

KAROL WAJSZCZUK

MIEJSCE LOGISTYKI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM PRZETWÓRSTWA ROLNO-SPOŻYWCZEGO

*Z Katedry Ekonomiki Gospodarki Żywnościowej
Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu*

ABSTRACT. Creating the logistic staff in the investigated firm made management process easier in the result of co-ordination of all their cell activities in a system way. In a complex attitude to sort and work out information for all firm departments makes preparing decision process professional and taking decision by particular departments quicker.

Key words: logistics, business management, management structures, agribusiness

Wstęp

W praktyce przedsiębiorstw w krajach wysoko rozwiniętych charakterystyczne jest stosowanie logistyki na coraz większą skalę i z coraz większymi efektami w zarządzaniu całym przedsiębiorstwem. Potwierdzają to najnowsze badania empiryczne, prowadzone zarówno w USA, jak i w krajach Europy Zachodniej oraz w Japonii, przy czym dotyczy to nie tylko wielkich, lecz także w coraz większym stopniu średnich i drobnych przedsiębiorstw. Wskazuje się wyraźnie na rosnącą potrzebę systemowego traktowania i kształtowania funkcji procesów i instrumentów logistycznych w aspektach integracyjnych w skali całego systemu zarządzania w kierunku tworzenia systemowej koncepcji logistycznie zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik 1996). W koncepcji tej logistyka stanowiłaby podstawowe kryterium sprawności zarządzania, co oznaczałoby integrację zasad i procesu logistycznego myślenia i działania z każdym i w ramach każdego szczebla zarządzania (operacyjnego, strategicznego i normatywnego). Innymi słowy, wprowadzenie logistyki w przedsiębiorstwie oznacza nie tylko przyjęcie nowych rozwiązań technologiczno-organizacyjnych oraz umożliwienie unowocześnienia i usprawnienia związanego z tym układu przepływu dóbr i procesów informacyjno-decyzyjnych, lecz także zastosowanie nowego, inaczej „zrestrukturyzowanego”, systemu organizacyjnego i systemu zarządzania w skali całego przedsiębiorstwa. Powsta-

nie wyodrębnionego – w sensie organizacyjnym – działu logistyki, skupiającego wszystkie najważniejsze funkcje (zadania i czynności) logistyczne oraz kompetencje, prowadzi do zmiany oraz przemieszczenia zadań i kompetencji w ramach całej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W tym aspekcie logistyka pełni funkcję integratora poziomych powiązań funkcjonalnych i organizacyjnych, równocześnie uzupełniając i wspomagając zasady i rozwiązania w zakresie pionowej struktury i organizacji w przedsiębiorstwie.

W naszym kraju do tej pory we wdrażaniu zasad logistyki zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa przemysłowe. W związku z powyższym nasuwają się pytania: czy w przedsiębiorstwach działających w obszarze agrobiznesu zachodzą już wyżej opisane zmiany?, jaki jest zakres tych zmian? Przedstawione w pracy badania dotyczące tego sektora mają charakter pilotażowy, zatem mogą stać się przyczynkiem do rozpoczęcia szerokich badań w tym zakresie w celu określenia roli i miejsca logistyki w tym sektorze.

Celem pracy jest analiza logistyczna wybranego przedsiębiorstwa zajmującego się skupem, przetwórstwem i dystrybucją specyficznego towaru, jakim jest mięso indycze. Z uwagi na szeroki zakres analiz logistycznych skoncentrowano się w niniejszej pracy na analizie struktury zarządzania, natomiast analiza kosztów logistycznych w całym łańcuchu logistycznym firmy będzie przedmiotem odrębnej publikacji.

Material i metody

Jako obiekt badawczy posłużyła polska prywatna firma zajmująca się skupem i przetwórstwem mięsa indyczego oraz dystrybucją przetworzonych wyrobów. Siedziba firmy jest zlokalizowana w południowo-zachodniej części Wielkopolski, około 110 km od Poznania. Infrastruktura logistyczna (**Golemska** 2001) firmy przedstawia się następująco:

a) magazynowa: trzy chłodnie o łącznej kubaturze 743,2 m³, dwie zamrażalnie o łącznej kubaturze 174 m³,

b) transportowa: trzy samochody ciężarowe – chłodnie o ładowności 3,5 t, cztery dostawcze o ładowności 0,75 t, wózek widłowy o udźwigu 1,5 t oraz wózek platformowy o ładowności 0,5 t, w pomieszczeniach poruszający się na szynach podwieszonych do sufitu,

c) służąca do obsługi procesu zamówień, w tym przepływu informacji: komputery – internet, telefony, fax.

Możliwości przerobowe firmy to 1 mln 500 tys. kg żywca rocznie, z czego dwie trzecie pochodzą z własnej produkcji, a pozostała część – od współpracujących dostawców.

Firma posiada własne sklepy, jak również ma odbiorców kontraktowych w marketach i hurtowniach, które znajdują się w zachodniej części Polski i obejmują takie miasta, jak:

– hurtownie: Poznań, Piła, Wrocław, Konin,

– sklepy detaliczne: Poznań, Kalisz, Ostrów Wielkopolski, Rawicz, Wrocław, Gorzów,

– własne sklepy firmowe: Wolsztyn, Grodzisk, Nowy Tomyśl, Rakoniewice, Zielenka Góra,

– sieci sklepów: Le'Clerck, Jumbo, Inter Marche.

Dane wyjściowe niezbędne dla wykonania analizy logistycznej uzyskano z dokumentacji księgowej firmy oraz przeprowadzonej wśród personelu kierowniczego ankiety badawczej.

Wyniki

W wyniku przeprowadzonej analizy dotyczącej struktury zarządzania ustalono, że w badanej firmie występuje struktura liniowo-sztabowa (ryc. 1). Według zasady i formy organizacji sztabowo-liniowej następuje równoczesna koncentracja logistycznych zadań sztabowych w określonym (najczęściej centralnym) miejscu w strukturze zarządzania w przedsiębiorstwie oraz koncentracja liniowych zadań logistycznych w wyodrębnionej sferze funkcjonalnej logistyki i ich przyporządkowanie do tej strefy (Blaik 2001).

Jest to system scentralizowany, który gwarantuje wzrost efektywności procesów logistycznych, uzyskiwany zwłaszcza dzięki lepszemu wykorzystaniu własnych środków transportu zarówno w operacjach międzywydziałowych (własny zakład produkujący żywiec ↔ zakład przetwórczy), jak i w operacjach przekazywania informacji w sferach zaopatrzenia, przetwórstwa, magazynowania i dystrybucji.

Do 2000 roku w strukturze zarządzania firmą występowały cztery podstawowe działy funkcjonalne: produkcja, logistyka, marketing i finanse. Taki układ jest charakterystyczny dla liniowych struktur organizacyjnych. W 2000 roku w celu usprawnienia procesu zarządzania utworzono sztab logistyczny, w którego skład weszli: menedżer ds. produkcji, menedżer ds. handlowych oraz znaczna część pracowników działu logistyki, a także, choć w mniejszej już części, pracownicy pozostałych działów. Do głównych zadań utworzonego sztabu zalicza się:

- przygotowanie wariantów decyzyjnych, planowanie i rozwój systemów,
- zdobywanie, porządkowanie i opracowywanie informacji dla wszystkich działów firmy,

- koordynowanie działań innych komórek,

- nadzór nad wykonywaniem podjętych decyzji, controlling,

W nowej strukturze organizacyjnej firmy (liniowo-sztabowej) logistyka pełni rolę programu aktywizującego i koordynującego działania wszystkich jej komórek. Ponadto przeprowadzona analiza wykazała inne zalety wprowadzenia zmian w dotychczasowej strukturze. Można do nich zaliczyć:

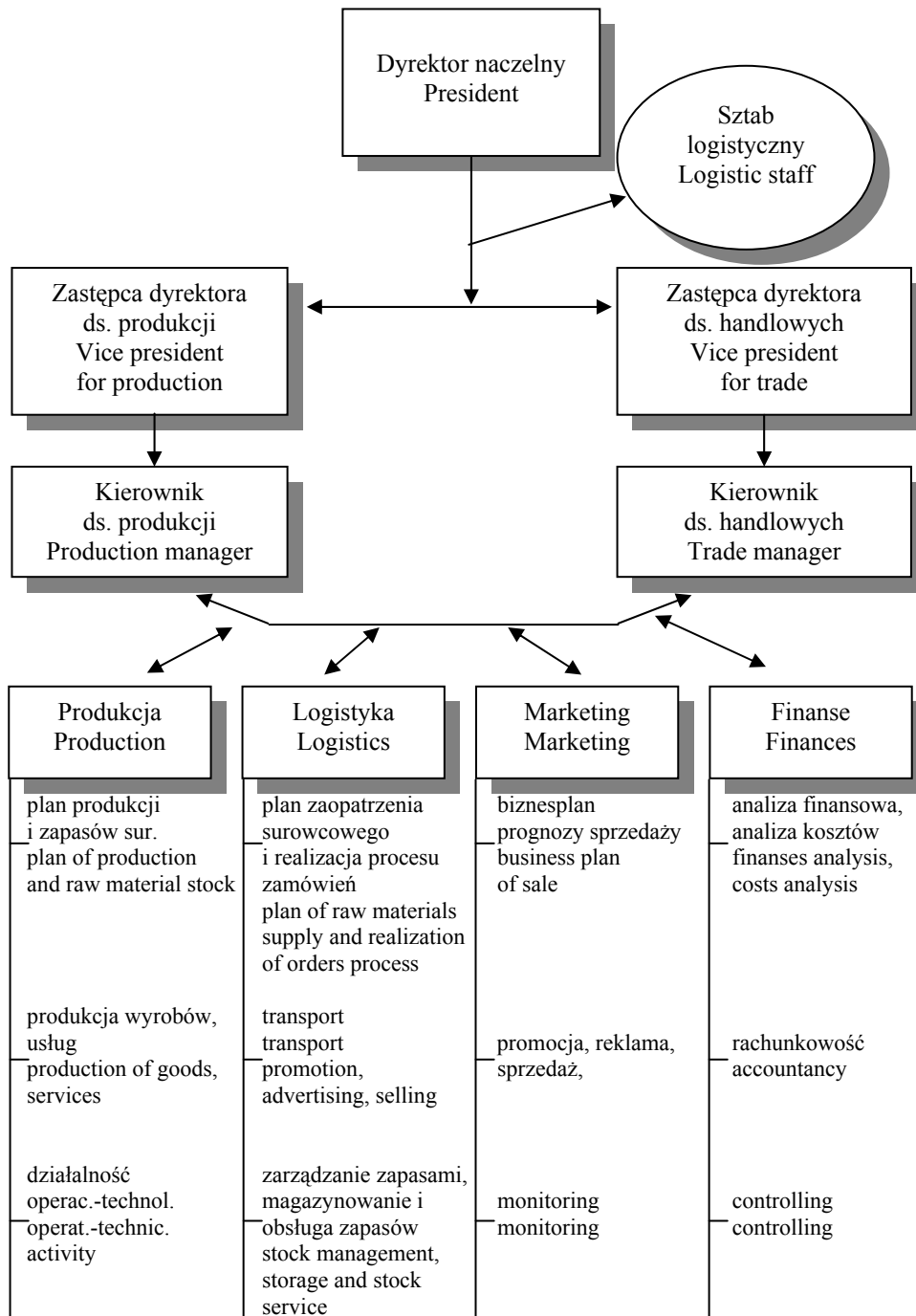
- jasne określenie uprawnień i odpowiedzialności dla każdego stanowiska organizacyjnego, co jest bezpośrednią konsekwencją zapewnienia zasady jedności kierownictwa,

- fachowe przygotowanie procesu decyzyjnego dzięki wykorzystaniu wiedzy specjalistów,

- szybkość podejmowania decyzji oraz odciążenie komórek liniowych, wynikające z holistycznego podejścia do analizy i projektowania działalności logistycznej,

- kompleksowe podejście do kosztów logistyki,

- względna łatwość w koordynowaniu działań poszczególnych stanowisk i komórek organizacyjnych.



Ryc. 1. Struktura zarządzania badanej firmy
Fig. 1. Management structure of the investigated firm

Dyskusja

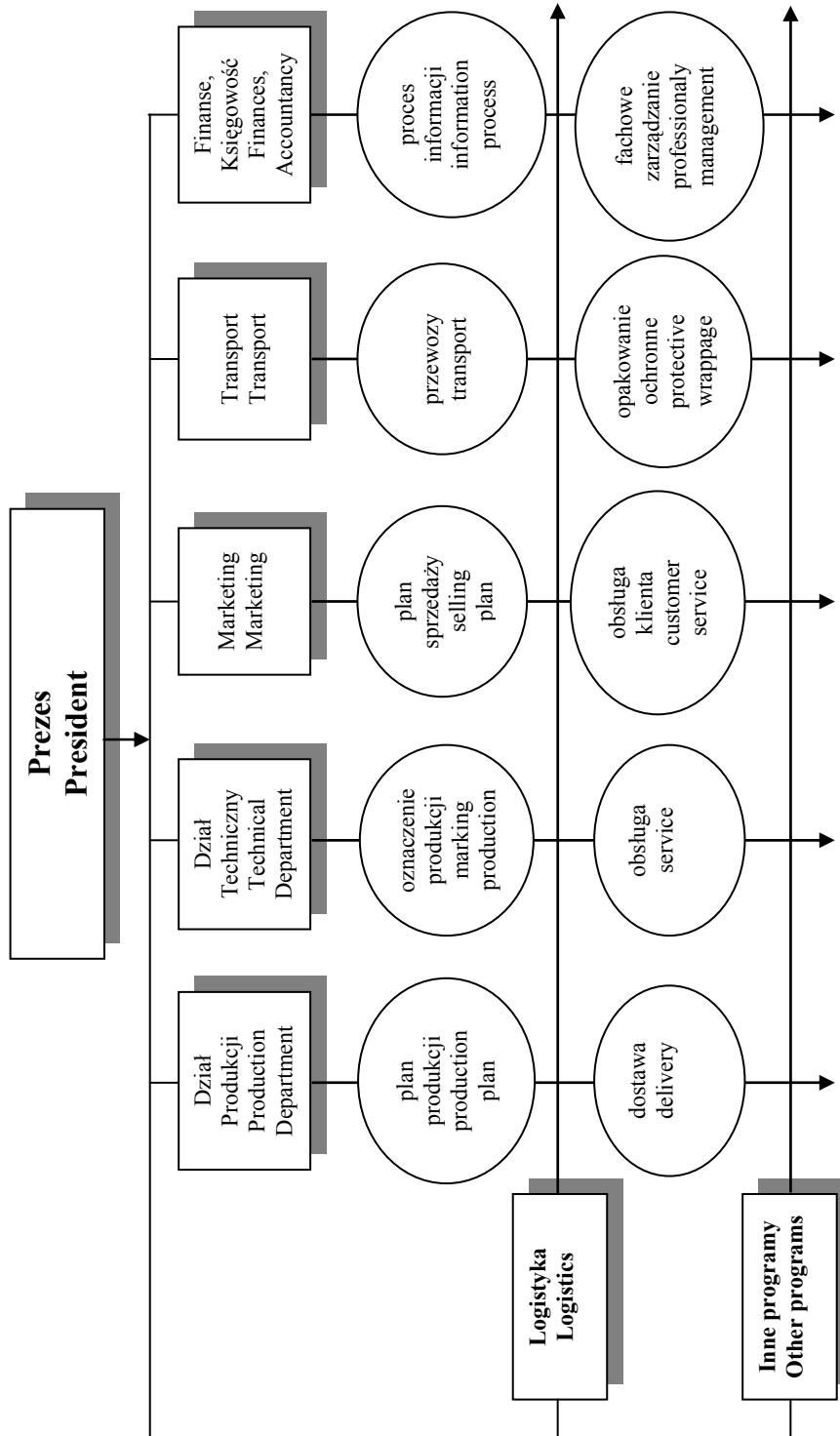
W logistycznej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem można wyróżnić dwa jego rodzaje: strategiczne i operacyjne (**Ciesielski** 1999). Strategiczne zarządzanie logistyczne ma miejsce w takiej firmie, w której cele i zakres działań związanych z logistyką są wpisane w strategię przedsiębiorstwa, związaną z jej rozwojem i wzrostem znaczenia na rynku. W pozostałych firmach zarządzanie logistyczne jest stosowane tylko na poziomie operacyjnym czy taktycznym, określonym w planach strategicznych.

Skuteczność metod zarządzania logistycznego zależy w dużej mierze od struktury organizacyjnej firmy. W myśl zasady, iż strategia poprzedza strukturę organizacyjną firmy, a więc struktura jest pochodną strategii działania jednostki organizacyjnej, miejsce i rolę logistyki wyznaczać będzie albo strategiczny, albo operacyjny charakter zarządzania logistycznego. W liniowych strukturach organizacyjnych logistyka może być traktowana jako funkcja podstawowa lub jako element funkcji podstawowej. Może być też, jak to miało miejsce w badanej firmie, traktowana jako program aktywizujący i łączący wszystkie obszary jej działania. Takie funkcje zarządzania, jak: marketingowa, operacyjna czy finansowa są koordynowane przez logistykę. Pozwala to na minimalizację kosztów, uwzględnianie wielkości i struktury popytu, a także sterowanie procesami produkcyjnymi (**Golebska** 1998).

Zdaniem **Lamberta i Stocka** (1992), optymalną strukturą organizacyjną pozwalającą na skuteczne zarządzanie logistyczne jest – tworzona pomiędzy strukturą funkcjonalną a programową – macierzowa struktura organizacyjna firmy (ryc. 2). Struktura ta jest budowana dookoła tworzonego programu logistycznego. W strukturze macierzowej menedżerowie logistyki stają się koordynatorami wszystkich czynników mających wpływ na wzrost efektywności organizacyjnej firmy. Stąd też w praktyce tylko niewielki odsetek firm stosuje to rozwiązanie organizacyjne. Jak wynika z powyższego, nie ma w tej materii jednoznacznych zasad, a efektywność poszczególnych rozwiązań organizacyjnych jest bardzo zindywidualizowana. Do czynników determinujących organizacyjną formę logistyki w firmie zalicza się (**Witkowski** 1994):

- fizyczną strukturę zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji (m.in. wielkość i strukturę asortymentową produkcji, liczbę miejsc składowania i produkcji, produkcję na skład lub zamówienie, wielkości i strukturę strumienia materiałowego według wyrobów oraz według poszczególnych grup dostawców i odbiorców),
- poziom i strukturę kosztów logistyki, wymagania odbiorców w zakresie jakości obsługi,
- przestrzenny zakres logistyki.

Wprowadzanie do naszej gospodarki zasad zarządzania logistycznego, jak dowodzą praktyki wysoko rozwiniętych krajów zachodnich, wydaje się przesądzone, gdyż rosnąca konkurencja wymusza takie zmiany. Z drugiej jednak strony wprowadzanie zarządzania logistycznego bez koniecznych wewnętrznych zmian restrukturyzacyjnych może stać się źródłem wielu problemów i konfliktów (**Skowronek i Sarjusz-Wolski** 1999). Wynika to z faktu, iż dotychczasowe struktury organizacyjne przedsiębiorstw przemysłowych, a także sektora rolno-spożywczego, mają charakter pionowy, uwzględniający funkcjonalny podział zadań, podczas gdy procesy logistyczne wymagają z natury rzeczy koordynacji poziomej. W konsekwencji osłabia to spójność oraz prawidłowość przebiegów materialnych i informacyjnych.



Ryc. 2. Logistyka w macierzowej strukturze organizacyjnej firmy (na podstawie pracy Lamberta i Stocka 1992)
 Fig. 2. Logistics place in a matrix organization structure of a firm (based on Lambert and Stock 1992)

Wnioski

1. Utworzenie w badanej firmie sztabu logistycznego doprowadziło do usprawnienia procesu zarządzania w wyniku systemowej koordynacji działań wszystkich jej komórek.
2. W wyniku kompleksowego porządkowania i opracowywania informacji dla wszystkich działów firmy następuje fachowe przygotowanie procesu decyzyjnego, a także zwiększa się szybkość podejmowania decyzji przez poszczególne komórki liniowe.
3. Wprowadzony przez firmę system zarządzania logistycznego umożliwił kompleksowe podejście do kosztów logistyki.
4. Z uwagi na dotychczasowe struktury organizacyjne przedsiębiorstw wprowadzenie zasad zarządzania logistycznego wymaga wewnętrznych zmian restrukturyzacyjnych, w przeciwnym razie może powstać utrata spójności i zakłócenie przepływów materialnych i informacyjnych.

Literatura

- Blaik P.** (1996): Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa.
- Blaik P.** (2001): Logistyka. PWE, Warszawa.
- Ciesielski M.** (1999): Logistyka w strategiach firm. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Golembka E.** (1998): Zarządzanie logistyczne, geneza i cel. W: Zarządzanie logistyczne. Red. M. Ciesielski. Wyd. AE, Poznań: 9-14.
- Golembka E.** (2001): Kompendium wiedzy o logistyce. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Lambert D., Stock J.** (1992): Strategic logistics management. Irwin, Boston.
- Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z.** (1999): Logistyka w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa.
- Witkowski J.** (1994): Uwarunkowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Logistyka 4: 10.

LOGISTICS PLACE IN MANAGEMENT OF AGRIFOOD BUSINESS

S u m m a r y

The management structure analysis of agrifood business was shown in this paper. The place and the role of logistics in management in such business was qualified. Creating the logistic staff in the investigated firm made management process easier in the result of co-ordination of all their cell activities in a system way. In a complex attitude to sort and work out information for all firm departments makes preparing decision process professional and taking decision by particular departments quicker.