

dr Beata Sadowska
Uniwersytet Szczeciński

ROLA I MIEJSCE LOGISTYKI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Przedsiębiorstwo realizuje zadania i ustala cele w wyniku podejmowanych przez odpowiednie organy decyzji zarządczych, które są elementem zarządzania. Zarządzanie zaś to zespół działań podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa w celu spowodowania pożądanego przebiegu procesów oraz zjawisk, a jego rezultatem ma być poprawa działalności danego podmiotu. Podstawowym celem, jaki przedsiębiorstwo powinno osiągać przy zastosowaniu zarządzania procesami logistycznymi, jest dostępność: do informacji, posiadanych zasobów czy produktów. Logistyka to system, którego wdrożenie ma na celu regulowanie działań w całym przedsiębiorstwie. Współcześnie jest nieodzownym elementem każdej organizacji.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, zarządzanie, logistyka, zmiana

Wstęp

Koncepcja zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie to całokształt zagadnień merytorycznych, powiązanych z wyznaczaniem celów logistycznych przedsiębiorstwa wraz ze sposobami osiągnięcia tych celów. To złożony proces, który przebiega w wielu wzajemnie powiązanych fazach działalności organizacji, odgrywając coraz większą rolę w przedsiębiorstwach. Działania logistyczne występują we wszystkich komórkach organizacji, a logistyka w przedsiębiorstwie jest zorganizowana w postaci systemu.

Celem niniejszego artykułu jest określenie roli i miejsca logistyki w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, wskazanie na podstawowe cele funkcjonowania systemu logistycznego w organizacji oraz identyfikacja potrzeb informacyjnych związanych z działaniami logistycznymi.

1. Przedsiębiorstwo jako płaszczyzna zarządzania procesami logistycznymi

Przedsiębiorstwo jest podmiotem gospodarczym, rozumianym jako podmiot, który został dopuszczony przez przepisy prawa obowiązujące w danym kraju do prowadzenia działalności gospodarczej (produkcyjnej, handlowej, usługowej). Świadczy działalność w celach zarobkowych i na własny rachunek.

Przedsiębiorstwo to zespół składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do realizacji określonych zadań gospodarczych i obejmuje: firmę (nazwę), znaki towarowe, księgi handlowe, ruchomości oraz nieruchomości, zobowiązania i obciążenia oraz prawa majątkowe¹. Cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa są odrębności: ekonomiczna, organizacyjna, prawna oraz techniczno-produkcyjna, jak również racjonalność ekonomiczna oraz przedsiębiorczość. Przedsiębiorstwo realizuje zadania i ustala cele w wyniku podejmowanych przez odpowiednie organy decyzji zarządczych, które są elementem zarządzania.

¹ D. Krzemińska, *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005, s. 14.

Zarządzanie zaś to zespół działań podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa w celu spowodowania pożądanego przebiegu procesów oraz zjawisk, a jego rezultatem ma być poprawa działalności danego podmiotu. Podstawowym zadaniem zarządzania jest zapewnienie efektywnej i skutecznej realizacji celów organizacji, przy respektowaniu zasad racjonalnego gospodarowania, czyli maksymalizacja korzyści przy danych nakładach lub minimalizacja nakładów przy dążeniu do realizacji określonych celów². Zarządzanie to planowanie, organizowanie, przekazywanie poleceń, koordynacja i kontrolowanie. W ramach każdej z tych funkcji zarządca może wykorzystywać w przedsiębiorstwie, którym kieruje, określone zbiory instrumentów służących do ich realizacji.

W przedsiębiorstwie występują działania logistyczne, czyli procesy planowania, realizowania, kontrolowania, sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji od punktu ich pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta.

W przedsiębiorstwie zarządzanie procesami odgrywa ważną rolę, przyczyniając się do sprawnego zaspokajania oczekiwań klientów. Początkowo ujęcie logistyki oraz jej zakresu zadaniowego w przedsiębiorstwie było bardzo wąskie. Logistykę rozumiano jako koncepcję usprawniania dystrybucji poprzez efektywne zarządzanie procesami transportowymi oraz gospodarką magazynową³.

Podstawowe sfery zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie to: transport, składowanie, utrzymywanie zapasów, obsługa klienta, realizacja zamówień, przepływ informacji. Tym samym stwierdzić należy, iż bez takich funkcji jak planowanie, organizowanie, sterowanie i kontrolowanie nie jest możliwe efektywne i sprawne wdrożenie logistycznego myślenia oraz działania w wyżej wymienionych sferach zarządzania procesami logistycznymi.

Centralne miejsce wśród działań logistycznych w przedsiębiorstwie zajmuje obecnie obsługa klienta. Każde z działań logistycznych organizacji ma wpływ na otrzymywanie przez klienta właściwego produktu, we właściwej ilości, we właściwym czasie i miejscu oraz po właściwych kosztach. To dążenie do perfekcyjnej obsługi klienta oznacza zintegrowane działania, czyli zarządzanie wszystkimi procesami logistycznymi tak, aby osiągnąć oczekiwany poziom zadowolenia klienta przy możliwie najniższych kosztach dla przedsiębiorstwa⁴.

Logistyka to system, którego wdrożenie ma na celu regulowanie działań w całym przedsiębiorstwie. Nowo tworzone referaty czy działy logistyki wymuszają zmianę i reorganizację istniejących struktur organizacji. Powstanie wyodrębnionego organizacyjnie działu logistyki, który skupia najważniejsze funkcje logistyczne (czynności i zadania) wraz z kompetencjami, prowadzi do zmiany i przemieszczania zadań oraz odpowiedzialności w ramach całej struktury danej organizacji⁵. Pierwsza faza procesu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie winna być poparta wstępną analizą

² A. Zalewski, *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007, s. 76.

³ I. Dembińska-Cyran, M. Jedliński, *Usługi logistyczne*, [w:] *Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 230.

⁴ Por. D.M. Lambert, J.R. Stock, *Strategic Logistics Management*, Richard D. Irwin, Inc. 1993, Homewood, Illinois, s. 13-18.

⁵ Por. H. Ruhe w Lilienstern, *Logistic verändert die Strukturen*, „Jahrbuch der Logistic“ 1989, s. 15-16; H. Pfohl, *Logistiktrends*, Institut für Logistic der DGfL, Darmstadt 1987, s. 160-165.

stanu struktury organizacyjnej oraz określeniem założeń organizacyjnych, czyli stanu, jaki dane przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, wprowadzając określone zmiany.

Koncepcja zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie to całokształt zagadnień merytorycznych, powiązanych z wyznaczaniem celów logistycznych przedsiębiorstwa wraz ze sposobami osiągania tych celów. To złożony proces, który przebiega w wielu wzajemnie powiązanych fazach działalności organizacji, odgrywając coraz większą rolę w przedsiębiorstwach, gdyż jest jednym z czynników przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, dążąc do wzrostu efektywności, a w konsekwencji do rynkowo-ekonomicznego sukcesu organizacji, pozostaje w ścisłym związku ze stopniem integracji zarządzania logistycznego oraz sposobem organizowania procesów logistycznych, tworząc system pewnych wartości. Przedsiębiorstwo, zarządzając procesami logistycznymi, realizuje cele i zadania, gwarantując skuteczne zaspokajanie potrzeb swoich klientów.

2. Cele funkcjonowania systemu logistycznego w przedsiębiorstwie

Definicja logistyki określa przepływ towarów, materiałów, wyrobów gotowych, sposób ich traktowania w przedsiębiorstwie, system informacyjny oraz wskazuje na rolę zarządzania przedsiębiorstwem. Działania logistyczne występują we wszystkich komórkach organizacji, a logistyka w przedsiębiorstwie jest zorganizowana w postaci systemu.

Przez system logistyczny należy rozumieć celowo zorganizowane i zintegrowane – w danej organizacji – przepływy materiałów i produktów oraz odpowiadające im informacje, umożliwiające optymalizację zarządzania łańcuchami dostaw (m.in. przez automatyczną identyfikację materiałów, wyrobów gotowych, towarów, symulację komputerową, controlling oraz elektroniczną wymianę danych i kompleksowy rachunek kosztów)⁶.

System logistyczny organizacji tworzą osoby zarządzające zapasami, transportem, magazynowaniem, realizacją zamówień, kierownicy i pracownicy referatów/działów organizacji i logistyki w przedsiębiorstwie. Elementy systemu logistycznego są połączone z wyznaczonymi celami przedsiębiorstwa. Logistyka może być traktowana jako element funkcji podstawowej w przedsiębiorstwie, jako program aktywizujący i łączący wszystkie obszary działania organizacji. W wielu przedsiębiorstwach podstawowym referatem/działem jest dział logistyki, koordynujący zadania całego przedsiębiorstwa, a w systemie logistycznym można wyróżnić pewne podsystemy. Do podstawowych podsystemów logistyki zaliczyć należy: podsystem logistyki zaopatrzenia, podsystem logistyki produkcji, podsystem logistyki i dystrybucji⁷.

Logistyka powinna zapewniać dostępność fizyczną do posiadanych zasobów w wymiarze czasowym, przestrzennym i efektywnościowym, a jej podstawowym celem jest dostępność do produktu o właściwej ilości, czasie, po odpowiednim koszcie. Ważnym celem logistyki jest dążenie do osiągnięcia optymalnej koordynacji przepływów w przedsiębiorstwie. Zadania realizowane przez system logistyczny obejmują: obsługę klientów, przepływ informacji, kontrolę zapasów, realizowanie zamówień, naprawy i

⁶ R. Kowalak, *Controlling logistyki*, [w:] *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 75.

⁷ R. Kowalak, *Controlling logistyki...*, op. cit, s. 77.

zaopatrzenie w części, obsługę zwrotów, gospodarowanie odpadami, transport, składowanie⁸.

Głównym celem funkcjonowania systemu logistycznego w przedsiębiorstwie jest osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej. Organizacja może zdobyć taką przewagę przez wysoką jakość produktów lub usług, dzięki niskim cenom produktów lub usług oraz w wyniku dobrego lub unikatowego sposobu dostarczania towarów i wysokiej jakości obsługi klienta.

Sprawny i efektywny system logistyczny jest traktowany podobnie jak aktywo w księgach rachunkowych przedsiębiorstwa oraz jest trudny do skopiowania przez konkurencję. Dwie najważniejsze cechy systemu logistycznego to: wysoki stopień spójności, który oznacza, iż zmiana w jednym podsystemie pociąga za sobą zmiany w pozostałych podsystemach. Wynika to z faktu, że poszczególne podsystemy są ze sobą silnie powiązane i od siebie zależne. Drugą cechą jest elastyczność, która wyraża się reagowaniem na wpływ otoczenia ekonomicznego, otoczenia konkurencji, a w związku z tym podatnością na zmiany cen czy poziomu podatków⁹. System logistyczny przedsiębiorstwa to celowo zorganizowany i zintegrowany zbiór elementów (czynników produkcji: ludzi, majątku trwałego i obrotowego oraz działań i norm regulacyjnych) wraz z występującymi między nimi związkami, które są zaangażowane w zachodzące w przedsiębiorstwie procesy przepływu surowców, materiałów i wyrobów gotowych oraz związanej z tym przepływem informacji.

Poprzez system logistyczny przedsiębiorstwo może osiągać różne cele, między innymi: wyższy poziom obsługi klientów, mniejszy stopień rozdrobnienia realizowanych zamówień na oddzielne przesyłki, redukcję zapasów, niższe koszty działalności, poprawę prognozowania i planowania działalności, poprawę cash flow, poprawę wskaźników rentowności, wyższe wskaźniki skuteczności i efektywności z prowadzonej działalności¹⁰.

Główne cele funkcjonowania systemów logistycznych w przedsiębiorstwie to zapewnienie jak najwyższego poziomu obsługi klienta przy akceptowanym poziomie kosztów obsługi zapewniającym rentowność uczestnikom łańcucha logistycznego, racjonalizacja i obniżenie kosztów logistycznych, minimalizacja zapasów oraz skracanie czasu przepływu produktów.

Aby przedsiębiorstwo mogło osiągać wyżej wymienione cele, odpowiednio zarządzać procesami logistycznymi poprzez dobrze skonstruowane systemy logistyczne, winno dysponować informacją, która we współczesnym świecie jest niezbędnym zasobem każdej organizacji.

3. Identyfikacja potrzeb informacyjnych w zakresie działalności logistycznej przedsiębiorstwa

Informacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem odgrywają kluczową rolę w obszarze podejmowania decyzji. Mają istotne znaczenie zarówno w decyzyjności na poziomie strategicznym, jak również operacyjnym. Umiejętne wykorzystywanie i

⁸ M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1999, s. 23.

⁹ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s. 30.

¹⁰ Por. D.M. Lambert, J.R. Stock, *Strategic Logistics...*, op. cit., s. 51.

zarządzanie informacjami może przynieść wymierne korzyści w zakresie zwiększania obrotu i zysku przedsiębiorstwa.

Służby logistyczne aby prawidłowo wykonywać powierzone zadania, muszą dysponować odpowiednią infrastrukturą procesów logistycznych. Do technicznej infrastruktury logistyki zaliczamy m.in.: budynki i budowle magazynowe, środki transportu, maszyny i urządzenia, opakowania, jednostki ładunkowe, takie jak palety czy kontenery¹¹. Podkreślić należy, iż logistyka nie mogłaby zaistnieć, gdyby nie zastosowano odpowiednich środków i technik przetwarzania informacji w postaci systemów komputerowych i specjalistycznych programów użytkowych. Wykorzystanie informatyki do sterowania przepływem dóbr pomogło uczynić z logistyki efektywne i sprawne narzędzie, pomocne w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W przypadku pozyskiwania informacji najważniejszą kwestią jest stworzenie katalogu potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa. W literaturze z zakresu zarządzania potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa definiuje się poprzez wyliczenie obszarów tematycznych, którymi zainteresowane jest przedsiębiorstwo. Potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa można dzielić na pięć grup: informacje o rynku, informacje o konkurentach, informacje o polityce społeczno-gospodarczej państwa, informacje o producentach, importerach i dystrybutorach, informacje o partnerach gospodarczych¹².

Potrzeby informacyjne w przedsiębiorstwie można dzielić na:

- dotyczące otoczenia (głównie zmiany w przepisach, polityce finansowej państwa),
- dotyczące partnerów przedsiębiorstwa,
- dotyczące rozwoju technicznego i technologicznego,
- dotyczące działalności konkurentów przedsiębiorstwa.

Informacja, oprócz kapitału, pracy i wyposażenia techniczno-technologicznego stała się podstawową wartością w każdym przedsiębiorstwie. Jest zasobem strategicznym oraz warunkiem konkurencyjności organizacji na rynku. Żeby ułatwiać proces podejmowania decyzji w rzeczywistym czasie oraz aby były formułowane odpowiedzi na szereg podstawowych pytań z zakresu działalności logistycznej przedsiębiorstwa, by w pełni zaspokajać potrzeby i oczekiwania klientów, informacja musi być aktualna, uzyskana na czas, wiarygodna i kompletna¹³.

Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie powstaje poprzez zbieranie danych, uzyskiwanie informacji, gromadzenie niezbędnej wiedzy. Nie można podjąć decyzji ani działań nie mając odpowiedniej ilości informacji. Ponieważ informację wykorzystuje się we wszystkich przejawach aktywności ludzkiej, a podmiotem jej przetwarzania jest nie tylko człowiek, lecz również aparatura, wyróżnia się wiele rodzajów informacji oraz sposobów ich podziału.

Analizując związek potrzeb informacyjnych z poziomami zarządzania w przedsiębiorstwie stwierdzić należy, że każdy z poziomów zarządzania wymaga i korzysta z innego rodzaju informacji: operacyjnej, taktycznej i strategicznej. Każdy z

¹¹ J. Neider, *Logistyka*, [w:] *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, red. T. Szczepaniak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 352.

¹² J. Majchrzak, K. Zimniewicz, *Zapotrzebowanie na informację w polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji* (Raport z badań), „Organizacja i Kierowanie” nr 4(86), s. 69-80.

¹³ M. Sowa, *Informacja jako determinanta skutecznego realizowania procesów zachodzących w logistycznym łańcuchu dostaw*, [w:] *Społeczeństwo informacyjne – uwarunkowania rozwoju*. Problemy zarządzania, finansów i marketingu nr 21. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 680, red. G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 49.

wymienionych rodzajów informacji różni się między sobą zakresem, stopniem agregacji, horyzontem czasu, źródłem pochodzenia, dokładnością, związkiem z teraźniejszością¹⁴.

Do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem oraz zaspokajania potrzeb informacyjnych w zakresie działalności logistycznej organizacji niezbędne są narzędzia informacyjne, które nie tylko spowodują obniżenie kosztów, ale również będą generowały wyższe przychody.

Narzędzia informatyczne w przedsiębiorstwie mogą być wykorzystywane jako niezależne pojedyncze systemy lub jako kombinacja kilku systemów. Najczęściej dotyczą one takich obszarów działalności, jak: finanse, księgowość, kadry i płace, sprzedaż i gospodarka magazynowa, transport. Najbardziej efektywnymi systemami informatycznymi są zintegrowane systemy, zaawansowane merytorycznie oraz technologicznie i łączące w sobie wszystkie komórki organizacyjne danego przedsiębiorstwa¹⁵.

Między uczestnikami przedsiębiorstwa logistycznego (klientami, dostawcami, kooperantami, konkurentami) odbywa się fizyczny przepływ towarów lub usług oraz przepływ informacji. Następuje zaspokajanie potrzeb informacyjnych, a informacja jest obecnie traktowana jako wspólny zasób strategiczny i nie jest już tylko zasobem pojedynczej firmy. Współcześnie przedsiębiorstwo zdobywa przewagę konkurencyjną dzięki współpracy z partnerami, razem planując i realizując zadania, dlatego do każdego ogniwa winna trafiać informacja o potrzebach klientów, ich wymaganiach, poziomie zapasów.

Istotą Logistycznego Systemu Informacyjnego jest gromadzenie i przetwarzanie danych oraz udostępnianie informacji po ich przetworzeniu. Informacje te służą do podejmowania decyzji logistycznych, a tym samym do zaspokajania potrzeb informacyjnych kadry średniego i wyższego szczebla – zarządu przedsiębiorstwa. Do jego podstawowych funkcji należy:

- obsługa klienta i komunikacja, zorientowana na doskonalenie relacji klient – dostawca,
- planowanie i sterowanie związane z wyprzedzaniem oczekiwań klienta oraz monitorowanie przepływów fizycznych w celu stwierdzenia odchyłeń od planu,
- koordynacja, odpowiedzialna za powiązanie działań logistycznych w jeden spójny system¹⁶.

Ze względu na rodzaj realizowanych funkcji systemy informacyjne przedsiębiorstwa można podzielić na: ewidencyjne, informowania kierownictwa, zintegrowane, wspomaganie decyzji. Informatyczne systemy zarządzania pozwalają na gromadzenie i generowanie informacji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do realizacji podstawowych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, kontrolowanie, potrzebne są odpowiednie zasoby informacyjne, które umożliwią podejmowanie trafnych decyzji logistycznych. Pozyskiwanie danych z procesu produkcyjnego, magazynowania, transportu i procesu obsługi klienta wymaga pozyskiwania danych perspektywicznych i retrospektywnych oraz tworzenia wielu dodatkowych kanałów informacyjnych, aby zidentyfikować i zaspokajać potrzeby informacyjne danego przedsiębiorstwa.

¹⁴ www.bbc.uw.edu.pl/Content/41 [dostęp: 25.08.2013].

¹⁵ W. Wiecerzycki, *Zintegrowane systemy informacyjne*, [w:] *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 280.

¹⁶ M. Sowa, *Informacja jako determinanta...*, op. cit, s. 55.

Źródła informacji, użytkownicy, metody i techniki przekształcania informacji i wiele innych elementów systemu informacyjnego są ściśle połączone z otoczeniem społeczno-gospodarczym, wewnętrznym i zewnętrznym danej organizacji czy podmiotu¹⁷. System informacyjny jest tworzony w oparciu o rachunkowość danego przedsiębiorstwa, którą można określić jako zwarty system gromadzenia, przetwarzania oraz prezentacji informacji służący zaspokajaniu potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Zarządzanie zaś to zespół działań podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa w celu spowodowania pożądanego przebiegu procesów oraz zjawisk a jego rezultatem ma być poprawa działalności danego podmiotu. Podstawowym celem, jaki przedsiębiorstwo powinno osiągać przy zastosowaniu zarządzania procesami logistycznymi jest dostępność. Dostępność do informacji, posiadanych zasobów czy produktów. Logistyka to system, którego wdrożenie ma na celu regulowanie działań w całym przedsiębiorstwie. Poprzez system logistyczny przedsiębiorstwo może osiągać różne cele. Główne cele funkcjonowania systemów logistycznych w przedsiębiorstwie to zapewnienie jak najwyższego poziomu obsługi klienta przy akceptowanym poziomie kosztów obsługi zapewniającym rentowność uczestnikom łańcucha logistycznego, racjonalizacja i obniżenie kosztów logistycznych, minimalizacja zapasów oraz skracanie czasu przepływu produktów.

Aby przedsiębiorstwo mogło osiągać wyżej wymienione cele, odpowiednio zarządzać procesami logistycznymi poprzez dobrze skonstruowane systemy logistyczne winno dysponować informacją, która we współczesnym świecie jest niezbędnym zasobem każdej organizacji.

Logistyka czy też działania logistyczne występują współcześnie we wszystkich organizacjach i stanowią nieodzowny element menadżerskiego zarządzania.

Bibliografia

1. Beier F.J., Rutkowski R., *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.
2. Biernacki M., Kowalak R., *Rachunek kosztów logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
3. Błaik P., *Logistyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
4. Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa –Poznań 1999.
5. Dembińska-Cyran I., Jedliński M., *Usługi logistyczne*, [w:] *Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. Kowalak R., *Controlling logistyki*, [w:] *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
7. Krzemińska D., *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005.
8. Lambert D.M., Stock J.R., *Strategic Logistics Management*, Richard D. Irwin, Inc. 1993, Homewood, Illinois.
9. Lilienstern H.R., *Logistic verändert die Strukturen*, „Jahrbuch der Logistic“ 1989.
10. Lilienstern H.R., *Logistic verändert die Strukturen*, „Jahrbuch der Logistic“ 1989.
11. Majchrzak J., Zimmiewicz K., *Zapotrzebowanie na informację w polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji* (Raport z badań), „Organizacja i Kierowanie” nr 4(86).

¹⁷ Por. J. Oleński, *Ekonomika organizacji. Metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 137-140.

12. Majchrzak J., Zimmiewicz K., *Zapotrzebowanie na informację w polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji* (Raport z badań), „Organizacja i Kierowanie” nr 4(86).
13. Neider J., *Logistyka*, [w:] *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, red. T. Szczepaniak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
14. Niziński S., Żurek J., Ligier K., *Logistyka dla inżynierów*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2011.
15. Oleński J., *Ekonomika organizacji. Metody*, PWE, Warszawa 2003.
16. Pfohl H., *Logistikrends*, Institut für Logistic der DGfL, Darmstadt 1987.
17. Sowa M., *Informacja jako determinanta skutecznego realizowania procesów zachodzących w logistycznym łańcuchu dostaw*, [w:] *Społeczeństwo informacyjne – uwarunkowania rozwoju*. Problemy zarządzania, finansów i marketingu nr 21. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 680, red. G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
18. Wiecerzycki W., *Zintegrowane systemy informacyjne*, [w:] *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
19. Zalewski A., *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.

THE ROLE AND PLACE OF LOGISTICS IN MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Summary: The company carries out the tasks and sets the objectives as a result of the management decisions taken by the relevant authorities. Management is a set of actions taken by the company management in order to generate the desired processes and phenomena which should result in the betterment of a company. Basic areas of the management of logistics processes in the company are: transportation, warehousing, inventory maintenance, customer service, order processing, flow of information. Availability is the most essential goal that should be achieved. Access to information, products or available resources. Logistics is a system, the implementation of which is to regulate the activities across the enterprise. Today it is an indispensable element of any organization.

Keywords: business, management, logistics, change

Nota o Autorze:

dr Beata Sadowska- asystent w Katedrze Rachunkowości i Controllingu, Uniwersytet Szczeciński

Information about the author:

Beata Sadowska, Ph.D. -assistant in the Department of Accounting and Controlling, University of Szczecin

Contact:

dr Beata Sadowska

Uniwersytet Szczeciński

Katedra Rachunkowości i Controllingu

al. Jana Pawła II 22a

70-453 Szczecin

Email: beata.sadowska@wzieu.pl