

Magdalena K. Gąsowska

Wybrane problemy zarządzania wiedzą w obszarze logistyki

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 709-716

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

MAGDALENA K. GĄSOWSKA

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W OBSZARZE LOGISTYKI

Wprowadzenie

Obecne uwarunkowania rynkowe wymagają od przedsiębiorstwa zdolności do działania z uwzględnieniem kilku priorytetów działania. Architektura systemu zarządzania przedsiębiorstwem powinna tworzyć kompozycję wielu różnych orientacji bazujących na określonych ideach, wartościach, zasadach i wytycznych, które mogą być wnoszone do przedsiębiorstwa z użyciem różnych koncepcji, zgodnie z zasadą ekwifinalności. Orientacja na wiedzę oraz orientacja na wyniki należą do współczesnych orientacji w zarządzaniu¹.

Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę gromadzi potencjał kompetencji, relacji i użytecznych informacji, dzięki czemu może przystosować się do zmieniających uwarunkowań rynkowych i aktywnie kształtować swoją przyszłość. Wiedza umożliwia efektywne organizowanie i wykorzystanie pozostałych zasobów. Postrzegana jest jako najcenniejszy zasób, który decyduje o rozwoju poszczególnych organizacji i całej gospodarki.

Logistyka jest koncepcją rozwijającą się w obszarze orientacji na wyniki. Globalizacja, wirtualizacja, narastająca konkurencja oraz wzrost wymagań klientów sprawiają, że procesy logistyczne mają coraz większy wpływ na wyniki przedsię-

¹ J. Lichtarski: *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, w: H. Jagoda, J. Lichtarski (red.): *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 167–174; M. Lisiński: *Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego*, w: *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, nr 2/2, s. 558–559.

biorstw. W konsekwencji można oczekiwać w przyszłości dalszego wzrostu zainteresowania logistyką i osiąganymi dzięki jej zastosowaniu korzyściami.

Celem opracowania jest prezentacja wybranych problemów zarządzania wiedzą w obszarze logistyki.

1. Wiedza a zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach turbulentnego otoczenia

*Wiedza oznacza poznanie, wgląd w zjawisko czy sytuację, czyli jest to cenna informacja, poparta refleksją, syntezą i kontekstem*². W literaturze przedmiotu podkreśla się specyficzne cechy wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa, takie jak: niewyczerpywalność, odnawialność, uniwersalność, niematerialność. Wiedza jest zasobem strategicznym, steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów.

Zwiększająca się niepewność i złożoność otoczenia powodują, że głównym celem współczesnego przedsiębiorstwa jest stworzenie bazy wiedzy do podejmowania decyzji. Wiedza wykorzystywana jest do bieżącej działalności operacyjnej i służy do dostosowania się przedsiębiorstwa do uwarunkowań rynkowych. Zasoby wiedzy umożliwiają również podejmowanie działań, których celem jest kreowanie i utrzymywanie przewagi strategicznej.

Przedsiębiorstwa osiągające przewagę konkurencyjną w turbulentnym otoczeniu kreują nową wiedzę, potrafią ją rozpowszechnić wśród swoich pracowników i wykorzystują do tworzenia nowych wyrobów, technologii i rozwiązań organizacyjnych³. A. Kowalczyk i B. Nogalski podkreślają, że: *budowa przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy, staje się jedynym skutecznym działaniem w kontekście ciągłych zmian i globalizacji gospodarki*⁴. Budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy wymaga sprawnego zarządzania wiedzą, co z kolei jest uwarunkowane dostarczeniem określonej ilości pozostałych zasobów. Zarządzanie wiedzą rozumiane jest jako ogół procesów umożliwiających pozyskiwanie, przechowywanie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów przedsiębiorstwa.

² S. Krawiec: *Pozyskiwanie wiedzy jako źródło innowacyjności przedsiębiorstwa transportowego*, w: M. Michałowska (red.): *Transport w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 60–61.

³ A. Kowalczyk, B. Nogalski: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 36.

⁴ *Ibidem*, s. 39.

W organizacji opartej na wiedzy wartość dodana powstaje poprzez efektywne wykorzystywanie wiedzy. Przedsiębiorstwu opartemu na wiedzy można przypisać następujące atrybuty⁵:

- systemowe myślenie nakazujące tworzenie i wykorzystywanie wiedzy przez wszystkich pracowników bez względu na pozycję zajmowaną w strukturze przedsiębiorstwa;
- działanie proinnowacyjne i wykorzystywanie projektów w implementowaniu zmian;
- sprawne systemy komunikacji i informacji służące do tworzenia, kapitalizowania i rozpowszechniania nowej wiedzy i umiejętności;
- elastyczność w redefiniowaniu podstaw własnej działalności;
- umiejętność tworzenia wartości wyższej niż tworzona przez innych uczestników rynku.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiedzę jawną i ukrytą. Wiedzę jawną stanowi każdy rodzaj informacji, który można skodyfikować i przekazać dalej, np. dokumenty, instrukcje, procedury, regulaminy. Wiedza ukryta jest wypracowywana na drodze doświadczenia i działania. Stосуje się ją podświadomie⁶. Kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej są unikatowe zasoby wiedzy, pozwalające kreować wartość dodaną dla klientów.

Pozyskiwanie wiedzy może być wewnątrzorganizacyjne lub z zewnątrz. Wewnątrzorganizacyjne pozyskiwanie wiedzy to proces pozyskiwania wiedzy tkwiącej w umysłach własnych pracowników. Rozwój kapitału intelektualnego następuje poprzez ciągłe podnoszenie kwalifikacji i umiejętności własnych pracowników. Wiedza pozyskiwana z zewnątrz może pochodzić z opracowań branżowych, rynku kapitałowego lub ekspertyz firm konsultingowych⁷.

Labilne otoczenie, rozwój technologii, silna presja konkurencyjna i nietrwałość przewagi konkurencyjnej sprawiają, że przywiązywanie wagi do zasobu wiedzy istotnej z punktu widzenia wartości dla klienta i efektywnego nią zarządzania wzrasta we wszystkich współczesnych organizacjach.

⁵ Z. Malara: *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, nr 2/3, s. 813.

⁶ M. Rosińska-Bukowska: *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy*, w: J. Schroeder, B. Stępień (red.): *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 213.

⁷ K. Kowalska: *Wiedza w strategii zarządzania przedsiębiorstwem*, w: M. Michałowska (red.): *Transport w gospodarce opartej na wiedzy...*, op. cit., s. 149.

2. Umiejętność zarządzania wiedzą w obszarze logistyki jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa

Logistyka zajmuje się przepływem dóbr, usług i związanych z nimi informacji w skali przedsiębiorstwa i całego układu rynkowego w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów.

Powszechnie uznaje się, że logistyka jest jedynie dziedziną lub zespołem wiedzy biznesowej, ponieważ nie spełnia wszystkich kryteriów dyscypliny naukowej. Wiedza logistyczna jest wiedzą wybitnie eklektyczną i rozwijającą czyli wiedzą w nieustannym procesie tworzenia. Koncepcje logistyki podążające za potrzebami praktyki są z natury rzeczy tymczasowe, czasem ledwie zarysowane teoretycznie, odpowiadające na potrzeby chwili i weryfikowane przez te potrzeby⁸.

Rozwój współczesnej logistyki odbywa się na wszystkich szczeblach prowadzenia działalności gospodarczej. Pojawiają się nowe zastosowania logistyki, utrwalające się w praktyce i dostarczające nowych uogólnień. W teorii przedmiotu akcentuje się trudności z porządkowaniem i klasyfikowaniem obszaru stosowania logistyki⁹.

Globalizacja, zaostrzająca się konkurencja i turbulencje rynkowe powodują wzrost wymagań wobec sprawności i efektywności procesów logistycznych, a tym samym wobec pracowników logistyki, którzy muszą radzić sobie z problemami związanymi z przepływem dóbr i informacji o charakterze międzynarodowym. Głównym kreatorem systemu logistycznego jest menedżer logistyk, który musi posiadać wiedzę i umiejętności w zakresie tworzenia odpowiednich konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych.

Efektywne zarządzanie wiedzą w obszarze logistyki może umożliwić obniżenie poziomu niepewności w procesach logistycznych, efektywne rozwiązywanie aktualnych problemów logistycznych, identyfikację obszarów wymagających podjęcia działań korygujących oraz wprowadzenie innowacji produktowych i procesowych.

Wykorzystanie wiedzy do zwiększania sprawności, efektywności i skuteczności procesów logistycznych powinno przebiegać według następującej kolejności:

- dostrzeżenie potrzeby zmian w procesach logistycznych,
- opracowanie możliwych rozwiązań,
- analiza możliwych wariantów z punktu widzenia sprawności, efektywności i skuteczności,

⁸ D. Kempny: *Dylematy naukowe i dydaktyczne logistyków polskich*, w: *Logistyka w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowce 2010, s. 41–51.

⁹ M. Ciesielski: *Nowe problemy z logistyką*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2010, nr 10, s. 2–4; J. Szoltysek: *Typologia obszarów stosowania logistyki – propozycja rozwiązania*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2010, nr 8, s. 2–6.

- podjęcie decyzji,
- wdrożenie nowych rozwiązań.

Kluczowe znaczenie w procesie kreowania systemu logistycznego ma zdobycie wiedzy o tym, co chce klient i jak czerpać zyski z obsługi klientów. Wiedza o potrzebach i zyskowej obsłudze segmentów klientów jest o wiele trudniejsza do powielenia niż cechy i funkcje produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, jest podstawą funkcjonowania każdej nowoczesnej organizacji.

Przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji rynkowej powinny wykorzystywać posiadaną bazę danych o klientach, w której znajdują się już informacje o niemal wszystkich typach nabywców, jacy istnieją na rynku. Badanie opinii klientów pozwala na poznanie potrzeb kluczowych segmentów. Firma, która w sposób przemyślany i planowy inwestuje swoje zasoby, aby zaspokoić potrzeby, zyskuje przewagę nad konkurentami i podmiotami, które rozważają wtargnięcie na jej terytorium¹⁰. Kompleksowe wdrożenie orientacji na klienta stanowi podstawę długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa.

Należy tu podkreślić, że przedsiębiorstwo powinno uczyć się na błędach popełnianych w obsłudze logistycznej. Szczegółowa analiza procesu logistycznej obsługi klienta i rozpowszechnianie informacji wśród wszystkich pracowników o błędach pozwala na uniknięcie wielu z nich w przyszłości.

Menedżer logistyki powinien ciągle poszukiwać najlepszych rozwiązań w celu usprawnienia procesów logistycznych, aby zapewnić wymagany poziom obsługi klienta przy jak najmniejszych kosztach. Kreator systemu logistycznego powinien przejmować dobre praktyki z branży. Pozyskiwanie wiedzy w tym zakresie umożliwia studiowanie czasopism branżowych, raportów *benchmarkingowych* oraz uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach. Menedżerowie powinni wybierać najlepszą ofertę szkoleń w stosunku do oczekiwań, zweryfikowaną przez rynek, a nie ofertę najtańszą.

Zarządzanie wiedzą w obszarze logistyki umożliwia kreację procesu innowacyjnego. Kompetentna i kreatywna kadra jest inicjatorem wprowadzania nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie. Badania przeprowadzone przez autorkę w 2010 roku wśród 37 średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłowych północno-wschodniej Polski wykazały, że najczęściej wskazywanym przez respondentów źródłem innowacji w logistyce produkcji w latach 2007–2009 były pomysły pracowników i zasoby własne przedsiębiorstwa (70,2% wskazań)¹¹. Przedsiębiorstwa realizujące innowacje logistyczne są w stanie dostarczać wysokiej jakości produkty

¹⁰ I.C. MacMillan, L. Selden: *Przewaga, jaką daje ugruntowana pozycja rynkowa*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 6, s. 111–123.

¹¹ M. K. Gąsowska: *Innovations in production logistics in the conditions of crisis – on the basis of selected companies in north-eastern Poland*, w: M. Fertsch (red.): *Innovative and intelligent manufacturing systems*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s. 302.

odpowiadające oczekiwaniom klientów, przewyższając konkurentów szybkością dostarczenia odpowiedniego produktu i osiągnięcia tego przy niższych kosztach.

Przedsiębiorstwa coraz częściej łączą się w łańcuchy, a nawet sieci dostaw, proces kreowania całościowej koncepcji przedsięwzięć logistycznych w przedsiębiorstwie i u jego partnerów rynkowych pozwala przedsiębiorstwom na podnoszenie efektywności operacyjnej i jest istotną przesłanką osiągnięcia stałego wzrostu dochodów, zwiększenia udziału w rynku oraz osiągnięcia przewagi nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi.

Korzystanie z nowoczesnych technologii informacyjnych ma fundamentalne znaczenie w procesie konfigurowania i zarządzania łańcuchem czy siecią dostaw. Wiedza jest traktowana jako wspólny zasób pozwalający na zaspokojenie potrzeb klienta oraz maksymalizację zysku przez optymalizowanie procesów logistycznych¹². Może to skutkować istotnym efektem synergii, pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W konsekwencji nawet doskonały system logistyczny w pojedynczym przedsiębiorstwie może nie wystarczyć do pokonania konkurentów, praktyka pokazuje, że lepsze wyniki osiąga się, konkurując łańcuchami dostaw.

Zarządzanie wiedzą w obszarze logistyki ma duży wpływ na sferę ekonomiczną współczesnych przedsiębiorstw, ponieważ działania i rozwiązania logistyczne w dużym stopniu wpływają na koszty, dynamikę przychodów operacyjnych i pośrednio na płynność finansową oraz rentowność. Oddziałują też na jakość wyrobów i jakość obsługi klienta, przez co mają duże znaczenie dla sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Sprawne, efektywne i skuteczne procesy logistyczne pozwalają na mniejsze zaangażowanie zasobów w działalność przedsiębiorstwa. Jak stąd wynika, wiedza logistyczna ma istotny wpływ na proces kreowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Wiedza pozwala optymalnie zarządzać całym przedsiębiorstwem. Jest elementem łączącym wszystkie jego części w spójną całość, co pozwala na osiągnięcie efektu synergii. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę może przystosować się do zmiennych uwarunkowań rynkowych i aktywnie kształtować swoją przyszłość. Turbulentne otoczenie, rozwój technologii informacyjnych, silna presja konkurencyjna i nietrwałość przewagi konkurencyjnej sprawiają, że przywiązywanie wagi do zasobu wiedzy istotnej z punktu widzenia wartości dla klienta i efektywnego nią zarządzania wzrasta we wszystkich współczesnych organizacjach.

¹² W. Wiczerzycki: *Rola technologii informacyjnych w łańcuchu dostaw*, w: M. Ciesielski, J. Długosz (red.): *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 127.

Proces kreowania całościowej koncepcji przedsięwzięć logistycznych w przedsiębiorstwie i u jego partnerów rynkowych pozwala przedsiębiorstwom na podnoszenie efektywności operacyjnej i jest istotną przesłanką osiągnięcia stałego wzrostu dochodów, zwiększenia udziału w rynku oraz osiągnięcia przewagi nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Wiedza traktowana jako wspólny zasób pozwalający na zaspokojenie potrzeb klienta oraz maksymalizację zysku przez optymalizowanie procesów logistycznych może przyczynić się do istotnego efektu synergii, pozwalającego na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Odpowiednie zarządzanie wiedzą w obszarze logistyki ma duży wpływ na wyniki współczesnych przedsiębiorstw. Dzięki nowoczesnym i trudnym do skopiowania rozwiązaniom logistycznym przedsiębiorstwo może kreować system logistyczny, który jest zdolny do szybkiego zaoferowania wartości zgodnych z oczekiwaniami klientów i korzystniejszych w porównaniu z ofertą konkurentów. Wiedza logistyczna ma istotny wpływ na proces kreowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Literatura

1. Ciesielski M.: *Nowe problemy z logistyką*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2010, nr 10.
2. Gąsowska M.K.: *Innovations in production logistics in the conditions of crisis – on the basis of selected companies in north-eastern Poland*, w: M. Fertsch (red.): *Innovative and intelligent manufacturing systems*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010.
3. Kempny D.: *Dylematy naukowe i dydaktyczne logistyków polskich*, w: *Logistyka w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
4. Kowalczyk A., Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
5. Kowalska K.: *Wiedza w strategii zarządzania przedsiębiorstwem*, w: M. Michałowska (red.): *Transport w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
6. Krawiec S., *Pozyskiwanie wiedzy jako źródło innowacyjności przedsiębiorstwa transportowego*, w: M. Michałowska (red.): *Transport w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
7. Lichtarski J.: *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, w: H. Jagoda, J. Lichtarski (red.): *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

8. Lisiński M.: *Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego*, w: *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot 2009, nr 2/2.
9. MacMillan I.C., Selden L.: *Przewaga, jaką daje ugruntowana pozycja rynkowa*, „Harvard Business Review – Polska” 2010, nr 6.
10. Malara Z.: *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, nr 2/3.
11. Rosińska-Bukowska M.: *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy*, w: J. Schroeder, B. Stępień (red.): *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
12. Szoltysek J.: *Typologia obszarów stosowania logistyki – propozycja rozwiązania*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2010, nr 8.
13. Wiczerzycki W.: *Rola technologii informacyjnych w łańcuchu dostaw*, w: M. Ciesielski, J. Długosz (red.): *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

CHOOSEN ISSUES OF MANAGEMENT WITH KNOWLEDGE IN THE FIELD OF LOGISTIC

Summary

The purpose of this article is a presentation of choosen issues of management with knowledge in the field of logistic. Characteristic of knowledge as resources of enterprise was done and its meaning in the process of enterprise management in the conditions of turbulent surroundings was presented. In the second part, the attempt of characteristic of logistical knowledge was undertaken. Furthermore, the abilities of management with knowledge in the field of logistic in the process of creation and maintaining a competitive predominant of contemporary enterprise was presented.

Translated by Magdalena Gąsowska