

Marta KADŁUBEK¹

PRZEBIEG CZYNNOŚCI I PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

Odwzorowanie podstaw teoretycznych logistyki w przedsiębiorstwie na jego praktyczne zastosowanie w działalności gospodarczej przedstawiono w artykule na przykładzie opisu przebiegu procesów i czynności logistycznych, zachodzących w jednym ze śląskich przedsiębiorstw handlu detalicznego zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych.

COURSE OF LOGISTIC ACTIVITIES AND PROCESSES IN TRADING COMPANY

Transferring theoretical elements of logistics in the enterprise into its practical use in economic activity was presented in the article on the example of logistic processes and activities description of one of Silesian trading company dealing with building materials sale.

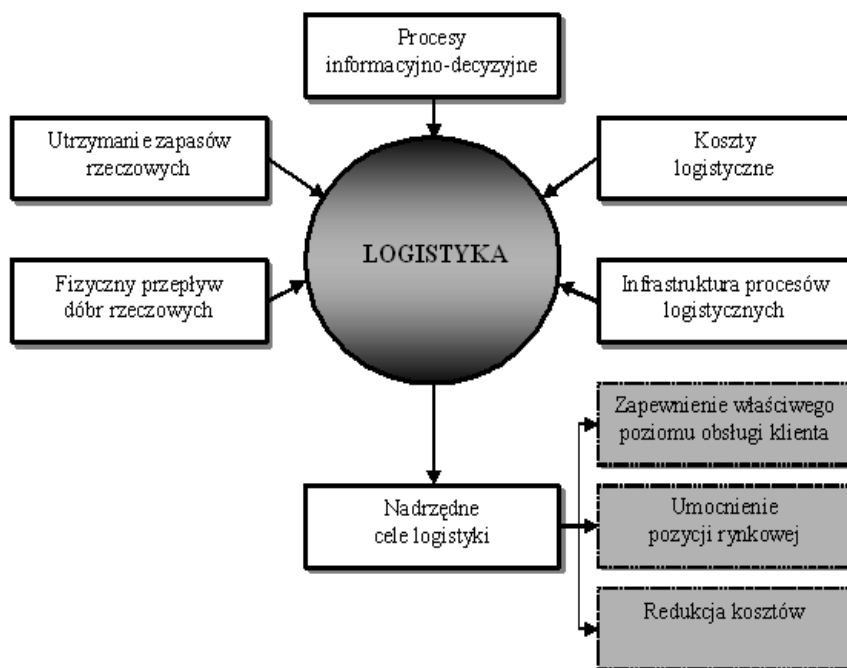
1. WSTĘP

Sprawność czynności i procesów logistycznych, wykorzystanie nowoczesnych instrumentów sterowania tymi czynnościami i procesami oraz ekonomizacja działalności to niezbędne warunki zachowania pozycji rynkowej i uzyskania przewagi konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa. Zarządzanie tymi czynnościami i procesami w ich integralnym rozumieniu to także domena logistyki, a nawet, jak podkreślają Cz. Skowronek i Z. Sariusz-Wolski [12], swego rodzaju filozofia logistyczna.

Wielu autorów odwołuje się do podstawy, jaką jest pojęcie logistyki, której dorobek wprowadzany jest w różnych formach do teorii zarządzania przedsiębiorstwami [1]. Wspólne zdaje się uznanie istoty logistyki, jaką stanowi integracja przepływu zasobów w wymiarze czasu i przestrzeni w taki sposób, by zapewnić maksymalnie możliwy standard obsługi podmiotów realizujących procesy podstawowe w zakresie zaspokajania potrzeb człowieka [4].

Jak wynika z Rysunku 1, współczesne rozumienie procesów logistycznych to integracja strumieni rzeczowych i informacyjnych, sprawności ich przepływu oraz kosztów. Wyszczególnione składniki materialne i niematerialne procesów logistycznych powinny umożliwiać zaspokojenie potrzeb odbiorcy w każdym miejscu, czasie i pożądaną ilość [9].

¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, ul. Armii Krajowej 19 B, 42-200 Częstochowa, tel. 34 3250849, e-mail: kadlubek@zim.pcz.czyst.pl



Rys. 1. Podstawowe składniki procesów logistycznych
Źródło: [12]

Odwzorowanie ujęć teoretycznych współczesnego rozumienia procesów i czynności logistycznych w przedsiębiorstwie na jego praktyczne zastosowanie w działalności gospodarczej, przedstawiono w artykule na przykładzie opisu tych procesów i czynności, zachodzących w jednym ze śląskich przedsiębiorstw handlu detalicznego zajmującego się sprzedażą materiałów budowlanych [10].

2. GŁÓWNE CZYNNOŚCI I PROCESY LOGISTYCZNE

W logistyce jednego ze śląskich przedsiębiorstw handlu detalicznego zajmującego się sprzedażą materiałów budowlanych należy wskazać przede wszystkim:

- czynności związane z przepływem towarów,
- czynności związane z przepływem informacji,
- czynności związane z przepływem dokumentacji.

Termin „logistyka wewnętrzna” w opisywanym sklepie budowlanym obejmuje organizację procesów związanych z [10]:

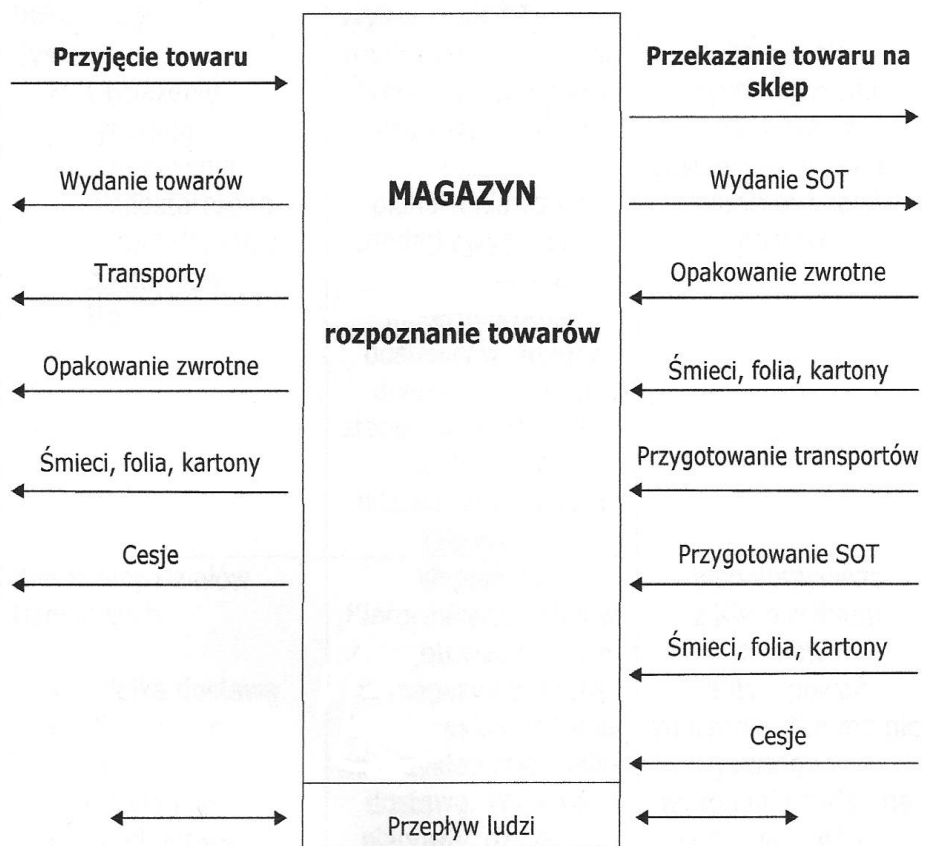
- zamówieniem towarów,
- przyjęciem towarów do sklepu,

- rozpoznaniem towaru pod względem zgodności z zamówieniem, jakości, ilości,
- organizacją prac związanych z utylizacją, gospodarką odpadami, surowcami wtórnymi, paletami,
- administracją zwrotami do dostawców i strefą embargo,
- gospodarowaniem elementami wyposażenia sklepu,
- dostarczeniem towaru na dział lub do strefy, gdzie jest on składowany,
- udostępnieniem towaru do sprzedaży,
- składowaniem towaru zaliczkowanego oraz towarów, które mają być dostarczone do klienta przez przewoźnika (organizacja strefy odbioru towaru),
- organizacją dostaw dla klienta.

Na jakość procesów logistyki wewnętrznej w istotny sposób wpływa zwłaszcza organizacja komunikacji, począwszy od działu przyjęcia i rozpoznania towaru. Znaczący wpływ na poszczególne rozwiązania ma lokalizacja działu przyjęcia i rozpoznania towaru, infrastruktura budynku oraz wyposażenie sklepu. Spośród ich licznych składowych stałych i zmiennych, do elementów zmiennych włączyć można:

- rozmieszczenie regałów;
- wymiary regałów (głębokość, szerokość itp.);
- rozmieszczenie urządzeń (np. prasa do kartonów i folii, paskarka, dystrybutor z wodą, kontenery na śmieci, itp.);
- rozmieszczenie stref (np. przyjęcie towaru, rozpoznanie towaru, strefa towaru rozpoznanego, strefa odbioru towaru SOT, itp.).

Jeżeli powyższe elementy usytuowane są niewłaściwie w dziale przyjęcia i rozpoznania towarów, drogi komunikacyjne nakładają się na siebie, powodując niewydajność zachodzących procesów, powstawanie dodatkowych kosztów, a w konsekwencji niezadowolenie klienta. Optymalizacja logistyki wewnętrznej w ramach zmiennych elementów, na które zarządzający sklepem mają wpływ, powinna polegać m.in. na dążeniu, by drogi komunikacyjne w obrębie magazynu przecinały się w jak najmniejszym zakresie. Nie bez znaczenia pozostają przepisy BHP, które także kierują możliwości przemodelowania magazynu. W pierwszej kolejności wyodrębnione i projektowane powinny być główne procesy zachodzące w dziale przyjęcia i rozpoznania towarów, a następnie wkomponowane pozostałe zgodnie z powyższymi uwagami. Procesy na magazynie należy łączyć ze sobą pod względem przepływu strumieni materiałowych, informacyjnych, kapitałowych i ludzi [13]. Wyszczególnienie i ukierunkowanie głównych procesów logistycznych zachodzących na magazynie, od przyjęcia towaru po przekazanie towaru na sklep, przedstawiono na Rysunku 2.



Rys. 2. Procesy logistyczne zachodzące na magazynie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [10]

3. INFORMACJA JAKO CZYNNIK OPTYMALIZACJI WEWNĘTRZNEJ

Wszelkim przepływowi rzeczowym w opisywanym sklepie budowlanym towarzyszą przepływy informacji. Warunkiem przepływu dóbr między punktem nadania a punktem odbioru jest wymiana informacji między nadawcą a odbiorcą [8]. Przepływ informacji odbywa się zarówno przed rozpoczęciem przepływu towarów, równoległe w czasie tego przepływu oraz po zakończeniu przepływu towarów [6].

Niektórzy autorzy, m.in. P. W. Bolt [2], M. Chaberek [3], uważają logistykę informacji za najważniejszą część logistycznego przepływu i czynnik optymalizacji wewnętrznej przedsiębiorstw. Jednocześnie strumienie informacyjne służą zarówno celom decyzyjnym, jak i wykonawczym w procesach zarządzania przedsiębiorstwem [7]. Optymalizacji

wewnętrznej logistyki przedsiębiorstwa służy także część strumieni informacyjnych zorientowanych na komunikację i porozumiewanie się pracowników i grup roboczych. Jako że, jak twierdzi J. Penc [11], informacja to katalizator zarządzania; czynnik, który scala funkcje zarządzania i warunkuje jego optymalizację.

Z punktu widzenia zarządzającego działem przepływu i rozpoznania towarów w opisywanym sklepie, właściwy przepływ informacji i zarządzanie informacją determinują skuteczność realizowanych procesów. Bardzo ważnym źródłem pozyskiwania i analizy informacji jest dokumentacja. Stanowi ona swego rodzaju bazę do dalszych operacji, także księgowych oraz finansowych. Inne przykładowe źródła pozyskania informacji i sposoby na ich wykorzystanie wskazano w Tabeli 1.

Tab. 1. Źródła pozyskania informacji i sposoby ich wykorzystania

Źródła pozyskania informacji	Sposób wykorzystania informacji	Uwagi
System: <ul style="list-style-type: none"> • obciążenie tygodnia • zamówienia niedostarczone • parametryzacja dostawców • itp. 	Analiza obciążeń tygodnia pod kątem organizacji pracy działu, planowania zadań dodatkowych oraz reakcji na nieterminowość dostawców. Należy dołożyć wszelkich starań, aby informacje systemowe odzwierciedlały stan faktyczny.	Zaleca się systematyczną weryfikację dostawców w zakresie parametryzacji dostaw.
Kierownicy działów handlowych: <ul style="list-style-type: none"> • dostawa • planowanie zwrotów do dostawców • przebudowy • itp. 	Wspólnie z kierownikami działów handlowych przygotowanie miejsca w magazynie, które będzie wykorzystane na przykład pod dostawę. Wspólne planowanie działań, które mogą mieć wpływ na organizację pracy magazynu.	Współpraca z kierownikami działów i antycypacja zdarzeń.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [10]

Z uwagi na specyfikę pracy działu przepływu i rozpoznania towarów, zakres odpowiedzialności i szeroko rozumiane ryzyko, kierownik działu przepływu i rozpoznania towarów zobowiązany jest do ciągłego pozyskiwania informacji. Jedną ze stosowanych metod pozyskiwania informacji jest kontrola wszystkich procesów mających miejsce w magazynie. Charakter kontroli powinien być dopasowany do

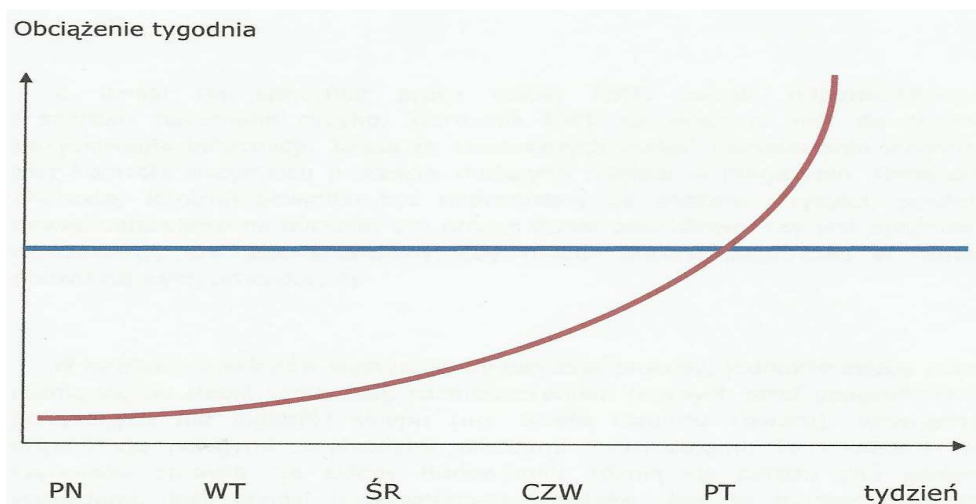
rozpatrywanego obszaru i ryzyka, powinien dawać odpowiedzi na pytania: czy proces przebiega prawidłowo, czy jest optymalnie realizowany, czy jest efektywny, czy można skrócić jego czas w ramach obowiązujących procedur, itp.

Nie bez znaczenia jest także wiedza i doświadczenie zarządzającego działem przepływu i rozpoznania towarów, który powinien akceptować zdarzenia, dobierać rozwiązania, wdrażać i kontrolować. Warto również szukać dobrych rozwiązań w innych sklepach, poczynając od optymalnego ustawienia regałów, na najprostszych strefach na zwroty skończywszy. Każdy zarządzający działem przepływu i rozpoznania towarów powinien posiadać na tyle szczegółowe informacje na temat organizacji pracy swojego działu, by móc zobaczyć wąskie gardło, problemy, ocenić czy mają charakter cykliczny czy incydentalny by właściwie reagować.

Bardzo ważną czynnością, która w znaczący sposób wpływa na optymalizację logistyki wewnętrznej, jest parametryzacja dostawców w systemie, której efektem są uzyskane informacje wykorzystywane w większości procesów logistycznych przedsiębiorstwa. Pierwsza parametryzacja dostawców powinna zostać wykonana zaraz po otwarciu sklepu, natomiast następne systematycznie, minimum jeden raz w roku. Celem parametryzacji dostawców jest takie zaplanowanie dostaw, aby każdy dzień tygodnia był podobnie obciążony pod względem:

- ilości dostaw,
- ilości dostarczanych towarów,
- trudności rozpoznania,
- trudności przyjęcia,
- rodzaju transportu (własny, spedycja),
- możliwości wyłożenia towaru przez działy handlowe.

Właściwie przygotowana parametryzacja dostawców powinna być efektem uzgodnień pomiędzy kierownikami działów handlowych i kierownikiem działu przepływu i rozpoznania towarów, który powinien skoordynować oczekiwania kierowników handlowych ze swoimi możliwościami. Parametryzacja jest pewnego rodzaju umową pomiędzy kierownikami, a między innymi od respektowania ich warunków zależeć będzie płynność i jakość organizacji pracy w sklepie. Zaleca się, aby dokonywać minimum jeden raz w roku weryfikacji parametrów dostaw z uwagi na zachodzące zmiany. Zdarza się jednak, że kierownicy handlowi i kierownik działu przepływu i rozpoznania towarów nie dotrzymują warunków uzgodnień parametryzacyjnych, kierując się jedynie bieżącymi potrzebami przyczyniają się do powstania przeciążeń, zwłaszcza pod koniec rozpatrywanego okresu czasu. Problem ten, zaznaczony na Rysunku 3 czerwoną linią, powinien skłonić kierownika działu przepływu i rozpoznania towarów, kierowników działów handlowych oraz zarządzających sklepem do podjęcia działań naprawczych, ponieważ w długim okresie takie zdezorganizowane funkcjonowanie uniemożliwi sprawność przepływu procesów logistycznych.



gdzie:

- niebieska linia obrazuje stan idealny w obciążeniu tygodniowym, do którego należy dążyć
- czerwona linia obrazuje najczęściej spotykany problem w obciążeniach tygodniowych opisywanego sklepu

Rys. 3. Porównanie stanu idealnego i problemowego w obciążeniu tygodniowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [10]

4. WNIOSKI

Procesy i czynności logistyczne występują, choć w różnym zakresie i z różną intensywnością, we wszystkich przedsiębiorstwach handlowych. Specyfika działalności opisanego przedsiębiorstwa handlu detalicznego zajmującego się sprzedażą materiałów budowlanych wyznacza zakres i charakter realizowanych procesów logistycznych w związku z fizycznym przemieszczaniem oraz czynności logistycznych o charakterze regulacyjnym.

Na wskazane działania logistyczne w opisanym przedsiębiorstwie składa się szerokie spektrum czynności i procesów poddawanych wzajemnej koordynacji. Funkcję wspomagającą w tym zakresie pełnią przepływy informacji, których sprawność i efektywność determinuje możliwości zarządzania logistycznego i ich optymalizację.

5. BIBLIOGRAFIA

[1] Abt S.: *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. TNOiK, Poznań 1996.

[2] Bolt P. W.: *Zarządzanie przepływem produktów*, Problemy magazynowania i Transportu, Zeszyt Specjalny 1992.

- [3] Chaberek M.: *Elementy logistyki informacji w kontrollingu*, Transport i Logistyka, Nr 3/1995.
- [4] Chaberek M.: *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
- [5] Gołemska E.: *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 2008.
- [6] Gołemska E., Szymczak M.: *Informatyzacja w logistyce przedsiębiorstw*, PWN, 1997.
- [7] Kozerska M.: *Punkty węzłowe sieci przepływów produktów*, [w:] *Ekonomiczne i techniczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem*, red. nauk. J. Nowakowska-Grunt, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
- [8] Krzywda D.: *Model przepływu strumienia informacji w systemie gospodarki stałymi odpadami komunalnymi opartym na koncepcji logistyki odwrotnej*, Zeszyty Naukowe UG, nr 39, 2010.
- [9] Lambert D. M.: *The Supply Chain Management and Logistics Controversy*, [w:] Brewer A. M., Button K. J., Hensher D. A.: *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*, PERGAMON, London 2001.
- [10] Materiały przedsiębiorstwa handlu detalicznego zajmującego się sprzedażą materiałów budowlanych, Częstochowa 2010.
- [11] Penc J.: *Strategie zarządzania. Część I*, Wyd. Placet, Warszawa 1999.
- [12] Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z.: *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.
- [13] Skowron-Grabowska B.: *Działalność transportowo-magazynowa w procesach logistycznych. Materiały dydaktyczne*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- [14] Sołtysik M.: *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. AE Katowice, Katowice 2003.