

Mariusz Kubański, Dariusz Owsiak¹
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Zarządzanie przedsiębiorstwem, a zarządzanie logistyczne

W każdej organizacji² wykorzystywane są cztery rodzaje zasobów z otoczenia, do których zaliczamy³:

- zasoby ludzkie – obejmują uzdolnienia kierownicze i siłę roboczą
- zasoby pieniężne – obejmują kapitał finansowy wykorzystywany do finansowania bieżącego i długofalowego funkcjonowania
- zasoby rzeczowe – obejmują surowce, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz sprzęt
- zasoby informacyjne – obejmują użyteczne dane niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji.

Za wzajemne powiązanie oraz koordynację wymienionych zasobów, wykorzystywanych do osiągnięcia zaplanowanych celów, odpowiedzialni są menedżerowie⁴. Łączenie oraz koordynacja zasobów jest dokonywana przez menedżerów poprzez realizację czterech podstawowych działań kierowniczych⁵:

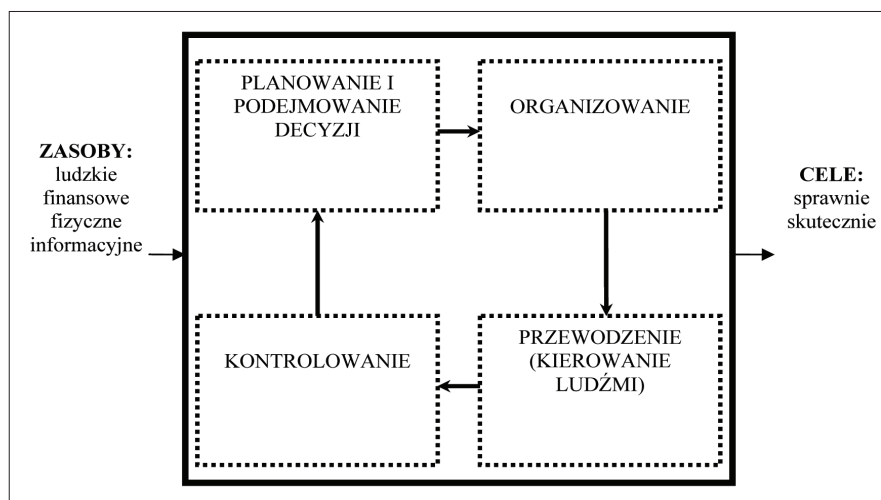
- planowania i podejmowania decyzji
- organizowania
- przewodzenia albo kierowania ludźmi
- kontrolowania.

W świetle powyższych rozważań zarządzanie w organizacjach (rysunek 1) można zdefiniować jako⁶: *zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Poprzez sprawne rozumiemy wykorzystywanie zasobów w sposób mądry*

i bez niepotrzebnego marnotrawstwa, natomiast skuteczność to uzyskiwanie powodzenia w działaniach.

L. R. Bittel definiuje zarządzanie jako: *proces uzyskiwania, rozmieszczania i stosowania szeregu różnorodnych istotnych zasobów dla wsparcia celów organizacji*⁷. Defini-

tacji. Inne znaczenie proces będzie miał dla historyka, prawnika czy też fizyka. Trudno też interpretację pojęcia proces przenieść jednoznacznie na grunt zarządzania. Wspólną cechą interpretacji pojęcia proces jest następstwo pewnych zdarzeń. Stanisław Krawczyk definiuje



Rys. 1. Zarządzanie w organizacjach.

Źródło: R. W. Griffin, „Podstawy zarządzania organizacjami”, PWN, Warszawa 2004, s. 37.

cja ta wskazuje na traktowanie zarządzania w kategoriach procesu czyli zbiorowości, następujących po sobie i powiązanych ze sobą przedsięwzięć i zadań, które wymagają przestrzegania ustalonego ładu oraz akceptacji członków organizacji⁸.

Zarządzanie logistyczne jako proces

Pojęcie procesu zaliczyć możemy do pojęć trudnych w jednoznacznej interpre-

proces jako: *sekwencję lub częściowo uporządkowany zbiór powiązanych ze sobą działań, zintegrowanych przez: czas, koszty, łączną ocenę wykonania*⁹.

M. Christopher definiuje proces jako *wszelkiego rodzaju czynności lub zespół czynności, w ramach których dodaje się wartość do zasobów początkowych i przekazuje się produkt klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu*¹⁰.

Warto zwrócić uwagę na występującą w zarządzaniu relację czynność – proces.

¹ Dr inż. Mariusz Kubański, mgr inż. Dariusz Owsiak – Katedra Zarządzania, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej. Artykuł recenzowany (przyp. red).

² *Organizacja to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany, aby osiągnąć cel.* [za:] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 35.

³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania*, op. cit., s. 37.

⁴ *Menedżer to osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania.* [za:] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 38.

⁵ Ibidem, s. 38.

⁶ Ibidem, s. 38.

⁷ L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 16.

⁸ S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2001, s. 16.

⁹ Ibidem, s. 33.

¹⁰ M. Christopher, *Sieci i logistyka: Zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw.* [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Logistics '98, Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1998, s. 163.

P. Blaik postuluje by wobec tej relacji *procesem nazywać zintegrowany, celowy układ bądź łańcuch czynności, stanowiący zarazem rezultat integracji i strukturalizacji czynności, jak i obiekt zarządzania*¹¹.

Przedstawione na rysunku 1, elementy procesu zarządzania stanowią o jego istocie. Należy jednak zauważyć, że funkcje te niekoniecznie widoczne są w tak przejrzysty sposób. Cały proces niekoniecznie przebiega zgodnie z harmonogramem, zdarza się, że menedżerowie muszą realizować kilka różnych działań jednocześnie¹².

Wychodząc z definicji logistyki oraz definicji procesu można stwierdzić, że o procesie logistycznym będziemy mówić wtedy gdy¹³:

- rozmieszczenie
- stan
- przepływy

jego składowych, więc ludzi, dóbr materialnych, informacji i środków finansowych, wymagają koordynacji z innymi procesami, ze względu na kryteria lokalizacji, czasu, kosztów i efektywności spełniania pożądanych celów organizacji.

Pojęcie procesów logistycznych jest jedną z kluczowych kategorii w logistyce i – ujmując je syntetycznie – polegają one na fizycznym przemieszczaniu produktów przez kolejne stadia aktywności gospodarczej¹⁴.

Przykładami procesów logistycznych są: procesy transportu, magazynowania, zaopatrzenia, przeładunku, pakowania itp. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że procesy logistyczne to oprócz fizycznego przepływu produktów także przepływy strumieni informacji. Procesy logistyczne scalają licznie interpretowane tradycyjne funkcje gospodarcze organizacji

w jedną całość celem zwiększenia wartości wymiennej i użytkowej produktów o walory¹⁵:

- przestrzenny – doprowadzenie sprawnie produktu na miejsce jego przeznaczenia
- czasowy – uwzględnienie stosownego momentu dostawy wynikającego z bezpośrednio występujących potrzeb.

W procesach logistycznych dokonywane są różnego rodzaju transformacje. I tak, na przykład w procesie przeładunku może następować równocześnie zmiana ilości jak i gatunku lub tylko jedna z tych relacji. Uwarunkowane jest to samym rodzajem ładunku. Należy jednak w każdym wypadku zwrócić uwagę na równoległy przepływ towarów oraz informacji, bez których procesy logistyczne nie mogą istnieć.

Omówione procesy logistyczne stanowią kanwę do przedstawienia pojęcia zarządzania logistycznego. W definicji zarządzania istotą jest sprawne i skuteczne realizowanie celów organizacji. Te same sformułowania stanowią o istocie zarządzania logistycznego, które jest wprowadzone w ramach ogólnie rozumianego zarządzania.

*W definiowaniu pojęcia zarządzania logistycznego można zauważyć różne podejścia do tej kategorii. Często zdarza się, że pojęcie to jest traktowane tożsamo z pojęciem logistyka co jest błędem. Koncepcja zarządzania logistycznego ma swoje fundamenty w dążności do integracji i koordynacji procesów i czynności opartych na przepływie materiałów i produktów z punktu pochodzenia do punktu finalnego (konsumpcji)*¹⁶.

S. Krawczyk przytacza definicję za Radą Zarządzania Logistycznego (*Council of Logistics Management – CLM*), według której zarządzanie logistyczne *jest procesem*

*planowania, wdrażania 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 klienta. Dokonana przez Krawczyka modyfikacja tej definicji formułuje zarządzanie logistyczne jako: *działalność kreującą całościową koncepcję przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak i u partnerów, oraz koordynację realizacji (w szerokim znaczeniu) tej koncepcji przez odpowiednie jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli**¹⁷. Podobną definicję zarządzania logistycznego proponuje P. Blaik¹⁸.

S. Abt traktuje zarządzanie logistyczne w szerszym ujęciu i twierdzi, że *składa się na nie 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 do potrzeb klienta i ich zaspokojenia*¹⁹.

Przytaczane definicje są bardzo do siebie podobne i zwracają uwagę na konieczność jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klienta, co można utożsamić ze sprawną i skuteczną realizacją ustalonych celów organizacji. Umiejscowienie pojęcia zarządzania logistycznego w odniesieniu do pojęć logistyka i system logistyczny przedstawia rysunek 2.

W oparciu o dorobek logistyki należy stwierdzić, że zarządzanie logistyczne nie należy traktować jako nowej metody zarządzania, podobnie jak utożsamianie z odrębną koncepcją zarządzania, wykorzystującą swoiste instrumenty, czy procedury. Nasuwa się więc pytanie, jak traktować zarządzanie logistyczne. Fakt

¹¹ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 98.

¹² W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 39.

¹³ S. Krawczyk, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 41.

¹⁴ D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000, s. 15.

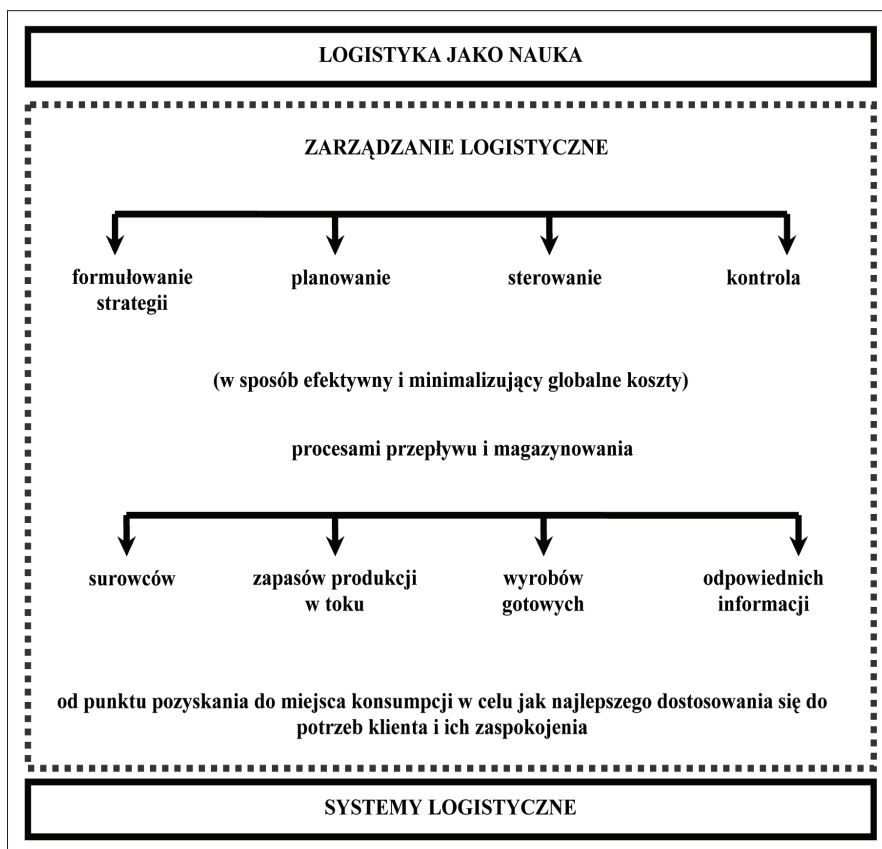
¹⁵ Ibidem, 16.

¹⁶ M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne* AE, Katowice 2003., s. 56.

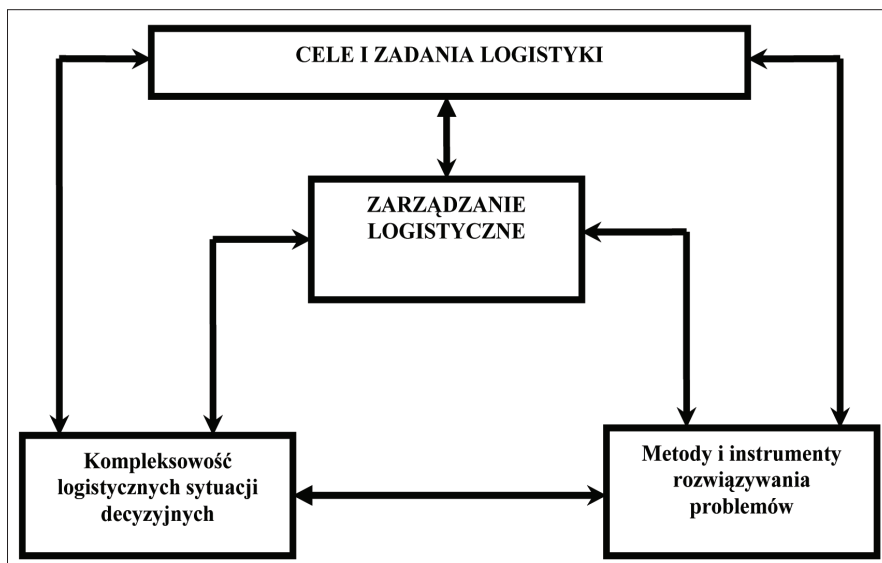
¹⁷ S. Krawczyk, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 68.

¹⁸ P. Blaik, *Logistyka...*, op. cit., s. 84.

¹⁹ S. Abt., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 1998, s. 21.



Rys. 2. Triada pojęć logistycznych.

Źródło: S. Abt., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 20.

Rys. 3. Zakres zarządzania logistycznego.

Źródło: P. Fey, *„Logistik – Management und Integrierte Unternehmensplanung, Verlag” Barbara Kirsch, Munchen 1989 [za:] M. Sołtysik, „Zarządzanie logistyczne”, AE, Katowice 2003, s. 60.*

traktowania logistyki jako pewnego rodzaju filozofii działania pozwala na postawienie tezy, że zarządzanie logistyczne należy uznać za orientację w zarządzaniu. Tę zaś można zdefiniować jako ukierunkowanie działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Uznanie orientacji logistycznej jako ważnego kryterium jest słuszne, ponieważ w zakresie tej kategorii znajdują się czynniki i procesy o charakterze logistycznym, zapewniające sprawny i efektywny przepływ materiałów i produktów. Orientację logistyczną w zarządzaniu wyrażają strategiczne cele logistyki²⁰:

- minimalizacja czasu przepływu materiałów i produktów
- minimalizacja kosztów w łańcuchach logistycznych²¹
- minimalizacja poziomu zapasów
- maksymalizacja poziomu obsługi klienta.

Istota zarządzania logistycznego to nic innego, jak kompleksowe podejście do procesów logistycznych, które stanowią domenę zarządzania. Zdarza się, że czasami trudno odnaleźć różnicę pomiędzy zarządzaniem logistycznym, a zarządzaniem przedsiębiorstwem, co nie umniejsza jego roli w działalności gospodarczej²².

Przejęcie od logistyki do zarządzania logistycznego (rysunek 3) ujawnia się w wykorzystaniu w rozwiązywaniu problemów logistyki określonych metod i narzędzi oferowanych przez zarządzanie logistyczne²³.

Koncepcja zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwach ulega ewolucji. C. John Langley Jr. wyróżnia cztery stadia procesu kształtowania się roli logistyki w przedsiębiorstwie²⁴:

- stadium I – zarządzanie procesami logistycznymi traktowane jest jako narzędzie

²⁰ M. Sołtysik, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 58.

²¹ Łańcuch logistyczny to taki łańcuch magazynowo-transportowy, który stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu towarów oraz organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji, procesów zamówień i polityki zapasów wszystkich ogniw tego łańcucha, [za:] *Kompendium wiedzy o logistyce*, pod red. E. Gołomska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 2008, s. 79.

²² D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji...*, op. cit., s. 35.

²³ M. Sołtysik, *Zarządzanie...* op. cit., s. 59.

²⁴ C. J. Langley Jr, *The Evolution of the Logistics Concept*, Journal of Business Logistics 1986, Vol. 7, No 2. [za:] D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji...*, op. cit., s. 41.

Tab. 1. Tradycyjna i współczesna koncepcja zarządzania logistycznego.

ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE	
tradycyjne	współczesne
Skoncentrowanie wyłącznie na procesach logistycznych i zmierzanie do ich maksymalnego doskonalenia	Dotyczy wszystkich zagadnień zarządzania i zachodzących zmian w firmie
Zarządzanie przepływami produktów	Nastawienie przepływów produktów na maksymalne wspomaganie procesów dostaw do klientów
Współpraca w obrębie całego systemu logistycznego firmy, partnerstwo z dostawcami	Partnerstwo z innymi funkcjami firmy, z klientami i dostawcami
Statystyczna integracja elementów łańcucha logistycznego	Wybór i rozwój najlepszych sposobów realizacji określonych przedsięwzięć logistycznych z częstą zmianą elementów wnętrza firmy i jej otoczenia
Stała redukcja kosztów	Stałe zwiększanie zysków
Stworzenie kompletnej struktury systemu informacji generowanej w przedsiębiorstwie	Opracowanie systemu informacji pozwalające na zebranie najlepszej informacji niezależnie od źródeł
Pomiar stopnia doskonalenia ustabilizowanych i perfekcyjnych procedur zarządzania logistycznego	Stały rozwój i doskonalenie zarządzania w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

Źródło: D. Kisperska-Moroń, „Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego”, AE, Katowice 2000, s. 42.

dzie kontroli, same zaś procesy logistyczne nie stanowią kluczowego elementu zarządzania strategicznego

- stadium II – procesy logistyczne stają się centrum zysku
- stadium III – możliwości logistyczne stają się kluczowym elementem strategii przedsiębiorstwa
- stadium IV – cała strategia firmy koncentruje się wokół procesów logistycznych.

Tabela 1 przedstawia porównanie pomiędzy tradycyjną, a współczesną koncepcją zarządzania logistycznego.

Podsumowanie

Zarządzanie logistyczne należy traktować jako pewnego rodzaju orientację w zarządzaniu przedsiębiorstwem mającą charakter przepływowy. W swym ujęciu pełni zatem w pewien sposób służebną rolę wobec zarządzania przedsiębiorstwem, a przy tym zajmuje się skutecznym zarządzaniem procesami logistycznymi we wszystkich fazach działalności gospodarczej. Ta specyficzna orientacja wymaga dokładnego zrozumienia istoty zarządzania logistycznego, a co z tym związane – konieczności stosowania specyficznych roz-

wiązań organizacyjnych, które powinny wpisywać się w ogólne zasady zarządzania przedsiębiorstwem.

Streszczenie

Artykuł przedstawia istotę i znaczenie zarządzania logistycznego w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawę do rozważań stanowi omówienie zarządzania przedsiębiorstwem, a następnie zarządzania logistycznego w ujęciu procesowym. Przedstawiono również umiejscowienie i zakres zarządzania logistycznego w hierarchii pojęć logistycznych. Dokonano również porównania tradycyjnej i współczesnej koncepcji zarządzania logistycznego.

Business management and logistics management

Summary

The article presents the nature and importance of logistics management for business management. The basis for a discussion of the considerations of business management and logistics management was the concept of process. The paper also presents the location and extent of logistics management concepts in the hie-

rarchy of logistics. Also presented a comparison of traditional and modern logistics management concepts.

LITERATURA

1. Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 1998.
2. L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
3. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
4. Christopher M., *Sieci i logistyka: Zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw*. [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw, Logistics „98, Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1998.
5. Fey P., *„Logistik – Management und Integrierte Unternehmensplanung, Verlag” Barbara Kirsch*, Munchen 1989.
6. Griffin W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
7. Kisperska-Moroń D., *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000.
8. *Kompendium wiedzy o logistyce*, pod red. E. Golebska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 2008.
9. Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2001.
10. Langley C. J. Jr., *The Evolution of the Logistics Concept*, Journal of Business Logistics 1986, Vol. 7, No 2.
11. Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne* AE, Katowice 2003.