

# Znaczenie logistyki a jej organizacyjne wkomponowanie w strukturę przedsiębiorstwa – w świetle badań empirycznych

<https://doi.org/10.33141/po.2011.05.10>

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (856), 2011, ss. 39-42

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Sabina Kauf

## Wprowadzenie

**I**nstytucjonalna implementacja logistyki w strukturę organizacyjną wydaje się być uwarunkowana poziomem rozwoju logistyki, tzn. przestrzegania jej znaczenia dla sukcesu lub porażki rynkowej przedsiębiorstwa. Wynika stąd, że wraz z rozwojem logistyki następują reorganizacja i przemodelowanie jego systemu organizacyjnego. Instytucjonalizacja zadań logistycznych – w sensie utworzenia komórki bądź działu logistyki, który skupia większość niewralgicznych funkcji, prowadzi do zmiany rozdziału zadań i kompetencji w całym przedsiębiorstwie. W konsekwencji są redefiniowane linie podziału i relacje między istniejącymi komórkami funkcjonalnymi.

Do zobrazowania zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw autorka przedstawi wyniki badań przeprowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego. Koncentrowały się one na ocenie wpływu determinant logistycznych na zmiany w podsystemach zarządzania. Na ich podstawie autorka postara się wykazać wpływ wzrostu świadomości logistycznej na umiejscowienie logistyki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Badania prowadzono w roku 2010, na podstawie elektronicznego kwestionariusza ankietowego. Zastosowano w nim pytania zamknięte w formie kafeterii

dysjunktywnej i koniunktywnej, oparte na skalach nominalnych i porządkowych (m.in. wykorzystano jednowymiarową pięciostopniową skalę Likerta). Do weryfikacji związków badanych zmiennych wykorzystano test  $\chi^2$  Pearsona, na poziomie istotności 5% ( $\alpha = 0,05$ ), a do analizy korelacji zmiennych – współczynnik V-Cramera.

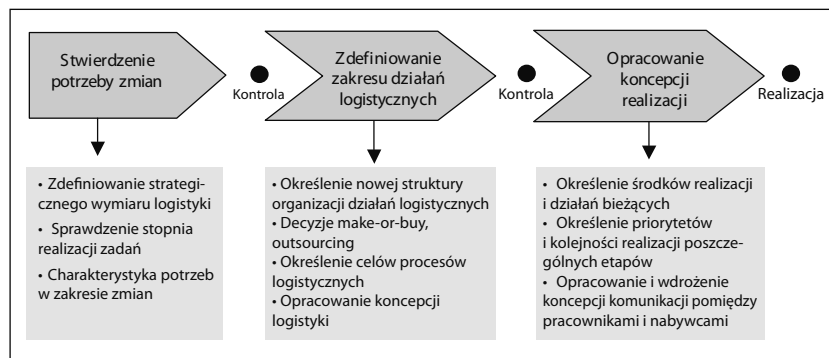
## Instytucjonalna integracja versus rozdrobnienie zadań logistycznych

**P**odejmując problematykę określenia wpływu rozwoju logistyki na jej organizacyjną implementację, należy zastanowić się nad ewentualnymi możliwościami formalnego wkomponowania działań w strukturę organizacyjną. Z reguły włączenie podstawowych elementów i struktur systemu logistycznego wymaga dostosowania się do struktur już istniejących bądź do ich częściowej reorganizacji<sup>1)</sup>. Przy czym reorganizacja działań logistycznych przebiega zwykle w trzech fazach, których czasokres uzależniony jest od możliwych alternatyw (np. opcje *outsourcingu*) rozwiązań (rysunek 1).

W pierwszej fazie jest konieczne stwierdzenie zakresu niezbędnych zmian, co dotyczy przede wszystkim zdefiniowania bieżącej strategii działania przedsiębiorstwa i określenia wkładu logistyki w jej realizację. Ponadto potrzebne jest stwierdzenie stopnia realizacji

koniecznych zadań przez dzisiejszą sferę logistyki oraz wskazanie niezbędnych zmian. W fazie drugiej konieczne jest zdefiniowanie i określenie struktury organizacji logistycznej, co dotyczy w szczególności określenia celów i procesów logistycznych, przygotowania decyzji *make-or-buy*. W ostatniej fazie są definiowane środki realizacji bieżących działań logistycznych, a także priorytety kolejności realizacji poszczególnych etapów.

W zasadzie można przyjąć dwie przeciwstawne opcje zorganizowania działalności logistycznej. Pierwsza, polegać będzie na jednoznaczonym wydzieleniu w strukturze organizacyjnej komórki



**Rys. 1. Procedura postępowania przy reorganizacji działań logistycznych**

Źródło: P. THOMAS, M. SPRAUER, *Logistik – Bestandteil der Unternehmensstrategie?*, „Der Markt” 2002, Nr. 9, s. 19.

„logistyka”, z szerokim zakresem kompetencji. Takie zorganizowanie jest niewątpliwie korzystne, gdyż pociąga za sobą mniejsze zapotrzebowanie na koordynację i wymaga stosunkowo niewielkich nakładów<sup>2)</sup>.

Drugie rozwiązanie polegać może na organizacyjnym rozdrobnieniu zadań logistycznych w różnych sferach funkcjonalnych. Pociąga ono za sobą wiele konfliktów, wynikających m.in. z różnego sposobu definiowania tego, co dla przedsiębiorstwa jest najlepsze, a także rzeczyciejszej różnorodności wykorzystywanych instrumentów oraz pozycji sfer funkcjonalnych w przedsiębiorstwie. Takie zakotwiczenie zadań logistycznych wymaga dysponowania odpowiednimi instrumentami koordynacyjnymi<sup>3)</sup>, wśród których K. Reichmann, J. Wolf i S. Albert wyróżniają koordynację<sup>4)</sup>: ● strukturalną ● personalną ● procesową.

Koordynacja strukturalna obejmuje delegację zadań do komórek funkcjonalnych, co pozwala na sprecyzowanie zakresu odpowiedzialności indywidualnej i zespołowej. Mamy tu do czynienia z hierarchicznym charakterem koordynacji. Podstawowym instrumentem koordynacji personalnej jest pracownik; odbywa się ona poprzez samodzielne uzgadnianie kierunków działania przez pracowników należących do różnych komórek funkcjonalnych. Koordynacja nie musi się opierać tylko na kontaktach nieformalnych i tych z własnej inicjatywy pracownika<sup>5)</sup>. Może odbywać się także w ramach interakcji zinstytucjonalizowanych, gdzie zakres współpracy między komórkami podlega dogłębszej strukturyzacji. W takim przypadku mogą być tworzone grupy robocze, organizowane konferencje czy nawet codzienne spotkania międzywydziałowe.

Wspomniane formy koordynacji opierają się na założeniu, że ukierunkowanie członków organizacji na realizację celów przedsiębiorstwa najłatwiej można osiągnąć poprzez ich przekonanie do słuszności celów. Z tej perspektywy istotne wydaje się podnoszenie świadomości członków organizacji o celowości i zasadności realizacji zadań logistycznych. Istotne jest również motywowanie oraz kreowanie pozytywnych postaw pracowników wobec zadań logistycznych. Działania te powinny przyczynić się do lepszego rozpoznania zależności między celami sfery logistyki i innych sfer funkcjonalnych, a także znaleźć swoje odzwierciedlenie w podejmowanych decyzjach.

Koordynacja procesowa abstrahuje od układu podmiotowego (tj. decydentów). Nośnikami koordynacji są w szczególności plany i programy działania. Koordynacja przez programy działania jest realizowana zazwyczaj na bazie pisemnych instrukcji, zawierających zestaw wytycznych do rozwiązywania konkretnych problemów. Tutaj mogą być tworzone np. instrukcje związane z procedurami zamawiania materiałów czy realizacji zadań w zakresie transportu wewnętrznego. Koordynacja przez plany stanowi zaś swego rodzaju pomost między strategicznym planem przedsiębiorstwa a planami operacyjnymi poszczególnych sfer funkcjonalnych<sup>6)</sup>. Polega ona zatem na ustaleniu celów i instrumentów ich realizacji. Nie dotyczy jednak poszczególnych elementów planistycznych, lecz kompleksowego i zintegrowanego ich ujmowania. W przeciwieństwie do programów działania dotyczy ona jedynie określonego okresu planistycznego i występujących w tym okresie problemów logistycznych. Koordynacja przez plany opiera się na agregacji i dekompozycji. Środki agregacji są konieczne, gdyż różnorodne projekty realizowane w przedsiębiorstwie wykorzystują te same zasoby i zdolności produkcyjne. Zadaniem koordynacji jest tutaj dostosowanie poszczególnych

czynności planistycznych pomiędzy sąsiadującymi sferami funkcjonalnymi. Przez dekompozycję zaś powinien nastąpić rozdział ogólnego zakresu decyzyjnego sfery logistyki na wiele decyzji częściowych.

Która forma kształtowania logistycznych struktur organizacyjnych: instytucjonalnego rozdrobnienia zadań logistycznych czy wyodrębnienia samodzielnego działu będzie dominować w praktyce przedsiębiorstw, do dzisiaj nie zostało przesądzone. Stan taki wydaje się być konsekwencją braku podstaw teoretycznych w zakresie efektywnościowych konsekwencji organizacyjnej implementacji logistyki. Pisał już o tym w 1973 r. W. Kirsch wraz z zespołem<sup>7)</sup> i do dziś w tym zakresie niewiele się zmieniło<sup>8)</sup>.

Wyniki badań empirycznych prowadzonych zarówno na świecie<sup>9)</sup>, jak i w Polsce pokazują jednak, że wraz ze wzrostem pojmowania logistyki jako funkcji zarządzania, której zadaniem jest przepływowo i procesowo zorientowane kształtowanie relacji w całym łańcuchu dostaw, rośnie liczba podmiotów deklarujących wyodrębnienie samodzielnego działu/pionu „logistyka”, podporządkowanemu najwyższemu kierownictwu.

### Zakres organizacyjnego wkomponowania logistyki w strukturę organizacyjną przedsiębiorstw (w świetle badań empirycznych w Polsce)

Jednym z przejawów wdrożenia koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie jest jej organizacyjne wyodrębnienie w postaci samodzielnego działu/pionu. Z przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach w roku 2010 badań empirycznych wynika, że 56% ankietowanych przedsiębiorstw wyodrębnia w swoich strukturach organizacyjnych samodzielną jednostkę, podporządkowaną bezpośrednio zarządowi przedsiębiorstwa. Takie jego zakotwiczenie może świadczyć o integrującej funkcji, jaką pełni logistyka w przedsiębiorstwie. To wydaje się potwierdzać również fakt, że 69% ankietowanych zadeklarowało wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej samodzielnego stanowiska menedżera/dyrektora ds. logistyki<sup>10)</sup>, którego decyzje rozciągają się na wszystkie szczeble zarządzania.

Podporządkowanie komórki innym działom (44%) wskazuje zaś na dominację innych funkcji. I tak 21% ankietowanych działań logistyczne podporządkowuje działowi handlu/sprzedaży/zbytu, sferze produkcji – 10%, a zaopatrzenia/zakupów – 9%. Podporządkowanie logistyki innym funkcjonalnym obszarom decyzyjnym wskazywać może na ciągle jeszcze widoczne deficyty wiedzy o strategicznym znaczeniu działań logistycznych dla sukcesu rynkowego. 4% ankietowanych podporządkowało logistykę dyrektorowi ds. marketingu, co może wskazywać na traktowanie jej jako instrumentu marketingu, odnoszącego się jedynie do dostarczania produktów do odbiorców. Takie usytuowanie może jednak mieć wymiar pozytywny i stanowić przyczynek do respektowania wymogów logistycznych na każdym etapie kształtowania oferty rynkowej (rysunek 2).

Opisane sposoby zakotwiczenia komórki logistyki są zróżnicowane w zależności od sektora/sekcji PKD. Najwięcej podmiotów deklaruje wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej samodzielnego pionu/działu podległego zarządowi przedsiębiorstwa. Przy czym odsetek ten jest największy w sferze handlu (64,4%), a najmniejszy w przetwórstwie przemysłowym (41,9%). Tutaj stosunkowo duży odsetek deklaruje podporządkowanie działalności logistycznej dyrektorowi ds. produkcji (19,4%). W sferze handlu na drugim miejscu znalazło się

przyporządkowanie działu/pionu logistyki dyrektorowi ds. handlu/sprzedaży (25,4%). W budownictwie odsetek ten sięgnął prawie 31%.

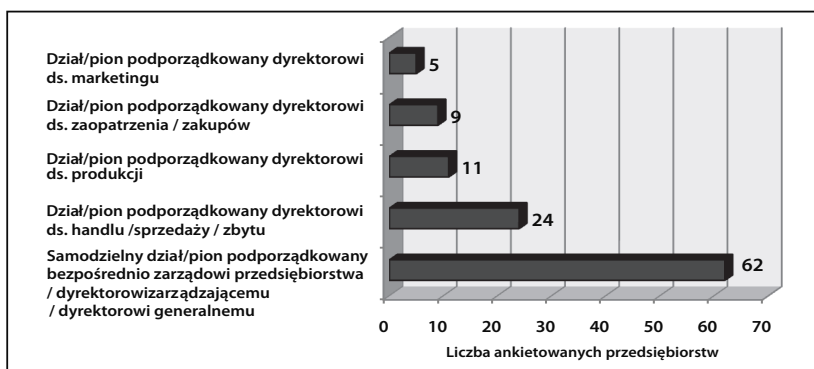
Stosunkowo niewielkie różnice w sposobie organizacyjnego podporządkowania komórki logistyki są widoczne w zależności od wielkości podmiotu. Tutaj na uwagę zasługuje fakt, że im przedsiębiorstwo jest mniejsze, tym częstsze jest podporządkowanie komórki logistyki naczelnemu kierownictwu. W przedsiębiorstwach zatrudniających do 100 pracowników odsetek ten wynosi 62%, a w tych zatrudniających powyżej 1000 pracowników – 42,8%. Stosunkowo duże różnice są widoczne także w odniesieniu do podporządkowania działalności logistycznej dyrektorowi ds. produkcji. Tutaj odsetek deklaracji waha się od 19,1% w przedsiębiorstwach dużych do 3,4% w tych najmniejszych. W tej grupie przedsiębiorstw najczęstsze jest przyporządkowanie logistyki dyrektorowi ds. handlu/sprzedaży (27,8%).

Mimo zasygnalizowanych różnic, można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach wszystkich sektorów i wielkości podporządkowanie komórki logistyki naczelnemu kierownictwu jest najczęstsze, co wydaje się wskazywać na istotne znaczenie, jakie jest jej przypisywane.

Wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej komórki „logistyka” wydaje się być warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym, by mówić o urzeczywistnieniu w przedsiębiorstwie koncepcji logistyki. Ważny jest także stopień przyporządkowania funkcji i zadań, co związane jest z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, jaki zakres obowiązków należy do kompetencji działu logistyki. Odpowiedź na nie dostarcza także informacja o stopniu centralizacji lub decentralizacji zadań logistycznych. Z przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach badań ankietowych (rysunek 3) wynika, że spośród podmiotów, wyodrębniających w swojej strukturze organizacyjnej menedżera/dyrektora ds. logistyki, ponad połowa do jego zadań zalicza strategię i organizację logistyki. Znaczny odsetek badanych do kompetencji menedżera logistyki zalicza zadania związane z magazynowaniem i gospodarką zapasami, zakupy/zaopatrzenie, a także koordynację dostaw do klientów. Natomiast planowanie wielkości produkcji jedynie w niewielkim zakresie zaliczane jest do zadań sfery logistyki. Z perspektywy stale rosnącego znaczenia zarządzania łańcuchami dostaw i kształtowania relacji z partnerami dziwi także nieczęste traktowanie jako zadania logistyki budowania relacji z dostawcami oraz odbiorcami.

### Rozwój logistyki a organizacyjne zakotwiczenie komórki logistyki

**P**odejmując próbę uzasadnienia wysuniętej we wstępie tezy, że wraz ze wzrostem znaczenia logistyki



Rys. 2. Sposób zorganizowania logistyki w polskich przedsiębiorstwach w 2010 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w 2010 r.

w przedsiębiorstwie rośnie liczba podmiotów, w których dział/pion logistyki jest podporządkowany kierownictwu najwyższego szczebla, należy zastanowić się, jak zmieniało się umiejscowienie komórki logistyki w praktyce gospodarczej. Odniesiemy się tutaj do czterech podstawowych faz rozwojowych, w których logistyka traktowana jest jako:

- funkcja przekrojowa związana z czynnościami transformacji towarów;
- funkcja koordynacji wszystkich czynności przepływowo zorientowanych na czynności tworzenia wartości;
- przepływowo zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem;
- przepływowo zorientowane zarządzanie łańcuchem dostaw i systemem tworzenia wartości.

Przeprowadzone w roku 2010 badania w polskich przedsiębiorstwach potwierdziły zależność między sposobem postrzegania koncepcji logistyki a zakotwiczeniem komórki logistyki w strukturze organizacyjnej. Świadczy o tym wartość współczynnika V-Cramera (0,34) dla poziomu istotności 5%. Wynika stąd, że im większe znaczenie zarządcze jest przypisywane działalności logistycznej, tym bardziej jest widoczne przyporządkowanie działu/pionu logistyki naczelnemu kierownictwu. Jednocześnie zauważono stopniowe odchodzenie od przypisania logistyki do sfery produkcji, a także



Rys. 3. Zakres przyporządkowania zadań do zakresu kompetencji menedżera/dyrektora ds. logistyki w polskich przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w 2010 r.

do obszaru marketingu (rysunek 4). Zauważyć jednocześnie należy, że największe zmiany zaobserwowano między drugą a trzecią fazą rozwoju. Tendencje te uznać należy za pozytywne, gdyż wskazują rosnący wpływ logistyki na zarządzanie całym przedsiębiorstwem.

Ciekawe wydaje się być również sprawdzenie zakresu zmian w przyporządkowaniu zadań do sfery logistyki. Z przeprowadzonych badań wynika, że największy przyrost zadań przypisywanych do kompetencji menedżera/dyrektora ds. logistyki zaobserwować można między pierwszą i drugą fazą rozwoju logistyki. Na wagę zasługuje znaczny przyrost przyporządkowania do sfery odpowiedzialności menedżera logistyki zadań podstawowych, takich jak zakupy/zaopatrzenie (o 17,1%), utrzymanie w ruchu infrastruktury produkcyjnej (o 11,9%) oraz gospodarka materiałowa i magazynowanie (o 10,5%). Natomiast planowanie wielkości produkcji, jedynie w niewielkim zakresie, zaliczane jest do zadań sfery logistyki. Z perspektywy stale rosnącego znaczenia zarządzania łańcuchami dostaw i kształtowania relacji z partnerami dziwi także nieczęste traktowanie (jako zadania logistyki) budowania relacji z dostawcami oraz odbiorcami. Jest to tym bardziej zastanawiające, że zadania te, jako logistyczne, stosunkowo rzadko identyfikują przedsiębiorstwa deklarujące traktowanie logistyki jako przepływowo zorientowanego zarządzania łańcuchem dostaw oraz systemu tworzenia wartości.

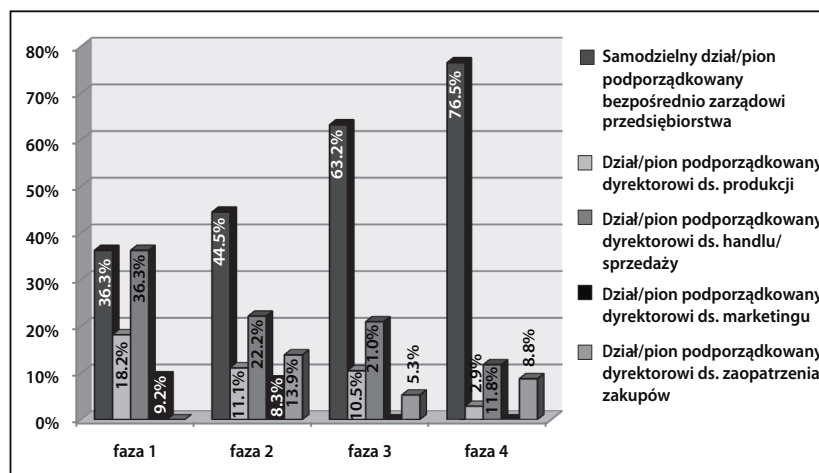
Można zatem przyjąć, że przyrost zadań identyfikowanych jako logistyczne jest warunkiem przejścia do kolejnej fazy rozwoju. W innym przypadku przedsiębiorstwa mogłyby mieć problemy z osiągnięciem zadowalającego poziomu koordynacji logistycznej.

## Podsumowanie

Jednym z przejawów poziomu rozwoju logistyki jest jej organizacyjna implementacja. Problematyka zakotwiczenia działalności logistycznej w strukturze organizacyjnej nie jest jednak taka prosta. Związana jest ona bowiem z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie o formę przyporządkowania zadań (stopień centralizacji/decentralizacji), co do dziś nie zostało przesądzone. Niemniej jednak przedstawione rozważania pozwoliły wskazać, że wraz ze wzrostem znaczenia koncepcji logistyki w działalności przedsiębiorstwa wzrasta odsetek podmiotów deklarujących jej podporządkowanie naczelnemu kierownictwu. Co więcej, obserwowany jest przyrost funkcji uznawanych za logistyczne.

Reasumując, przedstawione rozważania pozwoliły udowodnić postawioną na wstępie tezę o istnieniu zależności między fazą rozwoju logistyki a hierarchicznym podporządkowaniem komórki „logistyka”.

dr Sabina Kauf  
Katedra Logistyki i Marketingu  
Wydział Ekonomiczny  
Uniwersytetu Opolskiego



Rys. 4. Sposób zorganizowania logistyki w polskich przedsiębiorstwach w 2010 r. w zależności od sposobu postrzegania jej znaczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w 2010 r.

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> P. BLAIK, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 347.
- <sup>2</sup> CH.-H. PFOHL, *Logistiksysteme*, Springer, Berlin 2010, s. 232.
- <sup>3</sup> G.B. IHDE, *Organisatorische Handhabung der Logistik. Stellungnahme zum Beitrag zum L.J. Heinrich und E. Felhofer, „Die Betriebswirtschaft”* 1985, Nr. 6, s. 726.
- <sup>4</sup> S. ALBERS, D. BISPING, K. TEICHMANN, J WOLF, *Management virtueller Unternehmen*, in: *Management virtueller Unternehmen*, Hrsg. S. ALBERS, J. WOLF, Wiesbaden 2003, s. 51.
- <sup>5</sup> Odgórnie ustalone jest jedynie, które komórki powinny ze sobą współpracować przy rozwiązywaniu problemów logistycznych.
- <sup>6</sup> P. FEY, *Logistik-Management und integrierte Unternehmensplanung*, Barbara Kirsch, München 1989, s. 222.
- <sup>7</sup> W. KIRSCH, I. BAMBERG, E. GABELE, K. KLIEN, *Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme – Entscheidungen – Methoden*, Gabler, Wiesbaden 1973, s. 343.
- <sup>8</sup> CH.-H. PFOHL, *Logistiksysteme...*, op. cit., s. 232.
- <sup>9</sup> H. WEGNER, *Organisation der Logistik, Prozeß- und Strukturgestaltung mit neue Informations- und Kommunikationstechnik*, Gabler, Berlin 1993, s. 29; H. BAUMGARTEN, R. ZIBELL, *Trends in der Logistik*, Huss, München 1988, s. 77; H. BAUMGARTEN, C. KORNAK, *Trends in der Logistik in den 90er Jahren. Basis für Unternehmensstrategien*, TU Berlin, Berlin 1990, s. 25; CH.-H. PFOHL, *Ständige Wandel. Änderung der Organisations- und Personalstruktur als Voraussetzung zur Logistikexzellenz*, in: *Logistik 2000plus: Visionen – Märkte – Ressourcen*, Hrsg. H.-CH. PFOHL, Erich Schmidt, Darmstadt 1999, s. 191; H.-CH. PFOHL, *Logistiksysteme*, Springer, Berlin 2010, s. 249, za: B. LaLONDE, J. GINTER, *The Ohio State University 2008 Survey of Carrey Patterns in Logistics*.
- <sup>10</sup> Pozostała część badanych komórki takiej nie wyodrębnia.

## Summary

The subject of the article is to present issues related to selection of the degree of centralisation and decentralisation of logistics and the choice of coordination instruments. Also, an attempt has been taken to indicate that as the importance of logistics rises, the number of entities, in which the independent organizational unit „logistics” is subordinated to the top management, rises as well. To this end are presented the results of studies conducted in Department of Logistics and Marketing at the Opole University.