

**ZNACZENIE I INTERPRETACJA POJĘCIA LOGISTYKA  
W KONTEKŚCIE FUNKCJONOWANIA SYSTEMU LOGISTYCZNEGO  
PRZEDSIĘBIORSTWA  
THE MEANING AND INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF LOGISTICS IN  
THE CONTEXT OF THE FUNCTIONING OF THE SYSTEM OF LOGISTICS  
ENTERPRISES**

**Mieczysław PAWLISIAK**

mpawlisiak@wat.edu.pl

Wojskowa Akademia Techniczna

Wydział Logistyki

Instytut Logistyki

*Motto*

*...”postrzeganie i rozumienie pojęcia logistyka nie jest jednorodne i doceniane do czasu gdy funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości nie zaczyna kuleć z błahych z pozoru powodów takich jak zaopatrzenie, transport czy dystrybucja”...*

*Streszczenie: Obowiązujące reguły dotyczące klasyfikacji nauk i uwzględniające obszary wiedzy, dziedziny nauki i dyscypliny naukowe w swojej treści nie dostrzegają potrzeby wydzielenia logistyki jako oddzielnej dyscypliny naukowej. Niejako konsekwencją tego jest dość swobodne definiowanie terminu logistyka jak i określenia system logistyczny stanowiący integralną część przedsiębiorstwa. Prowadzone badania wskazują na konieczność dokonania zmian w obowiązujących strukturach organizacyjnych systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Istotne zatem jest aby dokonywane zmiany miały u podstaw nie tylko ustalenia typowo teoretyczne ale wspierały się wiedzą praktyczną osób realnie pełniących obowiązki na stanowiskach logistycznych lub związanych z logistyką. Umiejętne połączenie teorii z praktyką stwarza podstawy do stwierdzenia, że efektem tych zabiegów będzie struktura odpowiadająca wymogom gospodarki rynkowej XXI wieku.*

*Abstract: The existing rules on the classification of Sciences and taking into account the areas of knowledge, science, and scientific rigor in its content does not see the need for separation of logistics as a separate scientific discipline. Somehow the consequence of this is a pretty loose definition of the term logistics and determine the logistics system forming an integral part of the company. Conducted studies indicate the need to make changes in the existing organizational structures of the logistical system of the company. It is therefore important that the changes were at the heart of not only determine the typical theoretical but practical knowledge to support people realistically officiating responsibilities for logistics or related to logistics. A skillful combination of theory with practice gives rise to the conclusion that the effect of these treatments will be the structure corresponding to the requirements of a market economy in the 21st century.*

*Słowa kluczowe: logistyka, system logistyczny, relacje, struktura organizacyjna, misja, cel, przeznaczenie, zadanie, kierowanie, odpowiedzialność, zakres obowiązków.*

*Keywords: Logistics, logistics system, relationships, organizational structure, mission, objective, purpose, task management, liability, the scope of duties.*

## **WSTĘP**

Obserwowany praktycznie od dziesięcioleci dynamiczny i wielokierunkowy rozwój zastosowań logistyki w warunkach globalnej gospodarki rynkowej doprowadził do sytuacji, w której zostały wyodrębnione dwa oddzielne nurty. Pierwszy, bazujący na fundamentach teoretycznych postrzega logistykę jako teorię i w konsekwencji jako naukę. Drugi nurt rozumienia i interpretacji logistyki jest utożsamiany z aspektami praktycznymi. Obszarem jego zainteresowania stała się technologia realizacji określonych czynności, a przede wszystkim całych procesów. Należy jednak uświadamiać sobie, że nauka i teoria określają warunki realizacji przedsięwzięć czy też funkcjonowania określonych procesów, natomiast technologia stanowiąca aspekt praktyczny wskazuje środki niezbędne do ich zmaterializowania. Oczywiście zatem jest sytuacja, w której te dwa fundamenty choć występujące i postrzegane oddzielnie stanowią określoną całość. Doprowadzenie do sytuacji ich rozdzielenia może skutkować tym, że pozbawione jeden drugiego nie będą znajdować zastosowania w rzeczywistości XXI wieku.

Wychodząc z takiego założenia Autor uznał za zasadne dokonanie analizy i oceny współczesnego rozumienia pojęcia logistyka. Uogólnione wnioski mogły być swoistą bazą wyjściową do przeprowadzenia badań ankietowych, których celem było uzyskanie wiedzy dotyczącej faktycznego stanu postrzegania struktury organizacyjnej logistyki w przedsiębiorstwie. Wiedza ta i uzyskane w ten sposób informacje zarysowały faktyczny obraz odnoszący się do postrzegania logistyki w przedsiębiorstwie, jak i pozwoliły uświadomić sobie jakie miejsce zajmuje logistyka w realnie funkcjonujących przedsiębiorstwach. Uprawnione zatem wydaje się wskazanie praktycznych rozwiązań dotyczących budowy struktur organizacyjnych całego przedsiębiorstwa jak i jego logistyki uwzględniając strategię jak i konieczność symbiozy pomiędzy rozumieniem logistyki w aspekcie teoretycznym a praktyką co jest jednym z celów artykułu.

### **1. ANALIZA I OCENA ROZUMIENIA POJĘCIA LOGISTYKA**

Stosowany powszechnie w czasach dzisiejszych termin „logistyka” prawdopodobnie znajduje swój pierwowzór w greckim słowie *logistikos*, które oznacza człowieka zdolnego do myślenia przy wykorzystaniu reguł filozoficznych i matematycznych. Można również odnieść znaczenie terminu logistyka do greckiego przymiotnika *logisticus*, który jest tłumaczony jako racjonalny, rozumiały a nawet zdolny do logicznego myślenia. Do takiego dzisiejszego postrzegania terminu logistyka prowadziła długa droga poczynając od starożytności. Wówczas zaopatrzenie czyli logistyka była postrzegana jako trzecia składowa część sztuki wojennej obok strategii i taktyki. Tak postrzeganą logistykę zaprezentował Cesarz Bizantyjski Leontos

VI w swoim opracowaniu pod tytułem „Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej” (Niziński, Żurek 2011, s. 68). Kontynuacją wojskowego postrzegania logistyki były treści przedstawione w 1836 roku w opracowaniu szwajcarskiego generała w służbie francuskiej Jominiego pod tytułem „Zarys sztuki wojennej”. Prezentuje on pogląd, że istotną rolę w skutecznym prowadzeniu działań wojennych odgrywa lokalizacja i zaopatrzenie magazynów, planowanie i realizacja marszów, przygotowanie środków transportowych, urządzenie dróg komunikacyjnych i zaopatrzenie oddziałów. Treści w niej zawarte zostały na tyle docenione, że dzieło to zostało przetłumaczone na język angielski i zostało uznane jako obowiązkowa lektura amerykańskich oficerów (Niziński, Żurek 2011, s. 69). Propagatorem idei traktowania logistyki jako istotnej składowej prowadzenia działań wojennych w Stanach Zjednoczonych był admirał A.T. Mahan, który postrzegał logistykę jako obszar działalności polegający na wspieraniu armii przez ekonomiczny i przemysłowy potencjał państwa (Niziński, Żurek 2011, s. 69).

Współcześnie logistyka zadomowiła się w naszej świadomości po pierwszym Europejskim Kongresie Przepływu Materiałów, który miał miejsce w 1947 roku w Berlinie. Dokonując swego rodzaju podsumowania minionych lat można na podstawie dociekań znawcy problematyki jakim jest Blaik, wydzielić następujące cztery zasadnicze fazy:

- pierwsza obejmująca lata pięćdziesiąte ubiegłego wieku wyróżnia logistykę dystrybucji, która spełnia służebną rolę w stosunku do działalności produkcyjnej;
- druga faza to lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte ubiegłego wieku gdzie wyróżnikiem jest rozwój logistyki przedsiębiorstw w krajach Europy Zachodniej, została wówczas wyodrębniona logistyka marketingu, dla której zostały określone struktury organizacyjne i ogólne założenia funkcjonowania;
- w trzeciej fazie obejmującej przełom lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku, logistyka została uznana za metodę zarządzania odnoszącą się do całego łańcucha dostaw pozwalającą jednocześnie integrować oddzielne dotychczas łańcuchy logistyczne;
- czwarta faza trwająca praktycznie do dnia dzisiejszego postrzegana jest jako zasadniczy determinant wzrostu wydajności i efektywności dzięki zintegrowanemu zarządzaniu w skali lokalnej i globalnej, z jednoczesnym szerokim wykorzystaniem systemów informatycznych dla sterowania wszelkimi procesami logistycznymi (Blaik 2014, s. 48).

Przedstawiony dynamiczny rozwój logistyki wykorzystywanej w działalności rynkowej w drugiej połowie XX wieku i trwający nieprzerwanie do chwili obecnej, niejako sprokuro-

wał powstanie szeregu definicji określających jak należy rozumieć pojęcie „logistyka”. Ze względu na to, że nie istnieje jeden centralny ośrodek decyzyjny powstało szereg bardzo różnych definicji, których treści nie zawsze i do końca jednoznacznie opisują istotę i obszar zainteresowania logistyki. Reprezentatywne i jednocześnie dość powszechnie używane definicje pojęcia logistyka prezentują treści zawarte w poniższej tabeli 1.

**Tabela 1. Wyróżniki charakteryzujące definicję pojęcia „logistyka”**

Treść definicji	Autor	Charakterystyczne wyróżniki
Logistyka jest procesem planowania, wdrażania i kontroli efektywności przepływu strumienia materiału oraz towarzyszącego mu strumienia informacji, od nabywania surowców do konsumpcji gotowego wyrobu z uwzględnieniem oczekiwań odbiorców.	Rada Zarządzania Logistycznego (Council of Logistic Management)	planowanie, wdrażanie, kontrola
Logistyka to planowanie, organizacja, realizacja i kontrola przepływu dóbr od ich zakupu, poprzez produkcję i dystrybucję do ostatecznego klienta, w celu spełnienia wymagań rynkowych przy minimalnych kosztach i minimalnym zaangażowaniu kapitału.	Europejski Komitet Normalizacji	planowanie, organizowanie, realizacja, kontrola
Logistyka - jest to zintegrowany system planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania procesów fizycznych obiegu towarów i ich informacyjnych uwarunkowań, w aspekcie optymalizacji realizowanych działań i celów	Blaik 2014, s. 29	system, planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrola
Logistyka to łańcuchy czasowo – przestrzenne przemieszczania dóbr materialnych i usług. Logistyka to zintegrowany system zarządzania procesami gospodarczymi i informacjami. Logistyka to dziedzina wiedzy ekonomicznej zajmująca się badaniem zasad i kryteriów rządzących procesami fizycznego przemieszczania dóbr materialnych i usług w działalności gospodarczej.	Ficoń 2004, s.22	łańcuchy czasowo przestrzenne, zintegrowany system zarządzania, dziedzina wiedzy
Logistyka to kształtowanie optymalnych strumieni materiałów i związanych z nimi strumieni informacji w celu zaspokojenia potrzeb w rozpatrywanym obszarze przy racjonalnych kosztach. Logistyka stosowana jest dziedziną wiedzy i umiejętności potrzebnych do kształtowania racjonalnych strumieni materiałów i związanych z nimi strumieni informacji oraz projektowania (kształtowania i wymiarowania) procesów przepływu materiałów i informacji w celu zaspokojenia potrzeb w rozpatrywanym obszarze przy racjonalnych nakładach i kosztach.	Pfohl 2001, s. 9 .	kształtowanie, strumień dostaw, koszty logistyczne, wiedza, umiejętności
Logistyka obejmuje planowanie, koordynację i sterowanie przebiegiem , zarówno w aspekcie czasu jak i przestrzeni, realnych procesów realizujących przyjęte cele. W szczególności dotyczy to przestrzennego i czasowego : rozmieszczenia, stanu i przepływu dóbr będących podmiotami tych procesów, a więc ludzi, dóbr materialnych,	Skowronek, Sariusz-Wolski, 2008 s. 15 - 28	planowanie, sterowanie, koordynacja

informacji i ośrodków finansowych.		
------------------------------------	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Cytowane definicje stanowią swego rodzaju przekrój różnych poglądów dotyczących sposobu rozumienia pojęcia logistyka. Dokonując analizy ich treści można wysnuć wniosek, że niemal wszyscy autorzy postrzegają logistykę jako zarządzanie konkretną działalnością związaną ze sterowaniem przepływami towarów i usług od miejsca ich pozyskania czy wytworzenia, a na konsumencie czy użytkowniku kończąc. Oczywistym jest również dostrzeganie przepływów informacji czy przepływów finansowych, które każdorazowo choć w różnej formie towarzyszą zasadniczym przepływowi logistycznym realizowanym w ramach łańcucha dostaw. Zadania wypełniające treścią pojęcie logistyka jest realizowane przez określony potencjał, jednak jego ramy organizacyjne są każdorazowo dostosowywane do konkretnych warunków i wynikających stąd wymagań.

## **2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA SYSTEMU LOGISTYCZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

Przedsiębiorstwo określane również terminem jednostka gospodarcza czy firma stanowi sobą wyodrębnioną pod względem prawnym, ekonomicznym i organizacyjnym strukturę, która prowadząc działalność gospodarczą ma na celu osiągnięcie zysku dzięki zaspakajaniu potrzeb klientów /konsumentów. Wychodząc z takiego założenia, nieodzownym jest posiadanie dostosowanej do potrzeb struktury organizacyjnej rozumianej powszechnie jako celowo ustanowiony układ komórek organizacyjnych i wyodrębnionych w nich stanowisk, do których przypisane są określone funkcje /Fołtyn 2007, s. 74 – 92/.

W przedsiębiorstwie zwykle komórki organizacyjne są grupowane w zależności od spełnianych funkcji w tak zwane pionory funkcjonalne lub tworzące określone systemy umożliwiające spełnianie misji przypisanej danemu przedsiębiorstwu. W przedsiębiorstwie, bez względu na jego rodzaj czy specyfikę działalności można wyróżnić jako jeden z wielu – system logistyczny. Bogata literatura przedmiotu definiuje system jako celowy zbiór powiązanych ze sobą relacjami i więziami elementów, które wspólnie tworzą określoną całość /Bertalanffy, L. von 1984, s. 38 -56/. Z kolei postrzeganie systemu logistycznego przedsiębiorstwa nie jest jednorodne co zostało pokazane w poniższej tabeli 2.

**Tabela 2. Sposoby definiowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa**

Treść definicji systemu logistycznego	Autor	Charakterystyczne wyróżniki
System logistyczny jest czymś więcej niż prostą sumą elementów, które go tworzą. Jego nową jakością określa zbiór różnorodnych relacji łączących jego elementy. System logistyczny jako całość ma inne własności niż poszczególne jego elementy. Ponadto całość systemu logistycznego wywiera większy wpływ na funkcjonowanie swoich elementów /zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja/ niż odwrotnie. Wzajemne relacje pomiędzy elementami systemu powodują, że usprawnianie funkcjonowania podsystemów tworzących całość nie musi prowadzić do poprawy działania całego systemu.	Brzeziński 2006, s. 45	złożoność, współzależność, relacje, powiązania
System logistyczny to zbiór takich podsystemów, jak: zaopatrzenie, produkcja, transport i magazynowanie, zbycie, wraz z relacjami pomiędzy podsystemami i między ich własnościami, ze stałą dążnością do wzrostu stopnia zorganizowania systemu. System logistyczny to celowo zorganizowany i połączony w obrębie określonego układu gospodarczego fizyczny przepływ strumieni towarów, któremu towarzyszy przepływ środków fizycznych i informacji.	Gołębska 2002, s. 185 - 189	zbiór elementów, celowość, relacje
System logistyczny to przestrzenno-czasowa transformacja towarów.	Pfhof 2001, s. 3 - 7	czas, przestrzeń, transformacja
System logistyczny to określone cele i zadania logistyki, które są determinantami podstawowych procesów transformacji w ujęciu czasowym, przestrzennym, ilościowym i jakościowym.	Blaik 2010, s. 129 - 135	Czas, przestrzeń, ilość, jakość, transformacja
System logistyczny to nic innego jak elementy wykonawcze oraz zbiór procedur niezbędnych do przetwarzania informacji i integracji poszczególnych procesów logistycznych takich jak: transport, kształtowanie zapasów, magazynowanie, obsługa zamówień, obsługa klienta, zaopatrywanie, produkcja oraz dystrybucja.	Szymonik 2012, s. 46.	Elementy wykonawcze /podsystemy/, procedury, informacja

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane rozumienie pojęcia „system logistyczny” w powyższej tabeli jest zróżnicowane i to zróżnicowanie jest w pewnym sensie adekwatne do różnego definiowania pojęcia logistyka”. Z uwagi na fakt, że logistyka traktowana przez niektórych jako nauka zostaje sklasyfikowana jako składowa dziedzina nauk ekonomicznych w obszarze nauk społecznych, dopuszcza się swego rodzaju indywidualizację w procesie definiowania pojęcia system logistyczny przedsiębiorstwa. Analizując przedstawione punkty widzenia uznanych osobistości ze świata nauki dotyczące definiowania pojęcia system logistyczny przedsiębiorstwa, należy dostrzegać ich różnorodność a nawet pewną dowolność. Wydaje się jednak, że dowolność i w pewnym zakresie różnorodność podejścia powinna mieć swoje granice. To

stwierdzenie wynika z faktu, że zdaniem Autora u podłoża wszelkich działań powinny znajdować się niepodważalne kanony na bazie których można rozwijać system pojęciowy w określonym obszarze. Wychodząc z takiego założenia można zgodzić się z punktem widzenia osób o niepodważalnej pozycji w świecie nauki jak Pani Gołębska, Pan Brzeziński czy też Pan Szymonik. Nie oznacza to, że inne definiowanie systemu logistycznego przedsiębiorstwa jest niedopuszczalne czy też zabronione. Wydaje się jednak, że chcąc być w zgodzie z poglądami prekursora jakim jest bez wątpienia Ludwig von Bertalanffy twórca podstaw ogólnej teorii systemów, należy system logistyczny przedsiębiorstwa postrzegać jako:

- zbiór elementów /składowych/, które w określonych sytuacjach nazywane są również podsystemami;
- relacje występujące pomiędzy poszczególnymi elementami /podsystemami/, które w swojej treści mogą dotyczyć wymiany informacji, stawiania zadań, przesyłania sprawozdań, koordynacji działań;
- określoną całość mającą za zadanie realizację czy też osiągnięcie przyjętego i sprecyzowanego dla danej struktury celu.

Takie, w miarę jednoznaczne postrzeganie systemu logistycznego jako określonej, celowo zbudowanej całości umożliwi podjęcie próby udzielania odpowiedzi na pytanie: jak powinna wyglądać struktura organizacyjna systemu logistycznego przedsiębiorstwa? Aby podjąć próbę udzielenia odpowiedzi na tak zadane pytanie należy w pierwszej kolejności dokonać oceny struktury organizacyjnej całego przedsiębiorstwa, która biorąc za podstawę kryterium rozpiętości kierowania może być smukła lub płaska /Fołtyn 2007, s. 35 - 47/. W praktyce głównymi wyznacznikami decydującymi o przyjęciu konkretnych rozwiązań w zakresie struktury organizacyjnej są następujące składowe:

- strategia przedsiębiorstwa /misja i cele / określająca układ linii wskazujących na podporządkowanie i przebieg kanałów informacyjnych łączących poszczególnych pracowników z osobami zajmującymi kierownicze stanowiska;
- technologia wykorzystywana w procesie realizacji misji i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa jest decydująca o konieczności koordynacji działań, poziomach organizacyjnych podejmowania decyzji oraz wielkości poszczególnych komórek organizacyjnych;
- wielkość przedsiębiorstwa i wymagany stopień specjalizacji z jednoczesnym uwzględnieniem jakości i ilości pracowników, klientów, dostawców i ewentualnych usługodawców /outsourcing/;

- otoczenie prawne, ekonomiczne, a niekiedy polityczne przedsiębiorstwa będące ważnym determinantem poczucia bezpieczeństwa i możliwości rozwoju na danym rynku.

Uwzględniając wymienione determinanty decydujące o strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, należy jednocześnie dostrzegać nie tylko potrzebę ale również konieczność umieszczenia w niej komórek organizacyjnych stanowiących system logistyczny, który jest jednocześnie podsystemem całego przedsiębiorstwa. Powstaje zatem dylemat dotyczący tego jak to zrobić, aby z jednej strony zapewnić sprawność funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, a z drugiej dać możliwość skutecznego działania elementom systemu logistycznego. Poszukując sposobu rozwiązania tego problemu, Autor zdecydował się przeprowadzić badania ankietowe wśród osób zajmujących kierownicze stanowiska w różnych przedsiębiorstwach związane nie tylko z funkcjonowaniem systemu logistycznego. Uzyskane w ten sposób wyniki uprawniają do sprecyzowania następujących generalnych wniosków:

- najczęściej spotykaną formą organizacyjną w badanych przedsiębiorstwach jest struktura liniowa, funkcjonalna i sztabowo – liniowa;
- pion logistyki wyodrębniony strukturalnie posiada 67 % średnich i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych;
- mikro i małe przedsiębiorstwa w 97 % nie posiadają wyodrębnionego strukturalnie pionu logistyki;
- przedsiębiorstwa usługowe pionu logistyki w strukturze organizacyjnej realnie nie posiadają /bez względu na wielkość przedsiębiorstwa/;
- ocena stopnia spełniania oczekiwań przez funkcjonujący pion logistyki przedsiębiorstwa jest zróżnicowany ale przeważają odpowiedzi wskazujące na większe oczekiwania w stosunku do pionu logistyki;
- konsekwencją umiarkowanego zadowolenia z funkcjonowania pionu logistyki jest zdecydowana chęć dokonania zmian strukturalnych w systemie logistyki;
- respondenci opowiedzieli się zdecydowanie za wydzieleniem z istniejących struktur oddzielnego pionu logistyki z jednoczesnym zachowaniem struktury sztabowo - liniowej.

Uzyskane w procesie badań wyniki pokazują jak w obszarze realnego funkcjonowania postrzegana jest logistyka, jakie miejsce zajmuje ona w strukturze przedsiębiorstwa oraz różnice pomiędzy oczekiwaniami a wynikami uzyskiwanymi przez pion logistyki. Można zatem dojść do wniosku, że koniecznością stają się działania, dzięki którym możliwe będzie właściwe wkomponowanie elementów systemu logistycznego w ogólną strukturę przedsię-



biorstwa. Takie rozwiązanie powinno umożliwić uzyskanie celowego, logicznego i spójnego układu komórek organizacyjnych pozwalających skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, zwłaszcza w obszarze realizacji fizycznych przepływów dóbr materialnych jak i informacyjnych w całym przedsiębiorstwie. Ważną kwestią wymagającą rozwiązania jest dokonanie wyboru umiejscowienia logistyki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z uzyskanych wyników wynika, że ścierają się dwa zasadnicze poglądy, z których jeden jest zwolennikiem posiadania logistyki jako samodzielnego działu funkcjonalnego, a drugi optuje za podporządkowaniem elementów logistycznych działom stanowiącym zasadnicze elementy struktury organizacyjnej /np. dział produkcji/. Przyjęcie ostatecznych rozwiązań strukturalnych jest pochodną wielu czynników i w istocie gremia kierownicze przedsiębiorstwa decydują

o kształcie i miejscu logistyki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Powinny się one kierować interesem przedsiębiorstwa wynikającym z misji, obowiązującej strategii oraz celów, które przedsiębiorstwo ma osiągnąć. Istotną kwestią jest często wybór pozwalający zdecydować, czy logistyka powinna być samodzielnym działem funkcjonalnym, czy też podporządkowanym innym działom podstawowym.

### **3. PRAKTYCZNE ASPEKTY BUDOWY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO LOGISTYKI**

Przedstawione teoretyczne aspekty dotyczące postrzegania logistyki i systemu logistycznego w przedsiębiorstwie oraz ocena funkcjonowania logistyki dokonana w procesie badań ankietowych wskazują na konieczność dokonania uogólnień i wskazania istotnych z punktu widzenia autora praktycznych rozwiązań możliwych do zastosowania w realnie funkcjonujących przedsiębiorstwach. Propozycje rozwiązań dotyczyć będą głównie struktury organizacyjnej logistyki wkomponowanej w całe przedsiębiorstwo. Oczywistym jest, że wskazówki praktyczne muszą uwzględniać zasadnicze uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa, do których zaliczyć należy strategię i wielkość przedsiębiorstwa, wykorzystywaną technologię, uwarunkowania funkcjonowania oraz posiadany potencjał ludzki.

Pierwszym praktycznym aspektem pozwalającym poprawnie funkcjonować całemu przedsiębiorstwu jest konieczność przestrzegania zasady celowości podczas tworzenia struktury organizacyjnej całego przedsiębiorstwa, w tym pionu czy też systemu logistycznego. Jej istota polega na tym, że przed przystąpieniem do budowy struktur organizacyjnych konieczne jest jednoznaczne i precyzyjne określenie celów, które przedsiębiorstwo ma osiągnąć. W tym zakresie wskazane jest wysnuć z celu głównego zwanego niekiedy celem strategicznym

kilku a niekiedy nawet kilkunastu celów cząstkowych przypisanych poszczególnym elementom składowym przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu praktycznemu podejściu istnieje możliwość dokładnego adresowania poszczególnych celów do konkretnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Kolejną praktyczną wskazówką dotyczącą poprawnej budowy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, na którą składa się logistyka jest dążenie do łączenia celów pojedynczych, ale pokrewnych w cele bardziej uniwersalne. Takie podejście umożliwi w praktyce grupowanie pojedynczych stanowisk funkcyjnych w komórki /sekcje, wydziały, działy, pionory funkcjonalne/, które będą realizowały cele cząstkowe składające się na cele przypisane wyższym poziomom organizacyjnym. Grupowanie pojedynczych stanowisk jest korzystne choćby ze względu na konieczność utrzymania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa, którą można zapewnić poprzez zamienność funkcji pracowników zatrudnionych w tej samej komórce organizacyjnej.

Istotne z praktycznego punktu widzenia tworzenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa jest dążenie do grupowania poszczególnych elementów struktury organizacyjnej, przyjmując jako kryterium treści realizowanych zadań. Uzasadnione jest aby komórki organizacyjne wykonujące podobne zadania umiejscawiać w tej samej grupie struktury organizacyjnej. Typowym przykładem w odniesieniu do funkcjonowania systemu logistycznego może być posiadanie w przedsiębiorstwie jednej komórki organizacyjnej zajmującej się planowaniem i realizacją zadań przewozowych bez względu na to czy są to przewozy związane z zaopatrzeniem czy też dystrybucją. Pozwoli to zdaniem autora na efektywniejsze wykorzystanie potencjału, którym dysponuje przedsiębiorstwo.

W procesie budowy struktury przedsiębiorstwa należy dostrzegać konieczność współdziałania poszczególnych pracowników jak i całych komórek organizacyjnych. Zasadne zatem z praktycznego punktu widzenia jest określenie np. w zakresach obowiązków, kto lub która komórka organizacyjna jest wiodąca w zakresie organizacji współdziałania. Należy również przewidzieć, że współdziałanie powinno odnosić się do konkretnych obszarów zadaniowych jak i czasu realizacji tychże zadań. Istotne jest również to, aby kierownictwo dostrzegało zagrożenie wynikające stąd, że obszary zadaniowe wymagające współdziałania mogą nie mieć wyraźnych granic, a co za tym idzie istnieje realne zagrożenie konfliktu interesów pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Mając tego świadomość osoby zajmujące kierownicze stanowiska powinny w działalności kontrolnej zwracać szczególną uwagę na ewentualne zagrożenia w tych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

W procesie budowy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, uwzględniając elementy logistyczne konieczne wydaje się zachowanie równowagi uprawnień, odpowiedzialności i zakresu zadań pomiędzy równorzędnymi stanowiskami bez względu na ich miejsce w strukturze organizacyjnej. Wiąże się to z zapewnieniem elementarnych i zarazem podstawowych warunków niezbędnych do tworzenia właściwej atmosfery, której poprawna jakość ma istotny wpływ na całościowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ważne jest również zachowanie równowagi pomiędzy odpowiedzialnością, która musi być proporcjonalna do treści realizowanych zadań i przypisanych do danego stanowiska uprawnień.

Pośrednią konsekwencją takiego postrzegania praktycznego podejścia do budowy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest konieczność podporządkowywania służbowego każdego stanowiska funkcyjnego wyłącznie jednemu kierownikowi. W naukach o zarządzaniu nazywa się to zwykle zasadą jednoosobowej odpowiedzialności. W praktyce jest to zadanie niemal nieosiągalne, ponieważ oprócz podległości służbowej często mamy do czynienia z podległością funkcjonalną. Przykładem może być stanowisko kierowcy, który ma swojego bezpośredniego kierownika, a jednocześnie szef transportu po linii fachowej może również oddziaływać służbowo na tego samego kierowcę, choć nie jest służbowym przełożonym. Takie dualistyczne podległości mają miejsce w realnie funkcjonujących przedsiębiorstwach i jedynie mądrość i doświadczenie osób zajmujących kierownicze stanowiska są w stanie przeciwdziałać ewentualnym konfliktom w tym obszarze.

Z działalnością kierowniczą bezpośrednio łączą się zagadnienia dotyczące prowadzenia nadzoru rozumianego nie tylko jako sprawdzenie poprawności realizacji poszczególnych zadań ale również jako obowiązek przełożonego do udzielania pomocy podwładnym gdy ci nie są w stanie określonym zadaniom podołać. Takie postrzeganie treści nadzoru wymusza dokładnego rozpatrzenia treści związanych z rozpiętością kierowania. W praktyce rzeczywista rozpiętość kierowania jest określana liczbą podwładnych bezpośrednio podporządkowanych przełożonemu, którego odpowiedzialnością jest rzeczywiste nimi kierowanie /Robbins S. P., DeCenzo D. A., 2002, s. 233/. Rozumiejąc konsekwencje takiego stawiania sprawy zasadne jest dokładne ustalenie kto, komu i w jakim zakresie w przedsiębiorstwie podlega, bo tylko jednoznaczne ustalenie kompetencji w stosunku do podwładnych pozwala w klarowny sposób rozliczać wykonawców z postawionych im zadań.

Przedstawione praktyczne aspekty, czy raczej wskazówki, które należy brać pod uwagę przy budowie struktury organizacyjnej całego przedsiębiorstwa, a w tym jego logistyki w rozumieniu Autora, nie wyczerpują wszystkich czynników, które należy brać w tym obszarze pod uwagę. Przedstawione propozycje wynikają z dotychczasowego doświadczenia zawodo-

wego i są poparte treścią wyników uzyskanych w procesie badan ankietowych. Oczywiste jest również to, że specyfika poszczególnych przedsiębiorstw może implikować konieczność stosowania innych rozwiązań, a ich wybór każdorazowo zależy od kierownictwa. Z kolei trafność przyjętych rozwiązań weryfikują prawa obowiązujące w warunkach gospodarki rynkowej, w tym uzyskane efekty ekonomiczne.

## **POSUMOWANIE**

System logistyczny przedsiębiorstwa jest rozumiany jako celowy, spójny zbiór elementów tworzących określoną całość oraz połączonych relacjami wewnętrznymi. Jego forma i struktura muszą być spójne, a nawet być pochodną nadrzędnej struktury jaką jest całe przedsiębiorstwo. Uwzględniając ustalenia zawarte w opracowaniach teoretycznych konieczne wydaje się poddanie tych zapisów praktycznej weryfikacji. W tym przedsięwzięciu winny brać udział osoby praktycznie realizujące zadania dotyczące budowy i funkcjonowania struktur wewnętrznych przedsiębiorstwa. Weryfikacja ta pozwala na swego rodzaju upracticznienie prezentowanych treści. Jednocześnie wskazuje, że przyjęte i powszechnie uznawane za trafne teoretyczne postrzeganie zagadnień związanych z funkcjonowaniem logistyki jest niezbędne do przyjmowania rozwiązań, które w ostatecznym wymiarze powinny być poddane sprawdzeniu i w konsekwencji mieć zastosowanie w realnie funkcjonujących przedsiębiorstwach.

**Załącznik**

## **ANKIETA**

na temat: „Badanie preferencji kierownictwa przedsiębiorstwa w sprawie kształtu struktury organizacyjnej systemu logistycznego”

Proszę o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania, które mają na celu uzyskanie wiedzy o tym jakie formy struktury organizacyjnej systemu logistycznego spełniają w najwyższym stopniu oczekiwania kierownictwa firmy /przedsiębiorstwa/ i jakie ewentualne zmiany należy dokonać w przyszłości.

1. Jaki typ przedsiębiorstwa Pani /Pan/ reprezentuje:
  - a/ Produkcyjne.
  - b/ Usługowe.
2. Wielkość Pani /Pana/ przedsiębiorstwa:
  - a/ Mikro przedsiębiorstwo /do 10 pracowników/.
  - b/ Małe przedsiębiorstwo /do 50 pracowników/.
  - c/ Średnie przedsiębiorstwo /do 200 pracowników/.
  - d/ Duże przedsiębiorstwo /powyżej 200 pracowników/.
3. Typ struktury organizacyjnej w Pani /Pana/ przedsiębiorstwie:

- a/ Liniowa.
  - b/ Funkcjonalna.
  - c/ Sztabowo – liniowa.
  - d/ Dywizjonalna.
  - e/ Macierzowa.
4. Jakiej jest miejsce logistyki w strukturze organizacyjnej Pani /Pana/ przedsiębiorstwa:
- a/ Stanowi oddzielny pion funkcjonalny.
  - b/ Jest składową pionu ekonomicznego przedsiębiorstwa.
  - c/ Jest rozczłonkowana i umiejscowiona w różnych pionach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.
  - d/ Nie ma elementów logistyki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.
5. W jakim stopniu funkcjonowanie logistyki zorganizowanej w aktualnej formie strukturalnej spełnia Pani /Pana/ oczekiwania:
- a/ Niewystarczającym.
  - b/ Dostatecznym.
  - c/ Dobrym.
  - d/ Bardzo dobrym.
  - e/ Nie mam zdania.
6. Czy jest Pani /Pan/ zwolennikiem zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa w tym pionie logistyki:
- a/ Tak.
  - b/ Nie.
  - c/ Nie mam zdania.
7. W przypadku odpowiedzi twierdzącej na pytanie numer sześć proszę Panią /Pana/ o określenie proponowanego kierunku zmian strukturalnych dotyczących pionu logistyki.

DZIĘKUJĘ ZA ŻYCZLIWE PODEJŚCIE I POŚWIĘCENIE CZASU NA UDZIELENIE ODPOWIEDZI NA ZADANE PYTANIA.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Bertalanffy, L. von, Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania. wyd. PWN, Warszawa 1984
2. Blaik P. Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania, wyd. PWE Warszawa 2014
3. Brzeziński M. Logistyka w przedsiębiorstwie. wyd. Bellona, Warszawa 2006
4. Ficoń K., Logistyka operacyjna
5. Ficoń K. Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie, wyd. Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001
6. Fołtyn H., Klasyczne i nowoczesne struktury organizacyjne, wyd. Key Text, Warszawa 2007
7. Gołębska E. /red/, Kompendium wiedzy o logistyce, wyd. PWN Warszawa 2002
8. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., Logistyka, wyd. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009
9. Krawczyk S., Logistyka w zarządzaniu marketingiem, wyd. AE im. Oskara Łangego, Wrocław 2000
10. Leksykon Zarządzania, pod red. M. Adamskiej, wyd. Difin, Warszawa, 2004
11. Niziński S., Żurek J. Logistyka ogólna, wyd. WKŁ Warszawa 2011

12. Pfohl H. C., Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty. Zastosowanie koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie i w stosunkach między przedsiębiorstwami, wyd. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998
13. Pfohl H. C., Systemy logistyczne, wyd. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001
14. Robbins S. P., DeCenzo D. A., Podstawy zarządzania, wyd. PWE Warszawa, 2002
15. Skowronek Cz., Sarjusz – Wolski Z., Logistyka w przedsiębiorstwie, wyd. PWE Warszawa 2008
16. Szymonik A., Logistyczny system informacyjny przedsiębiorstwa, Szymonik A. /red/ Logistyka produkcji. Procesy. Systemy. Organizacja. Wyd. Difin, Warszawa 2012