

Zasoby ludzkie i kapitał intelektualny w zarządzaniu logistycznym

Human resources and intellectual capital in the management of logistics

W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące wpływu systemów zarządzania zasobami ludzkimi oraz kapitałem intelektualnym na przebieg procesów logistycznych w przedsiębiorstwach. Dokonano charakterystyki priorytetowych celów stawianych przed tymi systemami oraz określono główne działania, w ramach analizy wewnętrznej i zewnętrznej. Zaprezentowano również wyniki badań pozwalających na identyfikację podstawowych korzyści (w tym logistycznych) wynikających z wprowadzenia systemu zarządzania kapitałem intelektualnym.

Słowa kluczowe:

zasoby ludzkie, kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą.

The article presents selected aspects regarding the impact of human resources and intellectual capital management systems on the logistics processes. Priority goals set before these systems and identified the main activities, in the internal and external analysis were characterized. Results of analysis which allow to identify the main benefits (including logistics) resulting from the introduction of the intellectual capital management were also presented.

Key words:

human resources, intellectual capital, knowledge management.

Wstęp

Sytuacja rynkowa współczesnych przedsiębiorstw jest trudna i skomplikowana. Narastająca liczba zmiennych opisujących sukcesy lub porażki podejmowanych inicjatyw komplikuje zidentyfikowanie i opisanie przyczyn uzyskanego wyniku. Liczba problemów, złożoność występujących pomiędzy nimi relacji, szybkość pojawiania się i zanikania trendów i zjawisk rynkowych przyczyniają się do dewaluacji dotychczasowych metod kształtowania przewag rynkowych. Zjawiska rynkowe, często o charakterze turbulentnym, rozwijają się w oparciu o złożone i w wielu przypadkach nie do końca wyjaśnione mechanizmy. Dwudziesty pierwszy wiek, określany często jako wiek wiedzy, kapitału intelektualnego, informacji i szerzej — nowej ekonomii, stawia przedsiębiorstwom zupełnie nowe, nieznane dotychczas wyzwania. Niektórzy autorzy piszą wprost o pojawieniu się „nowej cywilizacji”, posiadającej własną wizję świata i swoje własne podejście do czasu, przestrzeni, logiki i kreatywności (Poskrobski, 2001). A. Toffler nazywa ją cywilizacją trzeciej fali, a jako jej podstawę wskazuje pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy (kapitału intelektualnego) (Toffler, 2006). Przedsiębiorstwa prowadzą więc nieprzerwane poszukiwania nowych

sposobów wyróżnienia swojej marki oraz wytwarzanych produktów.

Typowo podmiotowe podejście do kształtowania wyniku ekonomicznego przedsiębiorstwa — oparte wyłącznie na zasobach finansowych, technicznych i technologicznych — straciło wiodącą rolę już kilkadziesiąt lat temu wraz z publikacją prac opisujących wpływ człowieka na funkcjonowanie i efekty działalności przedsiębiorstw. Człowiek w przedsiębiorstwie reprezentuje potencjał będący efektem procesu edukacji, doświadczenia zawodowego, wiedzy praktycznej oraz wrodzonych i wykształconych cech osobowościowych. Efektem wzrostu znaczenia ludzi w przedsiębiorstwach jest intensywny rozwój zarządzania zasobami ludzkimi, co pozwala na coraz dokładniejsze opisywanie problemu i prowadzi do odkrywania w przedsiębiorstwie nowych ról i funkcji dla człowieka. Ten rozwój myśli naukowej stał się przyczyną najpierw zdefiniowania i opisanego pojęcia kapitału ludzkiego, a później uczynienia go istotną częścią szerszej kategorii, jaką stanowi kapitał intelektualny. Zasoby ludzkie i kapitał intelektualny są aktualną odpowiedzią przedsiębiorstw na skomplikowane relacje zachodzące w ich otoczeniu. Wiedza, stanowiąca rzeczywistą podstawę kapitału intelektualnego, wykorzystana w sposób efektywny stwarza podstawy pod coraz głębsze zrozumienie mechanizmów rynkowych oraz dynamiki ich zmian.

Składowe kapitału intelektualnego w kontekście procesów logistycznych

Właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym prowadzić może do uzyskania szeregu korzyści o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Wskazać można tutaj, przede wszystkim, takie elementy, jak (Chong, Holden, Wilhelmij, Schmidt, 2000):

- lepsze poznanie klienta i efektywniejszą jego obsługę,
- usprawnienie procesów komunikacji wewnątrz organizacji oraz poza nią i skrócenie czasu rozwiązywania problemów,
- pełniejsze poznanie rynku, istniejących elementów i zależności między nimi, co stwarza lepsze podstawy dla procesu planowania strategicznego,
- lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych,
- szybsza identyfikacja przyczyn błędów oraz efektywniejsze działania prewencyjne w tym obszarze.

Zasoby ludzkie oraz kapitał intelektualny oddziałują praktycznie na wszystkie elementy przedsiębiorstwa. W sposób bezpośredni wpływają na jakość, skuteczność oraz efekty realizowanych procesów, w tym na procesy logistyczne. Kapitał intelektualny to bowiem skomplikowany spłot procesów i kultury połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim (Fitz-Enz, 2001), na który składają się patenty, inne wartości niematerialne i prawne, doświadczenie, umiejętności i wiedza zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i jego poszczególnych pracowników, wypracowane modele, metodologie i narzędzia, dobre relacje z klientami i pracownikami (Parlby, 1998). W ramach jego struktury wyszczególnić można wiele elementów związanych z realizowanymi w przedsiębiorstwie procesami logistycznymi. W literaturze przedmiotu często spotykany jest podział kapitału intelektualnego na trzy główne składowe (Brennman, Connell, 2000):

- kapitał ludzki (uwzględniający: poziom luki kompetencyjnej, poziom wydatków na szkolenia przypadających na jednego zatrudnionego, fluktuację pracowniczą oraz poziom satysfakcji zawodowej),
- kapitał relacyjny (w którego skład zaliczają wartość posiadanych marek i znaków handlowych, ale również takie elementy, jak liczba klientów współpracujących z przedsiębiorstwem przez określony czas, wskaźnik rentowności klienta, średni okres współpracy z dostawcami),
- kapitał strukturalny (uwzględniający m.in.: poziom nakładów na badania i rozwój, wartość posiadanych systemów informatycznych, liczbę produktów objętych ochroną patentową, a także poziom efektywności procesów głównych, w tym logistycznych).

Z punktu widzenia procesów logistycznych kapitał ludzki zapewnia odpowiedni poziom wiedzy, doświadczenia oraz innowacji, kapitał strukturalny obejmuje zaplecze techniczno-technologiczne niezbędne do właściwego ukierunkowania potencjału zgromadzonego w pracownikach oraz kreatywnego przekształcenia wiedzy poszczególnych osób na konkretne działania. Kapitał relacyjny natomiast — najsilniej powiązany z kontrahentami przedsiębiorstwa — obejmuje m.in.:

- znajomość potrzeb klientów oraz sposobów ich zaspokojenia zapewniających uzyskanie najwyższego poziomu satysfakcji,
- wiedzę zdobywaną dzięki kontaktom z klientami pozwalającą na modyfikację rozwiązań o charakterze marketingowym, sprzedażowym, logistycznym, bądź technologicznym, w wyniku której przedsiębiorstwo może np. zmodyfikować politykę cenową lub rozpocząć eksploatację nowych kanałów dystrybucji,
- istotne informacje o zmianach społecznych i kulturowych mogących wpłynąć na modyfikację sposobów konsumpcji lub zmianę preferencji odbiorców,
- uzyskiwane, w efekcie utrzymywania dobrych relacji z dostawcami, informacje dotyczące zmian charakteru zamówień konkurentów, które mogą być wykorzystane do rozpoznania modyfikacji wprowadzanych w ich systemach wytwarzania, sposobach kontaktu z klientami lub metodach oddziaływania na rynek.

Wiele elementów znajdujących się w centrum zainteresowania zarządzania kapitałem intelektualnym jest wspólne z procesami zarządzania logistycznego. Co więcej, w wielu obszarach pokrywają się ich cele. Podstawowym celem zarządzania logistycznego, zgodnie z teoriami prezentowanymi w literaturze przedmiotu, jest bowiem maksymalizacja wartości dostarczanej klientom przy jednoczesnej minimalizacji ponoszonych kosztów (Świerczek, 2006) w efekcie zarządzania wszystkimi powiązanimi działaniami przepływu materiałów i dóbr od źródeł zaopatrzenia do użytkownika wyrobów gotowych (Pastuszek, 2011). Jednocześnie jest to działalność kreująca całościową koncepcję przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak również u partnerów oraz koordynację realizacji tych przedsięwzięć (Krawczyk, 2001). Logistyka natomiast definiowana jest często jako ogół wiedzy dotyczącej kształtowania przepływu materiałów i wyrobów gotowych oraz związanych z nim informacji w systemach i między systemami logistycznymi (Sołtysik, 1995). Często podnoszone jest również, iż system logistyczny funkcjonuje praktycznie w obrębie całego przedsiębiorstwa (od zaopatrzenia po dystrybucję — często bezpośrednio do klienta), przyczyniając się do powstawania szeregu relacji pomiędzy poszczególnymi jego elementami (Wawrzy-

niak, 2009). Dokładne poznanie różnego rodzaju procesów logistycznych w gospodarce, ich wzajemnych związków oraz relacji procesów logistycznych do innych dziedzin gospodarowania wskazywane jest przez niektórych autorów jako jedno z głównych zadań logistyki (Kisperska-Moroń, 1999).

W następstwie występowania tych relacji system logistyczny istotnie przyczynia się do realizacji celów strategicznych i taktycznych wyznaczanych przez kadrę kierowniczą (Grabowski, Rutkowski, Wrzosek, 1998). Nawet pobieżna analiza celów stawianych przed logistyką i zarządzaniem logistycznym pozwala na stwierdzenie, że są one w bardzo wielu obszarach zbieżne z zarządzaniem kapitałem intelektualnym, będąc obecne praktycznie we wszystkich obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Mechanizmy zarządzania kapitałem intelektualnym pełnią oczywiście rolę nadrzędną i obejmują swoim zasięgiem wszelkie procesy zarządcze w przedsiębiorstwie.

Nadmienić należy, iż każdy z celów i zadań logistyki oraz zarządzania logistycznego wymaga — do prawidłowej realizacji — zgromadzenia odpowiednich zasobów o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym. Wymagane jest również synergiczne wykorzystanie tych zasobów prowadzące do uzyskania wartości dodanej. Zasoby te stanowią element (często wspólny) wielu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, których wzajemne oddziaływanie decyduje w znacznym stopniu o charakterze i wielkości wyniku finansowego. Prawidłowo funkcjonujący system logistyczny może więc wspomagać właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstw, m.in. poprzez optymalizację procesów dystrybucji, redukcję poziomu zapasów, obniżenie kosztów działalności, usprawnienie procesów prognozowania i planowania, poprawę wskaźników skuteczności i efektywności (Lambert, Stock, 1993). Jednocześnie jednak szeregi innych systemów może wywierać na niego pozytywny lub negatywny wpływ. Odpowiednia koordynacja poszczególnych procesów możliwa jest tylko przy dogłębnym zrozumieniu stawianych przed nimi celów oraz przypisywanej im roli w przedsiębiorstwie. Zarządzanie kapitałem intelektualnym, obejmującym swoim zasięgiem kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny, umożliwia całościowe spojrzenie na procesy realizowane w przedsiębiorstwie oraz zidentyfikowanie występujących pomiędzy nimi relacji i związków. Tym samym istotnie przyczyniać się może do sprawniejszego realizowania procesów logistycznych, tj. pozyskiwania klientów, gromadzenia informacji o popycie, planowania produkcji, realizacji procesów związanych z zaopatrzeniem, produkcją i dystrybucją wewnętrzną oraz do klientów (Bendkowski, Kramarz, 2011). Wspomaganie zarządzania logistycznego poprzez odpowiednio skonstruowane procesy zarządzania ludźmi i kapitałem intelektualnym możliwe jest praktycznie w obszarze wszystkich działań stawianych przed systemem logistycznym.

Do działań tych, zgodnie z prezentowanymi w literaturze przedmiotu poglądami, zaliczyć należy przede wszystkim (Krawczyk, 2011):

- projektowanie i tworzenie systemów technicznych, organizacyjnych i informacyjnych składających się na infrastrukturę procesów wspomagających podstawową działalność przedsiębiorstwa;
- planowanie, sprawną realizację i wzajemną koordynację procesów wspomagających, z wykorzystaniem posiadanej i dostępnej infrastruktury tak, aby ich wyniki służyły osiągnięciu zamierzonych celów organizacji.

Rola zasobów ludzkich w zarządzaniu logistycznym

Relacje występujące pomiędzy zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa a pozostałymi elementami funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie — w tym logistyki — mają charakter złożony, wieloaspektowy oraz w sporej części niedookreślony lub niezdefiniowany. Z punktu widzenia zasad współczesnego zarządzania, a w szczególności zasady partycypacji pracowników, oczekuje się od nich kreatywnego i znaczącego wpływu na poziom możliwości przedsiębiorstwa, przede wszystkim w kontekście tak istotnego z punktu widzenia zarządzania logistycznego elementu, jak kontakt z klientami i zwiększanie ich satysfakcji. Podstawowym problemem w tym kontekście może być brak wymiernych wskaźników pozwalających na analizę wszystkich aspektów zadań pracy wykonywanych przez zatrudnionych ludzi. Możliwe jest oczywiście określenie takich wielkości, jak liczba prawidłowo dostarczonych dostaw, liczba wykrytych i poprawionych nieprawidłowości, czy też ogólny poziom satysfakcji klienta. Jednak wiele aspektów ma wymiar niematerialny i abstrakcyjny i — mimo wielkiego wpływu na wynik końcowy — jest trudnych do zidentyfikowania, zmierzenia i ewentualnej korekty. Swoistego rodzaju miernikiem przydatności pracownika może być w tym kontekście poziom i charakter posiadanych przez niego kompetencji. To one określają aktualne progi możliwości pracownika, decydują o kierunku jego rozwoju zawodowego czy też roli pełnionej w przedsiębiorstwie. Uwzględniając rolę i znaczenie innych niż ludzie zasobów przedsiębiorstwa stwierdzić można, że istnieje wyraźny związek pomiędzy poziomem kompetencji pracowników oraz możliwościami przedsiębiorstwa, jego zdolnością do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe oraz umiejętnością wdrażania nowych rozwiązań, często o charakterze innowacyjnym. Kompetencje stanowią więc istotny element w procesie kształtowania wartościowego kapitału ludzkiego, a w konsekwencji również kapitału intelektualnego. Ponadto u podstaw kapitału intelektualnego tkwią zgromadzone w przedsiębiorstwie zasoby wiedzy. W kontekście kapitału ludz-

kiego kompetencje uznać można za praktyczne wykorzystanie posiadanej wiedzy. Z tego względu zarządzanie kompetencjami — w wielu przedsiębiorstwach — powinno wręcz przyjąć charakter systemu silnie sprzężony z innymi mechanizmami utrzymywania lub wzrostu wydajności.

Wprowadzony w organizacji proces zarządzania kompetencjami, w kontekście rozwoju kapitału intelektualnego, w optymalnym wariacie powinien zapewnić osiągnięcie kilku podstawowych efektów, takich jak:

- bardziej świadome i przede wszystkim efektywniejsze wykorzystanie potencjału zgromadzonego w ramach zasobów ludzkich;
- sprawniejsza realizacja procesów wyrażona sprawniejszą obsługą klienta, usprawnieniem procesów komunikacji z kontrahentami, wyprzedzające planowanie potrzeb klienta, lepsza koordynacja przyczyniająca się do powiązania działań logistycznych w jeden spójny system (Sowa, 2012);
- ograniczenie niepożądanego fluktuacji kadr w efekcie zwiększonego związania pracowników z przedsiębiorstwem;
- sprawniejsze realizowanie zamierzeń strategicznych oraz gromadzenie informacji szczególnie w zakresie: otoczenia, partnerów przedsiębiorstwa, trendów techniczno-technologicznych, działalności konkurentów;
- zwiększenie elastyczności funkcjonowania oraz szybkości dopasowania się do zmian rynkowych.

Z punktu widzenia efektywności zarządzania logistycznego konieczne jest, aby system zarządzania kompetencjami w sposób planowy, świadomy i skorelowany z innymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa wspierał realizowane procesy logistyczne. System ten musi uwzględniać konieczność usprawniania procesów logistycznych w pięciu podstawowych obszarach (Dwiliński, 2006):

1. Ekonomicznym (obniżenie kosztów funkcjonowania systemu logistycznego i procesów produkcyjnych, a także podniesienie wskaźników finansowych i produktywności).
2. Technicznym (skrócenie lub całkowite ograniczenie czasu składowania, usprawnienie przepływu materiałów i produktów w ramach realizowanych procesów produkcyjnych, zwiększenie elastyczności wytwarzania).
3. Organizacyjnym (usprawnienie rozwiązania organizacyjnego, w tym struktury logistycznej, polepszenie warunków pracy, zmniejszenie liczby lub wyeliminowanie błędów w procesie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej).
4. Społecznym (usprawnienie procesu obsługi klienta, w tym działań posprzedażowych, polepszenie wizerunku przedsiębiorstwa, podniesienie jakości działań marketingowych w kierunku sprawniejszego i lepiej pozycjonowanego przekazywania informacji o ofercie przedsiębiorstwa).

5. Ekologicznym (ograniczenie liczby substancji szkodliwych odprowadzanych do środowiska, stosowanie materiałów ekologicznych na opakowania, zwiększenie stopnia utylizacji odpadów).

System zarządzania kompetencjami powinien równocześnie pozwolić na sprawną realizację procesów związanych z przepływem informacji logistycznej związanej z (Blaik, 2014): kreowaniem celów i strategii logistycznych, controllingiem kosztów logistycznych, projektowaniem usprawnień w ramach systemu logistycznego w kontekście zarówno kadr, jak i technologii, przekrojową koordynacją oraz zarządzaniem gospodarką odpadami.

Wdrożenie procesu zarządzania kompetencjami powinno jednocześnie doprowadzić do połączenia wielu obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa w jeden mechanizm wzajemnie oddziałujących na siebie i inspirujących się elementów. Jego podstawowymi elementami powinny być: zasoby ludzkie, system zarządzania tymi zasobami, system gromadzenia, przetwarzania i rozpowszechniania wiedzy, system zarządzania kapitałem intelektualnym. Graficzną prezentację opisanego mechanizmu przedstawiono na rysunku 1.

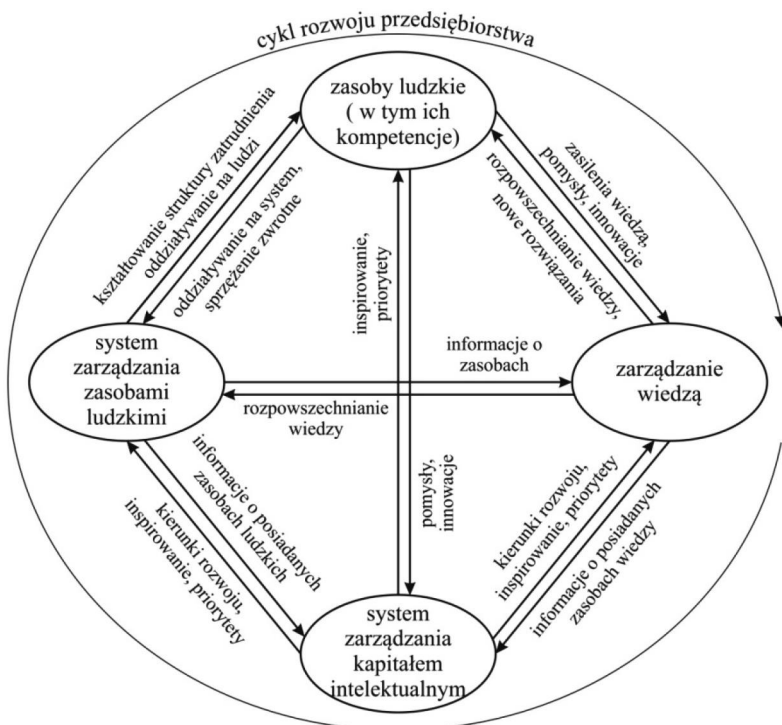
Analiza elementów istotnych dla sprzężenia systemu logistycznego z zarządzaniem kapitałem intelektualnym

Właściwe sprzężenie systemów zarządzania logistycznego z kapitałem intelektualnym wymaga przeprowadzenia dogłębnej analizy prowadzącej do wskazania priorytetowych celów stawianych przed tymi systemami, wskazania elementów wspólnych oraz sfer niosących potencjalne zagrożenia wynikające ze zidentyfikowanych rozbieżności. Analiza taka obejmować powinna zarówno aspekty wewnętrzne, jak i związane z otoczeniem przedsiębiorstwa. Wśród elementów wewnętrznych wstępna analiza powinna obejmować przede wszystkim takie obszary, jak:

1. Analiza sytuacji finansowej, w tym:
 - analiza materialnych (amortyzacja, usługi obce) i niematerialnych (koszty pracy, koszty zaangażowania kapitału obcego) kosztów logistycznych rozumianych jako: wyrażone w pieniądzu zużycie pracy żywej, środków i przedmiotów pracy, wydatki finansowe oraz inne ujemne skutki zdarzeń nadzwyczajnych powodowanych przepływem dóbr materialnych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pomiędzy przedsiębiorstwem a jego kontrahentami, a także utrzymania zapasów (Skowronek, Sarjusz-Wolski, 1995);
 - analiza relacji z odbiorcami w celu wskazania kontraktów kluczowych oraz ewentualnej rezy-

Rysunek 1

Schemat relacji występujących w procesie rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju kapitału intelektualnego



Źródło: opracowanie własne.

- gnacji z kontraktów charakteryzujących się wysokim obciążeniem zasobów przedsiębiorstwa a niską opłacalnością;
- określenie stanu zasobów finansowych wraz ze wskazaniem nowych potencjalnych źródeł ich pozyskiwania (kredyty, pożyczki, sprzedaż długów, ewentualna podwyżka cen);
 - analiza zasobów materialnych i wskazanie możliwych źródeł optymalizacji ich struktury (ograniczenie zapasów, stosowanie substytutów, metody minimalizacji odpadów).
2. Analiza techniki i technologii wytwarzania, w tym:
 - porównanie posiadanych środków technicznych oraz technologii z liderami rynkowymi lub standardami branżowymi;
 - optymalizacja przepływu materiałów i surowców wewnątrz organizacji prowadząca do ograniczenia lub całkowitego wyeliminowania składowania międzyoperacyjnego;
 - odpowiedniej konfiguracji posiadanych zasobów w celu zapewnienia sprawnej realizacji usług logistycznych, tj. operacje logistyczne, (transport, obsługa zapasów, magazynowanie), procesy logistyczne (spedycja, JiT, dystrybucja), usługi specyficzne dla sektora TSL (usługi przeładunkowe, kurierskie, intermodalne), usługi (dostawy z podmontażem, dystrybucja z wykończeniem wyrobu), usługi zorientowane na po-
 3. Analiza struktury organizacyjnej, w tym:
 - analiza stopnia dopasowania posiadanej struktury organizacyjnej do potrzeb poszczególnych procesów, w tym do realizacji podstawowych funkcji logistycznych, tj. (Pfohl, 1998): główne (dyspozycyjne, transportowe), uzupełniające (przeładunkowe, magazynowe, transportu zbiorczego, manipulacyjne, informacyjne), specjalne (merchandising, ubezpieczenie, obsługa celna);
 - analiza możliwości ograniczenia struktury organizacyjnej i związanego z tym obciążenia administracyjnego, technicznego i finansowego poprzez outsourcing części funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo;
 - badanie roli poszczególnych stanowisk pracy, analiza systemów decyzyjnych i zakresów odpowiedzialności;
 - analiza możliwości zwiększenia stopnia wykorzystania posiadanych zasobów w efekcie dywersyfikacji działalności.
 4. Analiza aspektów handlowych i marketingowych, w tym:

- systematyczna analiza portfela produktów w celu modyfikacji alokacji środków na działania promocyjne i formy sprzedaży;
- hierarchiczna integracja (równocześnie na wszystkich szczeblach i podsystemach zarządzania, w pełnym wymiarze strukturalnym wewnątrz przedsiębiorstwa i między jego rynkowymi partnerami) marketingowo-logistyczna wyrażająca się właściwym zsynchronizowaniem wymiarów tych procesów (formuły 4C i 7W) i ich instrumentów działania (marketing-mix, logistyka-mix; Blaik, 2014);
- charakterystyka kanałów dystrybucji, wskazanie możliwości obniżenia kosztów logistycznych lub przyspieszenia procesu przepływu wyrobów do klienta;
- analiza kosztów marketingowych prowadząca do wskazania elementów charakteryzujących się największą efektywnością.

5. Analiza zasobów ludzkich, w tym:

- analiza stabilności zatrudnienia, prowadząca do wskazania przyczyn ewentualnej niekontrolowanej fluktuacji kadr zakłócającej proces właściwego rozwoju kapitału ludzkiego;
- analiza logistyki personalnej rozumianej jako optymalna z punktu widzenia celów biznesowych czasowo-przestrzenna koordynacja procesów i zadań personalnych w jeden wewnętrznie zintegrowany system funkcjonujący na podstawie maksymalnie możliwego dopasowania do wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu sytuacyjnego (Karaszewska, Zarębski, 2013);
- systematyczna analiza kompetencji pracowników połączona z właściwie opracowanym programem szkoleń pozwalającym na prawidłowe ukierunkowanie rozwoju poszczególnych pracowników oraz optymalne wykorzystanie ich potencjału zawodowego;
- badanie poziomu satysfakcji i zadowolenia z pracy w celu usprawnienia motywacyjnego oddziaływania na zasoby ludzkie, integrowania grup pracowniczych, zachęcania do wymiany wiedzy i doświadczeń.

Analiza elementów zewnętrznych powinna się koncentrować przede wszystkim wokół następujących obszarów:

1. Analiza konkurencji, w tym:

- wskazanie rzeczywistych konkurentów przedsiębiorstwa np. poprzez przeprowadzenie analizy grup strategicznych;
- zidentyfikowanie podstawowych silnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz konkurencji, a także wskazanie strategicznych kompetencji pozwalających na budowanie przewag rynkowych;
- systematyczna analiza trendów i tendencji rynkowych (wspomagana opiniami specjalistów branżowych) pozwalająca na wyprzedzające,

w stosunku do konkurencji, podejmowanie działań.

2. Analiza relacji z dostawcami, w tym:

- ciągła analiza dostępnych źródeł pozyskiwania surowców, materiałów i półproduktów pozwalająca na obniżanie kosztów, zwiększanie pewności dostaw, podnoszenie jakości oraz opracowywanie planów awaryjnych na wypadek niedotrzymywania warunków umów przez aktualnych kontrahentów;
- analiza realizowanych procesów zaopatrzenia nie tylko przez pryzmat zakupów, ale jako zarządzanie łańcuchem dostaw, zachodzące w nim procesy i powiązania z dostawcami połączone z odejściem od tradycyjnego postrzegania relacji dostawca-klient w kategoriach ciągłych antagonizmów i dążenia do wykorzystania siły przetargowej (Witkowski, 2010) i na myślenie o możliwościach dostawców (Bendkowski, Radziejowska, 2005);
- analiza zależności pomiędzy jakością poszczególnych dostarczanych materiałów a sprawnością przebiegu procesu produkcyjnego oraz jakością wyrobów, pozwalająca na optymalizację kosztów.

3. Analiza relacji z odbiorcami, w tym:

- segmentacja odbiorców pozwalająca na właściwą alokację posiadanych zasobów oraz optymalne dopasowanie działań do potrzeb poszczególnych grup odbiorców;
- analiza postaw, preferencji i stopnia satysfakcji aktualnych klientów w celu usprawnienia poziomu obsługi w kontekście polityki produktu (asortyment, procesy wytwarzania, składowanie, obsługa pogwarancyjna), polityki dostaw (ceny, koszty logistyczne, polityka rabatowa), polityki komunikacji (aspekty logistyczno-marketingowe) oraz polityki dystrybucji (konstrukcja kanałów dystrybucji; Pfohl, 2011);
- ciągły proces monitorowania rynku zmierzający do ewentualnego ujawniania grup nowych potencjalnych klientów w celu zainteresowania ich ofertą przedsiębiorstwa.

4. Analiza zagrożenia ze strony substytutów, w tym:

- określenie stopnia zadowolenia klientów z oferowanych im rozwiązań w aspekcie zarówno wartości użytkowych, jak i aspektów promocyjnych, cenowych lub dystrybucyjnych w celu zidentyfikowania ewentualnych przyczyn zainteresowania substytutami;
- zdefiniowanie podstawowej wiązki potrzeb zaspokajanych przez produkt i modyfikacja wyrobu w kierunku podnoszenia stopnia satysfakcji klientów.

5. Analiza możliwości wejścia do sektora nowych podmiotów, w tym:

- analiza aktualnych i potencjalnych barier wejścia do sektora oraz możliwości wpływania na nie przez przedsiębiorstwo;

- podejmowanie działań wpływających na zmniejszenie prawdopodobieństwa wejścia na rynek nowych konkurentów poprzez m.in. stosowanie niskich cen detalicznych, pogłębianie lojalności wobec marki, wykorzystywanie efektu ekonomii skali, stosowanie ochrony patentowej, budowanie sieci dystrybucji opartej na zasadach pogłębionej współpracy z kontrahentami prowadzącej do obniżenia kosztów całego łańcucha wartości.

Analiza wyników

Przedstawione wyniki stanowią wycinek szerszych badań dotyczących wpływu wdrażania mechanizmów zarządzania kapitałem intelektualnym na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. W ramach prezentowanej części badania poddano 24 przedsiębiorstwa, które zadeklarowały posiadanie wdrożonych mechanizmów zarządzania kapitałem intelektualnym. Kadrom zarządzającym tych przedsiębiorstw zadano pytania dotyczące zaobserwowanych przez nie korzyści z wdrożenia tych mechanizmów w kontekście poszczególnych realizowanych procesów (w tym również logistycznych). Zestawienie odpowiedzi dla korzyści wewnętrznych i zewnętrznych przedstawiono w tabeli 1 oraz 2 (każdy ankietowany mógł wskazać trzy odpowiedzi).

W pierwszym obszarze szczególne znaczenie odgrywało zmniejszenie liczby błędów procesowych (ograniczenie pomyłek w dokumentacji, błędów w dostawach, sprawniejszy przepływ informacji wewnątrzorganizacyjnej oraz pomiędzy przedsię-

biorstwem a odbiorcą), posiadanie unikatowego *know-how* (dające w wybranym obszarze konkretną przewagę nad konkurentami oraz pozwalające na wyróżnienie w oczach klientów, np. w efekcie sprawniejszej realizacji zleceń, lepszego przewidywania potrzeb odbiorców oraz pełniejszego do nich dopasowania), podniesienie kompetencji pracowników (wpływające na lepszą obsługę klientów, sprawniejsze nawiązywanie i podtrzymywanie relacji, efektywniejsze budowanie dobrego wizerunku rynkowego) i podniesienie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników (zwiększenie poziomu lojalności, częstsze uczestnictwo w pracach modernizacyjnych oraz innowacyjnych). Wprowadzenie zarządzania kapitałem intelektualnym przyczyniło się również do wprowadzenia usprawnień w ramach wytwarzanych produktów, co przynosiło efekty w postaci niższych kosztów wytwarzania, wyższego poziomu zadowolenia klientów lub mniejszej liczby reklamacji.

Spośród korzyści o charakterze zewnętrznym wskazywano przede wszystkim większy prestiż rynkowy (ułatwiający relacje zarówno z klientami, jak i innymi podmiotami zewnętrznymi, tj. dostawcy, banki, konkurenci), zwiększony poziom satysfakcji klientów (w następstwie wyższej jakości realizowanych przez przedsiębiorstwo procesów, zmniejszenia lub wyeliminowania opóźnień, pomyłek transportowych itp.), lepsze zrozumienie celów i potrzeb kontrahentów, co prowadziło do skrócenia etapu negocjacji, lepszej realizacji celów obu stron oraz większego zadowolenia. Istotną korzyścią w tym obszarze było również zwiększenie efektywności pozyskiwania nowych klientów.

Tabela 1

Charakterystyka najistotniejszych korzyści o charakterze wewnętrznym będących efektem wprowadzenia procesu

Odpowiedzi	Ogółem	Udział (%)	Wielkość przedsiębiorstwa		
			małe	średnie	duże
1. Zmniejszenie liczby błędów procesowych	10	13,89	4	4	2
2. Podniesienie poziomu kompetencji pracowników w ramach organizacji	11	15,28	2	5	4
3. Zwiększenie świadomości rynkowej i organizacyjnej pracowników	3	4,17	2	0	1
4. Podniesienie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników	9	12,50	3	2	4
5. Posiadanie unikatowego <i>know-how</i> przynajmniej w jednym istotnym obszarze funkcjonowania	9	12,50	0	4	5
6. Zwiększenie się liczby rozwiązań o charakterze innowacyjnym	3	4,17	0	2	1
7. Zwiększenie się aktywności pracowników w kwestiach procesowych i zarządczych	3	4,17	2	0	1
8. Zwiększenie integracji pracowników oraz łatwiejsze przekazywanie wiedzy	6	8,33	3	2	1
9. Podniesienie poziomu jakości oferowanych produktów	8	11,11	2	4	2
10. Zmniejszenie liczby błędów administracyjnych i systemowych	4	5,56	1	2	1
11. Skrócenie czasu czynności administracyjnych	2	2,78	1	1	0
12. Polepszenie efektów ekonomicznych funkcjonowania przedsiębiorstwa	3	4,17	0	1	2
13. Inne	1	1,39	1	0	0
Łącznie	72	100,00	21	27	24

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Charakterystyka najistotniejszych korzyści o charakterze zewnętrznym będących efektem wprowadzenia procesu

Odpowiedzi	Ogółem	Udział (%)	Wielkość przedsiębiorstwa		
			małe	średnie	duże
1. Ułatwienie kontaktów handlowych i zmniejszenie liczby niejasności oraz nieporozumień na etapie negocjacyjnym	10	13,89	2	4	4
2. Zwiększony prestiż rynkowy znajdujący odzwierciedlenie w relacjach z kontrahentami	12	16,67	2	5	5
3. Polepszenie marki rynkowej	9	12,50	4	4	1
4. Bardziej efektywne i szybsze dopasowywanie się do zmian rynkowych	7	9,72	2	2	3
5. Zwiększony poziom satysfakcji klientów	11	15,28	6	2	3
6. Zwiększenie efektywności stosowanych rozwiązań o charakterze marketingowym	4	5,56	1	2	1
7. Zwiększenie efektywności pozyskiwania nowych kontrahentów	10	13,89	2	5	3
8. Wzrost udziału rynkowego	7	9,72	2	3	2
9. Inne	2	2,78	0	1	1
Łącznie	72	100,00	21	28	23

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym powinno prowadzić do optymalizacji wszelkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie (w tym logistycznych) w efekcie pełniejszego wykorzystania zgromadzonego potencjału (materialnego i niematerialnego), intensyfikacji działań o charakterze innowacyjnym oraz zwiększania wiedzy o klientach.

W następstwie funkcjonowania wdrożonych mechanizmów wiedza i doświadczenie pracowników mogą zostać pełniej sprzęgnięte z celami przedsiębiorstwa, a ich wykorzystanie ukierunkowane zgodnie z aktualnymi i perspektywicznymi potrzebami oraz posiadanym zapleczem techniczno-technologicznym. Prowadzić to może do znaczącego usprawnienia procesów logistycznych w efekcie lepszego

zrozumienia potrzeb klientów oraz sposobów ich zaspokojenia, modyfikacji rozwiązań o charakterze marketingowym, sprzedażowym, logistycznym, bądź technologicznym, wyprzedzającego rozpoznania trendów i tendencji społecznych i kulturowych mogących wpłynąć na modyfikację sposobów konsumpcji, zmiany preferencji odbiorców lub w technikach wytwarzanych przez nich produktów. Przedstawione wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że wdrożenie mechanizmów zarządzania kapitałem intelektualnym prowadzić może do uzyskania rzeczywistych korzyści związanych z funkcjonowaniem systemu logistycznego zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Podejmowanie prób integracji tych dwóch systemów przyczyniać się może do ogólnej poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz polepszenia jego wyników finansowych.

Bibliografia

- Bendkowski, J., Kramarz M. (2011). *Logistyka stosowana. Metody, techniki, analizy*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Bendkowski, J., Radziejowska G. (2005). *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Blaik, P. (2014). *Logistyka — koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Brennman, N., Connell, B. (2000). Intellectual Capital. Current Issues and Policy of Implications. *Journal of Intellectual Capital*, (3).
- Chong, Ch.W., Holden, T., Wilhelmij, P., Schmidt, R.A. (2000) Where does knowledge management add value? *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4).
- Dwiliński, I. (2006). *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Fitz-Enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Grabowski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (1998). *Marketing — punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: PWE.
- Karaszewska, H., Zarębski, M. (2013). Zarządzanie zasobami pracy z perspektywy logistyki. W: H. Karaszewska (red.), *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Kisperska-Moroń, D. (1999). *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*. Katowice: Akademia Ekonomiczna Katowice.
- Krawczyk, S. (2001). *Zarządzanie procesami logistycznymi*. Warszawa: PWE.
- Krawczyk, S. (red.) (2011). *Logistyka — teoria i praktyka*. Warszawa: Difin SA.
- Lambert, D.M., Stock, J.R. (1993). *Strategic Logistics Management, Homewood*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Marr, B., Gray, D., Neely, A. (2003). Why Do Firms Measure Their Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, (4).

- Parlby, D. (1998). *The Power of Knowledge. A Business Guide to Knowledge Management*. London: KPMG Management Consulting White Paper.
- Pfhol, H.Ch. (2011). *Systemy logistyczne — podstawy organizacji i zarządzania*. Poznań: ILiM.
- Pherson, P.K.M., Pike, S., Accounting (2001). Empirical measurement and intellectual capital. *Journal Intellectual Capital*, 2 (3).
- Poskrobski, B. (2001). Przedsiębiorstwo w okresie kształtowania zrównoważonego rozwoju. *Rozprawy naukowe*, nr 78. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej.
- Prusak, R. (2013). *Kształtowanie struktury kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Częstochowa: Wydawnictwo WIPiTM.
- Rydzkowski, W. (2011). *Usługi logistyczne — teoria i praktyka*. Poznań: Biblioteka Logistyka.
- Skowronek, Cz., Sarjusz-Wolski, Z. (1995). *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Skrzypek, E. (2005). Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny. W: E. Skrzypek (red.), *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji* (tom I). Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Skrzypek, E. (2009). Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji. W: W. Sitko (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Sołtysik, M. (1995). Podstawy zarządzania logistycznego. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (5).
- Sowa, M. (2012). Informacja jako determinanta skutecznego realizowania procesów zachodzących w logistycznym łańcuchu dostaw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (21).
- Świerczek, A. (2006). Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego — próba syntezy (cz. 2). *Logistyka*, (4).
- Toffler, A. i H. (1996). *Budowa nowej cywilizacji — Polityka trzeciej fali*. Warszawa: Zysk i s — ka.
- Wawrzyniak, K. (2009). Istota, rodzaje i funkcje logistyki. W: R. Kozłowski, A. Sikorski (red), *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw — koncepcje, procedury, doświadczenia*. Warszawa: PWE.

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca

Bartosz Wachnik

WDRAŻANIE SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH WSPOMAGAJĄCYCH ZARZĄDZANIE

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Książka jest adresowana do osób stykających się z problematyką wdrażania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie klasy ERP, CRM, DMS, BI. Została napisana z myślą o wielu odbiorcach – od praktyków realizujących przedsięwzięcia informatyczne do studentów informatyki, ekonomii i zarządzania. Autor przedstawił wybrane zagadnienia występujące w projektach informatycznych, skupiając się na wyjaśnieniu:

- czym cechują się takie typy przedsięwzięć informatycznych, jak wdrożenie standardowego systemu informatycznego, wdrożenie rozwiązania wertykalnego, reimplementacja systemu informatycznego, wdrożenie typu roll-out, upgrade systemu informatycznego,
- czy rzeczywiście mamy kryzys realizacji informatycznych przedsięwzięć wdrożeniowych,
- w jaki sposób dokonać ekonomicznej oceny przedsięwzięć informatycznych wspomagających zarządzanie,
- co to jest asymetria informacji między dostawcą a odbiorcą w informatycznym przedsięwzięciu wdrożeniowym.

www.pwe.com.pl