

Jerzy Janczewski*

Logistyka w mikro i małym przedsiębiorstwie

Wstęp

Logistyka w przedsiębiorstwie odpowiada za zapewnienie niezbędnych zasobów a różnorodność i skala jej działań zależy od charakteru przedsiębiorstwa i jego wielkości.

W gospodarce zachodzi przemieszczanie zasobów, za co odpowiadają procesy logistyczne, których zasadniczą rolą jest zapewnienie użyteczności miejsca i czasu. Aby przedsiębiorstwo zarówno małe, jak i duże mogło sprawnie funkcjonować, musi mieć zapewnione właściwe zasoby, we właściwej ilości, jakości, miejscu, czasie i po właściwym koszcie, czyli zgodnie z tzw. zasadą 6 W.

Przemieszczanie surowców do przedsiębiorstw produkcyjnych, a następnie wyrobów gotowych do klientów jest głównym obiektem działań logistycznych w tradycyjnym ujęciu. Po dostarczeniu odbiorcy finalnemu produktu kończy się pierwotny proces logistyczny i w tym samym momencie rozpoczynają się kolejne etapy procesu zwanego powrotnym. Proces ten jest zaliczany do obszaru logistyki zwrotnej i obejmuje złożone etapy wynikające ze zwrotów produktów, ich użytkowania i serwisowania (Janczewski, 2014a: 77).

Na działania logistyczne składają się najczęściej procesy zakupu, składowania, transportu, procesy produkcji, sprzedaży wyrobu, a także obsługi klienta, zwrotów produktów i ich ponowne zagospodarowanie. Nawet w jednoosobowej firmie dokonuje się zakupu towarów, magazynuje je oraz transportuje, a także sprzedaje wyroby i zagospodarowuje zwroty. Przy czym magazynowanie może się odbywać początkowo w prywatnym pomieszczeniu, a transport – za pomocą prywatnego samochodu, najczęściej osobowego. W skrajnym przypadku, tak jak ma to miejsce w firmie mikro, przedsiębiorca zajmuje się wszystkim, włącznie z czynnościami logistycznymi. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa rozpoczyna się etap specjalizacji, a do zarządza-

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

nia firmą angażowane są kolejne osoby (Janczewski, 2014b: 66). Zachodzi zatem pytanie, jakie działania logistyczne i w jakim stopniu najczęściej występują w firmach mikro i firmach małych. Tak postawione pytanie wskazuje na cel artykułu, którym jest prezentacja badań dotyczących zaangażowania działań logistycznych w funkcjonowaniu mikro i małych przedsiębiorstw.

Badania prowadzono metodą studiów literaturowych i metodą wywiadów bezpośrednich z zastosowaniem kwestionariusza, obserwacji uczestniczącej i rozmów z ekspertami.

Badania z zastosowaniem kwestionariusza przeprowadzono w drugim półroczu 2015 roku, uczestniczyło w nich 36 przedsiębiorstw w tym 16 przedsiębiorstw mikro i 20 przedsiębiorstw małych¹. Doбору próby dokonano na zasadzie dostępności. W większości były to przedsiębiorstwa usługowe i handlowe (13 i 11), o działalności mieszanej (produkcyjno-usługowo-handlowej) (8) i działalności produkcyjnej (4). Przedsiębiorstwa według profilu (PKD) reprezentowały handel hurtowy i naprawy G (12), transport i gospodarkę magazynową H (6), działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi I (2) budownictwo F (4), przetwórstwo przemysłowe C (6), rolnictwo i leśnictwo A (1), opiekę zdrowotną i pomoc społeczną Q (1) i pozostałą działalność usługową S (4).

Prawie wszystkie firmy pochodziły z województwa łódzkiego (26) i prowadziły działalność na rynku lokalnym (11), krajowym (14), unijnym (8), zaś działalność 3 przedsiębiorstw wykraczała poza granice UE. Dwa badane przedsiębiorstwa miały swoją siedzibę w Belgii i Niemczech i tam też prowadziły działalność gospodarczą. Firmy te zostały oddzielnie scharakteryzowane w ramach studium przypadku.

Badane przedsiębiorstwa dostarczały swoje produkty do odbiorców indywidualnych (20), do odbiorców instytucjonalnych (9), hurtowni (12), sieci handlowych (7), do dalszego przetwórstwa (3), do sklepów detalicznych (5).

Firmy w większości oceniały swoją pozycję rynkową jako raczej silną (27), podobnie oceniały swoją sytuację finansową na tle branży jako bardzo dobrą (5) lub dobrą (29). Większość badanych firm (19) nie inwestowało w majątek trwały lub inwestycje były poniżej wartości zużycia tego majątku. Pozostałe inwestowały w odтворzenie składników majątku trwałego w przypadku dwóch z nich inwestycje przekraczały wartość zużycia majątku trwałego.

Przedsiębiorstwa były prowadzone przeważnie w formie prawnej przedsiębiorstwa osoby fizycznej (22), rzadziej spółki cywilnej (2), spółki z o.o. (7) i spółki jawnej (5). Część z nich (8) funkcjonowała na rynku od 20 lat, pozostałe (11) od 5 do 10 lat, zaś 12 firm prowadziło swoją działalność nie dłużej niż 5 lat. Część z nich (15) to typowe przedsiębiorstwa rodzinne.

¹ Przedsiębiorstwa klasyfikowano wyłącznie według zatrudnienia (mikro do 9 osób, małe od 10 do 49). Z powodu braku dokładnych danych kryterium rocznych obrotów nie zostało w badaniu uwzględnione.

Badania logistyki przedsiębiorstw w świetle wybranej literatury

W Polsce badaniem procesów logistycznych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach zajmowali się między innymi: komercyjne przedsiębiorstwo Logisys sp. z o.o. z Krakowa, E. Staniewska, D Janczewska, K. Zowada, J. Janczewski oraz B. Klepacki.

Komercyjna firma Logisys trudniąca się projektowaniem i usprawnianiem logistyki przedsiębiorstw przeprowadziła w 2011 roku sondaż diagnostyczny mający na celu określenie miejsca logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce (*Raport 2012. Miejsce logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce*, 2012). W badaniu została przeanalizowana zdolność konkurowania i innowacji firmy wynikająca z miejsca logistyki w strukturze przedsiębiorstwa w Polsce, zwrócono także uwagę na odpowiedzialność spoczywającą na logistykach, poziom zarządzania logistyką i wprowadzanie innowacji proponowanych przez działy logistyki.

Wyniki badań firmy Logisys pokazały trzy problemy, z jakimi borykały się osoby zajmujące się logistyką w Polsce, a mianowicie brak wpływu na decyzje przedsiębiorstwa, traktowanie logistyki wyłącznie jako kosztu dla firmy, problemy z komunikacją w kontaktach logistyków zarówno z innymi działami, jak i z zarządem firmy (zob. więcej *Raport 2012. Miejsce logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce*, 2012; Godzisz, Ścibisz, 2013).

Badania Staniewskiej dotyczyły logistyki w działalności przedsiębiorstw regionu częstochowskiego i sąsiadujących (Staniewska, 2011), logistyki w działalności usługowej (Staniewska, 2012) i organizacji logistyki w przedsiębiorstwach handlowych (Staniewska, Budzik, 2012). Autorka badała przedsiębiorstwa małe, średnie i duże z pominięciem przedsiębiorstw mikro). Przeprowadzone badania miały na celu między innymi ocenę realizacji zadań logistycznych w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach oraz określenie czynników wpływających na organizacyjno-funkcjonalne uwarunkowania logistyki w praktyce gospodarczej.

Badania Janczewskiej dotyczyły działalności marketingowej jako elementu strategii logistycznej przedsiębiorstw z sektora MSP (Janczewska, 2013) oraz metod i instrumentów marketingowych w procesach logistycznych (Janczewska, 2015). Autorka badała przedsiębiorstwa produkcyjne mikro, małe i średnie z branży cukierniczej, wyodrębniła w nich procesy logistyczne i scharakteryzowała ich cechy w aspekcie strategii, metod i instrumentów marketingowych.

Zowada (2013) badał decyzje i koncepcje logistyczne w MSP. Autor przeanalizował zadania stawiane logistyce i charakter decyzji logistycznych w przedsiębiorstwach mikro, małych, średnich i dużych. W toku przeprowadzonych badań zweryfikował hipotezę mówiącą o tym, iż wielkość przedsiębiorstwa ma istotny wpływ na sposób zarządzania procesami logistycznymi zachodzącymi w przedsiębiorstwie.

Janczewski porównywał procesy logistyczne w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach (Janczewski, 2014b). W konkluzji autor zwrócił uwagę między innymi

na outsourcing usług logistycznych jako interesujące rozwiązanie dla przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości i skali działania. Firmy małe i średnie, jak wynikało z badań autora, przede wszystkim stosują w logistyce insourcing, czyli korzystają z własnych zasobów w magazynowaniu, transporcie itp., a zainteresowanie outsourcingiem pojawia się dopiero wtedy, kiedy rośnie skala przedsiębiorstwa.

Obszerne badania Klepackiego dotyczyły systemów logistycznych przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego (Klepacki, Wicki, 2014). Autor wraz z zespołem współpracowników badał funkcjonowanie różnych aspektów logistyki w przedsiębiorstwach agrobiznesu, takich jak zarządzanie zapasami i magazynowanie, transport, opakowania, zarządzanie informacją, dojrzałość procesów logistycznych czy zarządzanie łańcuchem dostaw. Ważną część badań Klepackiego i zespołu stanowią studia przypadków dotyczące konkretnych sytuacji występujących w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego. Na uwagę zasługuje również badanie wybranych rozwiązań organizacyjno-technicznych w zakresie logistyki w 116 polskich przedsiębiorstwach przetwórstwa mięsa, z których 50% stanowiły małe przedsiębiorstwa (Baran, Żak, 2012: 353–364).

Z ogólnodostępnej literatury zagranicznej przytacza się badania logistyki norweskich małych firm (Bagchi, Virum, 2000), badania wydajności logistycznej łańcucha dostaw małych przedsiębiorstw w Indiach (Thakkar i in., 2009) oraz badania logistyki w małych i średnich przedsiębiorstwach węgierskich realizowanych przez Gece w ramach pracy doktorskiej (Gece, 2012).

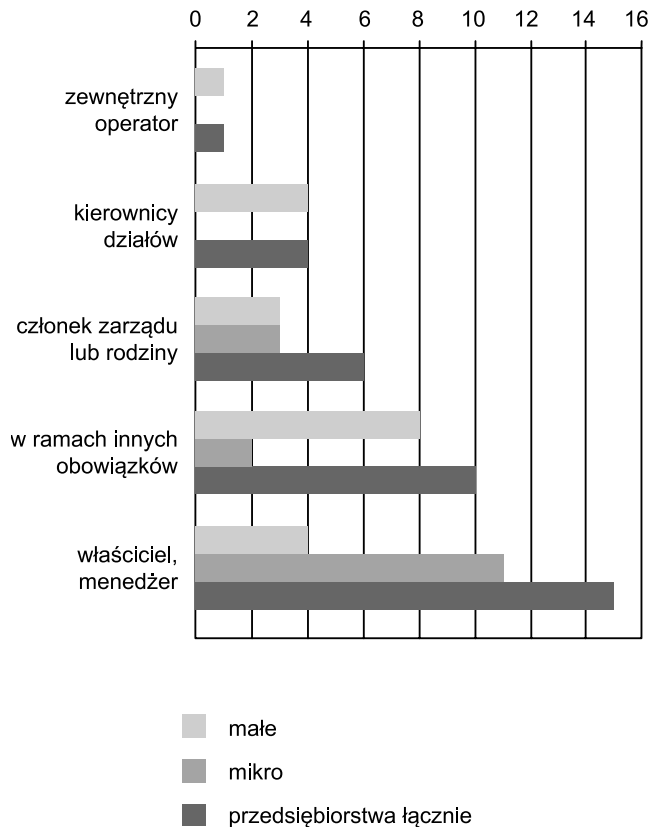
Działania logistyczne w mikro i małych przedsiębiorstwach

Z analizy kwestionariuszy ankietowych wynika, że logistyką w badanych przedsiębiorstwach zajmowali się: menedżerowie lub właściciele firm, pracownicy w ramach innych obowiązków, członkowie zarządu lub rodziny, kierownicy działów, zewnętrzny operator lub inne osoby.

W badanych mikroprzedsiębiorstwach logistyką zajmował się wyłącznie właściciel lub menedżer firmy i dotyczyło to 11 badanych przedsiębiorstw, w 3 firmach logistykę powierzono członkowi zarządu lub rodziny, w 2 zadanie to przydzielono wybranemu pracownikowi w ramach innych obowiązków.

W 4 małych przedsiębiorstwach logistyką zajmował się właściciel lub menedżer firmy, w 8 zadanie to realizowali pracownicy w ramach innych obowiązków, w 4 firmach kierownicy poszczególnych działów, a w 3 członek zarządu lub członek rodziny, zaś 1 małe przedsiębiorstwo zadanie to powierzyło zewnętrznemu operatorowi.

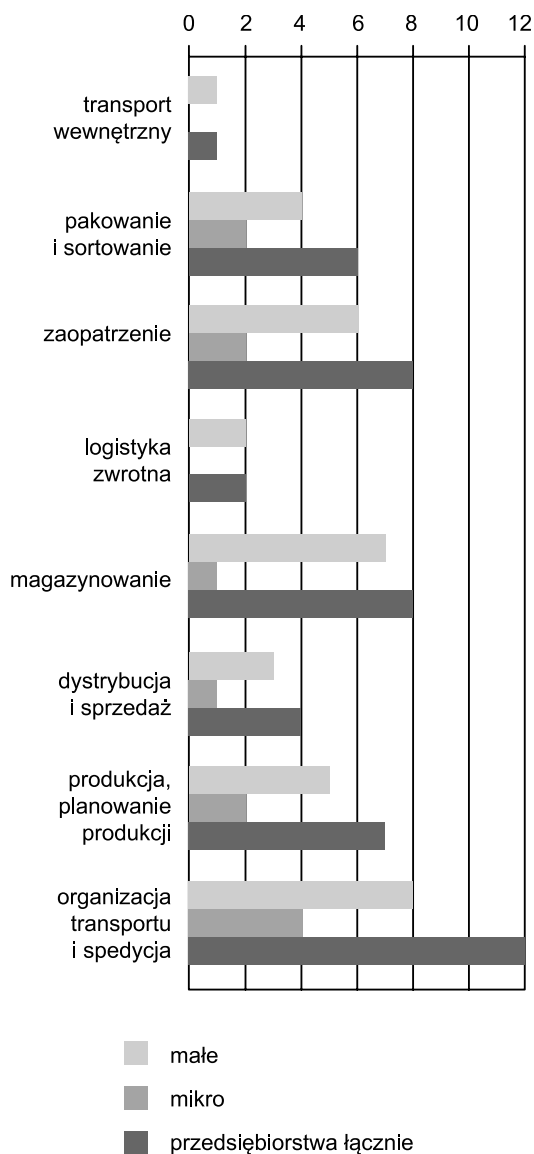
Liczbę badanych przedsiębiorstw łącznie według podmiotów, które zajmują się w nich logistyką i z rozbiciem na firmy mikro i małe pokazano na rysunku 1. W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie było oddzielnego stanowiska dla osoby/menedżera lub działu zajmującego się wyłącznie logistyką.



Rysunek 1. Podmioty zajmujące się logistyką w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Badane przedsiębiorstwa w swoich strukturach organizacyjnych posiadały wydzielone działy zajmujące się organizacją transportu i spedycją, produkcją i jej planowaniem, dystrybucją i sprzedażą, magazynowaniem, logistyką zwrotną, zaopatrzeniem, pakowaniem i sortowaniem oraz transportem wewnętrznym. Liczbę wydzielonych działów dla wszystkich przedsiębiorstw łącznie i z rozbiciem na firmy mikro i małe przedstawiono na rysunku 2. Wydzielony dział organizacji transportu i spedycji posiadały 4 przedsiębiorstwa mikro i 8 małych, dział produkcji i planowania był w 2 firmach mikro i w 5 małych, dział dystrybucji istniał w 2 firmach mikro i w 7 małych, działy magazynowania w 7 małych i w 1 mikro, dział logistyki zwrotnej był w 2 firmach małych, dział zaopatrzenia występował w 6 firmach małych i w 2 mikro, dział pakowania i sortowania występował w 2 firmach mikro i w 6 małych, zaś dział transportu wewnętrznego był wyodrębniony tylko w 1 małym przedsiębiorstwie.

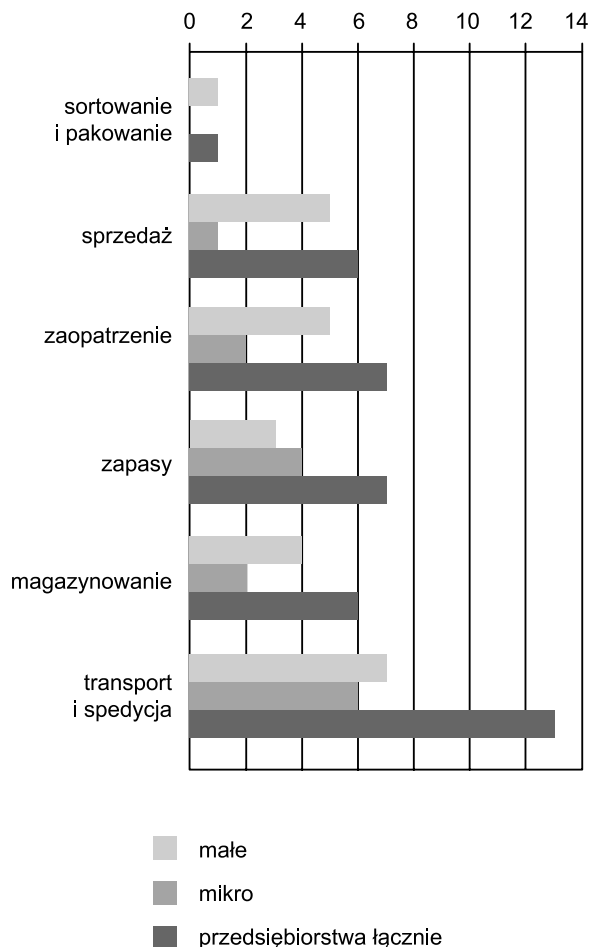


Rysunek 2. Liczba wydzielonych działów dla wszystkich przedsiębiorstw łącznie i z rozbiciem na firmy mikro i małe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Niezależnie od liczby wydzielonych działów niektóre badane przedsiębiorstwa prowadziły odrębną ewidencję kosztów logistyki w takich obszarach, jak: transport i spedycja, magazynowanie, zapasy, zaopatrzenie oraz sprzedaż, zawieranie porozumień handlowych i sortowanie. Sześć przedsiębiorstw mikro i 7 małych odrębnie ewidencjonowało koszty transportu i spedycji, 2 firmy mikro i 4 małe ewidencjo-

wały koszty magazynowania, 4 mikro i 3 małe koszty zapasów, 5 przedsiębiorstw małych i 2 mikro koszty zaopatrzenia, 5 firm małych i 1 firma mikro koszty sprzedaży i zawierania porozumień handlowych, zaś 1 firma mała odrębnie ewidencjonowała koszty sortowania (rys. 3).

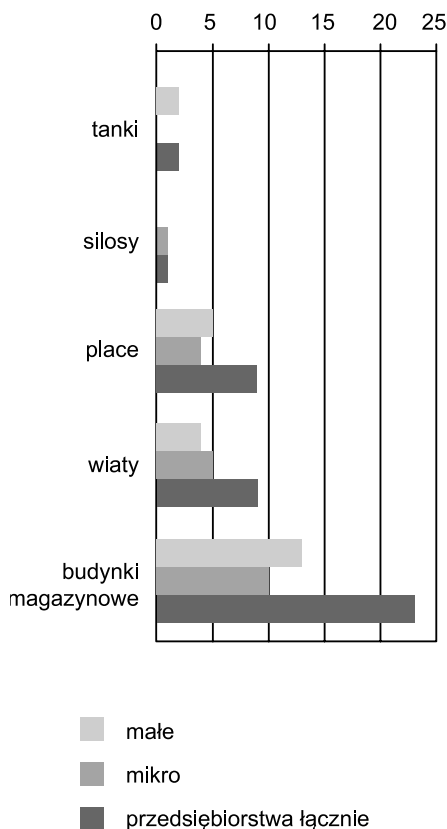


Rysunek 3. Obszary, w których przedsiębiorstwa prowadziły odrębną ewidencję kosztów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Znaczna część badanych przedsiębiorstw (24) mierzyła poziom obsługi logistycznej swoich klientów, monitorując czas realizacji zamówienia, dostępność zamówionego towaru bezpośrednio z posiadanego zapasu magazynowego lub odsetek poprawnie zrealizowanych zleceń (na czas i właściwe miejsce, bez reklamacji). Cztery firmy mikro i 8 małych mierzyło czas realizacji zamówienia, 2 firmy mikro i 4 małe monitorowały dostępność towaru, zaś 6 firm mikro i 7 małych monitorowało liczbę poprawnie zrealizowanych zamówień.

Przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości korzystały wyłącznie z własnej bazy magazynowej: budynków magazynowych, wiat, placów, silosów, tanków. Dziesięć firm mikro i 13 małych posiadało budynki magazynowe, 5 firm mikro i 4 małe wiaty, placami dysponowały 4 firmy mikro i 5 małych, silosy były w 1 firmie mikro, zaś tanki były w 2 małych przedsiębiorstwach. Rodzaje powierzchni magazynowych dostępnych w badanych podmiotach z rozbićm na firmy mikro i małe pokazano na rysunku 4.



Rysunek 4. Rodzaje powierzchni magazynowych dostępnych w badanych podmiotach z rozbićm na firmy mikro i małe

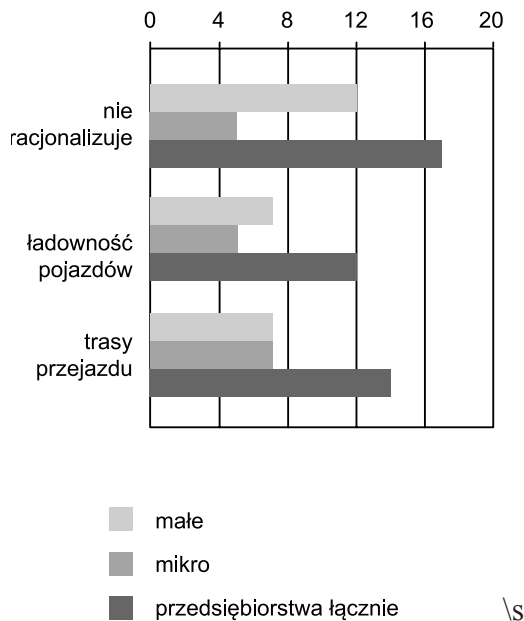
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Większość przedsiębiorstw deklarowało, że posiada wystarczającą powierzchnię magazynową (łącznie 23) i wystarczające dla swoich potrzeb wyposażenie magazynowe (łącznie 29). Pięć przedsiębiorstw mikro i 8 małych sygnalizowało występujące niedobory powierzchni składowania, zaś 3 firmy mikro i 3 małe zgłaszały braki w wyposażeniu i funkcjonalności magazynów ze względu na potrzeby przyjmowania, składowania, kompletacji i wydawania towarów. Kilkanaście przedsiębiorstw (3 mikro i 11 małych) do identyfikacji lokalizacji towaru i kompletacji partii wykorzystywało technologię kodów kreskowych.

Analizowane przedsiębiorstwa zarówno mikro, jak i małe w zdecydowanej większości korzystały wyłącznie z transportu samochodowego, 2 firmy (1 mikro i 1 mała) korzystały również z transportu lotniczego, zaś 1 mała z transportu morskiego. W 8 firmach mikro i 12 małych transport produktów odbywał się przeważnie własnymi środkami transportowymi, 5 podmiotów mikro i 7 małych czasami wykorzystywało transport obcy, zaś 3 mikro i 4 małe w swej działalności wykorzystywały wyłącznie transport obcy. W 13 firmach środki transportu pochodziły z leasingu, w tym w 5 mikro i 8 małych, natomiast 7 firm mikro i 10 małych zakupy środków transportowych realizowało za pomocą środków własnych.

Transport wewnętrzny w 20 przedsiębiorstwach oparty był na wózkach widłowych, w 10 na wózkach ręcznych, 3 przedsiębiorstwa małe posiadały przenośniki mechaniczne, zaś 2 małe suwnicę.

Większość przedsiębiorstw w planowaniu transportu racjonalizowało trasy przejazdów i ładowność swoich pojazdów, tylko 17 z nich nie przykładało znaczenia do racjonalizacji procesów transportowych, w tym 5 podmiotów mikro i 12 małych. Trasy i ładowność pojazdów racjonalizowało po 7 przedsiębiorstw mikro, natomiast w 7 przedsiębiorstwach małych racjonalizowano trasy przejazdu, a w 5 ładowność. Pokazano to na rysunku 5.



Rysunek 5. Racjonalizowanie trasy przejazdów i ładowności pojazdów w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Logistyka w analizowanych przedsiębiorstwach nie była wspomagana jednym systemem informatycznym, stąd niektóre z firm oceniały stopień wspomagania infor-

matycznego w swoich przedsiębiorstwach jako bardzo słaby lub niewystarczający, szczególnie dotyczyło to 10 firm mikro i 6 małych. Obszary działalności logistycznej, które posiadały wsparcie informatyczne to: transport, zapasy i magazynowanie. Wsparcie informatyczne dla transportu istniało w 7 firmach mikro i w 7 małych, zaś takowe wsparcie dla gospodarki zapasami i gospodarki magazynowej łącznie w jedenastu firmach mikro i 17 małych.

W monitorowaniu wewnętrznych przepływów materiałów i produktów w analizowanych przedsiębiorstwach stosowano numerację artykułów, numerację partii i numerację jednostek wysyłkowych. W 5 przedsiębiorstwach mikro i w 11 małych dla znakowania produktów stosowano kody kreskowe handlowe (EAN-13), a informacje logistyczne zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i informacje pomiędzy przedsiębiorstwem a dostawcami i odbiorcami najczęściej przekazywano za pomocą e-maila lub telefonicznie, niekiedy na papierze, rzadziej w formie zapisów w programach komputerowych. Wszystkie przedsiębiorstwa małe i większość mikro (9) wykorzystywały informatyczne systemy finansowo-księgowo, 8 małych posiadało systemy zarządzania magazynem i w związku z podjęciem współpracy z dużymi sieciami handlowymi planowało wdrożenie bardziej zaawansowanych rozwiązań, na przykład w zarządzaniu zasobami i w obszarze wymiany danych, 4 małe przedsiębiorstwa posiadały system zarządzania zasobami materiałowymi i produkcyjnymi.

W zakończeniu badania przedsiębiorstwa oceniły wiedzę dotyczącą rozwiązań logistycznych w przedsiębiorstwach jako w zupełności wystarczającą / na wystarczającym poziomie lub niewystarczającą. Piętnaście przedsiębiorstw małych i 10 mikro oceniło swoją wiedzę z rozwiązań logistycznych jako wystarczającą, zaś pozostałe niejednokrotnie miały poczucie braku takiej wiedzy.

Studium przypadku

Przedsiębiorstwo usługowe z siedzibą w Raanst, Antwerpia, Belgia

Przedsiębiorstwo z siedzibą w Raanst w Antwerpii w Belgii to firma osoby cywilnej, która na rynku funkcjonuje niespełna dwie dekady. Firma zaliczana jest do grupy Transport i gospodarka materiałowa i nie jest prowadzona przez rodzinę, według kryterium zatrudnienia należy do małych przedsiębiorstw. Podmiot funkcjonuje na rynku belgijskim, posiada dobrą sytuację finansową i mocną pozycję na rynku na tle swojej branży. W przedsiębiorstwie nie ma oddzielnego działu ani osoby lub menedżera zajmującego się wyłącznie logistyką. Logistykę w firmie koordynuje sam właściciel i menedżer w jednej osobie. W przedsiębiorstwie wyodrębniony jest oddzielny dział zajmujący się gospodarką magazynową i zapasami. Dla tego działu oraz dla transportu i spedycji przedsiębiorstwo prowadzi oddzielną ewidencję kosztów logistycznych. Koszty logistyczne są wysokie – powyżej 15% całkowitych kosztów. Przedsiębiorstwo dostarcza towary do hurtowni i odbiorców detalicznych. Firma nie dokonuje pomiarów poziomu obsługi klienta.

Przedsiębiorstwo stosuje elektroniczną ewidencję zapasów, do identyfikacji lokalizacji towaru i kompletacji partii wykorzystuje kody kreskowe.

Przedsiębiorstwo posiada własne budynki magazynowe i nie korzysta z zewnętrznej bazy magazynowej, jego zasoby magazynowe są wystarczające dla aktualnych potrzeb, podobnie jest z wyposażeniem magazynu. Na potrzeby transportu firma wykorzystuje własny tabor oraz korzysta z usług indywidualnych przewoźników, transport wewnętrzny obsługują wózki widłowe. Transport nie jest przedmiotem racjonalizowania. Wszystkie posiadane przez przedsiębiorstwo środki transportu pochodzą z leasingu.

Obszarem działalności logistycznej wspieranym informatycznie w przedsiębiorstwie jest gospodarka magazynowa, firma korzysta z programów finansowo-księgowych i elektronicznej wymiany danych, informacje w firmie wewnątrz i na zewnątrz przekazuje się ustnie, telefonicznie, za pomocą e-maila i na papierze. W najbliższych planach w zakresie logistyki firma zamierza wdrożyć nowoczesne rozwiązania informatyczne.

Firma niekiedy ma odczucie, że brakuje jej wiedzy z zakresu właściwych rozwiązań logistycznych.

Przedsiębiorstwo produkcyjne z siedzibą w Arnsberg, Nordrhein-Westfalen, Niemcy

Przedsiębiorstwo z siedzibą w Arnsberg w Nordrhein-Westfalen w Niemczech to firma osoby cywilnej, która funkcjonuje na rynku niespełna dziesięć lat. Firma zaliczana jest do grupy Przetwórstwo przemysłowe, nie jest przedsiębiorstwem rodzinnym, a według kryterium zatrudnienia należy do małych przedsiębiorstw. Podmiot funkcjonuje na rynku krajowym, unijnym i międzynarodowym, głównym rynkiem zaopatrzenia firmy jest rynek krajowy. Firma posiada niezadowolającą sytuację finansową i raczej słabą pozycję na rynku na tle swojej branży. W przedsiębiorstwie nie ma oddzielnego działu ani osoby lub menedżera zajmującego się wyłącznie logistyką. Logistyką w firmie zajmują się kierownicy działów, funkcje logistyczne są realizowane niejako przy okazji w ramach obowiązków innych stanowisk. W przedsiębiorstwie są wyodrębnione oddzielne działy zajmujące się organizacją transportu i spedycją, produkcją i jej planowaniem, magazynowaniem i gospodarką zapasami, zaopatrzeniem i planowaniem zakupów oraz sortowaniem i pakowaniem. Dla transportu i spedycji, zapasów i zaopatrzenia przedsiębiorstwo prowadzi oddzielną ewidencję kosztów logistycznych. Koszty logistyczne są raczej niskie i oceniane nie wyżej niż 5–10% całkowitych kosztów.

Przedsiębiorstwo dostarcza towary do odbiorców detalicznych i indywidualnych. Firma nie dokonuje pomiarów poziomu obsługi klienta.

Przedsiębiorstwo posiada własne budynki magazynowe i choć nie korzysta z zewnętrznej bazy magazynowej, to jego zasoby magazynowe nie są wystarczające dla aktualnych potrzeb, podobnie jest z wyposażeniem magazynu. Dla potrzeb transportu firma wykorzystuje własny tabor samochodowy oraz korzysta z usług indywidu-

alnych przewoźników, transport wewnętrzny obsługują wózki widłowe. Transport nie jest przedmiotem racjonalizowania. Wszystkie posiadane przez przedsiębiorstwo środki transportu pochodzą z leasingu.

Obszarem działalności logistycznej wspieranym informatycznie w przedsiębiorstwie jest transport i zapasy, firma korzysta z programów finansowo-księgowych i systemu zarządzania zasobami materiałowymi i produkcyjnymi, informacje w firmie wewnątrz i na zewnątrz przekazuje się ustnie, telefonicznie, w formie zapisów komputerowych, za pomocą e-maila i na papierze. W najbliższych planach w zakresie logistyki firma zamierza wdrożyć nowoczesne rozwiązania informatyczne i zwiększyć powierzchnię magazynową.

Firma niekiedy ma odczucie, że brakuje jej wiedzy z zakresu właściwych rozwiązań logistycznych.

Podsumowanie

Mikro i małe przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w gospodarce rynkowej i wymagają sprawnego systemu logistycznego niezbędnego do ich funkcjonowania. W mikro i małych przedsiębiorstwach zaniedbywanych jest wiele sfer logistyki, a przyczyną takiego stanu są ograniczone zasoby takich firm i ich ukierunkowanie na minimalizację kosztów.

W przedsiębiorstwie mikro lub małym pozycja logistyki nie musi być jednoznacznie określona. W większości przedsiębiorstw logistyką zajmują się właściciel i jednocześnie menedżer albo osoby piastujące w firmie różne stanowiska lub wypełniający różne role, bywa też i tak, że zadania logistyczne realizowane przez te osoby są pełnione niejako przy okazji sprawowania w firmie innych ważnych zadań. Przykładów takich rozwiązań dostarcza przeprowadzone badanie.

Infrastruktura logistyki typowego przedsiębiorstwa produkcyjnego, usługowego lub handlowego, mikro lub małego, jak wynika z badania, obejmuje podobne składniki, takie jak magazyn (dystrybucyjny, produkcyjny) i jego wyposażenie, środki transportu, narzędzia IT do kontrolowania procesów logistycznych. Można tutaj wskazać na związek między profilem i skalą działania, sytuacją finansową mikro lub małej firmy a stosowanymi rozwiązaniami logistycznymi.

Zarówno w przedsiębiorstwie mikro, jak i małym w zależności od rodzaju jego działalności są wyodrębniane oddzielne działy zajmujące się między innymi organizacją transportu, produkcją, magazynowaniem, zaopatrzeniem. Dla niektórych działów przedsiębiorstwa prowadzą oddzielną ewidencję kosztów logistycznych, zwłaszcza wtedy, gdy mają one znaczący udział w całkowitych kosztach firmy.

Analizowane przedsiębiorstwa korzystały wyłącznie z transportu samochodowego, który w przypadku połowy badanych firm opierał się na własnym taborze, dopiero w sytuacji zwiększonego popytu na usługi transportowe firmy korzystały z oferty indywidualnych przewoźników. Większość przedsiębiorstw racjonalizowało

transport zarówno w obszarze tras, jak i ładowności pojazdów. Tabor samochodowy w mikro i małych podmiotach częściowo jest finansowany środkami własnymi, a częściowo pochodzi z leasingu. W badanych przedsiębiorstwach z leasingu korzystała połowa ankietyowanych przedsiębiorstw.

Obszary działalności logistycznej, które w badanych podmiotach posiadały wsparcie informatyczne, to przede wszystkim transport, zapasy i magazynowanie.

W monitorowaniu wewnętrznych przepływów materiałów i produktów w przedsiębiorstwach w zależności od specyfiki działalności stosowano numerację artykułów, numerację partii i numerację jednostek wysyłkowych oraz kody kreskowe. Większość ankietyowanych firm odczuwało braki zarówno we wsparciu informatycznym logistyki, jak i w braku wiedzy z zakresu właściwych rozwiązań logistycznych.

Na przykładzie analizy przypadku dwóch zachodnich firm można z pewnym prawdopodobieństwem domniemywać, że nie ma zasadniczych różnic w logistyce małych firm polskich i małych firm zachodnich.

Bibliografia

- Bagchi P. K., Virum H. (2000), *Logistics Competence in Small and Medium-Sized Enterprises: The Norwegian Experience*, "Supply Chain Forum: An International Journal", No. 1.
- Baran J., Żak A. (2012), *Logistyka w przedsiębiorstwach przetwórstwa mięsa*, „Logistyka”, nr 2.
- Gecse G. (2012), *Logistics practice of small and medium-sized enterprises*, Ph.D. Thesis, Budapest CORVINUS University Institute of Business Economics, Department of Logistics and Supply Chain Management, Doctoral School of Business Administration, Budapest.
- Godzisz A., Ścibisz A. (2013), *Wpływ logistyki na konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa*, „Logistyka”, nr 5, <http://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/272-artykuly-na-plycie-cd-1/3446-artykul>, dostęp: 27.12.2015.
- Janczewska D. (2013), *Działalność marketingowa jako element strategii logistycznej przedsiębiorstw z sektora MSP*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2(17).
- Janczewska D. (2015), *Methods and Marketing Instruments of Logistics Process*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr XVI/1.
- Janczewski J. (2014a), *Bariery wdrażania procesów logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2(19).
- Janczewski J. (2014b), *Logistyka w funkcjonowaniu małej i dużej firmy*, [w:] Lewandowski J., Sekieta M., Jałmużna I. (red.), *Rola systemów informacyjnych w logistyce – wybrane przykłady*, Politechnika Łódzka, Łódź.

- Klepaczki B., Wicki L. (red.) (2014), *Systemy logistyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Raport 2012. *Miejsce logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce* (2012), Logisys sp. z o.o., Kraków.
- Staniewska E. (2011), *Logistyka w działalności przedsiębiorstw*, „Logistyka”, nr 2.
- Staniewska E. (2012), *Logistyka w działalności usługowej*, „Logistyka”, nr 6.
- Staniewska E., Budzik R. (2012), *Organizacja logistyki w przedsiębiorstwach handlowych*, „Logistyka”, nr 6.
- Thakkar J., Kanda A., Deshmukh S. G. (2009), *Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises*, “Benchmarking: An International Journal”, Vol. 16, No. 5.
- Zowada K. (2013), *Decyzje logistyczne w sektorze MSP – wyniki badań*, „Logistyka”, nr 5.

Summary

Logistics of micro and small enterprise

The article presents basic information about the organization of logistics and logistics activities in micro and small enterprises. The arguments supported by research which aimed to answer the question what actions logistical and to what extent are most common in micro- and small enterprises.

In summary study found that in micro or small enterprise logistics position need not be uniquely determined and logistics infrastructure of a typical manufacturing company or service, micro or small, may include similar components. You can also point out the relationship between the profile and scale of operations, financial situation or micro and small business solutions used and the activity of logistics companies.

Keywords: logistics, logistics activities, micro and small enterprises

Słowa kluczowe: logistyka, działania logistyczne, mikro i małe przedsiębiorstwo