

SANIUK Anna¹
KUŹDOWICZ Paweł²
STRYJSKI Roman³

Kluczowe wskaźniki efektywności w zarządzaniu procesami logistycznymi

WSTĘP

Skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstw zależy od umiejętności zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku, czyli szybszego niż konkurenci identyfikowania i wykorzystywania pojawiających się okazji biznesowych. Silna konkurencja i globalizacja rynków wymuszają innowacyjność, która przejawia się przede wszystkim krótkim czasem realizacji procesów, doskonałą jakością obsługi klienta oraz oferowaniem dodatkowych usług. Logistyka coraz częściej jest postrzegana jako zintegrowany system zarządzania strukturą obiegu produktów, towarów i informacji w warunkach poszerzania skali działania przedsiębiorstwa, wydłużania się łańcucha logistycznego, nasilania się konkurencyjności i wzrostu znaczenia obsługi klienta. W tej sytuacji istnieje konieczność koordynowania podejmowanych decyzji, działań i wykorzystywanie dodatkowych informacji oraz narzędzi zarządzania, w czym pomocny jest controlling [19, s. 109].

Realizacja funkcji logistycznych w przedsiębiorstwie wymaga coraz większej ilości różnych danych, dzięki którym można określić koszty i czynności logistyczne. Sprzyja to rozwojowi controllingu logistyki. Współczesne przedsiębiorstwa muszą łączyć efektywność i konkurencyjność działalności na globalnym rynku z wrażliwością na potrzeby lokalnych klientów. Dużą wagę w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa przywiązuje się do procesu. Stałe doskonalenie wszystkich procesów w organizacji jest obecnie nieuniknione. Rosną wymagania wobec pracowników, ale jednocześnie zwiększają się możliwości skupienia większej uwagi na problemach usprawnień procesów i sposobów reakcji na wyzwania generowane przez turbulentne otoczenie. Istnieje silna presja na usprawnianie procesów. Efektywność procesów logistycznych nabiera coraz większego znaczenia w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. W praktyce oznacza to przekształcenie zarządzania w elastyczny i wysoce adaptacyjny system, w którym bardzo ważne stają się: wprowadzanie zmian, pomiar osiągnięć, szybkość dostrzegania i korygowania błędów, ograniczanie kosztów i terminów, struktury procesowe skoncentrowane na klientach, zarządzanie innowacjami, wiedzą i kompetencjami [9, s. 13].

Przedsiębiorstwo jest obecnie postrzegane jako zbiorowość osób dążących do osiągnięcia wspólnych celów za pomocą określonych strategii. W związku z tym potrzebuje takiego systemu pomiaru działalności przedsiębiorstwa, które ułatwi proces formułowania i implementacji strategii. Do funkcjonowania w turbulentnym, bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu, potrzebne są także narzędzia, które pozwalają szybko wdrożyć strategię w działaniach operacyjnych organizacji. W literaturze podkreśla się, że główną przyczyną braku efektów opracowanej w przedsiębiorstwie strategii jest brak jej właściwego, prawidłowego wdrożenia. Przedsiębiorstwom potrzebny jest system pomiaru działalności przedsiębiorstwa, który ułatwi proces formułowania często zmieniających się lub korygowanych strategii oraz ich implementacji.

Celem artykułu jest pokazanie możliwości zastosowania kluczowych wskaźników efektywności (ang. Key Performance Indicators KPI) do zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie, opierających się na koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników (ang. Balanced Scorecard, BSC). W artykule podkreśla się znaczenie pomiaru realizacji strategii jako istotnego zagadnienia w ocenie efektywności działalności przedsiębiorstwa. Proponowane rozwiązanie umożliwia powiązanie celów

¹ Dr inż. Anna Saniuk, Uniwersytet Zielonogórski, ul. Prof. Szafrana 4, 65-514 Zielona Góra

² Dr inż. Paweł Kuźdowicz, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski, ul. Podgórna 50, 65-246 Zielona Góra

³ Dr hab. inż. Roman Stryjski, prof. UZ, Uniwersytet Zielonogórski, ul. Prof. Szafrana 4, 65-514 Zielona Góra

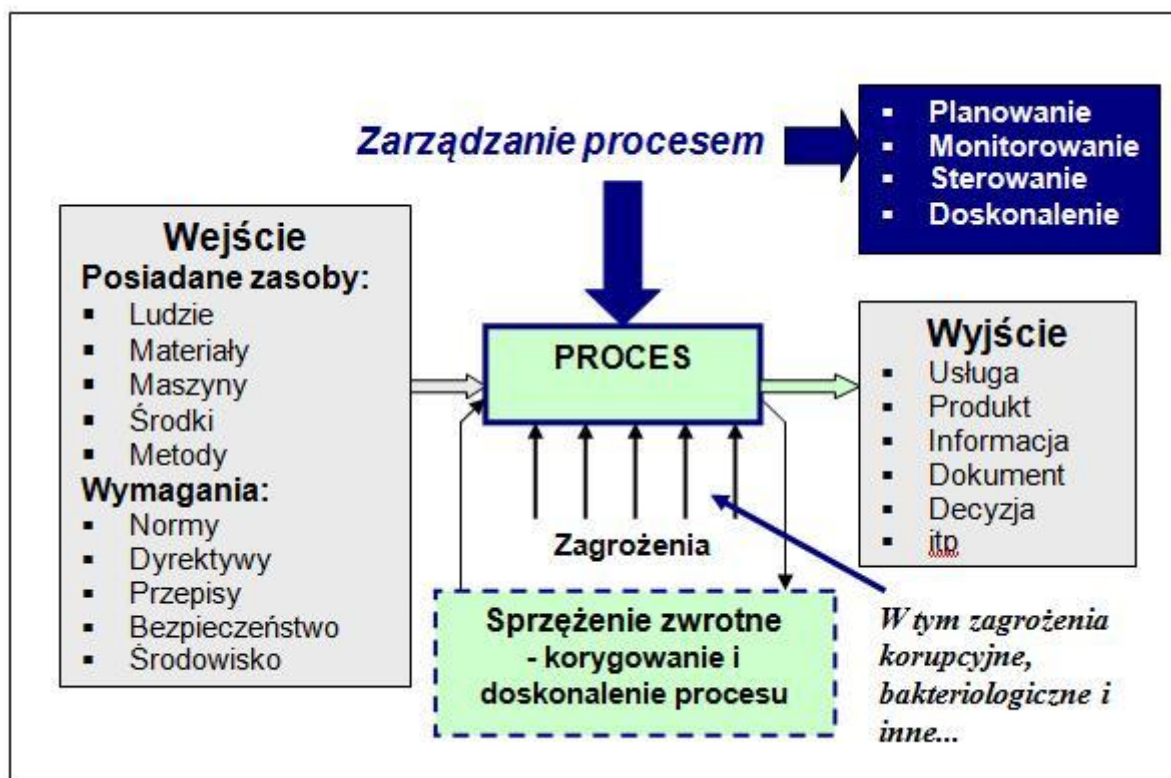
strategicznych przedsiębiorstwa z działaniami operacyjnymi oraz kontrolę efektywności procesów logistycznych realizowanych w przedsiębiorstwie.

1 PODEJŚCIE PROCESOWE, STRATEGIA I ZARZĄDZANIE WYDAJNOŚCIĄ JAKO GŁÓWNE PARADYGMATY ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Obecnie w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami dużą rolę odgrywają:

- optymalizacja procesów biznesowych;
- strategia jako czynnik umożliwiający uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku;
- oraz zarządzanie wydajnością, które pozwala na ocenę działalności przedsiębiorstwa i efektywności realizacji strategii.

Podejście procesowe (ang. Business Process Management, BPM) opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, mając na względzie procesy, a nie funkcje. Podejście procesowe wynika z potrzeby poszukiwania nowych źródeł wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa. Od organizacji oczekuje się bardzo wysokich zdolności adaptacyjnych poprzez szybkie dostosowywanie przebiegu procesów do oczekiwań indywidualnych klientów (indywidualizacja procesów). Procesy tworzą dynamiczny obraz działania całego przedsiębiorstwa i dlatego umożliwiają w największym stopniu szybkie zmiany dostosowawcze systemu [9, s. 13-15]. Rolę podejścia procesowego w przedsiębiorstwie pokazano na Rys. 1.



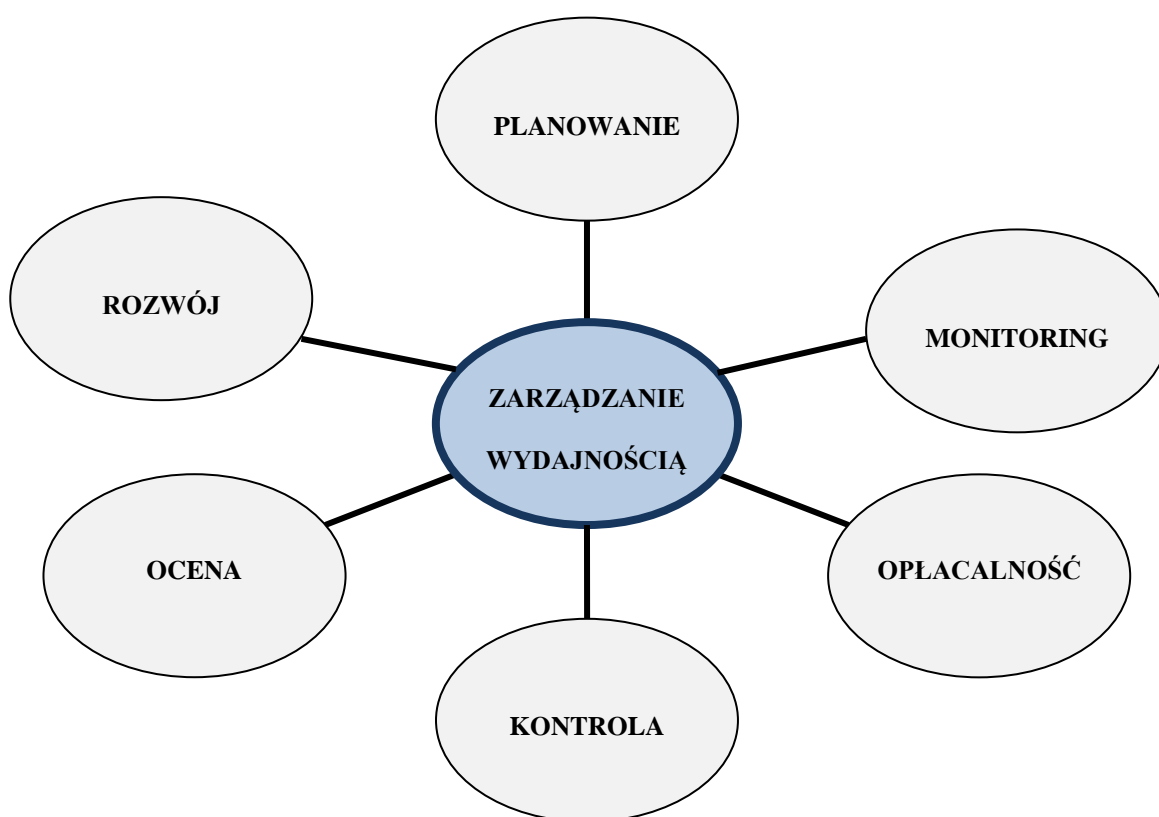
Rys. 1. Podejście procesowe [13]

Obserwowany jest rozwój zarządzania procesami rozumiany jako działanie polegające na optymalizacji struktury elementów organizacji ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów. Dąży się do maksymalnego udziału w strukturze organizacji elementów dodających wartość i minimalizacji udziału operacji nieefektywnych. Organizacja jest na tyle efektywna, na ile efektywne są jej procesy. Ukierunkowanie procesów na tworzenie wartości zależy od stopnia ich koncentracji na produktach, klientach, czy rynkach. Traktowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jako łańcucha powiązań klientów

i dostawców udaje się tylko wówczas, gdy takie zależności wkomponuje się w odpowiednio zbudowany system organizacyjny [9, s.s. 13-15].

Nowoczesne struktury budowane są wokół procesów traktowanych, jako dynamiczne obiekty, wokół których tworzy się system relacji wewnątrzorganizacyjnych. Proces to seria działań lub wykonywanych zadań, które prowadzą do powstania określonego produktu [1, s. 29]. Proces jest zbiorem sekwencyjnych czynności, które są powiązane zależnościami przyczynowo-skutkowymi. Rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich, czyli nakład jest przekształcany i wzbogacany o wartość dodaną stanowiącą wynik procesu [9, s.s. 13-15].

Przedsiębiorstwa stale próbują zwiększać swoją efektywność działania oraz optymalizować wykorzystanie zasobów, jakimi dysponują. Dynamicznie rozwija się koncepcja zarządzania, która koncentruje się na dostarczeniu pracownikom informacji o niezbędnych do efektywnego wykonywania ich obowiązków zwana zarządzaniem wydajnością firmy, niekiedy nazywane także zarządzaniem efektywnością, (ang. Performance Management, PM). Koncepcja zarządzania wydajnością przedsiębiorstwa została zilustrowana na rys. 2. Obejmuje ona obszary związane z planowaniem, pomiarem i oceną efektywności organizacji.



Rys. 2. Główne obszary zarządzania wydajnością przedsiębiorstwa

Głównym celem zarządzania wydajnością firmy jest integracja wszystkich danych finansowych i operacyjnych, zapewnienie ich jakości, rzetelności i dostępności [20, s.s. 27-32]. Poprawa efektywności prowadzi do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmniejszenia marnotrawstwa, zwiększenia zysków, itp. Efektywność oznacza także zmniejszanie strat podczas produkcji, redukcję nadprodukcji, redukcję wysokich zapasów, redukcję braków, eliminację zbędnych procesów oraz skracanie czasu oczekiwania i nieplanowanych przestoju [3, s. 17].

Wdrożenie rozwiązania klasy PM wymaga interdyscyplinarnych kompetencji. Angażowanych jest wiele działów funkcjonalnych organizacji. Systemy controllingowe cechuje duża dynamika danych. Nowe cele i kierunki strategiczne, projekty, produkty muszą bardzo szybko znaleźć odzwierciedlenie w planach, budżetach, prognozach i raportach zarządczych. System musi w sposób nieustanny dopasowywać się do zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. Podstawowym wymaganiem wobec tego typu systemów jest łatwość wprowadzania zmian [20, s.s. 27-32].

Dużą rolę w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa odgrywa umiejętność szybkiego wdrażania poprawnie sformułowanej strategii. Długookresowa przewaga konkurencyjna wynika z umiejętności generowania przewagi krótkookresowej. Trwałe sukcesy ma przedsiębiorstwo, gdy posiada zdolność do robienia czegoś lepiej od konkurentów lub szybciej reaguje na korzystne okazje [6, 10].

W warunkach narastającej turbulencji i nieprzewidywalności otoczenia, zmianie musi ulec podejście do określania strategii i celów przedsiębiorstwa. Jak się okazało, precyzyjne określanie strategii i celów oraz przesadna konsekwencja w ich realizacji, może być dla przedsiębiorstwa nawet szkodliwa. Tradycyjne rodzaje strategii tracą na znaczeniu jako zbyt statyczne. Strategia współczesnej organizacji polega na poszukiwaniu rozwiązań umożliwiających działanie w warunkach coraz mniej przewidywalnych [9, s.14]. Strategia powinna być obecnie traktowana jako system pojedynczych, szybkich, czasami różnokierunkowych działań, które mają na celu przede wszystkim wyprzedzanie konkurencyjnych firm w identyfikacji i wykorzystaniu szans i okazji rynkowych [15]. Proponuje się uproszczone podejście do strategii, według którego wystarczające jest określanie potencjalnego obszaru działania lub tylko zasad działania. Współczesna strategia powinna się składać z unikalnego zestawu procesów oraz prostych zasad, według których są one prowadzone. Menedżerowie powinni wybrać tylko kilka kluczowych procesów strategicznych. Proste zasady bardziej ograniczają zakres potencjalnych decyzji o skutkach strategicznych niż wytyczają kierunek rozwoju przedsiębiorstwa [7].

2 ZARZĄDZANIE PROCESAMI LOGISTYCZNYMI

Obecnie logistyka jest często traktowana jako podstawowy potencjał strategiczny przedsiębiorstwa, niezbędny do działalności i sukcesu na rynku. Jedną z kluczowych kategorii logistyki są procesy logistyczne, polegające na fizycznym przepływie dóbr (materiałów, surowców, półproduktów, wyrobów gotowych oraz towarów) przez kolejne fazy działalności gospodarczej wraz z towarzyszącym im przepływem informacji w przedsiębiorstwie oraz między przedsiębiorstwami. Do podstawowych procesów logistycznych należą [24, s.s. 115-124]:

- a) transport,
- b) magazynowanie,
- c) przeładunek,
- d) pakowanie.

Jednym z przykładów koncepcji zarządzania procesowego przedsiębiorstwem jest zarządzanie procesami logistycznymi, które oznacza działalność kreującą całościową koncepcję przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg w przedsiębiorstwie, jak i u partnerów oraz koordynację realizacji (w szerokim znaczeniu) tej koncepcji przez odpowiednie jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli [14, s. 68]. Odpowiednio zarządzane procesy logistyczne determinują nie tylko przebieg procesów w sferze operacyjnej, ale również wpływają na kształtowanie celów i strategii całego przedsiębiorstwa. Stąd, w zarządzaniu procesami logistycznymi wyróżnić można strategiczny i operacyjny szczebel. Rozróżnienie to zależy od wielu czynników, które wynikają przede wszystkim ze specyfiki prowadzonej działalności gospodarczej [24, s.s. 115-124], [22, s.s. 80-99].

Zarządzanie procesami logistycznymi w ujęciu strategicznym definiowane jest jako proces strategicznego zarządzania zakupem, przepływem i składowaniem zapasu materiałów, części i wyrobów gotowych (oraz związanych z nim przepływem informacji) w organizacji oraz jej kanałach marketingowych w celu maksymalizacji obecnych i przyszłych zysków przedsiębiorstwa poprzez efektywną realizację zamówień [17, 8]. Strategiczny wymiar zarządzania procesami logistycznymi polega na podejmowaniu decyzji i działań, w rezultacie których następuje tworzenie i implementowanie strategii logistycznych. Strategie te są natomiast zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiedniego podejścia do kształtowania procesów logistycznych [18]. Natomiast operacyjne zarządzanie procesami logistycznymi obejmuje realizowanie i kontrolowanie szczegółowych zadań dotyczących przepływu fizycznego w przedsiębiorstwie. Cele zarządzania procesami logistycznymi

na szczeblu operacyjnym są celami szczegółowymi i ich realizacja przyczynia się do osiągnięcia celów głównych [24, s.s. 115-124].

Bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest umiejętne połączenie zarządzania strategicznego z zarządzaniem operacyjnym. W praktyce obserwuje się często brak ścisłego powiązania pomiędzy celami strategicznymi przedsiębiorstwa, a planowaniem i wykonywaniem zadań na szczeblu operacyjnym. Stąd, potrzebny jest zintegrowany system miar operacyjnych i finansowych, który pozwoli kompleksowo ocenić różne aspekty działania przedsiębiorstwa. Taka potrzeba wynika z dużych zmian, które zaszły w otoczeniu przedsiębiorstwa i pojawienia się nowego, bardzo ważnego czynnika – informacji. Zarządzanie tym zasobem stanowi obecnie o przetrwaniu organizacji na konkurencyjnym rynku i możliwościach jego rozwoju [4].

3 KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI JAKO ELEMENT ŁĄCZĄCY POZIOM STRATEGICZNY Z POZIOMEM OPERACYJNYM

Kluczowe wskaźniki efektywności, niekiedy określane wskaźnikami wydajności (ang. Key Performance Indicators – KPI) to kompozycja wybranych wskaźników odnoszących się do kompleksowego pomiaru bieżącej działalności przedsiębiorstwa i jego wydajności [16]. Przedsiębiorstwo powinno mierzyć i kontrolować tylko to, co potwierdza zgodność wysiłków firmy z jej kierunkiem strategicznym. KPI powinny być bardzo jasno powiązane ze strategią firmy i odnosić się do jej kluczowych, krytycznych obszarów.

Głównym celem określania KPI jest pokazanie pracownikom, co w realizacji strategii jest najważniejsze i pomoc w zrozumieniu tych obszarów. Wskaźniki są wykorzystywane do uczenia się i rozwoju organizacji oraz przedstawiania kierunku strategicznego firmy w sposób bardziej zrozumiały. Przede wszystkim wykorzystuje się wskaźniki do usprawniania pracy i korygowania działań operacyjnych, co pozwala organizacji na odpowiednie ukierunkowanie jej wysiłków w walce o wyniki [16]. KPI pozwalają na ustalenie etapu rozwoju, na którym znajduje się organizacja, stwierdzenie, czy cel, jaki przyjęła jest osiągnięty w właściwy sposób oraz wskazanie, kiedy zostanie on osiągnięty [26, s. 1]. Istota KPI polega na wybraniu najważniejszych wskaźników tak, aby skonkretyzować i uprościć podejmowanie decyzji zwracając uwagę na strategicznie najważniejsze obszary organizacji [16]. Właściwie dobrane wskaźniki KPI powinny być [27]:

- a) konkretne - odnoszące się do celu organizacji,
- b) mierzalne - umożliwiające ocenę stopnia realizacji,
- c) osiągalne - realistyczne w danym środowisku biznesowym,
- d) wiążące - łączące działalność bezpośrednio z miarami,
- e) uwarunkowane czasowo - określające konkretne terminy osiągnięcia celów.

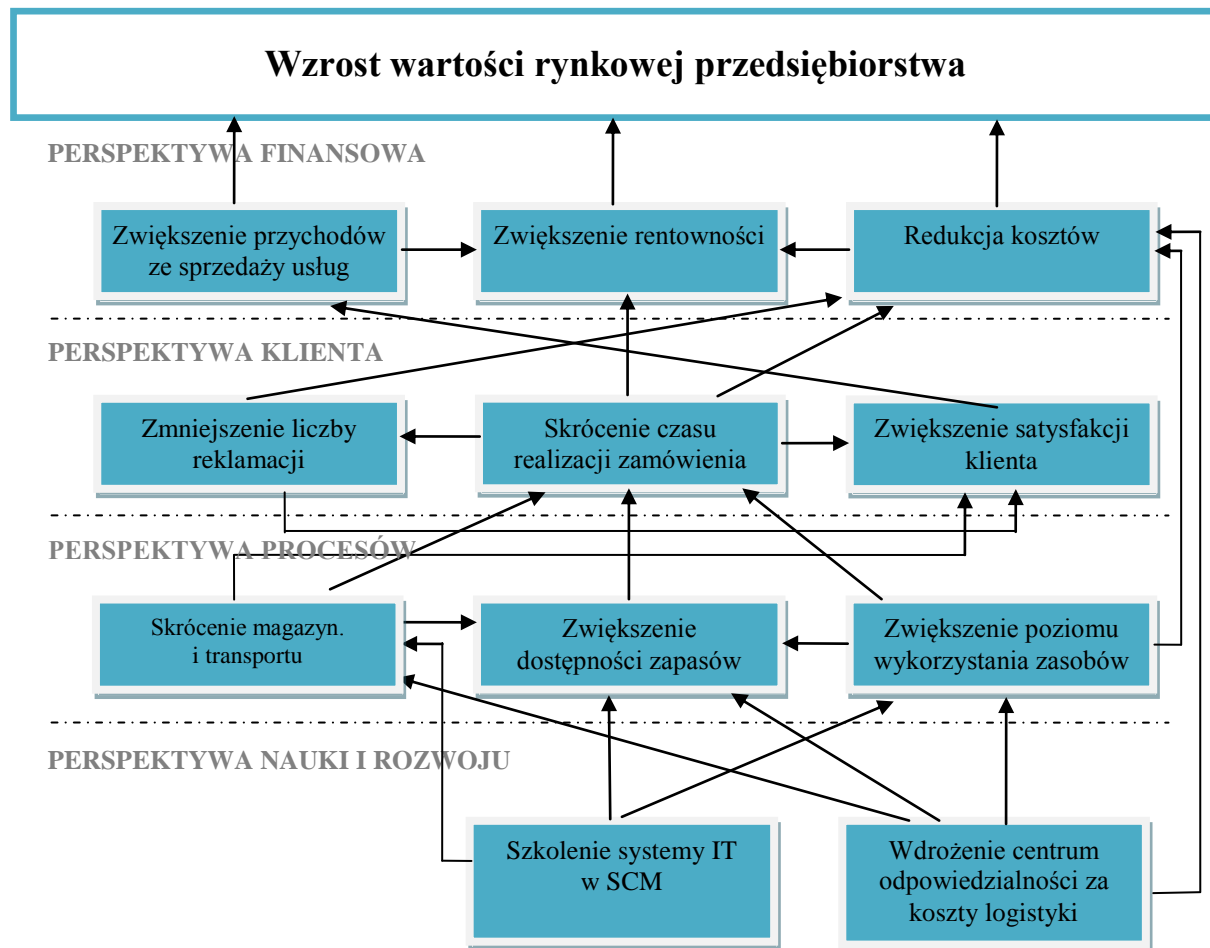
Zarządzanie procesami logistycznymi wymaga stałego monitorowania wskaźników efektywności zarówno na poziomie strategicznym (np. wskaźników rentowności, produktywności, itp.), jak i operacyjnym (wskaźników rotacji magazynowej, kosztów jednostkowych produkcji, transportu, itp.) [21]. Do opracowania systemu wskaźników do monitoringu, kontroli i oceny procesów logistycznych można wykorzystać koncepcję Zrównoważonej Karty Wyników (ang. Balanced Scorecard, BSC). Zrównoważona Karta Wyników określana jest jako strategiczny system, który służy wyjaśnieniu strategii i przełożeniu jej na działania operacyjne. Dzięki niemu można mierzyć i kontrolować realizację strategii [11, s. 13]. ZKW jest strukturą wielowymiarową, bazującą na koncepcji równoważenia celów krótkoterminowych z celami długoterminowymi. Pozwala analizować i oceniać działalność przedsiębiorstwa poprzez zaprojektowanie celów, inicjatyw i mierników osiągnięć w kilku perspektywach. Najważniejsze z nich to: perspektywa finansowa, perspektywa klienta, perspektywa procesów wewnętrznych oraz perspektywa nauki i rozwoju [12].

Praktyczne doświadczenia z wdrażania tej metody pozwalają wyodrębnić kilka ściśle określonych etapów wdrażania BSC (porównaj także z [12]):

- 1) powołanie zespołu projektowego,
- 2) klarowanie strategii,

- 3) wypracowanie celów strategicznych i zbudowanie związków przyczynowo-skutkowych – opracowanie mapy strategii,
- 4) wybór miar, określenie wartości obecnych i docelowych,
- 5) opracowanie inicjatyw strategicznych,
- 6) wdrożenie BSC do działania,
- 7) zarządzanie i monitorowanie BSC.

Bardzo istotnym elementem, który powinien stanowić bazę dla formułowania celów strategicznych i określania połączeń przyczynowo-skutkowych między nimi jest mapa strategiczna. Mapa strategiczna przedstawia sposób, w jaki organizacja zamierza wykorzystać posiadaną infrastrukturę i przekształcić zasoby niematerialne w pożądane wyniki finansowe. Obrazuje połączenie celów strategicznych, określonych w czterech perspektywach, w związki przyczynowo-skutkowe prowadzące do realizacji strategii. Pokazuje, jak realizacja celu w jednej perspektywie (przyczyna) wpływa na osiągnięcie celu w następnej perspektywie (skutek). Pomaga w czytelny i klarowny sposób przekazać pracownikom strategię przedsiębiorstwa i sposoby jej realizacji [2, s.s. 259-279], [25, s.s. 94-98]. Przykładowa mapa strategiczna pokazana jest na rysunku 3.



Rys. 3. Przykład mapy strategicznej (porównaj [21])

KPI nie tylko odnoszą się do elementów, które jest łatwo zmierzyć (np. udział, ilość, częstotliwość, itp.), ale także umożliwiają kontrolę obszarów trudno mierzalnych, takich jak na przykład jakość relacji z klientami, itp. Działań takich nie można zmierzyć, ale można je ocenić używając dowolnej skali (np. w postaci ilości działań, które odnoszą się do wartości niematerialnych). Wskaźniki wydajności należy wykorzystywać w celu [5]:

- a) pomiaru aktualnego stanu,
- b) porównań (wewnętrznych i zewnętrznych benchmarkingu),
- c) oceny efektywności,

- d) diagnozy (analizy słabych i mocnych stron),
- e) planowania usprawnień,
- f) monitorowania zmian i postępu,
- g) motywowania personelu.

Liczba celów i miar strategicznych, według opinii opisywanych w literaturze, powinna kształtować się w granicach 10-25. Do jednego celu strategicznego może być przypisana więcej niż jedna miara [23]. Dokładna analiza procesów logistycznych w przedsiębiorstwie i celów strategicznych pozwala wyróżnić miary i wartości docelowe. Na podstawie celów strategicznych określonych na rys.unku3., został opracowany system pomiaru. W tabeli 1. pokazano przykładowe miary i wartości docelowe dla celów strategicznych w perspektywie klienta i procesów wewnętrznych. Uznano, że zwiększenie satysfakcji klienta jest ściśle związane z takimi celami jak: zmniejszenie liczby reklamacji, skrócenie czasu realizacji zamówienia oraz skrócenie magazynowania i transportu. Zatem potrzebne są dodatkowo trzy miary, które są pokazane w tabeli 1.

Tab. 1. Miary i wartości docelowe dla celów strategicznych w perspektywie klienta i procesów wewnętrznych

Czynnik	Miara	Wartość docelowa
Zwiększenie satysfakcji klienta	Procent dostaw, których poziom realizacji klient mógł monitorować	100%
	Procent dostaw, w których klient otrzymał powiadomienie po każdym etapie realizacji zamówienia	100%
	Czas dostępności pracowników obsługi klienta w okresie T	T x Cp*
Zmniejszenie liczby reklamacji	Procent dostaw zrealizowanych terminowo	100%
	Procent dostaw, w których produkty nie mają żadnych wad i uszkodzeń	100%
	Procent dostaw, w których cały zamówiony asortyment był zgodny z zamówieniem	100%
	Procent dostaw, w których wszystkie towary zostały dostarczone w terminach ich przydatności	100%
Skrócenie czasu realizacji zamówienia	Procent dostaw, które zostały przygotowane do wysyłki co najmniej 1 godzinę przed planowanym terminem	90%
	Procent dostaw, które zostały przygotowane do wysyłki w ciągu 6 godzin roboczych	40%
Skrócenie magazynowania i transportu	Procent dostaw, których termin dostawy był krótszy od planowanego	40%
	Procent produktów, które były magazynowane krócej niż w poprzednim okresie obliczeniowym	20%
	Procent dostaw, które były przewiezione w krótszym czasie niż w średni czas w poprzednim okresie obliczeniowym	20%
Zwiększenie poziomu wykorzystania zasobów	Procent dostaw, które były przygotowane przez mniejszą liczbę pracowników niż średnia za poprzedni okres obliczeniowy	10%
	Procent dostaw, które zostały dostarczone bez żadnych reklamacji	100%
	Procent dostaw, które zostały dostarczone przy użyciu mniejszej liczby środków transportu niż średnia za poprzedni okres obliczeniowy	100%
Zwiększenie dostępności zapasów	Procent zapasów, które zostały dostarczone do magazynu zgodnie z planem	100%
	Procent zapasów, które są dostarczane w ciągu 48 godzin	50%
	Procent zapasów, na które trzeba było czekać więcej niż 2 godziny	0%

*Cp – dzienny czas pracy przedsiębiorstwa lub 12 godzin

WNIOSKI

Zaproponowane w artykule rozwiązanie łączy kilka koncepcji takich jak: podejście procesowe, zarządzanie strategiczne, czy zarządzanie wydajnością. Wykorzystanie kluczowych wskaźników efektywności w zarządzaniu procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie ma wiele zalet. Przede wszystkim pozwala połączyć poziom strategiczny zarządzania przedsiębiorstwem z poziomem operacyjnym. Główne cele strategiczne przedsiębiorstwa są skutecznie wdrażane i na podstawie kontroli i monitoringu miar służących ocenie stopnia ich realizacji, wykonywane są w działaniach operacyjnych.

Istotną rolę w skuteczności powodzenia prezentowanego rozwiązania odgrywa odpowiednia motywacja pracowników. Dobrze zaprojektowany system nagradzania za postępy w sprawnym

uzyskiwaniu wartości docelowych mierników pozwoli na efektywny i praktyczny system pomiaru realizacji strategii i szybkie wdrażanie często zmieniających się strategii przedsiębiorstwa. Dzięki temu, przedsiębiorstwo może skutecznie dostosowywać się do ciągłych zmian w otoczeniu, zapewniając sobie większą elastyczność i możliwość szybszej reakcji na zmiany i wykorzystywania okazji rynkowych niż konkurencja, co w dzisiejszych czasach jest bardzo istotnym elementem walki konkurencyjnej.

Streszczenie

W artykule pokazano możliwości zastosowania kluczowych wskaźników efektywności (ang. Key Performance Indicators KPI) do zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie. Podkreślono znaczenie pomiaru realizacji strategii jako istotnego zagadnienia w ocenie efektywności działalności przedsiębiorstwa. Zaproponowane w artykule rozwiązanie łączy kilka koncepcji takich jak: podejście procesowe, zarządzanie strategiczne, czy zarządzanie wydajnością.

Wykorzystanie kluczowych wskaźników efektywności w zarządzaniu procesami logistycznymi ma wiele zalet. Pozwala połączyć poziom strategiczny zarządzania przedsiębiorstwem z poziomem operacyjnym. Umożliwia kontrolę efektywności procesów logistycznych realizowanych w przedsiębiorstwie oraz szybkie i skutecznie wdrażanie często zmieniających się strategii przedsiębiorstwa. Dzięki temu, przedsiębiorstwo może skutecznie dostosowywać się do ciągłych zmian w otoczeniu, zapewniając sobie większą elastyczność i możliwość szybszej reakcji na zmiany i wykorzystywania okazji rynkowych niż konkurencja, co w dzisiejszych czasach jest bardzo istotnym elementem walki konkurencyjnej.

Key Performance Indicators in management of logistics processes

Abstract

The paper shows the applicability of Key Performance Indicators (KPI) for management of logistics processes in the company. An importance of the measurement of strategy realization in an evaluation of the effectiveness of the company functioning is underlined. In the article is proposed a solution which combines several concepts such as: Business Process Management, Strategic Management and Performance Management.

The use of the Key Performance Indicators in the management of logistics processes has many advantages. First of all it connects the strategic level of business management with the operational level. It allows a control of the efficiency of logistics processes implemented in the company and the rapid and effective implementation of the frequently changing business strategy. As a result, the company can effectively adapt to constant changes in the environment, ensuring greater flexibility and faster response to changes and also better uses the market opportunities than the competition, which nowadays is a very important element of the competitive struggle.

BIBLIOGRAFIA

1. Adria C. B., Murray B. A., Radykalna reorganizacja firmy, PWN, Warszawa 2002.
2. Banker R. D., Chang H., Pizzini M., The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations, *International Journal of Accounting Information Systems* 2011, No 12/2011, p.p. 259-279.
3. Bryke M., Efektywność warunkiem przetrwania Kaizen, czyli skuteczne metody zwiększania produktywności, w: *Zarządzanie Jakością 2005*, nr 1.
4. Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szał A., Żebracki Z., *Strategiczna Karta Wyników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
5. Burnos A., Kluczowe wskaźniki efektywności, *Przemysł farmaceutyczny* 2010, nr 2.
6. D'Aveni R. A., *Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, Free Press, New York 1994.
7. Eisenhardt K. M., Sull D. N., *Strategy as a Simple Rules*, *Harvard Business Review*, January 2001.
8. Gattorn J. L., *Effective Logistics Management*, MBC University Press, 1994.
9. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
10. Hades R. H., *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, *Neue Zurcher Zeitung* 1997, nr 171.

11. Jabłoński A., Jabłoński M., Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2011.
12. Kaplan R. S., Norton D. P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
13. Kowalczyk J., Procesowe podejście do zarządzania organizacją, www.humanms.pl, (dostęp: 21.11.2014).
14. Krawczyk S., Zarządzanie procesami logistycznymi, PWE, Warszawa 2001.
15. Krupski R., Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
16. Krzeziński T., Key Performance Indicators w rozwoju strategicznym firmy, Portal wiedzy dla biznesu, www.kadry.nf.pl/arttykul, (dostęp: 01.11.2014).
17. Lysons K., Zakupy zaopatrzeniowe. PWE, Warszawa 2004.
18. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
19. Sierpińska M., Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
20. Sumiński M., Performance Management to nie tylko rozwiązania informatyczne, w: Controlling i Rachunkowość Zarządcza 154, nr 7, Infor Ekspert 2012, s.s. 27-32.
21. Śliwczyński B., Controlling operacyjny łańcucha dostaw brakującym ogniwem Strategicznej Karty Wyników, LogForum 2005, nr 7, www.logforum.net, (dostęp: 30.11.2014).
22. Straka M., Distribution Logistics as component part of firm micrologistics model, Wysoka szkoła banska – Technická univerzita Ostrava.
23. Świdarska G. K., Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza, Difin, Warszawa 2010.
24. Świerczek A., Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie, Zeszyty naukowe wyższej szkoły zarządzania ochroną pracy w Katowicach 2006, nr 1(2), s.s. 115-124.
25. Świerk J., Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
26. Wieczorek A., Metody i techniki prognozowania wartości kluczowych wskaźników efektywności dla potrzeb wprowadzania zmian w organizacji utrzymania ruchu, Management Systems in Production Engineering 2012, nr 1 (5).
27. Kluczowe wskaźniki wydajności (KPIs), www.microstrategy.pl/key-performance-indicators, (dostęp: 12.11.2014).