave potrebnih sposobnosti za delovanje na področju logistike in SCM. Raziskave v literaturi poudarjajo predvsem managerske sposobnosti, kar EF UL tudi, vendar ne tako intenzivno. Omenjajo se zgolj sposobnosti za timsko delo, da se študentje naučijo učinkovite komunikacije ter uporabe ustreznih ekonomskih načel, strateške teorije in konceptov pri sprejemanju odločitev v poslovni logistiki. Ni pa recimo poudarka na medosebnih in vodstvenih sposobnostih, kot sta osebna integriteta, pogajanje, motivacija drugih ali samomotivacija, ki so potrebne za uspešno delovanje managerja oskrbne verige (Murphy & Poist, 2007). Glede poslovnih sposobnosti sta na vrhu logistika, ki je najbolj poudarjena na programu EF UL, saj so študentje sposobni sprejemati logistične odločitve in uporabiti modele za optimizacijo logistike, ter transport, ki pa neposredno ni omenjen. Sposobnosti, kot so elektronsko poslovanje, poslovna etika in podjetništvo, lahko študentje EF UL pridobijo preko izbirnih predmetov. Poudarjena je tudi komunikacijska sposobnost, ki pa je že, kot omenjeno, vključena in poudarjena tudi na EF UL. Med logističnimi pa sta v ospredju management transporta in prometa ter podpora strankam, kar pa ni vključeno v program EF UL, je pa zato večji poudarek na managementu zalog in mednarodni logistiki, saj ima študent na koncu celovit vpogled v okolje mednarodne logistike. V drugi raziskavi je najpomembnejše znanje s področja SCM, kar pa izpostavijo tudi pri EF UL, saj študent na koncu študija razume metode in tehnike za načrtovanje, nadzor, delovanje SCM (Ekonomski fakulteta, brez datuma a). Prav tako literatura omenja pomembnost »zelenega« SCM ter projektnega in operativnega managementa, ki jih neposredno ni v predmetniku študijskega programa Poslovne logistike. V raziskavah je omenjeno tudi, kako pomembna je digitalizacija oskrbne verige in uporaba informacijskih orodij. Tega se močno zavedajo tudi na EF UL, saj njihovi diplomanti razumejo sodobne koncepte tega.

V literaturi (Lancioni, Forman & Smith, 2001) je omenjeno tudi, da je kljub velikemu povpraševanju po kadru s področja logistike in SCM, vpisnih mest na študijske programe v tej smeri premalo. Tudi EF UL ni izjema, saj je prostih mest na smeri Poslovna logistika samo 40. Res pa je, da za zdaj tudi ni večjega zanimanja, da bi bila ta številka kritična. Če se vpiše malo več študentov, naredijo izjemo in sprejmejo vse, saj nisem nikjer zasledil, da ne bi sprejeli katerega od kandidatov. Spomnim pa se tudi informativnega dneva, kjer je bilo pojasnjeno, da je takšno število mest, ker hočejo zagotoviti čim boljši študij in se lahko posvetijo vsakemu posamezniku, se pravi kvaliteta pred kvantiteto. Glede poučevanja izobraževalne ustanove postavljajo na prvo mesto simulacije, anketirani študentje pa študije primerov. Tudi sam imam najrajši te, saj se po mojem mnenju na ta način naučimo največ. Primerjava zaželenih načinov poučevanja je podobna študijskemu programu EF UL. Sicer je največ predavanj in posledično teorije, potem sledijo vaje, kjer se izvajajo simulacije. Med študijem smo tako preizkusili igro distribucije piva, ki je omenjena tudi v literaturi ter na najpreprostejši način predstavi delovanje oskrbne verige od proizvajalca do trgovca na drobno. Med študijem je tudi nekaj ogledov podjetij, gostov iz prakse, ni pa skorajda nič študij primerov in skupinskih projektov, so pa skupinske naloge in seminarske naloge, kar

pa ni isto (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Kot je razvidno, EF UL ne daje tolikšnega poudarka praksi, kakor to priporoča stroka. Ta pa svetuje, da ocenjevanje poteka tako, da zajame celotno znanje in ne zgolj matematičnih ali teoretičnih vprašanj, kakor je navada na EF UL, kjer skorajda ni ustnih izpitov. Sinha, Millhiser in He (2016) opozarjajo na posodabljanje študijskih programov, kar je EF UL z začetkom 2018/19 tudi storila, ter na interdisciplinaren način poučevanja, kar je tudi omogočeno.

Poklicev na področju logistike in SCM je ogromno. Tako je tudi omenjeno v raznih raziskavah in na spletni strani programa EF UL. Lahko so poklici posplošeni in zajemajo več nalog, kot je na primer manager oskrbne verige, ali pa se ukvarjajo z eno dejavnostjo, kot je na primer strokovnjak za informatizacijo logistike. Je pa korelacija med tem, na kakšni poziciji si in koliko imaš odgovornosti, saj manager oskrbne verige pokriva veliko več nalog in ljudi kot recimo planer zalog oziroma mu je slednji podrejeni (Rossetti & Dooley, 2010). Kot omenjeno, se lahko študent EF UL, ko konča magistrski študij na smeri Poslovna logistika, med drugim zaposli na položaju operativnega nabavnika (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Če se izkaže, mu je lahko ponujeno napredovanje v vodjo nabave. Sčasoma lahko ob uspešnosti postane manager oskrbne verige, ki je vrh poklicne kariere na tem področju. V obeh primerih so izpostavljeni poklici na področju logistike, oskrbne verige, proizvodnje in nabave. Ker je to področje tako razširjeno, lahko posamezniki med poklicno kariero zamenjajo svojo specializacijo, kljub temu pa ostanejo v okviru logistike in SCM, v prid temu so navedeni raznorazni mogoči poklici, tako pri programu EF UL kot v literaturi.

Kot zadnje primerjam študijske programe, ki so bili obravnavani v raziskavah, omenjenih v literaturi, ter program Poslovne logistike EF UL. Najprej želim izpostaviti pomen kreditnih točk in dolžine študija, ki sta v korelaciji, saj več kreditnih točk pomeni daljši študij. V literaturi se omenja študijska doba med enim in tremi leti industriji (Onar, Aktas, Topcu & Doran, 2013), odvisno seveda, ali program vključuje tudi pripravništvo, raziskovalni projekt ali pa magistrsko nalogo. Večinoma trajajo magistrski programi na splošno dve leti, kakor tudi program EF UL, študentje imajo sicer na voljo tudi dodatno leto, tako imenovani absolventski letnik. Ta je namenjen predvsem pisanju magistrske naloge, nabiranju delovnih izkušenj preko študentskega dela ali pa obojega skupaj, tako kot v mojem primeru, ali enostavno opravljanju preteklih študijskih izpitov. Glede kreditnih točk se število teh giblje po navadi med 30 in 60, kar sovпада s trajanjem študija. EF UL odstopa od tega, saj je treba opraviti s 120 kreditnimi točkami, to pomeni 60 na letnik (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Število kreditnih točk in dolžino študija izbira izobraževalna ustanova sama, v našem primeru EF UL, je pa res, da naj bi z daljšim študijem in večjim številom kreditnih točk študentje pridobili bogatejše znanje, kar je po svoje logično.

Dolžina študija in število kreditnih točk pa vplivata na ceno študija. Ta se razlikuje po državah, študijskih programih in vrstah izobraževalnih ustanov. Zasebne institucije imajo seveda dražje programe, javni, kot je EF UL, pa so praktično zastopni. Seveda to govorimo, če se za študij na EF UL odloči posameznik iz Slovenije oziroma EU, za študente iz tretjih držav pa študij stane 4.000 € (Ekonomska fakulteta, 2019). So tudi programi, ki se izvajajo



po spletu ter so dandanes zelo popularni in bistveno cenejši kot klasični zasebni študijski programi. V Sloveniji največ študentov obiskuje javne fakultete, kar potrjuje, da še vedno najboljše študijske programe ponujajo javne izobraževalne ustanove. V tem pa je razlika v primerjavi s preostalimi državami. Najbolj nazoren primer so ZDA, kjer zasebne šole in njihovi študijski programi stanejo tudi do 100.000 €. Tudi v drugih evropskih državah so bolj cenjene zasebne fakultete, kjer pa stane študij približno 10.000 € na letnik (Franklin University, 2020). V primerjavi z drugimi državami glede sestave predmetnika, je tudi na EF UL na prvem mestu logistika, sledijo predmeti s področja managementa, poslovanja in ekonomije. Medtem pa v tujih državah sledijo statistika, IT, transportacija in finance. Prav tako pa se sestava predmetnika študijskega programa Poslovne logistike EF UL usklajuje s predmetniki študijskih programov s področja logistike in SCM preostalih razvitih in kontinentalnih držav.

V literaturi (Wu, 2007) je omenjena tudi primerjava med dodiplomskim in podiplomskim študijem, kjer ni bistvenih razlik, logistika na prvem mestu, sledijo transport, SCM itd. Na EF UL pa je situacija drugačna, saj je na dodiplomskem študiju bistveno manj logističnih predmetov, ti se pojavijo šele v tretjem letniku (Poslovna logistika, Tehnologije in informacijske rešitve v oskrbnih verigah, Management oskrbe in Napovedovanje povpraševanja v oskrbni verigi) (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Glede na vsebino so odlično umeščeni v predmetnik, lahko pa bi se pojavili že kaj prej. Pomemben del pa so tudi sami profesorji, ki poučujejo predmete na EF UL. Vsi imajo doktorske nazive, v primerjavi z raziskavami je bila večina profesorjev, ki poučujejo na področju logistike in SCM, izobraženih na najboljših univerzah na svetu. Tega podatka za profesorje EF UL sicer nimam, vendar glede na to da jih je večina diplomirala na tej fakulteti, ki je med najboljšimi poslovno-ekonomskimi šolami, lahko potrdimo, da res obstaja povezava med izobraževalnimi ustanovami, ki ponujajo odlične študijske programe logistike, vključno s profesorji ter splošno akademsko uspešnostjo.

Kot lahko povzamemo, se študijski program Poslovna logistika EF UL in literatura razlikujeta v nekaterih aspektih, ne pa ravno veliko. Razlike so pri poudarjanju poučevanja o vodstvenih sposobnostih ter EF UL nima obveznega pripravništva, kar literatura zapoveduje oziroma vsaj raziskovalni projekt. Prav tako program EF UL glede na literaturo ne poučuje dovolj o transportu in prometu, velika razlika je v večjem številu kreditnih točk ter študij je poceni, ampak to je bolj zaradi dejstva, ker je EF UL javna institucija. Drugih bistvenih razlik ni, so pa podobnosti v širokem naboru mogočih poklicev, uspešnosti in vplivu profesorjev, sestavi predmetnika s poudarkom na logistiki, dvoletni dolžini študija, majhnem številu odprtih mest ter načinu poučevanja, kjer sicer na EF UL prednjačijo predavanja, vendar se ta program zelo trudi približati študentom z drugačnimi pristopi poučevanja, kot so simulacije, obiski podjetij itd.

## 4.2 Primerjava med najboljšimi programi in EF UL

Sledi primerjava desetih najboljših magistrskih programov s področja logistike in SCM na svetu s programom Poslovna logistika EF UL. Najboljši programi trajajo največ dve leti in pol, sicer samo v enem primeru (KEDGE Business School, brez datuma), dva programa trajata dve leti, največ programov, in sicer v polovici primerov, pa traja samo eno leto oziroma dva semestra, v povprečju 2,75 semestra. Program EF UL, kot že omenjeno, traja dve leti oziroma vključno z absolventskim letnikom lahko traja celo tri leta (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Tako da lahko rečemo, da se glede dolžine študija program EF UL delno ujema s filozofijo najboljših programov, saj zadnji semester sploh ni več predmetov, razen enega izbirnega ter delavnice, in tako klasični predmeti trajajo samo tri semestre. Z dolžino študija so povezane tudi kreditne točke, njihovo število se pri najboljših programih razlikuje. Najboljši program na svetu na MIT ter program na Poslovni in ekonomski šoli Nova sta vredna po 90 kreditnih točk, trije programi so vredni po 60 kreditnih točk, samo eden od njih pa je vreden 30 kreditnih točk, na Šoli managementa Kranner (Purdue University: Krannert School of Management, 2020). Preostali najboljši študijski programi pa sploh niso ovrednoteni s kreditnimi točkami, kar sporoča, da kreditne točke mogoče sploh niso tako ključnega pomena pri študijskem programu. Program EF UL pa je vreden kar 120 kreditnih točk, 60 za vsak letnik (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Se pravi, da je odstopanje najmanj 30 kreditnih točk v primerjavi z najboljšim programom.

Obvezno pripravništvo ali raziskovalni projekt sta prisotna skoraj pri vseh najboljših programih, razen dveh. Pri enem izmed njiju morajo študentje opraviti zaključno nalogo, preostali program pa sploh nima v učnem načrtu obveznega končnega zaznamka, je brez magistrske naloge, pripravništva ali raziskovalnega projekta. Potem spet izstopa program Poslovne šole KEDGE, kjer morajo študentje izbirati med pripravništvom, raziskovalnim projektom in celo študentsko izmenjavo (KEDGE Business School, brez datuma). Tudi preostali imajo opcijo izbire med pripravništvom, projektom in zaključno nalogo oziroma vsaj dvoje od tega. Samo trije od najboljših programov imajo vnaprej določeno, s čim naj bi se študij končal. Tako je tudi pri programu EF UL, kjer je na koncu obvezna magistrska naloga, na katero se lahko naveže tudi raziskovalni projekt, ni pa recimo obveznega pripravništva (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Študentska izmenjava je sicer priporočljiva, ni pa obvezna. Glavna razlika je tako samo v (ne)obveznem pripravništvu.

Načini poučevanja na najboljših študijskih programih temeljijo na klasičnih predavanjih, tako kot pri EF UL. Na najboljšem programu na MIT študentom ponujajo obiske najboljših podjetij na področju logistike in SCM ter jim omogočijo sodelovanje z njimi pri prej omenjenih raziskovalnih projektih, obiščejo jih tudi gosti iz prakse, ki pa je tudi vključena v predmetnik (MIT Supply Chain Management, brez datuma). Tudi preostali programi ponujajo obiske podjetij, poleg klasičnih predavanj pa imajo študentje skoraj pri vseh na voljo razne seminarje, delavnice, študije primera, tečaje, forume, konference, študijske izlete, skupinsko ali samopoučevanje (Università Bocconi, 2020). Na šoli MIP v Milanu segment študija poteka na daljavo (MIP Graduate School of Business, brez datuma), česar

pa ne prakticirajo preostale šole in EF UL. Se pravi, da ponujajo programi vse mogoče, da je le ponujeno pravo ravnovesje med prakso in teorijo. Program Poslovna logistika ima poleg predavanj vključene tudi vaje, česar pa najboljši programi eksplicitno nimajo omenjeno in opredeljeno. Podobnost je pri študijskih izletih in obiskih podjetij, kar pa v primeru EF UL ni obvezno. Delavnice so zgolj pri predmetih Razvoj poslovnih spretnosti 1 in 2. Drugih načinov poučevanja (seminarji, konference itd.) pri programu EF UL ni oziroma niso obvezni.

Predmetniki najboljših programov so tako kot pri EF UL sestavljeni večinoma iz obveznih in izbirnih predmetov. Razlika pa je v tem, da so v nekaterih primerih ti vpeti v module ali sklope, ki so razdeljeni po različnih temah. Prav tako v nekaterih primerih segment intenzivnih predavanj (obdobje enega ali dveh tednov) študentje opravijo na partnerskih šolah, ki so del študijskih izletov. Obojega pa pri programu EF UL ni. Obvezni predmeti pri najboljših programih obravnavajo vse »sestavine« logistike in SCM: finance, oskrbna veriga, statistika, (projektni in operativni) management (zalog, nabave, procesov, podjetij), IT, (strateško in elektronsko) poslovanje, transport, proizvodnja, trženje, računovodstvo, tehnologija, ekonomija, globalizacija itd. Od teh ima magistrski program EF UL neposredno v predmetnik vključene predmete s področja managementa, oskrbne verige, poslovanja in ekonomije (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Preostalo pa se študentje lahko naučijo na dodiplomskem študiju oziroma imajo na voljo izbirne predmete iz teh področij. Prav tako imajo te na voljo tudi nekateri najboljših programov na svetu ter prihajajo iz istih področij kot obvezni, vendar ti niso primarnega pomena ali pa se ne skladajo s smerjo programa in jih študentje izberejo po želji dodatnega znanja o specifični temi.

Kompetence, ki se jih naučijo v najboljših programih, so managerske, tehnične, vodstvene, poslovne, podjetniške, delovne in komunikacijske narave. Prav tako razvijejo sposobnost reševanja problemov, sprejemanja odločitev ter predlogov za izboljšavo v oskrbni verigi. Za poslovno šolo MIP so ključnega pomena za uspeh, prava znanja ter analitične in kvantitativne spretnosti za načrtovanje in izvajanje strategij, saj bi s tem posledično preko novih inovacij in idej privedlo do zmanjšanja stroškov ter povečanja prihodkov (MIP Graduate School of Business, brez datuma). Preostali programi izpostavljajo tudi pomembnost mehkih veščin in nekaterih drugih sposobnosti, kot so pogajanje, kreativnost, timsko delo, vztrajnost, etika, ustvarjalnost, izvirnost, inovativnost, mednarodno sodelovanje itd. (Antwerp Management School, 2019). Konec koncev pa je potrebno, da študentje razumejo oskrbno verigo kot celoto in prav tako njene posamezne dele, saj le skupaj s pridobljenimi sposobnostmi lahko kot bodoči managerji vodijo in upravljajo oskrbne verige. Kot že v primerjavi z literaturo tudi v tem primeru program EF UL neposredno ne izpostavlja vodstvenih in komunikacijskih sposobnosti, ki so ključnega pomena v logistiki in SCM. Poudarja pa poslovne, podjetniške, analitične in managerske sposobnosti. Deloma lahko študentje pridobijo tudi preostale sposobnosti (pogajanje, timsko delo, inovativnost itd.).

Cena najboljših programov se razlikuje od programa do programa. Večina programov stane med 10.000 € in 20.000 €, razen programa na Poslovni šoli KEDGE, ki izstopa s ceno 28.000 € (KEDGE Business School, brez datuma). Še bolj pa izstopata najboljša programa, ki staneta okoli 40.000 € oziroma skoraj 70.000 €. Najboljši program stane največ, kar ni presenečenje, glede na to, da je na prvem mestu, cena pa je, kot že omenjeno, prej odvisna tudi od dolžine študija in števila kreditnih točk, se pravi, da bi bile cene še višje, če bi bili vsi programi dolgi, kot je Poslovna logistika EF UL. Ta pa se glede cene sploh ne more primerjati z najboljšimi programi, saj je študij praktično zastoj oziroma v primeru državljanstva tretjih držav 4.000 € (Ekonomska fakulteta, 2019). Ker pa so podatki vseh programov za domače študente oziroma za evropske države in EF UL tudi za državljane EU, te cene za nas niso pomembne. Na EF UL je treba plačevati dodatne izpitne roke, učni material, česar ni pri najboljših programih, saj se vsi izvajajo v zasebnih ustanovah, zato takšna cena in dodatne bonitete.

Potem so tukaj še razlike med državami, na primer edina dva od najboljših programov, ki nimata obveznega pripravništva ali raziskovalnega projekta, sta v Peruju in seveda EF UL v Sloveniji. Ta programa tudi nista ovrednotena s kreditnimi točkami, prav tako program v Franciji in eden od italijanskih programov. Drugače pa so preostali ovrednoteni s 60 kreditnimi točkami, razen portugalskega z 90 kreditnimi točkami, kolikor je vreden tudi najboljši program iz ZDA, drugi program iz te države pa je vreden 30 kreditnih točk. Dolžina študija je po vseh državah enaka, razen spet perujska programa in program EF UL trajajo štiri semestre (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Vsi evropski programi in programa iz Peruja stanejo približno enako, izstopajo spet program iz Francije ter seveda programa iz ZDA, kjer so cene že tako in tako visoke. Cena programa EF UL pa je takšna, ker je ta javna oziroma državna institucija in tako so vse fakultete v Sloveniji »zastoj«.

Poslovna logistika EF UL se od najboljših programov razlikuje v številu kreditnih točk in posledično tudi pri dolžini študija. Noben od njih nima več kot 100 kreditnih točk, najbližje je tako najboljši program na MIT z 90 kreditnimi točkami (MIT Supply Chain Management, brez datuma), nekateri od njih pa sploh niso ovrednoteni s kreditnimi točkami. Tako da je tukaj kar velika razlika, pri dolžini študija pa se EF UL deloma ujema z najboljšimi programi, saj morajo študentje hoditi na predavanja dejansko zgolj tri semestre. Nekateri programi ponujajo tudi krajšo verzijo študija ter izreden študij, kar ponuja tudi EF UL. Slednja nima obveznega pripravništva ali raziskovalnega/delovnega projekta, česar sicer nimata tudi oba programa iz Peruja (Universidad del Pacifico Business School, 2012; CENTRUM PUCP Business School, brez datuma), toda vseeno je očitna razlika vredna diskusije proti koncu naloge. Način poučevanja je podoben, saj tudi EF UL ponuja delavnice, obiske podjetij, izlete, goste iz prakse itd. Predmetnik podiplomskega programa Poslovne logistike ima vključene predmete s področij, ki so tudi pri najboljših programih, razlika je v tem, da so nekateri izmed njih ponujeni samo kot izbirni predmet ali pa so ponujeni na dodiplomskem študiju ter dejstvo, da so predmeti razdeljeni v module. Študentje EF UL niso poučeni neposredno o vodstvenih sposobnosti, kar sicer zelo poudarjajo najboljši programi, razvijejo

pa managerske, analitične ter poslovne kompetence. Še največja razlika je v ceni, saj je študij na EF UL za državljane Slovenije in EU skorajda zastoj, kar pa ne moremo reči za najboljše programe, saj njihova cena znaša povprečno malo več kot 25.000 €. Izjema je program na Univerzi Complutense v Madridu, ki pa je enako kot EF UL javna/državna ustanova (Universidad Complutense de Madrid, brez datuma), se pravi, je to posledica šolskega sistema v Sloveniji oziroma Španiji.

### **4.3 Primerjava med partnerskimi in logističnimi šolami ter EF UL**

V tem delu naredim primerjavo med študijskimi programi partnerskih šol EF UL in logističnimi šolami s programom Poslovna logistika EF UL. Ta se glede na dolžino študija kar sklada z dolžino študija preostalih programov. Povprečje dolžine znaša okoli 3,5 semestra, pa tudi ni večjih razlik med njimi, edini program, ki izstopa, je tako na Nacionalni univerzi Singapur, kjer študentje lahko študirajo vse do štirih let. Lahko študirajo samo eno leto, kar jim daje večjo fleksibilnost, vseeno pa to vpliva na povprečje (National University of Singapore, brez datuma). Fiksno pa je najkrajši izmed njih program na Šoli ekonomije in managementa v Zagrebu, ki traja samo eno leto (Zagreb School of Economics and Management, 2017). Kot omenjeno, program EF UL traja dve leti oziroma sama predavanja tri semestre, tako da lahko rečemo, da pri dolžni študija ni razlike v primerjavi s partnerskimi in logističnimi šolami. Glede kreditnih točk je povprečje preostalih šol skoraj 120 kreditnih točk. Med vsemi šolami je kar nekaj odstopanj in razlik, močno recimo izstopa program na Poslovni šoli v Curtinu, ki je ovrednoten s kar 300 kreditnimi točkami, najmanj pa jih imata programa na poslovni šoli HEC Montreal (45) ter Nacionalni univerzi Singapur (40), presenetljivo, saj lahko ta traja, kot omenjeno, štiri leta, število kreditnih točk vedno ostane enako. Enako število kreditnih točk kot EF UL (120), pa imata tudi programa na Poslovni šoli – Univerza Aalto ter Univerzi za logistiko Kühne, če se študent odloči za dvoletni študij. Študijski program Poslovna logistika se s programi preostalih šol, kot ugotovljeno, ujema tudi glede kreditnih točk, kar pa ni presenetljivo, saj se ujema tudi v dolžini študija, to dvojje pa je med sabo v korelaciji.

Od partnerskih in logističnih šol imajo vse tudi obvezno pripravništvo ali raziskovalni/delovni projekt, razen programa na Šoli ekonomije in managementa v Zagrebu ter Fakulteti za logistiko v Celju. Ta programa se zaključita enako kot program EF UL, z zagovorom magistrske naloge. Preostali programi zahtevajo opravljanje tudi tega, vendar je poudarek na pripravništvu oziroma projektu, nekateri sicer ponujajo tudi opcijo opravljanja dvojne diplome ali določenega števila kreditnih točk na študentski izmenjavi. Opravljanje dvojne diplome ponujajo programi poslovnih šol HEC Montreal in Univerza Aalto ter Univerza za logistiko Kühne, slednji dve pa tudi obvezno študentsko izmenjavo. V primerjavi z njimi EF UL za program Poslovne logistike za zdaj ne ponuja dvojne diplome, ponuja in spodbuja študentsko izmenjavo, ki, kot že večkrat omenjeno, ni obvezna. Program EF UL se razlikuje tudi od večine partnerskih in logističnih šol v tem, da nima obveznega pripravništva ali projekta (Ekonomska fakulteta, brez datuma a).

Partnerske in logistične šole, enako kot EF UL, poučujejo v glavnem preko predavanj. Poleg tega ponujajo izlete ter obiske proizvodnih in logističnih obratov, na Nacionalni univerzi Singapur pa omogočijo celo dejanski obisk pristanišča, ki je eno največjih na svetu. Študentje partnerskih šol se seznanijo s praktičnimi nalogami, študijami primerov, poslovnimi simulacijami ter pogostimi interakcijami s strokovnjaki iz panoge. Na zasebni logistični univerzi Kühne predavanja potekajo v majhnih razredih in na interaktiven način, kar lahko rečemo tudi za EF UL, vendar so po mojem mnenju študentje premalo samoiniciativni, o tem več kasneje. FL UM ponuja poleg klasičnih predavanj tudi izobraževanje po spletu, česar pa ne ponujajo preostale šole in EF UL. Na FL UM poučujejo na inovativen in praktični način, zato sodelujejo s slovenskimi logističnimi podjetji ter jim pomagajo pri njihovih težavah in izzivih, kar bi lahko poskusila tudi EF UL. Ta se v preostalih načinih poučevanja sklada s politiko poučevanja partnerskih in logističnih šol, prav vsi ponujajo vsaj nekaj od tega, izlete in obiske podjetij, goste iz prakse, študije primerov ter poslovne simulacije, z FL UM pa oboji poučujejo tudi preko vaj (Fakulteta za logistiko, 2019b).

Predmetniki partnerskih in logističnih šol, podobno kot EF UL, temeljijo na obveznih in izbirnih predmetih, enako kot pri najboljših programih pa so ti v nekaterih primerih razdeljeni v module. Med obveznimi predmeti so v glavnem predmeti s področja logistike in SCM: načrtovanje in nadzorovanje logističnih sistemov, ekonometrija, optimizacija logističnih procesov, informacijska podpora logističnim sistemom, inovativnost v logistiki in oskrbnih verigah, poslovna etika, management kvalitete oskrbne verige itd. (Curtin University, 2020b). Med izbirnimi predmeti pa so strategija nabave, kvantitativni management tveganj, trajnostna oskrbna veriga, projektni management itd. Ponujeni pa so tudi specializirani predmeti o sami logistiki (Kühne Logistics University, brez datuma b) Glede na predmetnike partnerskih in logističnih šol se s programom Poslovne logistike ujemajo v nekaterih segmentih, in sicer poslovna logistika, oskrbna veriga, ekonomija ter vsi mogoči managementi (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Če niso na voljo kot obvezni predmeti, pa so na voljo kot izbirni. Razlika je očitna ter lahko rečem, da partnerske in logistične šole ponujajo bolj raznolike predmetnike in so tako njihovi študijski programi lahko privlačnejši za mednarodne študente v primerjavi z EF UL.

Spretnosti, ki jih študentje pridobijo skozi študij na partnerskih in logističnih šolah, so upravljanje in načrtovanje sodobnih oskrbnih verig ter projektov, raziskovalne in vodstvene sposobnosti. Prav tako so opremljeni z veščinami kvantitativne analize podatkov in s kompetencami analitičnega reševanja problemov (Aalto University, 2019). Po zaključku študija pa so poslovno inteligentni in sposobni analizirati hitro naraščajoči obseg in raznolikost razpoložljivih podatkov ter rešiti praktične poslovne probleme z učinkovito uporabo sodobnih managerskih orodij. Kot omenjeno, na študijskem programu Poslovna logistika ni posebnega poudarka na razvoju vodstvenih sposobnosti študentov, glede drugih kompetenc pa se dokaj ujema s preostalimi programi. Ni presenetljivo, da se zato ujemajo tudi pri zaposlitvenih možnostih (Ekonomska fakulteta, brez datuma a).

Cene med študijskimi programi se razlikujejo, vendar ne tako zelo kot pri najboljših programih. Najdražji med vsemi obravnavanimi je potencialno program na Nacionalni univerzi Singapur, kjer cena lahko ob štiriletnem študiju naraste skoraj vse do 95.000 €. Večina programov stane med 18.000 € in 30.000 €, ob tem pa sta dve izjemi, in sicer program na Šoli managementa v Zagrebu stane samo 10.000 €. Česar pa ne morem reči za magistrski program na FL UM, ki je, enako kot Poslovna logistika EF UL, »zastonj« (Ekonomska fakulteta, brez datuma a). Tako lahko pridem do zaključka, da na ceno vpliva šolski sistem posameznih držav, saj se edini brezplačen program izvaja na državni/javni fakulteti. Zaradi konkurence ter geografske lege si Šola managementa v Zagrebu ne more privoščiti postavljati visoke cene. Kar pa si lahko privošči Nacionalna univerza Singapur, saj Singapur velja za eno najdražjih držav na svetu. Edina programa, ki nimata obveznega pripravništva ali projekta, prihajata prav tako iz Hrvaške in Slovenije. Velika razlika med državami je pri številu kreditnih točk, saj imajo vse neevropske države bistveno več (Avstralija) ali manj (Kanada in Singapur) kreditnih točk (HEC Montreal, 2020). V preostalih segmentih med državami, kjer so partnerske in logistične šole, ni bistvenih razlik.

Magistrski program Poslovna logistika EF UL se s partnerskimi in logističnimi šolami ujema v večini segmentov. Če gledam povprečje, se skoraj ujema v številu kreditnih točk, posledično pa tudi v dolžini študija. Seveda so tudi izstopanja, in sicer pri programih iz neevropskih držav. Obveznega pripravništva ali projekta ni na FL UM in Šoli managementa v Zagrebu, enako kot pri EF UL, vsi preostali programi imajo to vključeno v svoje učne načrte. Dva izmed njih imata tudi možnost opravljanja dvojne diplome in obvezno študentsko izmenjavo, česar EF UL ne ponuja. Način poučevanja je zelo podoben, z obeh strani so ponujeni obiski podjetij in izleti, študije primerov, gosti iz prakse itd. Vaje sicer izvajajo samo še na FL UM, kjer določen obseg študija poteka tudi po spletu (Fakulteta za logistiko, 2019b), kar pred pandemijo na EF UL ni bilo omogočeno. Predmetnik Poslovne logistike ima vključene zgolj predmete iz določenih področij, nekatere pa imajo študentje na voljo med izbirnimi predmeti in tako ni tako raznolik kot predmetniki partnerskih in logističnih šol. Ujemajo se v kompetencah in mogočih zaposlitvah, razlikujejo pa spet v ceni, saj je edini brezplačen študijski program preostali slovenski predstavnik FL UM. Iz tega lahko sklepam, da se Poslovna logistika EF UL močno ujema s študijskimi programi logističnih in predvsem partnerskih šol, kar ni presenetljivo, saj so podobno zasnovane in sledijo sorodnim ciljem (Ekonomska fakulteta, brez datuma a).

## **5 EMPIRIČNA RAZISKAVA IN OCENA RAZLIKE V NAČINU POUČEVANJA IN OCENJEVANJA MED EF UL IN NJENIMI PARTNERJI**

V raziskovalnem delu raziščem in najdem razlike v poučevanju ter ocenjevanju med EF UL in njenimi partnerskimi šolami, saj to eksplicitno ni nikjer omenjeno, ne na spletnih straneh šol ne nikjer drugje. Tako lažje dobim vpogled, kje je prostor za napredek EF UL, in tako lahko podam predloge za izboljšavo. Moja raziskava je kombinacija kvantitativne in

kvalitativne narave, podatki so primarno pridobljeni preko ankete odprtega tipa od bivših oziroma trenutnih študentov EF UL programa Poslovna logistika, ki so bili v zadnjih letih na študentski izmenjavi na partnerskih šolah kot dodiplomski ali podiplomski študentje. Ta del je bistvenega pomena za samo magistrsko nalogo, hipoteza raziskave pa je, da obstajajo razlike v načinu poučevanja in ocenjevanja med partnerskimi šolami in EF UL. To domnevam iz svoje lastne izkušnje, saj sem bil tudi sam na dveh študentskih izmenjavah.

## **5.1 Predstavitev izbrane metodologije raziskovanja**

Kot omenjeno, sem izbral kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode raziskave (empirična metoda in metoda anketiranja), saj hočem z več odprtimi vprašanji priti do odgovora, v čem se pri načinu poučevanju in ocenjevanja program Poslovna logistika EF UL razlikuje od partnerskih šol s področja logistike in SCM. Merski instrument je vprašalnik oziroma anketa, s katero sem pridobil primarne podatke, rezultati pa mi bodo zelo pomagali pri končnih ugotovitvah in pripomogli pri predlogih za izboljšanje programa. O tem pa bom dodal tudi svoje mnenje, ki da še dodatno težo rezultatom, izpolnil vprašalnik ter tako pomagal samemu sebi, saj je bilo dejstvo, da sem na »lastni koži« izkusil drugačen način poučevanja na partnerskih šolah, glavni razlog, da sem se odločil za takšno temo magistrske naloge.

Prvotni načrt je bila izključno kvalitativna raziskava, in sicer s študenti opraviti poglobljeni intervju, saj bi s tem pridobil po mojem mnenju boljše odgovore, vendar sem se zaradi pandemije odločil za enostavnejšo opcijo, in sicer vprašalnik odprtega tipa (priloga 1), saj sem takrat lahko le na ta način pridobil potrebne podatke. Vseeno pa eden od bivših študentov EF UL zaradi službenih obveznosti ni mogel izpolniti vprašalnika, zato sva opravila polurni intervju preko aplikacije Microsoft Teams. Postavil sem mu enaka vprašanja, kot so na vprašalniku, odgovore pa sem nato prepisal iz zvočnega posnetka v Wordov dokument. Preostalim anketirancem sem poslal vprašalnik po družbenih medijih (Facebook in Gmail) in dobil odgovore v nekaj dneh. Čeprav sem imel več dela s prepisovanjem in samim intervjujem z anketirancem, ki ni imel časa izpolniti vprašalnika, sem po mojem mnenju v tem primeru dobil boljše in pristnejše odgovore kot pri drugih anketirancih. Tako da bi bilo bolj smiselno opraviti takšne intervjuje, saj bi s tem na koncu dobil bolj kakovostne izvlečke.

## **5.2 Predstavitev strukture vprašalnika**

Vprašalnik je sestavljen iz sedmih vprašanj odprtega tipa, saj sem hotel dati anketirancem čim večjo svobodo pri odgovorih in tako dobil potrebne informacije za končno diskusijo in razlago rezultatov. Prvo vprašanje je, v katerem letniku je anketiranec odšel na izmenjavo oziroma ali se je to zgodilo na dodiplomskem ali podiplomskem študiju. S tem lahko iz prve roke ugotovimo, ali obstajajo razlike v načinu poučevanja tudi na partnerskih šolah glede na vrsto študija. Naslednje vprašanje je, na katero partnersko šolo so odšli na študijsko



izmenjavo, s čimer lahko najdemo razlike med šolami in državami. Nato sledi vprašanje, kateri je bil njihov najboljši predmet na študijski izmenjavi in EF UL ter tudi razlog za to. Menim, da to vprašanje daje vpogled, pri katerem študijskem predmetu poučujejo na pravi način po mnenju študentov in se lahko preostali predmeti zgledujejo po njem, to velja predvsem za EF UL. Četrto vprašanje sprašuje o razlikah med EF UL in partnerskimi šolami, da dobim okvirno sliko, v čem se lahko na splošno EF UL potencialno izboljša. Potem sledita najpomembnejši vprašanji, ki se navezujeta na razlike med predmetniki šol ter v načinu poučevanja in ocenjevanja, v tem primeru se sprašujem tudi o poseganju profesorja. Pri tem želim ugotoviti, v čem so boljše partnerske šole ali pa EF UL, kakšen vpliv imajo predmetniki ter načini poučevanja in ocenjevanja na uspešnost študijskih programov ter študentov oziroma čemu dajejo prednost. Na koncu me zanima, koliko je to odvisno od samega profesorja in njegove vizije. Zadnje vprašanje ni ravno vprašanje, vendar bolj predlogi, kako bi anketiranci izboljšali program Poslovna logistika EF UL na podlagi svojih izkušenj na študijski izmenjavi, kar pripomore tudi pri končni analizi in podajanju priporočil za izboljšanje programa.

### **5.3 Vzorec**

Na začetku je bil načrtan vzorec štirih študentov, dva domača študenta EF UL, ki sta bila na študijski izmenjavi v tujini, in dva tuja študenta na študijski izmenjavi na EF UL. V obeh primerih bi bil eden od anketirancev dodiplomski študent, drugi pa podiplomski. Toda pandemija mi je prekržala načrte ter zaradi varovanja podatkov nisem uspel pridobiti kontaktov tujih študentov, tako da so vsi anketiranci domači oziroma slovenski študentje iz programa Poslovne logistike, ki so bili v preteklih letih na študijski izmenjavi na eni izmed partnerskih šol EF UL. Kontakte anketirancev sem pridobil s pomočjo svojega mentorja, družbene platforme Facebook, dva študenta pa sta tudi moja bivša sošolca. V vzorec sem vključen tudi sam, saj sem bil, kot omenjeno, na študijski izmenjavi na dodiplomskem in podiplomskem študiju. S tem vzorec šteje šest primerov, od tega je samo ena študentka. Dva sta bila na študijski izmenjavi na dodiplomskem študiju, oba v tretjem letniku, eden v Veliki Britaniji, drugi (jaz) pa v Franciji. Preostali so bili na študijski izmenjavi na podiplomskem študiju, eden je bil v prvem letniku in na partnerski šoli v Nemčiji. Trije so bili na študijski izmenjavi v drugem letniku, dva (tudi jaz) v Franciji, edina študentka pa v Avstriji.

### **5.4 Rezultati: razlike v načinu poučevanja in ocenjevanja med EF UL in njenimi partnerji**

Rezultati ankete nakazujejo, da obstajajo razlike med načinom poučevanja na EF UL in njenimi partnerji, saj imajo na splošno vse fakultete svoj način poučevanja. Na dodiplomskem študiju imajo študijski predmeti na partnerskih šolah veliko večji poudarek na individualnem in skupinskem delu v primerjavi z EF UL. Študentje so morali med drugim izvesti raziskave na določenem področju ter ustvariti poročilo v dokumentni, video- ali predstavitveni obliki, vse skupaj velja za oba primera. Posledično je večina ocen odvisna od

samostojnega oziroma skupinskega dela, medtem ko je na izpitih veliko manjši poudarek ali pa jih sploh ni. Profesorji na študentski izmenjavi v Veliki Britaniji v predmete vpeljujejo tudi igre, preko katerih se študentje učijo o raznih tematikah, kar študentje EF UL izkusijo šele na podiplomskem študiju, na primer igra distribucije piva, kjer so študentje razdeljeni v skupine in predstavljajo del oskrbovalne verige, od surovin do končnega potrošnika.

Na partnerskih šolah na podiplomskem študiju je podobno kot na dodiplomskem študiju veliko več samostojnega dela v skupini in tudi posamično v času predavanj. Profesorji zelo spodbujajo in nekako zahtevajo izražanje mnenj vseh posameznikov. V obeh primerih iz Francije so študentje ocenjeni večinoma za predstavitve, ki jih pripravijo med predavanji. Končne ocene pa so od 1 do 20, kjer ocena 7 zadostuje za pozitivno oceno, ocena pa lahko vsebuje tudi do dve decimalki, na primer 12,25. Pri predmetih, kjer imajo končni izpit, pa ti v večini vsebujejo esejska vprašanja. Razlike so tako očitne, česar pa ne moremo reči za ustno ocenjevanje, ki ga ni tako na EF UL kot na partnerskih šolah. V Nemčiji imajo veliko raziskovalnih projektov, tudi čez cel semester, na koncu pa morajo ta projekt predstaviti, tako da študentje sami vodijo uro predavanj. Razlika je tudi v tem, da imajo več predmetov, ki trajajo po teden ali dva ter so vredni manj kreditnih točk. Skupno gledano (podiplomski in dodiplomski študij) so si odgovori med sabo različni, razen enega. Od vseh anketirancev štirje študentje izpostavijo razliko med EF UL in partnerskimi šolami v poudarjanju samostojnega ter skupinskega dela.

Iz osebne izkušnje lahko rečem, da morajo študentje veliko bolj aktivno sodelovati med predavanji, na primer bonus točke za dvig roke in nato pravilen odgovor na profesorjevo vprašanje, kar na EF UL ni ravno pogosta praksa. Se pravi, treba je razmišljati in ne samo poslušati. Vsi študijski predmeti so na urniku enkrat na teden, in sicer tri šolske ure skupaj, pri večini so najprej na vrsti klasična predavanja, po premoru pa sledijo vaje. Na EF UL pa so predavanja in vaje ločene. Če ima predmet končni izpit, je le-ta vreden 60 %, preostalo pa so predstavitve Powerpoint, s čimer izboljšujemo govorne sposobnosti in sposobnosti nastopanja pred občinstvom, in vaje, presenetljivo pa ni skorajda nič seminarskih nalog, ki so zelo priljubljene na EF UL. Ocene so v črkah, A za 10, B za 9 itd. ter F za neopravljeno. Pri vseh predmetih je vključeno tudi skupinsko delo, razlika pa je tudi pri končni oceni. Na dodiplomskem študiju je odvisna od sošolcev, ocena je dodeljena po načelu Gaussove krivulje. Na podiplomskem študiju pa za uspešno opravljen predmet zadostuje 40 %, za oceno A (10) pa samo 70 %. Vse skupaj potrjuje, da je hipoteza postavljena pravilno in res obstajajo razlike med načinom poučevanja in ocenjevanja med EF UL in njenimi partnerskimi šolami.

Prav tako bi rad izpostavil primer na svoji prvi študentski izmenjavi pri predmetu projektni management, kjer smo imeli vsak teden kolokvij, na vsako vprašanje pa sta bila mogoča odgovora samo da ali ne. Če si podal napačen odgovor, si dobil minus točke, če pa se nisi odločil za noben odgovor, si dobil dvojne minus točke. Profesor je to utemeljil s tem, da je treba v zasebnem in še posebej v poslovnem življenju enostavno sprejeti odločitve ne glede na okoliščine, nekatere bolj pomembne druge manj, dostikrat se izkaže, da smo naredili

napako, vendar na koncu se je pa treba vedno odločiti. Tudi če se zmotiš, je treba poskrbeti, da se v drugo pravilno odločiš. Kajti v logistiki in SCM se bodo napake pojavljale vseskozi, od managerjev pa je odvisno, da se na to pravilno odzovejo.

## **6 DISKUSIJA**

V diskusiji obravnavam celotno magistrsko delo, tako teorijo in prakso kot primerjavo med njima. Vključeni so tudi rezultati iz raziskave, na podlagi vsega tako podam ključne ugotovitve, odgovor na glavno raziskovalno vprašanje, katere so razlike med programom Poslovne logistike EF UL in programi drugih šol, ter tudi na vsa tri podvprašanja, nato pa predlagam priporočila za izboljšanje podiplomskega programa Poslovne logistike EF UL.

### **6.1 Ključne ugotovitve**

Glavno vprašanje, ki sem si ga zastavil na začetku tega magistrskega dela, je: Katere so razlike med programom Poslovne logistike EF UL in programi drugih šol? Na hitro lahko ugotovim, da se študijski program Poslovne logistike EF UL razlikuje od literature, najboljših programov s področja logistike in SCM ter programov partnerskih (predvsem v načinu poučevanja) in logističnih šol, ampak pri vseh na drugačen način. Pri vseh primerjavah obstaja razlika v obveznem pripravištvu, ki ga EF UL nima vključenega v svoje učne načrte. Literatura in najboljši programi izpostavljajo tudi pomembnost razvijanja vodstvenih sposobnosti, kar pa program Poslovne logistike neposredno ne poučuje. Potem so še razlike v številu kreditnih točk, dolžini in ceni študija. Ker je vse troje med sabo v korelaciji in je EF UL javna izobraževalna ustanova, kar pomeni, da je študij skorajda zastonj, so te razlike še razvidnejše. Nekateri izmed šol, na katerih se izvajajo najboljši programi s področja logistike in SCM, ter partnerske šole imajo vključeno tudi obvezno študijsko izmenjavo, preostale (tudi EF UL) pa to zgolj priporočajo, pa tudi literatura omenja pomembnost mednarodnih odnosov in izkušenj. To ne pomeni nujno, da morajo študentje iti na študijsko izmenjavo, vendar raziskovalci namigujejo, da je to najboljši način za pridobitev potrebnih znanj za delovanje v mednarodnem okolju, kar lahko potrdim tudi sam. Podobnost pri vseh skupaj je ta, da učni načrti programov vključujejo obiske podjetij, delavnice, seminarje, študije primerov itd.

Glavno vprašanje ima tudi tri podvprašanja, in sicer je prvo: Katera znanja in spretnosti program ponuja študentu v primerjavi z izhodišči, ki jih postavljajo predhodne raziskave? Literatura oziroma raziskave opozarjajo na pomembnost poučevanja študentov o transportu in prometu ter sprejemanju odločitev, česar Poslovna logistika za zdaj neposredno ne poučuje. Se pa literatura in EF UL usklajujeta v širokem naboru mogočih poklicev, uspešnosti in vplivu profesorjev, sestavi predmetnika s poudarkom na logistiki, dvoletni dolžini študija, majhnem številu odprtih mest in že prej omenjenih načinih poučevanja. Drugo podvprašanje je: Katere so razlike med programom Poslovna logistika in sorodnimi programi izbranih najboljših šol po svetu? Podobnost med najboljšimi programi in

podiplomskim programom Poslovne logistike EF UL so področja, na katerih so zasnovani njihovi predmeti, razlika pa je v tem, da so na EF UL nekateri izmed njih ponujeni samo kot izbirni predmeti ali pa so na voljo na dodiplomskem študiju ter da so predmeti razdeljeni na module. V obeh primerih pa študentje razvijejo managerske, analitične ter poslovne kompetence. Zadnje, tretje vprašanje se glasi: Katere so razlike med programom Poslovna logistika in partnerskimi šolami, ki ponujajo sorodne programe? V primerjavi s partnerskimi in logističnimi šolami predmetnik Poslovne logistike ni tako raznolik, saj ima vključene zgolj predmete z določenih področij oziroma so ponujeni zgolj kot izbirni predmeti, na EF UL pa tudi ni ponujena dvojna diploma. Ujemajo pa se v kompetencah in mogočih zaposlitvah.

Eden izmed ciljev magistrskega dela je tudi ugotoviti oziroma najti razlike v načinu poučevanja in ocenjevanja med programi partnerskih institucij v primerjavi s programom EF UL, pri čemer sem si pomagal z vprašalnikom, saj je te podatke težko najti na spletu ter jih je bolje pridobiti »iz prve roke« (študentskih izmenjav). Iz ankete ugotovim, da obstajajo razlike med načinom poučevanja EF UL in njenimi partnerskimi šolami. Na dodiplomskem študiju imajo študijski predmeti na partnerskih šolah veliko večji poudarek na individualnem in skupinskem delu v primerjavi z EF UL. Posledično je večina ocen odvisna od samostojnega oziroma skupinskega dela, medtem ko je na izpitih veliko manjši poudarek ali pa jih sploh ni. Podobna situacija je tudi na podiplomskem študiju, profesorji veliko bolj spodbujajo in zahtevajo izražanje mnenj vseh prisotnih na predavanjih in se študentje ne morejo zanašati na enega izmed sošolcev kot na EF UL. Tudi sestava ocen je drugačna, na partnerskih šolah so ocene v črkah (A = 10, B = 9 itd.), v nekaterih primerih so odvisne tudi od sošolcev po načelu Gaussove krivulje, skorajda pa ni ustnega ocenjevanja, enako kot na EF UL. Več poudarka je na sprotne delu, v večini primerov je ta vreden 40 %. Razlika je tudi v tem, da imajo določene partnerske šole v učnem načrtu več predmetov, ki so trajali po teden ali dva ter so bili vredni manj kreditnih točk. Na vseh šolah pa so v učni načrt vključene simulacijske igre, kot sta na primer omenjeni igra distribucije piva in igra SCM. Na partnerskih šolah, na katerih sem bil sam na študentski izmenjavi, je drugačen tudi urnik, saj so predavanja in vaje v enem sklopu, nič ni seminarских nalog, je pa zato toliko več govornih nastopov s pomočjo predstavitev.

Če povzamem, razlike pri podiplomskem študijskem programu Poslovna logistika EF UL obstajajo, v primerjavi z literaturo, najboljšimi programi ter programi partnerskih in logističnih šol. Kar je logično, le da so nekje razlike večje, nekje pa manjše. Še najmanj razlik je v primerjavi s partnerskimi in logističnimi šolami, kar tudi ni presenetljivo, zato pa so partnerske šole, ker imajo podobne cilje, poslanstvo in vizijo, polovica obravnavanih logističnih šol pa je slovenskih. Mogoče je pomembno omeniti razliko v načinu ocenjevanja in ponudbi dvojne diplome s strani partnerskih in logističnih šol, kar je vredno razmisleka za izboljšanje samega programa. V raziskavah so razlike predvsem v ceni in dolžini študija ter številu kreditnih točk, kar pa je že tako v korelaciji. Poslovna logistika ne daje veliko poudarka izobraževanju študentov o vodstvenih sposobnosti in sposobnostih sprejemanja

odločitev ter obveznemu pripravništvu, kar predvsem izpostavljajo strokovnjaki, pa tudi najboljši programi na svetu na področju logistike in SCM. Vse skupaj pa mi daje iztočnice za priporočila za izboljšanje programa, ki sledijo.

## 6.2 Priporočila za izboljšanje programa

Iz navedenega zgoraj lahko pridem do zaključka, da ima magistrski program Poslovne logistike EF UL prostor za napredek, optimizacijo in izboljšavo. V primerjavi z najboljšimi programi na svetu, raziskavami, partnerskimi in logističnimi šolami na področju logistike in SCM, lahko rečem, da so dolžina in cena študija, število kreditnih točk, predmetnik in način poučevanja na EF UL dokaj dobri. So pa razlike, in sicer priporočam uvedbo obveznega pripravništva v podjetjih s področja logistike in SCM oziroma v oddelkih logistike in SCM v podjetjih iz drugih panog, pa naj bo to tri- ali pa šestmesečno, s čimer se strinjajo tudi stroka ter partnerske in logistične šole. To bi zelo koristilo študentom, ki so prepuščeni samim sebi, saj bi bili lahko teoretično ob koncu magistrskega študija brez delovnih izkušenj. Moj predlog je, da se pripravništvo vključi v učni načrt v drugi semester drugega letnika, možnost pa je tudi, da morajo študentje opraviti raziskovalni projekt na podlagi pripravništva. Seveda bi morala EF UL pomagati študentom pri iskanju teh podjetij, ki bi imela določen problem ter nimajo časa ali pa ga enostavno ne znajo rešiti in jim pri tem pomagajo študentje EF UL. Predlagam tudi, da se s podjetji, od koder prihajajo gostje iz prakse, to sodelovanje še razširi in poglobi. Dodatna možnost pa je tudi obvezna študentska izmenjava, kar osebno popolnoma podpiram, saj sem se v obeh obdobjih naučil več kot na EF UL, ne samo študijskih stvari, ampak prav tako življenjskih, na primer spoznal različne kulture in navade, vzpostavil odlične mednarodne odnose, kar upam, da mi bo prišlo prav tudi v moji profesionalni karieri.

Potencialno bi lahko v prihodnosti program Poslovne logistike ponujal opravljanje dvojne diplome, kar sicer že ponujajo nekatere druge smeri na EF UL. Priporočam tudi, da se študente več poučuje o vodstvenih in sposobnostih sprejemanja odločitev, kar je sicer težko naučiti, saj je to po navadi prirojeno, managerji oskrbnih verig pa to morajo imeti. Tako da bi program potreboval delavnice oziroma dodatne tečaje, saj ni vsak za to zainteresiran. Raziskave priporočajo tudi več poučevanja o transportu in prometu, kar bo vedno aktualno in se bodo vseskozi iskale boljše (cenejše, hitrejše, kvalitetnejše) rešitve, s čimer se trenutno ukvarjajo vsa s transportom in prometom povezana podjetja v času pandemije. Naslednje priporočilo bi bilo, da se določen odstotek predavanj in vaj opravi po spletu, če fizična predavanja in vaje ne bodo mogoča, kakršna je trenutna situacija. Da so študentje, pa tudi sami profesorji, na to pripravljeni in tako študij poteka nemoteno. Torej tudi, ko bo konec pandemije, bi predlagal, da se vsaj eno predavanje in vaje na predmet izvedejo po spletu. Naslednje priporočilo je, da je več poudarka tako na individualnem (dvigovanje rok – aktivno sodelovanje na predavanjih, domače naloge) kot na skupinskem delu (raziskave, poročila, projekti, predstavitve), se pravi, da študentje postanejo samostojnejši, hkrati pa se naučijo delati v skupini, saj skorajda ni pozicije v panogi SCM in logistike, kjer ne bi delal

v timu. Posledica bi bila sestava končne ocene, ki bila bolj odvisna od teh dveh načinov dela, končni izpiti pa bili manjšega pomena ali pa jih sploh ne bi bilo. Mogoče bi bilo smiselno tudi združiti predavanja in vaje oziroma je vredno vsaj razmisleka, glede na to, da imajo tako prakso na preostalih šolah.

Kot omenjeno, bi pri tem dodal še, da magistrski program Poslovne logistike EF UL ponudi študentom tudi kakšno ožjo specializacijo ter boljšo pripravo (s praktičnega vidika) na zaposlitev, ki jih potem realno večina študentov dobi, torej veliko več uporabe Excela, saj vidim pri trenutni službi, da to pride zelo prav v vsakdanjem delovniku. Prav tako predlagam, da se v učni načrt vključi predmet, ki bi več pokrival teme v povezavi z operativnim managementom, vključil pa bi tudi več logistike, povezane s tehnološkimi pristopi za skladiščenje in proizvodno linijo. Drugače pa menim, da je sam program dobro zasnovan, še posebej od dveh let nazaj, ko so spremenili učni načrt. Osebnost sem to prehitel in nisem tega izkusil, vendar mi je bil sam študij vseeno zelo všeč, tudi na dodiplomskem študiju, od profesorjev do načina poučevanja in ocenjevanja. Vse skupaj pa se potrjuje z zasluženim 30. mestom na lestvici najboljših programov s področja logistike in SCM na svetu.

## **SKLEP**

V magistrski nalogi sem obravnaval tuje študijske programe s področja logistike in managementa oskrbnih verig s programom Poslovna logistika EF UL. Najprej sem naredil pregled literature in raziskav glede potrebnih kompetenc za delo v logistiki in managementu oskrbnih verig, da sem lažje razumel, katera so potrebna znanja in lastnosti študentov za njihovo poklicno kariero ter kako jim lahko študijski programi pri tem pomagajo. Sledil je pregled magistrskih programov, se pravi kolikšna je cena vpisnine, dolžina študija, število kreditnih točk, način poučevanja, s čim se zaključijo študij itd., in sicer desetih najboljših na svetu na tem področju, logističnih in partnerskih šol EF UL, na koncu pa še sam študijski program Poslovne logistike EF UL. V primerjavi z raziskavami program Poslovne logistike v glavnem premalo poučuje o vodstvenih dispozicijah (sprejemanje odločitev) ter bi moral imeti vključeno pripravništvo, kar poudarjajo tudi najboljši programi. Razlika je tudi v dolžini in ceni študija ter številu kreditnih točk, ker so ti trije v korelaciji in je EF UL javna institucija, so ti podatki zanemarljivi. Še najmanj razlik je v primerjavi s partnerskimi in logističnimi šolami, ki podobno kot v prejšnjih dveh primerih izpostavljajo pomembnost pripravništva, omenjajo pa se tudi dvojne diplome, česar Poslovna logistika nima.

Sledila je empirična raziskava in ocena razlike v načinu poučevanja in ocenjevanja med EF UL in njenimi partnerji, s čimer sem hotel pridobiti podatke, ki jih ne morem pridobiti na spletnih straneh izobraževalnih institucij. V vzorec je bilo vključenih pet študentov Poslovne logistike, vključno z mano, ki so bili na študentski izmenjavi na eni izmed partnerskih šol EF UL. Tam dajo veliko več poudarka tako individualnemu kot skupinskemu delu ter imajo posledično drugačen način ocenjevanja, za katerega bi lahko rekel, da je boljši. Pri tem bi rad izpostavil pomanjkljivost vprašalnika, saj so bili vsi anketiranci na študentski izmenjavi

v Evropi, ne pa tudi drugod po svetu, s čimer bi se lahko približali bolj kakovostnim rezultatom ankete. Pri prvotnem načrtu bi lahko osebno intervjuval tuje študente oziroma tudi preostale in tako dobil poglobljen vpogled v način poučevanja in ocenjevanja na partnerskih šolah.

V času nastajanja magistrskega dela se je pojavilo kar nekaj priporočil za izboljšanje programa Poslovna logistika EF UL, in sicer uvedba obveznega pripravništva v učni načrt programa ter več poudarka na poučevanju vodstvenih sposobnosti. To dvoje bi najbolj izpostavil, so pa še druga, kot so dvojna diploma, več aktivnega sodelovanja študentov med predavanji ter več skupinskega in samostojnega dela, vse skupaj pa naj predstavlja večji delež pri končni oceni. S tem in ugotovitvami od prej sem tako dosegel cilj in namen te magistrske naloge, našel razlike med programom Poslovna logistika EF UL in preostalimi programi ter literaturo, hipoteza je bila postavljena pravilno, saj so razlike tudi v načinu poučevanja in ocenjevanja.

Študijski program Poslovna logistika EF UL mi je osebno zelo pomagal pri izbiri področja na katerem se želim na začetku zaposliti, saj sem spoznal, kaj v logistiki in SCM mi leži in kaj ne. Se pa zavedam, da se bom moral kot bodoči manager oskrbne verige spoznati na vsa področja in biti pri tem tudi uspešen. V celotnem predmetniku sta mi bila vseč predvsem predmeta Management poslovne logistike in Management oskrbne verige. Razlog je ta, da smo imeli pri obeh predmetih po eno igro, SCM igro in različico igre distribucije piva, kjer smo lahko vsaj približno videli delovanje logistike in SCM v realnem življenju. Tako da z lahkoto rečem, da sem se med študijem veliko naučil, je pa od mene odvisno, ali bom to znanje uspešno prenesel tudi v poklicno kariero.

Dejstvo, da so razlike med vsemi obravnavanimi, me ne preseneča, saj je nemogoče pričakovati, da bi bili zdaj vsi študijski programi med sabo enaki in enakovredni. To ne bi bilo dobro za nikogar, prav je, da se razlikujejo in tako ponujajo diferenciacijo, saj, kot že dostikrat omenjeno, logistika in SCM sta zelo široki področji in en sam program ni dovolj za obravnavanje vsega. Vseeno pa se strinjam, da je treba uvesti obvezno pripravništvo. Za prihodnje podobne raziskave, bodisi za dodatno izboljšanje tega programa ali pa katerega drugega, bi predlagal, da se opravi osebni intervju s študenti, ki so bili na študentskih izmenjavah izven Evrope. Tako bi dobili še več opcij za izboljšanje programa Poslovne logistike EF UL, kar si želimo vsi, saj bodo poklici s področja logistike in SCM vedno iskani.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aalto University. (2019, 20. december). *Study options - Master's Programme in Information and Service Management*. Pridobljeno 24. aprila 2020 iz <https://www.aalto.fi/en/study-options/masters-programme-in-information-and-service-management>.
2. Ankers, P. & Brennan, R. (2002). Managerial relevance in academic research: an exploratory study. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 15–21.
3. Antwerp Management School. (2019). *Global Supply Chain Management*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <https://www.antwerpmanagementschool.be/en/program/master-global-supply-chain-management>.
4. CENTRUM PUCP Business School. (brez datuma). *Specialized Masters - International Corporate Master in Supply Chain Management – Lima*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <http://centrum.pucp.edu.pe/en/programas/maestria-corporativa-internacional-en-supply-chain-management/?sede=7466&cod=8927#beginning>.
5. Cooper, M.C., Lambert, D.M. & Pagh, J.D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14.
6. Curtin University. (2020a, 26. maj). *Supply Chain Management - Masters by Coursework*. Pridobljeno 27. maja 2020 iz <https://study.curtin.edu.au/offering/course-pg-master-of-supply-chain-management--mc-scmgmt/>.
7. Curtin University. (2020b, 18. maj). *Courses Handbook 2020*. Pridobljeno 27. maja 2020 iz <http://handbook.curtin.edu.au/courses/31/319655.html>.
8. Dischinger, J. (2006). The emerging supply chain management profession. *Supply chain management review*, 10(1), 62–68.
9. Dittmann, J. P. (2012). *Skills and Competencies That Supply Chain Professionals Will Need*. *Supply Chain Management Review*. Pridobljeno 8. marca 2020 iz [https://www.scmr.com/article/skills\\_and\\_competencies\\_that\\_supply\\_chain\\_professionals\\_will\\_need](https://www.scmr.com/article/skills_and_competencies_that_supply_chain_professionals_will_need).
10. Eduniversal. (2020). *Top 2019 Eduniversal best masters ranking – supply chain and logistics*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://www.best-masters.com/ranking-master-supply-chain-and-logistics.html>.
11. Ekonomska fakulteta. (brez datuma a). *Magistrski študijski programi – Poslovna logistika*. Pridobljeno 18. maja 2020 iz [http://www.ef.uni-lj.si/podiplomsko/poslovna\\_logistika](http://www.ef.uni-lj.si/podiplomsko/poslovna_logistika).
12. Ekonomska fakulteta. (brez datuma b). *O fakulteti*. Pridobljeno 21. maja 2020 iz [http://www.ef.uni-lj.si/o\\_fakulteti](http://www.ef.uni-lj.si/o_fakulteti).
13. Ekonomska fakulteta. (2019). *CENIK STORITEV Ekonomske fakultete UL za študijsko leto 2019/2020*. Pridobljeno 4. junija 2020 iz [http://www.ef.uni-lj.si/media/document\\_files/ceniki/CENIK\\_EFUL\\_2019-20.pdf](http://www.ef.uni-lj.si/media/document_files/ceniki/CENIK_EFUL_2019-20.pdf).



14. Fakulteta za logistiko. (2019a). *O fakulteti*. Pridobljeno 8. maja 2020 iz <http://fl.um.si/o-fakulteti/>.
15. Fakulteta za logistiko. (2019b). *Študijski programi*. Pridobljeno 8. maja 2020 iz <http://fl.um.si/studij/studijski-programi/>.
16. Franklin University. (2020). *The Cost of a Master's Degree: 8 Drivers Within Your Control*. Pridobljeno 23. junija 2020 iz <https://www.franklin.edu/blog/how-much-does-a-masters-degree-cost>.
17. Gammelgaard, B. & Larson, P. D. (2001). Logistics skills and competencies for supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 27–50.
18. Handfield, R. (2004). *Key trends, skills, and knowledge required for the supply chain manager of the future*. Pridobljeno 24. marca 2020 [http://www.supplychainredesign.com/training/whitepaper\\_training.pdf](http://www.supplychainredesign.com/training/whitepaper_training.pdf).
19. HEC Montreal. (2020). *Master of Science (Msc) – Global Supply Chain Management*. Pridobljeno 4. maja 2020 iz <https://www.hec.ca/en/programs/masters/master-global-supply-chain-management/index.html>.
20. Johnson, M. E. & Pyke, D. F. (2000). A framework for teaching supply chain management. *Production and Operations Management*, 9(1), 2–18.
21. KEDGE Business School. (brez datuma). *ISLI - MSc in Global Supply Chain Management*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <https://student.kedge.edu/programmes/isli-global-supply-chain-management>.
22. Kühne Logistics University. (brez datuma a). *About KLU*. Pridobljeno 7. marca 2020 iz <https://www.the-klu.org/university-services/about-klu/>.
23. Kühne Logistics University. (brez datuma b). *Master in global logistics and supply chain management (MSC)*. Pridobljeno 7. marca 2020 iz <https://www.the-klu.org/degree-programs/choose-your-program/master-in-logistics-scm/>.
24. Lancioni, R., Forman, H. & Smith, M. F. (2001). Logistics and supply chain education roadblocks and challenges. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(10), 733–745.
25. Langabeer, J. & Seifert, D. (2003). Supply chain integration: the key to merger success. *McKinsey Quarterly*, 7(2), 58–64.
26. Lee, H. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review*, 44(3), 105–19.
27. Liu, H., Howley, E. & Duggan, J. (2009). *Individual Versus Group Rationality: A Coevolutionary Approach to the Beer Game*. Pridobljeno 19. marca 2020 iz <https://www.semanticscholar.org/paper/Individual-Versus-Group-Rationality-%3A-A-Approach-to-Liu-Howley/78da6cef60a9d9302986706f47cfc946f5459dba/figure/0>.
28. Malvik, C. (2018, 5. november). *What Can You Do With a Supply Chain Management Degree? 9 Careers to Consider*. *Rasmussen College*. Pridobljeno 26. februarja 2020 iz <https://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/what-can-you-do-with-supply-chain-management-degree/>.

29. Mangan, J. & Christopher, M. (2005). Management development and the supply chain manager of the future. *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 178–191.
30. Mangan, J., Gregory, O. & Lalwani, C. (2001). Education, training and the role of logistics managers in Ireland. *International Journal of Logistics*, 4(3), 313–327.
31. McCammon, E. (2017, 8. februar). *How Many Years Is a Master's Degree? How Long Does It Take?* PrepScholar. Pridobljeno 22. junija 2020 iz <https://www.prepscholar.com/gre/blog/how-long-does-it-take-to-get-a-masters-degree/>.
32. MIP Graduate School of Business. (brez datuma). *iMSCPM – International Master in Supply Chain and Procurement Management*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <https://www.som.polimi.it/en/course/master/mscpm-international-master-in-supply-chain-and-procurement-management/>.
33. MIT Global SCALE Network. (brez datuma). *The MIT Global SCALE Network*. Pridobljeno 23. aprila 2020 iz <https://scale.mit.edu/>.
34. MIT Supply Chain Management. (brez datuma). *SCM Residential Program – Curriculum*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz [https://scm.mit.edu/program/core\\_courses](https://scm.mit.edu/program/core_courses).
35. Murphy, P. R. & Poist, R. F. (1991). Skill requirements of senior-level logistics executives: an. *Journal of Business Logistics*, 12(2), 73.
36. Murphy, P. R. & Poist, R. F. (2007). Skill requirements of senior-level logisticians: a longitudinal assessment. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(6), 423–431.
37. Myers, M. B., Griffith, D. A., Daugherty, P. J. & Lusch, R. F. (2004). Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 211–232.
38. National University of Singapore. (brez datuma). *Masters of Science (Supply Chain Management) Programme*. Pridobljeno 13. aprila 2019 iz <https://www.eng.nus.edu.sg/isem/graduate/coursework/masters-of-science-supply-chain-management-programme/>.
39. Nova School of Business and Economics. (brez datuma). *Programs - Master's in Management*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <https://www2.novasbe.unl.pt/en/programs/masters/masters-in-management/program>.
40. O'Byrne, R. (2019, 19. april). *Jobs and Career Paths in Supply Chain and Logistics. Logistics Bureau*. Pridobljeno 26. februarja 2020 iz <https://www.logisticsbureau.com/jobs-and-career-paths-in-supply-chain-and-logistics/>.
41. Onar, S.C., Aktas, E., Topcu, Y.I. & Doran, D. (2013). An analysis of supply chain related graduate programmes in Europe. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(4), 398–412.
42. Purdue University: Krannert School of Management. (2020). *Purdue Krannert Master's programs - Ms Global Supply Chain Management*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <https://krannert.purdue.edu/masters/global-supply-chain-management/>.
43. Quinn, F. (2004). People, process, technology. *Supply Chain Management Review*, 8(3), 63–70.

44. Rossetti, C. L. & Dooley, K. J. (2010). Job types in the supply chain management profession. *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), 40–56.
45. Sinha, A., Millhiser, W. P. & He, Y. (2016). Matching supply with demand in supply chain management education. *The International Journal of Logistics Management*, 27(3), 837–861.
46. Sparling, D. (2002). Simulations and supply chains: strategies for teaching supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(5), 334–342.
47. Universidad Complutense Madrid (brez datuma). *Logística y Gestión Económica de la Defensa*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <https://economicasyempresariales.ucm.es/estudios/master-logisticaygestioneconomicadeladefensa>.
48. Universidad del Pacífico Business School. (2012). *Maestría en Supply Chain Management: Presentación*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <http://pbs.edu.pe/maestrias/supply-chain-management/>.
49. Università Bocconi. (2019, 9. september). Programma e Faculty. Pridobljeno 29. aprila 2020 iz [https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico\\_IT/Albero+di+navigazione/Home/corsi+di+studio/master/MEMIT+-+Master+in+Economia+e+management+trasporti%2C+logistica+e+infrastrutture/Programma+e+Faculty/](https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/corsi+di+studio/master/MEMIT+-+Master+in+Economia+e+management+trasporti%2C+logistica+e+infrastrutture/Programma+e+Faculty/).
50. Università Bocconi. (2020, 10. januar). *MEMIT - Master in Economia e management dei trasporti, della logistica e delle infrastrutture*. Pridobljeno 15. aprila 2020 iz [https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/bocconi/sitopubblico\\_it/albero+di+navigazione/home/corsi+di+studio/master/memit+master+in+economia+e+management+trasporti,+logistica+e+infrastrutture](https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/bocconi/sitopubblico_it/albero+di+navigazione/home/corsi+di+studio/master/memit+master+in+economia+e+management+trasporti,+logistica+e+infrastrutture).
51. Wu, Y. C. J. (2007). Contemporary logistics education: an international perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(7), 504–528.
52. Zagreb School of Economics and Management. (2017). MBA in Supply Chain Management. Pridobljeno 13. maja 2020 iz <https://www.zsem.hr/en/study-programs/graduate-mba/mba-in-supply-chain-management/about/>.



## **PRILOGA**



## **Priloga 1: Vprašalnik**

1. Letnik študija študentske izmenjave
2. Fakulteta na izmenjavi
3. Glavne razlike med EF UL in fakulteto na izmenjavi
4. Najboljši predmet na izmenjavi in EF UL (zakaj?)
5. Razlike v predmetniku programa
6. Razlike v načinu poučevanja in ocenjevanja (vpliv profesorja?)
7. Predlogi za izboljšanje programa Poslovne logistike EF UL