

Joanna Rudzińska ¹, Wiesław Piekarski ², Agnieszka Dudziak ³
 Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Logistyka w strategii przedsiębiorstwa rodzinnego

Introduction

Znaczenia słowa „logistyka” można znaleźć już w języku starogreckim, gdzie słowo *lego* znaczyło „myśleć”, a *lógos* – „rozsądek”, czy *logistyka* – „praktyczna sztuka rachunku”, zaś w starożytnym Rzymie *logistikas* oznaczało zaopatrzenie legionów w środki do życia, było to związane z planowaniem tras przemieszczania legionów, tak aby w pobliżu miejsc postoju znajdowały się pastwiska dla bydła. Już wówczas logistyka była bardzo ważną dziedziną wiedzy, trzecią po taktyce i strategii nauką o prowadzeniu wojny [6]. Za podstawową definicję „logistyki” uważa się międzynarodową definicję sformułowaną przez Radę Zarządzania Logistycznego (Council of Logistic Management, CLM), zgodnie z którą jest to „proces planowania, realizacji i kontrolowania sprawności i ekonomicznej efektywności przepływu surowców, produkcji nie zakończonej i wyrobów gotowych oraz związanych z tym informacji od miejsc pochodzenia do miejsc konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klientów” [6].

Logistyka jest popularną dyscypliną zarządzania. Dlatego występuje mnogość jej definicji, kolejna z nich mówi, iż: *logistyka to zorganizowany system planowania, realizacji, i kontroli procesów fizycznego przepływu towaru z miejsca ich pochodzenia do miejsca ich spożytkowania wraz z przypisanymi im strumieniami informacyjnymi* [3]. Wpływ na to ma bez wątpienia jej szeroki zakres zainteresowań, przede wszystkim jest to: obsługa klienta, transport, magazynowanie, utrzymywanie zapasów na odpowiednim poziomie, dokonywanie zamówień, procesy zaopatrzeniowe, obsługa zwrotów, zagospodarowanie odpadów, przepływ informacji itp. Trudno wymienić wszystkie obszary w jakich logistyka ma zastosowanie. Można wyróżnić cztery sfery działań logistycznych: ekonomiczną, marketingową, informatyczną i inżynierską ich zakres został przedstawiony w Tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja podstawowych sfer działań logistycznych

SFERY DZIAŁAŃ LOGISTYCZNYCH			
Ekonomiczna	Marketingowa	Informatyczna	Inżynierska
- weryfikacja efektywności ekonomicznej zaproponowanych rozwiązań	- obsługa klienta	- dobór narzędzi systemowych, które wspomagają procesy informacyjno - decyzyjne	- konfiguracja sieci logistycznej, - dobór odpowiednich środków technicznych

Źródło: Opracowanie własne na podst. [2]

¹ Mgr J. Rudzińska, doktorantka, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów

² Prof. dr hab. W. Piekarski, profesor, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Katedra Energetyki i Pojazdów

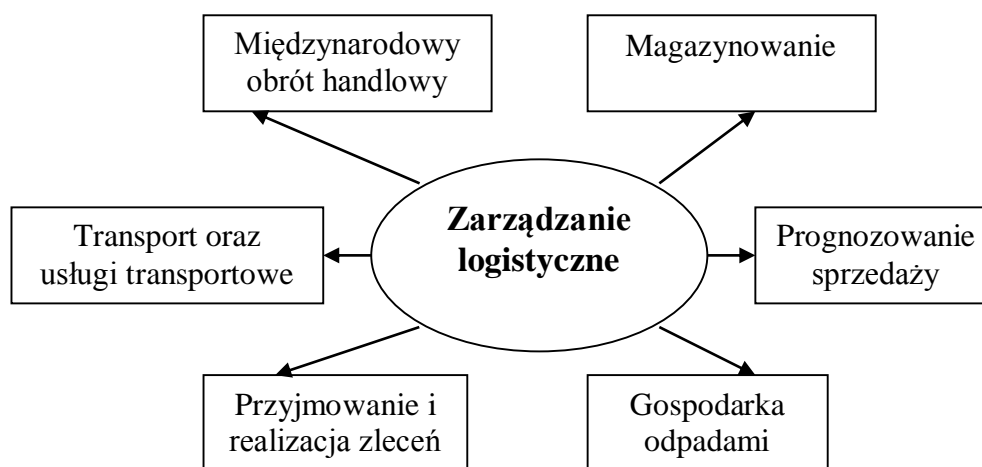
³ Mgr inż. A. Dudziak, asystent, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Katedra Energetyki i Pojazdów

Zarządzanie logistyczne musi być ściśle wkomponowane w system zarządzania przedsiębiorstwem, co powinno odbywać się poprzez zdefiniowanie celów logistycznych tożsamyh z celami podstawowymi przedsiębiorstwa, zaś strategie logistyczne muszą wiązać się z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Zarządzanie logistyczne swoim obszarem obejmuje różne aspekty działania, zostało to przedstawione na rysunku 1.

Strategie logistyczne są tak jak inne strategie stosowane w przedsiębiorstwie, często w toku funkcjonowania ulegają modyfikacjom, będących wynikiem ciągle zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwa.

Można przyjąć, iż strategia logistyczna polega na konkretnych i dość precyzyjnych działaniach, tj.:

- w prawidłowy sposób zaplanowanej strukturze dystrybucji;
- doprecyzowaniu wymagań kontrahentów dotyczących jakości i poziomu obsługi;
- określeniu miejsca własnej firmy na rynku oraz zestawieniu go z konkurentami;
- wyodrębnieniu jakie funkcje będą przekazywane za zewnątrz firmy;
- optymalizacji kosztów logistycznych w głównych obszarach je generujących, m.in. magazynowanie, transport, realizacja zapasów [13].



Rysunek 1. Obszary zarządzania logistycznego

Źródło: Opracowanie na podstawie [9]

Według J. Bendkowskiego strategiczne zarządzanie logistyczne można powiązać z kilkoma działaniami, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, przede wszystkim jest to [2]:

- włączenie logistyki do struktury strategicznego planowania w przedsiębiorstwie;
- określenie strategii logistycznej jaka będzie miała zastosowanie w danym przedsiębiorstwie;
- sformułowanie strategicznych celów i zasad ich realizacji, w tym strategicznej kontroli planowania logistycznego;
- określenie strategii organizacji logistyki w przedsiębiorstwie.

Każda firma musi dostosować swoje działania i stosowane strategie do bieżącej sytuacji w jakiej funkcjonuje, gdyż niedostosowanie tego może spowodować trudności w jej funkcjonowaniu. Podstawowym celem zarządzania logistycznego jest maksymalizacja wartości jaka dostarczana jest klientom, która powinna być powiązana z niskim poziomem kosztów logistycznych [11].

W zarządzaniu strategicznym można wyróżnić kilka kluczowych problemów logistycznych, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, tj.:

- wybór strategicznych dostawców;
- podjęcie decyzji dotyczącej obsługi transportowej procesów logistycznych – własna, czy zewnętrzna;
- wybór między własnym potencjałem magazynowym lub usługami zewnętrznymi,

- rozwój własnej sieci dystrybucji, czy wykorzystanie innych podmiotów;
- kształtowanie podmiotowej struktury sprzedaży wyrobów, czy usług.

Powyższe problemy są ściśle związane z działalnością danego przedsiębiorstwa, mają one horyzont wieloletni – strategiczny. Przedsiębiorstwo podejmując decyzję o wyborze danej opcji, skutki tego będzie mogło dostrzec dopiero w dłuższym okresie [7].

Zarządzanie logistyczne i jego rola w przedsiębiorstwach rodzinnych

Obecnie w nowym podejściu do logistyki zwraca się szczególną uwagę na dynamiczne podejście do procesów logistycznych, wskazuje się konieczność ujęcia tego zagadnienia poza ramy tradycyjnie pojmowanego przedsiębiorstwa, tym samym spojrzenie na procesy logistyczne w szerszym zakresie.

Potrzeby logistyczne rozwijały się wraz z podejściem przedsiębiorstw rodzinnych do zagadnień związanych z handlem, usługami, zaopatrzeniem i dystrybucją, które polegają na tworzeniu sieci dostaw. Ponadto dla konsumenta przestał liczyć się już tylko sam produkt, jego jakość i cena, a zaczął mieć znaczenie sposób dostawy i obsługa logistyczna, co wymagało od organizacji większej przedsiębiorczości [4].

Zarządzanie logiczne jest ważnym elementem strategii każdej firmy, w firmach rodzinnych⁴ w dość szczególny sposób jest to pojmowane. Ma to ścisły związek z samą specyfiką tych podmiotów, które w swoich relacjach głęboki nacisk kładą na relacje wewnątrz firmy, relacje z jej klientami i dostawcami. Firma rodzinna jest specyficzną formą prowadzenia działalności, gdyż swoje funkcjonowanie opiera nie tylko na maksymalizacji zysku, ale przede wszystkim na budowaniu trwałych relacji zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji, co związane jest z procesami logistycznymi. Przede wszystkim polega to na posiadaniu stałych dostawców, klientów i kontrahentów, którzy postrzegają firmę jako solidnego partnera w biznesie. Dla firm rodzinnych sprawa wizerunku jest rzeczą często wyżej postrzeganą niż w firmach nierodzinnych. Szczególnie jest to widoczne w małych miejscowościach, gdzie często niewielkie firmy rodzinne nie są w stanie inwestować dużych środków w reklamę, zaś swoją markę starają się budować na zaufaniu do swoich produktów i usług opartym na pewności, iż klient, otrzyma gwarantowanej jakości produkt, czy usługę, zaś dostawca, czy kontrahent ma świadomość, iż dana firma rodzinna wywiąże się w odpowiedni sposób ze swoich zobowiązań [12].

Głównym celem stosowania zarządzania logistycznego (wyboru strategii logistycznej) także w firmach rodzinnych jest zdobycie przewagi konkurencyjnej. Do podstawowych strategii logistycznych należą:

- **strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów** – wymagany jest duży udział w rynku, aktywna polityka cenowa, ścisła kontrola kosztów, zdobywanie doświadczenia i minimalizacja kosztów reklamy, badań, itp., niskie koszty nie powinny mieć wpływu na problem jakości i poziomu obsługi,
- **strategia tworzenia unikalności** – polega na wyróżnieniu produktu lub usługi, można to osiągnąć poprzez zróżnicowanie głównych cech produktu, technologii, wzoru, marki, czy sposobu sprzedaży, osiąga się to często przy niezbyt dużym udziale w rynku oraz przy zdecydowanie gorszej pozycji kosztowej,
- **strategia koncentracji** – polega na ukierunkowaniu na obsługę konkretnego segmentu rynku, w ramach którego dąży się do obniżki kosztów lub jego zróżnicowania. Strategia ta nie jest związana z dużym udziałem w rynku [4].

Wybór stosowanej strategii logistycznej zależy od ogólnie przyjętej strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Jej wybór zależy od tego na jakim rynku firma działa, jakich posiada klientów i dostawców, duży wpływ ma również strategia kosztów jaką stosuje. Dobranie odpowiedniej strategii logistycznej nie jest procesem łatwym do przeprowadzenia, ale jeśli dokona się tego właściwie można znacząco zwiększyć konkurencyjność swojej firmy. Firma rodzinna dodatkowo wybór ten konfrontuje z głównym celem jej funkcjonowania, jakim jest przetrwanie firmy rodzinnej w dłuższym okresie, tzw. sukcesją. Ta cecha firmy rodzinnej odróżnia ją od innych firm, dlatego wybór strategii logistycznej stosowanej w firmie rodzinnej ma

⁴ Firma rodzinna to „firma, gdzie co najmniej 51 % udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych, członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie, a właściciele na co dzień zajmują się jej zarządzaniem” [7]

również na uwadze ten aspekt. Ważne jest w jaki sposób zbudować relację z klientami i dostawcami, żeby miały one charakter trwały nawet w obliczu zmiany sukcesyjnej.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo rodzinne jest mieszanką współzależności rodziny i biznesu. Posiada dzięki temu swoje przewagi, ale również ograniczenia w porównaniu do innych podmiotów. Ważne jest, ażeby wykorzystać przewagi konkurencyjne związane z istnieniem więzi rodzinnych oraz zaangażowaniem pracowników, członków rodziny w działalność firmy, jest to bez wątpienia ważne zadanie dla menedżera zarządzającego firmą, którego rolę najczęściej pełni członek rodzinny – właściciel [10]. Dlatego też, strategia logistyczna powinna być stosowana w sposób świadomy, jej zastosowanie powinno prowadzić do rozwoju firmy oraz poprawienia jej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Streszczenie

Logistyka jest obecna w różnych gałęziach gospodarki. Tak też jest w przypadku firm rodzinnych, które realizują rozmaite formy działalności. Można powiedzieć, że firmy rodzinne konkurują z większymi przedsiębiorstwami w korzystaniu z uwarunkowań i usprawnień wykorzystywanych w procesach zarządzania logistycznego. Adaptując gotowe wzorce są one w stanie zastosować wybrane rozwiązania w swojej działalności. Bardzo istotny wydaje się wybór odpowiedniej strategii logistycznej, dopasowanej do potrzeb i warunków firmy rodzinnej. Dlatego też strategia logistyczna powinna być stosowana w sposób świadomy, a jej realizacja powinna w konsekwencji doprowadzić do rozwoju firmy.

LOGISTICS IN THE STRATEGY OF THE FAMILY BUSINESS

Abstract

Logistics is present in a variety of industries. So it is in case of family businesses, which are implementing various forms of activities. One can say that the family business conquer with larger companies in the field of use conditions and improvements of logistic management processes. Adapting predefined patterns they are able to apply chosen solutions in their activity. It seems very important to choose an appropriate logistics strategy, tailored to the needs and conditions of the family business. Therefore, the logistics strategy should be applied in a conscious way, and then its implementation should lead to the growth of the business.

Reference

- [1] Beier F., Rutkowski K., Logistyka, SGH, Warszawa, 1993.
- [2] Bendkowski J., Logistyka jako strategia zarządzania produkcją, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 63, 2013.
- [3] Grabowski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1998.
- [4] Jeszka A. M., Pojęcie usługi logistyczne, [w:] M. Ciesielski (red.) Rynek usług logistycznych, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 9.
- [5] Kaliczyńska M., Logistyka – cele i kierunki rozwoju, Pomiary, Automatyka, Robotyka, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów PIAP, 10/2009.
- [6] Krawczyk S., Zarządzanie procesami logistycznymi, PWE, Warszawa, 2001.

- [7] Skowronek C., Sarjusz – Wolski Z., Logistyka w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2008.
- [8] Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PriceWaterHouseCoopers, październik 2007.
- [9] Stępnicka N., Bąkowska P., Zarządzanie logistyczne i gospodarka magazynowa w przedsiębiorstwach – wybrane aspekty teoretyczne, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Rok 17, Nr 2/2013, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, s. 300.
- [10] Sułkowski Ł., Marjański A., Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2009, s. 31-32
- [11] Świerczek A., Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego – próba syntezy (cz. 2), [w:] Logistyka nr 4 z 2006 r.
- [12] Tulczyński Ł., Relacje a strategia dystrybucji w firmach rodzinnych, [w:] Relacje. Magazyn firm rodzinnych, 1(2)/2014, styczeń 2014.
- [13] What It's All About, Council of Logistic Management, Oak Brook 1992.
- [14] Zaręba K., Efektywna Strategia Logistyczna w Przedsiębiorstwie [w:] Zeszyty Naukowe, Transport i Logistyka, Nr 1 (8) Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu, 2009.

