

Artur Świerczek*

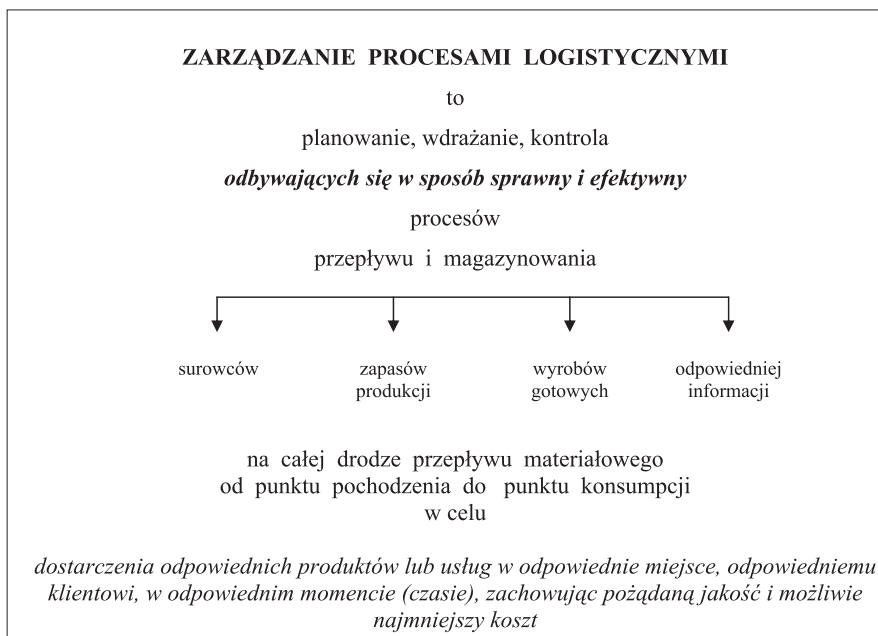
Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego – próba syntezy (cz. 2)

Zarządzanie procesami logistycznymi jako element zarządzania logistycznego

Zarządzanie procesami logistycznymi, poprzez skoordynowane i zintegrowane działania oraz czynności usystematyzowane w sposób odpowiadający logice procesu zarządzania, powinno zapewnić sprawny i efektywny przepływ materiałów i wyrobów gotowych w określonych systemach logistycznych²².

Celem zarządzania procesami logistycznymi jest zatem dostarczenie odpowiednich produktów lub usług w odpowiednie miejsce, odpowiedniemu klientowi, w odpowiednim momencie (czasie), zachowując pożądaną jakość i możliwie najmniejszy koszt. Wiązka wymienionych celów określana jest w literaturze akronimem '7 O'. Rys. 1 przedstawia istotę koncepcji zarządzania procesami logistycznymi.

Sprawne pokonywanie ograniczeń czasowych i przestrzennych przy przemieszczaniu produktów jest możliwe dzięki skutecznemu zarządzaniu procesami logistycznymi, zmierzającymi do fizycznego przemieszczenia materiałów, bądź produktów, tak aby zrealizować wszystkie funkcje w firmie, a jednocześnie uczynić proces przepływu ekonomicznym²³. Obiektem odniesienia zarządzania procesami logistycznymi jest zatem proces przepływu fizycznego materiałów, półproduktów i wyrobów gotowych, realizowany wewnątrz poszczególnych przedsiębiorstw, jak i między nimi. Zarządzanie procesami logistycznymi²⁴ zdefiniować można jako proces kompleksowego planowania, organizowania, kontrolowania procesów i czynności logistycznych, realizowanych dla



Rys. 1. Definicja zarządzania procesami logistycznymi. Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Council of Logistics Management. Oak Brook, Illinois 1992, D.Kisperska-Moroń: Wpływ... op.cit.

zapewnienia sprawnego i efektywnego przepływu materiałów, półproduktów oraz wyrobów finalnych w przedsiębiorstwach oraz łańcuchach logistycznych i łańcuchach dostaw²⁵. Podobna definicja mówi, że zarządzanie procesami logistycznymi²⁶ to proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji, w celu zaspokojenia wymagań klienta²⁷. Inna definicja podaje, że zarządzanie procesami logistycznymi to proces zarządzania przepływem i składowaniem dóbr oraz materiałów, począwszy od źródła ich pozyskania do punktu ich ostatecznej konsumpcji (zuzycia), a także związanym z nim przepływem informacji²⁸.

Rys. 2 przedstawia zakres zarządzania procesami logistycznymi. Pierwszy poziom stanowią procesy i czynności logistyczne, realizowane w ramach koncepcji zarządzania procesami logistycznymi. Wymienić tu należy: proces zaopatrzenia (w szczególności zakupu), transport i składowanie, produkcję oraz wykorzystanie wyrobu. Drugi poziom koncepcji stanowi przedmiot przepływu fizycznego – surowce, podzespoły, części oraz opakowania. Kolejny poziom to próba funkcjonalnej kwalifikacji przedmiotów przepływu; wyróżnia się tu zapasy zaopatrzeniowe (faza logistyki wejścia), półprodukty (faza logistyki produkcji) oraz zapasy wyrobów gotowych (faza logistyki wyjścia). Jak wynika z analizowanego schematu, zarządzanie procesami logistycznymi obejmuje zarządzanie materiałami i zarządzanie fizyczną dystrybucją produktów²⁹.

* Autor jest doktorantem w katedrze Logistyki Ekonomicznej na Wydziale Zarządzania Akademii w Katowicach (przyp. red.)

²² M. Sołtysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2000.

²³ D. Kisperska-Moroń: Wpły w ...op.cit. .

²⁴ Przedstawiane definicje oryginalnie określone są przez autorów mianem zarządzaniem logistycznym. Jednakże zgodnie z prowadzonymi rozważaniami, wyrażają one jedynie aspekt procesualny zarządzania, w związku z czym są tożsame z zarządzaniem procesami logistycznymi.

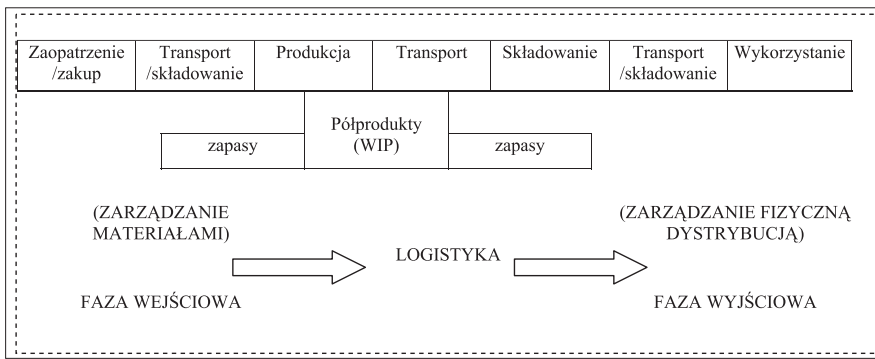
²⁵ D. Kisperska-Moroń: Wpływ... op.cit.

²⁶ Pojęcie zarządzanie procesami logistycznymi jest w polskiej literaturze uważane za równoznaczne z terminem zarządzanie logistyką – ang. Logistics Management.

²⁷ F. J.Beier, K. Rutkowski: Logistyka. SGH, Warszawa 1993.

²⁸ Ibid. za: H.K.Compton, D.Jessop: Dictionary of Purchasing and Supply Management. Pitman London, 1995.

²⁹ Szerzej na ten temat w m.in. K. Lysons: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE Warszawa 2003, Z.Saryusz-Wolski: Strategia zarządzania zaopatrzeniem. Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa 1998. J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr.: Zarządzanie logistyczne. PWE Warszawa 2000.



Rys. 2. Istota zarządzania procesami logistycznymi. Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.Lysons: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE Warszawa 2003.

Przedstawiona koncepcja zarządzania procesami logistycznymi polega na właściwym koordynowaniu i integrowaniu realizowanych procesów i czynności logistycznych.

Zarządzanie procesami logistycznymi określić można mianem operatywnego zarządzania logistycznego wówczas, gdy nie zostaje przeniesione w sferę strategiczną zarządzania przedsiębiorstwem i stanowi etap przejściowy w rozwoju paradygmatu zarządzania w logistyce.

Wymierne efekty, jakie dawało wdrożenie koncepcji zarządzania procesami logistycznymi, spowodowały stopniowe dowartościowywanie roli i zasad logistyki w przedsiębiorstwie. Tezę tę potwierdza P. Blaik pisząc: *Zauważalne są przewartościowania w kierunku strategicznego podejścia do logistyki, opierające się na rozpoznaniu i przekonaniu, że logistyka może stanowić źródło odkrywania i kształtowania nowych potencjałów efektów i korzyści ekonomiczno – rynkowych. Coraz częściej i skuteczniej logistyka jest traktowana jako podstawowy potencjał strategiczny przedsiębiorstwa, którego wyzwolenie i realizacja stają się niezbędnym warunkiem działalności i sukcesu na rynku. W tym sensie logistyka stanowi nowy potencjał idei i rozwiązań, które umożliwiają reorientację zarządzania i działania przedsiębiorstwa*³⁰. Dowartościowanie roli i znaczenia logistyki w zarządzaniu doprowadziło do przeniesienia zarządzania procesami logistycznymi na szczebel strategiczny zarządzania przedsiębiorstwem.

Strategiczny charakter zarządzania procesami logistycznymi oddaje defini-

cja sformułowana przez S. Abta, według którego: *Na zarządzanie procesami logistycznymi składa się formułowanie strategii, planowanie, sterowanie i kontrola (odbywające się w sposób efektywny i minimalizujący globalne koszty) procesów przepływu i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych i odpowiednich informacji, od punktu pozyskania do miejsc konsumpcji, w celu jak najlepszego dostosowania się do potrzeb klienta i ich zaspokojenia*³¹. Strategiczny wymiar zarządzania procesami logistycznymi artykułuje również J. L. Gattorna, który twierdzi, że zarządzanie procesami logistycznymi to proces strategicznego zarządzania zakupem, przepływem i składowaniem zapasu materiałów, części i wyrobów gotowych (oraz związanych z nim przepływem informacji) w organizacji oraz jej kanałach marketingowych, tak aby zmaksymalizować obecne i przyszłe zyski w drodze efektywnej realizacji zamówień³². O ile zatem decyzje podejmowane w wyniku zarządzania procesami logistycznymi mogą mieć wymiar zarówno operacyjny (ma to miejsce w drugiej fazie rozwoju paradygmatu zarządzania logistycznego), jak i strategiczny³³, o tyle decyzje podejmowane w drugim obszarze zarządzania logistycznego – w sferze kształtowania struktury logistycznej sieci zależności – mają na ogół wymiar strategiczny.

Kształtowanie struktury logistycznej sieci zależności polega na projektowaniu, organizowaniu oraz kontrolowaniu logistycznej sieci zależności w celu optymalnej, ekonomicznie umotywowanej jej konfiguracji. Konfiguracja sieci logistycz-

nej to taka struktura punktów i dróg, przez którą produkty logistyczne przepływają od źródeł wydobycia surowców do miejsc podaży tych produktów. Konfiguracja wymaga określenia, ile wystąpi tych punktów i dróg, gdzie będą zlokalizowane, jaki rodzaj transportu będzie użyty, jakie magazyny zostaną wykorzystane oraz które produkty będą przemieszczane³⁴. Konfigurowanie struktury logistycznej sieci zależności polega zatem na kształtowaniu takiej struktury punktów i dróg, żeby przepływ produktów od źródeł wydobycia surowców do miejsc podaży odbywał się w sposób racjonalny, jeżeli już nie optymalny. Korzyści z takiego podejścia procentują, przynosząc wymierny zysk³⁵. Zmiana konfiguracji logistycznej sieci zależności to proces skomplikowany, związany z:

- adaptacją do bieżących wymogów istniejących punktów węzłowych
- lokalizacją nowych punktów węzłowych
- modyfikacją realizowanych dotychczas procesów transportowych.

Takie działanie jest ekonomicznie uzasadnione tylko wówczas, gdy dochody z funkcjonowania nowej konfiguracji są wyższe, niż w przypadku poprzedniej oraz rekompensują koszt zmiany³⁶.

Zarządzanie logistyczne jako strategiczny wymiar logistyki w przedsiębiorstwie

Istota zarządzania logistycznego polega na przeniesieniu logistyki w obszar zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem i uczynienie zeń podstawowej determinanty podejmowania działań, w związku z czym mówić należy o strategicznym zarządzaniu logistycznym. Strategiczne zarządzanie logistyczne jako proces informacyjno – decyzyjny polega na podejmowaniu strategicznych decyzji logistycznych³⁷. Strategiczne decyzje logistyczne to decyzje wywołujące istotne i trudne do odwrócenia zmiany ilościowe i strukturalno – jakościowe w systemie logistycznym firmy, które – w odróżnieniu od skutków decyzji operacyjnych – znacząco wpływają również na inne obszary funkcjonowa-

³⁰ P. Blaik : Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. PWE Warszawa 1999.

³¹ S.Abt: Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. PWE Warszawa 1998.

³² K. Lysons: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE Warszawa 2004. J.L.Gattorna: Effective Logistics Management. MBC University Press, 1994.

³³ Pamiętać należy, że klasyfikacja decyzji na operacyjne i strategiczne jest względna i zależy od wielu bardzo różnorodnych czynników. Relatywność podziału decyzji powoduje, że ta sama decyzja w jednym przedsiębiorstwie może być postrzegana w wymiarze strategicznym, a w drugim zaliczana do grupy decyzji o charakterze operacyjnym.

³⁴ E. Golemska: Kompendium wiedzy o logistyce. PWN, Warszawa 1999.

³⁵ W. Kasiński: Rynek konsumenta, a konfiguracja sieci logistycznej. Logistyka nr 1/1996.

³⁶ Ibid.

³⁷ Szerzej na temat typologii i charakterystyki strategicznych decyzji logistycznych: J.Witkowski: Strate gia... op.cit.

nia firmy³⁸. Tab. 2 przedstawia klasyfikację logistycznych decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie.

Wśród strategicznych decyzji logistycznych, dotyczących optymalnego kształtowania struktury logistycznej sieci zależności, wymienić można przede wszystkim decyzje dotyczące lokalizacji – liczby i miejsc produkcji oraz magazynowania, a także rozmieszczenia zakładów produkcyjnych i magazynów. Do grupy tej zaliczyć również należy określanie pojemności, rozplanowania wewnętrznego i wyposażenia technicznego magazynów, a także rozpatrywanie ewentualnego zakupu infrastruktury transportowo-manipulacyjnej.

Grupa strategicznych decyzji logistycznych w sferze zarządzania procesami logistycznymi obejmuje natomiast uzgadnianie gestii transportowej, wybór gałęzi transportu, konieczność zaangażowania usługodawców zewnętrznych, dokonanie wyboru odnośnie podejścia do kształtowania poziomu zapasów, wyznaczanie poziomu obsługi klienta, itp.

Zarządzanie logistyczne na szczeblu strategicznym polega na opracowaniu, przygotowaniu, wdrażaniu i kontrolowaniu strategii logistycznych. Według J. Witkowskiego, strategia logistyczna to strategia funkcjonalna będąca kompozycją długookresowych, skoordynowanych wewnętrznie i zewnętrznie decyzji i działań w zakresie lokalizacji, transportu, magazynowania, kształtowania i kontroli zapasów oraz obsługi nabywców, służących osiągnięciu przewagi konkurencyjnej³⁹. Strategia logistyczna to narzędzie pozwalające na osiągnięcie celów logistycznych, będących zarazem celami całego przedsiębiorstwa.

Zarządzanie logistyczne oznacza pełne wkomponowanie logistyki w system zarządzania przedsiębiorstwem; cele logistyki muszą stać się celami podstawowymi przedsiębiorstwa obok celów finansowych i marketingowych, a strategię logistyczne muszą być wkomponowane w ogólną strategię przedsiębiorstwa. Zarządzanie logistyczne wymaga zatem radykalnych zmian w systemie logistycznym przedsiębiorstwa oraz jego strukturze organizacyjnej⁴⁰. Celem strategicznym zarządzania logistycznego jest maksymalizacja wartości dostarczonej klientom, powiązana z utrzyma-

Tab. 2. Decyzje strategiczne według rodzajów działalności logistycznej. Źródło: J. Witkowski: *Strategia... op.cit.*

Rodzaj działalności logistycznej	Przedmiot decyzji strategicznej	Warianty decyzyjne
LOKALIZACJA	Liczba miejsc produkcji i magazynowania, Rozmieszczenie zakładów produkcyjnych i magazynów	Centralizacja kontra decentralizacja Orientacja: <input type="checkbox"/> surowcowa <input type="checkbox"/> rynkowa <input type="checkbox"/> obojętna.
TRANSPORT I MAGAZYNOWANIE	Pojemność, rozplanowanie wewnętrzne i wyposażenie techniczne magazynów Uzgadnianie gestii transportowej Wybór gałęzi transportu Samoobsługa, a zaangażowanie zewnętrznych wykonawców usług logistycznych	Automatyzacja, wysokie składowanie, podział na sfery, itp. Od pełnej gestii dostawcy do pełnej gestii nabywcy Transport : <input type="checkbox"/> kolejowy <input type="checkbox"/> samochodowy <input type="checkbox"/> śródlądowy <input type="checkbox"/> morski <input type="checkbox"/> lotniczy <input type="checkbox"/> przesyłowy <input type="checkbox"/> kombinowany. Od pełnej samoobsługi do powierzenia na zewnątrz całego zestawu czynności logistycznych.
ZAPASY	Wybór podejścia do kształtowania poziomu zapasów	Podejścia : <input type="checkbox"/> reaktywne <input type="checkbox"/> proaktywne <input type="checkbox"/> mieszane.
OBŚLUGA NABYWCÓW	Wyznaczanie poziomu obsługi	Standardy w zakresie czasu realizacji, elastyczności, niezawodności i częstotliwości dostaw.
PRZEPIY W INFORMACJI	Wybór systemu informatycznego na potrzeby logistyki	Od komputeryzacji fragmentów działalności do zintegrowanego systemu informatycznego.

niem odpowiednio niskiego poziomu kosztów logistycznych. Podstawowe kierunki w zarządzaniu strategicznym logistyką przedsiębiorstw to⁴¹:

- minimalizacja kosztów, czyli strategia polegająca na minimalizacji całkowitych wydatków związanych z utrzymaniem zapasów, transportem, magazynowaniem i systemem dystrybucji przy założonym poziomie logistycznej obsługi klientów. Jej wybór jest naturalną konsekwencją przyjęcia przez firmę ogólnej

strategii przywództwa kosztowego. Rzadziej stosuje się ją w realizacji strategii różnicowania wyrobów. W niektórych jednak przypadkach wysoka lojalność klientów i związane z tym mniejsze ryzyko ich utraty na skutek nieterminowości lub długiego cyklu dostawy stwarzają sprzyjające warunki do oszczędzania na jakości obsługi

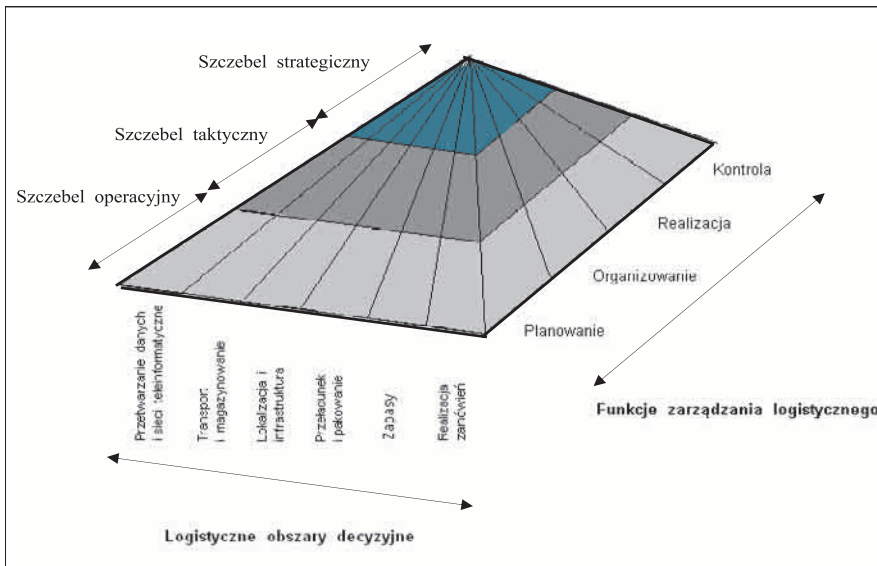
- maksymalizacja wartości dodatkowej, której celem jest maksymalizowanie korzyści, uzyskiwanych dzięki

³⁸ J. Witkowski: *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*. AE Wrocław 1995.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Zob. M. Sołtysik : *Zarządzanie logistyczne*. AE Katowice 2000.

⁴¹ J. Witkowski : *op.cit.*



Rys. 3 przedstawia ideę koncepcji zarządzania logistycznego.

wysokiej jakości usług logistycznych, przekraczających standardy oferowane przez konkurentów. W tym przypadku poziom obsługi uwarunkowany jest ograniczoną wielkością nakładów finansowych

- osiąganie elastyczności i kontroli systemu logistycznego, opierające się na zdolności dostosowania się do zmian, również w sytuacji konieczności poniesienia znacznych kosztów lub rezygnacji z korzyści wynikających z wysokiego poziomu obsługi klienta⁴².

Na tej podstawie zarządzanie logistyczne zdefiniować można jako: *Logiczny ciąg czynności, składający się na proces tworzenia skonkretyzowanej w planie logistycznym całościowej koncepcji działań logistycznych w przedsiębiorstwie oraz proces jej realizacji w odpowiednio ukształtowanych formach organizacyjnych i przy zastosowaniu właściwych systemów sterowania i kontroli*⁴³. Podobną definicję zarządzania logistycznego formułuje P. Blaik, który twierdzi, że *Zarządzanie logistyczne można określić jako logiczny ciąg działań składających się na proces kreowania całościowej koncepcji przedsięwzięć logistycznych w przedsiębiorstwie i w układzie jego partnerów rynkowych oraz proces realizacji (w szerokim znaczeniu) tej koncepcji w odpowiednio ukształtowanych formach organizacyjnych, przy wykorzystaniu właści-*

*wych instrumentów kierowania i kontroli*⁴⁴.

Zarządzanie logistyczne to taka orientacja w zarządzaniu, która ma ściśle określoną domenę działania. W wielu przypadkach domena ta (procesy logistyczne) jest tak istotna dla powodzenia całej misji przedsiębiorstwa oraz jego codziennego funkcjonowania, że w sposób naturalny prowadzi do dominacji koncepcji zarządzania logistycznego. W ekstremalnych przypadkach zarządzanie logistyczne może być tak istotne dla realizacji celów działania firmy, że trudno jest zdefiniować różnice pomiędzy zarządzaniem logistycznym, a zarządzaniem całym przedsiębiorstwem⁴⁵.

Można więc stwierdzić z pewnym uproszczeniem, że koncepcja zarządzania logistycznego pojawia się wówczas, gdy procesy logistyczne, zarządzanie tymi procesami [oraz kształtowanie logistycznej sieci zależności – przyp. aut.] stają się aktywnym elementem kreowania strategicznej wizji firmy oraz realizacji tej wizji w operacyjnym działaniu⁴⁶.

Podsumowanie

Dokonana próba syntezy teoretycznych podstaw zarządzania logistycznego dotyczy rozwoju koncepcji w indywidualnych, niezależnych przedsiębiorstwach. Pamiętać należy, że wraz z postępującym procesem integracji

procesów i czynności logistycznych zarządzanie logistyczne „wypchnięte” zostało poza ramy pojedynczych przedsiębiorstw, stanowiąc podstawę rozwoju koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw, w której dążenia integracyjne są jeszcze bardziej spotęgowane i gdzie złożoność logistycznych problemów decyzyjnych jest jeszcze większa.

LITERATURA

- S. Abt: Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. PWE Warszawa 1998.
- F. J. Beier, K. Rutkowski: Logistyka. SGH, Warszawa 1993.
- P. Blaik: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. PWE Warszawa 1999.
- P. F. Drucker: Zarządzanie w XXI wieku. Wydawnictwo Muza SA., Warszawa 2000.
- K. Fabiańska, J. Rokita: Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa. PWE Warszawa 1986.
- E. Golembka: Kompendium wiedzy o logistyce. PWN, Warszawa 1999.
- J. L. Heskett, N.A. Glaskowsky Jr., R. M. Ivie: Business Logistics. Physical Distribution and Materials Management. The Ronald Press Company, New York 1973,
- W. Kasiński: Rynek konsumenta, a konfiguracja sieci logistycznej. Logistyka nr 1/1996.
- D. Keuning: Management. A Contemporary Approach. Pitman Publishing 1997.
- D. Kisperska-Moroń: Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego. AE Katowice 1999.
- L. Krzyżanowski: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN Warszawa 1992.
- Logistyka w Polsce. Raport 2002. IiM. Poznań 2002. Praca zbiorowa pod red. G. Szyszki.
- K. Lysons: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE Warszawa 2004. J. L. Gattorna: Effective Logistics Management. MBC University Press, 1994.
- J. T. Mentzer: Supply Chain Management. Sage Publications, Thousand Oaks, Kalifornia 2001.
- J. Rokita: Zarządzanie przedsiębiorstwem. Centralny Ośrodek Szkolenia Zawodowego. Warszawa 2003
- Z. Sarjusz-Wolski: Strategia zarządzania zaopatrzeniem. Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa 1998.
- M. Sołtysik: Podstawy zarządzania logistycznego. Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 5/1995.
- M. Sołtysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 1996.
- M. Sołtysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2000.
- M. Sołtysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2003.
- J. Witkowski: Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych. AE Wrocław 1995.

⁴² Szerzej na temat rodzajów strategii logistycznych pisze m.in. D. Kempy : Logistyczna obsługa klienta. Op.cit. M. Ciesielski : Logistyka w strategiach firm. PWN Warszawa 1999.

⁴³ M. Sołtysik : Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2000.

⁴⁴ P. Blaik : Logistyka ... op.cit.

⁴⁵ D. Kisperska-Moroń : Wpływ ... op.cit.

⁴⁶ Ibid.