

Grażyna Radziejowska, Mariusz Kruczek, Zbigniew Żebrucki
 Politechnika Śląska¹

Koncepcja badania sprawności strategicznej w łańcuchu dostaw

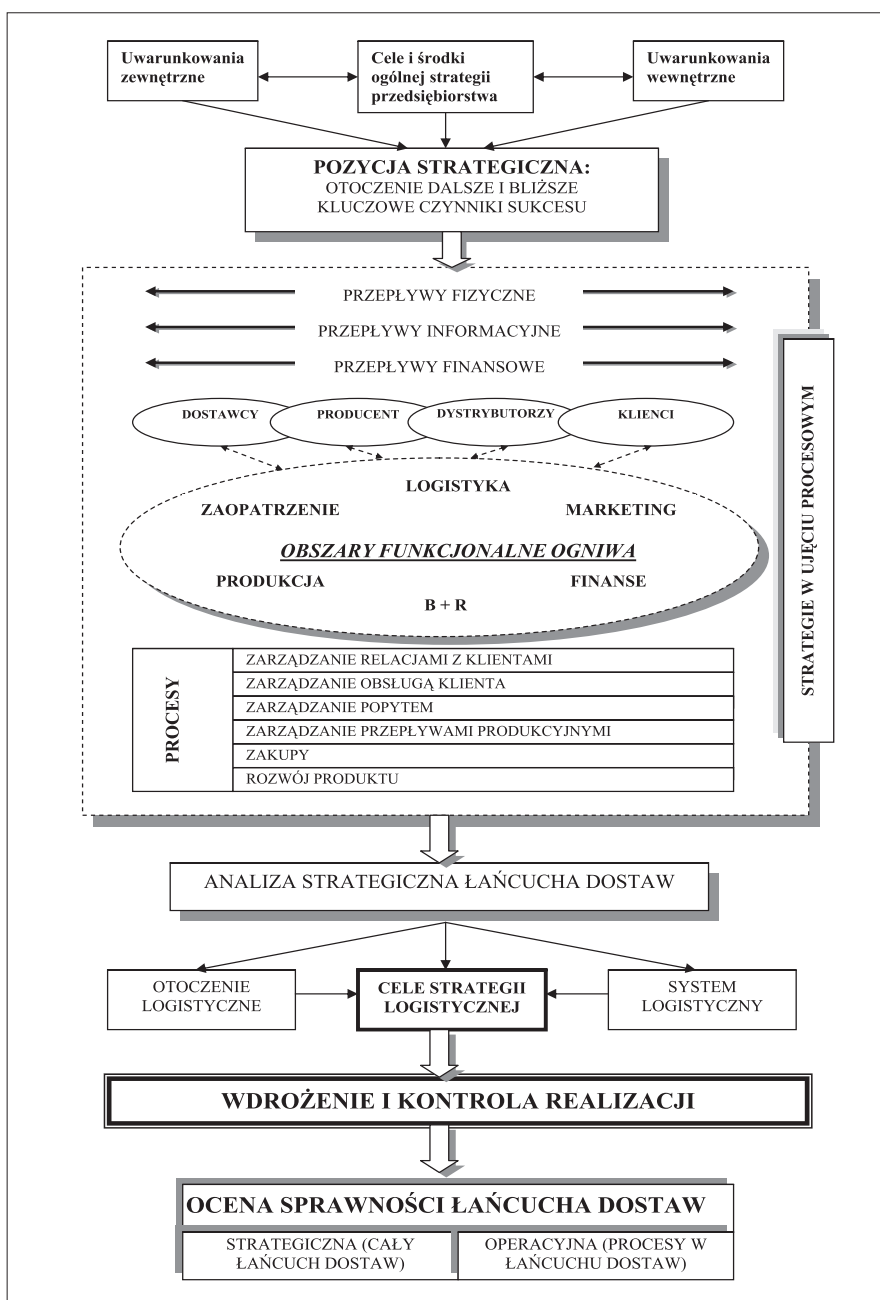
M.Porter [4] uważa, że podstawowym źródłem pozycji konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonalna przedsiębiorstwa jako całości, lecz sprawność różnych rodzajów działań, jakie podejmują przedsiębiorstwa dostarczając swój produkt na rynek. Każdy rodzaj działalności przedsiębiorstwa ma wkład w jego pozycję na rynku. Taki sposób pojmowania sprawności pozwala na rozpatrywanie jej na dwóch płaszczyznach:

- sprawności operacyjnej rozumianej jako doskonalenie czynności, czyli wykonanie ich lepiej niż konkurenci
- sprawności strategicznej rozumianej jako kombinacja tych czynności, czyli stworzenie wyjątkowej i kluczowej pozycji wiążącej się z działaniami długookresowymi i rozwiązaniami logistycznymi, prowadzącymi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Do rozwoju przedsiębiorstwa niezbędna jest zarówno wysoka sprawność operacyjna, jak i strategiczna [5]. Sprawność operacyjna jest istotnym aspektem oceny realizowanych procesów logistycznych i pojedynczych ogniw łańcucha dostaw, podczas gdy sprawność strategiczna odgrywa podstawową rolę w ocenie całego łańcucha dostaw. Dlatego też łączenie sprawności operacyjnej ze strategiczną wymaga zaprojektowania odpowiedniego systemu pomiaru i oceny dokonań przedsiębiorstwa, uwzględniającego nie tylko wyniki finansowe ale i pozafinansowe.

Analiza strategiczna

W formułowaniu strategii dużą rolę odgrywa określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Jej znajomość pozwala ocenić zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania i rozwoju oraz wybrania najodpowiedniejszej strategii działania. Wymaga to przeprowadzenia analizy strategicznej, obejmującej wewnątrz przedsiębiorstwa oraz jego otoczenie. Analiza otoczenia obejmuje staranną ocenę otoczenia dalszego i bliższego z punktu widzenia określenia podstawowych szans i zagrożeń jakie może napotkać organizacja. Równoległe do



Ryc. 1. Ocena sprawności strategicznej łańcucha dostaw.

analizy warunków otoczenia w przedsiębiorstwie gromadzona jest wiedza na temat kluczowych czynników sukcesu. Punktem ciężkości analizy potencjału przedsiębiorstwa jest analiza finansowa, która określa ramy dla wykorzystania aktywów materialnych i niematerialnych. Należy podkreślić, że dobór czynników do przeprowadzenia analiz powinien być każdorazowo dostosowany

do danej sytuacji badawczej. Zderzenie wyników przeprowadzonych analiz jest podstawą do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Jednocześnie diagnozuje się mocne i słabe strony.

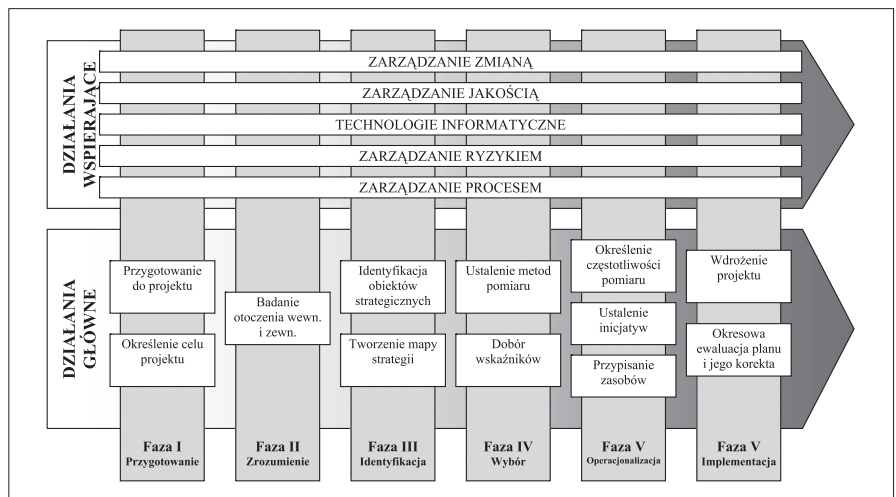
W przedsiębiorstwie będącym ogniwem łańcucha dostaw można wyróżnić trzy rodzaje przepływów. Ich analiza wymaga podejścia procesowego. J.Witkowski [6] wskazuje, że jedynie stra-

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji – pryp. red.

tegia mieszana, zorientowana na sprawność przepływu materiałów i informacji, jest skutecznym narzędziem w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Odrzuca się podejście traktujące przedsiębiorstwo jako wyizolowany system i analizowanie realizowanych działań z punktu widzenia obszarów funkcjonalnych, a uwzględnia realizowane w nim procesy z perspektywy całego łańcucha dostaw. Poszczególne strategie przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw powinny zostać tak opracowane, by w efekcie końcowym były spójne ze strategią całego łańcucha, przy jednoczesnym uwzględnieniu czynników zidentyfikowanych w otoczeniu logistycznym i systemie logistycznym. Właściwie sformułowana strategia logistyczna pozwoli na konkretyzację przedsięwzięć, jakie należy podjąć by uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną, wynikającą z wysokiej sprawności przepływu towarów i informacji w łańcuchu dostaw. Procedurę oceny sprawności strategicznej łańcucha dostaw przedstawia rys. 1. W celu wdrożenia strategii i kontroli sprawności jej realizacji w łańcuchu dostaw można wykorzystać strategiczną kartę wyników.

Strategiczna karta wyników łańcucha dostaw

Strategiczna karta wyników (BSC) łączy w sposób zrównoważony: długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działań logistycznych oraz sprawność na poziomie strategicznym i operacyjnym. Dzięki niej można określić główne relacje zachodzące między pięcioma perspektywami, które zostały zdefiniowane na potrzeby łańcucha dostaw oraz ich wpływ na poprawę sprawności pojedynczych ogniw i całego łańcucha. I gdy perspektywa finansowa klientów, badań i rozwoju oraz procesów opisywane są przez klasyczny model strategicznej karty wyników [1], to wprowadzenie perspektywy współpracy partnerskiej umożliwi ocenę sprawności łańcucha dostaw [7]. Perspektywa ta służy odzwierciedleniu skutków międzyorganizacyjnej kooperacji w łańcuchu dostaw, w którym uczestniczy przedsiębiorstwo przy uwzględnieniu czynników, które z jednej strony zabezpieczają, a z drugiej oceniają jego sukcesy. Pomiar sprawności strategicznej na poziomie łańcucha dostaw możliwy jest poprzez zastosowanie systemu mierni-



Ryc. 2. Zarządzanie projektem.

ków i wskaźników zdefiniowanych we wszystkich perspektywach BSC.

Opracowanie i wdrożenie BSC może się odbywać z wykorzystaniem metody zarządzania projektem (rys. 2).

W podejściu tym wyodrębniono dwa kierunki analizy.

Kierunek pierwszy, zaprezentowany na rys. 2 w układzie poziomym, prezentuje fazy realizacji projektu [3]:

- Faza I określa wizję projektu, identyfikuje zakres, zasoby i nakreśla szkic planu projektu
- Faza II pozwala na zrozumienie otoczenia, w jakim działają ogniwa łańcucha dostaw i na tej podstawie precyzuje się strategię oraz identyfikuje cele strategiczne
- Faza III ukierunkowana jest na osiągnięcie konsensusu między celami strategicznymi i opracowanie mapy strategii
- Faza IV obejmuje opracowanie zbioru wskaźników pomiaru sprawności
- Faza V zmierza do połączenia celów strategicznych z miernikami i inicjatywami
- Faza VI skupia się na metodach wdrożenia projektu, opracowaniu planu okresowej ewaluacji projektu i możliwości wprowadzania zmian.

Układ pionowy [3] obejmuje grupy działań podstawowych i wspierających. Działania podstawowe są związane ze strategią oraz z projektowaniem, implementacją oraz rozwojem BSC. Opisują główne działania związane z realizacją projektu, obejmujące między innymi opracowanie mapy strategii, skonstruowanie systemu pomiarowego, dobór inicjatyw itp. Działania wspierające obejmują wszystkie podejmowane czynności mające znaczący wpływ na organizację, które powinny być uwzględnione podczas całego cyklu życia projektu.

Do tych działań zalicza się:

- zarządzanie zmianą (gotowość do zmian, komunikacja, opór wobec zmian, wyznaczenie liderów zmian, transfer wiedzy itp.)
- zarządzanie ryzykiem (plan zarządzania ryzykiem, identyfikowanie i wartościowanie ryzyka itp.)
- zarządzanie jakością (mechanizmy zapewniania jakości, identyfikacja i badanie najlepszych praktyk itp.)
- technologie informatyczne (dobór infrastruktury, analiza luki, wybór i testowanie najlepszych rozwiązań itp.)
- zarządzanie projektem i procesem (stworzenie zespołu projektowego, badanie sprawności procesów, monitorowanie i zarządzanie projektem itp.).

Na gruncie przedstawionych rozważań należy stwierdzić, że pomiar sprawności łańcucha dostaw z wykorzystaniem BSC prowadzi do rozszerzenia tradycyjnej koncepcji karty o ważny interorganizacyjny charakter procesu tworzenia wartości.

LITERATURA

1. Kaplan R., Norton D.: Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania. PWN, Warszawa, 2001,
2. Kaplan R., Norton D.: Strategiczna Karta Wyników. Praktyka.CIM, Warszawa, 2001,
3. Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G., Soderquist K. E.: An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action, European Management Journal Vol. 23, No. 2, 2005,
4. Porter M.E.: Porter o konkurencji, PWE, Warszawa, 2001,
5. Twaróg J.: Mierniki i wskaźniki logistyczne, ILiM, Poznań, 2003,
6. Witkowski J.: Zarządzaniem łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa, 2003,
7. Zimmerman K.: Supply Chain Balanced Scorecard, Deutscher Universitäts – Verlag, Oldenburg 2002.