

Wiesława Załoga<sup>1</sup>  
Wojkowa Akademia Techniczna

## Determinanty zarządzania przedsiębiorstwami logistycznymi a bezpieczeństwem ich funkcjonowania<sup>2</sup>

### Wprowadzenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym wymaga umiejętności analizy otoczenia i antycypacji przyszłości oraz elastyczności w działaniu, ze skłonnością do ponoszenia ryzyka w związku z koniecznością funkcjonowania w warunkach niepewności.

Zarządzanie przedsiębiorstwami logistycznymi w oparciu o zjawisko globalizacji działalności gospodarczej prowadzi do konieczności uwzględnienia różnorodności kulturowej w zarządzaniu i zdolności komunikowania się nie tylko na poziomie krajowym ale również międzynarodowym przedsiębiorstw logistycznych. Konieczność zapewnienia bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach ciągłych zmian wynika z dynamiki daleko idących zmian gospodarczych oraz społecznych. Ogromny wpływ na zachodzące zmiany ma między innymi upowszechnienie osiągnięć mikroelektroniki i telekomunikacji, co wymaga nowych umiejętności związanych z wykorzystaniem narzędzi i nowoczesnych środków łączności.

Kolejnym czynnikiem wprowadzającym dynamikę zmian jest wzrost aspiracji społeczeństwa i wymagań klientów. Te uwarunkowania z kolei wymuszają takie działania, które zapewnią bezpieczeństwo funkcjonowania omawianych przedsiębiorstw logistycznych a tym samym gwarantują satysfakcję, poufność i bezpieczeństwo potencjalnych klientów. Ponadto należy również wziąć pod uwagę także oczekiwania pracowników, co do warunków pracy, systemów oceniania, systemów motywowania i relacji zawodowych z przełożonymi.

Następstwem efektów zmian powyższych tendencji jest spłaszczenie struktur organizacyjnych i zwiększenie ich elastyczności. Klasyczne struktury hierarchiczne, w których występują statyczne podziały zadań i koncentracja władzy, utrudniają współpracę firmy z otoczeniem i przystosowanie się do zmian zachodzących w rynku. Nowoczesne przedsiębiorstwa próbują spłaszczać struktury i uelastyczniać je dla lepszego łączenia władzy i autorytetu kierownika z inwencją i kreatywnością podwładnych, tak aby decyzje były podejmowane przez jednostki i grupy najlepiej znające zagadnienie. Spłaszczenie struktur jest procesem logistycznym polegającym na usprawnieniu ich funkcjonowania, przepływu informacji między ich elementami i poprawy wzajemnego komunikowania się pracowników. Spłaszczenia tego dokonuje się m.in. poprzez zmniejszenie liczby i zakresu stanowisk pracy, łączenie dotychczas wykonywanych czynności w większe operacje, wzbogacanie pracy, łączenie stanowisk pracy w grupy zadaniowe, przesuwanie kompetencji na hierarchicznie niższe szczeble.

### Współczesne przedsiębiorstwo logistyczne

Współczesność stawia przed polskimi przedsiębiorstwami wiele ważnych zadań. Jesteśmy świadkami i uczestnikami przeobrażeń gospodarki światowej, jakie dokonują się w ostatnich latach. Przedsiębiorstwa polskie funkcjonują w warunkach coraz trudniejszego i dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Integracja Polski z Unią Europejską i wkroczenie naszej gospodarki na drogę bardzo wymagającego konkurencyjnego rynku globalnego wymusza konieczność podjęcia wzmoczonego wysiłku uczenia się [1].

W nowej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na konkurencyjnym rynku, muszą przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, czyli posiadać zdolność efektywnego działania i rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu. Szybko postępujący proces integracji i globalizacji, a także olbrzymi napływ informacji i nowej wiedzy powodują zmianę paradygmatu zarządzania w przedsiębiorstwach. Polega ona na odejściu od tradycyjnych schematów, poznaniu nowych metod zarządzania, różnorodności kulturowej, akceptacji gwałtownych zmian w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym, a także nowych ról i zadań stawianych menedżerom na wszystkich szczeblach zarządzania w przedsiębiorstwach [1].

Jednym z podstawowych warunków rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa jest efektywne zarządzanie potencjałem ludzkim. Zasoby ludzkie są bowiem najcenniejszym kapitałem każdej firmy, natomiast prawidłowe zarządzanie nimi może być źródłem rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa albo jej spektakularnej porażki. Sukces każdego przedsiębiorstwa tworzą ludzie w niej zatrudnieni, a ich zaangażowanie się w realizację celów i posiadane kompetencje stanowią najwyższą jakość i najcenniejszy kapitał organizacji [1]. Współczesna organizacja, która ma być organizacją jutra, powinna być elastyczna, zdolna do natychmiastowych reakcji na zmiany otoczenia, mieć jasno zdefiniowane kluczowe kompetencje i dobrze zlokalizowane zasoby [1].

<sup>1</sup> Mgr Wiesława Załoga, Wydział Cybernetyki, Wojkowa Akademia Techniczna

<sup>2</sup> Artykuł recenzowany

Zwiększenie poziomu elastyczności w procesie zarządzania organizacją dotyczy nie tylko reakcji na zmiany otoczenia. Przedsiębiorstwa logistyczne aby móc szybko dopasować się do oczekiwań rynku powinny również zachować elastyczność struktury organizacyjnej. Zwiększenie elastyczności struktur z kolei zmierza do tego, aby były one lepiej dostosowane do technologii produkcji, procesów usługowych i otoczenia zewnętrznego, które ciągle się zmienia. Dlatego przy projektowaniu struktur powinno się uwzględniać podstawowe zależności między otoczeniem, zadaniem i strukturą. Przy ich tworzeniu powinny być brane pod uwagę następujące kryteria: jasność tj. przejrzystość ról i kompetencji, czyli miejsce, jakie ma zająć człowiek w strukturze powinno być jasno określone, oszczędność wysiłków potrzebnych do utrzymania kontroli i minimalizowania konfliktów oraz ukierunkowanie na wynik, a nie na wysiłek. Ważnym elementem jest także stabilność funkcjonowania przedsiębiorstw logistycznych w okresie zmian i umiejętność dostosowania się do zmienionych warunków oraz utrwalenie i samoodnowa, co wymaga by organizacja sama mogła przygotować pracowników jutra, pomagając każdemu rozwijać się w sposób ciągły.

Zachodzące zmiany w otoczeniu wpływają także na przemianę współczesnego pracownika, który jest otwarty na częste zmiany, pewny siebie, elastyczny i aktywny. Często podejmuje wyzwania i wysoki poziom ryzyka. Ma jasno wytyczoną ścieżkę kariery i stara się nią szybko podążać. Idzie z duchem czasu i jest zorientowany na zadania i wyniki, dlatego też ma silnie rozwiniętą potrzebę osiągnięć, popartą dążeniem do nieustannego uczenia się. Jest samodzielny i nie lubi kontroli, jednocześnie jednak chce mieć możliwość decydowania i wywierania wpływu na to co się dzieje w organizacji. Nie jest nastawiony na dożywną karierę w jednej organizacji, mimo zaangażowania w pracę bez żalu zmienia dotychczasowe miejsce zatrudnienia, jeżeli nowe gwarantuje mu rozwój. Tradycyjne podporządkowanie pracowników pracodawcy powoli odchodzi w niepamięć i coraz popularniejsza staje się instytucja autonomicznego, w pełni odpowiedzialnego za efekty pracy, samodzielnego wykonawcy.

Zmiany, jakie zachodzą we współczesnym przedsiębiorstwie zależne są nie tylko od czynników endogennych, ale także wymuszane są poprzez uwarunkowania egzogenne, m.in. rozwijający się rynek globalny. Powoduje on zmianę ról i zadań dla przedsiębiorstw i ich menedżerów. Poprzez rozpoznanie potrzeb rynku, akceptowanie i adaptację zmian, wprowadzanie nowych technologii i profesjonalnej kadry współczesne przedsiębiorstwa mają tworzyć nowe struktury odpowiadające wyzwaniom konkurencyjnego rynku. Będą to przedsiębiorstwa uczące się, inteligentne, fraktalne, wirtualne, czyli przedsiębiorstwa przyszłości, których wizję i strategię należy mieć i realizować w działaniu [1].

Przedsiębiorstwo logistyczne powinno funkcjonować przyjmując generalne założenie, że zmiana jest stałym elementem zarządzania. Należy przy tym pamiętać, że ciągle zmiany niosą za sobą wysokie ryzyko funkcjonowania danego przedsiębiorstwa a to z kolei wymaga odpowiedniej analizy ryzyka. Niedoszacowanie ryzyka działalności towarzyszącego danym przedsięwzięciom w przedsiębiorstwie może być przyczyną nieodwracalnego upadku na rynku usług.

Krytycznym czynnikiem sukcesu rynkowego dla rosnącej liczby przedsiębiorstw jest zdolność do ciągłego redefiniowania obszarów i sposobów prowadzenia biznesu. Zdolność generowania, absorpcji i utrwalania zmian jest tak samo ważna jak proces szybkiego porzucania archaicznych rozwiązań. Każda organizacja musi wciąż odbudowywać swoją pozycję na rynku. (...) Trzeba wykorzystywać wszelkie rezerwy produktywności, inicjować i wprowadzać kolejne procesy restrukturyzacji i usprawnień, tworzyć powiązania sieciowe z innymi partnerami, dynamicznie podejmować decyzje, umiejętnie szacować poziom stale podwyższonego ryzyka działalności, a przede wszystkim wciąż mobilizować pomysłowość pracowników, gotowych do kreowania i upowszechniania wiedzy wewnątrz organizacji. Miarą skuteczności współczesnej organizacji jest jej zdolność nowatorskiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Osiągnięcie wysokiego poziomu podatności na zmiany jest funkcją potencjału kreatywności, innowacyjności i uczenia się, jakim dysponuje przedsiębiorstwo [2].

Zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu, ich charakter, różnorodność, dynamika i wzajemne przenikanie, powodują, że przedsiębiorstwa stają wobec nowych wyzwań i często z niepokojem patrzą w przyszłość, im dalszą, tym bardziej „niewyobrażalną”. Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa logistycznego w burzliwym otoczeniu modyfikują w decydujący sposób dotychczasowe modele organizacyjne, sposób zachowania i kulturę przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo logistyczne powinno dostosowywać swoją wewnętrzną strukturę do zachodzących zmian, musi działać bardziej elastycznie, kreatywnie i szybko absorbować innowacje. W takiej sytuacji podziały wewnętrzne ulegają znacznym słabieniom, wynikającym z potrzeby przyspieszenia przepływu informacji, wprowadzenie nowych sposobów komunikacji i stworzenia warunków do lepszej integracji pomysłów rodzących się w poszczególnych częściach przedsiębiorstwa.

Każda organizacja musi przede wszystkim „(...) wprowadzać nowe rozwiązania dostosowujące je do wymagań zewnętrznych, zagrożeń, nacisków i pojawiających się szans”, porzucać pasywne przekształcenia „(...) na rzecz stałego przeistaczania się (przedsiębiorczość wewnętrzna), a nawet tworzenia się od nowa, aby wyprzedać żądania, których jeszcze nie postawiono”. Osiągnięcie przewagi rynkowej we współczesnej gospodarce wymaga od przedsiębiorstw najwyższej mobilizacji wszystkich posiadanych zdolności i kompetencji, całego organizacyjnego potencjału do sprostania wymaganiom klientów, (...) którzy oczekują wyrobów i usług najwyższej klasy, prezentowanych i dostarczanych w sposób przyjazny, profesjonalny, w czasie i w miejscu dla nich najdogodniejszym, całkowite przystosowanie się do potrzeb odbiorców [2].

Współczesne organizacje muszą stale się uczyć, wykorzystywać w działaniu to, czego pracownicy już się nauczyli: przewidywać przyszłość i postępować zgodnie z tworzonymi przez siebie scenariuszami. Dlatego też muszą stawać się organizacjami opartymi na wiedzy, czyli organizacjami inteligentnymi, w których podstawowym problemem nie jest wiedza sama w sobie, ale jej pozyskiwanie i zastosowanie w praktyce, a także tworzenie nowej.

Brak dostatecznej wiedzy, niski poziom inteligencji organizacji wobec dużych zmian w otoczeniu i nasilania się konkurencji powoduje wyeliminowanie jej z rynku. „Organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, jak podkreśla Peter Drucker - traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym przeznaczeniem człowieka” [3].

Dlatego też współczesne przedsiębiorstwa nie tylko logistyczne starają się pozyskiwać niezbędną wiedzę, stawać się organizacjami elastycznymi, zdolnymi do natychmiastowych reakcji na zmiany otoczenia, aby lepiej je rozumieć i dostosować się do niego, ale także wywierać na nie określony wpływ. Przedsiębiorstwa logistyczne w obecnych warunkach dynamicznych zmian muszą realizować konsekwentnie swoje posłannictwo, muszą być oparte na wartościach i kierować się w swoim działaniu zarówno względami ekonomicznymi jak i pozaekonomicznymi, a także stale tworzyć zdolność do przemian, do przeistaczania i odnawiania się.

Stan ukazujący przyszłość w efekcie rozwiązywania problemu jeszcze nie istnieje. Przyszłość można, zatem odkrywać. Otrzymana wizja przyszłości może być wykorzystana na różne sposoby. Może posłużyć do aktywnego ukształtowania przyszłości, można ją dostosować (biernie) do nadchodzącej rzeczywistości strachem, lekceważeniem, czy dezaprobatą, czekając co też przyszłość przyniesie, przyjmując uzyskane rezultaty z zaskoczeniem i zdziwieniem. (...) Przyszłość należy rozpatrywać w postaci pewnej prognozy (zarysu przybliżenia), która w procesie realizacji będzie podlegała dopracowaniu i uregulowaniu. Przyszłości nie należy przyjmować, jako „stan dokonany”, takie podejście może, bowiem powodować frustracje, ponieważ rzeczywistość z całą pewnością będzie znacznie różniła się od oczekiwań [1].

Przedsiębiorstwo przyszłości oraz jego rynki elektroniczne, wirtualne i sieciowe traktuje się jako antidotum wobec burzliwości otoczenia i kierunku rozwiązywania współczesnych problemów zarządzania przedsiębiorstwem. Konieczność tworzenia nowoczesnych organizacji pojawiła się wraz z burzliwymi zmianami, jakie zaczęły zachodzić w gospodarce światowej, a w tym i w gospodarce polskiej pod koniec XX wieku. Wyzwania, jakie stoją przed organizacjami logistycznymi tu i teraz, są powszechnie znane: ruchome i niejasne granice organizacyjne, dynamiczny rozwój rynków globalnych, eksplozja działań konkurencyjnych, istotne zmiany demograficzne, gwałtowny postęp technologii, wytwarzania i techniki informacyjnej, szybka bezpośrednia łączność satelitarna, stale wzrastające tempo zmian. Jedną z podstawowych kwestii dotyczących organizacji przyszłości jest to, czy ma być ono organizacją utworzoną na kształt skomplikowanego urządzenia technicznego, swego rodzaju maszyny cybernetycznej z większym czy raczej mniejszym udziałem człowieka (komputer, roboty, e-praca), czy raczej zespołem ludzi, których wyróżnia kultura organizacyjna.

Wizja przedsiębiorstwa przyszłości wymaga umiejętności jego wyobrażenia i skutecznego działania w nowych warunkach „jutra”. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa powinno być dostosowane do otoczenia i obowiązującego porządku gospodarki globalnej. Dlatego też szczególnie ważne jest antycypowanie przyszłych zdarzeń, które powinny zawierać wizje i marzenia a także kreatywność w wyborze właściwych wariantów postępowania do nie przewidywalnych sytuacji i podejmowania ryzykownych decyzji. Taka sytuacja wymaga myślenia strategicznego o przyszłości przedsiębiorstwa [1].

Przedsiębiorstwa logistyczne muszą bazować na wiedzy, specyficznej kulturze, otwartym systemie informacyjnym i konstruktywnej konfrontacji, a przede wszystkim zdolności do uczenia się. W tworzeniu nowoczesnych przedsiębiorstw logistycznych główna rola przypada, zatem menedżerom, którzy powinni myśleć strategicznie, mieć wyobraźnię i umiejętność podmiotowego traktowania pracowników. Każde przedsiębiorstwo powinno dbać o swoją przyszłość i aktywnie ją tworzyć, odpowiadając stale na potrzeby wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W przypadku, jeśli tego nie czyni, nie ma przyszłości. Zmiany w otoczeniu politycznym, ekonomicznym, społecznym, technologicznym (PEST) i w regułach rynku wymuszają, bowiem konieczność wprowadzania nowych technik i metod zarządzania.

Ostatnim zagadnieniem bardzo istotnym z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem logistycznych poruszonym w artykule są nowoczesne struktury organizacyjne oraz formy zatrudnienia determinujące proces doboru i oceny członków organizacji i zespołów, z których te organizacje się składają i na których podstawie funkcjonują.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa określa ogólny kształt działalności organizacji podczas realizacji swoich celów długookresowych. W przedsiębiorstwach logistycznych znaczenie struktury organizacyjnej jest ważne ze względu np. na rozproszenie geograficzne pomiędzy poszczególnymi jednostkami, które wchodzi w skład danego przedsiębiorstwa, a także ze względu na obowiązki koordynacji ich działań [4].

## Wnioski

Każda organizacja jest określana według tego w jaki sposób wykonuje swoje zadania, osiąga sukcesy na rynku i prezentuje swój wizerunek w otoczeniu. Zadania stawiane organizacjom wciąż rosną, gdyż rosną wymagania rynku, zmieniają się elementy otoczenia, technologie i środki komunikowania się, sposoby osiągania sukcesu, wreszcie zmieniają się ludzie jako producenci i konsumenci, zmienia się ich styl życia, ich upodobania, potrzeby i aspiracje [5].

Należy pamiętać, że w dzisiejszych warunkach przedsiębiorstwa logistyczne stawiające na przyszłość muszą przede wszystkim działać bardzo sprawnie, szybko i elastycznie, powinny starać się zaspokajać potrzeby klientów, konkurować przewagą tworzonych dla nich wartości, ale także o to, aby pozyskać i utrwalić ich lojalność, by chcieli oni zostać z nimi. Muszą też prezentować się wobec pracowników jako bardzo atrakcyjne miejsce pracy, a wobec społeczeństwa jako partner solidny, zatroskany o dobro publiczne i jego pomnażanie.

Główne założenie działalności przedsiębiorstw logistycznych powinno opierać się na wizji, że organizacje te, jeśli nie funkcjonują to będą funkcjonować ponad granicami geograficznymi. Tym samym swoboda poruszania się ponad terytorialnymi granicami zwiększy szanse na daleko idącą rentowność przedsiębiorstwa.

### Streszczenie

Na zarządzanie przedsiębiorstwem logistycznym istotnie wpływa wielkość i kształt struktury organizacyjnej. W obecnym czasie w tak dynamicznym otoczeniu rynkowym niezwykle trudno jest skoordynować i zarządzać przedsiębiorstwem logistycznym. Przedsiębiorstwa logistyczne muszą dokonywać wyboru dotyczącego lokalizacji swoich zakładów produkcyjnych, magazynów, centrów logistycznych itp. We właściwy sposób muszą zintegrować systemy zaopatrzenia, dystrybucji, produkcji wszystkich swoich jednostek zależnych. Na drodze do sukcesu stoją liczne zagrożenia. W dzisiejszych czasach i w przyszłości działalność przedsiębiorstw logistycznych opiera się i będzie się opierała na rozwoju nowych technologii i Internetu, dlatego też niezbędne jest stworzenie warunków, które będą wspomagały zarządzanie logistyką na rynku krajowym czy światowym. A to z kolei prowadzi do centralizacji, hierarchizacji oraz biurokracji na rzecz decentralizacji, sieciowości oraz elastyczności. Struktury, które charakteryzują się tymi elementami w lepszym stopniu przystosowują się do funkcjonowania w warunkach niepewności i ciągle zmieniającym się otoczeniu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zarządzanie potencjałem ludzkim, przedsiębiorstwo logistyczne, zmiana, bezpieczeństwo

## Factors business management logistics a security of functioning

### Abstract

Over the management of logistic company significantly affect the size and shape of the organizational structure. At the present times in such a dynamic market environment it is extremely difficult to coordinate and manage the logistics company. Logistics companies have to make a choice concerning the location of its production, warehouses, logistics centers, etc. In the right way they need to integrate procurement systems, distribution, production of all of its subsidiaries. In the right way they need to integrate supply systems, distribution. On the road to success are facing numerous threats. Today and in the future activities of logistics companies is based and will be based on the development of new technologies and the Internet, which is why it is necessary to create conditions that will support the logistics management domestically or globally. And this in turn leads to centralization, hierarchization and bureaucracy in favor of decentralization, networking and flexibility. The structures, which are characterized by these elements to better effect adapt to function in conditions of uncertainty and constantly changing environment

**Key words:** management, management of human potential, the logistics company, change, security

### LITERATURA / BIBLIOGRAPHY

- [1] Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
- [2] Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [3] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994.
- [4] Stonehouse G. (i inni): *Globalizacja: strategia, zarządzanie*, red. nauk G. Gierszewska, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- [5] Penc J., *Kreatywne kierowanie – Nowa organizacja przyszłości* Warszawa 2000.