

Małgorzata Kaczmarek, Joanna Stefańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCESY LOGISTYCZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA MŚP. WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Artykuł dotyczy zarządzania procesami logistycznymi, ich znaczenia, obszarów występowania w małych i średnich przedsiębiorstwach. Rozważania opracowane zostały w wyniku badań przeprowadzonych wśród pracowników tychże przedsiębiorstw. W prezentowanych wynikach przedstawiono zakres i sposób realizowanych zadań logistycznych, problemy i bariery, oraz działania konieczne do podjęcia w związku z doskonaleniem logistyki w działalności przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: logistyka, proces, doskonalenie procesów, małe i średnie przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Procesy logistyczne w istotny sposób wpływają na sukces rynkowy przedsiębiorstw, niezależnie od tego, do jakiej klasy one należą i w jakiej branży funkcjonują. Literatura obszernie opisuje tę problematykę, jednak głównie z perspektywy dużych przedsiębiorstw produkcyjnych, gdzie zakres stosowania rozwiązań logistycznych jest największy. Jednocześnie niewiele jest analiz prowadzonych w zakresie zastosowania logistyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. W artykule, który ma charakter empiryczny, ujęto wyniki pilotażowego badania ankietowego, dotyczącego stosowania logistyki w działalności przedsiębiorstw z sektora MŚP. Wykorzystany kwestionariusz ankietowy zawierał pytania otwarte oraz zamknięte (jedno- i wielokrotnego wyboru). Celem artykułu jest wskazanie zakresu stosowania logistyki, w przedsiębiorstwach sektora MŚP, występujących w tym obszarze problemów, ze zwróceniem szczególnej uwagi na obecne niedostatki, istniejące możliwości i sposoby doskonalenia procesów logistycznych.

2. Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie – definicja i znaczenie dla organizacji

Logistyka jest obecnie pojęciem bardzo szerokim – w literaturze funkcjonuje wiele jej definicji. S. Abt określa logistykę jako „jednolity proces, na który składa się przedmiot zaopatrywania (materiały, urządzenia, sprzęt), czynności (określenie potrzeb, dostawa, rozdział) oraz funkcje (organizowanie, planowanie, wykonawstwo, kontrola)” [Abt 1998, s. 15]. Większość definicji traktuje logistykę jako proces lub wiązkę procesów, które następnie wyodrębnia się na podstawie funkcjonalnego podziału obszarów działalności organizacji. Cele logistyki wynikają z celów przedsiębiorstwa, a podstawowym jej zadaniem jest znalezienie optymalnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i technologicznych, które zapewnią racjonalność procesu przepływu dóbr rzeczowych i informacji w obrębie obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa przy minimalnych kosztach tego procesu [Jokiel 2008, s. 12]. Procesy logistyczne obejmują następujące sfery [Bendkowski, Pietrucha-Pacut 2003, s. 7]:

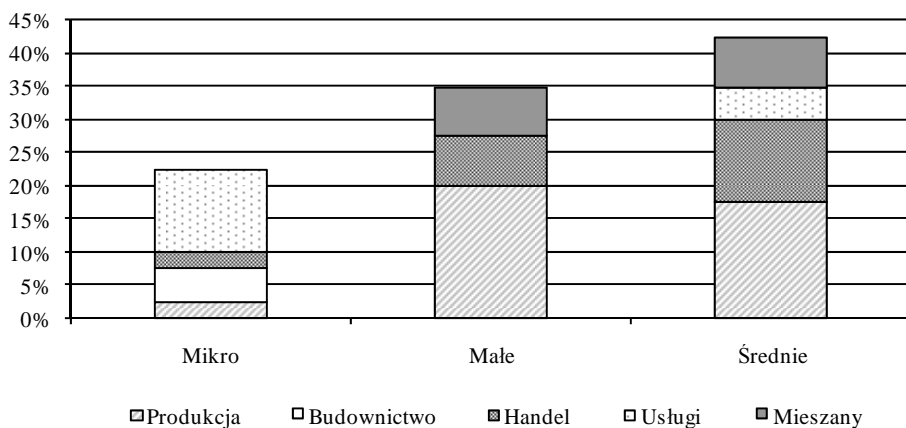
- marketingową – w sferze obsługi klienta,
- inżynierską – w zakresie konfiguracji sieci logistycznej i doboru odpowiednich środków technicznych,
- ekonomiczną – w związku z weryfikacją efektywności ekonomicznej zaproponowanych rozwiązań,
- informatyczną – jako dobór narzędzi systemowych wspomagających procesy informacyjno-decyzyjne.

Rosnące znaczenie usprawniania procesów logistycznych jest decydujące z punktu widzenia korzyści płynących dla obsługi klienta, wzrostu konkurencyjności i obniżki kosztów funkcjonowania. Zjawisko to dotyka nie tylko wielkie korporacje, ale również średnie i małe przedsiębiorstwa. Zadania stawiane logistyce mogą być zróżnicowane – uzależnione jest to od profilu i wielkości przedsiębiorstwa, charakteru działalności czy struktury i wielości zadań, które logistyka może objąć. Największy zakres zadań i oczekiwań w odniesieniu do logistyki uwidacznia się w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wynika to z faktu, że występują w nich wszystkie fazy procesu logistycznego – od zaopatrzenia, przez produkcję, do zbytu. Skala zastosowania rozwiązań logistycznych w sektorze MŚP jest mniejsza, co wynika najczęściej z ograniczeń finansowych lub z braku dostatecznej wiedzy i zasobów kadrowych.

3. Charakterystyka badanej próby

Badania ankietowe przeprowadzone zostały wśród pracowników¹ 40 przedsiębiorstw regionu wielkopolskiego. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte dotyczące różnych sfer logistyki. Badaniem objęto przedsiębiorstwa z sektora MŚP, a więc zatrudniające nie więcej niż 249 pracowników. Wśród nich były przedsiębiorstwa mikro zatrudniające do 9 pracowników (9 firm), małe zatrudniające 10-49 pracowników (14 firm) oraz 17 firm średnich (50-249 pracowników).

Większość badanych przedsiębiorstw to firmy produkcyjne – 40% (16 firm). Wśród respondentów znaleźli się również pracownicy 9 firm handlowych, 7 usługowych, 2 działających w branży budowlanej i 15 przedsiębiorstw mieszanych. Pod względem rodzaju prowadzonej działalności strukturę badanych przedsiębiorstw przedstawia rys. 1. Różni się ona w zależności od wielkości: wśród przedsiębiorstw małych i średnich znaczną część stanowiły firmy produkcyjne, natomiast wśród mikro – usługowe.

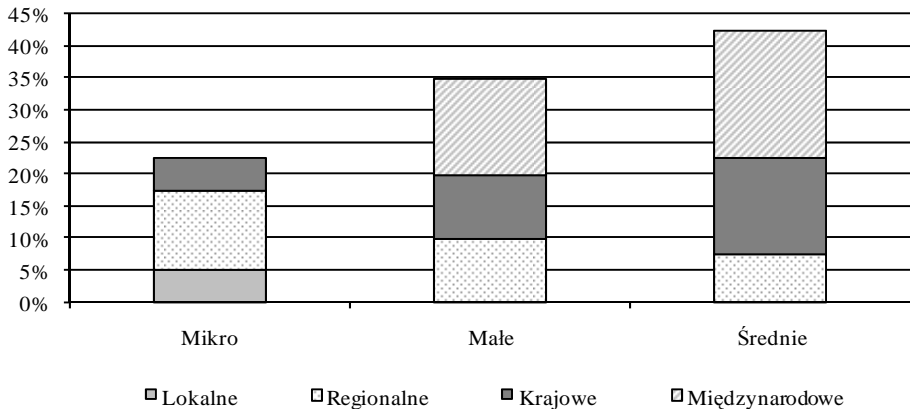


Rys. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem rodzaju prowadzonej działalności

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę badanych przedsiębiorstw z uwagi na zasięg funkcjonowania przedstawia rys. 2. Wśród badanych przedsiębiorstw 80% stanowiły przedsiębiorstwa prywatne, jednak wśród przedsiębiorstw średnich znalazły się również 2 państwowe, 1 spółdzielcze oraz 2 przedsiębiorstwa z udziałem kapitału obcego.

¹ Są oni jednocześnie studentami Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.



Rys. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem zasięgu funkcjonowania

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod względem obszaru działania. Większość przedsiębiorstw to firmy międzynarodowe (35%), choć niewiele mniej było krajowych (30%) i regionalnych (30%). Przedsiębiorstw regionalnych najwięcej było wśród małych, natomiast krajowych i międzynarodowych wśród średnich. Firmy o działaniu lokalnym znalazły się tylko wśród firm mikro. Biorąc pod uwagę cykl życia przedsiębiorstwa dominowały firmy znajdujące się w fazie wzrostu i rozwoju (45%) oraz dojrzałości (40%). Tylko 15% badanych firm znajdowało się w początkowym stadium działalności.

4. Wyniki badań – analiza stanu obecnego

4.1. Organizacja i funkcjonowanie logistyki w badanych przedsiębiorstwach

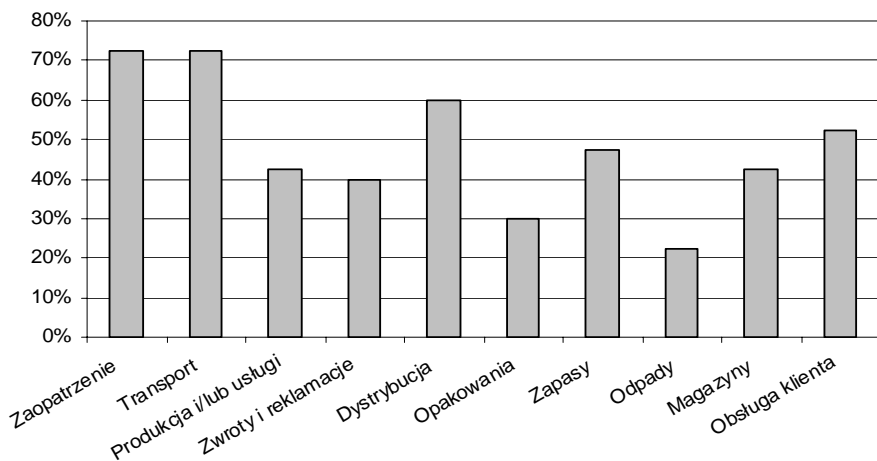
Przeprowadzone analizy dotyczyły między innymi sposobu organizacji i funkcjonowania logistyki w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wyniki pokazują, że 50% podmiotów posiada wyodrębnioną ze struktury organizacyjnej komórkę (lub osobę) zajmującą się logistyką. Są to najczęściej jednostki obejmujące dwóch lub trzech pracowników. Wielkość tych komórek waha się od jednej do sześciu osób. Komórki te podlegały kierownikowi (30%) lub bezpośrednio prezesowi/zarządowi (47%).

W firmach nie posiadających takiej jednostki (gdzie 60% stanowią przedsiębiorstwa mikro i małe) decyzje dotyczące logistyki najczęściej podejmowane są przez właściciela jednoosobowo (35%), właściciela przy udziale zaufanych osób (20%) lub właściciela wspólnie z kierownikami (20%). Zaledwie w 10% przypadków to kierownicy samodzielnie podejmowali decyzje logistyczne. Niski jest więc poziom delegowania uprawnień w zakresie logistyki w ankietyowanych firmach. Ba-

dane przedsiębiorstwa nie korzystają z żadnych form pomocy w zarządzaniu firmą. Tylko dwa wskazały na współpracę z firmą transportową lub spedycyjną. Za główną przyczynę tej sytuacji firmy uznają zbyt wysokie koszty korzystania z tych usług.

Kompetencje i przygotowanie zawodowe pracowników logistyki ocenione zostało jako dobre (59%) i dość dobre (23%). Tylko 8% przedsiębiorstw uważa je za bardzo dobre, a 10% za słabe.

W połowie badanych przedsiębiorstw logistyka skierowana jest na problemy zarówno operacyjne, jak i strategiczne. Jednocześnie w 25% przypadków dotyczy tylko elementów operacyjnych działalności firmy.



Rys. 3. Obszary, w których występuje logistyka w badanych przedsiębiorstwach

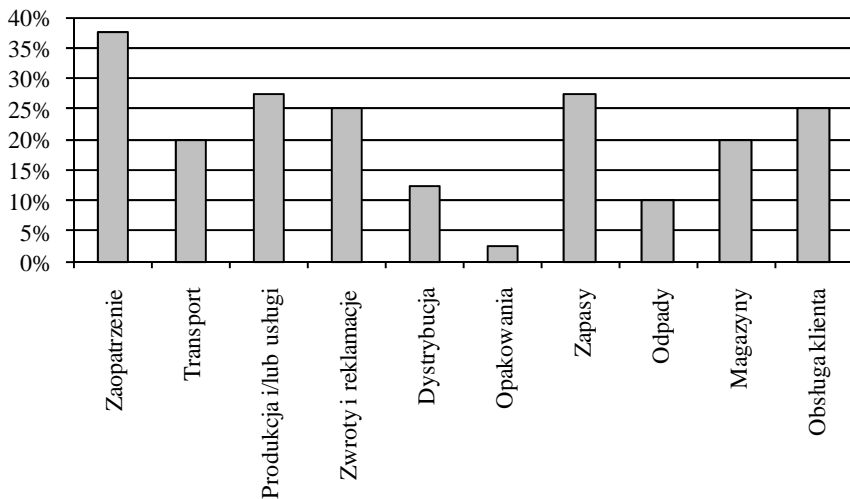
Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że logistyka występuje głównie w następujących obszarach: transport (73% firm), zaopatrzenie (73% firm) i dystrybucja (60% firm). Natomiast rozwiązania z zakresu logistyki w zakresie gospodarki odpadami (23%) i opakowań (30%) stosowane są w niewielkim zakresie (rys. 3).

4.2. Problemy w zakresie organizacji procesów logistyki

Istniejące w badanych firmach rozwiązania z zakresu logistyki oceniane są na dość dobrym (50% respondentów) lub dobrym (30%) poziomie. Jednocześnie tylko w 3% przypadków uznawane są one za bardzo dobre i w 18% firm za niewystarczające (13% – słabe, 5% – bardzo słabe). Wskazywane powody nieefektywności logistyki to głównie brak narzędzi informatycznych wspomagających logistykę, brak odpowiedniej wymiany informacji oraz brak koordynacji podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie. Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami informatycznymi jest Excel oraz internet, a więc najprostsze i najłatwiej dostępne. Nawet te możli-

wości wykorzystywane są tylko przez 22% firm. Najrzadziej wykorzystywane są systemy obsługujące jedną dziedzinę. Narzędzia informatyczne stosowane są najczęściej w sferze zaopatrzenia (33% firm) oraz obsługi klienta (26%). Najmniej popularne są narzędzia informatyczne w zakresie gospodarki odpadami (4%) oraz opakowań (3%), chociaż wynika to w głównej mierze z braku stosowania zarządzania procesami logistycznymi w tych sferach działalności badanych przedsiębiorstw.



Rys. 4. Obszary działania firmy, które przysparzają najwięcej problemów logistycznych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej problemów decyzyjnych przysparzają przedsiębiorstwom działania związane z zaopatrzeniem (38%). W ramach tego obszaru główne problemy to zbyt długi czas realizacji procesów oraz nieterminowość dostaw. To z kolei przekłada się na konieczność utrzymania wyższych zapasów i zwiększa koszty ich utrzymania, na co również wskazywali respondenci. W dalszej kolejności trudności występują w obszarze produkcji i zarządzania zapasami (po 28%) oraz obsługi klienta i zwrotów (po 25%). Wśród szczegółowych problemów respondenci wskazywali na wysokie koszty w różnych sferach działalności, nieterminowość oraz brak elastyczności procesów. Jak wskazują przeprowadzone badania, dość poważnym problemem jest także koszt transportu (rys. 4).

4.3. Usprawnianie procesów logistycznych

Badania wykazały potrzebę zmian w procesach logistycznych badanych przedsiębiorstw. Aż 92% respondentów przyznało, że konieczne są zmiany chociaż w jednej sferze logistyki. Jednocześnie wskazano, że zmiana ta powinna mieć charakter ewolu-

cyjny (ciągły). Tylko 7 badanych firm, uważa że konieczne są usprawnienia o charakterze rewolucyjnym. Potrzeba zmian spowodowana jest głównie koniecznością planowania i kontrolowania logistycznej działalności przedsiębiorstw. Pojawiły się także odpowiedzi dotyczące koordynacji procesów w różnych sferach, konieczności lepszej współpracy z dostawcami, obniżki kosztów oraz sprostania presji konkurencji. Szczegółowe zestawienie przyczyn wprowadzania zmian prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Przyczyny wprowadzania zmian w obszarze logistyki w badanych firmach

Przyczyna wprowadzenia zmian w obszarze logistyki	Procent wskazań
Konieczność planowania i kontrolowania działalności logistycznej przedsiębiorstwa	53
Problemy z koordynacją decyzji i działań cząstkowych podejmowanych w różnych obszarach firmy	50
Konieczność lepszej współpracy z dostawcami (presja z ich strony)	48
Konieczność obniżki kosztów	48
Presja konkurencji	48
Konieczność doskonalenia (usprawniania) procesów logistycznych	45
Potrzeba ogarnięcia (integracji) całości działania firmy	43
Konieczność lepszej współpracy z odbiorcami (presja z ich strony)	40
Trudności z podejmowaniem decyzji	18

Źródło: opracowanie własne.

Wśród kierunków zmian na pierwszym miejscu najczęściej wymieniany był obszar zaopatrzenia oraz relacje z klientami, co zresztą koreluje z pytaniami dotyczącymi występujących problemów, na drugim – zapasy oraz produkcja. Przeprowadzone badania wskazały, że priorytetowe powinny być usprawnienia dotyczące skracania czasu procesów w zaopatrzeniu, obniżenia kosztów transportu, poprawy współpracy z klientami i dostawcami. Jednocześnie bardzo ważne okazało się zwiększanie elastyczności działania.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, zarządzanie procesami logistycznymi jest przez przedsiębiorstwa stosowane w wybranych obszarach działalności (głównie w transporcie, zaopatrzeniu i dystrybucji). Jednocześnie stosowane rozwiązania często postrzegane są jako niewystarczające. Aby więc zwiększać swoją konkurencyjność na rynku krajowym i międzynarodowym, małe i średnie przedsiębiorstwa muszą wprowadzać udoskonalenia występujących w nich procesów logistycznych. Dotyczy to przede wszystkim sfery zaopatrzenia oraz współpracy z dostawcami i odbiorcami. Procesy znajdujące się na granicy organizacji i otoczenia powinny być koordynowane z partnerami, jakimi są dostawcy, odbiorcy czy kontrahenci.

5. Wnioski i zalecenia dla MŚP

Doskonalenie procesów w badanych przedsiębiorstwach powinno być odpowiednio wszechstronne i skoordynowane z prowadzoną działalnością gospodarczą. Ponieważ poziom rozwiązań logistycznych jest oceniany przez większość z nich na poziomie dobrym, najlepsze będzie zastosowanie metod ewolucyjnych, umożliwiających ciągłe, systematyczne doskonalenie, a jednocześnie charakteryzujące się niższymi kosztami i ryzykiem. Doskonalenie to może następować poprzez wprowadzanie usprawnień w obrębie poszczególnych działań, subprocesów czy całościowo postrzeganych procesów. Wskazana byłaby zmiana orientacji przedsiębiorstwa z funkcji na procesy, co umożliwi systemowe myślenie i działanie, pełniejsze zaspokojenie potrzeb klientów. W doskonaleniu procesów wewnątrz przedsiębiorstwa wskazane byłoby stosowanie znanych metod zarządzania procesami, takich jak *kaizen* lub *lean management*, czyli likwidacja czynności niepotrzebnych i redukcja kosztów oraz zapewnienie dobrej komunikacji i dzielenie się informacjami. Istotna jest także zmiana sposobu myślenia o procesie czy organizacji.

Poza wymienionymi wyżej usprawnieniami firmy powinny skupić się na wprowadzaniu w zakresie logistyki zmian związanych:

- z uporządkowaniem czynności dotyczących procesów logistycznych przez udoskonalanie struktur organizacyjnych,
- z większym naciskiem na logistykę jako strategiczny czynnik przewagi konkurencyjnej,
- ze zwiększaniem partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących działań z obszaru logistyki, szczególnie w przypadku firm zatrudniających do 9 pracowników,
- z koordynacją poszczególnych procesów logistycznych oraz pomiędzy logistyką i pozostałymi procesami występującymi w firmie,
- z szerszym wykorzystaniem narzędzi informatycznych, w tym systemów logistycznych zarówno obsługujących jedną dziedzinę, jak i zintegrowanych, ułatwiających sprawny przepływ informacji w przedsiębiorstwie (stosowanie programów komputerowych ułatwiających zarządzanie produkcją, zapasami, zaopatrzeniem, dystrybucją, a także gospodarką odpadami, jednocześnie szersze wykorzystanie internetu w kontaktach z dostawcami, z klientami, a także w prezentacji swoich produktów i usług),
- z usprawnianiem procesów w zakresie kontaktów z dostawcami poprzez nawiązywanie z nimi ścisłej współpracy, a także stosowanie metod analizy i weryfikacji dostawców, aby uefektywnić procesy w zakresie zaopatrzenia i tym samym zmniejszyć zapasy i związane z nimi koszty (jednocześnie doskonalenie procesów poprzez dostosowanie ich do relacji z dostawcami i odbiorcami),
- ze stosowaniem nowych technik sterowania zapasami, prowadzących do ich optymalizacji,

- z opakowaniami ułatwiającymi przemieszczanie produktów, a tym samym skracającymi czas,
- z nastawieniem na skracanie czasu poszczególnych czynności, obniżanie kosztów oraz wzrost elastyczności działania,
- z przyjęciem perspektywy klienta ciągle (dążenie do jak najlepszego zaspokolenia jego potrzeb, poprzez oferowanie produktów wyższej jakości, spełniających jego wymagania).

6. Zakończenie

Logistyka wykorzystywana jest w działalności każdego przedsiębiorstwa, choć w różnym zakresie. W obliczu rosnącego skomplikowania procesów w firmie, przy jednoczesnym wzroście znaczenia logistyki jako czynnika przewagi konkurencyjnej, istotne staje się odpowiednie zarządzanie procesami logistycznymi. Jednocześnie aby ten obszar działalności funkcjonował prawidłowo, logistyka powinna być oparta na systemie dostosowanym do rodzaju działalności, wielkości przedsiębiorstwa oraz zakresu zadań.

Jak wskazały przeprowadzone badania, przedsiębiorstwa z sektora MŚP borykają się z pewnymi problemami w zakresie zarządzania procesami logistycznymi. Badane firmy świadome są konieczności wprowadzania usprawnień. Logistyka występuje już w różnych zakresach w większości badanych przedsiębiorstw, jednocześnie wiele obszarów (głównie zaopatrzenie) wymaga wprowadzenia pewnych usprawnień. Usprawnienia te dotyczyć powinny rozwiązań technicznych, związanych z usprawnianiem przepływu dóbr i informacji, skracaniem czasu i zmniejszaniem kosztów. Równie ważne są zmiany w systemie organizacji i zarządzania w całym przedsiębiorstwie, szczególnie wkomponowanie procesów logistycznych w strukturę zarządzania przedsiębiorstwem. Ułatwia to przepływy produktów, materiałów, informacji oraz zwiększa potencjał przedsiębiorstwa. Może to bowiem stanowić istotny element w podnoszeniu efektywności działania, a tym samym zwiększeniu zadowolenia klienta.

W celu przedstawienia bardziej szczegółowych propozycji usprawnień procesów logistycznych w przedsiębiorstwach sektora MŚP konieczne są dalsze badania, pogłębiające wiedzę w zakresie przyczyn obecnych niedostatków procesów logistycznych, leżących po stronie zarządzających tymi przedsiębiorstwami, jak i w ich otoczeniu, a głównie w relacjach z dostawcami i odbiorcami.

Literatura

- Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.
Bendkowski J., Pietrucha-Pacut M., *Podstawy logistyki w dystrybucji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003.

Jokiel G., *Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania procesami przepływów*, [w:] *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

LOGISTIC PROCESSES IN SME. RESEARCH FINDINGS

Summary: The paper concerns the importance of logistic processes in small and medium enterprises presenting the results of research among their employees. Findings reveal the extent and manners of implemented tasks, problems and barriers in this content, as well as logistic strategies and priorities. As a result the article proposes activities that are necessary to be taken to improve logistic processes management.