

Piotr ADAMCZEWSKI

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Instytut Nauk Ekonomicznych

adamczewski@wsb.poznan.pl

E-LOGISTYKA W ROZWOJU ORGANIZACJI INTELIGENTNYCH

Streszczenie. Wyróżnikiem sprawnie funkcjonujących organizacji gospodarczych są jej efektywnie zaprojektowane i funkcjonujące procesy logistyczne. Celem artykułu jest ukazanie rosnącej roli rozwiązań e-logistyki w rozwoju organizacji inteligentnych. Po ogólnej charakterystyce organizacji inteligentnej odniesiono się do e-logistyki w kontekście wybranych rozwiązań informatycznych klasy ERP, jako swoistego ekosystemu teleinformatycznego. W końcowej części ukazano perspektywy rozwojowe e-logistyki w budowania gospodarki opartej na wiedzy.

Słowa kluczowe: ERP, e-logistyka, organizacja inteligentna

E-LOGISTICS IN DEVELOPMENT OF THE INTELLIGENT ORGANIZATION

Summary. E-logistics is based on organization-wide ICT-systems of interconnected solutions primarily related to operations. By integrating these and other potentially critical business functions, e-logistics is a powerful tool for integrating and managing information to ultimately drive greater business performance and efficiency. But like so many other aspects of information technology, e-logistics is always evolving and successful ICT professionals are highly conscious of the need for credible information on the trends and innovations that are reshaping, and can and will reshape the landscape of e-logistics use and implementation.

Keywords: ERP, e-logistics, intelligent organization

1. Wstęp

Globalne uwarunkowania funkcjonowania organizacji gospodarczych oraz rosnący stopień powiązań procesów logistycznych sprawiają, że współczesne mechanizmy rynkowe cechuje duża dynamika zmian otoczenia biznesowego. Miarą ich dostosowania jest możliwość budowania przewagi konkurencyjnej organizacji inteligentnych przy wykorzystaniu m.in. takich czynników, jak wiedza czy kapitał intelektualny personelu, które pozwalają

im na realizowanie swoich strategii rozwojowych. Kluczową rolę odgrywają tu zaawansowane rozwiązania w ramach infrastruktury teleinformatycznej, opierającej się na ICT (*Information and Communication Technology*) w obszarze wspomagania procesów logistycznych tych organizacji przez stosowanie rozwiązań organizacyjno-informatycznych, określanych jako e-logistyka – por. [4], [6]. Oznacza to powszechne zastosowanie najnowszych technologii informatycznych do wspomagania zarządzania logistycznego organizacją inteligentną np. w zakresie produkcji, gospodarki magazynowej czy obsługi zamówień oraz do wspomagania zarządzania jej otoczeniem biznesowym (zwłaszcza łańcuchami dostaw zaopatrzenia i dystrybucji). W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że te rozwiązania stają się faktycznym wyróżnikiem sprawnie zarządzanej organizacji gospodarczej, co przekłada się na wzrost jej konkurencyjności. W praktycznym wymiarze technologie informatyczne stanowią konglomerat rozwiązań sprzętowo-programowo-organizacyjnych, takich jak np. [4], [6]:

- metody automatycznej identyfikacji (kody kreskowe, RFID),
- komputerowe wspomaganie wytwarzania (CAM),
- zarządzanie łańcuchami dostaw (SCM),
- systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP),
- systemy zarządzania relacjami z klientami (CRM),
- systemy zarządzania relacjami z dostawcami (SRM),
- systemy zaawansowanego planowania (APS),
- systemy zarządzania cyklem życia produktu (PLM),
- systemy zarządzania produkcją (MES),
- systemy zarządzania magazynem (WMS),
- technologie komunikowania (przewodowe, bezprzewodowe, hybrydowe),
- technologie baz i hurtowni danych,
- systemy lokalizacji satelitarnej (GPS, Galileo, Glonass),
- zaawansowane systemy analityczno-raportujące (BI),
- model przetwarzania danych (klasyczny, „w chmurze” – *cloud computing*),
- internet „przedmiotów/rzeczy” (IoT – Internet of Things).

Technologie te stanowią swoisty ekosystem informatyczny, umożliwiający wdrażanie i efektywne eksploataowanie systemów informatycznych, np. klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*) oraz BI (*Business Intelligence*), jako atrybutów organizacji inteligentnych w gospodarce opartej na wiedzy.

2. Istota organizacji inteligentnych

Organizacja inteligentna to taka, która opiera swoją filozofię działania na zarządzaniu wiedzą [1], [2], [8], [9], [12]. Termin ten upowszechnił się w latach 90. za sprawą potęgującego się rozwoju ICT, dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego i wzrostu konkurencyjności rynkowej. O organizacji inteligentnej można mówić, gdy jest to organizacja ucząca się, mająca zdolności do kreowania, pozyskiwania, organizowania i dzielenia się wiedzą oraz jej wykorzystywania w celu podniesienia efektywności działania oraz zwiększenia konkurencyjności na rynku globalnym [14]. Idea takiej organizacji zasadza się na systemowym podejściu do organizacji, czyli traktowaniu jej jako złożonego organizmu opartego na istniejących strukturach i realizowanych procesach ze szczególnym określeniem roli wiedzy. W podejściu tym – nazywanym przez P. Senge’a „piątą dyscypliną” – dzięki wiedzy i odpowiednim narzędziom wszystkie elementy składowe organizacji oraz jej personel potrafią umiejętnie współdziałać w realizacji określonych celów [13]. Dzięki temu cała organizacja funkcjonuje jako inteligentny, dobrze sobie radzący organizm w konkurencyjnym otoczeniu. Wyjaśnia on wzajemne związki pomiędzy sposobami osiągania celów, ich rozumienia, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej.

Do najważniejszych atrybutów cechujących organizacje inteligentne można zaliczyć m.in. [14], [15]:

- szybkość i elastyczność działania,
- umiejętność obserwowania otoczenia,
- zdolność wczesnego diagnozowania sygnałów rynkowych i reagowania na zmiany w otoczeniu,
- umiejętność szybkiego wdrażania nowych rozwiązań opartych na wiedzy i osiągnięcia dzięki temu korzyści ekonomicznych.

Zwiększający się wolumen informacji wykorzystywanych w organizacji inteligentnej idzie w parze ze wzrostem jej znaczenia. Już Peter Drucker wskazywał, że tradycyjne czynniki produkcji: ziemia, praca, kapitał, tracą na swym znaczeniu na rzecz kluczowego zasobu, jakim w kreatywnym funkcjonowaniu organizacji jest wiedza; stanowi ona niematerialne zasoby związane z ludzkim działaniem, których zastosowanie może być podstawą zdobycia przewagi konkurencyjnej [7], [8], [12]. Wiedzę można traktować jako informację osadzoną w kontekście organizacyjnym i umiejętność jej efektywnego wykorzystania w funkcjonowaniu organizacji. Oznacza to, że zasobami wiedzy są dane o klientach, produktach, procesach, otoczeniu itp. w postaci sformalizowanej (dokumenty, bazy danych) oraz nieskodyfikowanej (wiedza pracowników).

W praktycznym wymiarze efektywne współdziałanie tych elementów oznacza konieczność wykorzystania zaawansowanych rozwiązań teleinformatycznych w ramach e-logistyki. Wykorzystuje ona zarówno innowacje techniczne, technologiczne, jak i organizacyjne, pojawiające się na przestrzeni ostatnich lat. Obejmują one niemal wszystkie sfery działalności logistycznej, począwszy od rozwoju środków transportu i wyposażenia, poprzez organizację i zarządzanie przepływem materiałów i surowców aż do rozwoju struktur systemów realizujących procesy logistyczne. Ich obszarem działań jest realizacja wirtualnych procesów w środowisku rozległych sieci teleinformatycznych (najczęściej platformą technologiczną jest Internet), mających na celu koordynację i integrację partnerów biznesowych w łańcuchu dostaw.

3. Systemy ERP w e-logistyce

W coraz bardziej złożonych warunkach gospodarczych wysoko cenione są systemy informatyczne zwiększające przychody oraz optymalizujące koszty. Dlatego już od dawna dużym powodzeniem cieszą się systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*) zarówno do obsługi klienta, jak i w obszarze zaplecza (*back-office*) niemającym bezpośredniego przełożenia na procesy sprzedaży towarów i usług. Dobrze skonfigurowany system ERP może być źródłem oszczędności dla dowolnej organizacji, a dodatkowo pozwala szybciej i w bardziej elastyczny sposób podejmować decyzje. W czasach dekonunktury gospodarczej zmiany organizacyjne wynikające z prawidłowego wykorzystania zgromadzonych przez przedsiębiorstwa informacji o procesach i zasobach biznesowych mogą być najtańszą metodą ich rozwoju [2], [3], [16].

W ciągu ostatnich lat inwestycje w sprzęt ICT rosły bardzo dynamicznie, co oznacza, że wiele przedsiębiorstw zdążyło się już wyposażyć w odpowiednią infrastrukturę informatyczną, która może wydajnie pracować przez kilka najbliższych lat. Teraz mogą więc one skupić się na zakupie oprogramowania biznesowego takiego jak ERP. Podstawą osiągnięcia sukcesu w biznesie jest umiejętność planowania i konsekwentnej realizacji celów biznesowych. Zadanie to jest tym trudniejsze, im szybciej rozwija się przedsiębiorstwo. System klasy ERP to system informatyczny integrujący wszystkie aspekty działania przedsiębiorstwa. Zaawansowane systemy ERP umożliwiają nie tylko gromadzenie danych dotyczących bieżącej działalności, ale przede wszystkim przekształcanie ich w wiedzę niezbędną do podejmowania trafnych decyzji biznesowych. Z kolei te przedsiębiorstwa, które eksploatują już system ERP, powinny inwestować w moduły, które zwiększą jego możliwości. Wśród najczęściej wskazywanych są rozwiązania do zarządzania procesem sprzedaży oraz zarządzania zakupami, bo pozwalają one na ujednoczenie procesu zakupów, a także skorzystanie z efektu skali, istotnego zwłaszcza w przypadku organizacji

o rozproszonej infrastrukturze. Warto też skoncentrować się na lepszym wykorzystaniu i rozwoju modułów usprawniających zarządzanie finansami oraz funkcjonalności z zakresu CRM (*Customer Relationship Management* – zarządzanie kontaktami z klientami), SCM (*Supply Chain Management* – zarządzanie łańcuchem dostaw) i HRM (*Human Resource Management* – zarządzanie zasobami ludzkimi). Z drugiej strony przedsiębiorstwa, które zdecydują się na odważne działania konkurencyjne, muszą dysponować narzędziami umożliwiającymi prowadzenie szczegółowych analiz informacji pochodzących z rynku [5], [11].

Stosowanie narzędzi inteligencji biznesowej BI (*Business Intelligence*) pozwala na lepsze poznanie preferencji klientów oraz analizowanie wyników sprzedaży w celu eliminowania mniej dochodowych produktów i działań [3], [5], [8]. Analizy tworzone na podstawie informacji agregowanych przez systemy ERP często są podstawą większości inicjatyw biznesowych w wielu przedsiębiorstwach. Przydatne mogą się też okazać najprostsze nawet rozwiązania umożliwiające szacowanie ryzyka operacyjnego i ograniczanie ewentualnych zagrożeń, wynikających z problemów organizacji znajdujących się w obrębie wspólnego łańcucha dostaw. Kryzys gospodarczy przyczyni się bowiem do zacieśnienia powiązań między przedsiębiorstwami skupionymi w ramach łańcuchów dostaw ze względu na konieczną wymianę usług i integrację procesów – spowoduje to osiągnięcie dodatkowych korzyści w ramach efektu synergii. Analiza działalności przedsiębiorstwa jest kluczowym elementem strategicznego zarządzania. Dysponując pełną wiedzą, organizacja może podejmować trafne decyzje i w konsekwencji poprawiać swoją pozycję konkurencyjną. Dzięki błyskawicznemu dostępowi do aktualnych danych zarząd/dyrekcja dysponuje wiedzą pozwalającą podnosić efektywność pracy poszczególnych działów przedsiębiorstwa, a przecież w sytuacji wysokiej konkurencji na danym rynku to właśnie decyzje z obszaru zarządzania wpływają na pozycję rynkową.

System ERP powinien być dopasowany do potrzeb organizacji, a te zaś mogą być różne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i specyfiki branży. Mniejsze organizacje, np. z sektora MSP, czyli małych i średnich przedsiębiorstw, często potrzebują przystępnych cenowo narzędzi udostępniających najważniejsze funkcje analiz biznesowych. W takim przypadku niezwykle przydatne jest pełne zintegrowanie z wykorzystywanym oprogramowaniem biurowym, np. z pakietem MS Office czy kodami kreskowymi. Ułatwia to proces rejestracji i gromadzenia danych na poziomie wszystkich użytkowników systemu.

Prężnie rozwijające się przedsiębiorstwa przykładają większą wagę do elastycznych i nowoczesnych rozwiązań informatycznych o poszerzonych funkcjach analitycznych. Moduły analityczne powinny umożliwiać szybki dostęp do aktualnych danych, raportowanie i porównywanie wyników przedsiębiorstwa. Oznacza to, że systemy ERP muszą być wyposażone w standardowe raporty, ale również w łatwe ich generowanie z uwagi na potrzeby użytkownika końcowego. Istotną funkcjonalnością systemu powinno być także

uzyskanie dostępu do kontekstowych informacji istotnych dla różnych użytkowników, co gwarantowałoby skoordynowanie codziennych działań logistycznych z ogólną strategią przedsiębiorstwa.

Rozważając wdrożenie nowoczesnego systemu ERP, należy brać pod uwagę zmiany, jakim podlega organizacja, choćby te związane z jej rozwojem, zatrudnieniem, rosnącymi wymaganiami, poszerzaniem rynków zbytu. Dlatego warto decydować się na elastyczne systemy umożliwiające szybką modyfikację i poszerzenie o nowe komponenty ułatwiające dostosowanie się do indywidualnych oczekiwań użytkownika. Przemyślana decyzja dotycząca wybranego systemu ERP umożliwi znaczącą oszczędność w przyszłości, gdy wzrosną potrzeby przedsiębiorstwa. Stąd wybrany system ERP powinien być wystarczająco skalowalny i elastyczny. Powinien też cechować się maksymalnie uproszczonym interfejsem obsługi: najlepiej – być dostępnym przez dowolną przeglądarkę internetową. Wreszcie powinien dać się szybko wdrożyć i pozwalać na proste modyfikacje bez konieczności ingerencji w kod źródłowy, a to oznacza, że powinien pochodzić od uznanego i sprawdzonego dostawcy, który zagwarantuje nie tylko dobry produkt, ale także metodologię sprawnego jego wdrożenia i dalszego rozwoju. W okresie pogłębiających się tendencji globalnego kryzysu gospodarczego, a jednocześnie rozrastających się łańcuchów dostaw dla nowoczesnie funkcjonujących przedsiębiorstw zdanie się na zaawansowane rozwiązania informatyczne staje się bez mała nakazem chwili.

Przed nowym wyzwaniem stają pozostałe technologie informatyczne, np. z obszaru automatycznej identyfikacji, łączności bezprzewodowej czy lokalizacji satelitarnej [14]. Powszechnie panująca moda na architekturę opartą na usługach SOA (*Service Oriented Architecture*), wirtualizację i WEB 2.0 może się okazać jednym z czynników rozwoju inwestycji dobrze powiązanych z procesami biznesowymi. Już lata 90. dobitnie wykazały, że bez systemu klasy ERP nie ma nowoczesnego zarządzania w przedsiębiorstwie. Ostatnie lata wskazują, że tradycyjnie rozumiane systemy ERP już nie wystarczają. Ich podstawowa funkcjonalność została wzbogacona o moduły CRM (*Customer Relationship Management*), SRM (*Supplier Relationship Management*), SCM (*Supply Chain Management*) i PLM (*Produkt Lifecycle Management*) [3], [10]. Zwłaszcza te ostatnie rozszerzenia zyskują na znaczeniu. Zarządzanie cyklem życia wyrobu obejmuje działania, począwszy od momentu pojawienia się idei wyrobu aż po jego wycofanie z rynku. Składa się na to opracowanie koncepcji projektu, opracowanie technologii wytwarzania, zarządzanie wytwarzaniem, zarządzanie dokumentacją i zamówieniami klientów. Istotnym elementem w systemie PLM jest obsługa zmian technicznych wyrobów w procesach produkcji i zaopatrzenia. W przypadku produkcji wielkoseryjnej z dużą liczbą wariantów, kiedy klient może określać własne życzenia co do modelu wyrobu i jego wyposażenia, istotne jest zastosowanie konfiguratora produktu. Pozwala on na tworzenie modelu produktu, dokumentacji

wykonawczej i zestawień materiałów oraz szacowanie kosztów. Możliwe jest to za sprawą współdziałania z pakietami klasy CAD/CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*).

Najnowsze wersje ERP w pełni wykorzystują ostatnie rozwiązania technologii informatycznych, w tym również wspomnianą koncepcję SOA. Usługa jest tu rozumiana jako odrębny moduł funkcjonalny, traktowany na zasadzie elementu rozwiązania informatycznego realizującego konkretne zadanie. Niezależność takich usług pozwala na ich wykorzystywanie w ramach dowolnej platformy systemowej i dowolnego języka programowania. Daje to niespotykane do tej pory możliwości dotyczące elastyczności działania i rozbudowy rozwiązań informatycznych. Przedsiębiorstwa powiązane ze sobą łańcuchami dostaw obsługują strumienie materiałów i surowców, półfabrykatów i produktów gotowych oraz towarzyszących tym procesom informacji. Do realizacji tych zadań w sposób uporządkowany i powtarzalny wykorzystuje się systemy przepływu pracy (*workflow*), a wspomagane filozofią SOA, pozwalają na urzeczywistnianie idei przedsiębiorstwa rozszerzonego w konwencji RTE (*Real-Time Enterprise*), czyli działającego w czasie rzeczywistym. Cele stawiane przed takimi rozwiązaniami można ująć następująco – por. [6]:

- zarządzanie transakcjami w ramach branżowego łańcucha dostaw,
- planowanie i realizacja dostaw dokładnie na czas (*Just-in-Time*),
- spełnianie branżowych kryteriów łańcucha dostaw (monitorowanie produktów we wszystkich fazach jego powstawania),
- oferowanie szczegółowych analiz rentowności i obsługi klientów wraz z elastycznym raportowaniem.

W opinii analityków branży informatycznej rośnie w Polsce znaczenie systemów klasy ERP w nowoczesnie funkcjonujących organizacjach. Wyraża się to m.in. w zwiększeniu sprzedaży tych systemów i liczbie ich efektywnych wdrożeń. Minione lata wyraźnie wskazują, że po z informatyzowaniu wewnętrznych procesów logistycznych przedsiębiorstwa koncentrują się na informatycznym wspomaganie kanałów dostaw i sprzedaży, a więc idą w kierunku pełnej e-logistyki.

Wyraźnym trendem ostatnich lat jest wzrost zapotrzebowania na ERP przeznaczone dla różnych branż. Przedsiębiorstwa chcą pracować na rozwiązaniach dopasowanych do ich działania w kontekście specyfiki branżowej. Takimi rozwiązaniami są zainteresowane podmioty z branż niszowych, bardzo specjalistycznych bądź też związanych np. ze specyficznym procesem produkcyjnym. Dla nich szczególnie ważne są wiedza i doświadczenie dostawcy dotyczące ich branży. Jednak wybór systemu prekonfigurowanego nie wyklucza możliwości wprowadzania modyfikacji, gdyż zawsze może się okazać, że dany klient potrzebuje nietypowych funkcjonalności.

Na rynku obserwuje się duże zapotrzebowanie na branżowe ERP. Klient, szukając takiego rozwiązania, może się spodziewać, że większość jego wymagań (a może nawet wszystkie wymagania) uda się zrealizować w ramach standardowego rozwiązania. Mając

gotowe funkcje uwzględniające daną branżę, skraca się czas i koszty wdrożenia. Dużą zaletą jest możliwość skorzystania z doświadczenia konsultantów, którzy najczęściej mają za sobą wiele wdrożeń w danej branży i mogą podpowiedzieć ciekawe rozwiązania w trakcie wdrożenia.

4. Perspektywy rozwoju technologicznego e-logistyki

Rozwój zaawansowanych systemów ERP rozbudza zapotrzebowanie na wspomniane już informatyczne narzędzia analityczne w obszarze inteligencji biznesowej. Rozwiązania te przekładają się na efektywne wspomaganie procesów decyzyjnych. Coraz częściej mówi się o tzw. analityce biznesowej (*Business Analytics*) [3], [6]. Obejmuje ona narzędzia i aplikacje do analizowania, monitorowania, modelowania, prezentowania oraz raportowania danych wspierających podejmowanie decyzji. W tym celu wykorzystuje się hurtownie danych, analizy operacyjne łańcuchów dostaw, analityczne systemy CRM, pogłębione analizy finansowe i wskaźniki wydajności przedsiębiorstw. Użytkownikiem takich rozwiązań jest szczebel strategiczny przedsiębiorstw, opierających się na pewnych agregatach danych. Wiąże się z tym problem integracji i synchronizacji danych. Integracja danych rozpoczyna się od możliwości wykorzystywania wielu źródeł danych – zarówno przez specjalne interfejsy, jak i przy użyciu standardowych mechanizmów typu ODBC (*Open DataBase Connectivity*). Źródłami danych mogą być relacyjne lub hierarchiczne bazy danych, pliki strukturalne, a także systemy ERP. Połączenia te powinny zatem umożliwiać nie tylko odczyt danych, ale także ich zapis i przetwarzanie. W przypadku większości przedsiębiorstw występuje przypadek wielu środowisk informatycznych i mechanizmy dostępu powinny pozwalać na sięganie do danych znajdujących się na różnych platformach (w miarę możliwości bez stosowania plików pośrednich).

Systemy ERP nie podlegają szybkim zmianom, jednak ukształtowały się tendencje, które mogą w sposób fundamentalny wpłynąć na tę klasę oprogramowania aplikacyjnego. Należą do nich przede wszystkim:

- rosnące znaczenie biznesowe rozwiązań mobilnych,
- wzrastająca elastyczność systemów ERP przez elastyczne powiązania z innymi aplikacjami i urządzeniami mobilnymi, wyposażonymi w funkcje znane z portali społecznościowych,
- coraz pełniejsze wykorzystywanie na gruncie systemów ERP modelu *cloud computing*, co ma niebagatelne znaczenie zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw z sektora MSP (niższe koszty do 20% stanowią tu główny motyw),

- rosnące zainteresowanie branżowymi systemami ERP (skracają czas i koszty ich wdrażania), w ramach których pojawiają się ukierunkowane rozwiązania konkretnego problemu o funkcjonalności ograniczonej do obsługi jednego procesu biznesowego (najwyżej paru) i przynoszące szybko zwrot z inwestycji,
- odchodzenie generalnie od modułów funkcjonalnych na rzecz obsługi poszczególnych procesów biznesowych, które w informatycznym wymiarze stanowią odwzorowanie serwisów informacyjnych,
- coraz szersze upowszechnianie się internetu „przedmiotów/rzeczy” (IoT), w których to rozwiązaniach wykorzystuje się urządzenia klasy *smart* do odczytywania stanów w czasie rzeczywistym.

Należy podkreślić rosnące znaczenie tej ostatniej tendencji, która ma szansę w dużym stopniu zmienić (a co najmniej mocno zrekonfigurować) dotychczasowe procesy logistyczne w organizacjach gospodarczych. Według Gartner Group do 2020 r. na całym świecie będzie wykorzystywanych ponad 16 miliardów produktów podłączonych do IoT, co pozwoli na zintegrowane stosowanie sensorów, czujników i procesorów wraz z pogłębioną analityką danych, a te rozwiązania zmienią sposób funkcjonowania procesów logistycznych.

5. Podsumowanie

Zapotrzebowanie na zaawansowane technologie teleinformatyczne wspomagające procesy logistyczne jako podstawowe elementy e-logistyki będzie w dalszym ciągu wzrastało, ponieważ organizacje inteligentne – z istoty działań gospodarczych – są zainteresowane optymalnym wykorzystywaniem swoich zasobów dla osiągnięcia maksymalnych korzyści z zainwestowanego kapitału. Coraz bogatsza oferta rozwiązań ICT na polskim rynku pozwala organizacjom dokonywać wyborów w zależności od potrzeb biznesowych i zasobności finansowej, a informatyczne wspomaganie całych łańcuchów dostaw staje się już nie tylko wyzwaniem konkurującego rynku, ale wręcz koniecznością sprostania coraz wyższym wymaganiom klientów w efektywnej ich obsłudze. Przy porównywalnych technologiach produkcyjnych i informacyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać w sprawnie zaprojektowanych i efektywnych łańcuchach e-logistyki organizacji inteligentnych, co nabiera szczególnego znaczenia przy zwiększających się wymaganiach mechanizmów rynkowych doby gospodarki opartej na wiedzy.

Bibliografia

1. Adamczewski P.: Organizacje inteligentne w rozwoju polskiej gospodarki – wybrane aspekty, [w]: Uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki w dobie globalizacji. Zeszyty Naukowe, 2/53, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2014.
2. Adamczewski P.: Holistyczne ujęcie uwarunkowań ICT w organizacjach inteligentnych społeczeństwa informacyjnego, [w]: Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Zeszyty Naukowe, nr 35, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
3. Adamczewski P.: Systemy ERP-BI w rozwoju organizacji inteligentnej, [w]: Systemy inteligencji biznesowej jako przedmiot badań ekonomicznych. Zeszyty Naukowe, 113, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
4. Adamczewski P.: E-logistyka jako czynnik rozwoju organizacji inteligentnych w gospodarce opartej na wiedzy, [w]: ICT w gospodarce opartej na wiedzy. Zeszyty Naukowe, nr 40, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2012.
5. Adamczewski P.: Rozwinięte systemy klasy ERP w inżynierii wiedzy, [w]: Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Systemy ekspertowe – wczoraj, dziś, jutro. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.
6. E-logistyka, pod red. W. Wieczerzyckiego. PWE, Warszawa 2012.
7. Grajewski P.: Procesowe zarządzanie organizacją. PWE, Warszawa 2012.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji intelektualnej, [w]: Przedsiębiorstwo przyszłości, pod red. W.M. Grudzewskiego, J.K. Hejduk. Difin, Warszawa 2000.
9. http://mfiles.pl/pl/index.php/organizacja_inteligentna
10. Koronios A., Yeoh W.: Critical Success Factors for Business Intelligence Systems. Journal of Computer Information Systems, Spring 2010.
11. Magnier-Watanabe R., Senoo D.: The effect of institutional pressures on knowledge management and the resulting innovation. International Journal of Intelligent Enterprise, Vol. 1, Issue 2, 2009.
12. Quinn J.B.: Intelligent Enterprise. Free Press, New York 1992.
13. Senge P.: Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
14. Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce. PARP, Warszawa 2009.
15. Waltz E.: Knowledge Management in the Intelligence Enterprise. Artech House, Boston 2003.
16. Wang E., Lin C., Jiang J., Klein G.: Improving ERP fit to organizational process through knowledge transfer. International Journal of Information Management, Vol. 27, Kidlington 2007.

Abstract

Organizations are changing, or are capable of changing, profoundly in the information society of today. Intelligence organizations have the abilities to: adapt to changing situations; influence and shape their environment if necessary; and to find a new milieu or reconfigure the business processes. Increasing requirements for extended enterprises has stimulated the integration of the knowledge management function into ICT-systems for knowledge asset management. This paper discusses how to deploy advanced ICT-solutions in the framework of enterprise information systems in intelligence organizations. E-logistics is based on organization-wide ICT-systems of interconnected solutions primarily related to operations.

OPISUNKOWANIE ORGANIZACYJNE

Streszczenie. Relacje między stylem kierownictwa a czynnikami organizacyjnymi stały się ostatnio szczególnie ważnym obszarem badań. W organizacjach, które gwałtownie podlegają zmieniającym się zmianom, poprzez indywidualnych determinansów stylów kierownictwa znaczenie nabierają czynniki organizacyjne. Wzrost wymagań dla rozszerzonych przedsiębiorstw przyczynił się do integracji funkcji zarządzania wiedzą z systemami informatycznymi do zarządzania aktywami wiedzy. W tym artykule omówiono, jak wdrożyć zaawansowane systemy informatyczne w ramach systemów informacji przedsiębiorstwa w organizacjach inteligentnych. E-logistyka opiera się na systemach informatycznych obejmujących rozwiązania powiązane przede wszystkim z operacjami.

Słowa kluczowe: style kierownictwa, profile kierownictwa, czynniki organizacyjne, analiza wrażeń, analiza skupień

POLISH MANAGER'S LEADERSHIP STYLES – ORGANIZATIONAL DETERMINANTS

Summary. Relationships between leadership styles and organizational factors have recently become an area of focus for scientific research. Organizational factors, along with individual determinants of leadership, are becoming increasingly more important in organizations, which are nowadays in constant flux. This article presents research results pertaining to identifying leadership styles using standardized questionnaire Managerial Styles of Leading Questionnaire and via cluster analysis recognizing four specific leadership profiles, i.e. Pseudo managers, Pseudo democrats, Natural leaders and Machiavellians. In addition, organizational basis of variance in leadership styles was examined. Multivariate variance analysis showed that type of organization, position in management hierarchy, seniority and number of people managed play significant role in defining individual leadership styles.

Keywords: leadership styles, leadership profiles, organizational factors, analysis of variance, cluster analysis