

Henryk Woźniak<sup>1</sup>  
Uniwersytet Gdański

## Ewolucja łańcuchów dostaw (cz. 2)

Rosnące znaczenie SCM jako integrującego elementu w procesach biznesowych, wykraczających poza obszary funkcjonalne i granice firm, wymaga pewnego generalnego zrozumienia charakteru tych związków na poziomie kierowania przedsiębiorstwem. Dla menedżerów zarządzających łańcuchami dostaw oznacza to wysokie wymagania odnośnie zrozumienia sposobu funkcjonowania łańcuchów tworzenia wartości. Rozpiętość problemów rozpościera się bowiem od zarządzania partnerstwem z dostawcami w sferze zaopatrzenia, aż do dystrybucji i opiekowania się klientami w kanałach zbytu. W firmach nie brakuje dzisiaj fachowców od zarządzania poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi łańcuchów, lecz menedżerów rozumiejących charakter kompleksowych związków i rodzaje potencjałów, które można skutecznie uruchomić przy konsekwentnym wdrażaniu zasad zarządzania łańcuchem dostaw.

Aby sprostać nowym wyzwaniom rynkowym, wiodące przedsiębiorstwa wykorzystują w zarządzaniu łańcuchami dostaw nowe umiejętności i stosują rozwiązania, pozwalające aktywnie przekształcać je w celu dostosowania do narastającej kompleksowości, przy jednoczesnym zwiększeniu ich sprawności i efektywności. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu efektu trzech dźwigni, wynikającego z konsekwentnego stosowania w praktyce gospodarczej trzech zasad:

- zasady współpracy, rozumianej jako rozkład udziałów i korzyści z pozyskiwanych informacji wzdłuż całego łańcucha dostaw, w celu zredukowania zbędnych bądź zawyżonych nakładów i skoncentrowania się przede wszystkim na potrzebach klientów, zamiast na własnej organizacji. Badania wykazują, że te firmy, które ukie-

runkowują się zdecydowanie na współpracę, uzyskują wyższą jakość łańcucha dostaw i niższe koszty, niż inne przedsiębiorstwa<sup>2</sup>

- zasady zarządzania łańcuchem tworzenia wartości, polegającej na przejęciu przez podmioty dominujące organizacji całego łańcucha dostaw – od wzoru produktu aż do zbytu, od dostawców do ostatecznych klientów. Aby osiągnąć całościowy punkt widzenia, pełny obraz procesów oraz wszystkich aspektów w wymiarze rzeczowym. Jednym z kluczowych aspektów w zarządzaniu łańcuchem tworzenia wartości jest integrowanie partnerów łańcucha zgodnie z ich kwalifikacjami i poziomem sprawności, umożliwiającym uzyskanie optimum efektywności łańcucha. Podczas gdy decyzje dotyczące outsourcingu podejmuje się dzisiaj o wiele bardziej rozważnie, to usługodawcy logistyczni zwiększyli zdecydowanie swoje kwalifikacje i poziom efektywności działania w łańcuchach
  - zasady różnicowania łańcuchów dostaw, aby sprostać konkretnym, określonym wymaganiom różnych grup klientów. Obserwacja praktyki gospodarczej wykazuje, że czasy kształtowania łańcuchów dostaw zgodnie z hasłem „jeden wymiar dobry dla wszystkich” (*ang. one-size-fits-all*), przestała obowiązywać. Aby efektywnie zarządzać rosnącą kompleksowością, wiodące firmy stosują struktury, procesy i metody, które wychodzą naprzeciw wymaganiom klientów, uwzględniając w planowaniu procesów biznesowych zmiany w strukturze zbytu i strukturze produktów, uwarunkowania regionalne i inne cechy determinujące różnicowanie rozwiązań.
- Stosowanie wymienionych zasad pozwala na poprawę rentowności przedsiębiorstw dzięki obniżce kosztów, redukcji

zaangażowanego kapitału i zwiększeniu wielkości przychodów ze sprzedaży. W szczególności zwiększenie przychodów ze sprzedaży uzyskane dzięki polepszeniu poziomu obsługi klienta jest często w praktyce niedoceniane. Tymczasem w otoczeniu rynkowym o dużej wrażliwości konkurencyjnej niedostateczny poziom obsługi klienta oznacza najczęściej spadek wielkości obrotów i pogorszenie podstawowych wskaźników rentowności. Dlatego też w strategii biznesowej przedsiębiorstw wyróżniających się przewagą konkurencyjną poziom obsługi klienta należy do eksponowanych wyróżników determinujących tę przewagę.

Początek rozwoju idei SCM można odnieść do początku lat 80. W ciągu następujących lat koncentracja na istotnych do rozwiązania problemach zmieniła się w oczywisty sposób. W pierwszym okresie punkt ciężkości koncentrował się na ustaleniu i porównywaniu kosztów logistycznych. W połowie lat 80. zaobserwowano trend ukierunkowany na optymalizację procesów w obszarze logistyki zaopatrzenia. Po rozwiązaniu takich sięgnięto przede wszystkim w przemyśle motoryzacyjnym, w formie znanych rozwiązań Kanban i Just-In-Time. Natomiast w latach 90. koncepcje te uległy poszerzeniu o efektywne zakupy i urynkowanie produktów, a obszarem stosowania tych rozwiązań stał się przede wszystkim przemysł dóbr konsumpcyjnych i handel detaliczny<sup>3</sup>.

Współcześnie problemy SCM ogniskują się na zjawiskach dyferencjacji, aby właściwie skoordynować rosnącą kompleksowość komponentów logistycznych<sup>4</sup>. Najpierw zarządzanie łańcuchami dostaw odgrywało istotną rolę tylko w przypadku dużych przedsiębiorstw. Idea ta jednak przeniosła się również do praktyki małych i średnich przedsiębiorstw. Zjawisko to należy tłumaczyć

<sup>1</sup> Doc. dr hab. Henryk Woźniak, Katedra Logistyki, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański (*przyp. red.*).

<sup>2</sup> [http://www.lagersuite.com/newsletter/archiv/news\\_letter\\_2004\\_11/ELA\\_studie.pdf](http://www.lagersuite.com/newsletter/archiv/news_letter_2004_11/ELA_studie.pdf) XELOG your future innovation

<sup>3</sup> Por.: Trends im Supply Chain Management. Eine Studie der Logistikgruppe des 5. Semesters International Business Administration. Wiesbadener Logistikdialog 2005.

<sup>4</sup> Tamże, s.3.

tym, że SCM ma duży wkład w sukces rynkowy przedsiębiorstw, przede wszystkim w wymiarze finansowym<sup>5</sup>.

Należy podkreślić, że w koncepcji SCM szczególnie istotną rolę odgrywa efektywny monitoring. Monitorowanie łańcucha dostaw charakteryzuje się systematycznym nadzorem i śledzeniem zapasów i potencjałów (w szczególności potencjału produkcyjnego), jak również sytuacji mających charakter „wąskich gardeł”. Uwzględniany jest jednocześnie proces realizacji zamówień w procesach produkcyjnych łańcuchów dostaw. Przy pomocy odpowiednich wskaźników definiowane są stany pożądane w poszczególnych ogniwach. Celem działania jest porównywanie stanów pożądanych ze stanami rzeczywistymi i odpowiednio wczesne ingerencje w celu eliminowania niepożądanych odchyleń.

### Wskaźnik ROCE jako wyróżnik zmian w architekturze łańcuchów dostaw

Dla oceny stanu rozwoju łańcuchów dostaw, w wyniku realizacji wielu międzynarodowych projektów realizowanych przez firmę Arthur D. Little, dokonano wyboru wskaźnika ROCE (*Return On Capital Employed* – wskaźnik rentowności zaangażowanego kapitału)<sup>6</sup>. Wykorzystanie wskaźnika ROCE ma związek z obserwowaną od pewnego okresu praktyką wykraczania poza tradycyjne ramy prezentowania sprawozdań finansowych przez wiodące firmy w celu dostarczania akcjonariuszom informacji o tendencji kształtowania się wartości przedsiębiorstwa. Stanowi to uzupełnienie systemów zarządzania ukierunkowanych na wzrost wartości. Jako najważniejsze z danych wewnętrznych wykorzystuje się właśnie wskaźnik rentowności zaangażowanego kapitału, który jest najczęściej obliczany dla centrów zysku. Kontrolowanie poziomu tego wskaźnika pozwala śledzić wkład we wzrost wartości firmy, jak również identyfikować te obszary działalności, gdzie istnieje niewykorzystany poten-

cjał i możliwości poprawy. W wymiarze długookresowym oczywiście wszystkie obszary działalności winny zapewnić zwrot zaangażowanego kapitału<sup>7</sup>.

Wykorzystanie tego wskaźnika dla oceny zarządzania łańcuchem dostaw staje się oczywiste, ponieważ głównym celem jest tutaj wkład w tworzenie wartości dodanej. Wykorzystanie mierników do oceny sprawności i fazy rozwoju łańcucha dostaw należy wiązać w tym przypadku z wykorzystaniem kart zrównoważonego wyniku (*Balanced Scorecard*), które służą powiązaniu strategii rozwoju z określonym systemem wskaźników z perspektywy: finansowej, klientów, procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz pracowników. Wskaźnik ROCE oblicza się w następujący sposób<sup>8</sup>:

$$ROCE = EBIT / (\text{całkowite aktywa} - \text{bieżące zobowiązania}), \text{gdzie;}$$

EBIT (*ang. Earnings before deducting Interest and Taxes*) – jest to zysk operacyjny, czyli zysk przed odliczeniem podatków i odsetek. Jego zastosowanie w analizie finansowej ułatwia porównywanie wyników działalności różnych przedsiębiorstw, bez względu na stopień i koszt wykorzystania przez nie dźwigni finansowej, obciążenia podatkowe, czy wielkość zysków i strat nadzwyczajnych.

Jak wielkość zaangażowanego kapitału wpływa na efektywność? Wyobraźmy sobie firmę X, która wypracowuje 100 zł zysku przy sprzedaży na poziomie 1 000 zł i firmę Y z zyskiem 200 zł przy takiej samej sprzedaży. Z punktu widzenia „tradycyjnej” zyskowności, druga firma (z 20 procentową marżą na sprzedaży) wygląda lepiej od pierwszej (10% marży na sprzedaży). Jeśli dodamy, że spółka X angażuje 200 zł kapitału, a Y 500 zł, to wskaźnik ROCE dla X wynosi 50% (100/200), a dla Y 40% (200/500). ROCE pokazuje zatem, że firma X robi lepszy użytek z zainwestowanego w nią kapitału<sup>9</sup>.

Jak wynika z rysunku 4<sup>10</sup>, można generalnie rozróżnić 5 stopni rozwoju

łańcuchów dostaw, które z kolei pozwalają się scharakteryzować na podstawie ich struktury, głównych obszarów problemowych oraz najważniejszych środków umożliwiających modyfikację ich architektury, skutkujących w efekcie zmianą poziomu ROCE.

Pierwszy stopień, określony mianem „*desperado*”, reprezentuje fragmentaryczny i w niewielkim stopniu skoordynowany łańcuch dostaw z ograniczonym poziomem obsługi klienta, wysokimi zapasami, malejącym obrotem i ograniczonym poziomem ROCE. Na pierwszym planie w tym przypadku znajduje się funkcjonalna optymalizacja zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Modyfikacja infrastruktury informatycznej oraz pomiar realizowanych usług i kosztów łańcucha dostaw umożliwiają przejście do drugiego stopnia rozwoju.

„*Integrator*”, jako drugi stopień rozwoju, charakteryzuje ujęcie bardziej integrujące łańcuchy tworzenia wartości, jednak ze względu na ograniczone, limitowane efekty, poziom wykorzystania potencjału jest niski. Również zapasy są nadal wysokie, a poziom obsługi klienta nie jest jeszcze zgodny z wymaganiami konkurencji. Poziom wskaźnika ROCE wynosi około 8%. Główne elementy koncepcyjne sprowadzają się do całościowej optymalizacji sieci łańcuchów dostaw przez tworzenie centrów kompetencji, efektywnej wymiany danych z zewnętrznymi partnerami i uzyskanie możliwie pełnej transparentności danych dla wszystkich uczestników łańcucha.

Skuteczne wdrożenie tych środków prowadzi do przekształcenia się w trzeci stopień rozwoju łańcucha, nazywany „*architektem*”. Przedsiębiorstwa, uczestnicy tego stopnia, ze wskaźnikiem ROCE na poziomie 16%, są w stanie sprostać takim nowym wyzwaniom, jak przymusowi globalizacji, ograniczeniom wzrostu i ograniczonym marżom na podstawie dużej presji konkurencji. Jako przykłady typowych środków zaradczych można wymienić tutaj budowę nowych kanałów zbytu, (na przykład

<sup>5</sup> Por.: P.Schoenleben; Monitoring, Loesungen im Vormarsch. IT-Management, 2003, s.11.

<sup>6</sup> Arthur D. Little; SCM – Entwicklungsstufen, Gestaltungselemente und – ansätze. 2002, s.2.

<sup>7</sup> Siemens Neue finanzielle Zielgröße für die Siemens AG. ROCE und CCR. www.my – controlling.de/controller-news-2007.html-32k-

<sup>8</sup> ROCE, [W:] Wikipedia.

<sup>9</sup> A. Krogulska, M. Remisiewicz: Stu wspañiałych. [W:] Manager Magazin, nr 6/2007.

<sup>10</sup> Rysunki 1, 2 i 3 były publikowane w pierwszej części artykułu, w numerze 5/2008 „Logistyki” (*przyp. red.*).

przez E-Sales), modularyzację produktów i Design to Cost<sup>11</sup>, co umożliwia bardziej elastyczną produkcję dla klientów, o niższych kosztach, realizowaną na zamówienie. Istotnym czynnikiem zapewnienia sukcesu jest możliwość pełna integracja systemów informacji i komunikacji od klientów do dostawców.

Na czwartym stopniu, „Core Focus”, konieczna jest dalsza koncentracja w przedsiębiorstwie na kluczowych kompetencjach, takich jak marketing, zbyt czy badania i rozwój, aby intensywniej wykorzystać zaangażowany kapitał. Na znaczeniu zyskuje dalszy wzrost udziału outsourcingu i tworzenie partnerstwa strategicznego. Osiągnięcie stopnia piątego, „virtual” oznacza, że przedsiębiorstwa obsługują przez sieci wirtualne wiele rynków i kanałów zbytu, nie posiadając przy tym zbyt wielu aktywów.

Przy próbie zakwalifikowania przedsiębiorstw do określonego stopnia rozwoju łańcucha może okazać się, że mamy do czynienia z problemami typowymi dla dwóch sąsiadujących stopni. Na przykład w sektorze budowy maszyn przedsiębiorstwa lokują się w typowy dla branży sposób na drugim lub trzecim stopniu rozwoju łańcucha. Jednakże i tutaj mamy do czynienia z koncentracją na kluczowych kompetencjach, podobnie jak to ma miejsce w przemyśle telekomunikacyjnym i przemyśle elektronicznym. W tym ostatnim ukształtowały się na przykład nowe segmenty przemysłowe, określane mianem „Electronics Manufacturing Services” i przejmujące efektywnie zadania produkcyjne dla przedsiębiorstw elektronicznych, które zaś ze swojej strony koncentrują się na rozwoju, marketingu i organizacji zbytu.

Jak już wcześniej wspomniano, 4 główne elementy kształtują łańcuchy dostaw: struktura, procesy, organizacja, jak również systemy informatyczne i komunikacyjne. Zmiany elemen-

tów struktury dają możliwość największej siły oddziaływania na poziom wskaźnika ROCE i poziom wykorzystania potencjału. I tak na przykład przez centralizację europejskiej struktury dystrybucji w znaczący sposób zmniejszono liczbę lokalizacji magazynów i wielkości zapasów, w zależności od niezbędnego poziomu obsługi dostaw. Także konsolidacja lokalizacji produkcji i tworzenie centrów kompetencji pozwalają na łączne obniżenie kosztów produkcji i kosztów logistycznych do 25%<sup>12</sup>.

Chociaż na wskaźnik ROCE w sposób znaczący można wpływać przez efektywne zarządzanie należnościami i zobowiązaniami, to należy podkreślić znaczenie przepływu informacji. Procesy przepływu informacji umożliwiają optymalne wykorzystanie istniejących struktur i zasobów, i należy je traktować jako decydującą dźwignię dla podniesienia poziomu obsługi klienta i redukcji kosztów.

Element „organizacja” opisuje cele, kryteria pomiaru, odpowiedzialność i wymagania dotyczące niezbędnych kwalifikacji wzdłuż łańcucha dostaw. Doskonałość łańcucha dostaw, a zatem odpowiednio wysoki poziom ROCE, mogą zostać osiągnięte poprzez wdrożenie następujących zasad organizacyjnych: rozwój i kształtowanie wspólnej idei rozumienia łańcucha dostaw; jednakową i aktualną bazę informacji dla wszystkich uczestników łańcucha; jednorodne i wzajemnie uzgodnione zbiory celów dla wszystkich uczestników procesów; ciągły monitoring i kontroling celów kosztowych i związanych z poziomem obsługi klienta; organizacyjną integrację dla zapewnienia całkowitej odpowiedzialności za łańcuch dostaw.

Ciekawych informacji dostarczają badania wskaźnika ROCE w polskich przedsiębiorstwach, prowadzone od kilku lat przez firmę Kolaja & Partners. Wskaźnik ROCE (zwrot z zaangażowa-

nego kapitału) zestawiony z kosztem pozyskania kapitału pokazuje, czy firmy tworzą wartość, czy ją niszczą. Zespół Kolaja & Partners od wielu lat bada ROCE w polskich firmach, a od trzech lat przygotowuje rankingi efektywności. Przyglądając się ROCE, analizuje, jak na końcowe wyniki badanych firm wpływają poszczególne wycinki ich działalności (na przykład koszty surowców, transport, rotacja należności). W ostatnich latach rankingi wygrywały firmy handlowe, gdyż tutaj, w przypadku dużych obrotów, przyzwoitej rentowności i niewielkiego zaangażowania kapitałowego, o wiele łatwiej uzyskać ponadprzeciętnie wysoki poziom ROCE. W badaniu dotyczącym danych za rok 2006, rozpiętość wartości ROCE dla firm handlowych (spośród setki najlepszych) wyniosła od minus 11 do plus 130%. Po raz drugi z rzędu (rok wcześniej z wynikiem 287%!) wygrała spółka z małym stażem rynkowym, a mianowicie założona w 2003 roku kielecka hurtownia farmaceutyczna Promedic. Wynik ten uzyskała dzięki agresywnej polityce zarządzania kapitałem obrotowym, poprzez między innymi skracanie cyklu konwersji należności i zapasów, wydłużanie terminów płatności zobowiązań z tytułu dostaw oraz nowoczesnemu systemowi wspierającemu zarządzanie, który pozwala monitorować efektywność, maksymalizować salda przepływów z działalności operacyjnej czy analizować rentowność każdego z kontrahentów.

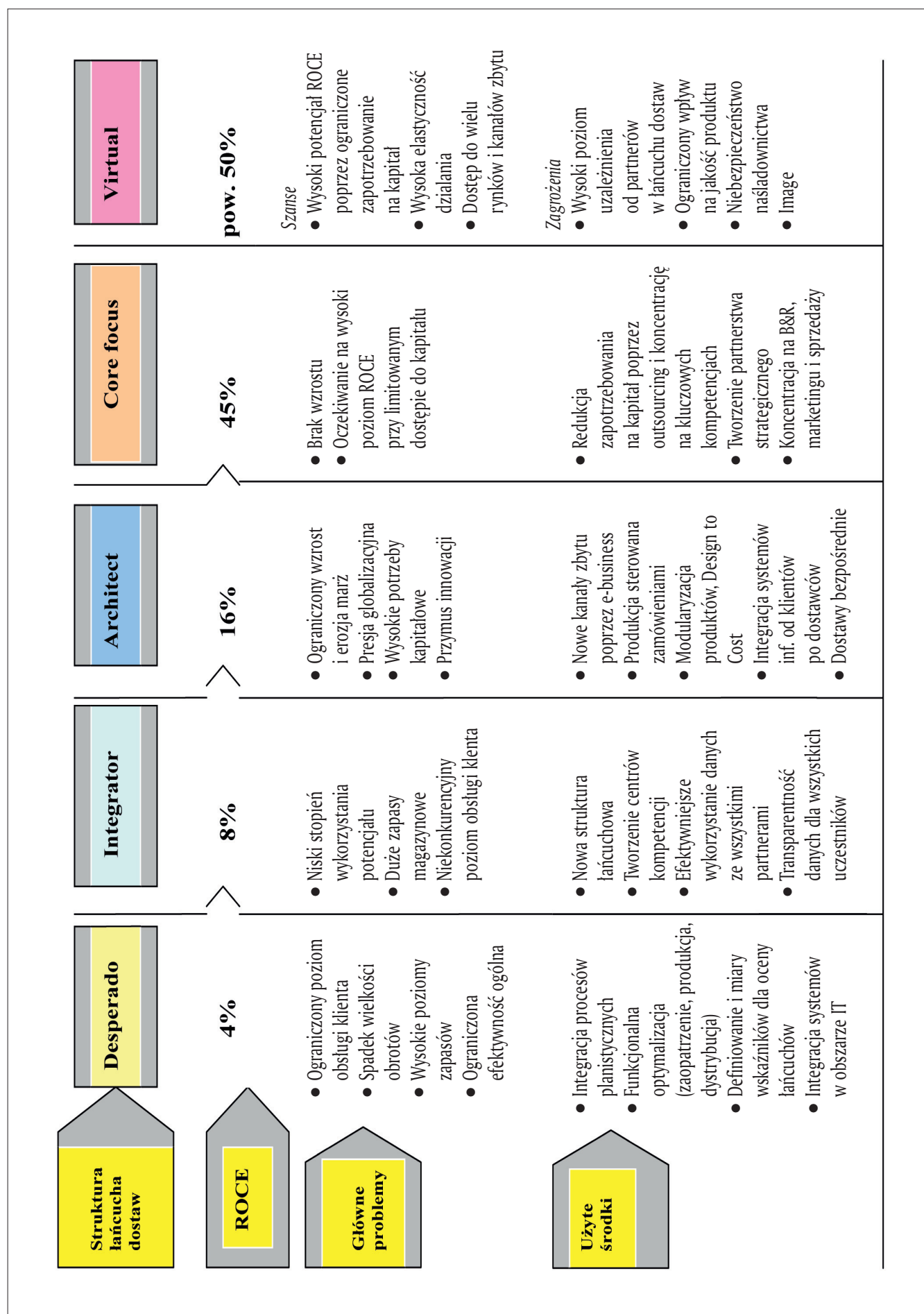
Ważne w firmie są również: elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb rynku, bezpośredni kontakt z odbiorcami, rzetelność w stosunkach z dostawcami, a przede wszystkim zaangażowanie i dobrze zmotywowany zespół<sup>13</sup>.

Najważniejsze pytanie brzmi zatem: jak osiągnąć wysokie ROCE? Teoretycznie recepta jest prosta. Należy zmaksymalizować zysk operacyjny i zminimalizować kapitał. W praktyce

<sup>11</sup> W przypadku produktu modułowego możliwe jest oferowanie klientom o wiele większej ilości wariantów produktu, nie zwiększając przez to w sposób istotny wewnętrznej kompleksowości procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie. Głównym celem jest przy tym konfiguracja indywidualnego produktu z istniejących modułów (podzespołów) i utrzymywanie w ryzach nakładów związanych z indywidualizacją zamówień. Istotne jest zapewnienie właściwych relacji między ilością asortymentów, a ilością modułów. W przypadku stosowania strategii „Design to Cost” zespoły złożone z przedstawicieli działów badań i rozwoju oraz zakupów wraz z właściwymi dostawcami identyfikują wspólnie możliwości zmiany wzorów (design) oraz specyfikacji części i komponentów. Celem tych działań jest korzystniejsza kosztowo produkcja, względnie korzystniejszy zakup części, nie powodując przy tym niebezpieczeństwa ograniczenia jakości tych elementów. Chodzi tutaj o wypracowanie nowych, korzystniejszych pod względem kosztów rozwiązań poprzez przejęcie przez dostawców zadań z zakresu badań i rozwoju.

<sup>12</sup> Arthur D. Little; SCM – Entwicklungsstufen....op.cit. s.8.

<sup>13</sup> A. Rogulska; Kolaja & Partners.



Rys. 4. Typowe stopnie rozwoju łańcuchów dostaw. Źródło: Artur D. Little; A European Supply Chain Survey. Brussels, 1999, s. 35.

jednego złotego środka nie ma, ale istnieje szereg rozwiązań, które wielu firmom pomogły zwiększyć efektywność. Duży potencjał poprawy ROCE tkwi na przykład w redukcji zapasów oraz produkcji w toku. Zawsze pomaga wydłużenie terminów płatności zobowiązań i skrócenie terminów płatności należności. Zazwyczaj znakomite efekty daje restrukturyzacja aktywów trwałych (budynki, maszyny i urządzenia), choćby przez sprzedaż zbędnych pozycji. Ale ROCE to nie tylko mianownik (kapitały zaangażowane), lecz również licznik (zyski ze sprzedaży). Z punktu widzenia inwestora najistotniejsze jest zrozumienie kluczowych czynników wpływających na wielkość sprzedaży i osiąganą masę zysków. Wszystko bowiem idzie dobrze, gdy podstawą wyników firmy jest jej operacyjna doskonałość czy innowacyjność. Gorzej jednak, jeżeli okresowe rezultaty są wynikiem jednorazowych zdarzeń albo czynników zmiennych w czasie, takich jak między innymi ceny surowców, dotacje, sprzedaż znaczących aktywów czy zmiana regulacji prawnych. Widać to doskonale w kolejnych edycjach rankingu – wiele spółek, które korzystały ze sprzyjającego otoczenia (drogie surowce, moda na firmy danych branż), miewa trudności z utrzymaniem ponadprzeciętnych wyników w chudszych latach.

Spółkom przemysłowym, obarczonym często sporym majątkiem trwałym, nie przychodzi równie łatwo osiągnięcie wysokich wskaźników ROCE. Dziesiąta firma handlowa w ogólnym rankingu zajmuje miejsce 13, przemysłowa – dopiero 47. Przedsiębiorstwa przemysłowe mogą jednak otrzymać wysoką premię koniunkturalną. Tak było w 2006 roku, kiedy ceny rud metali były kolejne rekordy.

Lista TOP 10 z sektora usług nie pozostawia złudzeń, która branża jest najlepsza. Połowę dziesiątki najbardziej efektywnych firm usługowych stanowią spółki z branży budowlanej. W pierwszej dwudziestce było ich aż 9. Czy osiągnięte poziomy ROCE są zadowalające? Oczywiście jest, że nie można jednoznacznie ocenić wyni-

ków wszystkich firm, gdyż to ich akcjonariusze muszą odpowiedzieć sobie na pytanie, czy osiągany zwrot na kapitale satysfakcjonuje ich i czy firma w rezultacie tworzy dla nich wartość. Najbardziej zaskakującym wnioskiem z badań ROCE są rozczarowujące wyniki spółek giełdowych. Przecież przyjęło się określanie ich mianem prymusów efektywności, którą zarażają swoje otoczenie (dostawców, odbiorców, konkurencję itd.). Tymczasem widać, że to opinia bardzo na wyrost, często życzeniowa. Pierwsza z giełdowej TOP 10 zajęła dopiero 15 pozycję w rankingu, a ostatnia plasuje się poniżej miejsca 70. Zwycięzcą listy „stu wspaniałych” – najbardziej efektywnych polskich firm – opublikowaną w nr 6/2006 Manager Magazin, z olbrzymią przewagą nad resztą stawki, została firma handlowa PHUP Andrzej Szeszycki (ROCE na poziomie 153,23%). W przemyśle równych sobie nie miała Huta Stali Częstochowa (76,6%), zaś w sektorze usług „przemysłówka” PBP Holding z Olsztyna (76,3%)<sup>14</sup>.

Wieloletnie obserwacje zarządu Huty Stali Częstochowa potwierdzają, że w praktyce bardzo ważne, a nadal niedoceniane, są 3 aspekty zarządzania: nieustanne osiąganie ponadprzeciętnych wyników równocześnie we wszystkich obszarach działalności, sprawne korzystanie z narzędzi architektury zarządczej, a także docenianie ludzi jako istotnego czynnika rozwoju. Diagnoza taka jest zbieżna w dużym stopniu z zasadami stosowanymi w kształtowaniu architektury SCM.

ROCE bardzo pomaga zarządowi huty w diagnozie luk. Wskaźnik ten da się bowiem podzielić na coraz mniejsze wycinki działalności firmy, dzięki czemu można zidentyfikować, w których miejscach istnieje możliwość poprawy efektywności. Kolejnym krokiem jest rozpisanie konkretnych celów i wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ich realizację. Jeżeli na przykład zarząd chce zwiększyć ROCE o 10%, to ustala, o ile musi zredukować koszty, o ile jednocześnie zwiększyć sprzedaż, o ile podnieść efektywność majątku trwałego i obrotowego.

Każdą z kategorii można rozbić na mniejsze (aż do najniższego szczebla) i określić konkretne cele dla konkretnych pracowników, jak na przykład skrócenie czasu przebrojeń maszyn o x godzin w ciągu roku (poprzez lepsze planowanie produkcji lub zmianę sposobu przebrojenia), albo rotacji zapasów w magazynie o x dni. W jednej z firm, która była restrukturyzowana przez Kolaja & Partners, pracownicy linii produkcyjnej dokładnie wiedzieli, ile wynosi ROCE spółki i jakie muszą co tydzień osiągać wyniki produkcji, aby wskaźnik wzrósł do pożądanego poziomu. Po roku poziom ROCE w tej firmie zwiększył się z 0 do 20%. Dlatego każdą decyzję strategiczną trzeba starannie ważyć. Nawet jeśli informacja o ekspansji geograficznej czy wejściu w nowy segment świetnie wyglądają w przekazie marketingowym, należy pamiętać, że często koszty takich operacji zjadają wartość firmy, zamiast ją budować.

Doskonałość operacyjna – to ulubiona fraza członków zarządu Work Service (numer 3 rankingu w kategorii usługi). To kwestia absolutnie niezbędna, gdy zarządza się organizacją, dzięki której codziennie do pracy wychodzi 30 000 ludzi. Przed dwoma laty spółka przejrzała wszystkie swoje procesy, opierając się na zrównoważonej karcie wyników, usystematyzowała je i rozpięła na cele poszczególnych działów. Wdrożono też CRM. Te rozwiązania dały znakomite efekty. Technologię i cenę zawsze można skopiować, ale o trwałym sukcesie decydują partnerskie relacje z klientami, co – jak wiadomo – jest podstawową zasadą konstruowania łańcuchów dostaw.

Uzupełnieniem tych działań jest sprawne korzystanie z narzędzi architektury zarządczej, kręgosłupa każdej organizacji. Skomplikowana nazwa w praktyce oznacza zestaw prostych narzędzi, który zapewnia, że wszyscy pracownicy znają zakres swoich kompetencji i odpowiedzialności. Dysponują odpowiednią informacją zarządczą, by móc podejmować właściwe decyzje, mają jasno zdefiniowane zadania, są motywowani do ich realizacji i oceniani na jej podstawie.

<sup>14</sup> M. Remisiewicz; Przepis na lidera. [W:] Manager Magazin nr 7/2006.