

Artur Świerczek¹

Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego – próba syntezy (cz. 1)

Intensywność i zakres praktycznej realizacji koncepcji zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie uwarunkowane jest wieloma różnorodnymi czynnikami i ograniczeniami, wynikającymi m.in. ze specyfiki i zakresu prowadzonej działalności gospodarczej, rodzaju produktów będących w ofercie przedsiębiorstwa, dynamiką rynku zbytu oraz wymaganiami ze strony klientów. Popularność i zainteresowanie licznych publicystów koncepcją zarządzania logistycznego spowodowało narastanie wielu koncepcji oraz spiętrzenie trudnego do uporządkowania „gąszczu” terminologicznego. Pomimo zgodności autorów, co do podstawowych założeń koncepcji, istota zarządzania logistycznego jest wciąż bardzo różnie definiowana i interpretowana.

Artykuł jest próbą przeglądu oraz kompleksowego ujęcia podstawowych kategorii związanych z problematyką zarządzania logistycznego.

Zarządzanie logistyczne jako orientacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Koncepcja zarządzania logistycznego wywodzi się z tendencji do integracji i koordynacji działań (procesów i czynności) związanych z przepływem materiałów, półproduktów i wyrobów finalnych, z miejsc ich pochodzenia do miejsc ich spożytkowania².

Zarządzanie określić można jako taki rodzaj kierowania, w którym tytuł do wywierania wpływu na hierarchię i systemy wartości, interesy i dążenia oraz postawy i organizacyjne zachowania kierowanych, wynika głównie – choć nie wyłącznie – z władania lub z faktu dysponowania przez kierującego zasobami material-

no – energetycznymi i informacyjnymi o szczególnym znaczeniu dla organizacji, bądź z samego przeświadczenia kierowanych, że kierujący ma możliwość pozyskania tych zasobów³. Inną definicję zarządzania podaje J.Rokita, według którego *zarządzanie to zbiór działań polegających na planowaniu i podejmowaniu decyzji, organizowaniu, przewodzeniu ludziom i kontrolowaniu, realizowanych dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, dokonywanych w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, których sens polega na sprawnym, efektywnym, tworzącym oczekiwaną wartość wykorzystywaniu ograniczonych zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich i informacyjnych*⁴.

Celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów, wynikających z działalności danej instytucji. Proces zarządzania musi rozpoczynać się określeniem tych efektów i zadaniem o zasoby niezbędne do ich osiągnięcia. Zarządzanie jest niejako narzędziem, które ma zapewnić instytucji (...) możliwość osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym ona działa⁵.

Zarządzanie logistyczne nie jest jakimś odrębnym elementem systemu zarządzania przedsiębiorstwem, lecz jego częścią składową, poddaną obowiązującym regułom i procedurom. Mogą to być reguły dotyczące np. budowy i modyfikacji planów, kształtowania formalnej struktury organizacyjnej czy procedury podejmowania decyzji zarządczych, procedury technologiczne i technologiczno-organizacyjne, czy też organizacyjne. Musi być jednak uwzględniona specyfika logistyki, zasady jej filozofii⁶. Zdaniem M. Sołtysika, *Dotychczasowy dorobek teorii i praktyki logistyki wskazuje, że zarządzanie logistyczne nie jest jakąś nową metodą zarządzania, jak na przykład zarządzanie systemowe przez cele, czy też strate-*

*giczne, aczkolwiek logistyka wykorzystuje te metody. Nie jest też odrębną koncepcją zarządzania stosującą specyficzne, charakterystyczne tylko dla logistyki narzędzia zarządzania (instrumenty, reguły, procedury), taką jak na przykład koncepcja zarządzania jako wykonywanie władzy, czy koncepcja administracyjna. W zarządzaniu logistycznym wykorzystuje się przeciw procedury i instrumenty stosowane w znanych klasycznych koncepcjach zarządzania*⁷. Tezę tę potwierdza Z.Sarjusz-Wolski, według którego *Mówiąc o zarządzaniu logistycznym w przedsiębiorstwie nie myślimy o jakimś nowym elemencie systemu zarządzania, lecz o nowym spojrzeniu na ciąg czynności logistycznych towarzyszących zaopatrzeniu materiałowemu oraz wytwarzaniu i dystrybucji wyrobów*⁸. Opinię tę podziela również D.Kisperska-Moroń, która twierdzi, że *Zarządzanie logistyczne nie jest nową, odrębną metodą czy koncepcją zarządzania. Można przyjęc, że jest określoną orientacją w zarządzaniu, opartą na specyficznym sposobie myślenia i na odmiennej filozofii postępowania*⁹. Zarządzanie logistyczne to zatem określona orientacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Orientacja logistyczna w zarządzaniu polega na koordynacji przepływu fizycznego, traktowanego w sposób systemowy, poczynając od poszczególnych czynności, a kończąc na szerszym, strategicznym postrzeganiu całego przepływu¹⁰. Orientacja logistyczna ma zatem charakter przepływowy. Oznacza kierowanie się przedsiębiorstw w swoich zachowaniach ważnymi wartościami, czynnikami i procesami o charakterze logistycznym, dla zapewnienia sprawnego i efektywnego przepływu materiałów, półproduktów i wyrobów finalnych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w łańcuchach logistycznych i łańcuchach dostaw¹¹.

¹ Autor jest doktorantem w Katedrze Logistyki Ekonomicznej na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach (przyp. red.).

² M.Soltysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2003.

³ L.Krzyżanowski: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN Warszawa 1992.

⁴ J.Rokita: Zarządzanie przedsiębiorstwem. Centralny Ośrodek Szkolenia Zawodowego, Warszawa 2003.

⁵ P.F.Drucker: Zarządzanie w XXI wieku. Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000.

⁶ M.Soltysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2000.

⁷ M.Soltysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2003.

⁸ Z.Sarjusz-Wolski: Strategia zarządzania zaopatrzeniem. Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa 1998.

⁹ D.Kisperska-Moroń: Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego. AE Katowice 1999.

¹⁰ Por. J.T.Mentzer: Supply Chain Management. Sage Publications, Thousand Oaks, Kalifornia 2001.

¹¹ M.Soltysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2003.

System logistyczny jako obiekt odniesienia zarządzania logistycznego

W momencie pojawienia się nowej koncepcji zarządzania logistycznego jego poziomy, transfunkcjonalny charakter, nabierają jeszcze większego znaczenia. Zarządzanie logistyczne staje się jeszcze bardziej procesem, który realizuje określone zadania i kreuje dodatkowe wartości, niż funkcją równoważną tradycyjnym funkcjom wyodrębnianym w przedsiębiorstwie. Zarządzanie logistyczne jest więc rodzajem stałego programu działania, konsekwentnie dążącym do integracji tych dziedzin działalności, których dotyczy i z którymi jest związany¹².

Przełomem w rozwoju koncepcji zarządzania logistycznego było dążenie do szerszego, bardziej intensywnego wykorzystania podejścia systemowego. Idea podejścia systemowego w logistyce polega na tym, że ponad znaczenie poszczególnych elementów systemu logistycznego przedkłada się wzajemne zależności między tymi elementami. Nie chodzi więc o odizolowaną ocenę określonego elementu systemu, np. procesów transportowych czy też magazynowych. Podejście systemowe wymaga całościowego rozwiązywania proble-

mów logistycznych¹³. Na tej podstawie sformułowano jedną z najpopularniejszych, wczesnych definicji *zarządzania logistycznego, według której zarządzanie logistyczne to planowanie, organizowanie, sterowanie i kontrolowanie strukturalnych i procesualnych aspektów (logistycznej) sieci zależności i jej części składowych*¹⁴.

Punktem wyjścia tak zdefiniowanego zarządzania logistycznego jest logistyczna sieć zależności, będąca graficznym odzwierciedleniem systemu logistycznego. Zarządzanie ma miejsce w systemie logistycznym, który jest najbardziej tradycyjnym punktem odniesienia problemów zarządzania logistycznego. Stąd zarządzanie to określić można mianem zarządzania systemem logistycznym¹⁵.

System logistyczny wraz z jego reprezentacją graficzną stanowią zatem obszar problemów logistycznych [logistycznych problemów decyzyjnych – przyp. aut.] – bazę wyjściową, która powinna zostać wyodrębniona i wyjaśniona w celu uzyskania ram odniesienia dla koncepcji zarządzania logistycznego¹⁶. Problem [decyzyjny – przyp. aut.] jest swoistym pytaniem wynikającym z pewnej niewiedzy. Ukonstytuowany jest przez cel i ograniczenia w jego osiągnięciu. Jest to swoisty stan napięcia między celami, do których się dąży,

a posiadanym obrazem otaczającej rzeczywistości¹⁷.

Ogólnie przez logistyczną sieć zależności rozumie się węzły i ścieżki, składające się na układ, przez który przepływają strumienie materiałów, elementów kooperacyjnych, wyrobów gotowych, energii i informacji¹⁸. Węzły symbolizują funkcję przewyższania czasu i/lub fizycznego przeobrażania obiektów logistycznych, natomiast ścieżki symbolizują zadania przewyższania przestrzeni¹⁹.

Logistyczna sieć zależności obejmuje następujące elementy:

- strukturę fizyczną sieci
- procesy przebiegające wewnątrz sieci²⁰.

Struktura fizyczna sieci zależności to środki techniczne, za pomocą których odbywa się wydajny i efektywny przepływ produktów, utrzymanie zapasów i przepływ procesów informacyjnych. Tab. 1 przedstawia elementy struktury fizycznej logistycznej sieci zależności w sferze przepływów fizycznych oraz informacyjnych.

Drugim składnikiem sieci zależności są procesy logistyczne, przebiegające w jej wnętrzu. Stanowią one istotną grupę czynności realizowanych w przedsiębiorstwie. Do podstawowych procesów logistycznych zaliczyć należy: proces transportu, proces przeładunkowy, proces magazynowania, proces pakowania. Określona w ten sposób logistyczna sieć zależności (a dokładniej aspekt strukturalny i procesualny sieci) stanowi ramy odniesienia dla zarządzania logistycznego. Poprzez identyfikację i przedstawienie systemu logistycznego jako sfery działania zarządzania logistycznego i kompleksowego obszaru problemów logistycznych mogą być formułowane potrzeby w zakresie wspomagania, jak i możliwości stymulowania, procesu zarządzania logistycznego i rozwiązywania problemów w tym zakresie za pomocą odpowiednich metod i instrumentów²¹. W tym kontekście zarządzanie logistyczne obejmuje zarządzanie procesami logistycznymi oraz kształtowanie struktury logistycznej sieci zależności.

Tab. 1. Elementy struktury fizycznej logistycznej sieci zależności. Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.L.Heskett, N.A.Glaskowsky Jr., R.M.Ivie: *Business Logistics. Physical Distribution and Materials Management. The Ronald Press Company, New York 1973, Logistyka w Polsce. Raport 2002. IliM. Poznań 2002.Praca zbiorowa pod red. G.Szyski.*

Elementy struktury fizycznej / Sfery systemu logistycznego	Sfera przepływów fizycznych	Sfera przepływów informacyjnych
Struktura liniowa	istniejąca w państwie sieć rozumiana jako każdy wydzielony pas terenu, przeznaczony do ruchu lub postoju środków transportu wraz z leżącymi w jego ciągu obiektami inżynierskimi	istniejące media komunikacyjne, za pomocą których możliwy staje się transfer informacji w postaci analogowej lub cyfrowej – sieci telefoniczne, sieci operatorów telefonii komórkowej, sieci informatyczne
Struktura punktowa	wyodrębnione przestrzennie obiekty służące stacjonarnej obsłudze ładunków (wyładowanie ogólnodostępne, stacje, place i punkty przeładunkowe, centra logistyczne) oraz środków przewozowych transportu	wyodrębnione stanowiska umożliwiające realizację efektywnego i szybkiego procesu przetwarzania danych – jednostki obliczeniowe dużej mocy, serwery sieciowe, sieciowe urządzenia węzłowe

¹² Ibid.

¹³ M.Soltysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2000.

¹⁴ Por.: J.G.A.J. van der Vorst: A Step-by-step approach to generate, model and evaluate supply chain scenarios. LERC, Cardiff 2000. za: A.C.J. de Leeuw: Organisations: management, analyse, ontwerp en verendering. Van Gorcum, Assen. 1998.

¹⁵ Por. M.Soltysik : Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2000.

¹⁶ Por. P.Blaik : Logistyka. Op.cit.

¹⁷ K.Fabiańska, J.Rokita : Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa. PWE Warszawa 1986.

¹⁸ M.Soltysik : Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2000. za : P. Fey : Logistyk – Management und Unternehmenplanung. Verlag Barbara Kirsch, Munchen 1989.

¹⁹ M.Soltysik : Podstawy zarządzania logistycznego. Gospodarka Materialowa i Logistyka. Nr 5, 1995.

²⁰ M.Soltysik: Zarządzanie logistyczne. AE Katowice 2000.

²¹ Por. P.Blaik: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. PWE Warszawa 1999.