

# Organizacja i zarządzanie logistyką w przedsiębiorstwach przetwórstwa i konserwowania mięsa<sup>1</sup>

TOMASZ ROKICKI

Znaczenie słowa logistyka często bywa różnie interpretowane. Powodem jest istnienie wielu definicji, w których starano się uchwycić wszystkie lub najważniejsze aspekty logistyki. Jedna z definicji określa, że przedmiotem logistyki jest dostarczenie właściwego produktu, we właściwej ilości, we właściwym stanie, we właściwym miejscu, we właściwym czasie, dla właściwego użytkownika i przy właściwym koszcie. Z kolei w nauce organizacji i zarządzania termin logistyka jest używany m.in. w kontekście zarządzania zjawiskami i procesami przepływu dóbr opartymi na zintegrowanym ich ujmowaniu. Według niektórych autorów słowo logistyka pochodzi z języka francuskiego, w którym *loger* znaczy zakwaterować. Pojęcie to nawiązuje do działań wojennych. Po II wojnie światowej opracowane rozwiązania logistyczne zostały przeniesione do strefy cywilnej. Logistyka znalazła zastosowanie w działach produkcyjnych i usługowych. Uniwersalność i użyteczność tej nauki spowodowały wykorzystanie jej przez inne działy gospodarki.

Znaczenie logistyki jest coraz większe, a jej niedocenaenie może prowadzić do poważnych konsekwencji dla firmy. Możliwość zarządzania przepływem ładunków „z jednej ręki” pozwala skrócić czas od wyprodukowania do dostarczenia produktu ostatecznemu odbiorcy. Logistyka umożliwia więc pokonywanie czasu i przestrzeni w realizacji przepływu dóbr. Trzeba pamiętać, że logistyka wchodzi w liczne związki z wieloma obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa, takimi jak produkcja, marketing, księgowość. Do najważniejszych działań wykonywanych w ramach logistyki można zaliczyć przemieszczanie i transport, magazynowanie i składowanie, pakowanie, manipulacje materiałami, kontrole zapasów, realizację zamówień, prognozowanie popytu, obsługę klienta, lokalizację zakładów i magazynów, gromadzenie i usuwanie odpadów.

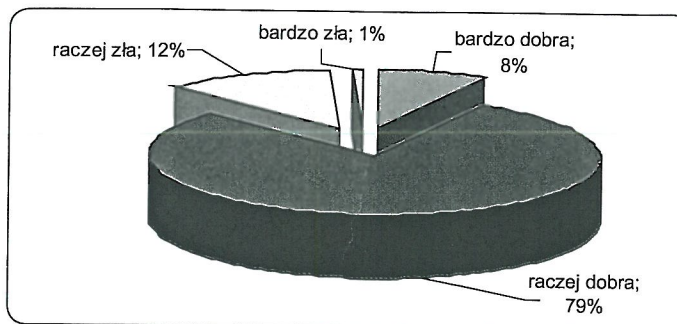
Przedstawiane w teorii założenia wymagają sprawdzenia w praktyce, gdyż logistyka jest przede wszystkim wiedzą stosowaną. W związku z tym ważną staje się analiza działalności, zachowań

i dokonań przedsiębiorstw oraz jednostek stosujących rozwiązania logistyczne. Często ocena stanu dotychczasowego pozwala poprawić organizację i jest podstawą do stworzenia projektu logistycznego, który może dotyczyć wybranego odcinka lub całości przedsięwzięcia. Brak jest dotychczas szczegółowych badań dotyczących zarządzania logistyką w przedsiębiorstwach agrobiznesu, a przecież na początku XXI wieku logistyka wpływa zarówno na funkcjonowanie, jak i rozwój przedsiębiorstw. W związku z tym jej znaczenie jest bardzo ważne.

Celem opracowania było określenie organizacji i zarządzania logistyką w przedsiębiorstwach branży mięsnej (przetwórstwo i konserwowanie mięsa). Dane do analizy pochodzą z badań ankietowych przeprowadzonych w terminie od grudnia 2009 r. do marca 2010 r. Do wszystkich przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego z bazy REGON wysłano ankiety. Było to łącznie 8498 ankiet. Uzyskano zwrot 512 ankiet (6%). Przedsiębiorstwa zostały przypisane do branży zgodnie z ich deklaracją według PKD, a wielkość firmy została określona według liczby zatrudnionych. Wydzielono następujące wielkości przedsiębiorstw: mikroprzedsiębiorstwa (do 9 osób), małe (10-49 osób), średnie (50-249 osób) i duże (250 i więcej osób). Wśród badanych przedsiębiorstw znalazło się 117 podmiotów zajmujących się przetwórstwem i konserwowaniem mięsa. Najwięcej było przedsiębiorstw małych (50,4% – 59 jednostek), w dalszej kolejności średnich (32,5% – 38), a najmniej dużych (9,4% – 11) i mikroprzedsiębiorstw (7,7% – 9 podmiotów).

Większość przedsiębiorstw z branży mięsnej określiło swoją sytuację finansową jako raczej dobrą – 79%, a jako bardzo słabą 1% (rys. 1). Przedsiębiorstwa te konkurowały ze sobą, ale również z podmiotami z innych krajów. Wydaje się, że na rynku pozostały podmioty zdolne konkurować. W przypadku przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Rys. 1. Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa w opinii respondentów (%)



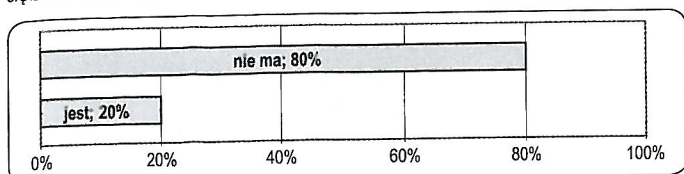
Źródło: wyniki badań własnych

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009-2012 jako projekt badawczy nr N N112 049637 „Procesy logistyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego.”

ciągłe przewagi cenowo-kosztowe, wynikające z niższych cen produktów rolnych, są podstawowym źródłem konkurencyjności.

Większość przedsiębiorstw przetwórstwa i konserwowania mięsa nie posiadało wyodrębnionego działu lub osoby zajmujących się logistyką (rys. 2). Brak jednostki, która koordynowałaby działania w różnych obszarach może prowadzić do konfliktów, np. między transportem a gospodarką zapasami.

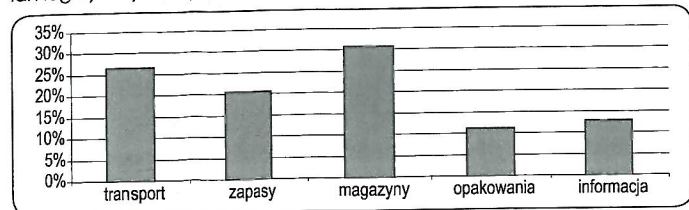
Rys. 2. Funkcjonowanie odrębnego działu zajmującego się logistyką w przedsiębiorstwach (%)



Źródło: wyniki badań własnych

Przedsiębiorstwa skupiały się na koordynacji działań logistycznych najczęściej w obszarze gospodarki magazynowej lub transportu (rys. 3). Niewielki odsetek podmiotów miało wyodrębniony

Rys. 3. Funkcjonowanie odrębnego działu zajmującego się obszarem działań logistycznych w przedsiębiorstwach – wybór wielokrotny (%)

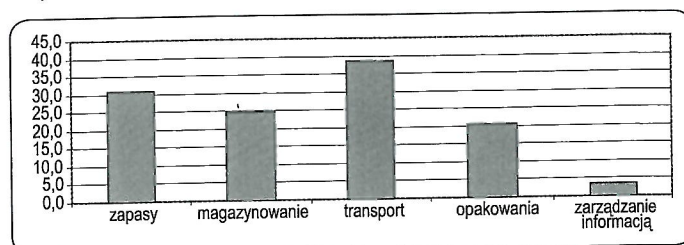


Źródło: wyniki badań własnych

działu informacji lub zajmujący się gospodarką opakowaniami. Taka sytuacja może oznaczać niedocenianie roli logistyki jako koordynatora działań w poszczególnych obszarach. Przedsiębiorstwa prawdopodobnie bardziej skupiały się na swoich podstawowych funkcjach produkcyjnych i przetwórczych.

Do oceny skuteczności działań w danym obszarze niezbędna jest wiedza o kosztach (rys. 4). Najczęściej ich odrębną ewidencję dokonywano w obszarze transportu (39% podmiotów) i gospodarki zapasami (31%), a najrzadziej w obszarze wsparcia informatycznego (zaledwie 3%). Można stwierdzić, że dokonywano ewidencji kosztów w obszarach, w których jest najłatwiej je zidentyfikować. Trzeba też przyznać, że są to najbardziej istotne obszary w każdym przedsiębiorstwie.

Rys. 4. Ewidencja kosztów w obszarach działań logistycznych w jednostkach – wybór wielokrotny (%)

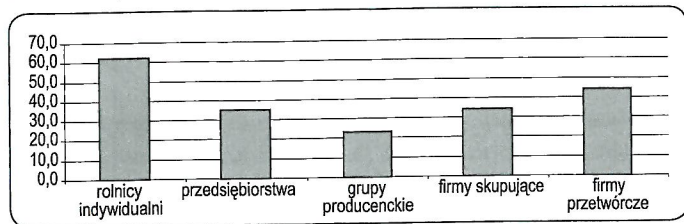


Źródło: wyniki badań własnych

Funkcjonowanie przedsiębiorstw przetwórstwa mięsa jest uzależnione od surowca o dobrej jakości i przystępnej cenie. Firmy korzystały z wielu źródeł zaopatrzenia (rys. 5). Najczęściej surowiec zakupowano u rolników indywidualnych lub firm przetwórczych,



Rys. 5. Źródła zaopatrzenia przedsiębiorstw w surowce (bezpośrednie i pośrednie) – wybór wielokrotny (%)

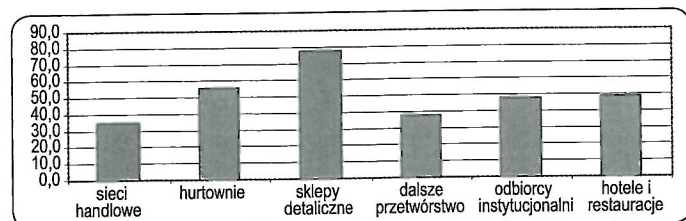


Źródło: wyniki badań własnych

a najrzadziej u grup producenckich. Liczba dostawców była zróżnicowana, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Liczba rolników indywidualnych, od których pozyskiwano surowiec wynosiła od 10 do nawet 2 tysięcy. Z kolei liczba przedsiębiorstw rolnych (dużych gospodarstw, spółdzielni) była już dużo mniejsza od 1 do 50 podmiotów.

Przedsiębiorstwa z branży mięsnej korzystały z wielu kierunków zbytu wytworzonych wyrobów gotowych (rys. 6). Najczęściej odbywał się on poprzez sklepy detaliczne (często firmowe) i hurtownie. Najrzadziej wykorzystywano dystrybucję poprzez sieci handlowe i dalsze przetwórstwo. Wśród miejsc zbytu znalazły się także hotele i restauracje oraz odbiorcy instytucjonalni. Wykorzystanie przez firmy wielu kanałów dystrybucji pozwala lepiej zabezpieczyć zbyt dla wytwarzanych produktów gotowych. Nie badano struktury kierunków zbytu według wielkości sprzedaży.

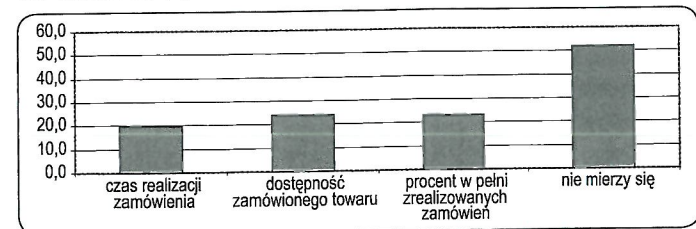
Rys. 6. Kierunki zbytu produktów w przedsiębiorstwach – wybór wielokrotny (%)



Źródło: wyniki badań własnych

Przedsiębiorstwa przetwórstwa mięsnego w większości przypadków nie mierzyły poziomu obsługi klientów (rys. 7). Niedocenianie tego aspektu może powodować gorsze postrzeganie firmy przez klientów. Przedsiębiorstwa, które mierzyły poziom obsługi klienta, w podobnym stopniu zwracały uwagę na czas realizacji zamówień, dostępność zamówionego towaru i procent w pełni zrealizowanych zamówień. Nie można wyróżnić zdecydowanie najpopularniejszego sposobu. Najczęściej stosowano tylko jeden miernik.

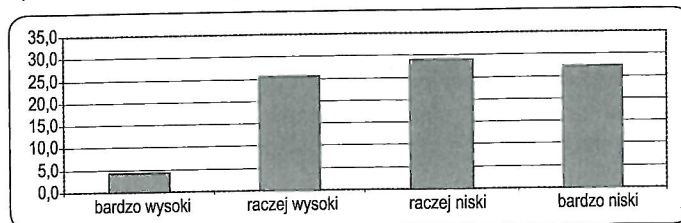
Rys. 7. Sposoby pomiaru poziomu obsługi klienta w przedsiębiorstwach – wybór wielokrotny (%)



Źródło: wyniki badań własnych

Badane przedsiębiorstwa zostały poproszone o podanie wysokości kosztów logistyki w całkowitych kosztach firmy (rys. 8). Niewiele podmiotów określiło swoje koszty jako bardzo wysokie. Naj-

Rys. 8. Poziom kosztów logistyki w przedsiębiorstwach (%)



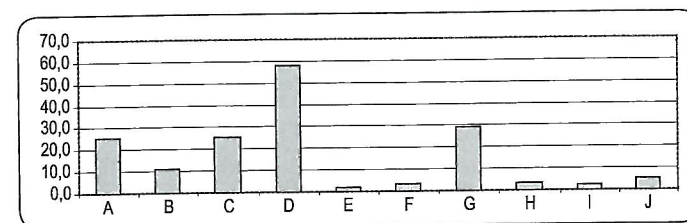
Źródło: wyniki badań własnych

częściej deklarowano, że koszty są raczej niskie lub bardzo niskie. Przyjęto następującą skalę dla kosztów: bardzo niskie (1-4% w kosztach całkowitych), raczej niskie (5-9%), raczej wysokie (10-14%), bardzo wysokie (powyżej 15%).

Większość przedsiębiorstw przetwórstwa mięsa zamierzała w przyszłości dokonać inwestycji w środki transportu (rys. 9). Planowały również inwestycje w urządzenia do pakowania (29% podmiotów), inwestycje w powierzchnie magazynowe oraz wdrożenia nowoczesnych rozwiązań informatycznych (26%). Pozytywne jest zamierzenie dotyczące wdrożenia rachunku kosztów logistyki (11% jednostek). Pozostałe zamierzenia stanowiły niewielki odsetek odpowiedzi.

Rys. 9. Zamierzenia na przyszłość w zakresie logistyki w przedsiębiorstwie – wybór wielokrotny (%):

A – wdrożenie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, B – wdrożenie rachunku kosztów logistyki, C – inwestycje w powierzchnie magazynowe, D – inwestycje w środki transportu, E – outsourcing magazynowania, F – outsourcing transportu, G – inwestycje w urządzenia do pakowania, H – centralizacja zadań logistycznych, udział w specjalistycznych kursach z logistyki, J – inne.



Źródło: wyniki badań własnych

Przedsiębiorstwa przetwórstwa i konserwowania mięsa koncentrowały się na podstawowej swojej działalności, czyli produkcji. Niewiele podmiotów postrzegało w logistyce szansę na poprawę pozycji swojej firmy. Jeżeli dokonywano ewidencji kosztów, to skupiano się na klasycznych obszarach transportu i gospodarki zapasami. Poziom kosztów logistycznych w całkowitych kosztach był w większości jednostek na niskim poziomie. Duże rezerwy wiążą się z pomiarem poziomu obsługi klienta, który w większości podmiotów nie był wykonywany. Zamierzenia na przyszłość dotyczące logistyki koncentrują się na zapewnieniu nowych środków transportu i odpowiednich urządzeń do pakowania. Pozytywnym jest zwrócenie uwagi na wdrożenie rachunku kosztów logistyki. Przedsiębiorstwa przetwórstwa mięsa ciągle niedostatecznie wykorzystywały logistykę w swojej działalności. Na tle przedsiębiorstw z innych sektorów agrobiznesu wypadają jednak całkiem dobrze. Przedstawione wyniki badań dają ogólny pogląd na organizację i zarządzanie logistyką w przedsiębiorstwach branży mięsnej. Szczegółowe informacje będą możliwe do uzyskania w wyniku pogłębionych badań w konkretnych podmiotach.