

# Magdalena Gąsowska

---

## Logistyczne uwarunkowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 139-148

---

2010

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA GĄSOWSKA

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

## LOGISTYCZNE UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Wprowadzenie

Historycznie rzecz biorąc, a także współcześnie małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują na tych samych rynkach co duże przedsiębiorstwa i podlegają wpływowi wielu podobnych uwarunkowań<sup>1</sup>. Specyficznymi cechami przedsiębiorstw sektora MSP są jednak m.in.: niepewność działania oraz większe prawdopodobieństwo ewolucji i zmiany<sup>2</sup>. Jak wynika z badań, na początku XXI wieku przedsiębiorstwa tego sektora działały efektywniej w porównaniu do dużych przedsiębiorstw, czego przejawem był wyższy poziom osiągniętej rentowności. Od 2004 roku sytuacja zmienia się na niekorzyść sektora MSP. Nominalnie efektywność przyrastała, ale jej wzrost był wolniejszy w porównaniu do grupy dużych przedsiębiorstw<sup>3</sup>.

W teorii przedmiotu podkreśla się przy tym, że w dobie kryzysu, jak w żadnym innym okresie, organizacje powinny być wyjątkowo zorientowane na klienta i optymalizować zarządzanie posiadanymi aktywami<sup>4</sup>. Praktyka potwierdza dodatkowo, że rozwój przedsiębiorstwa jest funkcją rozwoju oto-

---

<sup>1</sup> R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 114–115.

<sup>2</sup> E. Stawasz, *Wybrane problemy funkcjonowania i zarządzania wzrostem przedsiębiorstw z sektora MSP*, w: *Zarządzanie wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście szarej strefy*, red. E. Stawasz, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 66–68.

<sup>3</sup> Z. Leszczyński, *Zmiany efektywności działania polskich przedsiębiorstw*, w: *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 89*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 21–31.

<sup>4</sup> M. Wiśniewska, *Jakość w czasach kryzysu*, w: *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 3/2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 265.

czenia, które ewoluując wymusza dostosowanie się do nowej rzeczywistości. Współczesne przedsiębiorstwa poddawane są nie tylko presji konkurencyjnej, ale także presji nowych możliwości, które wpływają na kształtowanie potencjału przedsiębiorstwa.

Jak stąd wynika, przedsiębiorstwa muszą szybko reagować na dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe. Gdy popyt jest nieprzewidywalny, a łączny czas dostawy krótki, należy stosować koncepcję elastycznego przedsiębiorstwa. Oznacza ona zdolność organizacji do radzenia sobie w permanentnie zmieniającym się, nieprzewidywalnym otoczeniu gospodarczym. Wspomniana elastyczność przedsiębiorstwa jest możliwa dzięki efektywności i skuteczności systemu logistycznego. Przedmiot rozważań niniejszego opracowania stanowią właśnie niektóre logistyczne uwarunkowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw.

### **Logistyka w polskich przedsiębiorstwach dystrybucyjnych i produkcyjnych – wybrane aspekty**

Badania przeprowadzone przez Instytut Logistyki i Magazynowania w latach 2004–2007 na grupie 80 małych<sup>5</sup> i dużych przedsiębiorstw dystrybucyjnych i produkcyjnych ukazały, iż istnieją wyraźne różnice pomiędzy tymi przedsiębiorstwami, przejawiające się w znacznie mniejszej efektywności procesów logistycznych wśród małych firm. Według opinii autorów raportu jest to konsekwencja mniejszej świadomości logistycznej kierownictwa<sup>6</sup> małych przedsiębiorstw oraz braku odpowiednich zasobów<sup>7</sup>.

Z analiz wynika, że małe przedsiębiorstwa dystrybucyjne utrzymują relatywnie większe zapasy i występuje u nich dłuższy czas przepływu towaru przez system logistyczny w porównaniu z danymi uśrednionymi. Wskaźniki obsługi klienta w małych przedsiębiorstwach dystrybucyjnych są niższe niż w ujęciu uśrednionym – znacznie częściej występuje konieczność złożenia zamówienia z wyprzedzeniem większym niż 7 dni. W małych przedsiębiorstwach dystrybucyjnych dłuższe są również okresy realizacji zamówienia. Obydwa rodzaje przed-

---

<sup>5</sup> Za małe przedsiębiorstwo uznano za Polską Agencją Rozwoju i Przedsiębiorczości przedsiębiorstwo zatrudniające do 49 pracowników i obrotach nie przekraczających 10 mln euro.

<sup>6</sup> W ostatnich latach obserwuje się wzrost oferty studiów podyplomowych i szkoleń z zakresu logistyki, które cieszą się coraz większym zainteresowaniem.

<sup>7</sup> G. Szyszka, *Logistyka w Polsce w latach 2006–2007*, w: *Nowe wyzwania – nowe rozwiązania* – Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2008, Poznań 2008, s. 36–37.

siębiorstw wykazują wysoki wskaźnik terminowości dostaw, co może świadczyć o dużej konkurencji na polskim rynku. Minimalny czas realizacji zamówienia w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych kształtuje się zarazem znacznie powyżej poziomu średniego.

Jak wiadomo, we współczesnym świecie informacja jest podstawą funkcjonowania niemal każdej organizacji. W logistyce informacja nabiera szczególnego znaczenia, umożliwia bowiem racjonalizację przepływu pozostałych strumieni (materiałów, kapitału, energii i ludzi), koordynację wewnątrz systemu logistycznego i harmonijne jego powiązanie z otoczeniem. Szybka informacja umożliwia odpowiednią reakcję przedsiębiorstwa na zmiany koniunktury i wymagań rynku. Tymczasem w dystrybucyjnych i produkcyjnych przedsiębiorstwach sektora MSP elektroniczna wymiana danych nie rozwija się w sposób znaczący głównie ze względu na koszty, które są barierą nie do pokonania dla wielu małych i średnich firm<sup>8</sup>.

### **Kreowanie systemu logistycznego w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Gwałtownie zmieniające się warunki rynkowe na skutek kryzysu ekonomicznego w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw przyczynią się między innymi do: spadku popytu krajowego i zagranicznego na ofertę sektora, ograniczenia eksportu, pojawienia się problemów z pozyskaniem finansowania na działalność bieżącą i inwestycje, spadku produkcji i sprzedaży, konieczności zredukowania kosztów, spadku inwestycji, utraty płynności części podmiotów, trudności w utrzymaniu się na rynku, zwiększenia sprzedaży lub wejścia na nowe rynki<sup>9</sup>.

Ze względu na interfunkcyjny i interorganizacyjny charakter logistyki istnieją silne współzależności oddziałujące nie tylko na skuteczność i efektywność przepływów materiałów, towarów, informacji i praw, ale również mające duży wpływ na przepływy finansowe w przedsiębiorstwach i pomiędzy nimi. Celem logistyki jest bowiem sterowanie procesami przepływu wszelkich zasobów w systemach tj. w ramach przedsiębiorstwa, pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkami zaopatrzenia i zbytu oraz w sieci przedsiębiorstw – w kanałach i łań-

---

<sup>8</sup> *Logistyka w Polsce*. Raport 2007, red. I. Fechner, G. Szyszka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008, s. 153–166.

<sup>9</sup> I. Łącka, *Partnerstwo technologiczne z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Strategia rozwoju MSP w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7–8, s. 36.

cuchach logistycznych. W tym sensie istotą logistyki jest integracja tych przepływów w wymiarze czasu i przestrzeni, aby:

- zoptymalizować koszty realizacji tych procesów,
- zapewnić najwyższy możliwy, przy danym poziomie kosztów, standard obsługi klienta<sup>10</sup>.

Poziom obsługi jest jednym z kluczowych aspektów działalności logistycznej. Dostarczenie produktów i usług zgodnie z zdefiniowanymi potrzebami, których konkretnym wyrazem jest zamówienie, wyraża się nie tylko samym aktem dostawy, ale wymaga spełnienia określonych oczekiwań klienta ściśle związanych z zamówieniem: dostawa musi być kompletna, punktualna, właściwie opakowana, zaopatrzona w wymagane dokumenty itp. Spełnienie tych warunków z punktu widzenia klienta jest źródłem jego satysfakcji, natomiast z punktu widzenia oceny jakości procesu logistycznego określa poziom obsługi<sup>11</sup>.

Logistyczna obsługa klienta to umiejętność lub zdolność sprawnego i efektywnego zaspokajania wymagań i spełnienia oczekiwań klienta, głównie co do czasu i miejsca dostarczenia zamawianych produktów, z wykorzystaniem wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją, opakowaniami itd.<sup>12</sup>

Współcześnie logistyczna obsługa klienta jest jednym z najsilniejszych narzędzi konkurencji na światowych i krajowych rynkach. Doskonalenie logistycznej obsługi klienta wiąże się jednak najczęściej z dużymi kosztami, co stanowi dodatkową barierę dla przedsiębiorstw sektora MSP.

System logistyczny można najogólniej określić jako „celowo zorganizowany i zintegrowany – w obrębie danego układu gospodarczego – przepływ materiałów i produktów przez kolejne konfiguracje węzłów i ścieżek”<sup>13</sup>. Główne podsystemy systemu logistycznego to podsystemy: zaopatrzenia, produkcji, magazynowania, zbytu oraz transportu. Podsystemy te są ze sobą wzajemnie sprzężone, co oznacza, że zmiany w jednym podsystemie powodują zmiany w pozostałych<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> M. Chaberek, *Logistyka – zarządzanie logistyczne – zarządzanie logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000, nr 9, s. 199.

<sup>11</sup> I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 35.

<sup>12</sup> D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 15.

<sup>13</sup> D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000, s. 21.

<sup>14</sup> E. Gołębska, *Koncepcje logistyczne w transporcie Polski*, Materiały konferencyjne na II Międzynarodowe Sympozjum Logistics'94, s. 43.

Struktura logistyczna powstaje od momentu rozpoczęcia działalności przez przedsiębiorstwo, niezależnie od liczby pracowników. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i poszerzaniem zakresu działalności system logistyczny zaczyna się coraz bardziej wyodrębniać i staje się bardziej złożony. Podjęte podczas projektowania i planowania działalności przedsiębiorstwa decyzje trzeba zrealizować. Aby zrealizować zadania logistyczne należy utworzyć służbę logistyczną będącą zbiorem komórek organizacyjnych, które wykonują zadania logistyczne. W przedsiębiorstwach zatrudnia się do tego celu logistyków, bądź zwiększa zakresy obowiązków istniejących działów o zadania logistyczne.

Według przyjętych w teorii terminów, strategia logistyczna to kompozycja długookresowych, skoordynowanych wewnętrznie i zewnętrznie działań oraz rozwiązań logistycznych służących osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa stosujące rozwiązania logistyczne są bardziej konkurencyjne na rynku, dzięki możliwościom oferowania produktów po niższych cenach i o wyższej jakości. Logistyka zabezpiecza podstawowe procesy, poprzez które jest realizowany cel firmy: zadowolenie (zaspokojenie potrzeb) klienta przy zysku zapewniającym przetrwanie i rozwój firmy w warunkach konkurencji, rozwój wyrobu i technik wytwarzania<sup>15</sup>.

Jak wiadomo, każde przedsiębiorstwo stanowi zindywidualizowaną jednostkę gospodarczą o charakterystycznej dla siebie kondycji ekonomiczno-financej, określonym poziomie zasobów i procesów zachodzących w tym przedsiębiorstwie, realizowana strategia logistyczna powinna być dopasowana do tych uwarunkowań.

Sukces przedsiębiorstwa zależy od połączenia intelektualnej koncepcji strategii i praktycznego wdrożenia – alokacji zasobów i aplikacji umiejętności firmy na rzecz wybranej strategii<sup>16</sup>. Strategia wyłania się z zasobów, a następnie tworzy zapotrzebowanie na dalsze zasoby<sup>17</sup>. Tymczasem w warunkach dużej zmienności otoczenia należy często przewartościowywać i analizować posiadane zasoby i umiejętności w celu ich dopasowania do zmieniających się warunków otoczenia. Działania te wiążą się z technologiami logistycznymi, które stały się

---

<sup>15</sup> M.K. Gąsowska, *Rola strategii logistycznych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, w: *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 90*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 45–59.

<sup>16</sup> K. Obłój, *Niezmiennie cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6, s. 3.

<sup>17</sup> *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 125.

we współczesnej gospodarce jedną z najważniejszych determinant efektywności działania, zdobywania przewagi konkurencyjnej i rozwoju przedsiębiorstw. Należy tu jednak podkreślić, że na poziomie przedsiębiorstwa decyzje dotyczące inwestycji w nowoczesne rozwiązania logistyczne powinny być ściśle powiązane z jego strategią i oparte na długoterminowej analizie rynku. Przede wszystkim należy przeprowadzić analizę kosztów i korzyści z punktu widzenia wartości dodanej, w tym zwłaszcza nakładów bezpośrednich i pośrednich, udziału w rynku, wartości sprzedaży oraz związku tych kategorii z produktywnością i wykorzystaniem wdrażanych technologii<sup>18</sup>.

W małych i średnich przedsiębiorstwach koszty wynikające z konieczności kompleksowego wypełniania wielu warunków efektywnego wdrażania technologii, a także zakupu niezbędnych urządzeń okazują się jednak często wyższe od spodziewanych zysków, co czyni całe przedsięwzięcie nieopłacalnym.

Praktyka dowodzi, iż nie ma uniwersalnej koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie i stąd działania i rozwiązania logistyczne powinny być dostosowane do rodzaju działalności oraz ostatecznego celu i potencjalnej pozycji jaką dane przedsiębiorstwo chce zająć na globalnym rynku.

Jest oczywiste, że strategia logistyczna w przedsiębiorstwie stanowi integralną część strategii generalnej przedsiębiorstwa, która może wspomagać osiągnięcie jej celów, polegających na dążeniu do zwiększania nadwyżki finansowej, poprawy płynności finansowej, rozszerzaniu udziału w rynku, wprowadzeniu nowych wyrobów, czy rozszerzeniu działalności na nowe obszary geograficzne. Może ona przybrać różne formy od wydzielonego i ustrukturalizowanego planu, poprzez usystematyzowane wzorce działania przyjęte w ramach strategii ogólnej, aż do wizji lub filozofii postępowania.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że polskie MSP są coraz bardziej świadome znaczenia strategii długookresowej, dostosowanej do sytuacji ekonomicznej firmy oraz uwarunkowań otoczenia. Większość z przedsiębiorstw tego sektora posiada strategię, co prawda nie zawsze sformalizowaną w postaci określonego dokumentu, a jedynie w umyśle kierownika lub właściciela. Mimo iż realizowane strategie są w większym stopniu oparte na wiedzy intuicyjnej niż

---

<sup>18</sup> J. Długosz, *Istota, cechy i znaczenie technologii logistycznych*, w: *Nowoczesne technologie w logistyce*, red. J. Długosz, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 28–31.

na wiedzy teoretycznej, to okazują się trafne i mieszczą się w podręcznikowych klasyfikacjach strategii zalecanych dla małych i średnich przedsiębiorstw<sup>19</sup>.

Niezależnie od przyjętego stopnia formalizacji najbardziej sprawdzonym sposobem tworzenia długofalowych rozwiązań w zakresie logistyki jest tradycyjna metodologia, oparta na wyznaczaniu celów oraz na analizie przedsiębiorstwa i jej otoczenia. Niepowtarzalność udanych kompozycji z zakresu strategicznych rozwiązań logistycznych skłania do podporządkowania się procedurze, która pozwala na uwzględnienie złożoności problemu i specyficznych uwarunkowań. Do podstawowych etapów omawianej procedury należą<sup>20</sup>:

- Wstępna charakterystyka obecnego systemu logistycznego firmy i jego otoczenia.
- Określenie celów racjonalizacji działalności logistycznej.
- Identyfikacja szans i warunków ograniczających w sferze logistyki.
- Określenie logistycznych zmiennych decyzyjnych.
- Opracowanie wariantów rozwoju systemu logistycznego firmy oraz ocena i wybór wariantu optymalnego.
- Wdrożenie i kontrola realizacji wybranego wariantu.

Jest powszechnie wiadomym, że nawet doświadczeni logiści poświęcają zawsze bardzo dużo czasu na poszukiwanie niezbędnych informacji, aby sformułować odpowiednie strategie logistyczne. W procesie tworzenia strategii logistycznej konieczne jest korzystanie z ustaleń i zgromadzonej wiedzy przy opracowaniu generalnych rozwiązań strategicznych, jak również z przeprowadzonej analizy z punktu widzenia reguł logistycznych<sup>21</sup>.

W małych i średnich przedsiębiorstwach ocena, czy dane rozwiązanie jest optymalne może być jednak utrudniona. Praktyka wskazuje, iż w firmach tych często brakuje świadomości logistycznej, a zarząd kieruje się własnym doświadczeniem. Należy tu jednak podkreślić, iż coraz częściej kierownictwo małych i średnich przedsiębiorstw korzysta z oferty studiów podyplomowych i szkoleń

---

<sup>19</sup> S. Łobejko, A. Sosnowska, *Innowacyjne strategie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1030, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 398–399.

<sup>20</sup> J. Witkowski, *Metodologiczne podstawy strategii logistycznej w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka Materialowa” 1993, nr 12, s. 215.

<sup>21</sup> H.K.H. Chow, K.L. Choy, W.B. Lee, F.T.S. Chan, *Design of a knowledge-based logistics strategy system*, „Expert Systems with Applications” 2005, no 29, pp. 272–290.



z zakresu logistyki adresowanych do sektora MSP. Jest to swego rodzaju antidotum na słabości tej sfery funkcjonowania tych firm.

Prawidłowo zbudowany system logistyczny powinien pozwalać na skuteczne i ekonomiczne realizowanie wszelkich procesów logistycznych. Jest przy tym oczywiste, że efektywność i skuteczność systemu logistycznego zaczyna być warunkiem jego funkcjonowania na rynku oraz zastosowania w konkretnym typie firmy.

Zgodnie z przyjętymi w teorii przedmiotu ustaleniami „...systemy logistyczne można uznać za efektywne, jeżeli przy ich kształtowaniu uwzględniono koszty logistyczne (na wejściu do systemu) i świadczenia logistyczne (na wyjściu z systemu) jako cele kształtowania tego systemu”<sup>22</sup>. Tak więc tylko dodatni bilans wejść i wyjść elementów systemu logistycznego przedsiębiorstwa w danym przedziale czasu uzasadnia twierdzenie, że jest on efektywny. Użycie terminu efektywny oznacza osiągnięcie założonego celu, a ponadto zachowanie prawidłowej relacji między efektami a nakładami. Relacja ta powinna, co oczywiste, zmierzać do nadwyżki efektów nad nakładami. Jak stąd wynika, system logistyczny będzie więc skuteczny, jeżeli nadwyżka ta będzie maksymalna do osiągnięcia w danych warunkach<sup>23</sup>.

Zarazem „...system logistyczny osiąga doskonałość, jeżeli zapewnia realizację swojego celu na poziomie gwarantującym najwyższą sprawność, efektywność i skuteczność”<sup>24</sup>. Doskonały system logistyczny pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz maksymalizację dochodów właścicieli poprzez zmniejszenie kosztów, szybkie dostarczenie produktów odpowiadających oczekiwaniom klientów oraz osiągnięcie wysokiego stopnia pewności i elastyczności przebiegu procesów. Doskonałość logistyczną można osiągnąć dzięki właściwie zdefiniowanej i realizowanej strategii logistycznej.

W naszym przekonaniu nie należy projektować idealnie funkcjonującego i rozbudowanego systemu logistycznego dla przedsiębiorstwa, którego sprzedaż nie zapewnia amortyzacji takiego systemu. Co prawda, usprawnienie systemu logistycznego może się przełożyć na wzrost sprzedaży, jednak efektu tego nie

---

<sup>22</sup> H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2001, s. 42–43.

<sup>23</sup> J. Twaróg, *Problemy metodyczne analizy i diagnozy zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie przemysłowym*, w: *Koncepcje logistyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. D. Kempny, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1993, s. 49–50.

<sup>24</sup> T. Kochański, *Wpływ systemu logistycznego na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003, nr 10, s. 89.

należy przeszacowywać. Dokładny kosztorys inwestycyjny, kompetentnie sporządzona prognoza efektów oraz szczegółowa analiza opłacalności to czynności, które powinny być wykonane przed podjęciem decyzji o ewentualnej rozbudowie elementów systemu logistycznego<sup>25</sup>.

## Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa poddawane są nie tylko presji konkurencyjnej, ale także presji nowych możliwości, które wpływają na kształtowanie potencjału przedsiębiorstwa. Według badań przeprowadzonych przez Instytut Logistyki i Magazynowania na grupie małych i dużych przedsiębiorstw dystrybucyjnych i produkcyjnych istnieją wyraźne różnice pomiędzy tymi przedsiębiorstwami, wskazujące na znacznie mniejszą efektywność procesów logistycznych wśród małych firm.

Przedsiębiorstwa stosujące rozwiązania logistyczne są bardziej konkurencyjne na rynku dzięki możliwościom oferowania produktów po niższych cenach i o wyższej jakości. Logistyka w powszechnym mniemaniu zabezpiecza podstawowe procesy, poprzez które jest realizowany cel firmy: zadowolenie (zaspokojenie potrzeb) klienta przy zysku zapewniającym przetrwanie i rozwój firmy w warunkach konkurencji, rozwój wyrobu i technik wytwarzania.

Praktyka dowodzi, iż nie ma uniwersalnej koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie. Działania i rozwiązania logistyczne powinny być dostosowane do rodzaju działalności oraz ostatecznego celu i potencjalnej pozycji jaką dane przedsiębiorstwo chce zająć na globalnym rynku. Całość systemu logistycznego powinna charakteryzować się jak największą efektywnością, odzwierciedlającą odpowiednie relacje między efektami, celami i kosztami w ujęciu strukturalnym i dynamicznym. W małych i średnich przedsiębiorstwach ocena, czy dane rozwiązanie jest optymalne nie jest prosta, ponieważ w firmach tych często brakuje świadomości logistycznej, a zarząd kieruje się własnym doświadczeniem, co jest niewątpliwie słuszne, ale nie zawsze odpowiednio efektywne.

---

<sup>25</sup> K. Mróz, *System logistyczny w przedsiębiorstwie*, w: *Logistyka w biznesie*, red. M. Ciesielski, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 46–47.

**LOGISTICAL CONDITIONS OF SMALL AND AVERAGE ENTERPRISES****Summary**

Logistical conditions of the functions of small and average enterprises are taken into consideration in this elaboration. In introduction, the chosen aspects of the state of logistic of Polish productive and distributive enterprises are presented. In the second part of the elaboration, some conditions and sense of the creation of logistical system in small and average enterprises are described.

*Translated by Magdalena Gąsowska*