

BASKIEWICZ Nicoletta¹

Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie modelowania efektywności w obszarze dystrybucji – założenia teoretyczne

WSTĘP

Efektywność jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania i jednocześnie niezwykle istotnym w działalności przedsiębiorstw. Odnosi się do ich funkcjonowania i warunkuje rozwój [13, s.373-386]. Postrzegana jest jako ważny czynnik wpływający na sukces przedsiębiorstw oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. Wynika to przede wszystkim z warunków panujących obecnie w gospodarce rynkowej, gdzie przedsiębiorstwa narażone są na ogromną konkurencję i aby przetrwać, zobligowane są by jak najrozsądniej wykorzystywać dostępne zasoby, stale się rozwijać oraz efektywnie działać. Konieczne jest do tego stwierdzenie czy dotychczasowa działalność przyczyniła się do osiągnięcia zamierzonych celów oraz wskazanie obszarów, które należy udoskonalić w przyszłości. Stąd badanie efektywności jest niezbędne i pomocne zarówno w bieżącej działalności jak i w odniesieniu do przyszłości [7, s.58]. W niniejszym opracowaniu istotną rolę odegrało zjawisko efektywności, szczególnie w obszarze dystrybucji. Efektywność poszczególnych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie jest punktem wyjścia w ocenie funkcjonowania całej organizacji. Efektywność jest kategorią, która powinna podlegać ciągłej analizie w każdym przedsiębiorstwie, chcącym odpowiednio gospodarować dostępnymi zasobami [2, s.124]. Zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania opracowali różnorodne metodyki postępowania ukierunkowane na podniesienie szeroko pojętej efektywności. Jedną z bardziej popularnych koncepcji modelowania efektywności jest koncepcja Strategicznej Karty Wyników autorstwa Kaplana i Nortona. W opracowaniu podjęto próbę zastosowania niniejszej koncepcji, zawężając ją jedynie do obszaru dystrybucji, a nie jak to autorzy sugerowali do całego przedsiębiorstwa.

1. DYSTRYBUCJA JAKO ISTOTNY OBSZAR DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwo rozumiane jako konglomerat składający się z wzajemnie ze sobą powiązanych systemów: organizacyjnego, prawnego, produkcyjnego czy finansowego jest jednorodnie definiowane w literaturze przedmiotu. Pojęcie przedsiębiorstwa definiowane jest jako: osoba lub zespół osób wyposażonych w majątek, prowadzących działalność gospodarczą w celach zarobkowych [15, s.52]. Większość z autorów podkreśla odrębność prawną oraz ekonomiczną przedsiębiorstwa oraz identyfikuje główny cel: działalność kształtującą zyski w wyniku sprzedaży produktów oraz usług.

Sprzedaż wspomnianych wyrobów i usług nierozzerwalnie wiąże się z zaspokajaniem potrzeb konsumentkich. Potrzeba zaś, wg literatury określana jest jako specyficzny stan obserwowany u człowieka, objawiający się niespełnieniem pewnych warunków. Jest to subiektywne odczuwanie braku i pożądania określonych kryteriów i rzeczy, które konsument uważa za niezbędne w dalszym funkcjonowaniu [9, s.135]. Podstawowymi obszarami działalności przedsiębiorstw są:

1. Pozyskiwanie przedmiotów pracy - surowców (procesy zaopatrzenia) i pozostałych sił wytwórczych: środków pracy - maszyn i narzędzi oraz ludzi (procesy rekrutacji i systemy motywacyjne [4, s.25-27],
2. Prowadzenie szeroko pojętych prac badawczo-rozwojowych ukierunkowanych na: rozpoznanie potrzeb klientów w celu dostosowania obecnych lub uruchomienia produkcji nowych wyrobów, rozpoznanie dostępności i możliwości zastosowania nowych surowców i maszyn oraz diagnostyki poczynąń głównych konkurentów czy liderów z branży,

¹ Dr, inż. Politechnika Częstochowska, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego.

3. Przetwarzanie przedmiotów pracy w wyroby gotowe,
4. Dystrybucja wyrobów przedsiębiorstwa, która jest nierozzerwalna z produkcją [10, s.22].

Aktywność w wyżej zaprezentowanych obszarach przedsiębiorstwa przybiera postać realizacji procesów, które definiowane najczęściej są jako: zintegrowany, celowy układ bądź łańcuch czynności, stanowiący zarazem rezultat integracji i strukturalizacji czynności, jak i obiekt zintegrowanego zarządzania. Zatem procesy można traktować jako powtarzający się i zdeterminowany przebieg działań, zorientowany na klientów, określony przez przepływy materiałów i informacji, przenikający granice poszczególnych sfer działalności przedsiębiorstwa, obejmujący pierwotne i wtórne aktywności tworzące wartość [3, s.56].

Proces dystrybucji obejmuje działania związane z organizacją łączności producenta z finalnym odbiorcą produktu oraz z fizycznym przepływem tych wyrobów [10, s.25]. Tym samym proces dystrybucji stanowi istotny etap megaprocesu podstawowego realizowanego w obrębie przedsiębiorstwa, gdyż na tym właśnie etapie przedsiębiorstwo w drodze wymiany otrzymuje zapłatę za oferowane produkty czy towary, czyli kształtuje przychody ze sprzedaży, będące podstawą do obliczenia zysku netto. Wobec tego można postawić tezę, iż procesy dystrybucji warunkują sukces rynkowy przedsiębiorstwa, którego miarą jest niewątpliwie osiągnięty zysk. Zysk z kolei jest pochodną efektywnej strategii dystrybucji wytwarzanych dóbr i usług, która umożliwia produktom pojawienie się na rynku [7, s.11]. Skoro zatem strategia w obszarze dystrybucji wpływa na zyski przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa powinny dołożyć wszelkich starań, by procesy ukierunkowane na realizację celów strategicznych w ramach strategii dystrybucji planować wraz z ustaleniem mierników służących ich pomiarowi oraz wielkościami pożądanymi, które te mierniki powinny osiągnąć. Ustalone mierniki zatem pozwolą na kontrolę efektywności realizowanego procesu dystrybucji, co jest istotne nie tylko z uwagi na przedmiot podjętej tematyki ale na również z uwagi na rentowność przedsiębiorstw. Takie kompleksowe i systemowe podejście pozwoli na osiągnięcie pożądaných efektów w obszarze dystrybucji.

2. EFEKTYWNOŚĆ PROCESU DYSTRYBUCJI

Literatura przedmiotu nie definiuje efektywności w sposób jednoznaczny, lecz wskazuje na wielowymiarowość tego pojęcia. Zatem efektywność może być rozpatrywana w skali mikroekonomicznej oraz makroekonomicznej [17, s.32]. Autorzy w swoich rozważaniach nad istotą efektywności, utożsamiają i identyfikują ją z takimi pojęciami jak wydajność, skuteczność, sprawność, celowość, racjonalność czy użyteczność. Niepodważalnie jednak dotyczy ona relacji między efektami, celami oraz nakładami identyfikowanymi w organizacji. Efektywność dotyczy może całej gospodarki, przedsiębiorstwa bądź jedynie wyodrębnionego w nim obszaru: procesu, finansów czy zarządzania [6, s.493-576]. Biorąc pod uwagę fakt, iż efektywność może odnosić się do różnych sfer działalności, rozważania nad jej istotą oraz pomiarem, wymagają indywidualnego podejścia, które należy dostosowywać i modyfikować dla potrzeb oraz charakteru badanego zjawiska, procesu. Nowosielski łączy pojęcie efektywności ze skutecznością, czyli zgodnością efektów z celami, co zostało zaprezentowane w Tabeli 1. W jego mniemaniu efektywność charakteryzuje działania, które dają pozytywnie postrzegany efekt, nawet wtedy gdy jest on odmienny od zaplanowanego [12, s.39-46].

Tab. 1. Wynik procesu a jego efektywność oraz skuteczność

Rezultat procesu	Efektywny	Nieefektywny
Skuteczny	Rezultaty osiągnięte pokrywają się z celami, a efekty są wyższe od poniesionych nakładów	Rezultaty osiągnięte pokrywają się z celami, ale efekty są niższe od poniesionych nakładów
Nieskuteczny	Rezultaty osiągnięte nie pokrywają się z celami, jednak efekty są wyższe od nakładów	Rezultaty osiągnięte nie pokrywają się z celami, a efekty są niższe od nakładów

Źródło: S. Nowosielski: *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, w: T. Dudycz: *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*. AE we Wrocławiu. Wrocław, s. 39-46.

Celem dystrybucji jest dostarczenie klientowi wymaganych produktów w sposób jak najszybszy i jak najtańszy. Od prawidłowej, efektywnej realizacji procesu dystrybucji zależy satysfakcja i zadowolenie konsumentów. Stąd pomiar efektywności w obszarze dystrybucji jest niezwykle istotnym elementem. Efektywna dystrybucja wpływa korzystnie na efektywność działania całego przedsiębiorstwa, poprawę konkurencyjności oraz więzi kooperacyjne [11, s.67].

Literatura proponuje wiele różnych definicji zjawiska efektywności dystrybucji. Efektywność dystrybucji zdefiniować można jako stosunek efektów osiągniętych przez dany kanał dystrybucji oraz kosztów jego funkcjonowania [7, s.75]. A. Czubała podkreśla, że pełnowymiarowa ocena dystrybucji obejmuje efektywność – relację osiągniętych efektów do poniesionych nakładów oraz użyteczność – stopień zaspokojenia przez kanał dystrybucyjny oczekiwań nabywców [5, s.174-175]. Przedstawione sytuacje to tylko niewielki przykład jak odmienne poglądy na temat efektywności dystrybucji przytaczają różni autorzy. Wynika to z braku uniwersalnego modelu pomiaru efektywności, który choć w małym stopniu obejmowałby każdą z propozycji literaturowych. Stąd zdefiniowanie efektywności w obszarze dystrybucji, a także jej pomiar jest zagadnieniem problematycznym. Według M. Frankowskiej, efektywność systemu dystrybucji może być rozpatrywana w dwóch wymiarach:

- pierwszy wymiar odnosi się do pojmowania dystrybucji jako jednej z funkcji przedsiębiorstwa, realizującej pewne określone cele;
- drugi wymiar, to postrzeganie dystrybucji jako odrębnego, samodzielnego podsystemu przedsiębiorstwa [7, s. 68].

M. Frankowska w swoim opracowaniu proponuje ocenę efektywności systemu dystrybucji z uwagi na trzy podstawowe kryteria: finansowe, logistyczne oraz marketingowe. W perspektywie efektywności marketingowej mówimy o tzw. marketingu mix, gdzie jednym z elementów jest właśnie dystrybucja. Marketingowa efektywność działań w obszarze dystrybucji powinna być związana z pomiarem efektów marketingu realizowanych w ramach podsystemu dystrybucji przedsiębiorstwa. Z uwagi na marketingowy wymiar systemu dystrybucji mówi się o badaniach związanych z jego skutecznością oraz sprawnością, natomiast zgodnie z opinią K. Mazurek-Łopacińskiej badania systemu dystrybucji skupiają się na analizie funkcjonalnej oraz analizie instytucjonalnej [1, s.23]. Analiza funkcjonalna obejmuje m.in. badanie sprzedaży, magazynowanie, transport czy obsługę klienta. Natomiast analiza instytucjonalna koncentruje uwagę na pośrednikach biorących udział w realizacji dystrybucji. Realizację oceny efektywności w kategoriach finansowych umożliwia rachunek ekonomiczny, definiowany jako metoda pomiaru nakładów oraz efektów działalności przedsiębiorstw. Wyniki takiej oceny przedstawiane są głównie w jednostkach pieniężnych bądź w stosunku procentowym. Podstawą rachunku ekonomicznego jest optymalizacja zysku oraz taki jego poziom, który w perspektywie długookresowej zagwarantuje rozwój przedsiębiorstwa, konkurencyjność. Porównanie zysku z innymi wielkościami ekonomicznymi w firmie, pozwoli ocenić jej rentowność [7, s.74-75]. Ostatnim kryterium pomiaru efektywności wg autorki są kryteria logistyczne. Efektywność w tym wymiarze wymaga integracji z systemem ekonomiczno-finansowym i zachowania spójności z celami przedsiębiorstwa. Zauważyć można podobieństwo do prezentowanego wcześniej ujęcia efektywności w perspektywie rynkowej oraz ekonomicznej [3, s.31]. Przełożenie dualnego charakteru efektywności na wymiar logistyczny przejrzyście przedstawił w swoim opracowaniu P. Blaik (Tabela 2.).

Tab. 2. Dualny wymiar efektywności z uwagi na kryterium logistyczne

Efektywność logistyczna w wymiarze rynkowym	Efektywność logistyczna w wymiarze ekonomicznym
<ul style="list-style-type: none"> • Porównanie planowanych i osiągniętych wyników • Orientacja na tworzenie wartości dla klienta • Kryterium celowości i użyteczności efektów • Najwyższa efektywność – zgodność wyników z wymogami klienta • Badanie rynku przesłanką dla efektywnych działań • Formuła: „tworzyć właściwy system logistyczny” 	<ul style="list-style-type: none"> • Racjonalność podjętych działań • Orientacja na koszty • Kryterium prawidłowego doboru środków • Najwyższa efektywność – optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów • Badanie przedsiębiorstwa przesłanką dla efektywnych działań • Formuła: „tworzyć system logistyczny w sposób właściwy”

Źródło: P. Blaik: *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym*. Biblioteka Logistyka. Poznań 1998, s. 31.

Powyższa tabela jest kolejnym dowodem na to jak wielowariantowym pojęciem jest efektywność. Kryteria według których może być rozpatrywana, są zależne od obszaru, który podlega badaniom. Można je mniej lub bardziej uszczegółowić oraz dostrzec wiele podobieństw. Wielu autorów proponuje 3 inne kryteria wg których powinno się oceniać efektywność procesów dystrybucji w firmie. Należą do nich: czas, koszty oraz jakość badanego procesu. Jednak w ocenie efektywnościowej dobór kryteriów wynika z indywidualnego podejścia i zależy jedynie od zespołu przeprowadzającego badanie.

Badanie zjawisk ukierunkowanych na ocenę efektywności odbywać się może w dwóch wymiarach: ilościowym, które można zobrazować za pomocą miar, oraz jakościowym, nie podlegającym pomiarom a jedynie ocenie [16, s.10-11]. Najczęściej stosowanymi narzędziami oceny efektywności są tzw. mierniki. Dobór odpowiednich mierników jest jednym z najtrudniejszych, a zarazem najistotniejszych etapów w całej analizie efektywności. Literatura definiuje mierniki jako: „wielkości uznawane za miary odniesienia względem innych wielkości” [7, s. 96] oraz liczby mianowane służące do pomiaru zjawisk oraz zdarzeń ilościowych, posiadające odniesienie do innych minowanych podstaw[16, s.12]. Zatem mierniki to kategorie ekonomiczne charakteryzujące wydarzenia i fakty z dziedziny gospodarowania, wyrażone w określonych jednostkach miary. Uszczegółowiony termin miernik odnoszący się do efektywności gospodarowania charakteryzuje ilościowe zaangażowanie czynników materialnych, ludzkich oraz produkcyjnych. Jest porównaniem efektów z nakładami. W literaturze przedmiotu termin miernik używany jest zamiennie z terminem wskaźnik. Konstrukcja mierników i wskaźników powinna umożliwić porównanie wielkości planowanych z tymi osiągniętymi. Dobór odpowiednich mierników powinien obrazować i w pewnym stopniu uszczegóławiać cele danej analizy oraz bezpośrednio wynikać z rodzaju dostępnych informacji stanowiącym materiał pierwotny stanowiący podstawę jej przeprowadzenia.

3. STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW W OBSZARZE DYSTRYBUCJI - ZAŁOŻENIA KONCEPCJI

Jedną z bardziej kompleksowych koncepcji oceny efektywności jest Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) proponowana przez R. S. Kaplana i D.P. Nortona. Polega ona przełożeniu wizji, misji oraz strategii rozwoju firmy na odpowiednie cele oraz mierniki efektywności. Niniejsza koncepcja zawiera narzędzia, które z jednej strony służą planowaniu strategicznemu pomagając określić cele przedsiębiorstwa w czterech zidentyfikowanych perspektywach a z drugiej strony stanowią narzędzia kontroli realizacji wcześniej ustalonych celów. Tym samym SKW jest nie tylko metodą mierzenia wyników, ale także skutecznym sposobem formułowania i realizacji strategii oraz poprawy efektywności [8, s.12]. Koncepcja ta w swych założeniach odnosi się do całości przedsiębiorstwa, jednakże w niniejszym opracowaniu zostanie podjęta próba jej adaptacji jedynie w obszarze dystrybucji. Efektywność postrzegana przez pryzmat Strategicznej Karty Wyników, rozpatrywana jest w czterech istotnych dla przedsiębiorstwa perspektywach: finansowej, klienta, rozwojowej oraz procesów wewnętrznych,. Biorąc pod uwagę wybrany obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa będziemy zatem planować oraz oceniać efektywność dystrybucji biorąc pod uwagę względy: finansowe, zadowolenie klienta, rozwój oraz samą realizację procesu. Wymienione cztery

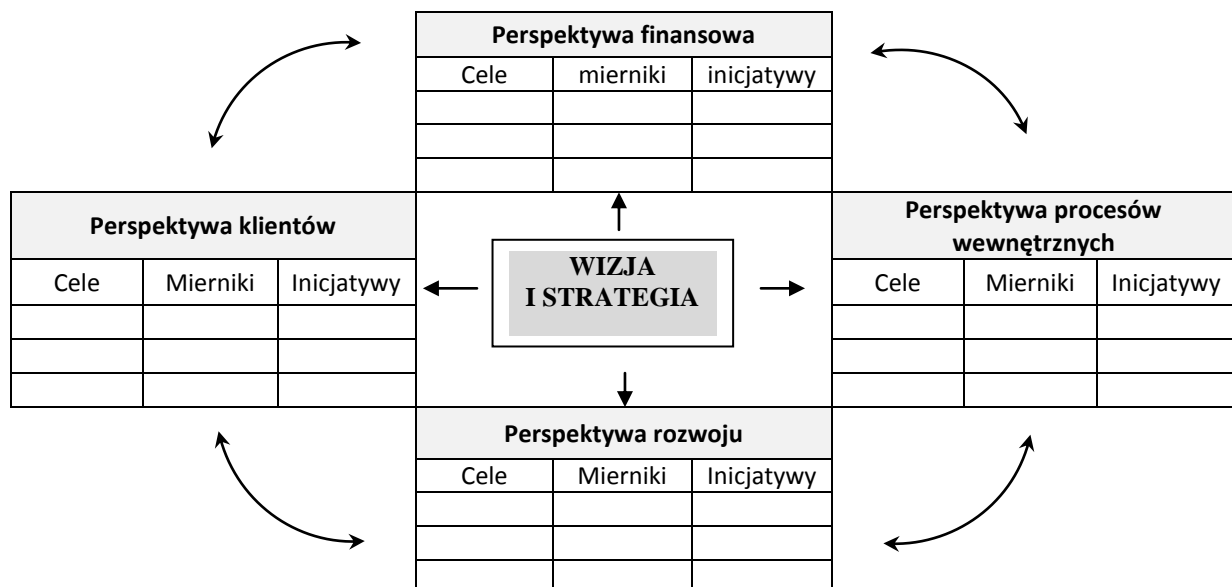
perspektywy są według jej autorów kluczowymi obszarami w przedsiębiorstwie, mającymi wpływ na jego obecną i przyszłą sytuację. Strategiczna Karta Wyników zwana jest także Zrównoważoną Kartą Wyników z uwagi na zrównoważone podejście do czterech wymienionych perspektyw. Bowiem realizacja Strategicznej czy też Zrównoważonej Karty Wyników polega na dążeniu do balansu między celami finansowymi i rozwojowymi, celami krótko- i długookresowymi czy równowagą miar zewnętrznych i wewnętrznych [14, s.177].

Jedną z czterech perspektyw ujmowaną w Strategicznej Karcie Wyników to perspektywa finansowa. Zastosowanie w niej mierników finansowych daje jasny punkt widzenia w badanym obszarze. Wskazuje czy wdrożenie i urzeczywistnienie zaplanowanej strategii dystrybucji przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych w firmie.

Kolejną perspektywą to perspektywa klienta. W tym obszarze ważnym elementem jest po pierwsze określenie rynku, na który firma zamierza wprowadzić swoje produkty, dokładne zdefiniowanie i charakterystyka klientów oraz ich potrzeb w zakresie dystrybucji. Nieodłącznym krokiem jest sprecyzowanie mierników pozwalających ocenić efektywność w tym obszarze. Najczęściej stosowanymi miernikami okazują się np.: udział w rynku czy satysfakcja klientów.

Trzecią perspektywą w SKW są procesy wewnętrzne. Jest to perspektywa, w której należy określić mierniki, pozwalające na ocenę efektywności procesu dystrybucji. Jest zidentyfikować procesy podstawowe w swojej działalności, procesy które tworzą wartość i są fundamentem działalności. Adekwatnie jak w poprzednich perspektywach ważne jest określenie mierników, które pozwolą ocenić efektywność procesu dystrybucji..

Ostatnią perspektywą w SKW jest perspektywa rozwoju. W tym obszarze istotne jest zdefiniowanie obszarów w firmie, które muszą podlegać doskonaleniu, aby zapewnić w przedsiębiorstwie rozwój i sukces. Do podstawowych z nich zalicza się ciągle podnoszenie kwalifikacji kadry, doskonalenie technologii i systemów oraz dostosowywanie procedur do zmieniających się warunków [8, s.38-45] niniejsze obszary w tym konkretnym przypadku będą odnosić się jedynie od procesu dystrybucji.



Rys. 1. Strategiczna Karta Wyników. Źródło: R. S. Kaplan, D. P. Norton: Strategiczna karta wyników: jak przełożyć strategię na działanie. PWN. Warszawa 2002.

Chcąc przeprowadzić badanie i ocenę efektywności procesu dystrybucji zgodnie z założeniami koncepcji Strategicznej Karty Wyników należy wytypować system mierników procesu dystrybucji. Dobór odpowiednich mierników dających pełen obraz zjawisk w badanym obszarze jest etapem problematycznym. Dla prawidłowego sprecyzowania mierników, pomocne będzie określenie

podstawowych czynników wpływających na właściwą i efektywną dystrybucję, a także skoncentrowanie się na głównych etapach dystrybucji.

Tworząc zestaw takich czynników warto się zastanowić czym jest dobra dystrybucja oraz jakie czynniki determinują jej efektywność. Przy czym należy mieć na uwadze, że dystrybucja to nie tylko dostarczanie wyrobów gotowych klientom, ale również magazynowanie, obsługa klienta czy transport. Postawione pytania i wytyczne pozwoliły sprecyzować czynniki charakteryzujące dystrybucję oraz obrazujące je mierniki.

Tab. 3. Czynniki wpływające na efektywną dystrybucję oraz reprezentujące je mierniki

Czynniki charakteryzujące dystrybucję i jej podprocesy	Miernik obrazujący czynnik w sposób mierzalny (ujmowane w cyklu miesięcznym)	Jednostka miary
Maksymalna liczba stałych klientów	$\frac{\text{liczba stałych klientów}}{\text{liczba wszystkich klientów}} * 100\%$	[%]
Maksymalna sprzedaż na 1 klienta	$\frac{\text{wielkość sprzedaży}}{\text{liczba wszystkich klientów}}$	[zł/os]
Maksymalna wielkość zamówienia na 1 klienta	$\frac{\text{łączne zamówienie}}{\text{liczba wszystkich klientów}} * 100\%$	[m ² /os]
Maksymalna liczba dostaw wyrobów gotowych na jednostkę czasu	Ilość zrealizowanych dostaw w ciągu dnia	[ilość]
Minimalny czas realizacji zamówienia	Czas od złożenia zamówienia do jego realizacji	[dni]
Maksymalna terminowość	$\frac{\text{liczba dostaw zrealizowana w terminie}}{\text{liczba wszystkich dostaw}} * 100\%$	[%]
Minimalny udział wadliwych dostaw	$\frac{\text{liczba wadliwych dostaw}}{\text{liczba wszystkich dostaw}} * 100\%$	[%]
Minimalny udział reklamacji	$\frac{\text{liczba reklamacji}}{\text{liczba wszystkich zamówień}} * 100\%$	[%]
Maksymalny udział zamówień zrealizowanych	$\frac{\text{liczba zrealizowanych zamówień}}{\text{liczba przyjętych zamówień}} * 100\%$	[%]
Minimalne koszty transportu	$\frac{\text{całkowite koszty transportu}}{\text{liczba zrealizowanych dostaw}}$	[zł/il. dost.]
Minimalny czas transportu na 1 zlecenie	$\frac{\text{całkowity czas transportu}}{\text{liczba zrealizowanych dostaw}}$	[h/il. zam.]
Dostępność środków transportu	$\frac{\text{liczba sprawnych środków transp.}}{\text{liczba wszystkich środków transp.}} * 100\%$	[%]
Dyspozycyjność i dostępność pracowników	$\frac{\text{liczba pracowników na zwolnieniu}}{\text{liczba zatrudnionych w Dziale Dystrybucji}} * 100\%$	[%]
Satysfakcja klientów	$\frac{\text{liczba zadowolonych klientów}}{\text{liczba wszystkich klientów}} * 100\%$	[%]
Dostępność wyrobów	$\frac{\text{liczba zamówień dostępnych wyrobów}}{\text{liczba wszystkich zamówień}} * 100\%$	[%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z firmy oraz J. Twaróg: *Mierniki i wskaźniki logistyczne*. Instytut Logistyki i Magazynowania. Poznań 2005, s. 37-104.

Określenie powyższych czynników wskazuje na kluczowe aspekty związane z organizacją prawidłowo działającego procesu dystrybucji. Czynniki oraz opisujące je mierniki stanowią bazę do oceny efektywności w obszarze czterech wcześniej perspektyw Strategicznej Karty wyników.

Tab.3. Mierniki charakteryzujące efektywność dystrybucji w czterech obszarach SKW

PERSPEKTYWA	CELE	MIERNIKI
PERSPEKTYWA FINANSOWA	(1) Podniesienie sprzedaży na 1 klienta	$\frac{\text{wielkość sprzedaży}}{\text{liczba wszystkich klientów}}$
	(2) Zmniejszenie kosztów transportu	$\frac{\text{koszty transportu}}{\text{koszty operacyjne ogółem}}$
PERSPEKTYWA KLIENTA	(3) Zwiększenie liczby stałych klientów	$\frac{\text{liczba stałych klientów}}{\text{liczba wszystkich klientów}} * 100\%$
	(4) Podniesienie poziomu zadowolenia klientów	$\frac{\text{liczba zadowolonych klientów}}{\text{liczba wszystkich klientów}} * 100\%$
	(5) Podniesienie satysfakcji z poziomu obsługi klienta	$\frac{\text{określony poziom satysfakcji klientów}}{\text{liczba wszystkich klientów}} * 100\%$
	(6) Zwiększenie ilości rabatów i zniżek	Ilość udzielonych rabatów i zniżek
PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	(7) Zwiększenie liczby dostaw w ciągu dnia	Ilość zrealizowanych dostaw w ciągu dnia
	(8) Skrócenie czasu realizacji zamówienia	Czas od złożenia zamówienia do jego realizacji
	(9) Podniesienie poziomu terminowości	$\frac{\text{liczba dostaw zrealizowana w terminie}}{\text{liczba wszystkich dostaw}} * 100\%$
	(10) Zmniejszenie ilości reklamacji	$\frac{\text{liczba reklamacji}}{\text{liczba wszystkich zamówień}} * 100\%$
PERSPEKTYWA ROZWOJU	(11) Podniesienie poziomu kwalifikacji pracowników	Liczba szkoleń w roku
	(12) Rozwój bazy transportowej	$\frac{\text{liczba sprawnych środków transp.}}{\text{liczba wszystkich środków transp.}} * 100\%$
	(13) Podniesienie stosowalności systemów informatycznych	Liczba stosowanych systemów informatycznych

Źródło: opracowanie własne

Wyżej zaprezentowane obszary efektywności procesu dystrybucji tworzą swoisty system, ponadto można postawić tezę, że są współzależne i wzajemnie się determinują. Wzrost efektywności w obszarze rozwoju kształtowany poprzez rozwój bazy transportowej, wprowadzenie bardziej efektywnych systemów informatycznych czy podnoszenie kwalifikacji pracowników, intensyfikuje wzrost efektywności w obszarze procesów wewnętrznych. Na efektywność procesów wewnętrznych składają się takie czynniki jak liczba dostaw w ciągu dnia, czas realizacji zamówień i ich terminowość, czy zmniejszenie wadliwości dostaw. Wysoka efektywność procesów wewnętrznych jest istotnym warunkiem efektywności w obszarze klienta, który jest określany poprzez wskaźnik satysfakcji klienta oraz liczbę klientów stałych. Efektywność we wszystkich trzech zaprezentowanych obszarach przekłada się na efektywność finansową, która jest niczym papierek lakmusowy efektywnego działania organizacji.

WNIOSKI

Koncepcja Strategicznej Karty Wyników oferuje szereg rozwiązań i narzędzi, które mogą być przeniesione na grunt każdego przedsiębiorstwa. Strategiczna Karta Wyników pozwala na kompleksowe spojrzenie na działalność przedsiębiorstwa poprzez jego misję oraz szeroko rozumianą strategię. W ogólną strategię przedsiębiorstwa muszą wpisywać się strategie szczegółowe, w tym strategie funkcjonalne czyli strategie określonych obszarów działania. Obszar dystrybucji jest właśnie jednym z takich obszarów. Obszar dystrybucji oraz procesy realizowane w jego ramach należą do ważniejszych form aktywności przedsiębiorstwa, o czym może świadczyć fakt, iż procesy dystrybucji (obok procesów badawczo-rozwojowych) stanowią grupę procesów najrzadziej wyprowadzanych z przedsiębiorstwa w ramach outsourcingu. Zatem można postawić tezę, iż procesy dystrybucji należą do grupy procesów kluczowych co uzasadnia działania przedsiębiorstw ukierunkowane na podniesienie ich efektywności, korzystając z nowatorskich lub już istniejących rozwiązań.

Stosowanie Strategicznej Karty Wyników w obszarze dystrybucji pozwala na spojrzenie na efektywność dystrybucji z różnych perspektyw. Taka dywersyfikacja spojrzenia na efektywność dystrybucji sprawia że mniej istotnych elementów uchodzi uwadze osób dokonujących analizy, zatem ocena wydaje się być pełniejsza. Warto w tym miejscu zauważyć, że uwaga przedsiębiorców przesuwana się z procesów produkcyjnych na procesy z pogranicza przedsiębiorstwa, kształtujące struktury sieciowe niniejszych przedsiębiorstw. Do najważniejszych z nich zaliczyć można zapewne procesy dystrybucji, natomiast ich efektywność, pozwala na kształtowanie coraz wyższej sprzedaży, która zaś bezpośrednio determinuje zysk a zatem stanowi bazę do dalszego rozwoju każdego przedsiębiorstwa.

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu podjęto temat zastosowania Strategicznej Karty Wyników jako koncepcji dzięki, której można kształtować efektywność nie tylko w wymiarze całego przedsiębiorstwa ale również w obszarze jednego wyodrębnionego procesu. Wyodrębnionym procesem był proces dystrybucji, który w jak wynika z obserwacji w sposób istotny wpływa na siłę więzi i relacji między producentem a klientem (pośrednim czy bezpośrednim). Tym samym proces dystrybucji stojąc pomiędzy dwoma systemami przyczynia się do budowania sieci kooperacyjnych między odrębnymi podmiotami. W opracowaniu określono istotę efektywności procesu dystrybucji, zidentyfikowano mierniki efektywności służące ocenie stopnia realizacji celów ustalonych w ramach strategii dystrybucji. Następnie niniejsze mierniki przyporządkowano do czterech perspektyw wyodrębnionych w koncepcji Strategicznej Karty Wyników: perspektywy finansowej, perspektywy procesów wewnętrznych, perspektywy rozwoju oraz perspektywy klientów.

Słowa kluczowe: efektywność, proces dystrybucji, efektywność dystrybucji, mierniki efektywności procesu dystrybucji, Strategiczna Karta Wyników

Strategic Scorecard as a tool of modeling efficiency in the area of distribution - theoretical assumptions

Abstract

In the following paper the Balanced Scorecard as a concept with which one can transform efficiency not only into the dimension across the enterprise but also into the area of a single fine-scale process were applied. A separate process is the process of distribution, which, as is clear from the observations of significantly affects the strength of the ties and the relationship between the manufacturer and the client (direct or indirect). Thus, the distribution process, standing between the two systems contributes to building a network of cooperation between separate entities. The paper defines the essence of the effectiveness of the distribution process identified performance measures for assessing the degree of achievement of the objectives set out in the framework of the distribution strategy. Then these measures are assigned to four separate perspectives in the strategic concept of the Balanced Scorecard: financial perspective, the perspective of internal processes, development perspectives and clients' perspectives.

Keywords: efficiency, the distribution process, the efficiency of the distribution, the distribution process performance measures, Strategic Scorecard.

BIBLIOGRAFIA

1. *Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*. Red. K. Mazurek-Łopacińska, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław 1998.
2. Baskiewicz N., *Współczesne koncepcje zarządzania a efektywność organizacji* [w:] Marek Cisek, Anna Marciniuk-Kluska: *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013.
3. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Wyd. II zmienione. PWE, Warszawa 2001.
4. Chajtman S., *Podstawy organizacji procesu wytwórczego*. PWE, Warszawa 1971.
5. Czubała A., *Dystrybucja produktów*. PWE, Warszawa 2001.
6. Duchniewicz S., *Metody organizacji i zarządzania*. WM PTM, Warszawa 2005.
7. Frankowska M., Jedliński M., *Efektywność systemu dystrybucji*. PWE, Warszawa 2011.
8. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. PWN, Warszawa 2002.
9. Klimczak B., *Mikroekonomia*. [w:] *Logistyka ogólna*. Wydawnictwo Komunikacji i Łączności. Warszawa 2011.
10. Krawczyk S., *Logistyka: teoria i praktyka*. Difin, Warszawa 2011.
11. Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*. PWE, Warszawa 2000.
12. Nowosielski S., *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] T. Dudycz: *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE im. O. Langego. Wrocław 2010.
13. Osbert-Pociecha G., *Zdolność organizacji do zmian – w ujęciu modelowym*, [w:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha: *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*. Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław 2010.
14. Pierścionek Z.: *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa 2011.
15. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. red. J. Lichtarski. Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław 1999.
16. Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2005.
17. Wrzosek W., *Efektywność marketingu*. PWE, Warszawa 2005.