

BOGA-POHL PATRICIA

A TUDÁSTŐKE JELENLÉTÉNEK VIZSGÁLATA A LOGISZTIKAI FOLYAMATOKBAN

Fogalmak

■ A logisztika mint sikertényező egyre nagyobb szerephez jut a vállalatok tevékenységében, továbbá az Európai Unióban is széles körű egyetértés alakult ki arra vonatkozóan, hogy a gazdasági fejlődés kulcsfontosságú tényezője a rendelkezésre álló humán erőforrás minősége. Ennek a felismerésnek a jegyében a kutatás célja a menedzser szerepének meghatározása a versenyképességben, valamint a logisztikai folyamatok tudás alapú megközelítése.

A tudásmenedzsment a piaci vállalkozási szektorhoz szervesen kapcsolódó tudástőke létrehozásának, megosztásának, számontartásának és felhasználásának érdekében kifejtett tevékenység.

A tudásmenedzsment területe nagyon széles, ebben a tanulmányban a logisztikát támogató elemek felhasználási lehetőségének általam javasolt irányát szeretném bemutatni. A kutatás középpontjában a tudásmenedzsment áll, a más tárgyakban – így a logisztikában is – szerzett részismeretekre utalás, az elméleti-módszertani ismeretek és gyakorlati tapasztalatok összekapcsolása elsődleges.

A tudásmenedzsmentet mint új módszert egyes üzleti továbbképzések keretében sajátíthatják el a vezetők, gyakorlati alkalmazása kihívást jelent számukra. A téma szakértői egyetértének abban, hogy a tudásmenedzsment elterjedése a következő évtizedekben lesz jelentős. A vezetők egy része eljutott arra a felismerésre, hogy a vállalkozások stabilizálásához a gazdasági válság éveit követően szükség lesz a tudástőke erősítésére is, és e szakterületnek a menedzse-

lése professzionális kereteken belül kell hogy történjen.

A tudásmenedzsment célját megfogalmazhatjuk úgy is, hogy a szellemi javak kiaknázásához és célszerűen való felhasználásához biztosítja a keretet, de a cél az összefüggések elemzése, az adat-információ-tudás spektrum bemutatása, a fentiek gazdálkodó, profitorientált szervezeteknél betöltött szerepének elemzésével.

Ebben a tekintetben idézem Davenport és Prusak tapasztalatait. A *Tudásmenedzsment* írói több mint száz vállalat vezetőit kérdezték meg, hogyan fogják fel a fenti fogalmakat és kapcsolatukat (Davenport – Prusak 2000). Az derült ki, hogy igen erősen keveredik a jelentésük, nem tudatosítják valódi értelmüket. Ez komoly veszélyt hordoz menedzseri feladatkörük végrehajtásakor, hiszen ezek egymásra épülő fogalmak.

Egy vállalkozás alapvetően olyan rendszerként határozható meg, amelyben a bemenet kimenetté való átalakítása történik. Az átalakítás során pénzügyi és információs folyamatok mellett különféle anyagi (reál)folyamatok zajlanak. Mivel a vállalkozás számára a felhasználandó anyagok nem állnak rendelkezésre korlátlan mennyiségben, ezért egy olyan hasznosítási rendszerbe kell őket bevonni, amely képes biztosítani a lehetséges legtökéletesebb és leggazdaságosabb felhasználásukat. A szakértelmet információvá alakítani újabb nehézséget generál, mert az információ változhat, ahogy az elvárás is vele szemben. Az elmélet és gyakorlat összekapcsolása újabb kérdést vethet fel, mégpedig az egyéni, illetve a csoportban történő munkavégzését.

Célok

■ A cél elsősorban nem tudás birtoklása, egyértelműen az alkalmazotti tudás használata során kerülhet a vállalkozás versenyelőnybe a piaci társakkal szemben. A tudás kezelésére irányuló tevékenységeket többféle megoldással tudják támogatni: technológiai-informatikai, HR- vagy szervezeti megoldásokkal.

Napjainkban a műszaki berendezések, illetve szoftvereszközök beszerzése, valamint használata általános a logisztika területén, míg a tudáselemek a vállalatok számára kevésbé konkrétan meghatározhatóak, jellemezhetőek. Az alkalmazotti tudás, készség, képesség jelentős differenciáló tulajdonsággal bírhat egy vállalkozás esetében, amit a felerősödött verseny tovább mélyített. A tudás a vállalatok egyre fontosabb erőforrásává vált, ezért tudatos megoldásokkal kell törekedni a szervezeti tudásban rejlő lehetőségek hatékony kihasználására.

Logisztika a gyakorlatban

■ A logisztikai rendszerben történő gondolatok feltárásához szükségünk van a munkatársak olyan jellegű megsegítésére, amely az információk révén a tudásanyagot feltáró törekvésünkben támogatást nyújtanak. A tudásmenedzsment olyan alkalmazottakat igényel a vállalkozásnál, akik az információátadás után a megszerzett ismeretanyagot dokumentálják és rendszerezik, ezzel segítve a tudáshálózat előállítását.

A felső vezetésnek támogatást kell adni az ilyen jellegű törekvésekhez, illetve motiválni kell a beosztottakat, akik a mások ismeretanyagait rendszerezik abból a célból, hogy a vállalkozás átfogó célkitűzéseit szolgálják. A rendszerszemléletet azonban nem elég elsajátítani, alkalmazni is tudni kell. A felső vezetők döntés előtt állnak, amennyiben ők szeretnék irányítani a rendszert, mert a tudástípusok feltárását kétféleképpen lehet szervezni: centralizált tudásmenedzsment funkciók keresztül, illetve decentralizált módon.

A gazdasági fejlődés előrehaladtával a logisztika jelentősége a vállalkozások működésében folyamatosan erősödött, s mára szerepe a vállalatok piaci versenyképességében stratégiai jelentőségűvé vált.

A logisztikai rendszer nem más, mint az anyagi folyamatok, valamint a rájuk vonatkozó információk és irányítási struktúrák rendszere. A számítógépek használata óriásira növelte az információ tömegét, így az egyén felelősségét, hogy ebből a hatalmas információmennyiségből mit tart fontosnak, mire van szüksége. A tudás azt is jelenti, hogy a prioritásokat meghatározzuk, illetve a vezetői prioritásnak megfelelően.

A logisztikai rendszer működése a fogyasztói keresletről elérhető információk beszerzésével kezdődik, ebből levezetve áramlanak további információk a vállalaton keresztül, hiszen ezek az információk hozzák mozgásba a logisztikai folyamatokat: a vevői igények alapján megkezdődik a gyártástervezés, a szükséges anyagok beszerzése a beszállítóknak küldött rendeléssel, majd az anyagok útját követve úgy, hogy azok megérkezzenek az adott időpontra és oda, ahol szükség van rájuk.

A napjainkban megélenkülte piaci verseny előtérbe helyezte a logisztikának mint az egész vállalkozási működést átfogó, a vállalkozás külső környezetének, kapcsolatainak kezelését, irányítását, tervezését ellátó feladatgyűttestek új rendszerszemléletű megközelítését. A logisztikai folyamatok ugyanis rendszerekben és rendszerek között zajlanak.

A logisztika feladatai között az is szerepel, hogy a vállalkozási eredmény növelése érdekében vegye figyelembe és hangolja össze az egyes vállalkozási és funkcionális területek közötti kapcsolatokat és összefüggéseket; vagyis az egyes funkcionális területek optimumának keresése helyett a fő cél az egész rendszer optimuma lett. A rendszer optimuma pedig úgy volt elérhető, hogy a tevékenységek középpontjába a vevő, a felhasználó igényeinek minél magasabb színvonalú kielégítése került.

Az elmúlt évek piaci versenye arra kényszerítette a vállalkozásokat, hogy versenyelőnyt szerezzenek és meg is tartsák azt. Ez az új stratégiai eszköz a logisztikai menedzsment lett, és a kulcsszót az integráció jelentette. Felismerték ugyanis, hogy óriási lehetőségek rejlenek a korábban elkövetve kezelt gyártás, feldolgozás, raktározás, szállítmányozás és információáramlás

összehangolt tervezésében, irányításában és szabályozásában.

Mivel a logisztika alapvetően egy olyan funkcionális terület a vállalat működésében, amely a készletek stratégiai elhelyezésével is foglalkozik, ezért a figyelmet az új stratégiában a készletfelhalmozás csökkentésére irányították. Ezt a szervezeti és működési funkciók logisztikai integrálásával érték el.

Az élesedő piaci verseny hatására a vevői értékítéletben előtérbe kerültek a termékminőség mellett a különféle kapcsolódó szolgáltatások minőségi értékelései, ami szintén a logisztika új, menedzserszemléle-

Ahhoz, hogy a tudástőke jelenlétét igazoljam a logisztika egyes területein, fontosnak tartom a területek jellemzőinek részletes bemutatását.

Tudástőke

■ Minden szervezeti egység alapvető feladata, hogy megkeresse és maximálisan ki is használja a keretein belül felhalmozott ismereteket. Az Ikujiro Nonaka és Hirotaka Takeuchi japán szerzőpáros (1995) az alábbiakban határozta meg a tudás keletkezésének, mozgási irányainak lehetséges módjait egy közösségen belül.

	Tacit tudás	Explicit tudás
Tacit tudás	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudás	Internalizáció	Kombináció

1. ábra. Nonaka-mátrix: A tudás keletkezésének négy módja

tű megjelenését hozta magával. A rendszer szemlélet a logisztika területén úgy valósul meg, hogy a részfolyamatok között zajló információáramlás minőségét vizsgálja. A rendszer elemeinek kialakításakor és befolyásolásakor, illetve a rendszer irányítása során figyelembe kell venni a beavatkozások tovagyűrűző hatásait, melyek jelentősen befolyásolhatják a rendszer egészének viselkedését. A belső kapcsolatrendszer hatékonyságának kifejezésére használható a szinergia fogalma, miszerint a jól működő rendszer egésze magasabb mennyiségi és minőségi stb. paraméterekkel jellemezhető, mint az elemek összessége.

A vevőkiszolgálás a termék értékesítéséhez kapcsolódó szolgáltatásokat, így a szállítási szolgáltatást, a fizetési feltételeket, a garanciális szolgáltatásokat, az alkatrész-utánpótlást, a vevőszolgálatok összességét és azok minőségi követelményét foglalja magába. A vevőkiszolgálás minőségében tükröződik vissza a vállalat egész logisztikai rendszerének hatékonysága, valamint a logisztikai szolgáltatások ára és minősége. Így a logisztika a vevőkiszolgálás magas színvonalának segítője, miközben a tudásmenedzsment elemeit használva a szolgáltatás minőségét folyamatosan szinten tartja, illetve növeli.

– Tacit tudásból tacit tudás: amikor egy személy közvetlen módon megosztja ismereteit egy másik személlyel, azaz közvetlen emberi kommunikációról van szó.

– Explicit tudásból explicit tudás: amikor valaki a létező, dokumentált tudásból új, dokumentált ismeretet hoz létre.

– Tacit tudásból explicit tudás: amikor valaki rögzíti, ezáltal átalakítja személyes tudását explicit, dokumentált tudássá.

– Explicit tudásból tacit tudás: rögzített, dokumentált ismeretek felhasználása új összefüggések felismerése vagy ismeretek létrehozása céljából.

A tudásmenedzsment egyik elsődleges célja a tacit tudás előcsalogatása. A személyiségbe burkolt kimondatlan tudás a megfogalmazás (rögzítés, kodifikálás, rendszerezés) révén válik a másik ember számára információvá, amit aztán újra és újra hasznosítani lehet.

A tudástőke három alkotóeleme a következő:

– Humán erőforrás (human knowledge assets), ez az alkalmazottak képességeit és tapasztalatait foglalja magában.

– Strukturális tudás (structural knowledge assets), ez a vállalat működésével kapcsolatos mintákat, eljárásokat, módszereket takarja.

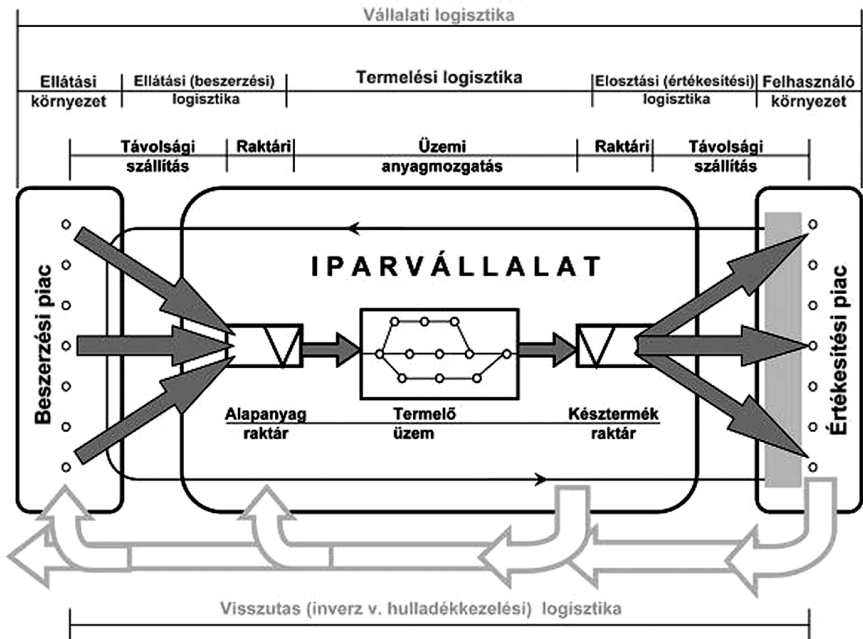
– Piaci tudás (market knowledge assets), ez a vállalat termékeit, szolgáltatásait, illetve az ügyfelekkel, partnerekkel és szállítókkal kialakított kapcsolatokat és azok minőségét jelenti.

– A tudásmenedzsment nyolc kulcstényezője (IQ Consulting... 2008):

1. tudásalapú vállalati kultúra kialakítása;
2. az alkalmazottak folyamatos képzése és szaktudásuk továbbfejlesztése;
3. tudásalapú termékek és megoldások fejlesztése;
4. a vállalat szellemi tőkéjének maximális kiaknázása;
5. megfelelő környezet kialakítása a hatékony együttműködéshez és a tudásmegosztáshoz;
6. a megfelelő oktatási szervezet létrehozása;
7. értékteremtés az ügyfelek igényeinek alapos ismerete által;
8. a vállalati tudás „befektetői értéké” formálása.

olyan szoftverek és szolgáltatások használatát jelenti, amelyek azáltal növelik egy vállalat termelékenységét, hogy összegyűjtik és megosztják a megfelelő tudást a megfelelő emberek között, és mindezt a megfelelő időben teszik. A logisztikában ez többek között olyan algoritmusok, adatok megosztását jelenti, amelyek a készletgazdálkodást, a szállító-kiválasztást vagy éppen a járműpark optimalizálását segítik.

1. Ellátási logisztika. A beszerzési logisztika áll a gazdasági folyamatok kezdeténél: biztosítja azokat az anyagokat (bemeneti készleteket), amelyek a termeléshez szükségesek, ideértve a vonatkozó információkat is. A szervezeti kultúra jelenlétének felismerése záloga a sikeres csapatmunkának, hiszen a dolgozók által alkalmazott gyakorlatokat és technikákat újra lehet értelmezni általa. Szakterületi megbontása tevékenységi megosztás szerint: vásárlás, amely magába fog-



2. ábra. A vállalati logisztika működési folyamata. Forrás Garay 2010.

Gyakorlati tudásmenedzselés

■ Napjainkban számos információtechnológiai eszköz támogatja a vállalatok ilyen jellegű kezdeményezéseit, ilyen értelemben azt mondhatjuk, hogy a tudásmenedzsment

lajza az ajánlatok bekérését, az értékelésen át azok feldolgozását, a beszállítói minőség vizsgálatát, a kiválasztást, az ár- és szállítási feltételekről szóló tárgyalások lebonyolítását, egészen a szerződések megkötéséig. Természetesen ez a tevékenységi megosztás el-

vi, hiszen a vállalkozás nagyságának függvényében ezek a területek önállóan is betölthetőek, és így nem a beszerzési logisztika, hanem a beszerzés, a beszállítói minőségellenőrzés szakterületéhez tartozhat. Az ellátási logisztika alapvető feladata a készletek optimalizálása és a beszállítók bekapcsolása a vállalati logisztikai folyamatba, valamint az anyagok optimális és stabil áramlásának biztosítása fuvarozási útvonalak és raktározási pontok hálózatának segítségével.

Megállapítható, hogy az információ értéke nagymértékben függ a frissítés gyakoriságától. A tudás birtoklása még nem hoz eredményt, alkalmazása annál inkább. Összefüggésben van a tudás elsajátításának képességével, a tanulási, változási hajlandósággal, mely természetesen az elégedettséggel szoros oda-vissza kölcsönhatásban van. A tudás nem örök, a tudás megőrzésében, illetve felejtésében nagy jelentősége van a szervezeti memóriának, a tanulás és felejtés egyensúlya megteremtésének, a tudásvesztés önkéntelen vagy kényszer hatására végbemenő folyamatának, valamint dolgozói oldalról a fluktuációnak. A szervezetet elhagyók elviszik a tudást. Segítség az optimális erőforrás tervezést, az információkezelést, az információhoz való hozzáférés biztosítása: tudástérkép, VIR, intranet.

2. Termelési (vagy gyártási) logisztika. A termelési logisztika feladata, hogy a termelési folyamatban az anyagáramlás az előkészítéstől az előállításig át zökkenőmentesen valósuljon meg.

Célja, hogy az anyagmozgatás az alapanyagraktártól a késztermékraktárig a logisztikai célkitűzéseknek megfelelően a termelést biztosítva minél nagyobb összhangban megvalósuljon. Több megoldás létezik erre, amelyek közül kiemelném a belső üzemi szállítást azon módját, amikor a gyártási folyamathoz kapcsolódó elrendezés elve kerül előtérbe a korábbi termelési eljárásnak megfelelő elrendezéssel szemben.

Itt történik az erőforrások koordinációja egy projekt végrehajtásához, valamint a megoldási lehetőségek feltárásának érdekében, hogyan vegyük figyelembe a gyors feladatmegoldás-tájékozódás során megtakarított időt.

Egy a versenyképességet elemző európai felmérés szerint az emberek akkor teljesítenek maximálisan, ha teljes mértékű az elkötelezettség érzése, ha sajátjuknak tekintik munkájukat, mely a szervezeti célok elérésén túl egyéni céljaik eléréséhez is hozzásegíti őket. Ehhez olyan szervezeti kulturális háttérre van szükség, mely a bizalomra, a segítőkészre, az egymásra való odafigyelésre épül. Mindezek alapján a sikeres versenyképességet folyamatosan fenntartani csak ennek a kötődésnek a kialakításával lehet. Ehhez pedig szükséges a vállalati működés rugalmasságának biztosítása, és hogy a szervezeten belül olyan motivációs légkör uralkodjon, mely a munkatársak kreativitását a minőségi termékek és szolgáltatások előállításának szolgálatába állítja. A tudásmenedzsment célja, hogy mozgósítsa a vállalatnál lévő megosztott vagy rejtett tudást. Ezáltal gyorsabban és rugalmasabban lesz képes reagálni a piaci igényekre és a versenytársak lépéseire. A motiváció, a karrier, a fejlődés, a szervezeti tanulás, valamint a csoportmunka egymást kiegészítő fogalmak, a cél nem választani közülük, hanem kombinálni őket.

Fontos a folyamatban lévő implicit tudáskezelés, a tacit tudásnak, mint például a munkavállalók know-how-jának, a szövegnek, a grafikának vagy a magasan strukturált információknak, például leltárkezelési vagy az üzleti intelligenciára vonatkozó adatoknak a kezelése.

A vezető feladata az ellenérdekelt ember kiszűrése, hiszen minél nagyobb felelőssége van, annál nagyobb kárt tud okozni a vállalkozásnak. A humán tőke nem a cég vagyona, és hiába ér kincset, nem zárhatjuk trezorba, a „két lábon járó” cégvagyon bármikor kisértelhet a kapun, átsétálhat a konkurenciához, ezzel tetemes kárt okozva.

3. Értékesítési logisztika. Az értékesítési logisztika a vállalati logisztika harmadik fő egysége, és a vevői igények fogadásától kezdve a terméknek a vevő által való átvételéig tart.

A vállalatban belüli anyagi folyamatok közül a késztermékek raktározását, a szállítási és vevőigénynek megfelelő csomagolást, a szállítóeszközökbe való berakodást

foglalja magában, míg a vállalaton kívüli anyagi folyamatok közül a piac elemzését, értékesítési tervezést, az árajánlat kezelését és az elosztási csatornák meghatározását, valamint az azokkal való kapcsolattartást öleli fel. Mérlegadataik mellett a cégek egyre gyakrabban tesznek közzé nem pénzügyi adatokat, mint amilyen például a vevői elégedettség vagy a munkatársak elégedettsége; ha ezek között az információs tőke is szerepelhetne, az azt tanúsítaná, hogy a cégek fontosnak tekintik információvagyonukat, amilyen például a bizalom, az emberi megbízhatóság, az érzelmi intelligencia, a segítségnyújtás, a tudásátadás, az intellektuális tőke. A vállalati tudásvagyonból a tőke kezelése és megosztása, a kultúra, a motiváció, a megbecsülés létfontosságúak.

Az új sikerhordozók: a képességfejlesztés, a fogyasztói kapcsolatok alakítása, az innovatív termékek és szolgáltatások létrehozása, az egyedi, magas minőségű termékek és szolgáltatások, alacsony költséggel, rövid átfutási idővel való előállítás, az alkalmazottak képességeinek kiaknázása, illetve az alkalmazott modern információs technológia, rendszerek, adatbázisok alkalmazása.

4. Hulladékkezelési (gyűjtési, újrahasznosítási stb.) logisztika A hulladékkezelési logisztika az értékesítési piactól a beszerzés-

si piac irányába vizsgálja a hulladékok és csomagolóeszközök áramlását, miközben azok minél nagyobb arányú újrahasznosítására törekszik. Fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, melyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk: a környezeti kontrollnak, visszajelzésnek, dokumentumkezelésnek.

Következtetések, ajánlások

■ Mostanság sokan és sokat beszélnek az információs szakemberekről, tudásmunkásokról, azok feladatairól, szerepükről az információs/tudástársadalomban.

A vállalati szférában bevált módszerek alapján fel kell mérni a tényleges szükségleteket, igényeket. A logisztikai részlegeknek, illetve a menedzsereknek nagyon fontos meghatározniuk, hogy milyen jellegű információt várnak el tőlük a feletteseik, valamint a termelési rendszer egyéb szereplői. Csak ezen ismeretek alapján lehet ténylegesen hatékony tervet készíteni, megfelelő szervezeti felépítést kialakítani.

Összegzésként kimondható, hogy a logisztikai részlegnél a kérdés nem az, hogy mely pontokon kapcsolódik be az ismeretgazdálkodás, a tudásgazdálkodás folyamatába, hiszen az mindig is része, „alkotóeleme” volt ennek a folyamatnak.

■ IRODALOM

- Dr. Bencsik Andrea (2008): A jó pap és az üzleti stratégia. LLL Magyarország Alapítvány Tudástőke Konferenciák.
- Thomas H. Davenport – Lawrence Prusak (2000): Working knowledge, Harvard Business School Press.
- Fekete Gizella (2002): Tudásmenedzsment III.
- Dr. Földesi Péter (2010): A modern logisztika kihívásai. Logisztikai Innovációs Füzetek.
- Garay György (2010): Logisztika. www.gml.hu/files/beszerzes_bevezeto.ppt
- Prof. dr. Knoll Imre(1999) : Logisztika a 21. században. KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft.
- Kovács Zoltán (1998): Logisztika. Aula Kiadó.
- Ikujiro Nonaka – Hirotaka Takeuchi (1995), The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York, Oxford University Press.
- Dr. habil. Noszkay Erzsébet (2008): Jelenségek és tendenciák a hazai tudásmenedzsmentben. LLL Magyarország Alapítvány Tudástőke Konferenciák.
- Pohl Patrícia (1999): Logisztikai rendszerek. Szakdolgozat, JATE GTK.
- Halászné Sipos Erzsébet (1998): Logisztika. Magyar Világ Kiadó, 1998.
- IQ Consulting Szervezetfejlesztő és Tanácsadó Kft (2008): Integrált tudásmenedzsment a vállalati gyakorlatban.