

Włodzimierz SITKO
Rada Przedsiębiorczości Lubelszczyzny
wj.sitko@gmail.com

Elena MIESZAJKINA
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania
e.mieszajkina@pollub.pl

ZARZĄDZANIE LOGISTYKĄ W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie. Zarządzanie logistyką w małych przedsiębiorstwach przyczynia się do tworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez koordynację i integrację funkcji, procesów oraz czynności ze wszystkich podsystemów organizacyjnych. W artykule omówiono miejsce i rolę logistyki w systemie zarządzania. Ukazano jej specyfikę i kierunki rozwoju w małych przedsiębiorstwach. Podkreślono znaczenie wiedzy oraz umiejętności kierowniczych dla efektywnego zarządzania procesami logistycznymi.

Słowa kluczowe: logistyka, mała firma

LOGISTICS MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES

Abstract. Logistics management in small enterprises contributes to the creation of a competitive advantage through the coordination and integration of functions, processes and activities of all organizational subsystems. The place and the role of logistics in a management system has been discussed. The importance of knowledge and leadership skills for effective management of logistics processes has been emphasized.

Keywords: logistics, small enterprise

1. Wprowadzenie

Logistyka odgrywa coraz większą rolę nie tylko w funkcjonowaniu poszczególnych przedsiębiorstw i całej gospodarki, lecz również w podnoszeniu jakości życia społeczeństwa oraz zapewnieniu jego zrównoważonego rozwoju. Dlatego na przestrzeni ostatnich kilku dekad radykalnie zmieniło się myślenie o niej, o jej celach i zadaniach. Współczesne rozwiązania logistyczne odzwierciedlają, a nierzadko też wyprzedzają zmiany zachodzące w życiu gospodarczym i społecznym.

Definicji logistyki jest bardzo wiele, formułowane są z różnych punktów widzenia, a czasami doprecyzowują, uszczegóławiają one jej części składowe. Najpopularniejsza okazuje się definicja opracowana przez Council of Logistics Management: „Logistyka jest terminem opisującym 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 klienta”¹. Według *Encyklopedii Zarządzania*, zadaniem logistyki jest „dostarczenie właściwego towaru właściwemu klientowi, we właściwej ilości, we właściwym czasie, na właściwe miejsce, we właściwym stanie i po właściwej, czyli możliwie najniższej cenie”².

Filozofię logistyki bardzo dobrze opisują S. Kummer i J. Weber, podkreślając jej procesowy charakter: „Logistyka jest to koncepcja zarządzania procesami i potencjałem dla skoordynowania realizacji przepływów towarowych w skali przedsiębiorstwa i powiązań między jego partnerami rynkowymi”³.

M. Ciesielski uważa, że logistyka powinna zapewniać fizyczny dostęp do posiadanych zasobów w wymiarze czasowym, przestrzennym i efektywnościowym, a jej podstawowym celem jest dostępność do produktu we właściwej ilości, czasie, po odpowiednim koszcie. Ważnym celem logistyki jest dążenie do osiągnięcia optymalnej koordynacji przepływów w przedsiębiorstwie⁴.

B. Słowiński, analizując różne definicje logistyki, ustalił, że można ją pojmować jako⁵:

- proces przepływu fizycznego dóbr materialnych (surowców, materiałów, wyrobów gotowych) w przedsiębiorstwie oraz między przedsiębiorstwami, a także przepływ towarzyszących im informacji;
- pewna koncepcja zarządzania procesami przepływu dóbr, oparta na zintegrowanym i systemowym ujmowaniu tych procesów;

¹ Cyt. za Coyle J.J., Bardi E.J., Langrey Jr J.C.: *Zarządzanie Logistyczne*. PWE, Warszawa 2002, s. 51-52.

² <https://mfiles.pl/pl/index.php/Logistyka>, 21.09.2016.

³ Beier F.J.: *Logistyka*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 21.

⁴ Ciesielski M.: *Logistyka w strategiach firm*. PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 23.

⁵ Słowiński B.: *Wprowadzenie do logistyki*. Politechnika Koszalińska, Koszalin 2008, s. 19.

- dziedzina wiedzy ekonomicznej, badająca prawidłowości i zjawiska przepływu dóbr i informacji w gospodarce oraz jej poszczególnych ogniwach.

Celem artykułu jest uwypuklenie roli logistyki jako podsystemu integrującego cały system zarządzania oraz omówienie głównych procesów logistycznych w małych przedsiębiorstwach.

2. Miejsce i rola logistyki w systemie zarządzania

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od umiejętności przewidywania wymagań rynku wcześniej niż konkurenci oraz tworzenia trwałych relacji z klientami, odbiorcami i dostawcami⁶. Zdolnością łączącą go ze środowiskiem zewnętrznym jest orientacja rynkowa, która obejmuje między innymi aktywny marketing i sprawną logistykę. Celem każdej firmy jest stworzenie grupy stałych, lojalnych klientów oraz ciągle zdobywanie nowych. Konieczność sprawnego rozwiązywania problemów na styku przedsiębiorstwo-klient spowodowała stosowanie logistyki na coraz większą skalę. Według H.G. Tonndorfa, „żadne przedsiębiorstwo nie jest lepsze niż jego logistyka”⁷.

Przedsięwzięcia logistyczne dotyczą działalności prawie wszystkich komórek organizacyjnych. Toteż zarządzanie nimi powinno odbywać się w sposób holistyczny, systemowy. Logistyka jako podsystem w systemie zarządzania ma kluczową pozycję, wiąże bowiem wiele faz działalności przedsiębiorstwa. W przeszłości jej problemy były postrzegane w wąskim ujęciu jako usprawnienie dystrybucji towarów poprzez efektywną organizację i zarządzanie transportem oraz gospodarką magazynową⁸. Obecnie logistyka w przedsiębiorstwie jest zorientowana przede wszystkim na satysfakcję klienta. Obejmuje szeroki zakres działań w zakresie procesów przepływu materiałów i towarów, procesów przepływu informacji oraz rozmaitych procesów wspomagających, których nie można efektywnie zrealizować bez dobrego zarządzania. Wymaga to od menedżerów umiejętności realizacji funkcji planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przeprowadzenia oraz kontroli tak, by wkomponować działania logistyczne w ogólną logikę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oznacza to, że logistyka nie może być rozpatrywana samoistnie, niezależnie od całego systemu zarządzania. Powinno się traktować ją raczej jako podsystem integrujący wszystkie pozostałe podsystemy przedsiębiorstwa.

⁶ Schindehutte M., Morris M.H., Kocak A.: Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. “Journal of Small Business Management”, No 46(1), 2008, p. 4-26.

⁷ Tonndorf H.G.: Logistyka w handlu i przemyśle. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.

⁸ Dembińska-Cyran I., Jedliński M.: Usługi logistyczne. [w:] Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (red.): Współczesna ekonomika usług. PWN, Warszawa 2005, s. 230.

Sprawny i efektywny system logistyczny umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Osiągnąć ją można, jak pisze B. Sadowska, poprzez „wysoką jakość produktów lub usług, dzięki niskim cenom produktów lub usług oraz w wyniku dobrego lub unikatowego sposobu dostarczania towarów i wysokiej jakości obsługi klienta”⁹.

Złożoność problematyki logistycznej podkreśla Z. Korzeń: „jest to zintegrowany system zarządzania i sterowania strukturą przepływów materiałów oraz sprzężonych z nimi przepływów informacji i kapitałów w celu optymalnego tworzenia i transformacji dóbr fizycznych”¹⁰. Należy dodać, że celem nadrzędnym logistyki jest zapewnienie satysfakcji klienta, zaspokajanie jego oczekiwań i potrzeb. Przedsiębiorstwa, które opanowały tę sztukę, są w stanie osiągnąć silną pozycję rynkową i zapewnić sobie długotrwałą przewagę konkurencyjną. K. Grzybowska do najważniejszych elementów obsługi klienta w ujęciu logistycznym zalicza czas realizacji zamówienia, elastyczność dostaw, niezawodność, kompletność i dokładność dostaw, dogodność składania zamówień i dokumentacji¹¹.

Obecnie rolę logistyki przedstawia się w kilku ujęciach. W pierwszym z nich (wąskim) jest ona postrzegana jako podsystem funkcjonalny przedsiębiorstwa. Jego zadanie polega na zapewnieniu dyspozycyjności zasobów (surowców, półproduktów i wyrobów gotowych) zgodnie z potrzebami klientów. W drugim ujęciu mówi się o orientacji systemowej logistyki. Jej zadanie polega na integracji i koordynacji procesów przepływów zasobów, przy czym główny nacisk kładzie się na optymalizację całej sieci tworzenia wartości, a nie poszczególnych czynności. Trzecie ujęcie mówi o zarządzaniu logistycznym, determinującym wszelkie procesy związane z przepływami zasobów w przedsiębiorstwach. Logistyczne podejście jest uwzględniane na każdym etapie rozwiązywania problemów, z którymi stykają się menedżerowie na wszystkich poziomach zarządzania. Czwarte ujęcie (najszersze) odnosi logistykę do zintegrowanego zarządzania w skali rynku, budowy międzyorganizacyjnych łańcuchów dostaw, integrujących zaangażowanych i powiązanych ze sobą dostawców, producentów, centrów dystrybucji i detalistów¹².

W praktyce funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, nie tylko dużych, a także w coraz większym stopniu średnich i małych, logistyka jest na coraz większą skalę i z coraz większymi efektami wkomponowywana w ich systemy zarządzania. P. Błaik podkreśla rosnącą potrzebę systemowego traktowania i kształtowania funkcji procesów oraz instrumentów logistycznych w aspektach integracyjnych, mających znaczenie dla całego systemu zarządzania. Postuluje też tworzenie systemowej koncepcji logistycznie zorientowanego

⁹ Sadowska B.: Rola i miejsce logistyki w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Zeszyty Naukowe, s. Zarządzanie, nr 1. Wyższa Szkoła Humanitas, 2014, s. 181.

¹⁰ Korzeń Z.: Logistyczne systemy transportu bliskiego i magazynowania. Tom 2. Projektowanie – Modelowanie – Zarządzanie. Biblioteka Logistyka ILiM, Poznań 1999, s. 22.

¹¹ Grzybowska K.: Podstawy logistyki. Difin, Warszawa 2009, s. 102.

¹² Błaik P.: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania. PWE, Warszawa 2010, s. 36.

zarządzania przedsiębiorstwem¹³. By osiągnąć ten cel, powinna powstać specjalna jednostka organizacyjna (dział logistyki), projektująca, koordynująca i realizująca najważniejsze zadania logistyczne na każdym szczeblu zarządzania (od operacyjnego do strategicznego) oraz w każdym pionie organizacyjnym.

3. Specyfika logistyki w małych przedsiębiorstwach

W zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem jedną z najważniejszych kompetencji jest umiejętność funkcjonowania w burzliwym otoczeniu oraz dostosowania się do zmiennych oczekiwań klientów, a także reagowania na nowości i atrakcyjne oferty konkurentów. Logistyka jest ważnym obszarem działalności każdego przedsiębiorstwa – zarówno dużego, jak i małego. Obszerna literatura z tego zakresu poświęcona jest dużemu biznesowi. Jest to zrozumiałe, bowiem z tego rodzaju działalności gospodarczej płynie najwięcej doświadczeń praktycznych, a tym samym również wiedzy. Między małymi a dużymi przedsiębiorstwami występują jednak w tym zakresie znaczne rozbieżności. Są one spowodowane różnicami w posiadanych zasobach materialnych i niematerialnych, a szczególnie w zasobach wiedzy.

Zadania w zakresie logistyki obejmują: obsługę klienta, pakowanie, realizowanie zamówień, obsługę zwrotów, prognozowanie popytu, przepływ informacji, czynności manipulacyjne, procesy zaopatrzeniowe, czynności transportowe, składowanie i kontrolę zapasów, gospodarowanie odpadami, lokalizację zakładów produkcyjnych i składów¹⁴. Do podstawowych należą: dopasowanie działań logistycznych do wymogów obsługi klienta, synchronizacja przepływu materiałów, surowców do produkcji i wyrobów gotowych do konsumentów oraz zmniejszenie kosztów przepływu.

Umiejętności logistyczne zostały opisane przez Mangana i Christophera w kategoriach modelu w kształcie litery T, który łączy w sobie miękkie umiejętności zarządzania z funkcjonalnymi umiejętnościami logistycznymi. Wyróżniają oni cztery typy umiejętności¹⁵:

- ogólne umiejętności w zakresie zarządzania: zarządzanie strategiczne, zarządzanie projektami, zmianą, ryzykiem, finanse i rachunkowość, marketing, CRM, technologie informatyczne;
- umiejętności rozwiązywania problemów: gromadzenie i przekazywanie informacji, identyfikacja, analiza i rozwiązywanie problemów;

¹³ Ibidem, s. 29.

¹⁴ Beier F.J., Rutkowski K.: Logistyka. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 16.

¹⁵ Mangan J., Christopher M.: Management development and the supply chain manager of the future. "International Journal of Logistics Management", No. 16(2), 2005, p. 178-191.

- interpersonalne umiejętności: przywództwo, zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja interpersonalna, organizacja spotkań, negocjacje, zarządzanie stresem;
- funkcjonalne umiejętności logistyczne: prawo, cła, import/eksport, zarządzanie zapasami, transportem, magazynami, systemami informacyjnymi, realizacja zamówień, zakupy.

Ważne okazuje się łączenie konkretnych umiejętności w zakresie zarządzania logistycznego z wiedzą z dziedzin pokrewnych. Nie mają z tym problemów duże przedsiębiorstwa, w których działalność logistyczna ma charakter sformalizowany, ustrukturalizowany. Funkcjonują w nich działy wyspecjalizowane w pełnieniu poszczególnych funkcji, zatrudniające wykwalifikowanych pracowników, którzy posługują się odpowiednimi, sprawdzonymi procedurami, metodami i technikami. Tworzy to zazwyczaj sprawny, zorganizowany system, wymagający także ciągłego doskonalenia. W efekcie współpracy specjalistów o różnych kwalifikacjach, umiejętnościach, wykształceniu powstaje efekt synergii. Potencjał ich wiedzy jest ogromny i powinien zapewnić utrzymanie równowagi dynamicznej z otoczeniem.

Firma konsultingowa Bain&Co, począwszy od roku 1993, co dwa lata przeprowadza wśród menedżerów dużych przedsiębiorstw z ponad 70 krajów badania na temat wykorzystania nowoczesnych instrumentów zarządzania. W 2015 roku na pierwszej pozycji w rankingu znalazła się koncepcja Customer Relationship Management – stosuje ją 46% badanych przedsiębiorstw, satysfakcję z wdrożenia respondenci ocenili na 3,93 w skali od 1 (min) do 5 (max). Drugie miejsce zajęły trzy instrumenty: benchmarking (odpowiednio 44% i 3,8), badanie zaangażowania pracowników (44% i 3,75) oraz planowanie strategiczne (44% i 3,93). W pierwszej dziesiątce są także: outsourcing (41% i 3,61), strategiczna karta wyników (38% i 3,9), zarządzanie poprzez misję i wizję (38% i 3,82), zarządzanie łańcuchem dostaw (36% i 3,85), zarządzanie zmianą (36% i 3,69), segmentacja klientów (30% i 3,96)¹⁶. Wszystkie wymienione nowoczesne instrumenty przyczyniają się do usprawnienia procesu zarządzania logistycznego.

W małych przedsiębiorstwach problem logistyki wygląda nieco inaczej. W początkowym okresie funkcjonowania nie ma dla niej miejsca, bowiem przedsiębiorcy koncentrują się głównie na w miarę sprawnym zorganizowaniu procesu produkcji lub świadczenia usługi oraz wykonaniu bieżących zadań, takich jak księgowość, kontrola czy sprzedaż. Przeważnie właściciel zajmuje się zarządzaniem osobiście, nie zatrudnia specjalistów-menedżerów. Nie zawsze ma też wiedzę i predyspozycje odpowiednie do tych zadań. Dopiero w miarę rozwoju przedsiębiorstwa tworzy się zespół kierowniczy składający się, oprócz właściciela, ze specjalistów do spraw poszczególnych funkcji, przy czym w pierwszej kolejności

¹⁶ Rigby D., Bilodeau B.: Management Tools & Trends 2015, Bain & Company, Inc., Boston 2015, p. 7-12.

zatrudniani są specjaliści od finansów, marketingu, informatyki¹⁷. Niewielu właścicieli dostrzega rolę logistyki, zajmują się nią wszyscy pracownicy, zadania są rozproszone, brak w nich spójności i systematyczności. Logistyka nie jest uważana za ważny instrument zarządzania kosztami, najczęściej kojarzy się z realizacją funkcji transportowania i składowania.

Problemy w funkcjonowaniu małych przedsiębiorstw spowodowane są przede wszystkim brakiem odpowiednio wykształconej, wyspecjalizowanej w poszczególnych obszarach zarządzania kadry, która posiadałaby wiedzę tak o rynku, konkurencji i zachodzących zmianach w otoczeniu, jak i o metodach sprawnego, nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzający mają trudności w realizacji procesu zarządzania w zakresie planowania strategicznego i operacyjnego, wychwytywania oraz analizy ukrytych problemów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, analizy i oceny otoczenia zewnętrznego, stworzenia efektywnego systemu kontroli, budowy systemu opracowania, jak też wdrażania innowacji, podnoszenia efektywności pracy personelu, księgowości, kształtowaniu racjonalnej struktury organizacyjnej¹⁸. Większość z tych zadań leży w sferze logistyki.

Czy jest możliwe i uzasadnione wdrożenie podejścia logistycznego w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem? Odpowiedź na to pytanie jest jednoznacznie pozytywna. W jednostkach z zatrudnieniem bliżej dolnej granicy (kilkanaście osób) to właściciel powinien być odpowiednio przygotowany, by z logistyki uczynić element wiodący w rozwoju przedsiębiorstwa. Jeżeli takiej wiedzy nie posiada, to może ją uzupełnić poprzez szkolenia lub skorzystać z konsultingu logistycznego. Przy większym zatrudnieniu konieczne staje się powołanie specjalisty do spraw logistyki, a nawet utworzenie specjalistycznego działu w tym zakresie. Logistyka powinna stanowić kompleksowy system dostosowany do rodzaju działalności, zakresu zadań, relacji i obiegu informacji. Jest to ważne szczególnie w małym biznesie, gdzie coraz częściej można zaobserwować fragmentaryzację przedsiębiorstwa, wynikającą z funkcjonalnego podejścia do zarządzania. Koncentrowanie się na poszczególnych funkcjach utrudnia ich wspólną optymalizację, wydłuża czas realizacji zadań, podnosi koszty i obniża elastyczność reagowania na czynniki otoczenia.

Rozwiązaniem może być ukierunkowanie przedsiębiorstwa na zachodzące w nim procesy. Zdaniem J. Nowosielskiego podejście procesowe, poprzez integrację czasu, jakości, terminowości wykonania i kosztów, pozwala na osiągnięcie wielowymiarowych efektów strategicznych, takich jak wzrost elastyczności oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

¹⁷ Mieszajkina E.: Tradycja i nowoczesność w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami Lubelszczyzny. „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania”, nr VII, 2012, s. 255-266.

¹⁸ Mieszajkina E.: Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem. „Organizacja i Zarządzanie” Kwartalnik Naukowy, nr 2(10). Politechnika Śląska, Gliwice 2010, s. 79-92.

W rezultacie wzrasta wartość przedsiębiorstwa¹⁹. System logistyczny stanowi całość zintegrowanych procesów, które są związane zarówno z przepływem materiałów, jak i informacji od dostawców czynników produkcji do ich użytkowników, a nawet dalej, aż po utylizację odpadów. Proces logistyczny może być częścią logistyki zaopatrzenia, produkcji lub dystrybucji. Właściciele małych przedsiębiorstw za najistotniejszy element systemu logistycznego uważają logistykę produkcji. Koncentrują się na dobrej organizacji procesu produkcji i/lub świadczenia usługi oraz procesach technologicznych. W małym biznesie segmenty docelowe są zazwyczaj niewielkie, należy więc jak najlepiej zaspokoić potrzeby klientów i szybko reagować na zmiany popytu. Służą temu elastyczność, krótkie serie produkcyjne, produkcja lub usługa na zamówienie. Biorąc pod uwagę, że właściciele małych przedsiębiorstw przeważnie są fachowcami w swojej branży, te zadania nie sprawiają im dużych trudności. Z logistyką zaopatrzenia i dystrybucji nie zawsze jest podobnie. Do podstawowych procesów można tu zaliczyć: obsługę klienta, transport, magazynowanie, zarządzanie zapasami, zarządzanie informacjami.

Główne miejsce wśród procesów logistycznych małego przedsiębiorstwa zajmuje obsługa klienta. Jest to: „zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokojenia potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody”²⁰. W małym biznesie może ona stanowić jeden z największych atutów w konkurencji z większymi i bardziej doświadczonymi uczestnikami rynku. Wysoki poziom obsługi klientów i nawiązanie z nimi długotrwałych relacji można osiągnąć dzięki wprowadzeniu koncepcji zarządzania relacjami z klientem (Customers Relationship Management). Zdaniem I. Grzanki jest to przede wszystkim filozofia czy też strategia biznesu, a narzędziem wspierającym jej realizację staje się technologia przetwarzania informacji²¹. Na coraz bardziej nasyconym rynku walka o nowego klienta wymaga kompleksowego podejścia do jego obsługi oraz otwartości na zmiany i umiejętności reagowania na nie. Dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii dostarcza nowych narzędzi, pozwalających na doskonalenie i automatyzację procesów obsługi klienta oraz na kontrolę jakości pracowników realizujących te zadania. Według ekspertów z firmy Interactive Intelligence w najbliższym czasie branżę *contact center* zdominuje rozwój technologii chmurowych oraz adaptacja aplikacji mobilnych umożliwiających obsługę klienta za pośrednictwem smartfonów i tabletów. Wzrośnie też strategiczna pozycja mediów społecznościowych w obsłudze klienta oraz znaczenie usług i narzędzi analitycznych²².

¹⁹ Nowosielski J.: Procesy i projekty logistyczne. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008, s. 40-41.

²⁰ Rutkowski K.: Logistyka, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 40.

²¹ Grzanka I.: Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 28.

²² Skuteczna obsługa klienta. Najnowsze trendy, <http://www.forbes.pl/skuteczna-obsługa-klienta-najnowsze-trendy,artykuly,193153,1,1.html>, 29.08.2016.

To najważniejsze trendy na rynku obsługi klienta, z których mogą skorzystać mali przedsiębiorcy.

Drugim podstawowym elementem systemu logistycznego jest transport. Potrzeba przemieszczania ładunków występuje na etapie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji oraz wymaga użycia różnych środków transportu. Giełda transportowa Trans.EU przeprowadziła badanie wśród 1133 przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce. Zdecydowana większość z nich łączy metodę *buy* (outsourcing transportowy) i *use* (własna flota) w organizacji transportu. Jednakże badanie wyraźnie pokazało, że mniejsze firmy częściej używają własnej floty (41% z nich), większe natomiast znacznie chętniej korzystają z usług firm transportowych i spedycyjnych²³. Wynika to jednak nie z niechęci operatorów logistycznych do obsługi małych klientów, lecz z chęci właściciela, aby cały proces mieć we własnych rękach i pod kontrolą. Małe przedsiębiorstwa mają stosunkowo prosty łańcuch dostaw. Korzystają z firm kurierskich, a za magazyn służy im pomieszczenie w mieszkaniu właściciela lub wynajęty garaż. Dużi operatorzy logistyczni obsługują dużych klientów, oferując im nie tylko czystą usługę transportową, ale także magazynowanie, pakowanie, konfekcjonowanie itp. Małych klientów nie stać na takie rozwiązania i najczęściej wykonują te wszystkie prace sami. Ekspert z Instytutu Logistyki i Magazynowania oceniają, że koszty organizacji procesów transportowych stanowią niejednokrotnie ponad 50% całkowitych kosztów logistycznych. Małe przedsiębiorstwa w celu usprawnienia realizacji tych procesów mogą korzystać z takich rozwiązań jak outsourcing usług logistycznych, np. transportowych czy magazynowych. Są również inne innowacyjne rozwiązania, takie jak współpraca firm z danego regionu w zakresie organizacji wybranych procesów logistycznych przy wsparciu nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Przykładem jest platforma T-Scale, która zapewnia dokonywanie wspólnych zakupów usług transportowych przez jej użytkowników²⁴.

Dwa następne procesy, magazynowanie i zarządzanie zapasami, są ze sobą powiązane. Zadaniem zarządzania zapasami w małym przedsiębiorstwie jest utrzymywanie ich jak najniższego, możliwego poziomu. Posiadanie większych zapasów wiąże się z zamrożeniem kapitału. Zbyt niski poziom zapasów może z kolei wywołać zakłócenia w procesie produkcji i/lub świadczenia usługi, jak również niezadowolenie chętnych do zakupu nabywców, jeżeli zabraknie w magazynie wyrobów gotowych. W celu optymalizacji poziomu zapasów w przedsiębiorstwie stosuje się w wiele metod. Najbardziej kompleksową jest koncepcja *just-in-time*, umożliwiająca realizację założonych zadań przy jednoczesnym minimalizowaniu zapasów. Metodę tę określa się jako 7x0: zero zapasów, zero braków, zero kolejek, zero

²³ <http://www.trans.eu/pl/aktualnosci/jak-producenci-organizuja-transport>, 21.08.2016.

²⁴ Doliński D.: Innowacyjne rozwiązanie transportowe nowoczesnym źródłem szukania oszczędności. http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=2E8208787FD44C0EBC749869F93A8CB6, 27.08.2016.

opóźnień, zero zbędnych przemieszczeń, zero zbędnych operacji, zero bezczynności²⁵. Właściciel małego przedsiębiorstwa powinien mieć świadomość, że jej wdrożenie nie należy do łatwych, w jego wyniku bowiem wzrastają wymagania stawiane pracownikom. Wymaga się od nich większej dyscypliny, odpowiedzialności za jakość wykonanej pracy, samodzielności, poszerzenia wiedzy, przedsiębiorczości.

W logistyce małych przedsiębiorstw pojawia się coraz więcej nowoczesnych rozwiązań, które pozwalają skutecznie konkurować z dużym biznesem. Jednak by przyniosły one oczekiwane rezultaty, należy zapewnić odpowiednie wsparcie informatyczne. Nie zawsze istnieje możliwość i potrzeba rozbudowy struktury organizacyjnej o dział informatyki. Lepiej jest skorzystać z profesjonalnych usług firmy informatycznej na zasadach outsourcingu. Wdrożenie zaawansowanych technologii nie jest zadaniem łatwym. Istotną funkcję może spełniać poczta elektroniczna, umożliwiająca kontakty we własnej firmie, jak również z obecnymi i potencjalnymi partnerami biznesowymi oraz klientami w kraju i za granicą. Bardzo ważne jest także zaprojektowanie i zarządzanie odpowiednią bazą danych. Rozwiązywanie złożonych problemów logistycznych ułatwia odpowiednio dobrany do potrzeb przedsiębiorstwa sprzęt informatyczny i oprogramowanie. System informatyczny powinien być jednak w wysokim stopniu skorelowany z systemem zarządzania przedsiębiorstwem²⁶.

4. Zakończenie

Sytuacja, w jakiej funkcjonują współczesne małe przedsiębiorstwa, jest bardzo złożona, trudna i skomplikowana. Aby poszczególne podsystemy, w tym logistyka, spełniły pokładane w niej oczekiwania, a cały system był efektywny, niezbędne jest dobre zarządzanie. Logistyka w tym systemie powinna odgrywać szczególną rolę, wiąże bowiem prawie wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie może być traktowana jako działanie drugoplanowe, przewidziane do rozwiązania w przyszłości. Problem efektywnej logistyki staje się jeszcze trudniejszy, kiedy uwzględni się współczesne oczekiwania wobec niej – to, że ma być zorganizowana systemowo, procesowo i innowacyjnie. By te cele osiągnąć, konieczną jest zmiana kultury organizacyjnej, a głównie świadomości oraz stosunku do innowacji zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników. W małych przedsiębiorstwach innowacje w zakresie logistyki są jeszcze wyraźnie niedoceniane. W pokonywaniu barier rozwojowych szuka się raczej prostych rozwiązań, opartych na posiadanych zasobach wiedzy i intuicji. Tymczasem kluczem do powodzenia powinny być innowacje nie tylko techniczne oraz technologiczne,

²⁵ Ciesielski M.: Instrumenty zarządzania logistycznego. PWE, Warszawa 2006, s. 19-20.

²⁶ Szymonik A.: Badanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie logistyczne firm. „Logistyka”, nr 6, 2004, s. 41.

ale również organizacyjne i zarządcze. Ten próg świadomościowy, polegający na niedocenianiu innowacji, będzie możliwy do pokonania, kiedy wśród kadry kierowniczej zniknie obszar niewiedzy.

Prawdziwy sukces w logistyce, a także w funkcjonowaniu całego małego przedsiębiorstwa, osiągnięty zostanie wówczas, gdy zarządzanie będzie oparte na wiedzy.

Bibliografia

1. Beier F.J., Rutkowski K.: Logistyka. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
2. Blaik P.: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania. PWE, Warszawa 2010.
3. Ciesielski M.: Instrumenty zarządzania logistycznego. PWE, Warszawa 2006.
4. Coyle J.J., Bardi E.J., Langrey Jr J.C.: Zarządzanie Logistyczne. PWE, Warszawa 2002.
5. Dembińska-Cyran I., Jedliński M.: Usługi logistyczne, [w:] Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (red.): Współczesna ekonomika usług. PWN, Warszawa 2005.
6. Doliński D.: Innowacyjne rozwiązanie transportowe nowoczesnym źródłem szukania oszczędności, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=2E8208787FD44C0EBC749869F93A8CB6, 27.08.2016.
7. Grzanka I.: Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
8. Grzybowska K.: Podstawy logistyki. Difin, Warszawa 2009.
9. Korzeń Z.: Logistyczne systemy transportu bliskiego i magazynowania. Tom 2. Projektowanie – Modelowanie – Zarządzanie. Biblioteka Logistyka ILiM, Poznań 1999.
10. Mangan J., Christopher M.: Management development and the supply chain manager of the future. "International Journal of Logistics Management", No. 16(2), 2005.
11. Mieszajkina E.: Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem. „Organizacja i Zarządzanie” Kwartalnik Naukowy, nr 2(10). Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
12. Mieszajkina E.: Tradycja i nowoczesność w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami Lubelszczyzny. "Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania", nr VII, 2012.
13. Nowosielski J.: Procesy i projekty logistyczne. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008.
14. Rigby D., Bilodeau B.: Management Tools & Trends 2015, Bain & Company, Inc., Boston 2015.
15. Schindehutte M., Morris M.H., Kocak A.: Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. "Journal of Small Business Management", No. 46(1), 2008.
16. Skuteczna obsługa klienta. Najnowsze trendy, <http://www.forbes.pl/skuteczna-obsługa-klienta-najnowsze-trendy,artykuly,193153,1,1.html>, 29.08.2016.

17. Słowiński B.: Wprowadzenie do logistyki. Politechnika Koszalińska, Koszalin 2008.
18. Szymonik A.: Badanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie logistyczne firm. „Logistyka”, nr 6, 2004.
19. Tonndorf H.G.: Logistyka w handlu i przemyśle. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
20. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Logistyka>, 21.09.2016.
21. <http://www.trans.eu/pl/aktualnosci/jak-producenci-organizuja-transport>, 21.08.2016.