

Rafał Grupa

Zarządzanie logistyczne w ujęciu teoretycznym

A theoretical presentation of logistics management

Keywords: *logistics, management, organization, planning*

Wymiar funkcjonalny zarządzania logistyką odnosi się do zadań logistycznych, które powinny być bezwzględnie świadczone w celu zapewnienia egzystencji przedsiębiorstwa. Spełnienie funkcji wymaga jednak wykonania konkretnych zadań, które przydzielane są konkretnym osobom z odpowiednimi kwalifikacjami [Pfohl, 1998: 2].

Zarządzanie logistyką (zarządzanie logistyczne) to proces polegający na planowaniu, wdrażaniu i controllingu sprawnego, efektywnego kosztowo przepływu i przechowywania surowców, zapasów produkcyjnych, dóbr końcowych, i odpowiadających im informacji, od punktu pozyskania surowców do punktu konsumpcji, w celu jak najlepszego dostosowania do wymagań klientów. Zarządzanie takie to działalność kreująca w całości koncepcję przedsięwzięć logistycznych, uwzględniająca ich przebieg zarówno w firmie, jak i u partnerów, oraz koordynująca realizację tej koncepcji przez odpowiednie jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli [Krawczyk, 2001: 68].

Zarządzanie logistyczne obejmuje zarządzanie działaniami logistycznymi, które dotyczą zarówno procesów logistycznych wewnątrz przedsię-

biorstwa, jak i związanych z organizowaniem dostaw jego produktów do odbiorców oraz, jeśli zaistnieje taka potrzeba, także dostaw kupowanych środków produkcji [Wojciechowski, 2006: 60].

Zarządzanie logistyczne stanowi szczególny przypadek kierowania, oparty na wykorzystaniu w tym procesie funkcji składających się na system kierowania [Dworecki, 1999: 305-306]. Było ono rezultatem pojawienia się w gospodarce kilku nowych tendencji, tj. deregulacji transportu, konkurencji globalnej oraz większego wykorzystania zagranicznych źródeł zaopatrzenia i stagnacji gospodarki [Coyle, Bardi, Langley Jr., 2010: 45].

Dla współczesnego procesu zarządzania logistycznego coraz bardziej charakterystyczny jest wzrost stopnia kompleksowości problemów i sytuacji decyzyjnych. Wiąże się to głównie z tendencjami integracyjnymi w sferze całokształtu przepływów towarowych oraz ich technicznych i ekonomicznych aspektów, jak również ze strategicznym dowartościowaniem zadań logistyki [Blaik, 2001: 135].

Wyróżnia się dwa rodzaje ogólnych funkcji zarządzania logistycznego, tj. funkcje strategiczne oraz funkcje operacyjne.

Strategiczne funkcje zarządzania logistyką są traktowane jako determinanty działania firmy na rynku. Podstawę strategicznych decyzji stanowi ukierunkowanie na cele przedsiębiorstwa oraz na określony udział logistyki w tworzeniu efektów i sukcesu przedsiębiorstwa. Natomiast operacyjne funkcje zarządzania logistyką obejmują działania niezbędne do realizacji zadań koordynacji oraz realizacji systemów logistycznych. Zadania koordynacji w procesie zarządzania operacyjnego dotyczą integracji systemów logistycznych i ich powiązania z innymi istniejącymi systemami w przedsiębiorstwie [Blaik, 2001: 138].

Ogół jednostkowych funkcji zarządzania logistyką można podzielić, w ujęciu ogólnym, na trzy podsystemy funkcjonalne, a mianowicie:

- a) planowanie (zadania i procesy koncepcyjne, długo- i średnioterminowe),
- b) sterowanie i wydawanie dyspozycji (zadania i procesy średnio i krótkoterminowe),

c) realizację (zadania i procesy bieżące).

Obecnie logistyka integruje na coraz większą skalę, liczbę procesów sterowania i czynności operatywnych oraz rozwija się jako koncepcja i instrument zarządzania w skali meta logistycznej [Blaik, 2001: 140-142].

Podstawowe orientacje zarządzania logistycznego to:

- a) operacyjno-funkcjonalna (jest określona przez tradycyjne stanowisko wobec logistyki, w którym występuje relatywnie niewiele odniesień dla istnienia kompleksowych logistycznych sytuacji decyzyjnych),
- b) strategiczno-funkcjonalna (logistyka jest traktowana jako strategia funkcjonalna w odniesieniu do konkretnych funkcji i sfer przedsiębiorstwa),
- c) normatywno-funkcjonalna (dominuje w niej podejście koncepcyjne, zorientowane na formułowanie i stosowanie zasad logicznego myślenia i działania na poziomie i w odniesieniu do wybranych działań),
- d) operacyjno-systemowa (logistyka jest traktowana jako szeroko, całościowo pojmowany łańcuch tworzenia wartości w skali przedsiębiorstwa i w skali wykraczającej poza jego granice),
- e) strategiczno-systemowa (logistykę traktuje się jako aktywną, twórczą funkcję, a w konsekwencji, jako strategię systemową),
- f) normatywno-systemowa (istota sprowadza się do formułowania i wdrażania zasad logistycznego myślenia i działania na najwyższym poziomie zarządzania w przedsiębiorstwie, w procesie kształtowania misji i kultury przedsiębiorstwa itd.) [Sołtysik, 2003: 54].

Systematyka wymienionych powyżej orientacji procesu zarządzania logistyką wskazuje, że odgrywa ona istotne znaczenie w każdej ze sfer zintegrowanego zarządzania [Dembńska-Cyra, 2004: 67].

Zintegrowane zarządzanie logistyką przebiega w wielu wzajemnie powiązanych fazach, wyznaczających jego dynamiczną strukturę, rozciągającą się na obszary kreowania, konkretyzacji i racjonalizacji oraz zastosowania. Obszar decyzji i komponenty związane z kreowaniem, skonkretyzowanej w planie, koncepcji działań logistycznych są ukierunkowane na zde-

finiowanie oraz odkrycie nowych możliwości działania. Obszar i działania związane z konkretyzacją i racjonalizacją procesu zarządzania logistycznego obejmują systematyczną analizę oraz optymalny wybór lub kombinację podstawowych instrumentów realizacji planów i strategii logistycznych. Do elementów obszaru zastosowania strategii logistycznych i logistyki-mix należą natomiast ich bezpośrednie wdrożenie i organizacja, systemy kierowania i przedsięwzięcia związane z kontrolą [Blaik, 2001: 157].

Skuteczność metod zarządzania logistycznego zależy w dużej mierze od struktury organizacyjnej firmy. Według zasady, iż strategia poprzedza strukturę organizacyjną firmy, a więc struktura jest pochodną strategii działania jednostki organizacyjnej, miejsce i rolę logistyki wyznaczać będzie albo strategiczny, albo operacyjny charakter zarządzania logistycznego. W liniowych strukturach organizacyjnych logistyka może być traktowana jako funkcja podstawowa lub jako element funkcji podstawowej. W strukturze organizacyjnej logistyka może być też traktowana jako program. Oznacza to, że logistyka występuje jako program aktywizujący i łączący wszystkie obszary działania firmy. Takie funkcje zarządzania jak: marketingowa, produkcyjna czy finansowa są koordynowane przez logistykę. Pozwala to na minimalizację kosztów, uwzględnianie wielkości i struktury popytu, a także sterowanie procesami produkcyjnymi.

Wszystkie procesy logistyczne realizowane są w obrębie celowo utworzonych systemów logistycznych, obejmujących całość lub świadomie wybrane części łańcucha przepływu dóbr od początku, tj. miejsca i momentu pozyskania surowców, do miejsca i momentu dostarczenia gotowego wyrobu ostatecznemu odbiorcy [Kapusta, 2006: 55].

System logistyczny jest konsekwencją wdrażania systemowej koncepcji logistyki. Stanowi to nową jakość ze względu na relacje występujące między elementami tworzącymi ten system [Nowicka-Skowron, 2000: 18-19]. System logistyczny w przedsiębiorstwie tworzą łącznie osoby zarządzające zapasami, transportem, magazynowaniem, realizacją zamówień, urzędzenia służące do realizacji tych funkcji i sposób kierowania tymi podmiotami. Określenie system ma tu istotne znaczenie ponieważ podstawowymi zało-

żeniami logistycznymi w firmie są: systemowe podejście do analizy i projektowania działalności logistycznej, kompleksowe podejście do kosztów logistyki, dążenie do jednolitego zarządzania działalnością logistyczną.

System logistyczny opisuje się przy uwzględnieniu wielu możliwych komponentów i związków jako problem wielostrukturalny i wielopłaszczyznowy. Przy tak wysokim stopniu kompleksowości kształtowanie systemu logistycznego, przy równoczesnym uwzględnieniu wielu punktów widzenia, jest nie tylko bardzo utrudnione, lecz w praktyce z reguły niemożliwe [Blaik, 2001: 71-72].

Zadania realizowane przez system logistyczny obejmują: obsługę odbiorców, prognozowanie popytu, przepływ informacji, kontrolę zapasów, czynności manipulacyjne, realizowanie zamówień, naprawy i zaopatrzenie w części, lokalizację zakładów produkcyjnych i składów, procesy zaopatrzeniowe, obsługę zwrotów, gospodarowanie odpadami, transport i składowanie.

Realizacja tych zadań musi być poprzedzona procesami decyzyjnymi [Ciesielski, 1999: 23], a do logistycznych decyzji strategicznych należy, np.: określenie standardów obsługi klientów [Witkowski, 1995: 52].

Kształtowanie systemu logistycznego powinno następować stopniowo, przy uwzględnieniu specyficznego w danym wypadku punktu widzenia [Blaik, 2001: 72]. Każde wdrożenie systemu logistycznego, nawet w jego odcinkowej wersji musi w przedsiębiorstwie spowodować ingerencję w jego organizację i strukturę działalności [Abt, 1997: 155].

Celem przygotowania wdrożenia systemu logistycznego jest stworzenie realnego planu wdrożenia, wraz z rozpoznaniem dogodnego zaplecza realizacyjnego. Przedsięwzięcie tego typu jest zadaniem złożonym, wymagającym od realizatorów opanowania jego faz oraz etapów.

Można wyróżnić trzy fazy tego procesu: faza przygotowania wdrożeń logistycznych (sprecyzowania celów i zakresu), faza rozstrzygających badań i eksperymentów strategicznych, co odpowiada szukaniu rozwiązań, faza przygotowania realistycznego planu implementacji, polegającego na wyborze rozwiązań.

W ramach tak określonych faz prac przygotowawczych można wyróżnić etapy, które nie zawsze uda się realizować w zaproponowanej kolejności [Abt, 1997: 78-79].

Najważniejszymi podsystemami systemu logistycznego przedsiębiorstwa są: logistyka zaopatrzenia, logistyka produkcji oraz logistyka dystrybucji.

Logistyka zaopatrzenia jest systemem logistycznym związanym z rynkiem. Jest ona jednym z podstawowych elementów systemu logistyki, który powinien zapewnić optymalne warunki funkcjonowania innym podsystemom, np. produkcji czy dystrybucji [Dworecki, 1999: 221]. Przedmiotem logistyki zaopatrzenia są towary surowce, materiały pomocnicze, materiały eksploatacyjne, części z zakupu oraz towary nabywane w handlu, które należy udostępnić przedsiębiorstwu zgodnie z jego zapotrzebowaniem. Wykorzystuje ona istniejące możliwości zaopatrzenia, organizując przepływy towarów i informacji w celu zapewnienia przedsiębiorstwu materiałów używanych do produkcji [Pfohl, 2001: 173]. Poprzez czynności związane z zakupem logistyka zaopatrzenia obejmuje atrybuty marketingu na rynku surowców i materiałów, podobnie jak logistyka dystrybucji [Kowalska, 2005: 7].

Logistyka produkcji obejmuje wszystkie czynności związane z zaopatrzeniem procesu produkcji w stosowane towary i z przekazywaniem półwyrobów oraz wyrobów gotowych do magazynu zbytu. Obszar obiektów logistyki produkcji charakteryzuje się tym, że obiekty te podlegają w obrębie produkcji ciągłej przemianie wskutek procesów obróbki i przetwarzania, i tym samym stawiają różne wymagania logistyce podczas przepływu strumienia towarów. Procesy produkcyjne i czynności logistyczne są ściśle ze sobą powiązane, częściowo nawet zintegrowane [Pfohl, 2001: 184]. Na logistykę produkcji bezpośredni wpływ ma zarówno ukształtowanie systemu produkcyjnego, jak i systemu planowania i sterowania produkcją [Kapusta, 2006: 80]. Logistyka produkcji jest zlokalizowana między logistiką zaopatrzenia i logistiką dystrybucji i łączy je za sobą [Pfohl, 2001: 184].

Przepływy towarów między przedsiębiorstwem a konsumentami jego wyrobów odbywają się poprzez kanały dystrybucji [Ciesielski, 1999: 77]. Logistyka dystrybucji, podobnie jak logistyka zaopatrzenia, jest systemem logistycznym powiązany z rynkiem. Łączy ona logistykę produkcji przedsiębiorstwa z logistyką zaopatrzenia nabywcy. Logistyka dystrybucji obejmuje wszystkie czynności, które mają związek z zaopatrzeniem klienta w wyroby gotowe. Zaopatrywanie może się odbywać przy tym bezpośrednio z procesu produkcyjnego lub z magazynów zbytu, znajdujących się przy zakładzie produkcyjnym i ewentualnie z innych, regionalnych magazynów wysyłkowych [Pfohl, 2001: 202]. Jednym z najważniejszych zadań logistycznych w fazie dystrybucji, jest utrzymanie odpowiedniego poziomu obsługi klienta [Dworecki, 1999: 207].

Reasumując, system i podejście systemowe we współczesnej gospodarce to skuteczne instrumenty racjonalizacji zachodzących w niej procesów. Dzieje się tak dlatego, że tworzą one podstawy i warunki zapewniające efektywne rozwiązania logistyczne, stosownie do potrzeb praktyki oraz oczekiwań konsumentów [Dworecki, 1999: 165].

Logistyka jako koncepcja zarządzania stwarza podstawę identyfikacji w sensie strategicznym podstawowych zmian na rynku zbytu i zaopatrzenia. Nowe i znaczące zmiany w działaniu logistyki wymagają jednak skutecznego rozbudowania i dowartościowania jej strategicznych zdolności [Blaik, 2001: 215-216].

Summary

This article is an attempt to answer the basic question: what is logistics management. The author in a very clear way shows that logistics management is a specific form of targeting the company from both inside and outside. The two functions distinguished are: strategic and operational. As it has been shown, logistics is one of the most important factors shaping the image of any company, and it is a programme that combines all activities of the company.

- [1] Abt, S. 1997. *Systemy logistyczne w gospodarowaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [2] Blaik, P. 2001. *Logistyka: koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [3] Ciesielski, M. 1999. *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] Coyle, J., Bardi, E., Langley, Jr. C.J. 2010. *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [5] Dembińska-Cyran, I. 2004. *Zarządzanie logistyczne w warunkach polskich*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [6] Dworecki, S. 1999. *Zarządzanie logistyczne*, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusku, Pułtusk.
- [7] Kapusta, F. 2006. *Zarządzanie działaniami logistycznymi*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań – Wrocław.
- [8] Kowalska, K. 2005. *Logistyka zaopatrzenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [9] Krawczyk, S. 2001. *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [10] Nowicka-Skowron, M. 2000. *Efektywność systemów logistycznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [11] Pfohl, H. 2001. *Systemy logistyczne*, Wydawnictwo ZOOM, Poznań.
- [12] Pfohl, H. 1998. *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- [13] Sołtysik, M. 2003. *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [14] Witkowski, J. 1995. *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- [15] Wojciechowski, T. 2006. *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew.