

JAN DŁUGOSZ

INTEGRACYJNA FUNKCJA LOGISTYKI W ZARZĄDZANIU CELAMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Jedną z przyczyn dużego zainteresowania logistyką jest jej integrujący charakter, coraz częściej i coraz bardziej potrzebny w zarządzaniu stale komplikującymi się układami gospodarczymi. Wobec dużej złożoności zjawisk oraz przenikających się wzajemnie działań, niezbędne stają się podejście interdyscyplinarne, nacechowane elastycznością, oparte na znajomości wewnętrznych i zewnętrznych relacji analizowanych i regulowanych układów. Logistyka próbuje wychodzić naprzeciw takim potrzebom, jednak wobec różnorodności warunków jej aplikacji nie wypracowano dotąd jednolitej metodologii działania o charakterze uniwersalnym. Ogromnej złożoności materii stanowiącej przedmiot obróbki logistycznej, zwłaszcza w konwencji szeroko pojmowanej logistyki, nie da się do końca rozpoznać, ani tym bardziej odpowiednio ukształtować bez odniesienia jej do celów logistycznych i celów przedsiębiorstwa. Duża liczba celów stawianych przed logistyką, niekiedy sprzecznych z sobą sprawia, że bez ich harmonizacji oraz koordynacji z celami przedsiębiorstwa, nie można liczyć na skuteczne działania logistyczne. Wprawdzie w literaturze logistycznej problematyka teleologiczna ciągle się przewija, a przy tym podkreśla się, że jednym z zadań logistyki jest właśnie integracja celów lub przewyżczanie konfliktów celów, to jednak zakres rozważań ograniczony jest na ogół tylko do przepływów towarowych, a konstatacje sprowadzają się do ogólnych postulatów. Wymagana jest więc całościowa analiza tego zagadnienia gdyż ukształtowanie właściwych relacji między celami w przedsiębiorstwie stanowi podstawowy i pierwszy warunek osiągnięcia sukcesów przez firmę. Nic bowiem tak nie dezorganizuje funkcjonowania jakiegokolwiek instytucji jak realizacja sprzecznych celów.

1. ZWIĄZKI LOGISTYKI Z PROBLEMATYKĄ CELÓW

Przyjmując koncepcję logistyki jako zarządzanie relacjami można stwierdzić, że jej fundamentalnym zadaniem, obok udziału w formułowaniu celów jest określenie stosunków między nimi oraz ich wzajemna koordynacja. Bez jasnego sformułowania i uzgodnienia celów logistycznych nie może udać się w pełni żadna koordynacja czy integracja pozioma, przebiegająca w poprzek funkcji czy pionów, skupionych przecież na realizacji własnych odrębnych celów. Najpierw należy więc zharmonizować cele a do-

piero później czynności, które są z nimi związane. Próby pominięcia tego warunku lub odwrócenie kolejności działań będą prawie zawsze skazane na niepowodzenie. Tymczasem zarówno w literaturze jak i w praktyce gospodarczej obserwuje się koncentrację uwagi głównie na koordynacji samych przepływów dóbr i informacji.

Problematyka zarządzania relacjami celów ważna jest głównie z tego powodu, że w życiu człowieka a także każdej organizacji podstawą niemal każdego działania jest jakiś cel. Człowiek posiadający świadomość i wolę łączy prawie zawsze swoje postępowanie z jakimś celem. Dotyczy to tym bardziej zachowań w środowisku pracy, w którym nikt przecież nie uczestniczy w sposób nie zakładający realizacji pewnych celów.

Problematyka koordynacji celów wiąże się z logistyką nie tylko z tytułu występujących relacji między nimi oraz potrzeby ich aktywnego kształtowania ale również ze względu na fakt, że logistyka zajmuje się głównie procesami a procesy mają swoje cele. Chcąc dobrze zrozumieć procesy a zwłaszcza na nie skutecznie oddziaływać należy brać pod uwagę w pierwszej kolejności cele, które im przyświecają. Koordynacja procesów wyznacza więc *ipso facto* konieczność integracji celów gdyż nawet samo zrozumienie struktury dynamicznej logistyki w przedsiębiorstwie zależy od zrozumienia jej celów.

Problematyka celów wiąże się więc z logistyką w wieloraki sposób. Po pierwsze, logistyka zajmuje się koordynacją celów w łańcuchu dostaw. Po drugie, czynności logistyczne wykonywane są w określonym celu np. dla zaspokojenia potrzeb klienta lub obniżenia całkowitych kosztów. Po trzecie, istnieje zagadnienie stosunku celów logistycznych do innych celów przedsiębiorstwa. Po czwarte, zachodzi pytanie czy logistyka jako metoda może być przydatna do wyjaśniania i porządkowania relacji pomiędzy celami?

Jest to zatem bardzo złożona problematyka badawcza, podejmowana w literaturze na ogół w sposób fragmentaryczny lub epizodyczny. Dopiero w ostatnich latach czyni się pewne próby generalizacji podejścia pod hasłem zarządzania konfliktem¹. I chociaż konflikty należałoby raczej eliminować niż nimi zarządzać to jednak z racji ich nieuchronnego występowania można mówić o ich zarządzaniu przy czym w istocie rzecz sprowadza się do koordynacji celów. Konflikt pojawia się bowiem wówczas, gdy następuje konfrontacja niezgodnych celów. Chodzi więc o relacje pomiędzy celami a więc takie ich wyjaśnienie i ukształtowanie aby zapewnić harmonizację działań w ramach realizacji procesów. Trzeba sobie przy tym zdawać sprawę, że jest to zadanie niezwykle trudne a w wielu wypadkach nawet niewykonalne. Konflikty celów w procesach gospodarczych mogą być uwarunkowane wieloma czynnikami pozaekonomicznymi np. psychologicznymi lub prawnymi, którymi jest dużo trudniej zarządzać a ponadto źródła konfliktu można też upatrywać poza rozbieżnością celów². Interesujący wydaje się przy tym, zupełnie nie podjęty przez badaczy, psychologiczny

¹ D. Kisperska-Moroń, *Zarządzanie konfliktem w łańcuchach logistycznych*, Międzynarodowa Konferencja Logistics 98. IL i M. Poznań 1998; w literaturze angielskiej – conflict management.

² D. J. Bowersox, M. B. Cooper, *Strategic Marketing Channel Management*, Mc Graw-Hill, Inc., New York 1992, s. 329.

aspekt funkcjonowania systemów logistycznych pomimo, że rozwijana jest psychologia zarządzania³.

Chociaż problematyka celów często przewija się w literaturze logistycznej to jednak są to bardzo zróżnicowane podejścia. Podobnie jak zróżnicowane są opinie praktyków na temat celów wdrażania logistyki w przedsiębiorstwie. Można więc chyba zgodzić się z tezą, że w tej wydawałoby się z pozoru prostej sprawie występuje dość duży zamęt. Bierze się to z wielu powodów a przede wszystkim z:

- dużej liczby i różnorodności celów,
- przejmowania pojęcia celu z mowy potocznej bez jego odpowiedniej analizy,
- nie stosowania danych teorii celu ani porządkującej zagadnienie teorii relacji logistycznych.

Kompleksowa analiza celów logistycznych wymaga prowadzenia jej na trzech poziomach, które stanowią:

- przepływy towarowe w przedsiębiorstwie,
- zarządzanie firmą,
- zarządzanie łańcuchem dostaw (kooperacja logistyczna przedsiębiorstw).

W literaturze logistycznej podejmowany bywa pierwszy lub rzadziej trzeci poziom a przecież centralną pozycję powinien zajmować drugi. Obejmuje on bowiem *implicit* dwa pozostałe. Ten poziom jest natomiast omawiany w literaturze ogólnoeconomicznej, która z kolei pomija aspekty logistyczne. Tak więc brakuje całościowego podejścia, wymaganego dla działań integracyjnych.

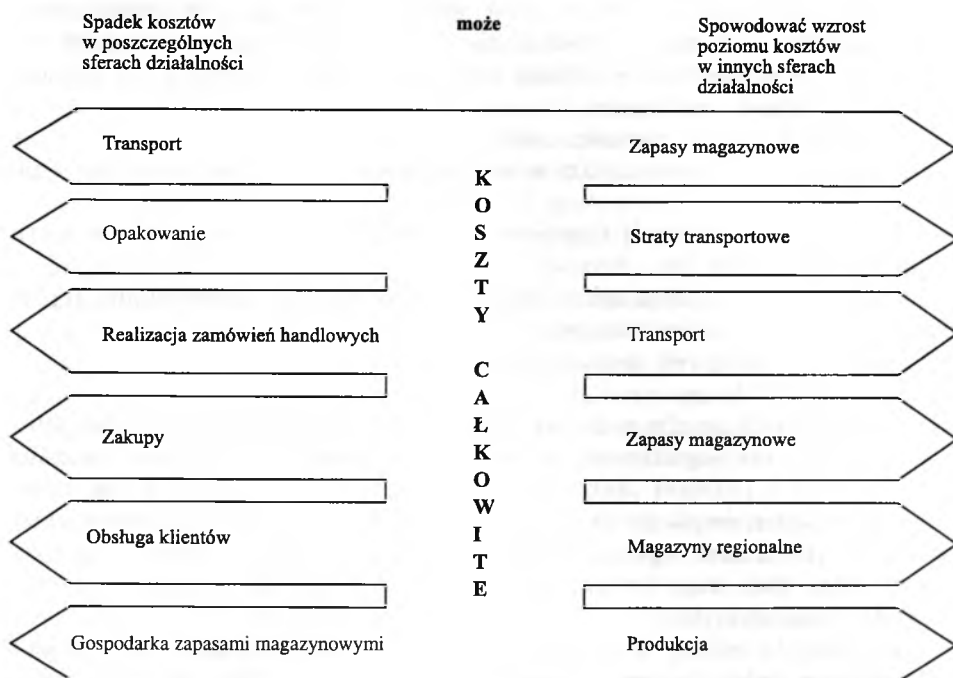
Na wstępie należy zaznaczyć, że pełne uporządkowanie czy choćby identyfikacja celów w przedsiębiorstwie nie jest w ogóle możliwa gdyż, schodząc na coraz niższy poziom, ich liczba będzie gwałtownie rosła tak, że ostatecznie można by mówić o celu każdego pracownika osobno oraz każdej czynności przez niego wykonywanej. Jednak z wykorzystaniem teorii celu oraz relacji logistycznych wydaje się możliwy na tym odcinku pewien postęp.

2. KONFLIKTY CELÓW W LOGISTYCE PRZEDSIĘBIORSTWA

Na poziomie procesu przemieszczania i składowania dóbr w przedsiębiorstwie konflikty celów sprowadzają się najczęściej do sprzeczności pomiędzy podnoszeniem jakości obsługi i obniżaniem kosztów. Ich źródłem należy upatrywać m.in. w rozproszeniu zadań logistycznych w przedsiębiorstwie. Takie rozproszenie działalności logistycznej, wzmocnione pionowymi relacjami władzy w poszczególnych sferach funkcjonalnych i komórkach organizacyjnych, prowadzi zwykle do suboptymalizacji. Optymalizacja celów określonych pionów lub wydziałów na ogół nie służy koncepcji globalnych kosztów logistycznych, polegającej na jednoczesnym rozpatrywaniu wszystkich pozycji kosztowych. Cały problem sprowadza się bowiem do

³ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997.

uwzględnienia relacji logistycznych odzwierciedlających współzależności kosztów logistycznych. Pary wzajemnie zależnych kosztów przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Przykłady występowania konfliktów kosztów w systemie logistycznym

Źródło: S. Abt, M. Woźniak, *Podstawy logistyki*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 39.

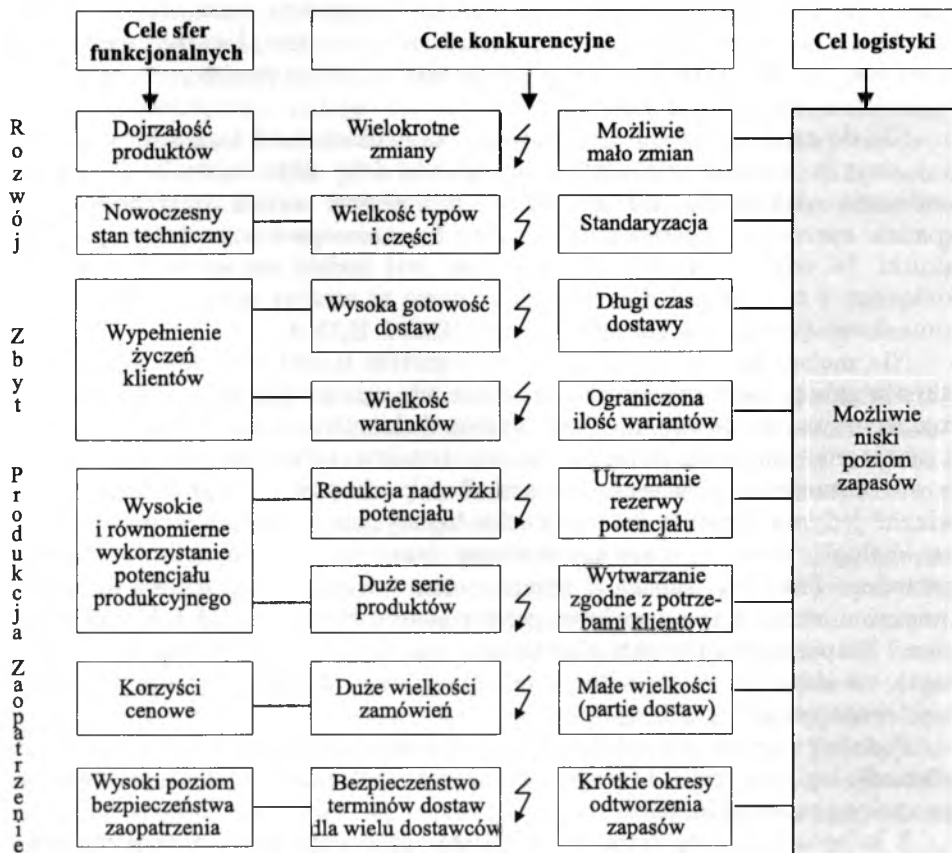
Są to jednak tylko wybrane przykłady gdyż w praktyce mamy do czynienia z jeszcze większym splotem zależności. Z analizy przedstawionych par kosztów wynika, że łączy je relacja przeciwieństwa przy czym nie znana jest siła kontrydycji. Zatem działania zmierzające do obniżki jednej grupy kosztów wywołują niepożądany skutek w postaci wzrostu innej grupy kosztów. Ten rodzaj relacji został stosunkowo dobrze opisany w licznych publikacjach zarówno krajowych jak i zagranicznych⁴. W układzie pionów funkcjonalnych wskazuje się najczęściej na następujące konflikty celów. Sfera zaopatrzenia dąży na ogół do zapewnienia wysokiego bezpieczeństwa zapasów materiałowych gwarantujących pełne i rytmiczne wykorzystanie potencjału produkcyjnego. Jest to jednak sprzeczne z dążeniem logistyki do redukcji zapasów oraz innych kosztów logistycznych.

⁴ S. Abt, H. Woźniak, *Podstawy...*, op. cit., s. 38 - 42; F. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, op. cit., s. 23 - 31; K. Rutkowski, *Logistyka pomaga wygrywać*, „Businessman Magazin” nr 5/1993, s. 46 - 48; M. A. Emmelhainz, L. W. Emmelhainz, *An Introduction to Logistics Cost: Concepts and Issues*, Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings 1991, New Orleans, Louisiana.

W sferze produkcji dąży się do osiągnięcia niskich kosztów jednostkowych wytwarzania, co wiąże się z długimi seriami, stabilnością produkcji oraz wykorzystaniem potencjału produkcyjnego. W opozycji do takiego stanowiska pozostaje zarówno sfera badań i rozwoju, dążąca do realizacji coraz to nowszych rozwiązań technicznych przy kształtowaniu produktów jak też sfera marketingu, domagająca się szerokiego asortymentu wychodzącego naprzeciw zróżnicowanym żądaniom klientów.

Sfera zbytu z kolei, stawiając sobie za cel maksymalizację sprzedaży dąży na ogół do wysokiego zapasu wyrobów gotowych i równocześnie duże go zróżnicowania produktów z czym niestety wiąże się zamrożenie kapitału i wzrost kosztów magazynowania. Tym samym rodzi się konflikt z wymaganiami sfery finansowej, logistyki i controllingu.

Wybrane rodzaje konfliktów pomiędzy poszczególnymi sferami działalności przedsiębiorstwa a celem logistyki określonym jako „możliwie niski poziom zapasów” przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Przykłady występowania konfliktów celów w sferze logistyki

3. CELE LOGISTYKI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Jak zatem, wobec tylu sprzeczności i zależności, formułować cele logistyczne? W związku z różną interpretacją pojęcia logistyki oraz wyznaczeniem jej różnych zadań, w bogatej już literaturze napotkać można różne stanowiska dotyczące formułowania celów logistycznych. Nie aspirując do wyczerpania listy tych celów należy poddać krótkiej ocenie te z nich, które najbardziej się upowszechniły.

Jednym z częściej przytaczanych celów logistyki jest wymieniony już możliwie niski poziom zapasów. Oceniając go krytycznie można stwierdzić, że to sformułowanie może rodzić wiele wątpliwości. Po pierwsze nie bardzo wiadomo co to oznacza „możliwie niski” i do czego te możliwości odnosić. Po drugie z kalkulacji oraz praktyki wielu firm wynika, że w licznych przypadkach korzystnie jest gromadzić nawet duże zapasy zwłaszcza gdy mamy do czynienia z dużymi wahaniami popytu lub wysokimi kosztami przestawienia produkcji. Po trzecie wreszcie, zmniejszanie zapasów kompensowane gwałtownym wzrostem kosztów transportu stanowiłoby zaprzeczenie samej idei zmniejszania globalnych kosztów logistycznych. Nie wiadomo też jaką rolę miałyby odgrywać takie kryterium w szerszych wymiarach stosowania logistyki.

Nie do zaakceptowania jest również samodzielny cel logistyki w postaci najniższych kosztów globalnych przepływu dóbr gdyż może to utrudniać realizację niektórych strategii firmy, powodować wzrost innych kosztów, spadek sprzedaży, pogorszenie wyniku finansowego i inne temu podobne skutki. W wielu wypadkach korzystniej jest godzić się na wyższe koszty związane z transferem dóbr osiągając przez to wyższy poziom obsługi, a w konsekwencji większą sprzedaż.

Nie można też za samodzielny cel logistyki uznać zaspokojenia potrzeb klienta gdyż wiele czynności logistycznych np. transport czy gospodarka magazynowa na pewno nie jest wprost nakierowana na potrzeby klienta a obniżanie poziomu zapasów (jeden z celów logistycznych) stoi nawet w sprzeczności z interesem klienta. Z tak sformułowaniem celem można wiązać jedynie ostatnią fazę łańcucha logistycznego, bezpośrednio dotyczącą obsługi rynku – pierwsza bowiem łączy się z nim tylko w sposób pośredni. Znacznie ściślej z takim celem związane są działania objęte innymi nurtami zarządzania w przedsiębiorstwie np. TQM lub marketingiem. Zaspokojenie potrzeb klienta nie jest więc swoiste dla logistyki zwłaszcza, że dąży do niego całe przedsiębiorstwo upatrując w jego realizacji możliwość osiągnięcia innych celów.

Podobny zarzut ogólności można podnieść pod adresem przypisywanego niekiedy logistyce celu, którego treścią jest maksymalizacja długookresowego zysku przedsiębiorstwa.

Z kolei cele szczegółowe takie jak np. skrócenie czasu przepływu dóbr w przedsiębiorstwie po pierwsze mogą być realizowane tylko pod pewnymi warunkami a po drugie nie wyczerpują całego potencjału logistyki.

Widzimy więc, że żaden z przytoczonych celów nie określa dobrze przeznaczenia logistyki. Jest to poważny mankament gdyż wiadomo, że brak

jasnego, jednoznacznego celu działania czyni je mało skutecznym. Po drugie, nawet gdybyśmy wszystkie te cele przyjęli jako przynależne logistyce to i tak nie wiadomo jakie są stosunki między nimi oraz jak je zhierarchizować. Dalej bowiem nieznane jest kryterium aksjologiczne. Ten fakt rodzi trzecią trudność polegającą na braku wskazań co do sposobu przewyższania konfliktów celów w przedsiębiorstwie. Samo stwierdzenie, że logistyka ma takie zadanie niczego jeszcze nie wyjaśnia.

Trudności ze sformułowaniem celu logistyki w przedsiębiorstwie wynikają, jak się wydaje, głównie z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest wielowymiarowość logistyki i jej trudna do określenia tożsamość, a drugim dążenie do autonomizacji celu logistyki. Tymczasem niezależnie od tego czy logistykę uznamy tylko za narzędzie czy aż za orientację w zarządzaniu to zawsze będzie miała ona charakter komplementarny. Dlatego środkiem na pierwszą trudność winno być uogólnienie a na drugą, powiązanie z celami przedsiębiorstwa. Znajdujące coraz więcej zwolenników twierdzenie, że logistyka jest nauką, wyznacza jej cel jak każdej nauce – poznanie prawdy w określonej dziedzinie rzeczywistości co może być później wykorzystywane na różne cele wtórne. Natomiast jako wiedza praktyczna ma wspomagać realizację celów przedsiębiorstwa. Opierając się na tezie, że logistyka praktyczna polega na zarządzaniu relacjami, można dokonać pewnego uściślenia i stwierdzić, że celem logistyki jest najkorzystniejsze z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa ukształtowanie relacji związanych z przepływem dóbr. Stwierdzenie takie nakłada obowiązek rozszerzenia rozważań do poziomu celów całego przedsiębiorstwa.

4. CELE PRZEDSIĘBIORSTWA

Na pytanie co jest celem przedsiębiorstwa, w praktyce gospodarczej padają najróżniejsze odpowiedzi. Dyrektor spółki akcyjnej odpowiada kategorycznie, że celem tym jest możliwie największa dywidenda dla akcjonariuszy. Szef związków zawodowych mówi, że celem tym jest zadowolenie pracowników. Właściciel firmy widzi cel w pomnażaniu zysków.

W przytoczonych wrywkowo odpowiedziach uderza fakt, że w istocie rzeczy mowa jest w nich o celach różnych osób lub grup społecznych. A przecież można też mówić o celach przedsiębiorstwa jako autonomicznej organizacji, takich jak przetrwanie, rozwój lub inne cele a także ich kombinacje. Często wymienia się jako cele przedsiębiorstwa również jego wzrost udziału w rynku, dywersyfikację, zwiększenie konkurencyjności wyrobów, zaspokojenie potrzeb klientów itp. Niekiedy cele te określa się jako podrzędne względem wcześniej wymienionych – uznanych za cele generalne⁵, choć trudno doszukać się wyraźnej różnicy pomiędzy np. wzrostem przedsiębiorstwa i wzrostem jego udziału w rynku.

Część autorów uważa, że firma nie realizuje jednego celu lecz ich wiązkę. Przykładowo P. Drucker twierdzi, że przedsiębiorstwo winno ceta-

⁵ Por. Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa 1996, s. 111.

mi pokrywać wszystkie istotne jego pola operacyjne. Chodzi o działania na rzecz:

- 1) pozycji rynkowej,
- 2) innowacji,
- 3) produktywności,
- 4) poziomu zasobów,
- 5) zyskowności,
- 6) rozwoju kadr,
- 7) odpowiedzialności społecznej⁶.

Widzimy, że mowa tu zarówno o celach generalnych (nadrzędnych) przedsiębiorstwa jak i środkach czy zadaniach służących do ich realizacji.

Cele przedsiębiorstwa klasyfikuje się również według kryterium czasu (krótko, średnio i długo okresowe), układu hierarchicznego (strategiczne, taktyczne, operacyjne), formy (jakościowe i ilościowe), artykulacji (deklarowane i rzeczywiste), postaci (ekstremalne i satysfakcjonujące), obiektywizmu (subiektywne i obiektywne), interferencji (zgodne i konfliktowe). Kryterium zgodności silnie wiąże się z kryterium osób i grup, według którego wyróżnić można cele właściciela lub grupy właścicieli, prezesa zarządu, zarządu, pracowników, społeczeństwa a więc są to cele indywidualne i grupowe.

Prezes zarządu oraz zarząd dążą na ogół do wzrostu firmy co wiąże się m.in. z wprowadzaniem nowych technologii i wyrobów oraz podbijaniem nowych rynków gdyż takie działania zwiększają ich prestiż, cenę na rynku menedżerów oraz dochody. Cel zysku występuje więc jak gdyby na drugim planie.

Pracownicy, jeżeli nie są akcjonariuszami, dążą najczęściej do wzrostu płac, atrakcyjności pracy, bezpieczeństwa zatrudnienia przy warunku jakim jest przetrwanie firmy. Cele właścicieli i zarządu są na ogół zgodne ale pozostają w opozycji do celów pracowników oraz celów społecznych. Realizacja celów zarządu zależy od dążeń właścicieli jednak spełnienie tych dążeń uwarunkowane jest też działaniami zarządu. Z kolei spełnienie celu pracowników zależne jest od dążeń właścicieli i zarządu, ale również pracownicy mają wpływ na realizację celów stawianych przez zarząd i właścicieli.

Cel przedsiębiorstwa realizowany jest więc w systemie bardzo skomplikowanych relacji wielu różnorodnych, zgodnych i sprzecznych celów. W czasie swojego funkcjonowania, przedsiębiorstwo realizuje jednocześnie, w określonych proporcjach cele wszystkich jednostek i grup gdyż w przeciwnym razie nie mogłoby przetrwać. Twierdzi się niekiedy, że jedna z osób lub grup posiadając największą władzę wywiera decydujący wpływ na relacje celów, maksymalizując własną funkcję celu. Cele pozostałych grup realizowane są na niższym, wystarczającym poziomie.

Sprawy celów przedsiębiorstwa dodatkowo komplikują się w funkcji czasu i wielkości firm. Wcześniej większość firm uznawała za podstawowy cel zwiększanie zysku podczas gdy obecnie wiele korporacji nie stawia maksymalizacji zysku na pierwszym miejscu. W dużych przedsiębior-

⁶ S. Certo, J. Peter, *Strategic Management*, Random Hous Inc., New Jork 1988, s. 67.

stwach za główny cel przyjmuje się na ogół maksymalizację tempa wzrostu, podczas gdy w średnich i małych firmach celem tym jest najczęściej maksymalizacja zysku w długim okresie.

W tym gąszczu celów, dążeń i różnych interesów nie udało się wypracować jasnych relacji w przedsiębiorstwie co sprawia, że również logistyka wpisująca się „w poprzek” towarzyszących im działań, nie może być na tym tle jednoznacznie postrzegana. Patrząc jednak na logistykę jako na dyscyplinę zajmującą się kształtowaniem w logiczny sposób relacji pomiędzy elementami danego układu, system powikłanych relacji celów w przedsiębiorstwie jawi się jako interesujące dla niej wyzwanie, podobnie jak występujące na niższym poziomie – przepływów, zadanie przewyższania konfliktu celów. W tej funkcji logistyka mogłaby wystąpić w roli narzędzia, pewnego nowego instrumentu ale trzeba też pamiętać, że może ona również odgrywać rolę aktywną, uczestnicząc sama jako podsystem przedsiębiorstwa w kreowaniu celów i strategii przedsiębiorstwa⁷.

5. HARMONIZACJA CELÓW W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Oprócz konfliktów wewnętrznych występują również zewnętrzne konflikty celów pomiędzy odbiorcami i dostawcami w logistycznym łańcuchu dostaw. Poszczególni uczestnicy chociaż dostrzegają potrzebę współpracy dążą do maksymalizacji swej autonomii, a tym samym również zyskowności. Sam charakter łańcucha, w którym sukces jednych członków zależy od innych, niesie w sobie zarodek konfliktu między nimi⁸. Konflikt w łańcuchu dostaw pojawia się wówczas gdy firma A uważa że firma B uniemożliwia lub przeszkadza jej w osiągnięciu ważnych celów. Możliwości konfliktów w łańcuchach dostaw są wprost nieograniczone. Uczestnicy łańcucha dostaw mają różne cele i różnie oceniają swoją rolę w łańcuchu oraz sfery wpływów. Pojawiają się więc napięcia, które mogą sprawić, że będą oni postępować w sposób utrudniający osiągnięcie wspólnie korzystnego wyniku. Dlatego niezbędne jest tu międzyorganizacyjne podejście logistyczne, wyrażające się w harmonizacji celów, czyli ukształtowaniu właściwych relacji pomiędzy nimi.

Współpraca wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu przekazywania dóbr ma na celu dostarczenie korzyści każdemu z partnerów. Ma się to odbywać poprzez zmianę jednostkowych, często przeciwstawnych celów partnerów handlowych w zgodne współdziałanie w całym łańcuchu dostaw dla osiągnięcia wspólnych korzyści i uzyskania przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami lub innymi łańcuchami. Wymaga to jednak rezygnacji z wąsko pojmowanego własnego interesu na rzecz interesu całej współpracującej grupy, a przy tym konieczne jest udostępnianie informacji traktowanych dotąd jako element osiągnięcia przewagi

⁷ Por. M. Ciesielski, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.

⁸ M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 443.

konkurencyjnej. W efekcie można upatrywać wielu potencjalnych korzyści takich m.in. jak:

- skrócenie czasu przepływów,
- zmniejszenie poziomu zapasów we wszystkich ogniwach,
- lepsze planowanie,
- obniżenie kosztów działalności,
- podniesienie poziomu obsługi,
- eliminacja transakcji papierowych i związane z tym zmniejszenie pomyłek,
- poprawa wykorzystania transportu,
- zmniejszenie kolejek przy magazynach,
- lepsze wykorzystanie powierzchni,
- redukcja kosztów administracyjnych.

Chociaż coraz częściej mówi się, że rywalizacja pojedynczych przedsiębiorstw na globalizującym się rynku odchodzi do przeszłości to jednak niewiele jest przykładów praktycznego wdrożenia postulowanych rozwiązań, co zdaje się wskazywać na poważne trudności aplikacyjne. Mogą one wynikać z różnych powodów⁹ jednak zasadniczym wydaje się być brak zbieżności celów poszczególnych członków systemu oraz sposobów osiągania tych celów. Często zresztą występuje nie tylko brak zbieżności celów ale wręcz ich konkurencyjność powodująca, że osiągnięcie celu przez dostawcę uniemożliwia osiągnięcie celu przez odbiorcę i odwrotnie¹⁰.

Co w takiej sytuacji stanowić może cel metalogistycznego systemu i jaki jest jego stosunek do celu lub celów pojedynczego przedsiębiorstwa – uczestnika tego systemu. Celem niewątpliwie muszą być wyraźne korzyści skoro autonomiczne przedsiębiorstwa mają się godzić na udostępnianie skrywanych dotąd informacji, ograniczenie władzy, kompromisy, dodatkowe negocjacje i uzgodnienia oraz wiele innych niepożądanych działań. Czy zatem celami tymi mają być wszystkie wyżej wyszczególnione możliwości osiągania korzyści z uczestnictwa w systemie metalogistycznym, czy może tylko niektóre z nich?

Interesujące wyjaśnienie proponuje D. Kisperska-Moroń stwierdzając, że „celem zarządzania kanałem logistycznym jako superorganizacją jest stworzenie takich warunków, w których każdy współpracujący uczestnik może osiągnąć z tej kooperacji odpowiednie korzyści¹¹. Jest to jednak sformułowanie bardzo ogólne, choć usprawiedliwione oczywiście dużą złożonością materii.

6. CELE IMMANENTNE JAKO PUNKT ODNIESIENIA

Podejmując to logistyczne wyzwanie koordynacji celów na wszystkich trzech poziomach należałoby rozpocząć od metodologicznego rozpoznania struktury zagadnienia przy czym centralnym obszarem i punktem odnie-

⁹ D. J. Bowersox, M. B. Cooper, *Strategic Marketing Channel Management*, Mc Graw-Hill, Inc., New York 1992, s. 329.

¹⁰ H. Ch. Pfohl, *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Springer-Verlag, Berlin 1990, s. 219.

¹¹ D. Kisperska-Moroń, *Zarządzanie konfliktem w łańcuchach logistycznych*, Międzynarodowa Konferencja Logistics 98, op. cit., s. 259.

sienia winien być poziom przedsiębiorstwa jako dynamicznego systemu. Pomocna od strony metodycznej może okazać się tu ogólna teoria celu. Zgodnie z nią, wśród celów każdego działania a więc także działania systemu dynamicznego jakim jest przedsiębiorstwo, można wyróżnić cele immanentne (*finis operis*) oraz cele transcendentne (*finis operantis*). Cel immanentny jest nierozzerwalnie związany z danym działaniem i nie zależy od woli działającego. Jest on konieczny i narzucony przez samą strukturę czynności lub rzeczy. Jeżeli wykonywany jest zestaw określonych czynności to zawsze ich wynikiem będzie realizacja towarzyszącego im celu. Nie można więc celu immanentnego oddzielić od prowadzącego do niego działania. Przykładowo celem immanentnym czynności zakupu jest nabycie kupowanej rzeczy. Nie można więc gromadząc pieniądze, zamawiając samochód, płacąc za niego i opuszczając z nim salon sprzedaży, nie zrealizować immanentnego celu jakim jest nabycie pojazdu. Wykonanie takich czynności w każdym przypadku prowadzi do takiego celu. Jednak człowiek dokonujący czynności zakupu może mieć także inne cele np. dojazd tym samochodem do pracy, udział w rajdach, wykonywanie zarobkowo przewozów itd. Te inne cele są celami transcendentnymi i nie są bezpośrednio związane z czynnościami zakupu. W niektórych językach stosowane są nawet odrębne wyrażenia dla określenia tych dwóch rodzajów celu np. w niemieckim „Ziel” i „Zweck”. Cel immanentny pojawia się najczęściej jako środek prowadzący do osiągnięcia celu transcendentnego.

Jako dynamiczny system, przedsiębiorstwo powinno także mieć swój cel immanentny. Ograniczając się do przedsiębiorstwa przemysłowego można już na podstawie pobieżnej obserwacji stwierdzić, że jest ono całkowicie ukierunkowane na jeden cel a mianowicie na produkcję. Produkcja jest więc głównym immanentnym celem takiego przedsiębiorstwa. Przykładowo fabryka mebli składa się z budynków, pewnej liczby urządzeń, maszyn, pracowników, doświadczeń itp. składników jednoznacznie ukierunkowanych na wytwarzanie mebli. Budynki zostały w tym celu zaprojektowane i wzniesione, maszyny zakupione z myślą o produkcji mebli, załoga wyszkolona w tym samym kierunku, zgromadzono odpowiednie doświadczenia, know-how, patenty a wszystko związane jest z produkcją mebli. Tak więc jeżeli przedsiębiorstwo miałoby służyć innemu celowi transcendentnemu np. likwidacji bezrobocia czy zaspokojeniu potrzeb społecznych to musi najpierw osiągnąć swój cel własny, immanentny jakim jest wytwarzanie.

Obok głównego celu jakim jest produkcja, przedsiębiorstwo przemysłowe ma jeszcze trzy inne cele immanentne podobne do celów żywego organizmu. Mianowicie stara się przetrwać, wykazuje w większości wypadków tendencję do wzrostu oraz dąży do możliwie największej gospodarności. Są to immanentne cele uboczne przedsiębiorstwa, które muszą być osiągnięte jeśli ma być urzeczywistniony cel główny. Istnieje przy tym wyraźny ciąg zależności a więc określone relacje między nimi. Aby móc produkować przedsiębiorstwo musi istnieć, by przetrwać musi być dostatecznie silne to jest przeważnie wielkie; aby utrzymać się w walce o byt musi działać gospodarnie, a więc osiągać rentowność. Wypracowanie zysku nie jest więc tylko celem właściciela i ewentualnie zarządu jak to podaje większość

autorów ale stanowi cel samego przedsiębiorstwa. W normalnych bowiem warunkach rentowność determinując wzrost i siłę przedsiębiorstwa warunkuje jego produkcję.

Przedsiębiorstwo przemysłowe posiada więc obok swego głównego celu – produkcji także inne cele immanentne: przetrwanie, wzrost i rentowność. Te trzy cele uboczne są podporządkowane celowi głównemu jako jego warunki konieczne.

Innym zagadnieniem są cele poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa. Najbliższe celów całego przedsiębiorstwa, usytuowanych na tym samym poziomie i często mylonych z celami przedsiębiorstwa, są cele osób (lub ich grup) związanych z jego tworzeniem i funkcjonowaniem. Należy zatem wyjaśnić dwie kwestie natury relacyjnej a mianowicie, jaki stosunek zachodzi między poszczególnymi celami tych osób (lub ich grup) z jednej strony oraz jaki jest stosunek tych celów do celu całego przedsiębiorstwa z drugiej.

7. STOSUNKI POMIĘDZY CELAMI

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować dwa twierdzenia. Pierwsze z nich mówi, że między poszczególnymi celami nawzajem oraz między nimi z jednej strony a celami całego przedsiębiorstwa z drugiej zachodzą konieczne przeciwieństwa. Drugie twierdzenie wskazuje na relację podporządkowania co oznacza, że cele grup i osób można osiągnąć tylko wówczas gdy zostaną osiągnięte cele całego przedsiębiorstwa.

Pierwsze twierdzenie łatwo udowodnić na przykładzie triadycznej relacji przeciwbieżnej: właściciel – pracownik najemny – klient. Właściciel – akcjonariusz dąży do możliwie najwyższej dywidendy, robotnik do możliwie najwyższych płac i najlepszych warunków pracy a klienci do możliwie dobrych i tanich towarów. Jednak jeśli dywidenda będzie zbyt wysoka to ucierpią na tym płace. Z kolei przy zbyt wysokich płacach towary nie mogą być tanie. Niskie ceny towarów prowadzą natomiast do obniżenia dywidendy i płac itd. Interesy poszczególnych grup są więc nawzajem sprzeczne.

Istnieją także przeciwieństwa między każdym z tych celów a celem całego przedsiębiorstwa. Zbyt duże korzyści dla jakiegokolwiek grupy mogą szkodzić interesowi całego przedsiębiorstwa np. wysokie płace rozwojowi. Aby więc przedsiębiorstwo mogło dobrze prosperować należy hamować naturalne tendencje poszczególnych grup. Nie można osiągnąć celów poszczególnych podsystemów jeśli nie osiągnie się celów całego przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorstwo nie odnosi sukcesów, podupada i mało produkuje – wówczas nie może spełnić prawie żadnego celu. Zatem napięcia wewnętrzne pomiędzy celami stanowią nieodłączną cechę przedsiębiorstwa, są niejako zaprogramowane w jego strukturze tak na poziomie kosztów i przepływów logistycznych jak również na najwyższym szczeblu zarządzania.

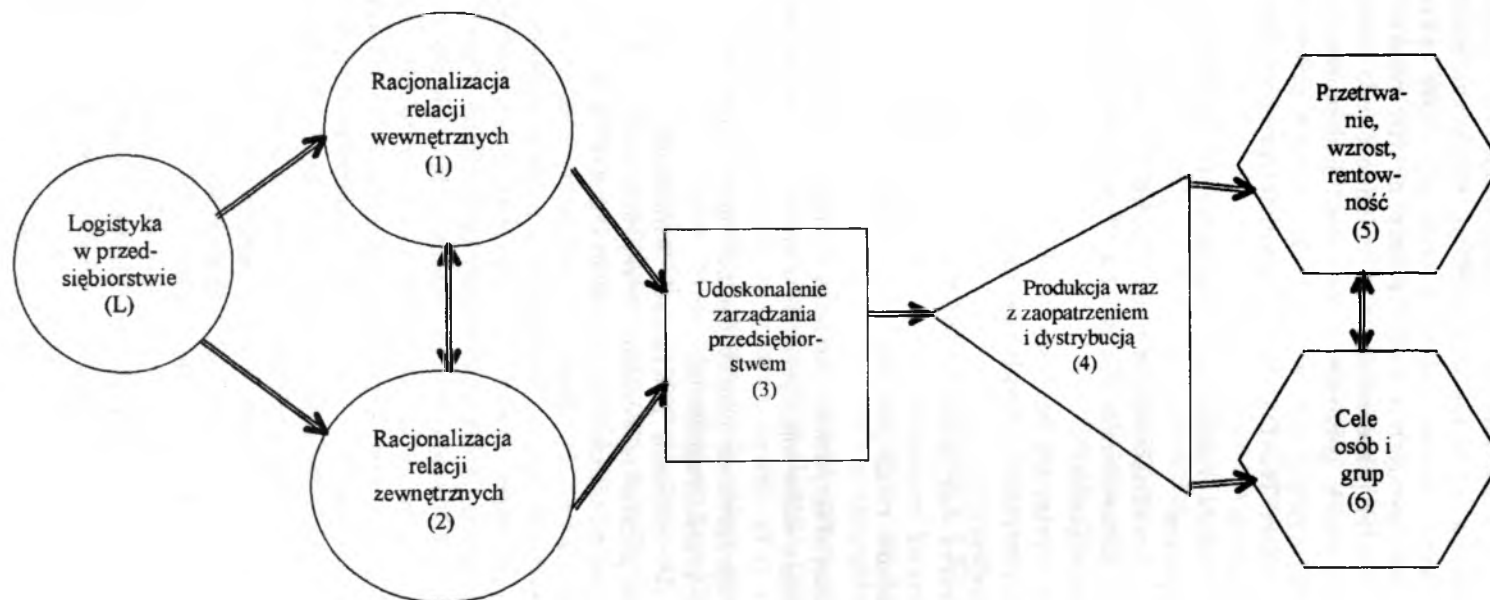
Z powyższej konstatacji wynika, że logistyka, której przypisuje się zdolności przewyższania konfliktów celów, może odegrać w przedsiębiorstwie doniosłą rolę w tym zakresie. Jednak wobec koniecznego charakteru prze-

ciwieństw celów, należy sobie uświadomić, że postulowana przez niektórych autorów pełna harmonizacja celów nie jest możliwa. Konieczna natomiast jest ich ciągła koordynacja. Pewien zakres koordynacji może oczywiście przyjąć postać rozwiązań trwałych i dążyć należy do ich rozszerzania, jednak dynamiczny charakter przedsiębiorstwa, zmienność jego czynników wewnętrznych i zewnętrznych generują konieczność podejmowania nieustannych działań adaptacyjnych tak w przebiegu samych procesów jak i przyświecających im celów. Ten fakt jeszcze bardziej podnosi znaczenie logistyki w przedsiębiorstwie.

Z przeprowadzonej analizy wynika wiele wniosków. Do najważniejszych możemy zaliczyć następujące:

1. Sprzeczności celów w przedsiębiorstwie mają charakter konieczny wobec czego wysiłek należy koncentrować nie tyle na ich unikaniu co szukaniu sposobów ich przewycięzenia.
2. Sprzeczności celów występują na wszystkich poziomach zarządzania logistycznego od wewnętrznych przepływów materiałowych do kooperacji zewnętrznej przedsiębiorstwa.
3. Wobec zrelatywizowania wagi poszczególnych celów, za główny punkt odniesienia należy przyjąć immanentny cel przedsiębiorstwa.
4. Konieczne jest ustalenie rangi poszczególnych celów oraz określenie relacji między nimi.
5. Aby osiągnąć większą efektywność zarządzania logistycznego potrzebne jest wyraźne osadzenie celów logistycznych w strukturze celów przedsiębiorstwa.
6. Wskazane byłoby opracowanie choćby ogólnej metody przewycięzenia konfliktów celów w przedsiębiorstwie.

Punktem wyjścia do realizacji powyższych wniosków jest określenie celów logistycznych. Na podstawie wcześniej przeprowadzonych analiz oraz teorii celu można przyjąć, że immanentnym celem logistyki w przedsiębiorstwie jest doskonalenie jego relacji zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Skoro więc celem logistyki jest, racjonalne z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa, kształtowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych to zasadniczego znaczenia nabierają stosunki między tymi celami. Ograniczając się do grupy najważniejszych celów można zbudować łańcuch ich zależności, w którym cele logistyczne są ściśle skoordynowane z celami przedsiębiorstwa, jako że logistyka ma wspomagać osiąganie tych ostatnich. Z rysunku 3 wynika, że cele 1 i 2 są celami immanentnymi logistyki podczas, gdy cele od 3 do 6 są jej celami transcendentnymi. Z kolei cele 4, 5 i 6 połączone triadyczną relacją wewnętrzną stanowią cel immanentny przedsiębiorstwa. Tak więc cele immanentne przedsiębiorstwa są równocześnie celami transcendentnymi logistyki. Dla jasności wyводу pominięto cele transcendentne przedsiębiorstwa takie jak np. likwidacja bezrobocia czy ochrona środowiska, gdyż ich związek z celami immanentnymi może być bardzo luźny lub wręcz trudny do określenia. Wiadomo jednak, że stanowiłyby one przedłużenie zaprezentowanego łańcucha celów. Z drugiej strony zrezygnowano też z określania relacji różnorodnych celów cząstkowych i ubocznych logistyki choć bez trudu można by je podporządkować



Rys. 3. Rola logistyki w systemie celów przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

pod pierwszy lub drugi cel immanentny logistyki. Przykładowo obsługa klienta i jego zadowolenie będzie częścią składową celu numer 2 a nie autonomicznym celem logistyki.

Z przedstawionego schematu wynika również, że pomiędzy celami w łańcuchu zależności występują nonsymetryczne relacje wynikania, które można zapisać przy pomocy symbolicznego języka logiki.

$$\Pi_{L,1,2,3,4,5,6} : L \supset 1 \cdot 2 \supset 3 \supset 4 \cdot 5 \cdot 6$$

Oznacza to, że jeśli jest stosowana logistyka to dochodzi do racjonalizowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa. Jeżeli relacje logistyczne są racjonalizowane to udoskonaleniu ulega całe zarządzanie przedsiębiorstwem. Jeśli z kolei następuje poprawa zarządzania to możliwe staje się utrzymanie produkcji warunkującej realizację innych celów przedsiębiorstwa.

Nonsymetryczność stosunku wynikania oznacza, że np. jeśli się doskonalą relacje to na pewno usprawnia się zarządzanie. Nie znaczy to wszakże, że jeśli usprawniamy zarządzanie to doskonalimy relacje gdyż możemy to czynić również w inny sposób. Jednak nie może być tak, że doskonaląc relacje logistyczne nie usprawniamy zarządzania. Nie można też wykluczyć, że doskonalenie relacji logistycznych jest jedynym działaniem usprawniającym zarządzanie. Podobny charakter mają pozostałe relacje poziome.

8. METODA ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTU CELÓW

Logistyczna analiza relacji stosowana dotychczas do kosztów i funkcji przedsiębiorstwa, przy wsparciu ogólnej teorii celów oraz logiki formalnej, okazała się więc przydatna do badania relacji pomiędzy celami realizowanymi w przedsiębiorstwie. Uporządkowanie tej problematyki, oprócz wartości poznawczej pozwoliło także zweryfikować logistykę jako metodę analizy oraz instrument porządkowania relacji, i to nie tylko na poziomie przepływu dóbr ale także w skomplikowanej materii teleologicznej.

Wydaje się, że możliwe jest nawet zaproponowanie ogólnej metody rozwiązywania konfliktu celów. Podstawowym jej założeniem jest udział zainteresowanych stron oraz ich wola znalezienia konsensusu, którym będzie wynegocjowany kompromis. Sama metoda sprowadza się do realizacji siedmiu podstawowych etapów postępowania. Należą do nich:

1. Dokładne określenie konfliktowych celów. Ze względu na brak jasnej i jednoznacznej artykulacji celów dochodzić może do wielu nieporozumień. Możliwe są bowiem różnego rodzaju nieuzasadnione obawy i przypuszczenia, stanowiące zarzewie konfliktu. Niekiedy sama identyfikacja celu, jego nazwanie może prowadzić do przekonania, że w istocie nie ma problemu, lub że jest on niewielki.

2. Zbadanie relacji pomiędzy celami a zwłaszcza poziomu ich interferencji. Zestawienie celów po ich szczegółowym określeniu pozwala ocenić czy są one zbieżne, sprzeczne czy obojętne względem siebie. Określenie wzajemnego stosunku celów oraz ich związków tworzy realną przesłankę

czy to do zacieśnienia współpracy czy też do podjęcia negocjacji w przedmiocie kontradycji. Niewykluczone, że w toku takiej analizy może się okazać, że *contraria sunt complementa*.

3. Wyodrębnienie wiązki kontradykcyjnych celów wymagających koordynacji ze względu na ich cel nadrzędny lub udział w realizacji wspólnego procesu np. łańcucha przepływów. Nie należy więc rozpraszać się na gąszczu różnych celów ale skoncentrować uwagę na takich, które potencjalnie mogą utrudniać zaplanowane działania oraz obniżać jego efektywność.

4. Ocenienie we wszystkich aspektach znaczenia wyodrębnionych sprzecznych celów, dla potencjalnych stron konfliktu. Może się bowiem okazać, że to co dla jednego uczestnika jest bardzo ważne, dla drugiego nie ma większego znaczenia. Uświadomienie sobie takich faktów może znacznie ułatwić porozumienie. Ujawnienie wszystkich aspektów zagadnienia może natomiast uchronić przed koniecznością powracania do tematu koordynacji w związku z pojawieniem się nowych wymiarów sprawy. Często już sama wymiana poglądów może doprowadzić do zażegnania konfliktu gdyż umożliwia wyjaśnienie stronom, iż trwanie na przeciwstawnych stanowiskach może wszystkim szkodzić lub udaremniać ich działania. Przykładowo dążenie poszczególnych uczestników układu metalogistycznego do maksymalizacji ceny swojej usługi może doprowadzić do spadku popytu na produkt końcowy i załamania całej koncepcji łańcucha dostaw.

5. Przeprowadzenie negocjacji w przedmiocie sposobu realizacji przeciwstawnych celów. Wobec sprzeczności interesów poszczególnych stron potencjalnego lub rzeczywistego konfliktu możliwe są najróżniejsze rozwiązania. Należy przedyskutować wszystkie możliwości nie tylko zażegnania konfliktu ale również ułożenia jak najlepszej współpracy. Ten rodzaj negocjacji różni się nieco od negocjacji z przypadkowym zewnętrznym kontrahentem gdyż strony powiązane są wspólnym celem wyższego rzędu, który jest dla nich decydujący. Upieranie się np. przez jeden z działów przedsiębiorstwa przy swoim stanowisku grozi nie tylko innym działom, ale poprzez sprowadzenie niebezpieczeństwa dla całego przedsiębiorstwa zagraża również jemu samemu. Dlatego między innymi na wstępie przyjęto jako założenie – wolę znalezienia wspólnego rozwiązania

6. Podjęcie wiążących decyzji i rozdział zadań. Same negocjacje wskazując na różnorodność możliwych zachowań stron i tym samym szerokie spektrum akceptowalnych rozwiązań, nie przesądzają jeszcze o dokonaniu żadnego wyboru. Dlatego mając pełną świadomość skutków, należy z przekonaniem podjąć decyzję i opowiedzieć się za wariantem rozwiązania możliwym dla przyjęcia przez wszystkich uczestników negocjacji, a przy tym maksymalizującym funkcję celu nadrzędnego. I chociaż nie zawsze będzie to pełne *consensus omnium* to przynajmniej na pewien okres winno stanowić drogowskaz działania dla wszystkich.

7. Pozyskanie wszystkich wykonawców do współdziałania. Dla skuteczności całego przedsięwzięcia koordynacji celów nie wystarczą nawet najlepsze uzgodnienia na szczeblu decyzyjnym, jeśli nie będą do nich przekonani ich wykonawcy. Praktyka dowodzi, że powodzenie działań tylko w części uzależnione jest od decyzji i poleceń zwierzchników. Ważne jest również zaan-

gażowanie wszystkich pracowników wykonawczych. Jego brak nie tylko obniża jakość pracy ale także może utrudniać, lub niekiedy nawet uniemożliwiać realizację stawianych celów.

Zaprezentowane rozważania nie wyjaśniają oczywiście wszystkich problemów natury teleologicznej w przedsiębiorstwie jednak wskazując na konieczne przeciwieństwa oraz dużą złożoność celów, z jednej strony obalają mit jednolitej ich struktury a z drugiej wskazują na konieczność i sposoby porządkowania tych zagadnień jako fundamentalnych przesłanek sprawnego zarządzania. W tej roli, jak się wydaje, może zostać wykorzystana szeroko rozumiana logistyka, której potencjał w zakresie koordynacji celów nie jest jeszcze do końca rozpoznany.

BIBLIOGRAFIA

- Abt S., Woźniak M., *Podstawy logistyki*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997.
- Bowersox D. J., Cooper M. B., *Strategic Marketing Channel Management*, Mc Graw-Hill, Inc., New York 1992, s. 329.
- Certo S., Peter J., *Strategic Management*, Random Hous Inc., New Jork 1988, s. 67.
- Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.
- Hutt M. D., Speh T. W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 443.
- Kisperska-Moroń D., *Zarządzanie konfliktem w łańcuchach logistycznych*, Międzynarodowa Konferencja Logistics 98, IL i M., Poznań 1998.
- Pfohl H. Ch., *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Springer-Verlag, Berlin 1990, s. 219.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa 1996, s. 111.

INTEGRATING FUNCTION OF LOGISTICS IN TASKS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

S u m m a r y

Intricate problems of an enterprise's tasks – because of their great importance for the theory as well as the practice – need to be researched further. Taking into consideration the fact that the issue of shaping proper relations between different tasks presents the most difficulties – it seems well founded to apply here a logistic approach. Though the logistic is occupied with an integration of tasks mainly in the chain of goods' flow – it is possible to spreading its potential to the whole of an enterprise management because of its interdisciplinary and relative character. On this occasion another problems occurs, namely of the tasks of logistics itself in an enterprise and their relation to the tasks of this enterprise as a whole. Such a complicated situation – first of all in context of discrepant tasks – is impossible to be evaluated properly and, of course, to shape it without having recourse to the general tasks theory.