

Tomasz Jałowiec  
Akademia Obrony Narodowej

Iwo Nowak  
Instytut Logistyki i Magazynowania

## Zrównoważone zarządzanie potencjałem logistycznym<sup>1</sup>

Rozwój jest naturalnym celem każdej organizacji. Pierwsza i druga dekada XXI wieku to niewątpliwie czas dużych zmian wszystkich sfer funkcjonowania firm w sensie mikro- i makroekonomicznym, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym. W ostatnim czasie dużym powodzeniem cieszą się koncepcje zrównoważonego rozwoju utożsamiane w znacznej większości z aspektami ekologicznymi. Należy jednak zauważyć, że nie jest to jedyny wymiar działalności zrównoważonej, bowiem w szerszym zakresie można go również rozpatrywać jako zapewnienie równowagi danego obiektu, procesu itd. poprzez równoważenie wartości jego jednej zmiennej inną<sup>2</sup>. W obecnych uwarunkowaniach realizacji procesów logistycznych można zaobserwować, że tradycyjny, materialny potencjał logistyczny równoważony jest innowacjami wdrażanymi coraz powszechniej do teorii i praktyki zarządzania logistycznego. Celem artykułu jest wskazanie możliwości równoważenia elementów potencjału logistycznego jako źródła innowacyjnych zmian w łańcuchach logistycznych.

### Potencjał logistyczny jako kluczowy zasób organizacji

Podmioty gospodarcze wobec dynamicznej transformacji warunków, w jakich muszą funkcjonować, poszukują rozwiązań umożliwiających efektywne osiągnięcie zakładanych celów. Na stałe do słownika współczesnych menedżerów, w tym także menedżerów logistyki, weszło pojęcie innowacji, postrzeganych jako źródło uzyskania przewagi konkurencyjnej. Kluczowym zadaniem w zakresie wdrażanych nowych zmian w danej organizacji pozostaje od lat zdefiniowanie relacji pomiędzy wielkością i strukturą posiadanego lub możliwego do pozyskania potencjału, a potrzebami w danej jednostce czasu. Istota współczesnej logistyki koncentrująca się na funkcjonowaniu zintegrowanych łańcuchów: dostaw, logistycznych, wartości itd. sprowadza się między innymi do równoważenia potencjałów na poszczególnych etapach przepływu dóbr.

Funkcjonowanie każdego podmiotu gospodarczego, niezależnie od jego wielkości, struktury, branży itd., związane jest z działaniami logistycznymi. Ich celem jest przede wszystkim realizacja wielokierunkowej, wielowarstwowej i wielopodmiotowej koordynacji, współpracy, do jakiej musi dochodzić w pro-

cesach przepływu zasobów, aby zapewnić racjonalne wykorzystywanie nakładów (kosztów) związanych z koniecznymi procesami przepływu i w ten sposób zapewnienie poziomu obsługi klienta<sup>3</sup>. Przedmiotowe procesy, definiowane jako przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian, wymagają dostępności odpowiednich zasobów obejmujących z jednej strony posiadane doświadczenie, wiedzę i umiejętności, z drugiej – pewną wielkość dóbr nagromadzonych w celu wykorzystania w przyszłości<sup>4</sup>. W ujęciu klasycznym, wśród zasobów niezbędnych do realizacji procesów we wszystkich typach organizacji wyróżnia się zasoby<sup>5</sup>:

- ludzkie
- finansowe
- rzeczowe
- informacyjne.

Literatura z zakresu zarządzania określa **zasoby ludzkie** jako ogół wrodzonych i nabytych właściwości, ucieleśnianych, wykorzystywanych i doskonalonych w okresie ich aktywności zawodowej<sup>6</sup>. Należy także zauważyć, że termin „zasoby ludzkie” jest pojęciem wartościującym, podkreślającym istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania organizacji, którzy wpływają na wykorzystanie innych zasobów organizacji (materialnych, finansowych)<sup>7</sup>. **Zasoby finansowe** to natomiast środki pieniężne przekształcone w kapitał finansowy, wykorzystywane przez przedsiębiorstwo do finansowania bieżącego i długoterminowego<sup>8</sup>. Stanowią one o możliwościach pozyskania czynników wytwórczych, gwarantując istnienie firmy, jej rozwój i wzrost wartości. **Zasoby rzeczowe** stanowią element zasobów majątkowych, a w swojej postaci materialnej i niematerialnej stanowią w krótkim i długim przedziale czasu źródło tworzenia nowej wartości firmy<sup>9</sup>. **Zasoby informacyjne** to wszelkiego typu dane konieczne do podejmowania decyzji we wszystkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zgodnie z powszechnie akceptowanym poglądem, nie można obecnie ujmować zasobów w sposób tradycyjny, a raczej należy je traktować kompleksowo jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa. We współczesnych czasach, charakteryzujących się dużą dynamiką zmian we wszystkich sferach funkcjonowania podmiotów gospodarczych, szczególnego znaczenia nabierają zasoby niematerialne, stanowiące nie-

<sup>1</sup> Artykuł recenzowany (przyp. red.).

<sup>2</sup> Patr.: <http://sjp.pwn.pl> – (dostęp: 17.02.2012).

<sup>3</sup> Por. M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, UG, Gdańsk 2002, s. 16.

<sup>4</sup> <http://sjp.pwn.pl> – (dostęp: 17.02.2012).

<sup>5</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 37.

<sup>6</sup> Por. S. Sirko, *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, AON, Warszawa 2009, s. 10.

<sup>7</sup> Por. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, pod red. nauk. H. Króla, A. Ludwicyńskiego, PWN, Warszawa 2006, s. 54.

<sup>8</sup> *Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie*, pod red. nauk. M. Lisińskiego, WSB, Dąbrowa Górnicza 2006, s. 58.

<sup>9</sup> M. Krajewski, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwach. Zasady-efektywność-narzędzia*, ODDK, Gdańsk 2006, s. 47.

zwykle pojemną kategorię. Składa się na nią przede wszystkim: wiedza i umiejętności, kreatywność i innowacyjność pracowników, informacja, ale również takie elementy, jak: wysoka jakość produktów i procesów, reputacja przedsiębiorstwa, posiadane patenty, know-how, a także kultura organizacyjna<sup>10</sup>. Współczesne rozumienie zasobów związane jest również z postrzeganiem przedsiębiorstwa jako systemu pozyskującego zasoby z otoczenia oraz oddającego do otoczenia rezultaty swojej działalności, co uwydatnia ich dynamiczny charakter<sup>11</sup>.

Do realizacji procesów logistycznych przedsiębiorstw niezbędne jest wykorzystanie określonego potencjału obejmującego elementy wszystkich typów zasobów, nie tylko własnych, ale także tych pozostających w dyspozycji. Ogólna definicja potencjału, określa go jako czyjeś możliwości w jakiejś dziedzinie; sprawność i wydajność czegoś w jakiejś dziedzinie<sup>12</sup>, natomiast **potencjał produkcyjny** definiowany jest jako maksymalne możliwości produkcyjne zakładu obliczone ze względu na wydajność wszystkich maszyn, urządzeń i załogi<sup>13</sup>. Wychodząc od ww. definicji, **potencjał logistyczny** można określić jako maksymalne możliwości podmiotu (grupy podmiotów) w zakresie realizacji usług logistycznych niezbędnych do zabezpieczenia procesów operacyjnych.

W obecnych uwarunkowaniach gospodarczych szczególną wartość potencjału logistycznego na każdym etapie łańcucha logistycznego stanowią zasoby niematerialne, które w dużym stopniu warunkują sukces rynkowy. W szczególności priorytetowa rola przypada w tym obszarze innowacjom wymagającym współcześnie długofalowych, regularnych i planowych działań, których podstawę stanowią zasoby intelektualne<sup>14</sup>. Wdrażanie nowych, przełomowych rozwiązań do procesu zarządzania procesami logistycznymi stanowi punkt zwrotny w zakresie zmiany proporcji pomiędzy elementami materialnymi a niematerialnymi, warunkującymi oczekiwany wynik realizacji działalności logistycznej.

## Potencjalne kierunki zmian w zarządzaniu potencjałem logistycznym

Ostatnie lata to okres dużych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania, które wspólnie podejmują wysiłek nad wypracowaniem innowacyjnych, w pełni elastycznych rozwiązań. Jednym z kierunków takich działań, podejmowanych od lat w obszarze logistyki, jest zapewnienie maksymalnej integracji podmiotów, potencjałów, procesów itd. w całym łańcuchu dostaw na wszystkich pożądanych płaszczyznach. Interpretując

system zarządzania logistycznego w aspekcie zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, można stwierdzić, że jest to całokształt zagadnień decyzyjnych wiążących się z wyznaczeniem celów logistycznych przedsiębiorstwa oraz sposobami ich osiągnięcia, usystematyzowanych w sposób zgodny z ogólną logiką przebiegu procesów zarządzania<sup>15</sup>. Wzajemne uwarunkowania dla trzech czynników działalności logistycznej przedsiębiorstw: produktów, procesów i zasobów stanowią przestrzeń przyczynową koordynacji i integracji procesów w łańcuchu dostaw<sup>16</sup>. Należy zaznaczyć, że całokształt działań składających się na wytworzenie i dostarczenie produktów na docelowy rynek wykracza poza możliwości jednego przedsiębiorstwa, a większość organizacji funkcjonuje jako element dłuższego łańcucha dostaw<sup>17</sup>. Potrzeba koordynacji procesów logistycznych w łańcuchach dostaw wynika z wielu przyczyn, spośród których najważniejsze to, że<sup>18</sup>:

- osiągnięcie celu wymaga realizacji wielu różnorodnych procesów, zarówno wewnętrznych, jak i we współpracy z partnerami zewnętrznymi
- procesy są funkcjonalnie złożone
- procesy są wzajemnie zależne, ponieważ:
  - są realizowane na wspólnych zasobach
  - występują zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy procesami
- często występującym ograniczeniem jest wymagany przez odbiorcę (klienta) krótki czas i określone miejsce realizacji procesów.

Koordynacja procesów logistycznych w łańcuchu dostaw polega na harmonizowaniu działań realizowanych przez różnych wykonawców (przedsiębiorstwa, jednostki organizacyjne przedsiębiorstw lub poszczególnych pracowników) dla osiągnięcia określonego celu (na przykład zapewnienia wymaganej jakości produktu, niezawodności dostaw, niskich kosztów, wysokiego poziomu sprzedaży czy wysokiego poziomu wykorzystania zasobów)<sup>19</sup>.

Podjęmowane wysiłki mające na celu zapewnienie efektywności procesów logistycznych, bazując na ich koordynacji wymagają systematycznej wymiany potrzebnych (niezbędnych) informacji oraz współdziałania wszystkich podmiotów zaangażowanych w ich realizację. Jak wskazują doświadczenia i wyniki badań, jednym z głównych źródeł strat w procesach biznesowych (w tym logistycznych) jest niewykorzystywanie kreatywności i innowacyjności pracowników. Utrata czasu, pomysłów, umiejętności, usprawnień i okazji nauki wskutek nieangażowania i niesłuchania pracowników stanowi wciąż powszechną praktykę w wielu współczesnych firmach<sup>20</sup>. Taka

<sup>10</sup> Por. *Współczesne przedsiębiorstwo*, pod red. nauk. J. Engelhardta, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 60-61.

<sup>11</sup> Por. *Zarządzanie zasobami...*, wyd. cyt., s. 9-10.

<sup>12</sup> <http://sjp.pwn.pl/szukaj/potencjal> – (dostęp: 20.02.2012).

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> <http://www.log24.pl/artykuly/innowacja-nie-jest-kwestia-przypadku-cz-3,2072> – (dostęp: 22.02.2012).

<sup>15</sup> P. Blaik, *Logistyka. Konceptja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 106.

<sup>16</sup> D. Waters, *Operations management: Producing Goods and Services*, Addison-Wesley Publishing Company, London 1996, cyt. za: *Logistyka*, pod red. nauk. D. Kisperskiej-Moroń, S. Krzyżaniaka, ILiM, Poznań 2009, s. 305.

<sup>17</sup> M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000.

<sup>18</sup> *Logistyka...*, wyd. cyt., s. 308.

<sup>19</sup> Tamże, s. 307.

<sup>20</sup> Patrz: J. K. Liker, D. P. Meier, *Droga Toyoty. Fieldbook*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 62-63.

sytuacja wpływa na bark kompleksowości zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa oraz na konieczność posiadania znacznych zasobów materialnych. Jedną z dróg rozwiązania tego typu problemów jest poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych, które jednak zbyt często traktowane są jako jeden z trendów, który należy przeczekać. W rozmowach z wieloma polskimi menedżerami można usłyszeć komentarze: „niech eksperymentują inni”, „co nowego można wymyślić w mojej branży”, „na innowacje stać najbogatszych”, „to ogromny, nie do udźwignięcia koszt”, czy wreszcie „to wyswiechtany slogan, za którym niewiele stoi”<sup>21</sup>. Taka postawa świadczy o niezrozumieniu wymiaru działalności innowacyjnej oraz niedostrzeganiu w niej potencjalnych korzyści, co powoduje zatracenie tożsamości i znaczenia firmy na konkurencyjnym rynku. Należy podkreślić, że pojęcie innowacji należy definiować nie jako filozofię jednego aktu twórczego, lecz jako złożone mechanizmy warunkujące powstanie nowych procesów lub nowych wyrobów<sup>22</sup>, warunkujących założony w strategii rozwój firmy. Biorąc pod uwagę współczesne rozumienie i zakres innowacyjności należy zauważyć, że pomimo niezaprzeczalnej transformacji zarządzania logistycznego w ostatnich latach wciąż duże pokłady zmian tkwią w możliwościach zrównoważenia tradycyjnych logistycznych zasobów materialnych działaniami ze sfery innowacyjnego zarządzania, kreowanego nieszablonowymi pomysłami personelu.

Argumentem świadczącym o konieczności dostrzeżenia potencjału tkwiącego w zasobach intelektualnych personelu jest fakt, że w opinii 77% właścicieli centrów outsourcingowych tworzenie nowych/innowacyjnych usług w ramach usług wspólnych (Shared Service Center – SSC) oraz obsługi outsourcingowej dla biznesu (Business Process Outsourcing – BPO) jest silnie powiązane z dostępem do pracowników o specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach<sup>23</sup>.

Biorąc pod uwagę obecne tendencje na złożonym i wieloaspektowym rynku usług logistycznych należy oczekiwać, że w perspektywie kilku lat tradycyjny model przewagi zasobów materialnych zastąpiony zostanie nieszablonowymi pomysłami innowacyjnych pracowników. Warto podjąć starania, aby zapewnić im odpowiednie warunki opracowania i wdrożenia przełomowych projektów, pozwalających na „rewolucyjny skok” w nową erę zrównoważonego zarządzania potencjałem logistycznym, aby być „o krok” lepszym na wymagającym, konkurencyjnym rynku.

## Streszczenie

Realizacja zadań logistycznych w obecnych uwarunkowaniach wymaga nieustannego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań pozwalających na poprawę ich efektywności. Celem artykułu jest wskazanie możliwości równoważenia elementów potencjału logistycznego jako źródła innowacyjnych zmian w łańcuchach logistycznych.

<sup>21</sup> <http://www.log24.pl/artykuly/innowacja-nie-jest-kwestia-przypadku-cz-1,2016> – (dostęp: 22.02.2012).

<sup>22</sup> S. Duchniewicz, *Organizowanie – istota i zakres*, [w:] *Dźwignia Archimedes, czyli metody i techniki zarządzania*, pod red. nauk. S. Duchniewicza, PTM, Warszawa 2004, s. 175.

<sup>23</sup> <http://www.outsourcingportal.pl/aktualnosci,rosnie-zapotrzebowanie-na-uslugi-i-innowacyjnosc-w-outsourcingu,,0,561,1.html> (dostęp: 22.02.2012).

## SUSTAINABLE MANAGEMENT OF LOGISTICS POTENTIAL

### Abstract

Implementation of logistics tasks in the current situation requires a constant search for innovative solutions to improve their effectiveness. The aim of his article is to indicate the balancing's possibility the elements of the potential of logistics as a source of innovative changes in the logistics chain

### LITERATURA

1. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
2. Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, UG, Gdańsk 2002.
3. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000.
4. *Dźwignia Archimedes, czyli metody i techniki zarządzania*, pod red. nauk. S. Duchniewicza, PTM, Warszawa 2004.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
6. Krajewski M., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwach. Zasady-efektywność-narzędzia*, ODDK, Gdańsk 2006.
7. Liker J. K., Meier D. P., *Droga Toyoty. Fieldbook*, MT Biznes, Warszawa 2011.
8. *Logistyka*, pod red. nauk. D. Kisperskiej-Moroń, S. Krzyżaniaka, IliM, Poznań 2009.
9. Sirko S., *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, AON, Warszawa 2009.
10. Waters D., *Operations management: Producing Goods and Services*, Addison-Wesley Publishing Company, London 1996.
11. *Współczesne przedsiębiorstwo*, pod red. nauk. J. Engelhardta, CeDeWu, Warszawa 2009.
12. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, pod red. nauk. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2006.
13. *Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie*, pod red. nauk. M. Lisińskiego, WSB, Dąbrowa Górnicza 2006.

### NETOGRAFIA

1. <http://sjp.pwn.pl>
2. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/potencjal>
3. <http://www.log24.pl/artykuly/innowacja-nie-jest-kwestia-przypadku-cz-3,2072>
4. <http://www.log24.pl/artykuly/innowacja-nie-jest-kwestia-przypadku-cz-1,2016>
5. <http://www.outsourcingportal.pl/aktualnosci,rosnie>