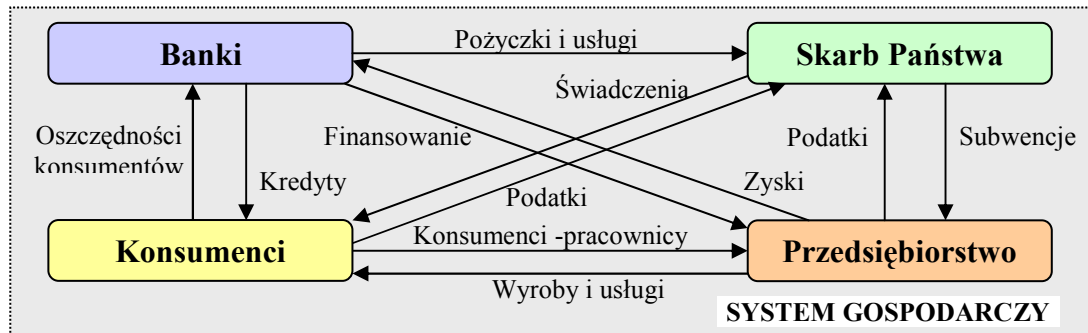


## 8. LOGISTYKA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### 8.1. Przedsiębiorstwo w systemie gospodarczym

Do zaspokojenia ludzkich potrzeb potrzebne są dwojakiego rodzaju dobra: wyroby materialne i usługi. Dobra te wytwarzane są przez podmioty gospodarcze (przedsiębiorstwa), zajmujące się, ogólnie rzecz biorąc, produkcją, handlem, bądź usługami. Podmioty te wraz z bankami, Skarbem Państwa i konsumentami tworzą główne filary systemu gospodarczego państwa – rys. 23 [77].



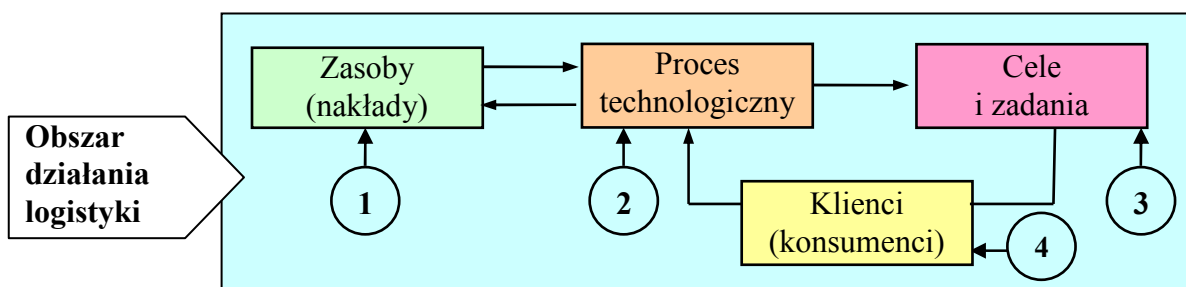
Rys. 23. Miejsce przedsiębiorstwa w systemie gospodarczym (wg E. Pająka [77])

**Przedsiębiorstwo** jest to jednostka gospodarcza, prowadząca własną działalność w celu osiągnięcia korzyści materialnych (zysku), oraz ponosząca ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi. Takie jego ujęcie ma bardziej charakter ekonomiczno-prawny, w odróżnieniu od „zakładu”, którego określenie jest bardziej techniczno-inżynierskie. Popularnym określeniem przedsiębiorstwa jest też „firma”, które ma jednak ma bardziej zabarwienie handlowe.

Każde przedsiębiorstwo prowadzi działalność w konkretnym otoczeniu, z którym wchodzi w różne interakcje. Dynamiczny i nie zrównoważony charakter wzajemnych oddziaływań sprawia, że jest ono zmuszone do stosowania zasady adaptacji. Z zasady tej wynika konieczność zmian w wielu aspektach działalności. W tym zakresie wyróżnić można cztery główne podejścia [99]:

1. **Systemowo-zasobowe** – koncentrujące się na nakładach.
2. **Procesowe** – zajmujące się głównie działalnością wewnętrzną przedsiębiorstwa.
3. **Celowe** – skupiające się na rezultatach (wynikach).
4. **Marketingowe** – skupiające się na klientach.

Wszystkie te podejścia (strategie) działania łączy ze sobą logistyka – rys. 24.



Rys. 24. Powiązanie logistyki ze strategiami działania w przedsiębiorstwie

## 8. 2. Logistyka jako sfera funkcjonalna przedsiębiorstwa

**Logistyka** towarzyszy człowiekowi od zawsze, od zarania dziejów. Jest to dziedziną działalności występującą już niemal we wszystkich sferach życia społeczno-gospodarczego. Potrzeba logistyków w przedsiębiorstwach, handlu, usługach: niezbędni są w portach, lotniskach, ale także w sądownictwie, policji, wojsku, służbie zdrowia itd. Działania logistyczne są wszechobecne, zarówno w odniesieniu do pojedynczego człowieka, jak też każdej organizacji, dlatego, że [98]:

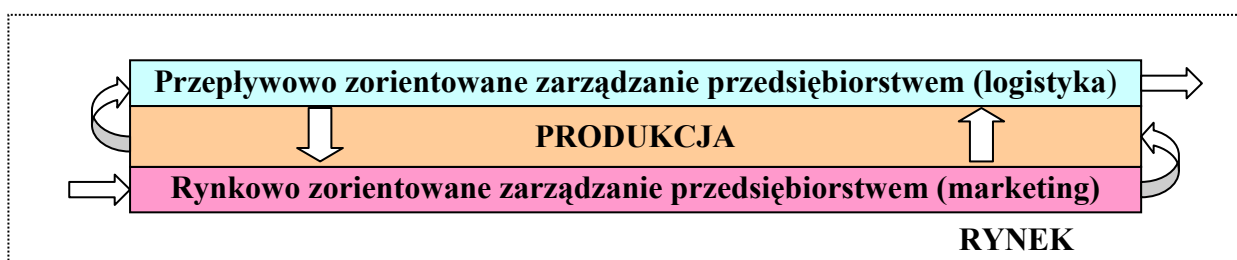
„Logistyka jest dziedziną wiedzy o procesach logistycznych w gospodarce oraz sztuce skutecznego zarządzania tymi procesami”. (M. Sołtysik)

Współcześnie w działalności przedsiębiorstwa, chcącego przetrwać i osiągać zysk, musi pojawiać się orientacja rynkowa, u której podstaw leży filozofia: marketingu, aktywnej promocji, polityki cen i sprawnej logistyki. Przedsiębiorstwo produkuje dla klientów i żyje z klientów i nie trzeba szeroko uzasadniać, że zdolność do rozwiązywania problemów na styku klient – producent ma decydujące znaczenie dla konkurencyjności. Stąd też nieprzypadkowo w przedsiębiorstwach krajów wysoko rozwiniętych charakterystyczne jest stosowanie logistyki na coraz większą skalę, bowiem [108]:

„**Żadne przedsiębiorstwo nie jest lepsze niż jego logistyka**”. (H. G. Tonndorf)

Istotą logistyki w przedsiębiorstwie jest usprawnienie zarządzania procesami przepływu wszelkich zasobów (materiałów, wyrobów, środków finansowych, informacji, maszyn, pracowników itp.) w celu zaspokojenia potrzeb wszystkich uczestników procesu wymiany dóbr

W obszarze współczesnej logistyki następuje przesunięcie z zadań operacyjnych i cząstkowych do pojmowania logistyki jako koncepcji zarządzania systemami logistycznymi w skali całego łańcucha dostaw [86]. Logistyka w przedsiębiorstwie powinna się koncentrować na całkowitej integracji procesów gospodarczych zarówno w układzie fazowym (zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja), jak i w układzie między przedsiębiorstwami, w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej. Wymaga to strukturalnego i dynamicznego podejścia do samych zadań i procesów oraz wyjścia poza klasyczne już podziały oraz systematykę zadań działów. Znane powiedzenie o kurze i jajku daje się przenieść także na grunt sporu: *co jest pojęciem szerszym i ważniejszym – marketing czy logistyka?* Prawda jest taka, że obie te dziedziny wiedzy i praktyki gospodarczej wzajemnie się uzupełniają, bo „**marketing generuje popyt, logistyka go zaspokaja**” - rysunek 25 [5].



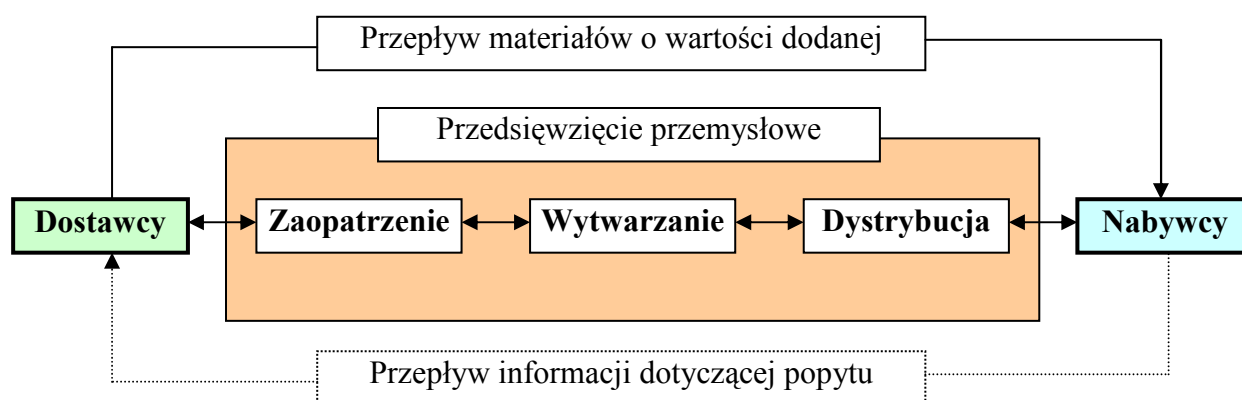
Rys. 25. Logistyka i marketing jako zintegrowane sfery funkcjonalne w przedsiębiorstwie (wg P. Blaika [5])

### 8. 3. Logistyka jako składowa zarządzania

Zarządzanie odgrywa istotną rolę w każdej organizacji, niezależnie czy się ona zajmuje. Jak pisze P. Drucker (guru zarządzania): „zarząd to specyficznie ekonomiczny organ społeczeństwa przemysłowego. Funkcja zarządzania polega na tym, żeby zasoby ludzkie i materialne przetworzyć w produktywnie przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo może decydować, działać i zachowywać się tylko tak, jak to robią jego menedżerowie – samo przez się nie ma skutecznej egzystencji” [20].

Stąd wynika, że przedsiębiorstwo nie jest i nie może być mechanicznym zbiorem zasobów: ludzi i maszyn. Żeby zasoby te przetworzyć w przedsiębiorstwo, nie wystarczy ustawić je w logicznym porządku, a później dołączyć tylko właściwą pulę pieniędzy. Musi być coś dostarczone do tego przedsiębiorstwa – jakieś materiały do przerobu i coś odebrane – jakieś wyroby. Ktoś musi nad tym wszystkim panować i do tego potrzebna jest logistyka [51].

W każdym procesie działalności gospodarczej występują procesy technologiczne w trakcie których poprzez odpowiednie transformacje przedmiotu pracy powstaje **użyteczność postaci**. Drugą grupę stanowią **procesy logistyczne**, w trakcie których powstaje **użyteczność czasu i miejsca**. Logistyka stwarza więc warunki, aby powstała ta użyteczność (zostały zaspokojone realne potrzeby nabywców). Tworzy wartość dodaną przez przepływ materiałów i informacji – rysunek 27 [13].



Rys. 27. *Proces zarządzania logistyką* (wg M. Christophera [13])

**Na poziomie taktycznym** logistyka staje się składową zarządzania, mającą zadanie wprowadzania mechanizmów koordynacji umożliwiających realizację procesów, w których uczestniczy przedsiębiorstwo. Na zarządzanie logistyczne składa się: formułowanie strategii, planowanie, sterowanie i kontrola procesów przepływu i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych i odpowiednich informacji, od punktu pozyskania do miejsc konsumpcji [1].

**Na poziomie operacyjnym** logistyka jest rozumiana przede wszystkim jako narzędzie sterowania realizacją procesów zaopatrzenia (jako wejścia do procesu) i dystrybucji wyników (wyjścia z procesu) przy wykorzystaniu technicznych systemów logistycznych. Zakres zadań na tym poziomie ma charakter wykonawczy i dotyczą one: transportu, przyjmowania dostaw i ich kontroli .

## 8. 4. Zadania logistyki w przedsiębiorstwie

Obszar zainteresowań logistyki stanowią fizyczne transakcje dokonywane w ramach powiązań produkcyjnych. Naczelnym zadaniem, jakie stawia sobie logistyka w przedsiębiorstwie jest skrócenie i przyspieszenie wszystkich procesów przepływu materiałów, wyrobów i informacji [5].

„Logistyka integruje i koordynuje różne funkcje wewnątrz i na zewnątrz organizacji w celu osiągnięcia najlepszych rezultatów”. (B.Blaik)

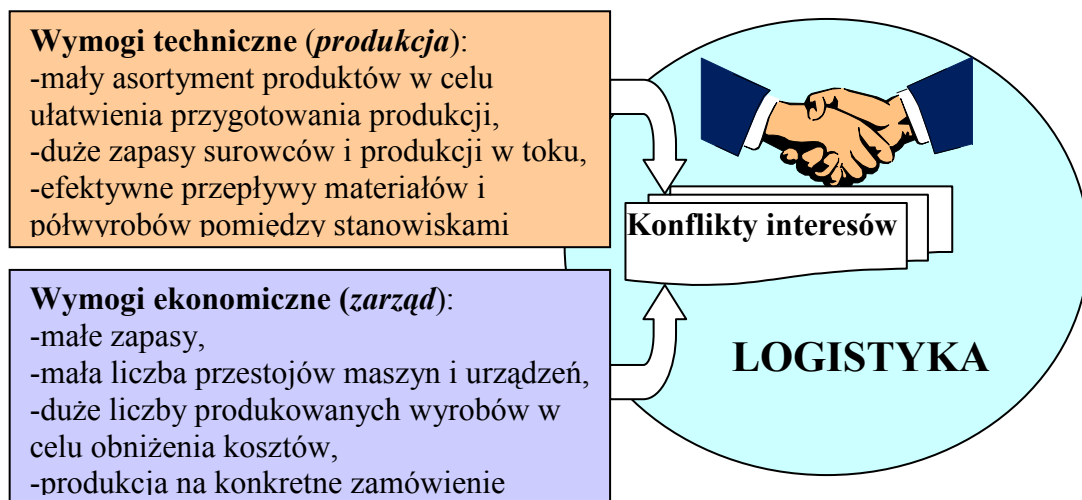
Stąd wynika, że logistyka ma dwojakiego rodzaju więzi:

- **poziome** (*procesowe*), które przekładają się na koordynację działań bieżących, np. do wspólnych decyzji i działań na pograniczu logistyki i marketingu należą planowanie popytu,
- **pionowe** (*systemowe*), które są wynikiem koordynacji zarządczej nad całym łańcuchem wiążącym: dostawców producenta i odbiorców.

Niezależnie jednak od ujęcia, **podstawowe zadania logistyki** to [7]:

1. Skrócenie i przyspieszenie wszystkich procesów na każdym etapie dystrybucji,
2. Koordynacja przepływów surowców, materiałów informacji,
3. Minimalizacja kosztów tego przepływu,
4. Optymalizowanie działań w celu osiągnięcia założonego poziomu efektywności,
5. Oferowanie klientom właściwych produktów i informacji,
6. Ukształtowanie odpowiedniego poziomu zysku przedsiębiorstwa,
7. Sprawne i racjonalne przepływy dostosowane do wymogów klientów,
8. Koordynacja celów przedsiębiorstwa z punktu widzenia wymogów rynku.

Ponadto, ze względu na swój obszar działania, może pełnić funkcje neutralizatora konfliktów pomiędzy techniką a ekonomią – rysunek 26 (opracowanie własne).



Rys. 26. Logistyka jako neutralizator konfliktów w przedsiębiorstwie