

Koncepcja zarządzania efektywnością logistyki

The concept of logistics performance management

W artykule podjęto próbę bliższego sprecyzowania istoty oraz struktury i dynamiki koncepcji efektywności logistyki w kontekście współczesnych przejawów modelowania i strukturyzacji koncepcji efektywności w aspekcie zarządczym. W szczególności, przedmiotem dociekań jest próba sformułowania założeń i podstaw koncepcji zarządzania efektywnością logistyki w oparciu o interpretację istoty i ewolucji oraz wzajemnych relacji między koncepcjami *performance measurement* i *performance management*, traktowanymi jako koncepcje systemowej oceny oraz strategicznego kształtowania efektywności (optymalizacji nakładów dostosowanych do celów i ich transformacji w oczekiwane efekty). Struktura i dynamika koncepcji zarządzania efektywnością logistyki przedstawiona została w postaci modelu współzależności między procesami zarządzania a podsystemami/komponentami efektywności logistyki.

Słowa kluczowe:

istota efektywności, wymiary efektywności logistyki, pomiar efektywności, struktura koncepcji zarządzania efektywnością logistyki.

The article presents an attempt to the identification of the nature as well as structure and dynamics of logistics performance concept, taking into consideration the contemporary premises of modelling and structurization of performance concept in the managerial context. In particular, a subjects of reaserch is an attempt identification of assumptions and fundamentals of Logistics Performance Management concept, based on the interpretation of the nature and evolution as well as mutual between Performance Measurement and Performance Management concepts, perceived as the concepts of the systemic assessment and strategic formation of performance (optimization of the inputs and their transformation into outputs/outcomes). The structure and dynamic of logistics performance management concept has been presented as interrelations model between managing processes and logistics performance subsystems/components.

Key words:

performance essence, logistics performance dimensions, performance measurement, srtucture of logistics performance management concept.

Wprowadzenie

Kategoria efektywności należy do najbardziej znanych i często używanych, chociaż nie zawsze jest konsekwentnie pojmowana i interpretowana. W polskiej literaturze przedmiotu zauważalna jest nadal niejednoznaczność rozumienia istoty efektywności, dominacja tradycyjnego podejścia do zagadnienia efektywności oraz niedoceniaenie wpływu dynamicznego rozwoju zarządzania na konieczność reinterpretacji istoty i znaczenia efektywności we współczesnej gospodarce.

W odniesieniu do logistyki, wraz z jej rozwojem, wynikającym m.in. z megatrendów presji na racjonalizację kosztów, wzrostu wymagań klientów, rozwoju koncepcji i orientacji zarządzania itp., mają miejsce zarządcze przewartościowania w koncepcji logistyki, a tym samym powstają nowe uwarunkowania oraz wymogi oceny i kształtowania efektywności. Wyrazem tego może być pojawianie i nasilanie się w skali światowej

teoretycznych oraz praktycznych przejawów modelowania i strukturyzacji koncepcji efektywności w aspekcie zarządczym w postaci koncepcji *logistics performance measurement* i *logistics performance management* oraz *performance-based logistics*, traktowanych jako koncepcje/modele systemowej oceny i strategicznego kształtowania/kreowania efektywności.

Założenia oraz treść i zakres każdego wymiaru efektywności ewoluuje w czasie, w ślad za rozwojem teorii i praktyki oraz eksponowaniem zmieniających się oczekiwań i systemów wartości. Dotyczy to także badania efektywności w odniesieniu do rozwoju logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, wskazującego m.in. na przejawy zarządczych oraz rynkowych przewartościowań, a tym samym na konieczność wielowymiarowego podejścia, np. w ramach efektywności zarządzania, czy zarządzania efektywnością, adekwatnego do zmieniających się potrzeb i wyzwań przedmiotu badań.

Kategoria i koncepcja efektywności logistyki — problemy interpretacji istoty oraz zarządczych przewartościowań

Trudno doszukać się w polskiej literaturze konsensusu w odniesieniu do traktowania istoty oraz pomiaru i kształtowania efektywności. Pojęcie efektywności stosowane jest nierzadko zamiennie z pojęciami skuteczność, sprawność, produktywność itp., przy braku precyzji i niedocenianiu znaczenia różnic w ich semantycznej treści. Niekiedy można odnieść także wrażenie, że kolejne próby redefiniowania i sprecyzowania istoty efektywności, wbrew zakładanym intencjom, przyczyniają się raczej do pogłębienia zamieszania terminologicznego, zwłaszcza w kontekście niedostatecznej w sensie merytorycznym konfrontacji z literaturą światową¹. W tym kontekście może się nasuwać refleksja i pogląd formułowany przez niektórych polskich autorów — którego jednak nie podzielam w pełni — jakoby obserwowane na gruncie polskiej literatury przejawy zamieszania oraz problemy terminologiczne i interpretacyjne dotyczące efektywności były konsekwencją transferu i konfrontacji z dorobkiem światowym w tym zakresie. Odwrotnie, istnieje, w moim odczuciu, wiele przejawów większej gotowości i determinacji w literaturze anglosaskiej i niemieckiej na rzecz doprecyzowania i zobiektywizowania tożsamości (istoty) kategorii efektywności, zwłaszcza w wymiarze systemowym i zarządczym, istotnym w aspekcie rozwoju współczesnych tendencji globalnych². Studia literatury światowej wskazują na szerokie spektrum redefiniowania kategorii efektywności i stosunkowo bogatą gamę akcentów dotyczących jej struktury i „dynamiki”, rozpatrywanych z różnych punktów widzenia. W tym kontekście, można podjąć próbę sformułowania podstawowych właściwości efektywności, w rozu-

mieniu konstytutywnych cech jej istoty jako wielowymiarowej kategorii (tab. 1).

Wielowymiarowe podejście do interpretacji istoty, struktury i dynamiki kategorii oraz koncepcji efektywności nawiązuje do istoty i wieloaspektowości koncepcji logistyki oraz zarządzania systemami i procesami logistycznymi. W tym sensie należy mieć na uwadze te aspekty i przewartościowania koncepcji logistyki, które powodują, że można ją traktować jako orientację i koncepcję efektywnościową w ujęciu systemowym i zarządczym³. Koncepcja ta sprowadza się do racjonalnego kształtowania struktury procesów i kosztów logistyki oraz odpowiedniego poziomu oczekiwanych efektów w ramach zintegrowanego łańcucha i systemu tworzenia wartości. W kompleksowym ujęciu efektywność jest kategorią odzwierciedlającą odpowiednie przejawy transformacji i relacje zarządcze między jej komponentami, w ujęciu strukturalnym i dynamicznym.

Dążąc do wyjaśnienia struktury i dynamiki koncepcji efektywności, można wyodrębnić pięć, immanentnych w sensie jej istoty, wyznaczników: komponenty efektywności, relacje efektywnościowe, kryteria, wskaźniki oceny oraz determinanty efektywności⁴. Przytoczone wyznaczniki konstytuują kategorię efektywności oraz umożliwiają wyjaśnienie jej genezy i struktury, określając jednocześnie możliwe oraz niezbędne poziomy i obszary oceny, a także kształtowania efektywności. Tendencje rozszerzania się struktury wyznaczników efektywności oraz ich współczesne przewartościowania pod wpływem rozwoju logistyki, wskazują na ewolucję w kierunku efektywności zarządzania oraz zarządzania efektywnością⁵. Przyjmując orientację systemową, można wyodrębnić określone komponenty efektywności, będące jednocześnie podstawowymi podsystemami systemu zarządzania, tj. podsystem celów, nakładów, kosztów, efektów i podsystem wartości dodanej. Rozszerzenie struktury efektywności wyznacza możliwe relacje między jej podsystemami oraz potrzebę systemowej oceny i strategicznego kształtowania. Z punktu wi-

Tabela 1

Podstawowe właściwości kategorii efektywności

Właściwości kategorii efektywności

- naturą efektywności jest zasada kształtowania/kreowania i oceny relacji
- efektywność jest kategorią wielowymiarową stanowiącą „wypadkową” skuteczności, sprawności, produktywności, zdolności adaptacyjnych i antycypacyjnych itp.
- w dynamicznym ujęciu w koncepcji efektywności ujawnia się aspekt analizy (oceny) porównawczej wielkości rzeczywistych i potencjalnych (pożądanych, wzorcowych)
- efektywność stanowi podstawę wielokryterialnej oceny podejmowanych decyzji i przedsięwzięć w przedsiębiorstwie
- efektywność stanowi determinantę doskonalenia procesów zarządczych
- efektywność jest kluczowym elementem i wyznacznikiem sukcesu oraz rozwoju przedsiębiorstwa
- efektywność jest kategorią systemową opartą na kluczowym procesie jej kształtowania w systemie i podsystemach przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Wymiary i kryteria oceny w koncepcji *performance* w kolejnych dekadach

Lata/dekady	do 1950	1960	1970	1980	1990	2000 i ponad
Wymiary i kryteria oceny	<ul style="list-style-type: none"> ■ skuteczność 	<ul style="list-style-type: none"> ■ skuteczność ■ sprawność 	<ul style="list-style-type: none"> ■ skuteczność ■ sprawność ■ produktywność 	<ul style="list-style-type: none"> ■ skuteczność ■ sprawność ■ produktywność ■ elastyczność 	<ul style="list-style-type: none"> ■ skuteczność ■ sprawność ■ produktywność ■ elastyczność ■ zmienność ■ zdolność do adaptacji ■ kreatywność 	<ul style="list-style-type: none"> ■ skuteczność ■ sprawność ■ produktywność ■ elastyczność ■ zmienność ■ zdolność do adaptacji ■ kreatywność ■ zróżnicowanie

Źródło: opracowanie na podstawie: Tangen, 2004, s. 45; Fugate, Mentzer, Stank, 2010, s. 44–46.

dzienia zarządzania szczególnego znaczenia nabiera kompleksowa identyfikacja i kształtowanie struktury podsystemów efektywności oraz ich wzajemnych relacji w aspekcie optymalizacji i integracji w skali systemu zarządzania procesami logistycznymi. W szczególności chodzi o pożądane relacje między: strukturą nakładów i efektów, strukturą i hierarchią zaplanowanych celów i osiągniętych efektów, strukturą efektów a akceptowaną na rynku strukturą wartości, strukturą celów a poniesionymi nakładami oraz między strukturą nakładów a zrealizowanymi kosztami.

Efektywność można traktować — w świetle powyższego — jako systemową i zintegrowaną koncepcję zorientowaną na strategiczną ocenę oraz kształtowanie i regulację warunków i sposobów działań dotyczących struktury celów, nakładów, kosztów i efektów w aspekcie tworzenia/dodawania wartości w procesie zarządzania logistycznego⁶. W tak rozumianej koncepcji efektywności zarządzania istotną determinantę stanowią procesy koordynacji, integracji oraz transformacji i kreowania wartości dodanej. Właściwością tych procesów, wyrażających dynamiczny aspekt struktury systemu zarządzania logistycznego oraz koncepcji efektywności, jest m.in. fakt kształtowania i optymalizacji nakładów wobec zmian w strategii celów oraz możliwości działania przedsiębiorstwa na rynku.

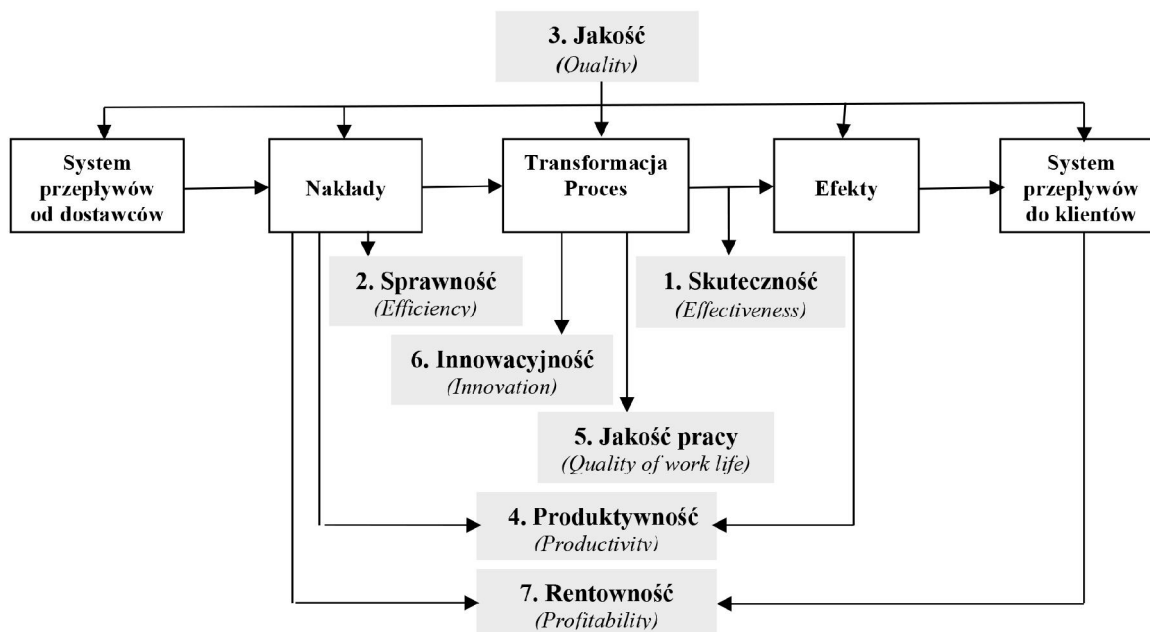
W literaturze zachodniej przedmiotem dyskusji nad efektywnością logistyki jest koncepcja *logistics performance measurement*, którą z uwagi na zakres merytoryczny i sposób podejścia do kluczowych aspektów efektywnościowych można traktować jako podstawę do systemowej oceny efektywności procesów logistycznych. Pod pojęciem *performance measurement*⁷ rozumie się na ogół kształtowanie i zastosowanie równocześnie wielu (w sensie możliwości kwantyfikacji) miar/wskaźników rozpatrywanych w różnych wymiarach i według różnych kryteriów, przydatnych do oceny efektywności działań i potencjałów tkwiących w procesach i obiektach systemu

tworzenia wartości. Chodzi w tym przypadku o nową koncepcję pomiaru efektywności, która kładzie nacisk głównie na ocenę realizacji wielu celów we wzajemnym powiązaniu. Tendencję rozwoju i wzrostu znaczenia koncepcji *performance measurement* charakteryzuje rozszerzanie się spektrum wymiarów i kryteriów *performance* (tab. 2), widoczne w coraz bardziej kompleksowym podejściu do oceny realizowanych działań efektywnościowych. Obok klasycznych wymiarów i kryteriów oceny w koncepcji *performance* w postaci skuteczności, sprawności czy produktywności, eksponuje się coraz częściej także takie wymiary i kryteria efektywności, jak: elastyczność, zmienność/zdolność do adaptacji, kreatywność i zróżnicowanie itp., charakteryzujące różne relacje efektywnościowe, podporządkowane optymalnemu kształtowaniu i realizacji ogólnej efektywności.

Jednym z najbardziej znanych modeli *performance measurement* powiązanych z łańcuchem wartości, jest model D. Sinka i T. Tuttle, w którym autorzy określają *performance* jako wypadkową siedmiu wymiarów/kryteriów (rys. 1):

- **skuteczności**, wyrażanej jako relacja między rzeczywistymi efektami a oczekiwanymi efektami;
- **sprawności**, wyrażanej jako relacja między pożądanym zużyciem nakładów a faktycznie zużytymi nakładami;
- **jakości**, mierzonej w odniesieniu do wszystkich punktów/faz kreowania efektywności;
- **produktywności**, traktowanej jako tradycyjny stosunek efektów do nakładów;
- **jakości przebiegu pracy**, stanowiącej istotny wkład w dobrze funkcjonujący system;
- **innowacyjności**, traktowanej jako kluczowy element w poprawianiu efektywności;
- **rentowności**, określanej jako relacja między przychodami i kosztami.

Przytoczone wymiary/kryteria efektywności, oparte o odpowiednie dla nich kluczowe wskaźniki efektywności (*Key Performance Indicators* — KPI),



Źródło: opracowanie na podstawie: Sink, Tuttle, 1989, s. 2 i nast.; zob. także: Tangen, 2004, s. 72.

odzwierciedlają wielowymiarowy charakter i wewnętrzną strukturę kategorii efektywności oraz możliwości jej kompleksowej oceny i kształtowania, wspomagając razem poziom i poprawę ogólnej efektywności (ang. *overall performance level*)⁸.

Mimo że wiele zmieniło się od momentu pierwszego zastosowania modelu D. Sinka i T. Tuttle, to prezentowana struktura jego komponentów — choć nie uwzględnia wszystkich istotnych współcześnie kryteriów, jak perspektywa klientów, zróżnicowanie świadczeń, czy elastyczność — stanowi nadal podstawę dla kompleksowej oceny ogólnej osiągnięć/efektywności współczesnych przedsiębiorstw.

Istota oraz struktura koncepcji zarządzania efektywnością logistyki

Od początku lat 90. XX w. datuje się w teorii i w praktyce rozwój licznych koncepcji *performance management*⁹. Coraz powszechniejsza staje się świadomość, że samo kompleksowe poznanie i ocena poziomu efektywności (ang. *performance measurement*) nie gwarantuje jeszcze jej oczekiwanej poprawy, stąd efektywność wymaga aktywnego zarządzania (zob. m.in. Samsonowa, 2012, s. 32–34). Proces zarządzania efektywnością staje się we współczesnym biznesie jednym ze wszechobecnych, strategicznych czynników determinujących osiągnięcie przewagi w zakresie

efektywności i sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. Wymóg ciągłego podnoszenia efektywności nabiera szczególnego znaczenia w obliczu wzrastającej konkurencji, zmian na rynku, postępującej globalizacji, rosnącej presji na koszty, optymalizacji działań itp. Dotyczy to także traktowania efektywności w odniesieniu do rozwoju oraz integracji współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, wskazującego m.in. na konieczność strategicznego i kreatywnego podejścia, np. w ramach zarządzania efektywnością logistyki (ang. *logistics performance management*), czy zarządzania logistycznego opartego na efektywności (ang. *performance-based logistics*).

Performance management i *performance measurement* stanowią dwa kluczowe procesy, postrzegane jako komplementarne, zarządcze praktyki strategiczne. Podczas gdy *performance measurement* jest procesem zajmującym się śledzeniem i pomiarem/oceną efektywności, proces *performance management* tworzy szerszy obszar do planowania, organizowania, koordynacji i kontrolingu działań związanych z kształtowaniem efektywności. W tym sensie *performance measurement* stanowi subproces *performance management*, koncentrujący się na identyfikacji i ocenie efektywności za pomocą odpowiednich wskaźników, natomiast proces *performance management* zajmuje się podejmowaniem decyzji i czynności w oparciu m.in. o rezultaty oceny oraz zapewnieniem poprawy efektywności. W świetle definicji i interpretacji (tab. 3) istota *performance management* sprowadza się do nieustannie doskonalonego procesu planowania, po-

Tabela 3

Wybrane definicje i interpretacja istoty kategorii *performance management*

Autor (rok)	Definicje/interpretacje kategorii <i>performance management</i>
M. Armstrong (1994, 2006)	Strategiczny i zintegrowany proces, który zapewnia stały sukces organizacjom poprzez poprawę efektywności oraz poprzez rozwój zdolności poszczególnych współpracowników/zespołów (1994). Systematyczny proces ukierunkowany na poprawę efektywności. Oznacza osiąganie lepszych rezultatów dzięki zrozumieniu i zarządzaniu wynikami w ustalonych ramach, które obejmują wytyczone cele, standardy i wymagania kompetencyjne (2006).
U. Bititci, A. Carrie, L. McDevitt (1997)	Proces, w którym firma zarządza efektywnością zgodnie ze strategiami i celami, w oparciu o informacje zwrotne uzyskiwane za pośrednictwem systemu pomiaru efektywności, umożliwiające odpowiednie decyzje zarządcze i działania. Ostatecznym celem tego procesu jest poprawa efektywności firmy.
N. Klingebiel (1998)	Całościowa koncepcja zarządzania zorientowana na osiągnięcie możliwie optymalnej efektywności oraz zdolności jej realizacji. To powinno nastąpić poprzez uzgodnione współdziałanie stosowanych metod i skuteczności działania współpracowników. Optymalne zastosowanie i wykorzystanie zasobów w realizacji procesów i funkcji przedsiębiorstwa stanowi podstawę trwałego wzrostu jego efektywności.
A. de Waal (2001, 2007)	Proces, który zapewnia kreowanie wartości poprzez definiowanie misji, strategii i celów przedsiębiorstwa, uczynienie tych celów mierzalnymi za pomocą przełożenia krytycznych czynników sukcesu na kluczowe miary efektywności po to, aby móc podejmować działania korygujące zorientowane na zapewnienie pożądanego wyniku przedsiębiorstwa.
M. Hauber (2002)	Proces planowania, sterowania i kontrolingu kwantyfikowanych zmiennych, odnoszących się do zasobów (nakładów) i ich transformacji w wyniki (efekty) konkretnych systemów przedsiębiorstwa.
M. Drasković (2009)	Proces systemowy, z którym organizacja aktywizuje pracowników do decyzji i działań służących poprawie efektywności i osiąganiu celów. Proces ten może być przedstawiony jako cyrkulacyjna współzależność między celami przedsiębiorstwa, miarami efektywności, celami efektywności, czynnościami, efektami, analizą i oceną osiągnięć.
A. Brudan (2010)	Podejście przedsiębiorstwa do efektywności, obejmujące takie subprocesy, jak: określenie strategii (planowanie/wyznaczanie celów), wdrażanie strategii, projektowanie inicjatyw i pomiar efektywności.
U.S. Department of Health and Human Service. HRSA (2012)	Perspektywiczny proces wyznaczania celów i regularnego sprawdzania postępów w osiąganiu tych celów. W praktyce organizacja wyznacza cele, analizuje rzeczywiste dane dotyczące miar osiągnięć i działa na podstawie wyników w kierunku poprawy efektywności. Proces ten obejmuje działania zapewniające realizację celów przedsiębiorstwa w sposób skuteczny i sprawny.

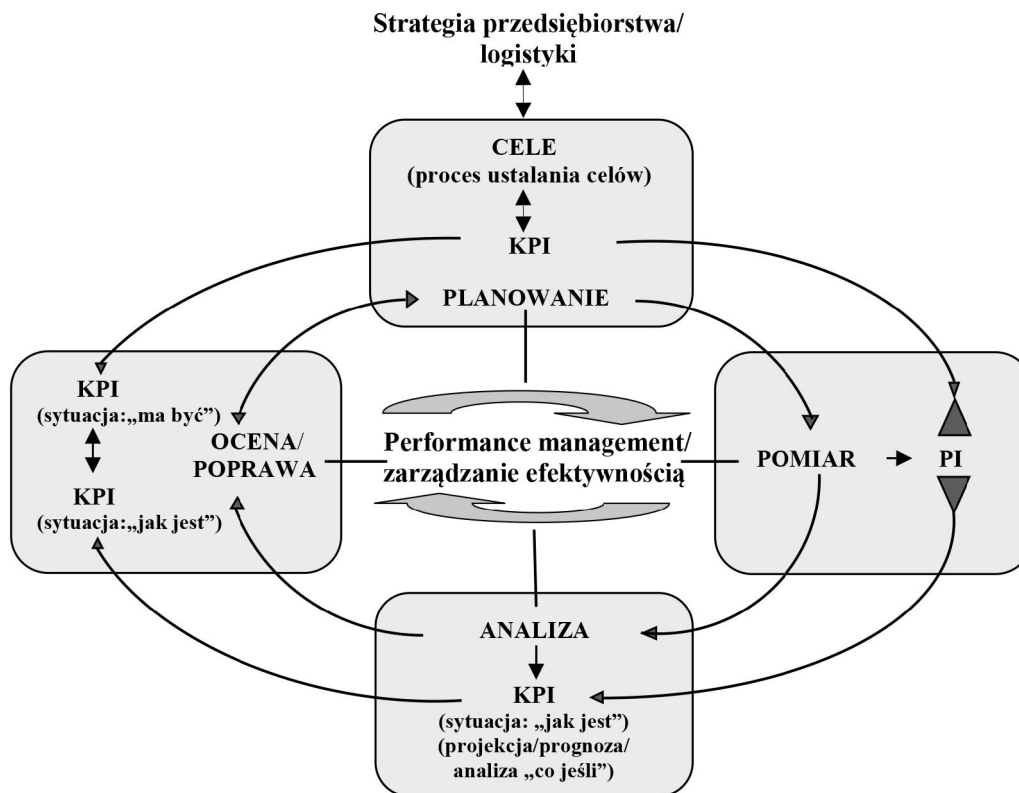
Źródło: opracowanie na podstawie: Armstrong, 1994; Armstrong, 2006, s. 1; Bititci, Carrie, McDevitt, 1997, s. 522–534; Klingebiel, 1998, s. 1–2; Nita, 2008, s. 87; Drasković, 2009, s. 147; Brudan, 2010; HRSA, 2012, s. 1,3; T. Samsonowa, 2012, s. 34.

miaru i oceny oraz poprawy określonych wymiarów efektywności, w ścisłym powiązaniu z realizacją strategii celów przedsiębiorstwa.

Koncepcja *performance management* koncentruje się na wdrażaniu określonego zestawu procesów i procedur zarządczych odnoszących się do optymalizacji nakładów (zgodnie z hierarchią celów) oraz do ich transformacji w pożądaną efektywność (ang. *outcomes*), na rzecz systematycznego podnoszenia bieżącego i perspektywicznego poziomu efektywności. Stanowi ciągły proces, w którym aktywizuje się pracowników do wprowadzania i utrzymywania odpowiedzialności korporacyjnej i odpowiednich zachowań przy podejmowaniu i wdrażaniu decyzji oraz konkretnych czynności i środków służących poprawie efektywności i osiąganiu strategicznych celów. Przytoczone definicje i interpretacje kategorii/koncepcji *performance management* (tab. 3) różnią się pod względem pojemności merytorycznej, struktury i wewnętrznego usytuowania jej elementów, eksponowania wymiarów efektywności, etapów i faz kształtowania. T. Samsonowa (2012, s. 36–37), dokonując syntezy elementów składowych *performance ma-*

agement, wyróżniła cztery zintegrowane elementy, wspólne dla wszystkich definicji, charakteryzujące strukturę omawianej koncepcji, a mianowicie:

- **planowanie**, w tym planowanie strategii, zdefiniowanie i hierarchizacja celów przyjętych w strategii, określenie oczekiwanych wartości, operacjonalizacja celów poprzez zdefiniowanie kluczowych wskaźników efektywności itp.;
- **pomiar**, koncentrujący się na gromadzeniu danych, mierzeniu i konsolidacji konkretnych wskaźników (PI) w system kluczowych wskaźników efektywności (KPI) adekwatnych do gromadzonych danych, jako informacji stanowiących punkt wyjścia do analizy i oceny obecnych i przewidywanych sytuacji dotyczących efektywności;
- **analiza**, obejmująca m.in. interpretację, projektowanie i prognozowanie w oparciu o aktualną sytuację, określenie odchylenia od założonych celów, analizowanie efektów działań korygujących, przygotowanie informacji na ewentualność zmiany priorytetów dotyczących celów lub kluczowych wskaźników efektywności;



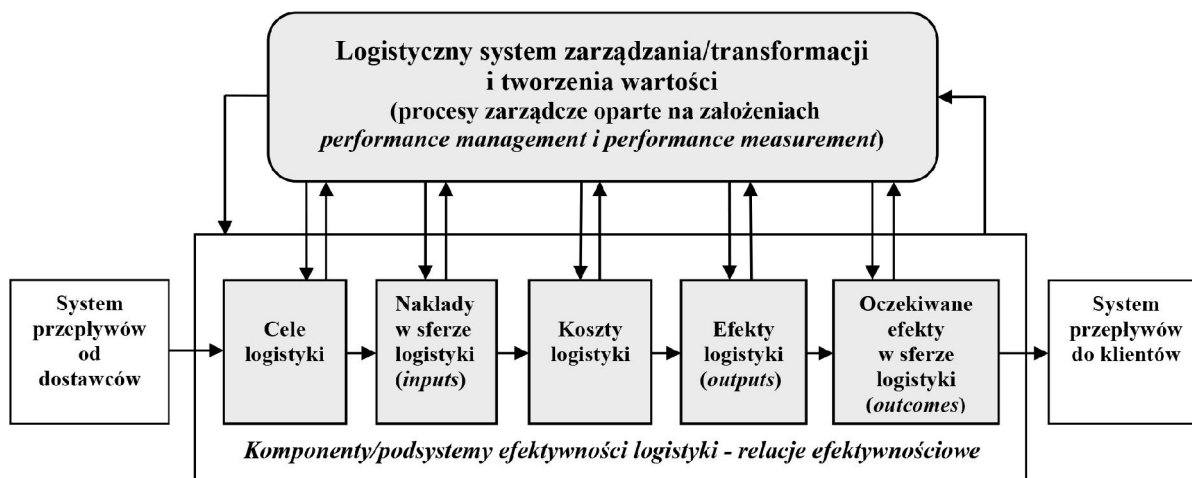
Źródło: opracowanie na podstawie: Samsonowa, 2012, s. 42; tabela 3.

■ **ocena/poprawa efektywności**, koncentrująca się na ocenie efektywności przez porównanie sytuacji obecnej z sytuacją pożądaną, podjęciu decyzji dotyczących krótkoterminowych działań korygujących (interwencji usprawniających) i/lub działań długoterminowych dotyczących dostosowania i przeformułowania celów oraz kluczowych wskaźników efektywności w następnym cyklu zarządzania.

Koncepcję/proces *performance management* można — w kontekście interpretacji definicji i struktury kategorii *performance management* (tab. 3) — przedstawić w postaci cyklu współzależności między celami działania (strategią celów), planowaniem efektywności, procesami decyzyjnymi i wspomagającymi realizację celów, pomiarem efektywności (parametrami), analizą i oceną stopnia implementacji planu efektywności, działaniami korygującymi zorientowanymi na poprawę efektywności itp. (por. rys. 2).

Idealnie zaprojektowany system *performance management* można traktować jako logiczną sekwencję działań, z których każda powinna przyczynić się w sposób skumulowany do osiągnięcia celu w postaci poprawy efektywności. Sukces tak rozumianego systemu/procesu zależy od prawidłowego przeprowadzenia jego etapów (Armstrong, 2018, s. 2–3). N. Klingebiel (1998, s. 1–2), do szczególnie istotnych

etapów/faz procesu *performance management* zalicza sformułowanie celów (hierarchizacja i urealnienie celów), pomiar i ocenę skuteczności i sprawności w odniesieniu do struktury celów i podjętych przedsięwzięć, z uwzględnieniem i oceną odchyłeń wobec przyjętych celów. W przypadku odpowiednich przedsięwzięć chodzi o dobór czynności zarządczych oraz instrumentów, które przyczyniają się do długotrwałej poprawy efektywności. Proces *performance management* powinien zapewniać generowanie i wymianę informacji (sprzężenia zwrotne) oraz podstawy dla pomiaru efektywności (odpowiednie dane i ich konwersję w informacje, techniki pomiaru itp.), odpowiedniej analizy i oceny wyników, a także weryfikacji/uzgodnienia stopnia dalszej poprawy efektywności. Porównanie i ocena postępu i poziomu osiągniętej efektywności z wartościami oczekiwanymi lub docelowymi pozwala określić potencjalne problemy do rozstrzygnięcia i dalszej realizacji. Podjęte decyzje przekładają i uzewnętrzniają się w odpowiednich działaniach zarządczych oraz interwencjach usprawniających proces poprawy określonych wymiarów efektywności (sprawność, skuteczność itp.). W ten sposób zarysowany cykl realizacji strategii celów, pomiaru i poprawy efektywności może rozpocząć się ponownie i być w sposób właściwy kontynuowany.



Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw propozycję modelu zarządzania efektywnością przedstawia rysunek 3.

W aspektach systemowego ujęcia celów i procesów oraz efektywności tendencje do długofalowego kształtowania pożądanych relacji efektywnościowych są determinowane i stymulowane w ramach zintegrowanego procesu kształtowania i oceny efektywności w systemie logistyki (zob. Blaik, 2015, s. 51–55), obejmującego zintegrowane subprocesy, wyrażające dynamiczny aspekt struktury systemu zarządzania logistycznego zorientowanego na transformację i tworzenie wartości. Istotą tego procesu jest integracja, koordynacja i synchronizacja działania komponentów zarządzania oraz tworzenie pożądanych uwarunkowań i związków między celami, nakładami, kosztami, efektami, w aspekcie tworzenia i dodawania wartości. Dynamiczne i zarządcze podejście do efektywności prowadzi do określenia koncepcji kształtowania efektywności logistyki w ujęciu systemowym w skali przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw, w której systemową determinantą są czynności i subprocesy zarządcze, zorientowane na poprawę efektywności (rys. 3), a mianowicie:

- ustalanie, hierarchizacja i urealnianie celów logistycznych (strategia celów),
- planowanie efektywności i określenie pożądanych relacji efektywnościowych,
- czynności decyzyjne i organizacyjne (optymalizacyjne) ukierunkowane na osiągnięcie celów oraz poprawę efektywności logistyki,
- czynności związane z pomiarem efektywności w oparciu o odpowiednie kryteria i wskaźniki efektywności (KPI), gromadzenie danych i ich konwersję w informacje,

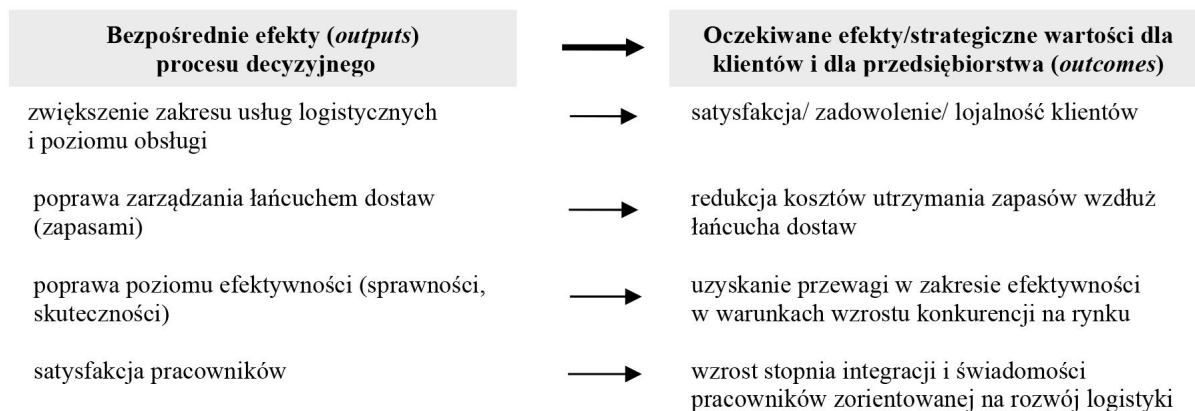
- czynności analizy i oceny efektywności w odniesieniu do założonych celów (porównanie sytuacji faktycznej z pożądaną),
- interwencje/usprawnienia w kierunku optymalizowania strategii z punktu widzenia poprawy efektywności i uzyskiwanie przewagi w tym zakresie w przyszłości.

W powyższym sensie przytoczone czynności/subprocesy można traktować jako dynamiczne elementy koncepcji zarządzania efektywnością, kształtujące określoną efektywnościową orientację zarządzania, zmierzającą — w sensie regulacyjnym — do podejmowania coraz bardziej uzasadnionych decyzji co do zaangażowanych środków i przedsięwzięć oraz sposobów realizacji celów logistycznych i osiągania oczekiwanych efektów wzdłuż całego łańcucha dostaw, wkomponowanych w ogólną koncepcję kreowania i poprawy efektywności działalności przedsiębiorstwa.

Ekspozowane w modelu zarządzania efektywnością logistyki (rys. 3) aspekty procesu transformacji i kształtowania pożądanych relacji efektywnościowych znajdują widoczne odzwiedlenie w toczącej się w literaturze zachodniej dyskusji nad istotą, znaczeniem oraz zastosowaniem w odniesieniu do sfery logistyki koncepcji/strategii bazującej na efektywności (*Performance-based Logistics* — PBL)¹⁰. Koncepcja PBL pojawia się i rozwija jako strategia wzrostu efektów i optymalizacji nakładów/kosztów w systemie logistycznym, nabierająca znaczenia wraz z ekspozowaniem roli i możliwości osiągania ponadprzeciętnego wzrostu oczekiwanych efektów w rozumieniu adekwatnych przejawów realizacji strategicznych celów, pod wpływem rozwoju i wykorzystania wiedzy i umiejętności jako podstawowych źródeł/nośników

Rysunek 4

Przykłady przejawów transformacji bezpośrednich efektów (*outputs*) w oczekiwane efekty (*outcomes*) w sferze logistyki



Źródło: opracowanie własne.

innowacji i unowocześnienia zarządzania łańcuchem dostaw. Istota koncepcji PBL ujawnia się w akcentowaniu kreowania strategii i procesów decyzyjnych, generujących i zwiększających oczekiwane wartości dla klienta (zob. Blaik, 2015, s. 122–132). Bezpośrednie efekty procesu decyzyjnego stanowią w sensie koncepcyjnym „ogniwo” między decyzją i jej wpływem na ostateczne/oczekiwane efekty. Innymi słowy, w założeniu koncepcji PBL efekty/*output* stanowią pośredni krok (np. poprawa zarządzania zapasami) w procesie konwersji decyzji w oczekiwaną wartość/*outcomes* (np. redukcja kosztów zapasów u końcowych nabywców; zob. rys. 4).

Podsumowanie

Wdrożenie koncepcji PBL, jak wykazują badania (zob. Randal, Pohlen, Hanna, 2010, s. 42–56), poprawia pozycję konkurencyjną uczestników łańcucha dostaw poprzez ciągłe diagnozowanie oraz tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta, wraz ze

wzrostem świadomości jej znaczenia dla sprawniejszego funkcjonowania całego łańcucha dostaw w przyszłości. Rozwinięta koncepcja/strategia logistyki oparta na efektywności zawiera istotne implikacje dla dalszych badań i praktyki w odniesieniu do zarządzania łańcuchem dostaw. Koncepcja PBL przesuwając punkt ciężkości na współzależne działania, stymuluje do współtworzenia oraz wymiany wiedzy i umiejętności/kompetencji wzdłuż łańcucha dostaw, w celu nieustannego diagnozowania oraz kreowania wartości dla ostatecznych nabywców i całego łańcucha dostaw w przyszłości. Lepsze umiejętności i odpowiednie informacje stanowią podstawę dla lepszych decyzji, pozwalając uczestnikom łańcucha dostaw w sposób ciągły zwiększać wartość poprzez doskonalenie zarządzania zorientowanego na poprawę poziomu i struktury efektów oraz racjonalizację kosztów. Istotnym zadaniem menedżerów jest ustawiczne ocenianie efektywności pod kątem wyboru możliwości pozwalających na poprawę jej aspektów w łańcuchu dostaw. Skuteczne i sprawne funkcjonowanie łańcucha dostaw opiera się na stałym diagnozowaniu procesu jego doskonalenia.

Przypisy

¹ Problem wieloznaczności w definiowaniu i interpretowaniu pojęcia efektywności oraz identyfikacji istoty i wzajemnych relacji między efektywnością i pojęciami pokrewnymi został zaprezentowany szeroko — w oparciu o przegląd licznych definicji kategorii efektywności, *performance* skuteczności, sprawności itp. — w pracy: Blaik, 2015, s. 13–18, 26–40, 77–82.

² Znajduje to także wyraz w rozwoju badań empirycznych (na przykładzie przedsiębiorstw w USA i w Niemczech), dotyczących identyfikacji/kwantyfikacji rzeczywistego poziomu efektywności logistyki oraz jej determinant, a także ilościowych związków między efektywnością logistyki/SCM a efektami rynkowo-ekonomicznymi przedsiębiorstw (szerzej zob. Blaik, 2012, GMiL, nr 1 i nr 4).

³ Już w definicjach logistyki i w modelowaniu koncepcji rozwoju logistyki eksponuje się jej aspekty efektywnościowe. Rozpatrując zagadnienie celów i orientacji logistyki, zauważyć można akcentowanie jej roli w kształtowaniu optymalnej struktury przepływów, odkrywaniu i kreowaniu potencjałów efektywności, czy też w osiąganiu wielowymiarowych efektów. (zob. Blaik, 2015, s. 41–46; Blaik, 2017, s. 17–40).

⁴ Podstawowe wyznaczniki koncepcji efektywności logistyki oraz ogólne założenia jej struktury i dynamiki determinowanej przez kluczowy „proces kształtowania efektywności” zostały zdefiniowane i zinterpretowane szerzej w pracy: Blaik, 2015, s. 41–55.

⁵ Zagadnienie efektywności ma nie tylko rzeczywisty, lecz także potencjalny wymiar i charakter, gdzie punktem wyjścia może być m.in. interpretacja i ocena potencjalnych zdolności systemu logistyki. Efektywność zarządzania w wymiarze potencjalnym będzie nabierać w przypadku logistyki coraz większego znaczenia zarówno w sensie teoretyczno-poznawczym, jak i praktycznym, m.in. w miarę coraz szerszego stosowania metod programowania strategii rozwoju logistyki oraz wykorzystania nowoczesnych metod wspomagania systemu zarządzania łańcuchem dostaw (szerzej zob. Blaik, 2015, s. 56–57).

⁶ Jako strategiczną wartość dodaną rozumie tutaj przejawy pożądanego pozycjonowania oferty podaźowej, czego wyrazem jest odpowiedni poziom oraz struktura wartości akceptowanej w sposób długofalowy przez lojalnych klientów. Natomiast koszty zarządzania logistycznego traktowane są w tym układzie jako pożądaną przejawy realizacji decyzji w sferze doboru i kształtowania nakładów, a w konsekwencji przejawy procesu transformacji struktury nakładów w pożądaną — z punktu widzenia przyjętych celów logistycznych i oczekiwanych efektów — strukturę kosztów (szerzej zob. Blaik, 2015, s. 55–56).

⁷ Przegląd definicji i interpretacja pojęcia oraz koncepcji i modeli *performance measurement* zaprezentowane zostały w pracy: Blaik, 2015, s. 77–103.

⁸ W literaturze można znaleźć różne próby identyfikacji wzajemnych zależności, między podstawowymi „subkategoriami efektywności” jako komponentami koncepcji *overall performance* (szerzej zob. Blaik, 2015, s. 36–40, 82–88).

⁹ Przegląd definicji oraz pogłębioną interpretację istoty i ewolucji koncepcji *performance management* oraz relacji między *performance measurement* i *performance management* prezentują: Nita, 2008, s. 71–95; Samsonowa, 2012, s. 32.

¹⁰ Przegląd literatury wskazującej na wzrost zainteresowania tym nowymi podejściami do strategii w łańcuchu dostaw i zarządzaniem efektywnością w sferze logistyki prezentują: Randall, Pohlen, Hanna, 2010, s. 35–56; Randall, 2013, s. 325–348.

Bibliografia

- Armstrong, M. (1994). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. *The ideal of performance management*. <https://www.koganpage.com/article/the-ideal-of-performance-management>. (16.01.2018)
- Bititci, U., Carrie, A., McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 5 (1).
- Blaik, P. (2012). Zarządca przewartościowania w koncepcji efektywności logistyki. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (1).
- Blaik, P. (2012). Z badań nad wpływem logistyki na efektywność przedsiębiorstwa. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (4).
- Blaik, P. (2015). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania* (wyd. IV zm.). Warszawa: PWE.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering Performance Management: Systems, Learning and Integration. *Measuring Business Excellence*, 14 (1).
- Drasković, M. (2009). The Role of Logistics in Performance Management. *Montenegrin Journal of Economics*, (10).
- Fugate, B., Mentzer, J., Stank, Th. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation. *Journal of Business Logistics*, 31 (1).
- Klingebiel, N. (1998). Performance Management — Performance Measurement. *ZfP*, 9. Jg. Nr. 9.
- Nita, B. (2008). Istota i ewolucja *performance management* w kontekście zmiany orientacji rachunkowości zarządczej (t. 43). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*.
- Performance Management and Measurement (2012). U.S. Department of Health and Human Services. Health Resources and Services Administration (HRSA).
- Randall, W., Pohlen, T., Hanna, J. (2010). Evolving a Theory of Performance-based Logistics of using insights from Service Dominant Logic. *Journal of Business Logistics*, 31 (2).
- Randall, W. (2013). Are the Performance Based Logistics Prophets Using Science or Alchemy to Create Life-Cycle Affordability? Using Theory to Predict the Efficiency of Performance Based Logistics. *Defense ARI*, 20 (3).
- Samsonowa, T. (2012). *Industrial Research Performance Management. Key Performance Indicators in the ICT Industry*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Sink, D., Tuttle, T. (1989). *Planning and measurement in Your Organization of the Future*. Norcross: Industrial Engineering and Management Press.
- Tangen, St. (2004). *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*. Stockholm: Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology.

Gospodarka Materialowa i Logistyka



www.gmil.pl

tel. 795 155 583

00-252 Warszawa

ul. Podwale 17