Elżbieta Gołembska

ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE GENEZA I CEL

Istota zarządzania logistycznego

Geneza zarządzania logistycznego, związana jest z przejściem od metod fizycznej dystrybucji towarów do szerokiego zarządzania przepływem dóbr od źródeł wydobycia surowców aż do ostatecznego odbiorcy.

Celem zarządzania logistycznego jest takie działanie, w którego wyniku otrzymujemy:

- właściwy produkt,
- we właściwej ilości,
- właściwej jakości,
- we właściwym miejscu,
- we właściwym czasie,
- właściwemu odbiorcy,
- po właściwym koszcie.

Zakres zarządzania logistycznego wynika z merytorycznych ram wyznaczonych definicją tego zarządzania. Według Council of Logistic Management, powstałego w USA w 1990 r. (w wyniku przekształcenia National Council of Physical Distribution Management), zarządzanie logistyczne to proces planowania, wykonywania i kontrola, wydajnego i sprawnego przepływu oraz magazynowania surowców, półfabrykatów, wyrobów gotowych, a także usług i stosownych informacji, od źródeł wydobycia surowców do klienta, zgodnie z jego oczekiwaniami[1].

P. Bolt z Europejskiego Stowarzyszenia Logistyków później, w roku 1992 skrócił tę definicję do stwierdzenia, iż logistyka to proces zarządzania całym łańcuchem dostaw, w związku z tym istotne jest dostrzeganie w każdym przypadku łańcucha działań, a nie tylko transportu czy maga-

[1] J. Coyle, F. Bardi, J. Langley, *The Management of Business Logistics*, W.P.C., New York, 1992.

zynowania. Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw jest szersza niż tradycyjne już zarządzanie fizyczną dystrybucją towarów, uwzględnia bowiem politykę wyboru źródeł zakupu i gromadzenia surowców, przepływ materiałów wewnątrz firmy, a także planowanie dystrybucji oraz wielkości magazynów i tras przewozowych transportu[2]. Z tego punktu widzenia każda firma, jako ogniwo łańcucha logistycznego, integruje swoich dostawców oraz klientów.

Istota logistyki sprowadza się zatem do relatywnie nowego obszaru integrowania zarządzania w porównaniu z tradycyjnymi funkcjami produkcji, marketingu i finansów. Na rys. 1 przedstawiono wszystkie elementy składające się na zarządzanie logistyczne i stanowiące o zakresie merytorycznym tego zarządzania. Należy podkreślić, iż niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z produkcją wyrobów czy usług, a także niezależnie od rodzaju wyrobów czy usług, rodzaju lub wielkości firmy, komponenty zarządzania logistycznego są takie same.

We współczesnych gospodarkach, mamy do czynienie z trzema rodzajami zarządzania logistycznego, a mianowicie:

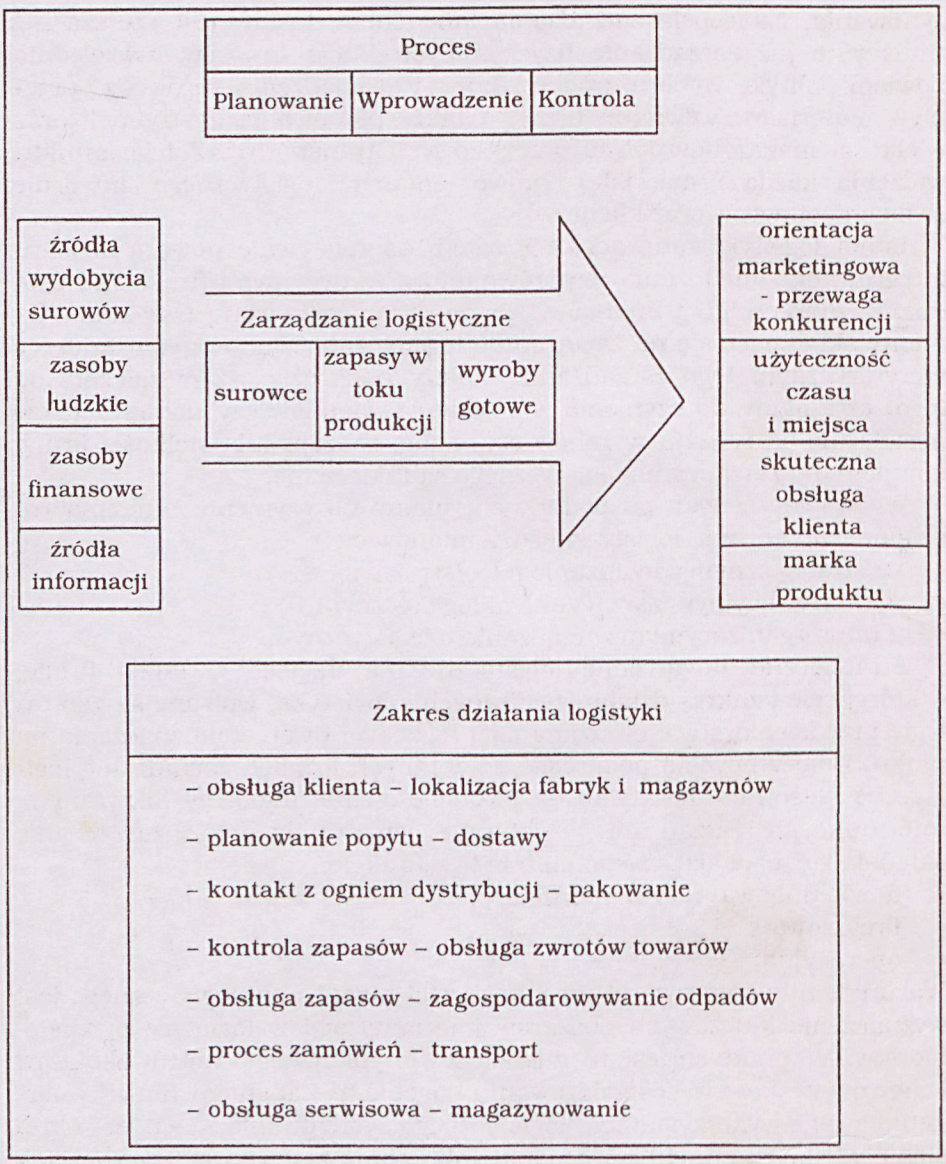
- ze strategicznym zarządzaniem logistycznym,
- z interfunkcyjnym zarządzaniem logistycznym,
- z interorganizacyjnym zarządzaniem logistycznym.

Strategiczne zarządzanie logistyczne ma miejsce w takiej firmie, w której cele i zakres działań związanych z logistyką, wpisane są w strategię przedsiębiorstwa, związaną z jej rozwojem i wzrostem znaczenia na rynku. Należy bowiem podkreślić, iż w innych firmach zarządzanie logistyczne stosowane jest tylko na poziomie operacyjnym czy taktycznym. Interfunkcyjne zarządzanie logistyczne oznacza, iż na to zarządzanie składają się, działające współbieżnie trzy funkcje:

- marketingowa, w tym informacyjna;
- finansowa;
- operacyjna.

Warunkiem koniecznym interfunkcyjności zarządzania logistycznego jest wyznaczenie kluczowych obszarów informatyzacji w logistyce przedsiębiorstw. W praktyce jest to metoda kwantyfikowania centrów kosztów i centrów zysków w gospodarowaniu zasobami. Zadaniem funkcji marketingowej z wykorzystaniem logistycznego systemu informacji jest określenie wielkości popytu na produkt lub usługę zarówno w fizycznej, jak i pieniężnej postaci. Funkcje finansowe sporządza się w odniesieniu do sterowania i kontroli przepływu środków pieniężnych zarówno w firmie, ogniwie łańcucha logistycznego, jak i pomiędzy ogniwami tego łańcucha. Wreszcie funkcja operacyjna wynika z potrzeby koordynowania pro-

[2] E. Gołembska, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 1994.



Rys. 1. Zarządzanie logistyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Lambert, J. Stock, Strategic Logistics Management, *Irwin, Boston 1993, s. 5*

cesów zamówień, transportu i gromadzenia zapasów przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów tej działalności[3]. Interorganizacyjne, z kolei

[3] E. Gołembska, H. Mokrzyszczak, *Zarządzanie produktem w logistyce przedsiębiorstw*, Z.C.O., Poznań, Zielona Góra, 1997.

zarządzanie logistyczne ma na celu tworzenie grup przedsiębiorstw pod postacią superorganizacji. Nazwa ta oznacza grupę przedsiębiorstw powiązanych pionowo między sobą, funkcjonujących samodzielnie, ale z wydzielonym jednym obszarem dla podejmowania decyzji, takich jak polityka zaopatrzenia czy polityka cenowa[4]. W systemie tym zaufanie i lojalność względem partnera muszą być większe niż istniejące w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa. Podstawowy zbiór informacji podlegający przetwarzaniu w systemie logistycznym uzyskuje się w wyniku przeprowadzenia systematycznej kontroli nakładów i kosztów związanych z działalnością logistyczną w superorganizacji.

Skuteczność metod zarządzania logistycznego zależy w dużej mierze od struktury organizacyjnej firmy.

Logistyka w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

W myśl 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 interfunkcyjny, albo interorganizacyjny charakter zarządzania logistycznego.

W roku 1991 opracowano[5] studium dotyczące stanu jakości logistyki, w którym przede wszystkim zdefiniowano bariery wzrostu tej jakości, które sprowadzają się głownie do czynników organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem w nich kultury pracy ludzkiej. Do najważniejszych barier zwiększania jakości logistyki zaliczono:

1) zmiany kultury pracy;
2) tworzenie szerokiej komunikacji i wizji rozwoju firmy pomiędzy pracownikami;
3) przekazywanie części akcji pracownikom firmy, związanie ich z firmą;
4) równe rozłożenie odpowiedzialności za wykonane zadania;
5) zmiany procesu zarządzania;
6) stałe szkolenie pracowników.

W ostatnich trzydziestu latach rola i zadania logistyków, obciążone szczególną odpowiedzialnością za utrzymanie właściwego poziomu obsługi klienta były rozproszone w ramach struktury organizacyjnej firm. Obecnie następują w tym zakresie zmiany w kierunku skupienia funkcji poszczególnych logistyków w jeden obszar zadaniowy, tzn. w strategiczne zarządzanie logistyczne.

---

[4] J. Coyle, F. Bardi, J. Langley *op. cit.*

[5] W. R. Read, M. S. Miller, *The State of Quality in Logistics*, Cleveland, Ohio, 1991.

Podstawowymi ogniwami tego zarządzania z organizacyjnego punktu widzenia są:

1) naczelne władze decyzyjne i wykonawcze reprezentujące właścicieli firmy,

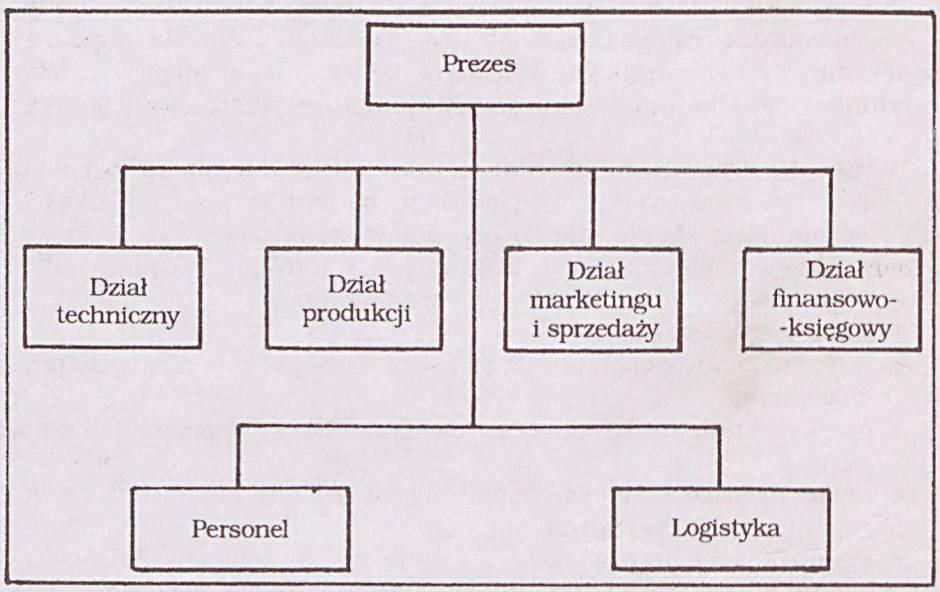
2) grupa menedżerów uprawnionych do tworzenia i kontroli projektu systemu logistycznego w firmie,

3) grupa menedżerów realizujących i wdrażających projekty, podległa wg struktury liniowej organizacji, menedżerom projektantom,

4) grupa pracowników operacyjnych na stanowiskach bezpośrednio związanych z procesami transportu i magazynowania.

Koordynowanie wszelkiej działalności logistycznej polega na użyciu znanego bazowego systemu tworzenia struktur organizacyjnych, tzn. przy zachowaniu wyboru; strategia czy operacje, centralizacja czy decentralizacja, a także liniowe czy sztabowe komunikowanie się menedżerów.

W ostatnich latach wykształciły się zasadniczo trzy struktury organizacyjne, umożliwiające firmom skuteczne zarządzanie logistyczne. W pierwszej z nich (rys. 2) uwzględnia się logistykę jako funkcję.

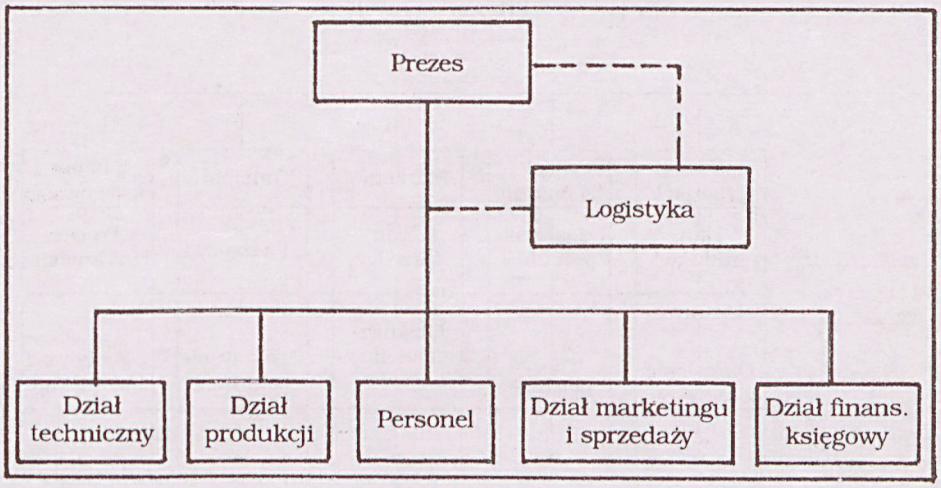


Rys. 2. Logistyka jako funkcja w strukturze organizacyjnej firmy

Źródło: opracowanie własne

W tym przypadku traktuje się logistykę, jako oddzielną funkcję, praktycznie bez zważania na inne obszary działalności firmy. Ze względu na izolowanie działalności logistycznej w takiej strukturze, rezultaty działalności firmy są niższe od oczekiwanych. Druga struktura organizacyjna to taka, w której logistyka traktowana jest jako program (rys. 3).

Oznacza to, iż logistyka występuje tu jako program aktywizujący i łączący wszystkie obszary działania firmy. Takie funkcje zarządzania, jak: marketingowa, operacyjna czy finansowa są subordynowane przez logistykę. Pozwala to na znaczną minimalizację kosztów, uwzględnianie wielkości i struktury popytu, a także sterowania procesami produkcyjnymi.



Rys. 3. Logistyka jako program

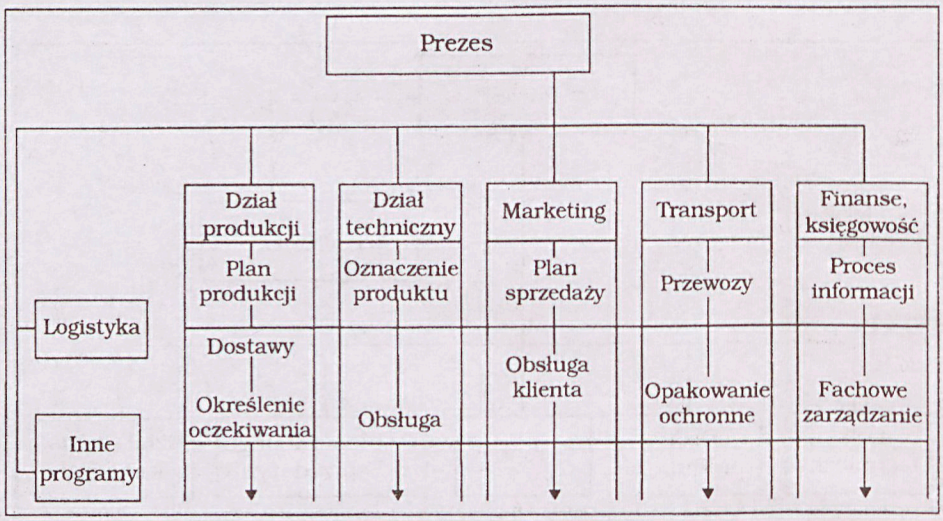
Źródło: opracowanie własne

Zdaniem D. Lamberta[6], optymalną strukturą organizacyjną, pozwalającą na skuteczne zarządzanie logistyczne jest tworzona pomiędzy funkcjonalną a programową, jako trzecia, macierzowa struktura organizacyjna firmy (rys. 4). Struktura ta budowana jest dookoła tworzonego programu logistycznego.
W tej strukturze menadżerowie logistyki stają się koordynatorami wszystkich obszarów działania firmy. Niezależnie jednak od tego, jaki rodzaj struktury organizacyjnej jest stosowany w firmie, należy wziąć pod uwagę przynajmniej część najważniejszych czynników mających wpływ na wzrost efektywności organizacyjnej firmy[4]:

1) określenie strategii ogólnej logistyki, a w tym zadań poszczególnych pracowników;
2) ścisłe określenie finansowych i ludzkich źródeł zasilania firmy oraz miejsca firmy jako ogniwa łańcucha logistycznego;
3) stałe ulepszanie programów logistycznych stosownie do nowych technologii informatycznych;

[6] D. Lambert, J. Stock, *Strategic Logistics Management*, Irwin, Boston, 1992.

4) systematyczny wzrost znaczenia komunikacji międzyludzkiej na wszystkich stanowiskach pracy;
5) zwiększanie kwalifikacji menedżerów logistyki, zwłaszcza na kierowniczych stanowiskach;
6) systematyczne wdrażanie innowacji w zarządzaniu logistycznym.



Rys. 4. Logistyka w macierzowej strukturze organizacyjnej firmy

Źródło: opracowanie własne

Zarządzanie logistyczne w praktyce gospodarczej

W praktyce gospodarczej państw wysoko rozwiniętych, zwłaszcza USA, rozwój metod zarządzania logistycznego, od działalności menedżerów logistyki do wprowadzenia zintegrowanego zarządzania logistycznego, przyniosło wymierne korzyści ekonomiczne. Zintegrowane zarządzanie logistyczne wyrażało się tym, że w większości firm odpowiedzialność za to zarządzanie powierzano w całości wiceprezydentowi firmy, który realizował je głównie z wykorzystaniem macierzowej struktury organizacyjnej. Jak wynika z opublikowanych danych źródłowych[7], takie firmy, jak np.: Whirpool, Johnson & Johnson, Eastman Kodak Company, Hooker, Uniroyal czy Moremont Corporation zredukowały od 30 do 45% kosztów logistycznych.

Na pytanie zawarte w badaniach przeprowadzonych w roku 1991 przez Council of Logistics Management, dotyczące stosowanych rodzajów

[7] W. R. Read, M. S. Miller, *The State of Quality in Logistics*, Cleveland, Ohio, 1991.

zarządzania logistycznego, 100 firm produkcyjnych, handlowych i usługowych, wymieniło:[8]

1) system zarządzania odkrywczo-autorytatywny,
2) system zarządzania życzliwie-autorytatywny,
3) system zarządzania konsultatywny,
4) system zarządzania z udziałem grupy menedżerów.

Respondenci uznali za najlepszy, czwarty system zarządzania logistycznego, będący najbardziej wydajnym, powodującym obniżkę kosztów logistycznych, przy doskonałej współpracy załogi. Nadto respondenci stwierdzili, że wzrost zysków firmy z tytułu stosowania zintegrowanego zarządzania logistycznego zależy także od rodzaju branży, wielkości firmy oraz jej lokalizacji. Za istotne uznano także wdrożenie tzw. „wykresu odpowiedzialności" poszczególnych menedżerów-logistyków w firmie. W sześciu kolejnych etapach, od sprecyzowania decyzji do analizy rezultatów, wyznacza się w firmie zakres merytoryczny pracy logistyków. Uznano także, iż najważniejszymi czynnikami mającymi wpływ na skuteczność wybranych metod i sposobów zarządzania są:

- struktura organizacyjna firmy oraz rodzaj technologii produkcji;
- otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne firmy;
- komunikacja międzyludzka pracowników firmy;
- makro i mikroekonomiczna polityka w zakresie cen, podatków, ceł itp.;
- zdolność do współpracy pomiędzy firmami w sektorze;
- elastyczność, otwartość wdrażanych systemów logistycznych.

Kadra menedżerska poddana została szkoleniu w państwach Europy Zachodniej, co w efekcie doprowadziło do stopniowego wdrażania systemów logistycznych w polskich firmach. W odpowiedzi na pytanie, na jakim etapie praktyki logistycznej znajdują się polskie firmy, należy w pierwszej kolejności sprecyzować kryteria podziału firm na bardziej lub mniej skłonne do zastosowania zarządzania logistycznego. Dają się w związku z tym wyraźnie wyodrębnić dwa kryteria, przy czym jedno z nich dotyczy ich podziału wg wielkości firmy, drugie na przedsiębiorstwa zagraniczne, z udziałem kapitału obcego i rodzime polskie. Na podstawie wyników badań naukowych prowadzonych w Katedrze Logistyki i Transportu Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, w latach 1994-1996, biorąc pod uwagę kryterium wielkości firmy, dają się wyodrębnić dwie ich grupy. Pierwsze z nich to firmy duże, w których w ostatnich trzech latach wprowadzono logistykę. Do takich firm między innymi zaliczają się; Centra, Polfa, Tarpan, CPC Amino, Bahlsen, Wrigley Poland, Philips Lighting Poland. Drugą grupę firm stanowią małe i średnie, w których albo pra-

[8] Pośród badanych firm były: Aluminium Company of Canada, Detroid Edison, Dow Chemical, General Electric, IBM, Lever Brothers, Sun Oil, Union Carbide. W Polsce, z początkiem lat dziewięćdziesiątych, w literaturze przedmiotu pojawiły się pierwsze opracowania naukowe dotyczące logistyki. Równocześnie polskie firmy, zwłaszcza duże, z udziałem kapitału zagranicznego miały możliwość zapoznania się z istotą logistyki.

cują menedżerowie-logistycy, albo działania logistyczne rozwiązywane są przez właścicieli tych firm lub sztaby menedżerskie wspólnie, często bez formalnego używania nazwy działu logistyki.

Charakterystyczną cechą „polskiej logistyki" jest to, iż w niejednolity, często rozproszony merytorycznie sposób, umiejscawia się w strukturze organizacyjnej firmy dział logistyki. Z naszych badań wynika, iż dział ten jest umieszczony w jednym przypadku w pionie dyrektora – ds. produkcji, w drugim, w pionie dyrektora ds. handlowych, a w kilku innych firmach w pionie dyrektora ds. ekonomicznych i finansowych. W tej sytuacji, można powiedzieć iż „polska logistyka" znajduje się, podobnie jak wcześniej w innych państwach w stadium „przedintegracyjnym, inaczej mówiąc, jej elementy można odnaleźć w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Dodatkowo, w nielicznych tylko przypadkach, dział logistyki podlega bezpośrednio prezesowi firmy, co przecież umożliwia strategiczne zarządzanie logistyczne. Jak już bowiem wcześniej podkreślono, warunkiem koniecznym skuteczności zarządzania logistycznego jest wpisanie logistyki do strategii rozwoju firmy, a w tym do planowania produkcji, zasobów finansowych i ludzkich, nie mówiąc o planie marketingowym.

Potrzeba szybkiego wdrożenia eurologistyki do polskiej gospodarki spowoduje, iż celem uniknięcia bariery dla eksportu i importu produktów i usług firmy, stopniowo doskonalić będą działania logistyczne aż do wprowadzenia zintegrowanego zarządzania logistycznego.

Elżbieta Gołembska

Logistic management, origin and goals

Summary

The article presents the origin and goals of logistic management in a wide context of the new area of integrating a firm's activity. The author characterises such management methods as interfunctional and interorganisational. With regard to the newest empirical studies, the author made a selection of the most important factors which influence the effectiveness of various forms and methods of logistic management. Such factors as interpersonal communication, flexibility and openness of the implemented logistic systems are considered to be the most important.