

DOSKONALENIE FUNKCJONOWANIA ŁAŃCUCHA LOGISTYCZNEGO NA BAZIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Andrzej TUBIELEWICZ, Katarzyna TUBIELEWICZ

Streszczenie: W pracy przedstawiono koncepcje doskonalenia funkcjonowania łańcucha logistycznego wykorzystując w tym celu strategiczną kartę wyników opartą na czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i doskonalenia (rozwoju). Opracowując kierunki doskonalenia łańcucha logistycznego na bazie wymienionych perspektyw wybrano następujące procesy doskonalenia: tworzenia wartości dla klientów, obniżenie kosztów logistycznych i zapewnienie wzrostu wartości dodanej, budowa sieci logistycznej i jej platformy informacyjnej oraz rozwój i transformację pracowników.

Słowa kluczowe: łańcuch logistyczny, doskonalenie procesu, Strategiczna Karta Wyników

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działają w coraz bardziej burzliwym i zmiennym, a także zróżnicowanym i niepewnym otoczeniu społeczno-gospodarczym. Zmiany te także silnie oddziałują na kształtowanie środowiska biznesu logistycznego, zarówno na poziomach: strategicznym, operacyjnym oraz strukturalnym. Wskazują na potrzebę uruchomienia permanentnych procesów doskonalących funkcjonowanie łańcuchów logistycznych i dostosowania świadczeń w ramach tych usług do nowych uwarunkowań aktywności gospodarczej. Procesy te ukierunkowane są przede wszystkim na transformację kapitału ludzkiego, kultury organizacyjnej oraz systemów informatycznych na bazie wykorzystywania wiedzy indywidualnej jak i zbiorowej jako funkcji informacji, kultury i umiejętności [17]. Istotną siłą napędową zmian w procesach logistycznych, jak i ich doskonalenia są przedsięwzięcia innowacyjne na wielu polach: projektu, technologii, produktu, usługi, procesu lub modelu biznesowego. Powinna ona bazować na wykorzystaniu indywidualnej wiedzy i kompetencji dla dobra całej organizacji łańcucha. Ważne miejsce w procesach doskonalenia zajmuje wprowadzenie innowacji w sferach modyfikacji i wzrostu wartości zgodnie z logiką poszukiwania innowacji w sferze wartości w powiązaniu z komercyjnym rynkiem [2]. Należy przy tym pamiętać, że wzajemne powiązania ogniw (procesów i elementów) łańcuchów logistycznych mogą poważnie komplikować wprowadzenie przedsięwzięć doskonalących sprawność i efektywność funkcjonowania takich łańcuchów.

1. Obszary doskonalenia logistyki

Obszary doskonalenia procesów logistycznych dotyczą przede wszystkim zarządzania nimi oraz mechanizmami ich działania. Są to głównie:

- łańcuch logistyczny stanowiący system rozwiązań logistycznych, który tworzy podstawy do efektywnego funkcjonowania produkcji, usług, zaopatrywania i dystrybucji. Obejmuje on zorganizowany technologicznie i biznesowo strumień przepływu drogami przewozu dóbr pomiędzy punktami magazynowymi i przeładunkowymi tworzący połączenie różnorodnych procesów i zbioru elementów (ogniw) i wspomagany przez systemy informacyjne i finansowe,
- na poziomie strategicznym i operacyjnym zarządzanie logistyczne określane jako proces decyzyjny obejmujący planowanie, wdrażanie i kontrolę synchronizowanych procesów logistycznych (fizycznych, informacyjnych, finansowych) przepływających na całej długości łańcucha dostaw w celu tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw [22],
- integracja, koordynacja i sprawność przepływu surowców, materiałów, półfabrykatów i wyrobów gotowych oraz informacji z miejsc pochodzenia do miejsc finalnej konsumpcji, w tym czynności funkcjonalnych zachowanych w sieci fizycznej dystrybucji oraz przemieszczania materiałów pomiędzy punktami zaopatrzenia, produkcji, dostawy, zwrotu (utylicacji).
- poziom obsługi klientów obejmujący realizację oczekiwań, potrzeb, preferencji klientów oraz zdolność łańcucha logistycznego do zaspokojenia wymagań klientów pod względem dostępności dóbr w aspekcie miejsca, czasu, niezawodności, wyglądu, elastyczności i informacji (komunikacji). Oznacza to także adaptację przedsiębiorstw logistycznych do nowych wyzwań rynkowych [2],
- koszty logistyczne o rozbudowanej, powiązanej strukturze i połączone z procesami rzeczowymi, informacyjnymi i finansowymi jakie dokonują się w całym łańcuchu dostaw obejmują między innymi koszty przepływu materiałów i koszty zapasów, ich wyczerpania, zamrożenia kapitału obrotowego, niedotrzymania warunków dostawy, koszty niskiej jakości usług logistycznych, koszty systemów informatycznych, koszty finansowania działalności logistycznej oraz koszty edukacji i zdobywania wiedzy przez kadrę logistyczną,
- partnerstwo między przedsiębiorstwami – ogniwami łańcucha dostaw rozumiane jako kształtowanie stosunków społeczno-gospodarczych na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadząca do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej[6],
- łańcuch wartości jako sekwencja tworzenia wartości wzdłuż procesów niezbędnych do dostarczenia klientom produktów i usług o określonej dla nich wartości. Wartość powstaje w obszarze, w którym aktywność łańcucha logistycznego korzystnie wpływa zarówno na strukturę kosztów jak i na wartości oferowane nabywcom. Wynika ona z użyteczności miejsca i czasu oraz ceny oferowanej przez działalność logistyczną. Obejmuje zorientowanie działań całego łańcucha na osiągnięcie wartości zarówno dla nabywców jak i partnerów logistycznych w tym dostawców, przewoźników, dystrybutorów, klientów oraz operatorów logistycznych.

2. Podstawy budowy metody doskonalenia łańcucha logistycznego

Metoda doskonalenia łańcuchów logistycznych na drodze polepszenia i usprawnienia ich sprawności, efektywności i użyteczności czasowo-przestrzennej bazuje na holistycznej koncepcji zarządzania zmianami i doskonaleniem opracowanej przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona [8]. Zaprezentowali oni wzorzec doskonalenia i rozwoju organizacji w postaci zrównoważonej Strategicznej Karty Wyników opartej na czterech perspektywach

patrzenia na efektywność: klienta, finansowej, procesów wewnętrznych oraz rozwoju (wzrostu i doskonalenia). Perspektywa finansowa ukierunkowana jest na ekonomiczne efekty przyszłych działań. Perspektywa klienta określa klientów i segmenty rynku, w których przedsiębiorstwo będzie konkurować. Wskazuje także, że źródłem sukcesu są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. W perspektywie wewnętrznej następuje identyfikacja kluczowych procesów dla organizacji. Procesy te ukierunkowane są na kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma docelowych klientów oraz na spełnienie oczekiwań interesariuszy. Długofalowe tworzenie wartości ujmuje także procesy innowacyjne zaspokajające potencjalne potrzeby obecnych i przyszłych klientów. Czwarta perspektywa strategicznej karty wyników – rozwój – identyfikuje zasoby, które organizacja musi rozwijać by stworzyć podstawy długoterminowego wzrostu i doskonalenia. Karta Wyników może być opracowana dla samodzielnego przedsiębiorstwa jak i dla organizacji składającej się z kilku niezależnych przedsiębiorstw występujących w pewnym stopniu jako całość. Przy projektowaniu Strategicznej Karty na poziomie organizacji składającej się z zintegrowanych i skoordynowanych jednostek przyjmuje się, że stanowią one całość obejmującą wspólne problemy i wspólną wizję. Karta powinna określać, w jaki sposób organizacja jako całość tworzy wartość większą, niż suma wartości kreowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa działające jako niezależne podmioty (partnerzy łańcucha logistycznego). Z punktu widzenia wdrażania działań doskonalących procesy logistyczne ważne jest również, zwrócenie uwagi przez autorów Strategicznej Karty Wyników na potrzebę rozwoju nowych umiejętności i kompetencji niezbędnych dla odniesienia sukcesu rynkowego w dobie globalizacji i informacji. Do tych umiejętności zaliczono[8]:

- utrzymanie dobrych stosunków z klientami zapewniających satysfakcję i lojalność obecnych klientów oraz efektywną i wydajną obsługę nowych grup klientów o obszarów rynku,
- wprowadzenie innowacyjnych produktów i usług pożądaných przez docelowych klientów,
- szybkie i efektywne kosztowo wytwarzanie produktów i świadczenie usług o wysokiej jakości i wartości dla klientów,
- motywowanie pracowników do uczenia się, zdobywania nowej wiedzy i do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji,
- ciągle doskonalenie procesów, poprawy ich efektywności oraz skracanie czasu realizacji na nowe potrzeby klientów i rynku,
- rozwijanie technologii informatycznych i komunikacyjnych stanowiących podstawę budowy i funkcjonowania nowoczesnej organizacji.

W kolejnej pracy autorzy Strategicznej Karty Wyników pokazują, w jaki sposób firmy mogą zapewnić solidne powiązanie strategii z operacjami oraz na potrzebę zestrojenia wielu jednostek organizacyjnych w ramach jednego podmiotu gospodarczego, powiązania przyczynowo - skutkowego strategii, zarządzania operacyjnego i doskonalenia procesów i operacji [9]. Zwracają przy tym uwagę na to, że strategia przedsiębiorstwa jest „troskliwie zbudowanym systemem zależnych wzajemnie dopasowanych do siebie części”. Wymaga to zaprojektowania systemu zarządzania zapewniającego zestrojenie jednostek organizacyjnych i pracowników w ramach kreślonych sieci zależności i procesów.

3. Koncepcja zarządzania strategicznego w procesach doskonalenia

Warto przypomnieć, że strategiczne zarządzanie logistyczne to wielowymiarowe działanie twórcze i dynamiczne obejmujące najważniejsze dla organizacji procesy

informacyjno-decyzyjne oraz procesy tworzenia i zastosowania wiedzy. A jego przedmiotem są kluczowe problemy organizacji decydujące o jej przetrwaniu i rozwoju [14]. Międzynarodowa aktywność logistyki powoduje, że procesy strategiczne są podporządkowane specyficznym celom i zadaniom związanym z poszerzeniem wymiaru geograficznego łańcucha logistycznego, złożonością i różnorodnością jego toczenia, specyficzną strukturą organizacyjną dostosowaną do wymogów rynków międzynarodowych. W konsekwencji logistyczne zarządzanie strategiczne jest podatne na zmiany generowane w konkurencyjnym otoczeniu międzynarodowym zdominowanym przez gospodarkę wiedzy i społeczeństwo informacyjne[23]. Zarządzanie strategiczne powinno starać się zintegrować funkcje i procesy organizacyjne w szeroką, spójną strategię oraz koordynować różne elementy funkcjonalne łańcucha, zapewniając wzajemne przyczynowo - skutkowe powiązania i współdziałania oraz wykorzystując te współzależności w pozytywny konstruktywny sposób [20]. Zgodnie z założeniami omawianej Strategicznej karty Wyników zarządzanie strategiczne powinno uwzględniać zarówno odczytywanie przyszłości, kształtowanie się przyszłych procesów biznesowych, metod zarządzania, współpracy międzynarodowej jak i warunki doskonalenia procesów. Duże znaczenie należy przykładać także do takiej tematyki jak tworzenie wizji, wyborów strategicznych i innych działalności w jaki sposób ich realizacja wpłynie na klientów, dostawców i innych udziałowców oraz pracowników zaangażowanych w realizację procesów logistycznych.

4. Przykłady działań doskonalących w perspektywach Strategicznej Karty Wyników

Rozpoczynając proces doskonalenia łańcucha logistycznego należy określić bieżące problemy i możliwości oraz dokonać rozpoznania wagi problemu i przyczyn jego powstania. Pozwala to na określenie priorytetów i dokonanie wyboru zadania, które powinno zostać objęte działaniami doskonalącym [13]. W tym podejściu pomaga zastosowanie Karty Wyników podkreślającej działania i procesy kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w zakresie satysfakcji klientów, interesariuszy i pracowników [8] prowadzących do zwiększonego tempa rozwoju organizacji. Aby zilustrować możliwości wykorzystania tego sposobu myślenia w odniesieniu do Strategicznej Karty Wyników przedstawione zostaną niektóre z elementów ukierunkowujących działania doskonalące w logistyce ujęte w ramach tematyki czterech perspektyw tej karty. W przykładzie tym przyjęto, że podstawowymi celami doskonalenia są:

- w perspektywie klienta – podniesienie poziomu obsługi klienta i jego satysfakcji z świadczonych usług logistycznych poprzez wzrost użyteczności tych usług jak i samego produktu,
- w perspektywie finansowej – zwiększenie efektywności przepływu poprzez obniżenie kosztów logistycznych oraz podwyższanie korzyści realizowanych w łańcuchach wartości,
- w perspektywie procesów wewnętrznych – budowa logistycznych sieci zależności technologiczno-ekonomicznych oraz zintegrowanej informacyjnej platformy logistycznej,
- w perspektywie rozwoju – rozwój i transformacja pracowników poprzez szkolenie i zdobywanie nowej wiedzy potrzebny do pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego organizacji.

Możliwość osiągnięcia ambitnych celów w przedstawionych perspektywach zależy od logistycznej strategii funkcjonalnej i interorganizacyjnego logistycznego zarządzania

strategicznego oraz opisu planowanego przez organizację logistyczną przyszłego sposobu wytwarzania wartości. Daje ona odpowiedź na pytania: „Jak możemy najlepiej wykorzystać wiedzę, umiejętności i kompetencje w konkretnych obszarach funkcjonalnych lub operacyjnych np. marketingu, finansach, zakupach, dystrybucji, rozwoju, aby realizować cele logistyczne”. Specjalną uwagę należy zwracać na trzy składniki modelu strategii łańcucha: strukturę, proces i zależności. Struktura wiąże się z wyborem partnerów, określa ich działania i umiejscowienie wewnątrz łańcucha. Proces obejmuje ciąg działań, drogi i sposoby przepływu dóbr i informacji. Zależności określają związki i zależności między partnerami uczestniczącymi w łańcuchu logistycznym [18].

4.1. Doskonalenie w ramach perspektywy klienta

Ukierunkowanie procesów kreowania wartości na kliencie tworzy podstawę dla realizacji ekonomicznego sukcesu organizacji. Czynności wspierające te zadania to identyfikacja preferencji i problemów klientów oraz zdefiniowanie dla nich atrybutów korzyści (czasu, miejsca i ceny) takich jak: niższe koszty, wyższa jakość, większa różnorodność, większa elastyczność, szybszy czas realizacji, dokładność dostawy, serwis. Rozpatrując tą problematykę w ramach perspektywy klienta można przedstawić dwa podstawowe modele tj. wewnętrzny łańcuch wartości dla klienta oraz oceny wartości dla klienta.

Wewnętrzny łańcuch wartości dla klienta określa sposoby podporządkowania czynności logistycznych wymogom obsługi klienta. Budowa takiego łańcucha wymaga rozpoznania najważniejszych elementów obsługi klienta zgodnie z ich postrzeganiem przez samych klientów i określenia względnej wagi poszczególnych aspektów tej obsługi [4]. Najważniejsze kryteria obsługi klienta opracowywane są przy pomocy samych konsumentów, którzy przy nabyciu produktu czy usługi, poświęcają czas, wiedzę i pieniądze. Określają także, w jaki sposób będą wykorzystywać taki produkt czy usługę i czy może on służyć więcej niż jednemu użytkownikowi. Wewnętrzny łańcuch wartości dla klienta składa się z różnych problemów ekonomicznych i technicznych oraz organizacyjnych, które wymagają rozwiązania i stanowią ogromną przestrzeń dla działań doskonalących. Wśród nich można między innymi wyróżnić:

- wsparcie klienta usługami dodającymi wartość (usługi instalacyjne, montażowe, serwisowe, finansowe, szkoleniowe itp.),
- eliminację działań nieefektywnych, nie przynoszących korzyści dla klienta w obszarach zamówień, dostaw, dystrybucji,
- oferowanie klientowi nie tylko użyteczności czasu i miejsca, ale też formy,
- wzmocnienie i pogłębienie relacji z klientami wykorzystując przy opracowywaniu ofert ich wiedzę, preferencje i potrzeby,
- zmianę płaszczyzny konkurowania z ceny i jakości na nowe bardziej zindywidualizowane i wartościowe przestrzenie konkurencyjne wykorzystujące unikalne zdolności, kompetencje i doświadczenie.

Model oceny wartości dla klientów stanowi rozwinięcie łańcucha tworzenia wartości (użyteczności) dla klienta powstającego w wyniku zrealizowanego przez dane przedsiębiorstwo lub grupę przedsiębiorstw (łańcuch dostaw) szeregu czynności składających się na łańcuch wartości M.E.Portera. Osiągnięta dzięki tym czynnościom satysfakcja klienta staje się ważnym czynnikiem podnoszącym przewagę nad konkurentami. Uwarunkowane to jest wytworzeniem i zaoferowaniem szczególnej wartości użytkowej dla klienta [15]. W tym kontekście realizowany w ramach perspektywy klienta

proces doskonalenia działalności marketingowej wiąże się z opracowaniem modelu oceny wartości dla klientów. Model ten powinien ujmować takie zagadnienia jak:

- badanie potrzeb i preferencji klientów oraz zrozumienie ich wymagań i oczekiwań, percepcja wartości dla klientów,
- określenie i zapewnienie korzyści technicznych, ekonomicznych i społecznych dla docelowych odbiorców,
- szybkie i efektywne kosztowo świadczenie usług o wysokiej jakości dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów,
- dostarczanie klientom unikalnych doświadczeń (więcej niż oczekują) oraz nieustannym przewidywaniu, odkrywaniu i spełnianiu ich kolejnych potrzeb,
- rozwiązywaniu najważniejszych problemów klienta związanych z oferowanymi usługami,
- sprostanie coraz surowszym standardom ochrony środowiska,
- zapewnienie wysokiej jakości usług za niższą cenę,
- dostarczenie klientom ofert lepszych od najlepszych dostępnych rozwiązań alternatywnych,
- osiągnięcie długofalowej satysfakcji klienta,
- dbanie o reputację i wizerunek partnerów uczestniczącym w łańcuchu logistycznym,
- posiadanie doświadczonych pracowników operacyjnych o specjalistycznych umiejętnościach i kompetencjach marketingowych

Testowanie funkcjonowania procesów tworzenia wartości dla klienta dokonane na tle oceny użyteczności wartości wskazuje na potrzebę doskonalenia specjalistycznych, wyróżniających się kompetencji dostępnych dla partnerów łańcucha logistycznego, decydujących o ich sile konkurencyjnej przyciągającej klientów logistycznych.

4.2. Doskonalenie w ramach perspektywy finansowej

Rozwój logistyki kształtuje się pod bardzo silną presją kosztów wywołaną między innymi przez wzrost racjonalizacji kosztowej i cenowej konkurencyjności na rynkach. Powoduje to wzrost znaczenia kosztów całkowitych w działalności logistycznej, które obok standardów obsługi klienta stają się jednym z podstawowych kryteriów oceny efektywności funkcjonowania łańcucha logistycznego oraz miarą skuteczności stosowanych metod zarządzania jak i metod doskonalenia procesów logistycznych. Wprowadzenie do zarządzania logistycznego zasad racjonalnego gospodarowania kosztami zarówno w warunkach największego efektu jaki i najmniejszego nakładu środków wymaga bliższego rozpoznania kosztów logistycznych ich monitorowania i kosztorysu, a przede wszystkim: oceny najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie: kosztów kapitału (zamrożenie kapitału obrotowego); kosztów sterowania logistyką; kosztów przepływu fizycznego; kosztów magazynowania; kosztów przepływu informacji i kosztów wyczerpania się zapasów i niesprawności łańcucha logistycznego.

Identyfikacja i zrozumienie całkowitych kosztów łańcucha logistycznego jak i poszczególnych jego ogniw wymagają rozpoznania:

- najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie się kosztów i ich struktury w łańcuchu logistycznym
- relacji pomiędzy zaangażowaniem zasobów a kształtowaniem się kosztów logistycznych

- udziału kosztów logistycznych w kosztach przedsiębiorstw (w relacji do wartości obrotu, produkcji, sprzedaży)
- utraconych potencjalnych przychodów wynikających z niesprawności procesów logistycznych i zamrożonego kapitału obrotowego.

Powiązanie przyczynowo – skutkowe kształtowania się kosztów logistycznych w przypadku wprowadzenia zmian w kosztach jednego z ogniw łańcucha logistycznego wymaga przeprowadzenia symulacji i szczegółowej analizy efektywnościowej w ujęciu systemowym w całym badanym łańcuchu [22]. Organizacjom prowadzącym prace nad udoskonaleniem swojej efektywności kosztowej model kosztowy perspektywy finansowej dostarcza informacji o tym, czy wzrost wartości spowodowany wdrażaniem procesów doskonalenia funkcjonowania łańcucha faktycznie nie przekracza wzrostu kosztów związanych z tymi działaniami [9]. Zarządzanie logistyczne szuka źródła przewagi konkurencyjnej i wzrostu wartości dodanej w koncepcji łańcucha wartości stanowiąca sekwencję powiązanych ze sobą czynności i procesów niezbędnych do dostarczenia klientom produktów i usług. Oznacza to, że każde ogniwo, każdy proces ma swój określony wkład w tworzenie wartości dodanej. Zgodnie z tym spojrzeniem na łańcuch wartości zwiększenia przewagi konkurencyjnej należy szukać w koncepcji zorganizowania zespołu wewnętrznych i zewnętrznych skoordynowanych działań organizacji uwarunkowanych potrzebami klientów i tworzących wartość dodaną.

Działania wspomagające obejmują szeroko rozumiany proces zarządzania i podejmowania decyzji, który ma zapewnić sprawność i skuteczność oraz efektywność działań podstawowych w ujęciu całościowym, w zakresie poszczególnych procesów.

Poprawa efektywności funkcjonowania łańcucha wartości może być rezultatem [23]:

- lepszego dostosowania działań do potrzeb rynku i uwarunkowań otoczenia oraz dopasowania do potrzeb indywidualnych klienta,
- poprawy struktury organizacyjnej i powiązań kooperacyjnych oraz metod zarządzania łańcuchem (doskonałość organizacyjna, kooperacyjna i operacyjna),
- zwiększenia zdolności do tworzenia wartości dodanej dzięki wykorzystaniu kapitału intelektualnego organizacji (wiedzy, talentów, kompetencji i umiejętności),
- poprawy jakości świadczonych usług ze szczególnym uwzględnieniem poziomu sprawności i skuteczności obsługi klientów,
- lepszego wykorzystania poszczególnych konfiguracji i procesów integracyjnych i koordynacyjnych,
- systemowego podejścia procesowego w wymiarze globalnym.

Problemy wykorzystania tej koncepcji tworzenia wartości w działalności logistycznej należy odnieść przede wszystkim do łańcucha dostaw definiowanego jako dynamiczny proces stanowiący sumę działań na poszczególnych jego etapach (ogniwach) mający na celu skoordynowanie przepływu dóbr oraz towarzyszących im informacji i środków finansowych między miejscami pozyskania surowca i klientami [6]. Do ważniejszych celów doskonalenia łańcucha dostaw i tworzenia wzdłuż niego wartości dodanej zaliczyć można:

- maksymalizację wartości w każdym ogniwie logistycznym łańcucha wartości, poprzez stworzenie wartości dodanej względem przedmiotu przepływu,
- minimalizację całkowitych kosztów przepływu produktów i informacji,
- optymalizację wykorzystania aktywów w każdym ogniwie łańcucha poprzez zmniejszenie zapasów i usprawnienie procesów,

- zapewnienie najkrótszego możliwie czasu realizacji zamówienia i maksymalnej elastyczności,
- poprawa parametrów jakościowych dostaw w tym, niezawodności, terminowości, kompletności i bezpieczeństwa,
- poprawę integracji, koordynacji, współdziałania i współpracy uczestniczących podmiotów.

Dokonana w perspektywie identyfikacja i ocena kosztów logistycznych i źródeł ich powstawania w poszczególnych ogniwach łańcucha pozwala na opracowanie wspólnych programów redukcji kosztów zaspokojenia wymagań i oczekiwań klientów co do czasu i miejsca dostaw. Chodzi tu o koszty wzajemnie powiązanych działań logistycznych zapewniających uzyskanie satysfakcji wynikającej z osiągnięcia odpowiedniej relacji pomiędzy czasem złożenia zamówienia, a czasem otrzymania produktu [15]. Natomiast analiza łańcucha wartości w powiązaniu z łańcuchem logistycznym jako sekwencja procesów niezbędnych do dostarczania klientom wartości dodanej określa kluczowe działania, które wpływają na doskonałość działań logistycznych w zakresie obsługi klienta.

4.3. Doskonalenie w ramach perspektywy procesów

Budowa logistycznej sieci zależności technologiczno – ekonomicznych i organizacyjnych. Znaczne wydłużenie łańcuchów logistycznych (zwiększa się dystans pomiędzy wytwórcami a konsumentami) przy jednoczesnym zwiększeniu natężenia przepływów towarowych, wzroście zróżnicowania produktów i usług oraz zwiększającej się liczbie partnerów logistycznych powoduje, że współczesne procesy logistyczne, zwłaszcza międzynarodowe przekształcają się w sieci logistyczne składające się często z wielu łańcuchów dostaw [24]. Zarządzanie siecią jako zbiorem działań, procesów i wzajemnie powiązanych w ich ramach czynności charakteryzujących się wysokim stopniem zależności i złożoności międzyorganizacyjnych staje przed zadaniem nie tylko budowania zwartej sieci logistycznej w burzliwym, konkurencyjnym i niepewnym środowisku biznesowym, ale też tworzenia często skomplikowanych konfiguracji organizacyjnych. Wymaga to stałego wdrażania procesów integracyjnych i koordynacyjnych w sposób zapewniający równowagę, harmonizację działania i przynoszących korzyści dla wszystkich jej uczestników. Jest to jednym z warunków osiągania doskonałości operacyjnej i przodownictwa kosztowego oraz tworzenia maksymalnej wartości. Procesy doskonalenia sieci logistycznej w powiązaniu z wykorzystaniem koncepcji łańcucha wartości powinny odnosić się do działań usprawniających i ulepszających:

- zasady i relacje współpracy sieciowej: dostawcy – wytwórcy – dystrybutorzy – nabywcy (konsumenty) przy jednoczesnym dopasowaniu usług do potrzeb sieci indywidualnych klientów,
- stopień scentralizowania i rozproszenia w zakresie rozmieszczenia przestrzennego zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji oraz poziom koncentracji (centralizacji) zarządzania logistycznego,
- rozwiązania zmniejszające skutki złożoności, w całej długości transportochłonności sieciowych łańcuchów dostaw jak i dłuższego czasu realizacji zamówień,
- integracje i koordynację przepływów materiałowych, w tym również kombinacje różnych gałęzi transportu,

- strukturę punktów i dróg przez którą przepływają produkty logistyczne przy uwzględnieniu wielu miejsc pozyskiwania surowców i półfabrykatów oraz lokalizacji produkcji i różnych kanałów dystrybucji,
- łańcuch wartości tworzony przez sieć dostaw na drodze restrukturyzacji dotychczasowego modelu działalności logistycznej,
- ciąg procesów informacyjno – decyzyjnych w zarządzaniu logistyczną siecią zależności.

Budowa zintegrowanej informacyjnej platformy logistycznej. Rozwój zaawansowanych, innowacyjnych technologii informatyczno-telekomunikacyjnych i szybkość ich praktycznego wdrażania w biznesie jak i pojawienie się nowych narzędzi automatyzujących i systematyzujących pracę kluczowych procesów logistycznych powoduje, że współczesnym środowisku kompleksowej logistyki wszystko ma wymiar cyfrowy wyrażający się między innymi zastępowaniem fizycznej obecności i interakcji, transakcjami cyfrowymi [21]. Stawia to nowe wyzwania dla logistyki wymagające weryfikacji modelu zarządzania jej łańcuchami w kierunku pełnego uwzględnienia wymaganej sekwencji działań i strumieni informacji oraz tworzenia spójnej wielokierunkowej komunikacji. Są one niezbędne do procesów doskonalenia procesów współpracy i zwiększania aktywności partnerów logistycznych w realizacji wspólnego celu. Oznacza to potrzebę kreatywnego wykorzystywania nowej platformy informatycznej i narzędzi wspomagających cyfryzację do doskonalenia sprawności i użyteczności czasowo-przestrzennej przepływu logistycznych strumieni materialnych, informacyjnych i finansowych. W tych warunkach należy dążyć do stworzenia zorientowanej cyfrowo organizacji i struktury łańcucha logistycznego na bazie zbudowania konwergentnej, zunifikowanej cyfrowej platformy logistycznej gromadzącej, przetwarzającej i udostępniającej przepływ danych, informacji i wiedzy między partnerami łańcucha logistycznego i dostosowany do biznesowych potrzeb logistyki jak i oczekiwań ich klientów. Taka platforma stanowiłaby podstawę cyfrową dla realizacji wspomnianych zadań doskonalących działania łańcucha logistycznego ujętych w perspektywach klienta, finansów, procesów oraz rozwoju. Projektowana platforma powinna zapewniać budowę infrastruktury informatycznej i zestawu wielu współpracujących ze sobą pakietów programów komputerowych dających możliwość dostosowania aplikowanych rozwiązań informatycznych do poziomu procesów logistycznych. Działania doskonalące funkcjonowanie informatycznej sieci logistycznej należy prowadzić z uwzględnieniem kluczowych czynników określonych w czterech perspektywach Karty Wyników. Efektywność tych działań jest uwarunkowana szerokim zastosowaniem w logistyce zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych i informatycznych. Prace i projekty w tej dziedzinie realizowane są w ramach tworzonej zintegrowanej logistycznej platformy informacyjnej.

4.4. Doskonalenie w ramach perspektywy rozwoju

Skuteczna realizacja doskonalenia procesów logistycznych wymaga osobistego zaangażowania pracowników i uwolnienia ich wewnętrznej energii i kreatywności oraz przekonania, ich że działając na rzecz sukcesu organizacji osiągają także swoje osobiste cele. Dla tego sukcesu kluczowe znaczenie posiada zarządzanie wiedzą. Najważniejszą zdolnością wyróżniającą organizację jest wiedza, twórcze myślenie, talenty, intelekt i inicjatywa. Wykorzystanie tego potencjału i wyzwalamie w ludziach energii oraz

rozpowszechnianie wspólnej wiedzy i wspieranie innowacyjności są motorem rozwoju organizacji i dają duże możliwości obniżania kosztów, podwyższania jakości, zwiększenia przychodów oraz umocnienia konkurencyjności na rynku. Myślenie twórcze zachęca do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, motywuje pracowników do działania, rozwija ich kompetencje i umiejętności, a także sprzyja lepszej pracy zespołowej [16]. Organizacjami sukcesu będą więc takie, które odkryją jak wykorzystać ludzi, ich zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach. Wykształcony o wysokich kwalifikacjach kapitał wiedzy stał się więc dźwignią rozwoju organizacji, a wiedza jako forma kapitału intelektualnego jest ważnym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa [7]. Wiedza jest zarówno punktem wyjścia procesu uczenia się jak i jego rezultatem. Proces uczenia się prowadzi do kumulacji wiedzy i umiejętności oraz uruchamiania procesów tworzenia i wdrażania wiedzy [10]. Modyfikacja wiedzy i umiejętności na postawy posiadanego kapitału ludzkiego następuje poprzez szkolenia, których zadaniem jest jego doskonalenie - wyposażenie tego kapitału w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb organizacji oraz zwiększenia ich wkładu w jej efektywność [5]. Trzeba kłaść nacisk na rozwój kompetencji jako procesu ciągłego zdobywania wiedzy i doskonalenia umiejętności. System szkolenia i podnoszenia kompetencji pracowników jak i całej organizacji powinien umożliwić podnoszenie wyników osiągniętych przez pracowników prowadzących do lepszego wykorzystania możliwości rozwojowych organizacji i powiązania rozwoju zasobów kompetencyjnych z jej celami. Należy też wprowadzić szkolenia przekrojowe umożliwiające pracownikom zdobycie wiedzy w różnych obszarach funkcjonowania organizacji w sprzyjającej nowym i kreatywnym pomysłom atmosferze [1]. Doskonalenie organizacji poprzez uczenie się i zdobywanie nowych kompetencji osiąga najlepsze rezultaty gdy partnerzy doceniają wagę uczenia się i dysponują mechanizmami pozwalającymi na transfer wiedzy, umiejętności i informacji, zarówno wewnątrz organizacji jak i do jej partnerów logistycznych [11]. Znaczące miejsce w działaniach na rzecz racjonalizacji funkcjonowania procesów i ogniw łańcucha logistycznego zajmuje doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym edukacja i zdobywanie wiedzy przez pracowników zaangażowanych zarówno w sterowanie łańcuchem logistycznym, jak i w działania operacyjne w poszczególnych jego procesach i ogniwach. Chodzi o stałe podnoszenie ich wiedzy, umiejętności i kompetencji zawodowych oraz integrowania zarządzania wiedzą z zarządzaniem relacjami z klientami i partnerami logistycznymi dla wzrostu efektywności funkcjonowania sieci i łańcuchów logistycznych.

Podsumowanie

Skuteczne wdrażanie działań doskonalących funkcjonowanie łańcucha logistycznego wymaga dużego zaangażowania i poświęcenia czasu nie tylko zarządzających, sterujących tym łańcuchem (operatorów logistycznych), ale także pracowników operacyjnych wszystkich podmiotów uczestniczących w działaniach na rzecz dostawy surowców, materiałów, półfabrykatów i wyrobów gotowych do klientów logistycznych. Podstawą współczesnego procesu doskonalenia są kompetencje, umiejętności, doświadczenie, wiedza i informacja oraz uzyskane korzyści z działań usprawniających zintegrowany system logistyczny z jego właściwościami i zależnościami, procedurami i czynnościami. Karta Wyników ułatwia proces doskonalenia nie tylko przez wyznaczenie priorytetów, ale na drodze konsolidowania, integrowania i koordynowania wielu procesów logistycznych. Przystępując do realizacji procesu doskonalenia na wstępie należy zdefiniować priorytety logistyczne, dokonać wyboru krytycznych procesów i czynników, które można ulepszyć w

ramach restrukturyzacji łańcucha logistycznego, a następnie je zinterpretować i zweryfikować oraz określić granice obszarów problemowych. Niezbędne jest też określenie prac wdrożeniowych i wynikających z nich zmian organizacyjnych, ekonomicznych, technicznych jak i społecznych, które wynikają z prezentowanej koncepcji doskonalenia działań logistycznych. Prace nad konstruowaniem Strategicznej Karty Wyników dla potrzeb doskonalenia logistycznego wykazują, po głębszej analizie, na występowanie bardzo dużej ilości problemów wymagających usprawnień.

Projektując Kartę Wyników działań doskonalących dla całego łańcucha logistycznego na bazie opracowanych usprawnień w zintegrowanych obszarach perspektyw klienta, finansowej, wewnętrznych procesów oraz rozwoju i nauki następuje przełożenie celów i inicjatyw doskonalenia do każdego z ogniw, procesów i podmiotów tego łańcucha.

Literatura

1. Bujak A., Szot W.: Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce [w:] Funkcjonowanie systemów logistycznych. Prace Naukowe WSB w Gdańsku, Tom II Gdańsk 2009, s. 73-86.
2. Chan Kim W., Mauborgne R.: Nowatorstwo w sferze wartości. Logika Strategii Wysokiego Wzrostu [w:] Zarządzanie wzrostem przychodów. Wydawnictwo Press Hellon, Gliwice 2005, s. 73-86, 177-189, 187-199.
3. Chan Kim W., Mauborgne R.: Strategia Błękitnego Oceanu. Wydawnictwo WT Biznes, warszawa 2005, s. 32-37.
4. Christopher M.: Logistyka zarządzania łańcuchem dostaw. Wydawnictwo Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego 2000, s. 45.
5. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s.186-210.
6. Gołębska E.: Logistyka, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2012, s. 162, 189.
7. Komorowski J.: Cele wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s.148-149.
8. Kaplan R., Norton P.: Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001, s. 23 -31.
9. Kaplan R., Norton P.: Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s.48, 120-121.
10. Koźmiński A.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.111-113.
11. MBA Kompendium. Nowatorska Teoria i Praktyka Biznesu. Wydanie One Press Vip Helion, Gliwice 2006, s.285.
12. Moore A.G., Demon D.: Innowacje w rozwiniętych firmach. [w:] Zarządzanie wzrostem przychodów. Wydawnictwo One Press Helion, Gliwice 2005, s. 57-70.
13. Newton R.: Poradnik menedżera projektu. Wydawnictwo Samo-sedno, Warszawa 2011.
14. Pierścionek Z.: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 22.
15. Pisz I., Sęk T., Zielecki W.: Logistyka w przedsiębiorstwie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 175, 228, 358.
16. Proctor T.: Zarządzanie Twórcze. Wydawnictwo Felberg SJA Warszawa 2001, s. 3, 34-40.

17. Rampersad H.K.: Kompleksowa Karta Wyników. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 39.
18. Schary P.B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2002, s. 358.
19. Senge P.M.: Piąta dyscyplina. Dom Wydawniczy ABC. Warszawa 1998.
20. Sutherland J., Canwell D.: Klucz do zarządzania strategicznego. Nowoczesne teorie i pojęcia. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2007, s. 293.
21. Szwarczyński K.: Organizacja zarządzana cyfrowo, Computer World 2015, s.8-9.
22. Szymoniak A.: Eurologistyka. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 24-50.
23. Tubielewicz A.: Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym. Wydawnictwo Naukowo- Techniczne. Warszawa 2004, s. 162, 235.
24. Tubielewicz A.: Problematyka zarządzania globalną siecią dostaw [w:] Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2015, s. 1014-1025.

Prof. dr hab. Andrzej TUBIELEWICZ
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
Katedra Logistyki
80-821 Gdańsk, ul. Dolna Brama 8
e- mail: atubielewicz@wp.pl

Dr Katarzyna TUBIELEWICZ
Katedra Zarządzania,
Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechnika Gdańska,
80-233 Gdańsk, ul. G. Narutowicza 11/12,
Tel: (58) 3472455
e- mail: katarzyna.tubielewicz@zie.pg.gda.pl