



**Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae**  
Rok 17, Nr 2/2013  
Wydział Zarządzania i Administracji  
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

**Nauki dla Zarządzania.**  
**Od czasów Adamickiego do współczesności**

**Nina Stępnicka, Paulina Bąkowska<sup>1</sup>**

## **ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE I GOSPODARKA MAGAZYNOWA W PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNE**

### **Wstęp**

Tradycyjna logistyka przedsiębiorstw utożsamiana jest przede wszystkim z działalnością operacyjną w zakresie produkcji, transportu wewnętrznego oraz zewnętrznego i magazynowania, jak również zwiększaniem wydajności produkcyjnej w przedsiębiorstwie. Nowe zadania i wyzwania, jakie stoją przed przedsiębiorstwami, wyznaczają także nowe podejście do logistyki, pozwalając jednocześnie na uzyskanie przez nie przewagi konkurencyjnej.

Do głównych czynników służących stosowaniu i rozwojowi nowego podejścia do logistyki należą na przykład: wyjście poza obszar produkcji, poprzez włączenie w proces produkcyjny dostawców, podwykonawców i klientów; zwiększenie dostępności produktów poprzez wprowadzenie nowych struktur zaopatrzeniowych i dystrybucyjnych w przedsiębiorstwie i poza nim; nowe sposoby organizacji produkcji w przedsiębiorstwie oraz sieci przepływów od dostawców do klientów, czy stworzenie nowych funkcji w przedsiębiorstwie.

W obszar zarządzania logistycznego i gospodarki magazynowej wpisują się takie działania, jak: prognozowanie popytu, przyjmowanie i realizację zamówień, gospodarkę magazynową i sterowanie zamówieniami, obsługę zwrotów i zaopatrzenia, przepływ i gromadzenie informacji czy transport wewnętrzny, transport zewnętrzny oraz czynności manipulacyjne.

Punktem krytycznym zarządzania logistycznego jest osiągnięcie równowagi pomiędzy poziomem obsługi klienta a kosztami tej obsługi. Wkomponowanie logistyki w strukturę zarządzania przedsiębiorstwem, musi więc określić główne linie władzy i odpowiedzialności w celu zapewnienia planowanego przebiegu

---

<sup>1</sup> Dr Nina Stępnicka, adiunkt; Paulina Bąkowska, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

procesów logistycznych i dokonywania odpowiednich zmian, wtedy gdy są one rzeczywiście konieczne. Zakładając, że typ struktury organizacyjnej odpowiada przyjętej przez firmę strategii funkcjonowania, przyjmuje się, że zakres zarządzania logistycznego i jego miejsce w strukturze organizacyjnej skupiają się wokół trzech zasadniczych strategii logistycznych: procesowej, rynkowej oraz informacyjnej<sup>2</sup>.

Celem artykułu jest teoretyczna analiza znaczenia zarządzania logistycznego i gospodarki magazynowej w przedsiębiorstwie.

### **Założenie, cele i funkcje zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie**

Istota zarządzania logistycznego narodziła się z dążenia do integracji i koordynacji procesów powiązanych z przepływem materiałów, półproduktów wyrobów finalnych, z miejsc ich wytworzenia do miejsc spożywania. Zróżnicowane czynniki i ograniczenia wywodzące się m.in. z rodzaju i zakresu prowadzonej działalności, rodzaju wytwarzanych produktów przez dane przedsiębiorstwo, dynamiki rynków zbytu oraz wymagań ze strony klientów wpływają na natężenie i zakres realizacji zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie. Wzrost zainteresowania badaną problematyką zarządzania logistycznego przyczynił się do powstania wielu różnych definicji. Autorzy zgadzają się w zakresie podstawowych założeń koncepcji zarządzania logistycznego, ale każdy interpretuje je na swój sposób.

Zgodnie z definicją S. Krawczyka przyjmuje się, że zarządzanie logistyczne jest działalnością kreującą całościową koncepcję przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak również u partnerów oraz koordynację realizacji (w szerokim znaczeniu) tej koncepcji przez odpowiednie jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli<sup>3</sup>.

Z. Pastuszek<sup>4</sup> głosi, że zarządzanie logistyczne polega na zarządzaniu wszystkimi powiązanimi działaniami przepływu materiałów i dóbr od źródeł zaopatrzenia do użytkownika wyrobów gotowych w celu poprawy działania systemu. Innymi słowy polega ono na takim planowaniu, integrowaniu, koordynowaniu i kontroli działań z zakresu logistyki – mix, aby rynki zbytu były zaopatrywane najbardziej efektywnie z punktu widzenia kosztów.

Inną definicję zarządzania logistycznego podaje S. Abt<sup>5</sup>, według którego składa się ono z następujących komponentów: formułowania strategii, planowania, sterowania i kontroli (odbywającego się w sposób efektywny i minimalizujący globalne koszty) procesów przepływu i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych i odpowiednich informacji, od punktu pozyskania

---

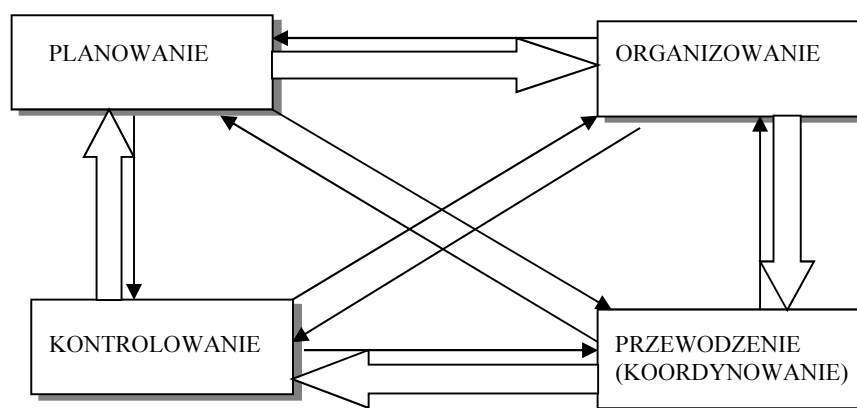
<sup>2</sup> Por.: T. Kochański, *Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003, s. 97-98.

<sup>3</sup> S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 68.

<sup>4</sup> Z. Pastuszek, *Zarządzanie logistyczne Podstawowe definicje*, [online], <http://umcs.net.pl/index.php?act=Attach&type=post&id=2800>, (19.12.2011).

<sup>5</sup> S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 21.

do miejsc konsumpcji, w celu jak najlepszego dostosowania się do potrzeb klienta i ich zaspokojenia. Najogólniej, proces zarządzania można opisać za pomocą czteroelementowego modelu (Rys. 1).



Rysunek 1. Czteroelementowy proces zarządzania.  
Źródło: opracowanie własne.

Cztery zasadnicze elementy tworzące proces zarządzania to: planowanie, organizowanie, kontrolowanie (wzorca z rzeczywistością) oraz przewodzenie. Elementy te ściśle ze sobą współpracują, a jakakolwiek zmiana w jednym z nich nie pozostaje obojętna dla pozostałych. Pojęcie zarządzania jest tożsame z pojęciem kierowania bądź dowodzenia, z zaznaczeniem, że to pierwsze dotyczy ludzi i sprzętu.

Zarządzanie logistyczne to planowanie, organizowanie i sterowanie odbywających się w sposób sprawny i efektywny procesów przepływu i magazynowania:

- surowców,
- zapasów produkcji,
- wyrobów gotowych,
- odpowiedniej informacji.

Z innego punktu widzenia zarządzanie logistyczne oznacza pełne wkomponowanie logistyki w system zarządzania przedsiębiorstwem. Cele logistyki muszą stać się celami podstawowymi przedsiębiorstwa obok celów finansowych i marketingowych, a strategię logistyczne muszą być wkomponowane w ogólną strategię przedsiębiorstwa. Zarządzanie logistyczne wymaga zatem radykalnych zmian w systemie logistycznym przedsiębiorstwa oraz jego strukturze organizacyjnej. Celem zarządzania logistycznego jest maksymalizacja wartości dostarczanej klientom, powiązana z utrzymaniem odpowiednio niskiego poziomu kosztów logistycznych<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> A. Świerczek, *Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego – próba syntezy* (cz. 2), [w:] „Logistyka” nr 4 z 2006 r., s. 19.

Swoim zasięgiem zarządzanie logistyczne obejmuje wiele obszarów działań. Zostały one opisane na rys. 2.



Rysunek 2. Obszary zarządzania logistycznego.

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie logistyczne pełni trzy zasadnicze funkcje:

- operacyjną,
- marketingową,
- finansową.

Pierwsza z nich: funkcja operacyjna, wynika z potrzeby koordynowania procesów zamówień, transportu i gromadzenia zapasów, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów działalności logistycznej. Koordynowanie procesu zamówień ma na celu zapewnienie dostępności produktu w oznaczonym czasie i żądanej wielkości.

Funkcja marketingowa warunkuje podejmowanie decyzji dotyczących ilości produktów przemieszczanych w łańcuchu logistycznym<sup>7</sup>. Podstawowym zadaniem działalności marketingowej w odniesieniu do logistyki jest określenie wielkości popytu na produkt logistyczny w jego postaci fizycznej (wielkość, kształt, opakowanie), jak i pieniężnej. Celem funkcji marketingowej w zarządzaniu logistycznym jest maksymalizacja zysków drogą gromadzenia, przetwarzania i emitowania danych źródłowych jako informacji charakteryzujących warunki rynkowe dla stworzenia podstaw podejmowania decyzji dotyczących wielkości oraz struktury produkcji dóbr i usług.

Funkcja finansowa zarządzania sprowadza się do sterowania i kontroli pieniężnej formy przemieszczania produktu logistycznego i wynika z konieczności mini-

<sup>7</sup> Łańcuch magazynowo – transportowy, który stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu towarów oraz organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji, procesów zamówień i polityki zapasów wszystkich ogniw tego łańcucha.

malizowania kosztów kapitałowych (w tym zamrożeniu kapitału obrotowego). Zadaniem tej funkcji jest stała kontrola okresu zwrotu nakładów kapitałowych na inwestycje związane z budową i wyposażeniem punktów obsługi produktów<sup>8</sup>.

Celem zarządzania logistycznego jest realizacja zasady (formuły) 7W. Zawiera się ona w postaci następujących sformułowań:

- właściwy produkt (z ang. *right goods*),
- właściwemu klientowi (z ang. *right customer*),
- we właściwej ilości (z ang. *right quantity*),
- we właściwym czasie (z ang. *right time*),
- we właściwe miejsce (z ang. *right place*),
- we właściwym stanie (z ang. *right quality*),
- po właściwej cenie (z ang. *right price*).

W ramach wymienionych celów zarządzania logistycznego niezbędne jest, aby właściwy, tzn. dokładnie ten towar, który zamówił klient, trafił w jego ręce. Nie może on wykazywać różnic w kształcie, kolorze, wielkości, oraz jakości zamawianego towaru. Istotna jest także ilość produktów. Musi ona być zgodna z zamówieniem.

Towar powinien być dostarczony we wskazane, właściwe miejsce, w określonym, uzgodnionym czasie<sup>9</sup>, z uwzględnieniem adekwatności cenowej do jakości usługi logistycznej. Ważna jest także jakość bądź inaczej stan produktu. Nie może on być uszkodzony. W tym celu stosuje się opakowania, które mają ochronić i zabezpieczyć ładunek przed wpływami otoczenia oraz oddziaływaniem energii mechanicznej w czasie trwania procesu transportowego<sup>10</sup>.

### **Logistyka jako koncepcja zarządzania zintegrowanego**

Pojęcie logistyki oraz rozwój i zastosowanie koncepcji logistycznych mają na świecie stosunkowo bogaty rodowód i tradycje. W literaturze przedmiotu wspomina się różne źródła pochodzenia i rozwoju pojęcia „logistyka”. Intensywnie zajmowanie się tym zagadnieniem najpierw w Stanach Zjednoczonych, a później w krajach Europy Zachodniej prowadziło do różnych interpretacji i powstania wielu pojęć oraz teoretycznych koncepcji z tego zakresu<sup>11</sup>.

Logistyka to zatem zorganizowany system planowania, realizacji i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów z miejsca ich pochodzenia do miejsca ich spożytkowania wraz z przypisanymi im strumieniami informacyjnymi. System logistyczny nastawiony jest na maksymalne zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klienta przy minimalnych kosztach organizacji. W dużej mierze przyczynia się

<sup>8</sup> *Kompendium wiedzy o logistyce*, E. Gołomska (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 25-30.

<sup>9</sup> Z punktu widzenia klienta, to okres od momentu złożenia przez niego (i przyjęcia przez dostawcę) zamówienia do momentu otrzymania produktu. W przypadku dostawcy czas realizacji zamówienia ma znacznie szerszy zakres, gdyż dodatkowo uwzględnia się okres oczekiwania na zapłatę.

<sup>10</sup> *Kompendium wiedzy o logistyczne...*, *op.cit.*, s. 93.

<sup>11</sup> P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 37.

również do skutecznej realizacji strategicznych, taktycznych i operacyjnych celów przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

Występuje kilka rodzajów logistyki. S. Krawczyk<sup>13</sup> uwzględnia:

- logistykę zaopatrzenia, która ma zadanie zapewnienia na ekonomicznie uzasadnionych warunkach dostaw dóbr i usług wytwarzanych przez inne jednostki niezbędnych do przetworzenia w procesie produkcji,
- logistykę produkcji, której zadaniem jest zapewnienie optymalnego przepływu materiałów i informacji w procesie produkcji. Jest to bardzo skrócone ujęcie zadań logistyki produkcji, zaś pełne rozwinięcie obejmuje szerokie spektrum procesów logistycznych wynikających z różnorodnych rodzajów produkcji i celów, jakie ma ona spełniać,
- logistykę dystrybucji, która obejmuje wszystkie przedsięwzięcia związane z produktami finalnymi od momentu opuszczenia przez nie produkcji, przez proces składowania w magazynie wyrobów gotowych, transportu, aż po dostarczenie ich do odbiorców końcowych. Są to przedsięwzięcia związane zarówno z fizycznym przepływem produktów, jak i komunikacją między jednostkami uczestniczącymi w tym przepływie. W przedsięwzięciach logistycznych fundamentalną rolę odgrywa przepływ informacji.

Do wyróżnionych segmentów załączany jest także proces zwrotów oraz usuwania i utylizacji odpadów, którym zajmuje się logistyka procesów zwrotów i utylizacji. Jest to segment ogólnego procesu logistycznego, który nabiera coraz większego znaczenia.

Pozostaje kwestia przedsiębiorstwa, które jako jednostka gospodarcza, prowadząca własną działalność i zajmująca się handlem, produkcją bądź usługami w celu zaspokajania ludzkich potrzeb, stawia na osiągnięcie jak największych korzyści materialnych, tj. zysków. W krajach wysoko rozwiniętych jednym z podstawowych elementów wpływających na wszechstronny rozwój i uzyskanie wysokich efektów finansowych przez przedsiębiorstwa jest właśnie logistyka.

Logistykę należy pojmować jako system działania w obrębie całego przedsiębiorstwa, ponieważ w kompleksowym ujęciu systemowym obejmuje przepływ materiałów od źródła, czyli zaopatrzenia, aż do punktu konsumpcji. Jednocześnie kładzie ona nacisk na wzajemne powiązania i oddziaływanie między poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa i w związku z tym wymusza na kierujących myślenie kategoriami całościowego zarządzania systemem, a nie tylko jego częścią<sup>14</sup>.

W ostatnich latach zauważalny stał się intensywny rozwój logistyki. Wzrost jej znaczenia jest ściśle związany z przypisanymi jej kompetencjami i zadaniami. Poszerzający się obszar jej oddziaływania zwiększa też sferę odpowiedzialności za

---

<sup>12</sup> L. Grabowski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 390.

<sup>13</sup> S. Krawczyk, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, [online], [http://www.wiedzainfo.pl/wyklad\\_v/102/logistyka\\_w\\_przedsiębiorstwie.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklad_v/102/logistyka_w_przedsiębiorstwie.html), (11.12.2011).

<sup>14</sup> K. Wawrzyniak, *Istota rodzaje i funkcje logistyki*, s. 15, [online], [http://www.profinfo.pl/img/401/pd\\_f401\\_46897\\_5.pdf](http://www.profinfo.pl/img/401/pd_f401_46897_5.pdf), (19.12.2011).

właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Standardowe zadania logistyki przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Przykładowe zadania logistyki na poziomie operacyjnym przedsiębiorstwa.

<b>Obszar działania</b>	<b>Zadania logistyki</b>
<i>Obszar magazynu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowanie miejsc składowania</li> <li>– operacje wprowadzania na miejsca przechowania i wydawania materiałów i produktów</li> <li>– nadzór nad składowanymi dobrami</li> <li>– tworzenie zestawów do wydania</li> </ul>
<i>Obszar przyjmowania surowców i produktów</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przyjęcie i kontrola</li> <li>– wyładunek i rozpakowanie ładunków</li> <li>– wystawianie dokumentów przyjęcia dostawy</li> </ul>
<i>Obszar wysyłek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kompletacja wysyłek</li> <li>– opakowania</li> <li>– oznakowania wysyłek</li> <li>– przygotowanie dokumentów wysyłkowych</li> <li>– załadunek</li> </ul>
<i>Obszar transportu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowanie środków transportowych</li> <li>– opracowanie zleceń przewozowych</li> <li>– transport</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne za: S. Krawczyk, *Logistyka w ... op.cit.*

Na poziomie operacyjnym działalności przedsiębiorstwa logistyka jest rozumiana przede wszystkim jako narzędzie sterowania realizacją procesów zaopatrzenia wejścia i dystrybucji wyników wyjścia przy wykorzystaniu technicznych systemów logistycznych. Zakres zadań na tym poziomie ma charakter wykonawczy i dotyczą one transportu, przyjmowania dostaw, kontroli jakości, składowania i manipulacji oraz obsługi informacyjnej w zakresie planowania realizacji zadań, dokumentacji i rozliczeń.

Istotą logistyki w przedsiębiorstwie jest usprawnienie zarządzania procesami przepływu wszelkich zasobów (materiałów, wyrobów, środków finansowych, informacji, maszyn, pracowników, itp.) w celu zaspokojenia potrzeb wszystkich uczestników procesu wymiany dóbr. Logistyka w przedsiębiorstwie powinna się koncentrować na całkowitej integracji procesów gospodarczych zarówno w układzie fazowym (zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja), jaki w układzie między przedsiębiorstwami, w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej.

W chwili obecnej logistyka staje się tą dziedziną działalności przedsiębiorstwa, która zmierza do łączenia (integracji) wielu funkcji, aby usprawnić przepływ towaru od momentu pozyskania surowców, poprzez ich przerób, następnie dystrybucję i w efekcie dostarczenie towaru do ostatecznego nabywcy.

Niezwykle ważną, o ile nie najważniejszą funkcją logistyki w przedsiębiorstwie jest dostarczenie właściwego wyrobu, w ustalonym terminie, w odpowiednie miejsce i po minimalnych kosztach. Przedsiębiorstwo wówczas staje się rzetelnym

i konkurencyjnym graczem na rynku. Nie bez znaczenia pozostaje jeszcze jedna funkcja logistyki, przejawiająca się w koordynacji celów przedsiębiorstwa z punktu widzenia wymogów rynku. Przedsiębiorstwo stawia sobie za cel tworzenie produktów i materiałów, na które jest duży popyt i zainteresowanie na rynku.

Logistyka w przedsiębiorstwie posiada wyznaczone cele. Najważniejsze z nich to:

- zmniejszenie zapasów,
- skrócenie czasu realizacji dostaw,
- eliminacja ogniw pośrednich,
- wysokie wykorzystanie infrastruktury, personelu,
- szybki, bezawaryjny przepływ informacji,
- poprawa poziomu obsługi klienta,
- usprawnienie procesu zarządzania,
- obniżenie kosztów przepływu dóbr<sup>15</sup>.

Obecnie w Polsce znajdujemy się na etapie szczególnego zainteresowania logistyką, ze strony przedsiębiorstw, które w warunkach gospodarki rynkowej w tej właśnie dziedzinie swej działalności, widzą duże możliwości prowadzące do znacznego ograniczenia kosztów związanych z przepływem i magazynowaniem surowców, półproduktów i wyrobów gotowych. Należy dodać (co zostało stwierdzone w wielu znaczących przedsiębiorstwach w krajach wysoko rozwiniętych), że logistyka jest nie tylko szansą, ale wręcz wymogiem czasów, gdy procesy związane z wymiana towarową stają się coraz bardziej złożone, a konieczność dostosowania się do potrzeb i wymagań nabywców idzie w parze z przymusowym obniżeniem kosztów działalności, aby sprostać konkurencji na rynkach. Te właśnie problemy stawia sobie logistyka jako cele nadrzędne, które są i będą kluczem do przyszłego sukcesu przedsiębiorstw<sup>16</sup>.

### **Gospodarka magazynowa w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne**

Podejmując tematykę, jaką jest obszar gospodarki magazynowej, nie sposób zapomnieć o najważniejszych pojęciach, które mają z nią wiele wspólnego.

Pierwsze z nich to pojęcie magazynu, które zdaniem A. Niemczyka<sup>17</sup> oznacza jednostkę funkcjonalno-organizacyjną, przeznaczoną do magazynowania dóbr materialnych (zapasów) w wyodrębnionej przestrzeni budowli magazynowej według ustalonej technologii, wyposażoną w odpowiednie środki techniczne, zarządzaną i obsługiwaną przez zespół ludzi. W świetle przyjętej terminologii można stwierdzić, że magazyn to planowana przestrzeń dla efektywnego przechowywania i manipulowania zapasami.

---

<sup>15</sup> S. Kempka, *Logistyka źródłem sukcesu przedsiębiorstw w dobie gospodarki rynkowej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s.1, [online], [http://www.kdkinfo.pl/admin/cms/data/upload/File/artykuly/logistyka\\_zrodlem\\_sukcesu\\_slawomir\\_kempa\\_kdkinfo.pdf](http://www.kdkinfo.pl/admin/cms/data/upload/File/artykuly/logistyka_zrodlem_sukcesu_slawomir_kempa_kdkinfo.pdf), (17.12.2011).

<sup>16</sup> S. Kempka, *Logistyka źródłem sukcesu...*, *op.cit.*, s. 2.

<sup>17</sup> A. Niemczyk, *Zapasy i magazynowanie, Tom II Magazynowanie, Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007, s. 9.



Związane z magazynem pojęcie magazynowania<sup>18</sup> jest zespołem czynności związanych z przyjmowaniem, przechowywaniem, ewidencjonowaniem, kontrolowaniem i wydawaniem dóbr materialnych. Z magazynowaniem wiążą się zawsze mniejsze lub większe koszty, które określane są jako nakłady bezpośrednio związane z realizacją procesów magazynowania zapasów. Obejmują one zużycie środków technicznych, materiałów, paliw, energii, ale też płac pracowników magazynowych.

Organizacja gospodarki magazynowej to całokształt środków, zasad i metod oraz dobór struktur organizacyjnych składających się na system skoordynowanych działań, zapewniających efektywne magazynowanie zapasów<sup>19</sup>.

Gospodarka magazynowa jest pojęciem dość obszernym. Obejmuje szeroki zakres działalności, w tym techniczną, ekonomiczną i organizacyjną, związanych ze składowaniem, kompletacją, wydawaniem etc. półwyrobów, wyrobów gotowych. Co więcej, gospodarka magazynowa w szerokim znaczeniu tego pojęcia skupia się budowaniu magazynów na szeroką skalę, funkcjonalnych i zgodnych z przyjętymi standardami. Jej zadaniem jest także komputerowe gromadzenie informacji o stanie magazynowym, zamówieniach, organizacji ekspedycji.

Do funkcji, gospodarki magazynowej należą<sup>20</sup>:

- adaptacja/eksploatacja powierzchni i obszarów magazynowych,
- funkcje w zakresie technologii przechowywania materiałów (klimatyzacja, wentylacja),
- funkcje z zakresu bezpieczeństwa magazynu i jego personelu (np. zabezpieczenie przeciwpożarowe),
- zabezpieczenie przed nieprzewidzianymi zdarzeniami, takimi jak: opóźnienia w transporcie, wyczerpanie zapasów u dostawcy lub strajki.

Poza funkcjami, gospodarka magazynowa ma do spełniania następujące cele:

- zapewnienie ciągłości produkcji i handlu, nie dopuszczając przy tym do przestoju w magazynie, które mogłyby utrudniać obrót towarem,
- dążenie do budowy magazynów odpowiadających wymaganym standardom oraz wyposażenie ich w niezbędne maszyny, urządzenia, sprzęt do załadunku/wyładunku towaru itp.

---

<sup>18</sup> Magazynowanie w latach dziewięćdziesiątych XX wieku koncentrowało się na innych zagadnieniach, niż dotychczas. Kilkanaście lat temu odgrywało zasadniczą rolę w przypadku długookresowego składowania surowców i wyrobów gotowych. Produkty były wytwarzane na zapas, po czym producenci sprzedawali nagromadzone w magazynie zapasy. Wraz z upowszechnieniem w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia koncepcji *just – in – time* oraz logistycznego łańcucha dostaw, magazyn zaczął odgrywać strategiczną rolę w osiągnięciu takich celów logistycznych, jak krótsze cykle realizacji zamówienia, niższy poziom zapasów, niższe koszty i lepszy poziom obsługi klienta. Współczesny magazyn cechuje znacznie zwiększona liczba obrotu zapasów. W wielu firmach produkt pozostaje w magazynie zaledwie przez kilka dni lub nawet kilka godzin. Za: J. Coyle, E. Bardi, C. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2010, s. 312.

<sup>19</sup> A. Niemczyk, *Zapasy i magazynowanie...*, *op.cit.*, s. 10.

<sup>20</sup> J. Coyle, E. Bardi, C. Langley, *Zarządzanie logistyczne...*, *op.cit.*, s. 317.

Po krótkim wprowadzeniu na temat gospodarki magazynowej należy zastanowić się nad zapasami, które z reguły przedsiębiorca trzyma w magazynie<sup>21</sup>.

Zapasy wspomagają działania marketingowe przedsiębiorstw. Produkty mogą być utrzymywane w formie zapasów w pobliżu miejsc występowania popytu na nie oraz w ilościach, w jakich pragną nabyć je klienci. Istnieje kilka przyczyn, a zarazem funkcji utrzymywania zarządzania zapasami. Do podstawowych należą:

- poprawa obsługi klienta,
- zabezpieczenie przed zmianami cen,
- ochrona przed niespodziewanymi zmianami popytu i czasu realizacji zamówienia,
- zabezpieczenie przed następstwami klęsk i innych niebezpieczeństw<sup>22</sup>,
- odpowiednie zarządzanie zapasami chroni przed ryzykiem braku podaży materiałów.

Na obszarze gospodarki magazynowej, ale i w logistyce przedsiębiorstw niezwykle istotna jest kwestia odpowiedniego zarządzania zapasami, podejmowania odpowiednich, trafnych decyzji.

Zarządzanie zapasami odnosi się do znalezienia i praktykowania takich metod utrzymania zapasów, surowców, półproduktów lub wyrobów gotowych w ilości pozwalającej zapewnić maksymalny poziom obsługi klienta przy minimalnych kosztach. Do celów zarządzania zapasami należą:

- zapewnienie wymaganego poziomu obsługi klientów wewnętrznych i zewnętrznych z uwzględnieniem jakości i stosunku do całości (odsetka) zrealizowanych zamówień,
- monitorowanie bieżącego i przyszłego zapotrzebowania na wszystkie dobra konieczne dla uniknięcia niepotrzebnych nadwyżek,
- minimalizowanie kosztów poprzez zmniejszanie różnorodności zapasów, ustalanie ekonomicznych wielkości zamawianych partii i analizowanie kosztów tworzenia i utrzymywania zapasów,
- zagwarantowanie ciągłości działalności operacyjnej (produkcja, remonty, dystrybucja).

Utrzymanie zapasów zapewnia przedsiębiorstwu szereg korzyści, lecz jego koszty są wysokie i mają niekiedy wręcz dramatyczny wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa wraz ze wzrostem ceny kapitału. Wyzwaniem dla logistyki jest minimalizacja inwestycji w zapasach przy równoczesnym wzięciu pod uwagę postulatów efektywnościowych produkcji i logistyki oraz promocyjnych potrzeb marketingu<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Jedną z wielu definicji podaje, iż zapasy to zbiór wszystkich materiałów, dóbr i usług wykorzystywanych w przedsiębiorstwie, niezależnie od tego, czy zostały one zakupione na zewnątrz, dostarczone z innego oddziału przedsiębiorstwa, czy wyprodukowane na miejscu. Za: H.K. Compton, D. Jessop, *Dictionary of Purchasing and Supply Management*, Pitman, London 1989, s. 135.

<sup>22</sup> F. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, s. 77.

<sup>23</sup> F. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka... op.cit.*, 74.

## Podsumowanie

Zarządzanie logistyczne związane jest z integracją tych działań, które podejmowane są celem koordynacji czynności, jakie wiążą się z planowaniem, wdrażaniem oraz kontrolą przepływów produktów, usług oraz informacji w przedsiębiorstwie. Jak podaje R. Pietroń<sup>24</sup> pojęcie zarządzania logistycznego odnosi się do poziomu strategicznego funkcjonowania logistyki i oznacza zwiększenie jej znaczenia w procesie zarządzania w przedsiębiorstwie. Całość procesów zarządzania strategicznego i funkcjonalnego w przedsiębiorstwie jest podporządkowana koncepcjom logistycznym (orientacja integracyjna, rynkowa, czasowa i przepływowa). Na prawidłowość zarządzania logistycznego wpływają między innymi takie czynniki, jak: kompleksowość i dynamika warunków otoczenia, zakres i stopień jednorodności programu działania przedsiębiorstwa, struktura systemu i technologii produkcji, kultura przedsiębiorstwa, rodzaj branży czy liczba decyzji logistycznych.

Do korzyści wynikających z zarządzania logistycznego należą: istotne ograniczenie kosztów zakupu potrzebnych przedsiębiorstwu materiałów i kosztów sprzedaży wyrobów, skrócenie i uproszczenie dróg transportu wewnętrznego i zewnętrznego, minimalizacja zapasów materiałów i wyrobów gotowych oraz ujednoczenie środków transportu, opakowań i systemów składowania oraz systemów przepływu informacji.

Gospodarka magazynowa jako jedno z istotnych pojęć logistyki oznacza taką działalność, na którą składają się: zespół środków, czynności organizacyjnych, technicznych i zadań ekonomicznych związanych z przechowywaniem zapasów magazynowych. W przedsiębiorstwach o charakterze przemysłowym gospodarka magazynowa ma za zadanie stworzyć odpowiednie warunki celem zapewnienia procesu produkcji w permanentną dostawę i zaopatrywanie. Z kolei w firmach i przedsiębiorstwach o charakterze handlowym zadaniem gospodarki magazynowej jest przygotowanie odpowiedniego zestawu towarów w takim miejscu, czasie i ilości, jakie odpowiadają zapotrzebowaniu odbiorcy.

Do wskaźników analizujących stan gospodarki magazynowej należą między innymi: operacyjne logistyczne wskaźniki pracy magazynu, wskaźniki wydajności, wskaźniki kosztowe działalności magazynów i wskaźniki ekonomiczne pracy magazynu.

## Bibliografia:

1. Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.
2. Beier F., Rutkowski K., *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998.
3. Blaik P., *Logistyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
4. Compton H.K., Jessop D., *Dictionary of Purchasing and Supply Management*, Pitman, London 1989.
5. Coyle J., Bardi E., Langley C., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

---

<sup>24</sup> Por.: R. Pietroń, *Zarządzanie logistyką*, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 2006, s. 8.

6. Grabowski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998.
7. Kempka S., *Logistyka źródłem sukcesu przedsiębiorstw w dobie gospodarki rynkowej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, [online] [http://www.kdkinfo.pl/admin/cms/data/upload/File/artykuly/logistyka\\_zrodlem\\_sukcesu\\_slawomir\\_kempa\\_kdkinfo.pdf](http://www.kdkinfo.pl/admin/cms/data/upload/File/artykuly/logistyka_zrodlem_sukcesu_slawomir_kempa_kdkinfo.pdf), (17.12.2011)
8. Kochański T., *Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003.
9. *Kompendium wiedzy o logistyce* pod red. E. Gołębskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
10. Krawczyk S., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, [online], [http://www.wiedza.info.pl/wyklady/102/logistyka\\_w\\_przedsiębiorstwie.html](http://www.wiedza.info.pl/wyklady/102/logistyka_w_przedsiębiorstwie.html), (11.12.2011)
11. Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
12. Niemczyk A., *Zapasy i magazynowanie, Tom II Magazynowanie, Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
13. Pietroń R., *Zarządzanie logistyką*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2006.
14. Pastuszek Z., *Zarządzanie logistyczne. Podstawowe definicje*, [online], <http://umcs.net.pl/index.php?act=Attach&type=post&id=2800>, (19.12.2011)
15. Świerczek A., *Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego – próba syntezy (cz.2)*, [w:] „Logistyka” nr 4 z 2006 r.
16. Wawrzyniak, *Istota rodzaje i funkcje logistyki*, [online] [http://www.prof.info.pl/img/401/pdf40146897\\_5.pdf](http://www.prof.info.pl/img/401/pdf40146897_5.pdf), (19.12.2011 r.)

#### **Abstrakt:**

Logistyka przedsiębiorstw kojarzona jest przede wszystkim z działalnością operacyjną w zakresie produkcji, a także transportu i magazynowania, jak również zwiększaniem wydajności produkcyjnej w przedsiębiorstwie. Istnieje wiele definicji zarządzania logistycznego. Sama zaś jego koncepcja powstała na skutek integracji i koordynacji procesów powiązanych z przepływem materiałów z miejsc ich wytworzenia do miejsc ich spożywania. Proces zarządzania logistycznego obejmuje planowanie, organizowanie i sterowanie procesów związanych z magazynowaniem m.in.: surowców i wyrobów gotowych. Zarządzanie logistyczne poza swoimi celami i funkcjami posiada wiele korzyści dla prowadzenia małych i średnich przedsiębiorstw. Gospodarka magazynowa obejmuje szeroki zakres działalności, w tym techniczną, ekonomiczną i organizacyjną, związanych ze składowaniem, kompletacją, wydawaniem etc. półwyrobów, wyrobów gotowych. Ponadto jej celem jest koordynowanie nad budowaniem magazynów, spełniających odpowiednie standardy i wymogi techniczne.

#### **Logistics management and warehousing in enterprises – some theoretical aspects**

Logistics of companies is primarily associated with operation activity in the production, transport and storage as well as increasing production efficiency

in the company. There are many definitions of logistics management. The concept was created as a result of integration and coordination of processes related to the flow of materials from the places of manufacturing to the places of their consumption. The logistics management process includes planning, organizing and control processes associated with storage of raw materials and finished products. Logistics management beyond its objectives and functions has many advantages for running small and medium enterprises. Storage covers a wide range of activity, including technical, economic and organizational activity, related to the storage, picking and issuing semi – finished and finished products. Its purpose as well is to coordinate the construction of storage facilities which meet the relevant standards and technical requirements.

PhD Nina Stepnicka, assistant professor, Jan Kochanowski University in Kielce.  
Paulina Bąkowska, Jan Kochanowski University in Kielce.