

Joanna Dyczkowska

Aktualne tendencje zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 71-82

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr JOANNA DYCKOWSKA
Politechnika Koszalińska

AKTUALNE TENDENCJE ZARZĄDZANIA LOGISTYKĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

W artykule została przedstawiona rola systemu zarządzania wiedzą oraz nowoczesne systemy zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie, czyli MRPII, JIT i OPT. Został opisany model łańcucha wartości M.E. Portera jako narzędzie budowania strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego. W wyniku badań przeprowadzonych na średnich i dużych przedsiębiorstwach obszaru Pomorza Środkowego określono, w jakim stopniu realizowane są nowoczesne systemy logistycznego zarządzania.

Wprowadzenie

W warunkach wszechobecnej konkurencji przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniem, a konieczność ciągłych zmian staje się oczywista. Sukces przedsiębiorstwa integralnie związany jest z jakością zarządzania rozumianego jako sztuka sterowania procesami i informacjami w organizacji, by osiągnąć zamierzone cele w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń oraz w zgodzie ze społeczną akceptacją działań gospodarczych. Efektywność procesu zarządzania logistyką zależy głównie od posiadanych zasobów i wiedzy, gdyż to one pozwalają dostrzec zmiany zachodzące w otoczeniu i dostosować do nich potencjał organizacji poprzez wdrażanie systemów logistycznych. Należy również uwzględnić przesunięcia czasowe, dostępność surowców, popyt, a także wiarygodność zebranych informacji o rynku i możliwościach produkcyjnych przedsiębiorstwa. Wszelkie próby wdrożenia nowoczesnych technologii wiążą się z dużymi nakładami finansowymi, a także otwartością na wiedzę i zmiany. Rozwijająca się logistyka przepływu informacji i zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również logistyka odpowiedzialna za przemieszczanie wyrobów

i dostarczanie ich do finalnych odbiorców powoduje wiele usprawnień w procesach przedsiębiorstw.

Rola systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Specyfika wiedzy powoduje, że zarządzanie nią wymaga opracowania i wdrożenia narzędzi odmiennych od tych, które służyły zarządzaniu tradycyjnymi czynnikami produkcji. Proces zarządzania wiedzą zorientowany jest na wiedzę organizacyjną, lecz dla jego realizacji niezbędne jest angażowanie pozostałych zasobów przedsiębiorstwa: ludzkich, rzeczowych, informacyjnych i finansowych. W procesie zarządzania wiedzą niezbędne jest realizowanie typowych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, kierowania i kontroli¹. Podstawą skutecznej realizacji wymienionych funkcji zarządzania, a zarazem narzędziem efektywnego, systemowego wykorzystania wiedzy przez przedsiębiorstwo jest odpowiednio skonstruowany system zarządzania wiedzą. System zarządzania wiedzą powinien być zaprojektowany w sposób, który umożliwia jego użytkowanie przez całą organizację. Jego zadaniem jest przede wszystkim wykorzystanie istniejących zasobów wiedzy celem wspomagania procesu zarządzania strategicznego. Zastosowanie w procesie zarządzania strategicznego systemu zarządzania wiedzą zapewnia szybkie dotarcie do potrzebnej wiedzy, która stanowi dostęp do rozwiązań innowacyjnych oraz pozwala organizacji na szybką i sprawną adaptację.

Tym samym system zarządzania wiedzą warunkuje wystąpienie trzech podstawowych czynników decydujących o skuteczności i jakości strategii przedsiębiorstwa, którymi są²:

1. Pełna, aktualna, szybka i wiarygodna informacja oraz wiedza, która jest niezbędna dla sprawności procesu decyzyjnego.
2. Innowacyjność, która jest najlepszą formą konkurencji i oznacza strategiczne przygotowanie zarówno nowej technologii, jak i nowych rozwiązań organizacyjnych.
3. Sprawne wdrożenie, które oznacza zarówno elastyczność i dynamizm działalności organizacyjnej i jednocześnie utrzymanie równowagi pomiędzy nowymi rozwiązaniami a realnymi możliwościami przedsiębiorstwa.

W efekcie wdrożenia systemu zarządzania wiedzą następuje zwiększenie efektywności oraz skuteczności procesu, gdyż ułatwia on ocenę problemów

¹ B. Mikula, *Strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 1, s. 28.

² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 263–264.

występujących przy podejmowaniu decyzji oraz wspomaga podejmowanie decyzji strategicznych. Głównym zadaniem systemu jest wspomaganie zarządzającego na wszystkich etapach procesu decyzyjnego, zaczynając od identyfikacji problemu, przez wybór odpowiednich danych, sugerowanie właściwych rozwiązań, a kończąc na ocenie różnych sposobów działania. Zastosowanie przez przedsiębiorstwo systemu zarządzania wiedzą implikuje wiele różnorodnych możliwości, poczynając od wspierania działalności operacyjnej, a w końcowym efekcie na wsparciu procesu podejmowania decyzji strategicznych. Włączenie systemu zarządzania wiedzą do systemu zarządzania przedsiębiorstwem usprawnia działania całej organizacji. Efektem systemu zarządzania wiedzą jest wyposażenie przedsiębiorstwa w narzędzie do natychmiastowego określenia problemu oraz przekształcenie myślenia strategicznego z czynności wykonywanej od czasu do czasu w stały, powtarzalny proces. Proces wdrażania systemu zarządzania wiedzą ma z założenia charakter ewolucyjny, gdyż doskonalenie wymaga zmian o charakterze ciągłym w zakresie doskonalenia wszystkich wymiarów funkcjonowania organizacji. Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą musi być wspomagane odpowiednim systemem zarządzania opartym na kapitale ludzkim. W organizacji opartej na idei humanizmu człowiek jest najważniejszym podmiotem działań organizacji oraz punktem wyjścia do rozwoju i trwałych sukcesów organizacji. Kapitał ludzki to przede wszystkim źródło innowacji i rozwoju. Jest on zintegrowany z pracownikiem, jego wiedzą, doświadczeniem i możliwościami działania w przedsiębiorstwie³.

Podstawowym celem systemu zarządzania kapitałem ludzkim jest stworzenie w organizacji takich warunków, które umożliwiają osiągnięcie wyznaczonych celów. Dzieje się to m.in. poprzez⁴:

- a) właściwy dobór personelu,
- b) kształtowanie indywidualnych i zbiorowych postaw oraz zachowań pracowników odpowiednich z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa,
- c) integrację zasad polityki prowadzonej wobec zasobów ludzkich z planami rozwoju organizacji oraz umocnienie odpowiedniej kultury lub przeprowadzenie odpowiednich zmian,
- d) kształtowanie takich warunków pracy, które pozwolą na uwolnienie posiadanej przez pracowników energii, co wpłynie na ich zaangażowanie i kreatywność,

³ D. Dziuba, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 62.

⁴ A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, PWE, Warszawa–Kraków 1995, s. 109.

- e) optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie pracy,
- f) utrzymywanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim czasie.

Wiedza, kwalifikacje i umiejętności pracowników w sposób istotny wpływają na rozwój i pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Uświadomienie pracownikom istnienia potrzeby osobistego rozwoju, uczenia się i podnoszenia kwalifikacji oraz wzbudzanie w nich odpowiedzialności za efekty tych procesów przyczyniają się do wzrostu wiedzy w całym społeczeństwie. Proces przekształceń w systemie zarządzania kapitałem ludzkim powoduje, że zmianie ulega także istota i sposób przywództwa. Model przywództwa opiera się na decentralizacji i dzieleniu się władzą, co oznacza włączenie się pracowników w proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, czego efektem jest zaangażowanie i odpowiedzialność pracowników. Skuteczność zarządzania jest determinowana umiejętnością kształtowania struktury organizacyjnej, która jest dostosowana do celów organizacji, wewnętrznych i zewnętrznych warunków jej funkcjonowania. Obecnie powstaje wiele nowych rozwiązań w zakresie struktur organizacyjnych. Zadaniem tych nowych struktur jest przede wszystkim zwiększenie elastyczności działania, szybsze realizowanie strategii, eliminacja kosztownych rozwiązań administracyjnych oraz zmiana relacji pomiędzy przełożonymi a pracownikami.

Powstające obecnie koncepcje łączy wiele cech wspólnych, wszystkie zakładają, że nowa struktura organizacyjna powinna:

- a) być bardziej płaska, elastyczna i dynamiczna,
- b) umożliwiać budowanie bliskich i trwałych relacji z klientami,
- c) koncentrować się na tworzeniu unikalnych kompetencji,
- d) uznać wiedzę za podstawę rozwoju i budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Struktura organizacyjna umiejętnie dostosowana do potrzeb i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wpływa na wzrost efektywności funkcjonowania oraz tworzy warunki dla stałego i systematycznego pozyskiwania, tworzenia, gromadzenia i wykorzystania wiedzy w zarządzaniu logistyką.

Nowoczesne koncepcje zarządzania logistyką – systemy

Wzrost zaspokojenia potrzeb klientów i możliwości stworzone przez rozwój technologii powodują budowę nowych metod zarządzania produkcją przydatnych zarówno w regulacji całego procesu produkcyjnego poprzedzonego logistyką zaopatrzenia, jak i dostarczenie gotowych produktów klientowi dzięki

logistyce dystrybucji. Zarządzanie poziomem zapasów jest sensem istnienia łańcucha dostaw. Zainteresowanie zmniejszeniem poziomu zapasów w całym łańcuchu dostaw wynika z ich udziału w kosztach prowadzenia działalności gospodarczej. Firmy mogą w wielu przypadkach zmniejszyć koszty prowadzenia działalności gospodarczej i zwiększyć zwrot z inwestycji (ROI) lub z aktywów (ROA) poprzez obniżenie poziomu zapasów. Należy zauważyć, że nakłady na zapasy mogą powiększyć wartość dodaną przez obniżkę kosztów produkcji czy transportu, a wpłynąć na zwiększenie sprzedaży poprzez lepszą obsługę klienta⁵. Kiedy powyższe działania nie są skoordynowane, poziom zapasów może łatwo wzrosnąć bez poprawy obsługi klienta i obniżki kosztów. W zakresie sterowania zapasami, które mają szczególne znaczenie w zarządzaniu materiałami, służą systemy MRP (*Material Requirements Planning*), jak i w regulacji wąsko pojętego procesu produkcyjnego, np. metody OPT (*Optimized Production Technology*) i JiT (*Just-in-Time*). Te nowe metody, zastosowane w zakładzie produkcyjnym, dostarczają licznych korzyści, choć wymagają kosztownego sprzętu komputerowego, wykwalifikowanych kadr i wysokiego poziomu organizacji⁶. Jednak metodyka starych i nowych metod jest w większości wspólna: zasada bilansowania potrzeb i nakładów, metody sieciowe, techniki harmonogramowania.

Dla bliższego zrozumienia złożonej struktury systemów logistycznych warto przedstawić za pomocą tabeli 1 analizę tych koncepcji według takich kryteriów, jak⁷:

- charakterystyka strumienia dostaw,
- charakterystyka ilościowa strumieni materiałowych w logistycznym systemie produkcji,
- charakterystyka jakościowa strumieni materiałowych,
- charakterystyka strumienia wyrobów finalnych.

⁵ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 122.

⁶ K. Pasternak, *Zarys zarządzania produkcją*, PWE, Warszawa 2005, s. 258.

⁷ L. Pacholski, W. Cempel, P. Pawlewski, *Reengineering. Reformowanie procesów biznesowych i produkcyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009, s. 143–146.

Tabela 1

Analiza koncepcji organizacji systemów logistycznych

Koncepcja	Charakterystyka strumienia dostaw
MRP II	Z zasady nie występuje korelacja między zapotrzebowaniem materiałowym poszczególnych zleceń a większością dostaw. Materiały kupowane są najczęściej w ilościach wynikających z ekonomiczności zakupu i transportu. Powoduje to tworzenie zapasów w magazynach materiałowych
JiT	Wielkość dostaw materiałów odpowiada albo zapotrzebowaniu poszczególnych zleceń, albo zapotrzebowaniu krótkookresowemu rzędu kilku dni. Powoduje to, że zapasy są albo minimalne albo zerowe
OPT	Wielkość dostaw materiałów do produkcji określana jest na różne sposoby. W zależności od warunków produkcyjnych i organizacyjnych stosuje się rozwiązania właściwe dla MRPII lub JiT
Koncepcja	Charakterystyka ilościowa strumieni materiałowych w logistycznym systemie produkcji
MRP II	Partie elementów składowych wyrobów określane są podobnie jak wielkości serii wyrobów finalnych. Prowadzi to do okresowej produkcji niektórych elementów w wielkości większej niż wynika z zapotrzebowania, a więc do tworzenia zapasów. Długość cyklu określana jest na podstawie pracochłonności. Zapas technologiczny wynika z wyliczonej długości cyklu wykonania. Dąży się do dużego wykorzystania zdolności produkcyjnej, nawet kosztem spowolnienia szybkości przepływu materiałów
JiT	Partie elementów odpowiadają dokładnie zapotrzebowaniu w kolejnych stopniach złożoności produktu. Cykle produkcyjne obejmują prawie wyłącznie okresy czynne. Zapas technologiczny w cyklu produkcyjnym jest minimalny, co wynika z minimalnej długości cyklu produkcyjnego. Nie tworzy się zapasów rezerwowych
OPT	Partie elementów składowych wyrobów są zmienne, zależne od zapotrzebowania i wolnej w danej chwili zdolności produkcyjnej. Występuje zjawisko częściowego awansowania wykonania niektórych partii, prowadzące do odkładania się robót w toku. Długość cyklu jest minimalizowana przez bardzo szczegółowe planowanie robót na wąskich przekrojach. Zapasy nie są planowane. Dąży się do ich minimalizacji przez skracanie cykli wykonania. Wielkość zapasu technologicznego jest zmienna w czasie i tym większa, im większy jest bieżący stan obciążenia. Nie tworzy się zapasów rezerwowych. Dąży się do maksymalizacji zdolności produkcyjnej, co przy szczegółowym planowaniu przepływu produkcji na wąskich przekrojach nie powoduje spowolnienia przepływu materiałowego
Koncepcja	Charakterystyka jakościowa strumieni materiałowych
MRP II	Uwzględniane są tu przede wszystkim zależności ilościowe, takie jak ilość i rozmiar zasobów. Zależności jakościowe nie są brane pod uwagę. Zmiany lokalizacji i przeznaczenia zasobów nie są uwzględniane
JiT	Struktura strumieni materiałowych jest ustalona na etapie projektowania systemu i nie podlega zmianom
OPT	Teoretycznie możliwe są zmiany struktury strumieni materiałowych, ale OPT nie zajmuje się ich wprowadzaniem

Koncepcja	Charakterystyka jakościowa strumieni wyrobów finalnych
MRP II	Wielkość partii wyrobów finalnych jest określana na podstawie zestawu podstawowych modeli optymalizacyjnych. Generalnym kryterium przyjętym za podstawę w każdym z nich jest minimalizacja kosztu wykonania serii wyrobów
JiT	Wielkość zleceń odpowiada dokładnie wielkości zamówień składanych przez klientów. Nie tworzy się zapasów wyrobów finalnych
OPT	Wielkość partii wyrobów finalnych, czyli liczba wyrobów montowanych w ramach poszczególnych zleceń, odpowiada wielkości zamówień składanych przez klientów. Nie tworzy się zapasów wyrobów gotowych

Źródło: opracowanie na podstawie L. Pacholski, W. Cempel, P. Pawlewski, *Reengineering. Reformowanie procesów biznesowych i produkcyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009, s. 143–146.

Dla kształtowania, a następnie wdrożenia systemu logistycznego w praktyce działalności przedsiębiorstwa istotne jest przyjęcie realnego procesu postępowania, opartego na założeniach podejścia systemowego i rozpoznaniu oraz stworzeniu podstaw i mechanizmów realizacyjnych. Przygotowanie tego procesu, a zwłaszcza jego konsekwentna realizacja, jest zadaniem złożonym, wymagającym wielu rozsądnych rozstrzygnięć zarówno w sensie decyzyjnym, jak i realizacyjnym. W celu ostatecznego zastosowania właściwych systemów logistycznych niezbędna jest systematyczna identyfikacja wielu elementów i czynności oraz ich uporządkowanie w jednolity proces postępowania związany z rozpoznaniem możliwości i ograniczeń w kształtowaniu struktury systemów i ich wdrażaniu⁸. Obecny rynek i wymogi strategii marketingowych wymagają zmian w prowadzeniu działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Konieczne jest odejście od strategii produkcji zorientowanej na wydajność, o wiele istotniejsze w planowaniu strategicznym staje się zorientowanie na płynny przepływ materiałów w zależności od asortymentu produkcji, produkcję według zleceń klientów, w systemie ciągłym oraz w partiach uwzględniających potrzeby klientów przy jednoczesnej minimalizacji kosztów. Zmiany te podyktowane są nie tylko wymogami rynku, ale także nową technologią. Osiągnięcie elastyczności procesów produkcyjnych jest możliwe w warunkach nowych rozwiązań informacyjnych i kooperacyjnych. W ostatnich latach na potrzeby firm udostępniono już planowanie zasobów produkcyjnych, zwane jako MRP II (*Manufacturing Resource Planing*). MRP II pozwala firmie dodatkowo zintegrować planowanie finansowe z podstawową działalnością logistyczną. MRP II wykorzystuje do planowania i zarządzania wszelkimi zasobami organizacji, przy czym metoda ta wykracza daleko poza zwykle sterowanie zapasami czy nawet sterowanie produkcją, znajdując zastosowanie we wszystkich funkcjach planistycznych orga-

⁸ P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 84.

nizacji. Obecnie są wdrażane coraz bardziej nowoczesne koncepcje, np. połączenie koncepcji MRP II i JiT (zwanej MRP III), która może określić kierunek rozwoju logistyki w produkcji i całej firmie.

Procesy produkcyjne – zmiany w przedsiębiorstwach

Proces produkcyjny jest to uporządkowany zespół działań (operacji, czynności), których celem jest wykonanie określonego wyrobu. Do procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie będą zaliczane wszystkie czynności, począwszy od pobrania surowców i materiałów wejściowych z magazynu przez czynności technologiczne, transportowe, kontrolne i konserwacyjne aż do przekazania gotowego wyrobu włącznie⁹.

Warunkiem koniecznym istnienia procesu produkcyjnego jest przepływ ludzi, materiałów, informacji. Model procesu produkcyjnego wymaga uprzedniego określenia przestrzeni obiektów, w której dany proces jest realizowany. Każdy obiekt może zostać scharakteryzowany dwiema zmiennymi – wielkością zużycia s oraz wielkością produkcji p . Zmienne te mogą przyjmować wartości odpowiadające sumarycznym przepływom obiektów w procesie w ciągu pewnego przedziału czasowego (model statyczny), mieć charakter strumienia w czasie (model dynamiczny). Aby zrozumieć proces produkcji, należy zapoznać się z modelem łańcucha wartości opracowanego przez M.E. Portera. Model ten przedstawia w uproszczony sposób przedsiębiorstwo jako sekwencję działań (funkcji), układających się od fazy pozyskiwania surowców, materiałów i technologii poprzez przetwarzania ich w wyroby finalne i dostarczenie odbiorcy. W łańcuchu wartości wyróżniono funkcje podstawowe, zróżnicowane w zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa i strategii firmy: logistykę wewnętrzną, działania operacyjne, logistykę zewnętrzną, marketing i sprzedaż, serwis¹⁰. Do realizacji funkcji podstawowych niezbędne jest wykonywanie działań pomocniczych i doradczych. Do tych działań pomocniczych należą m.in. zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura firmy. Powiązanie działań podstawowych i pomocniczych wzmacnia możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i jego większą efektywność. M.E. Porter stwierdził, że każdy sektor jest ogniwem w łańcuchu wartości gospodarki, z kolei każde przedsiębiorstwo jest w sektorze ogniwem łańcucha złożonego z dostawców, przedsiębiorstwa oraz odbiorców.

⁹ K. Pasternak, *Zarys zarządzania...*, s. 92–93.

¹⁰ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 68.

Główne funkcje, jakie pełni analiza łańcucha wartości w działalności przedsiębiorstwa, to:

- analiza koordynacji zewnętrznej, mająca na celu poprawę współpracy przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami, a także konkurentami,
- badanie funkcji przedsiębiorstwa w sferze zarządzania i sferze wykonawczej oraz usprawnianie koordynacji pomiędzy nimi,
- analiza kosztów i strat, które powstają w poszczególnych fazach, umożliwiającą identyfikację ogniw odpowiedzialnych za nadmierne koszty,
- opracowanie strategii naprawczej, a w konsekwencji strategii przewagi konkurencyjnej.

Model łańcucha wartości jest skutecznym narzędziem budowania strategii przedsiębiorstwa, umożliwia identyfikację źródeł wszelkich niepowodzeń i sukcesów firmy. Jest odpowiedni zarówno dla firm działających w jednym sektorze, jak i dla przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, gdzie łańcuch wartości tworzy się dla każdego sektora oddzielnie, a następnie buduje się łańcuch wartości. Proces produkcji nie jest łatwy do zaplanowania, gdyż trzeba bacznie obserwować zmieniające się otoczenie, potrzeby nabywców oraz moce produkcyjne, które przedsiębiorstwo posiada. W naukach o zarządzaniu wyróżnić można wiele struktur organizacyjnych usprawniających proces zarządzania organizacją. Biorąc pod uwagę sam proces produkcji, należy powoływać się na schemat organiczny sieciowy. Pojawił się on w związku z rozwojem współpracy między organizacjami podejmującymi wspólne przedsięwzięcia, nazywanych aliansami strategicznymi. Istotą sieci jest to, że niezależne podmioty powiązane ze sobą technologiami informatycznymi tworzą za każdym razem inną konfigurację. Każda taka konfiguracja zwana jest spółką wirtualną. Proces produkcji ściśle związany jest z bazą logistyczną. Koordynacja tych dwóch sfer jest obecnie niezwykle ważna. Osiąganie sukcesu rynkowego i dobre imię organizacji wypracowane jest przez wszystkie sfery. Produkcja i logistyka wieńczą dzieło. Produkt posiadający wysoką jakość i terminowość jego dostarczenia są parametrami pożądanymi przez zarządzających.

Wyniki badań z wdrażania nowoczesnych systemów logistycznych

Grupę badawczą stanowiły przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną. Były to przedsiębiorstwa średnie i duże, gdyż przedsiębiorstwa małe mają uproszczoną strukturę produkcyjną. Przedsiębiorstw średnich przebadano 70, z tego 43 z gminy Słupsk, pozostałe z Koszalina. Duże przedsiębiorstwa stanowiły w badaniu 30%, czyli 30 przedsiębiorstw po równo z Koszalina i Słup-

ska. Przedsiębiorstwa małe i mikro nie zostały wzięte pod uwagę, gdyż nie mają rozbudowanego systemu magazynowania. Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu, mają swoją siedzibę na terenie Pomorza Środkowego. System zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach potraktowano jako spełnienie wymagań i oczekiwań klienta wewnętrznego (pracownika); pracownicy w przedsiębiorstwach średnich określili, iż tylko w 25% jest realizowany, a w 48% w przedsiębiorstwach dużych. W przedsiębiorstwach badanych średnich i dużych w 100% został wdrożony system MRP, jako jedyny. W tabeli 2 przedstawiono systemy wdrożone w przedsiębiorstwach Pomorza Środkowego.

Tabela 2

Wdrożone systemy logistyczne w przedsiębiorstwach produkcyjnych Pomorza Środkowego (w %)

Wielkość firmy	MRP	SZW	JiT	OPT
Średnie	100	25	25	75
Duże	100	48	62,5	75

Źródło: opracowanie na podstawie na podstawie przeprowadzonych badań.

W średnich przedsiębiorstwach system JiT działa tylko w 25%, a system OPT w 75%. W dużych przedsiębiorstwach sytuacja wygląda znacznie lepiej JiT jest w 62,5%, a system procesu produkcyjnego w 75%. Należy wspomnieć, że w przedsiębiorstwach dużych w połowie są realizowane bardziej nowoczesne koncepcje MRP III powstałe z połączenia koncepcji MRP II i JiT. Praca przedsiębiorstw w nowoczesnych systemach logistycznych daje przedsiębiorstwom szansę kontroli czasu realizacji wszystkich zamówień, a także możliwość szacunkowego określenia czasu realizacji przyszłych zleceń. Dla potencjalnego klienta oznacza to możliwość uzyskania wiarygodnej informacji dotyczącej przybliżonego czasu trwania konkretnego zamówienia. Przedsiębiorstwa określały czas realizacji zamówień, czyli dokładność w ustalaniu terminów realizacji zamówień klienta, co zostało przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3

Ustalanie terminów realizacji zamówień klientów w przedsiębiorstwach produkcyjnych Pomorza Środkowego (w %)

Wielkość firmy	Termin realizacji co do godziny	Termin realizacji co do dnia	Termin realizacji co do tygodnia	Termin realizacji co do 2 tygodni	Nie ustala się
Średnie	0	72,6	23,4	2,7	1,3
Duże	7,1	74,9	16,7	0	1,3

Źródło: opracowanie na podstawie na podstawie przeprowadzonych badań.

Z udzielonych odpowiedzi wynika, że wśród przedsiębiorstw średnich 72,6% określa termin realizacji zamówień z dokładnością do dnia. Drugą co do wielkości grupę stanowią przedsiębiorstwa ustalające terminy realizacji z dokładnością do tygodnia – 23,4%. Pozostałe średnie przedsiębiorstwa ustalają termin realizacji z dokładnością do dwóch tygodni. Wśród przedsiębiorstw dużych 74,9% ustala termin realizacji zleceń z dokładnością co do dnia, 16,7% z dokładnością do tygodnia, natomiast 7,1% ustala realizację co do godziny. Wśród badanych przedsiębiorstw średnich 1,3% nie ustala terminu zleceń. Ustalenie terminu realizacji zamówień co do dnia daje możliwość sprawnej współpracy z klientem. Staje się czynnikiem wpływającym znacząco na jakość oferowanych usług logistycznych. Przedsiębiorstwo, które jest w stanie jak najbardziej precyzyjnie określić termin, w jakim zrealizuje napływające zamówienie, staje się dla klienta atrakcyjnym partnerem w łańcuchu wartości, daje mu ono szansę na zaplanowanie własnych działań logistycznych.

Podsumowanie

Aktualne tendencje zarządzania logistyką wskazują na wiele powiązań z innymi obszarami działalności. Niepokoi niewielki procent wdrażanych systemów zarządzania wiedzą w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa w znacznym stopniu wdrażają nowoczesne systemy logistyczne jak MRP II, JiT i OPT, jak również nowoczesne koncepcje MRP III, które zostały wdrożone w 50% badanych dużych przedsiębiorstw. Takie działania są opłacalne z punktu widzenia finansów oraz obsługi klienta. Wdrożenie nowoczesnych systemów logistycznych w przedsiębiorstwach średnich i dużych Pomorza Środkowego umożliwia zdobycie przewagi konkurencyjnej w stosunku do przedsiębiorstw również Europy Zachodniej. Klienci coraz częściej wymagają konkretnego terminu dostawy, który powyższe systemy umożliwiają. Klienci są niezwykle świadomi operacji, jakie mają miejsce w danych przedsiębiorstwach i na rynku. Domagają się terminowego dostarczania produktów. Pragną je nabywać za możliwie najniższą cenę i w szerokiej dostępności w punktach sprzedaży. Klienci na uwadze mają również jakość. Aktualnie przedsiębiorstwa czynią inwestycje w systemy logistyczne, które pozwalają lepiej zarządzać nie tylko logistyką, lecz całym przedsiębiorstwem. Obecnie średnie i duże przedsiębiorstwa produkcyjne z punktu widzenia klienta są bardziej konkurencyjne oraz świadczą usługi na wyższym poziomie ze względu na wdrożenie aktualnych systemów logistycznych, które pozwalają na określenie czasu realizacji przyszłych zamówień. Przeprowadzone badania mogą stać się punktem wyjścia

i podstawą do opracowania uwarunkowań funkcjonowania zarządzania logistycznego w średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz stworzenia modelu zarządzania logistycznego w tychże przedsiębiorstwach.

CURRENT TENDENCIES OF THE LOGISTICS MANAGEMENT IN A FIRM

Summary

The paper presents the conception of knowledge management and the modern logistics forms of management in the firm – MRP II, JiT and OPT. The paper describes the value chain management by M.E. Porter as the instrument of building the strategy of a production firm. The author shows the results of scientific research, which was conducted on the middle and big firms from Middle Pomerania region. The research determined the level of realization of modern forms of the logistics management.