

Barbara Ocicka, Marta Raźniewska
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki

Zrównoważona karta wyników jako narzędzie pomiaru i oceny efektów zarządzania relacjami z dostawcami

*Balanced Scorecard as an instrument to measure and evaluate
effects of supplier relationship management*

Współczesne łańcuchy dostaw tworzą sieci różnorodnych relacji między ich uczestnikami, którzy współtworzą i dostarczają wartość dla interesariuszy. Zarządzanie relacjami z dostawcami zyskuje coraz większą istotność jako źródło wartości w łańcuchach dostaw. Aktualne i ważne pytanie brzmi, jak mierzyć efektywność zarządzania tym procesem biznesowym? Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania zrównoważonej karty wyników jako narzędzia pomiaru i oceny efektów zarządzania relacjami z dostawcami. Analiza wykorzystania wspomnianego narzędzia wymaga dopasowania go do perspektyw zarządzania łańcuchem dostaw. Stwarza ono szansę wielowymiarowej ewaluacji efektów w przekroju procesów i funkcji biznesowych w odniesieniu do strategii łańcuchów dostaw.

Słowa kluczowe:

zarządzanie relacjami z dostawcami, zrównoważona karta wyników, zarządzanie wartością w łańcuchu dostaw.

Today's supply chains build networks of various relations between their members, which create and deliver value for stakeholders. Supplier relationship management has gained rising significance as source of value in supply chains. Currently important question is, how to measure the effectiveness of this business process management? The aim of this paper is to present possibilities to use Balanced Scorecard as a method of measurement and evaluation of effects of supplier relationship management. The analysis of just mentioned method requires its adaptation to perspectives of supply chain management. It creates chance for multidimensional evaluation of effects cross business processes and functions with regards to supply chain strategies.

Key words:

supplier relationship management, Balanced Scorecard, value management in supply chain.

Wprowadzenie

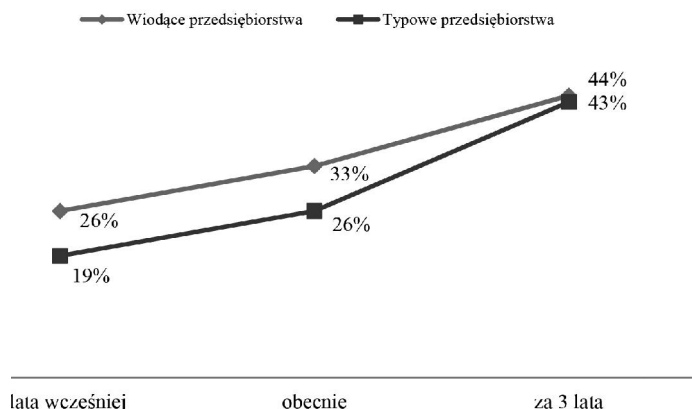
Przedsiębiorstwa rozwijają różnorodne podejścia do zarządzania relacjami z dostawcami (ang. *supplier relationship management*, dalej SRM) w łańcuchach dostaw w zależności od strategii zakupowych, segmentacji zakupów i dostawców czy praktyk zarządzania kategoriami. Z jednej strony można obserwować podejście zorientowane na coraz silniejszą redukcję kosztów, z dominującym wpływem skuteczności negocjacji na relacje między stronami transakcji. Wśród „siedmiu grzechów głównych” polskich menedżerów zakupów wskazuje się uznanie za główny cel działań redukcję wąsko rozumianych kosztów zakupów oraz wiarę w sukces postaw konfrontacyjnych w negocjacjach z dostawcami (Rutkowski, 2013). Z drugiej strony należy odnotować rosnącą uwagę menedżerów dla zarządzania relacjami zorientowanymi na kreowanie wartości, ukierunkowanego na strategiczne budowanie i rozwój partnerstwa z wybranymi dostawcami, wyróżniającego się dążeniem do efektów synergii między strona-

mi. Najważniejszymi czynnikami sukcesu dla rozwoju tej orientacji są pomiar efektów, spójność celów strategicznych przedsiębiorstw oraz poparcie menedżerów zarządzających najwyższego szczebla (PwC, 2013).

W tym kontekście jedno z kluczowych pytań wymagających odpowiedzi brzmi: jak mierzyć efektywność zarządzania relacjami z dostawcami? Uznając znaczenie wspomnianego procesu biznesowego jako źródła wartości we współczesnych łańcuchach dostaw, autorki artykułu podjęły poszukiwania właściwej metody pomiaru i oceny jego efektów. Głównym celem ich rozważań jest prezentacja możliwości wykorzystania zrównoważonej karty wyników (ang. *Balanced Scorecard*, dalej BSC). Zagadnienie jest bardzo ważne w dążeniu do skutecznego zarządzania tym procesem, zgodnie z maksymą, że „nie można skutecznie zarządzać tym, czego nie można zmierzyć” (Kaplan, Norton, 1992). Staje się tym bardziej istotne, że wiele przedsiębiorstw nie kieruje odpowiedniej uwagi na potencjał korzyści w zarządzaniu relacjami z dostawcami, bardziej koncentrując ją na relacjach z klientami (Emmett, Crocker, 2009).

Rysunek 1

Udział SRM w wartości tworzonej w zarządzaniu zakupami na rynku B2B



Źródło: Hales, Goffre, Piątek i Thill, 2015, s. 53.

SRM jako źródło wartości

Definicja zakupów określa je jako zarządzanie zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zapotrzebowanie na wszystkie towary, usługi, umiejętności i zasoby wiedzy, niezbędne do działalności przedsiębiorstwa oraz zarządzania jego czynnościami podstawowymi i wspierającymi, było zapewnione na najlepszych warunkach (Van Weele, 2014). Odnosi się ona do klasycznego łańcucha wartości (Porter, 1985) i podkreśla zależność konkurencyjności przedsiębiorstw od zasobów zewnętrznych i ich dostawców (Rutkowski, 2013). Tę zależność podkreśla także fakt, że średnio 85,5% wydatków zewnętrznych przedsiębiorstw jest zarządzanych w ramach łańcuchów dostaw. Mając na uwadze zróżnicowanie według profilu działalności, można odnotować 93,8% w przemyśle lotniczym, 92,2% w przemyśle petrochemicznym, 86,8% w branży konstrukcyjno-budowlanej, 78,1% w branży chemicznej, zaś 74,8% w usługach komunalnych (CAPS, 2014).

Zarządzanie relacjami z dostawcami jest procesem kreującym możliwości osiągnięcia efektów synergii między potencjalami oraz kompetencjami dostawców i odbiorców na rynku B2B. Jest ono definiowane jako zarządzanie całością powiązań między dostawcą a odbiorcą w trakcie cyklu życia kontraktu (Emmett, Crocker, 2009). Odnosi się do zespołu praktyk i metod potrzebnych w interakcjach z dostawcami towarów i usług o zróżnicowanej istotności dla rentowności przedsiębiorstwa (Gartner Consulting, 2001; za: Poirer, 2012).

SRM może prowadzić do bliskiej współpracy i wówczas koncentruje się przede wszystkim na budowaniu partnerskich relacji z wybranymi strategicznymi dostawcami w dążeniu do korzyści, które mogą wzmocnić ich relacje i prowadzić do zwiększenia efektów biznesowych oraz tworzenia nowych źródeł warto-

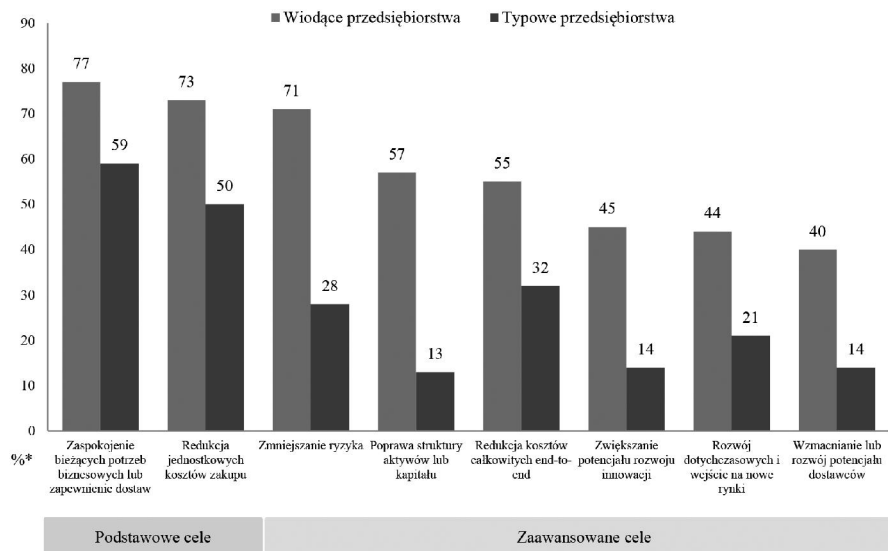
ści (Poirer, 2012). Głównym celem SRM staje się pogłębianie współpracy mającej na celu osiąganie wspólnych korzyści dla obu stron relacji w sieci wartości (Sandor, 2014). Wśród korzyści wymienia się: optymalizację relacji poprzez rozwój różnych powiązań w zależności od strategicznej roli dostawców, kreowanie przewagi konkurencyjnej m.in. poprzez wzrost przychodów w wyniku wspólnego, szybszego dostarczania produktów nowych, lepiej dopasowanych do potrzeb klientów finalnych, integrację dostawców w ramach zarządzania procesami biznesowymi oraz redukcję kosztów w łańcuchu dostaw (Poirer, 2012).

Zgodnie z wynikami badań pt.: *A.T. Kearney Assessment of Excellence in Procurement 2014* zarządzanie relacjami z dostawcami zyskuje coraz większy udział w wartości tworzonej w zarządzaniu zakupami na rynku B2B, który jednak różnicuje się w zależności od rynkowej pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw (por. rys. 1). Wiodące przedsiębiorstwa zyskują obecnie 33% wartości dostarczanej w zarządzaniu zakupami w wyniku zarządzania relacjami z dostawcami, zaś typowe (przeciętne) firmy odnotowują ów wskaźnik na poziomie 26%. Dla obu grup opisywany proces będzie wyraźnie zyskiwał na znaczeniu — w perspektywie trzech lat udział SRM w tworzonej wartości wzrośnie odpowiednio dla każdej z nich do poziomu 44% i 43%.

Liderzy biznesu wykorzystują zarządzanie relacjami z dostawcami jako źródło wartości w dążeniu do szerszego zakresu różnych strategicznych celów biznesowych, natomiast firmy typowe rozwijają zaangażowanie w SRM na przeciętnym poziomie. Szczegółowo zróżnicowanie celów przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 2. Stosunkowo najmniejsze różnice występują w zakresie celów podstawowych, którymi są zaspokojenie bieżących potrzeb biznesowych i zapewnienie dostaw oraz redukcja jednostkowych

Rysunek 2

Znaczenie zarządzania relacjami z dostawcami dla realizacji celów biznesowych (%*)



* Udział odpowiedzi respondentów wskazujących znaczące lub bardzo znaczące (przełomowe) rezultaty.

* Udział odpowiedzi respondentów wskazujących znaczące lub bardzo znaczące (przełomowe) rezultaty.

Źródło: Blaskovich, Easton i Ferrer, 2014, s. 7.

kosztów zakupu. Natomiast wiodące przedsiębiorstwa, choć nie wszystkie, zdecydowanie częściej wykorzystują SRM w realizacji takich celów biznesowych, jak: zmniejszanie ryzyka (71%), poprawa struktury aktywów i kapitału (57%), redukcja kosztów całkowitych (55%), zwiększanie potencjału rozwoju innowacji (45%), rozwój dotychczasowych i wejście na nowe rynki (44%) oraz wzmacnianie lub rozwój potencjału dostawców (40%).

W poszukiwaniu narzędzia pomiaru i oceny

Dokonując wyboru narzędzia pomiaru i oceny efektów zarządzania relacjami z dostawcami, należy uwzględnić kilka przesłanek i wymagań. Po pierwsze, podejście procesowe w zarządzaniu łańcuchem dostaw wywołuje potrzebę wspólnej, spójnej ewaluacji z punktu widzenia wszystkich uczestników procesu. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na interdyscyplinarność funkcji biznesowych, które zarówno po stronie dostawcy, jak również nabywcy, są symetrycznie zaangażowane w rozwój relacji. Zarządzanie relacjami z dostawcami wykracza daleko poza sfery zakupów i sprzedaży, obejmując także inne funkcje, jak np. rozwój produktów, planowanie, produkcję, prognozowanie popytu, marketing, kontrolę jakości czy finanse. Wywiera w rezultacie wpływ na wszystkie główne procesy biznesowe w łańcuchu dostaw, tj. rozwój i komercjalizację produktów, zarządzanie

przepływami produkcyjnymi, zarządzanie popytem, realizację zamówień, zarządzanie obsługą i relacjami z klientami oraz zarządzanie zwrotami (Lambert, 2001). Narzędzie pomiaru i oceny efektów powinno odzwierciedlać wskazane powiązania między procesami i funkcjami zgodnie ze strategią zarządzania łańcuchem dostaw. Powinno ono także być dopasowane do potrzeb zarządzania na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Spełni wówczas warunek integracji pionowej i poziomej stawiany systemom pomiaru efektów w zarządzaniu zakupami w biznesie (Monczka i inni, 2009).

Po drugie, w świetle nowoczesnych koncepcji zarządzania wartością w orientacji strategicznej pozostaje potrzeba pomiaru i oceny efektów nie tylko ze spójnego, wzajemnego punktu widzenia uczestników relacji, lecz również innych interesariuszy. Przyjęcie tej perspektywy determinuje wymiary ewaluacji, które ogólnie można ująć według koncepcji *Triple Bottom Line* jako ekonomiczne, społeczne i środowiskowe (Carter i Rogers, 2008). Wymienionym kryteriom powinny zostać przyporządkowane odpowiednie mierniki osiągnięć dotyczące efektywności.

Trzecim ważnym aspektem jest zdefiniowanie efektywności w nowoczesnym podejściu do zarządzania wartością w łańcuchach dostaw. Przyjęto szerokie ujęcie tego pojęcia, według którego efektywność łańcucha dostaw oznacza zdolność organizacji (tworzących łańcuch dostaw) do kreowania wartości przedsiębiorstw (oraz łańcuchów dostaw, w których uczestniczą) zarówno dla właścicieli, jak i dla wszystkich interesariuszy, a w szcze-

gólności do: przewyższania problemów, budowania przewagi konkurencyjnej, bieżącego i strategicznego przystosowywania się do zmian w otoczeniu, wydajnego i oszczędnego wykorzystywania posiadanych zasobów do realizacji przyjętych celów, zachowania norm etycznych i dbałości o środowisko (Tarasewicz, 2014). Kompleksowe podejście do efektywności pozwala uwzględnić zarówno konkretne twarde mierniki (ang. *hard measures*), np. terminowość i jakość dostaw czy koszty, jak również miękkie mierniki (ang. *soft measures*), np. elastyczność względem zmian potrzeb biznesowych czy aktywność w poszukiwaniu rozwiązań pojawiających się problemów i ich wdrażanie (Emmett i Crocker, 2009). Ważnym wymaganiem było także uwzględnienie perspektywy ciągłego doskonalenia i wzrostu efektów.

Pomiar i ocena efektów zarządzania relacjami z dostawcami w łańcuchach dostaw są bardzo istotne dla podejmowania trafnych decyzji i rozwoju opisywanego procesu biznesowego. Umożliwiają lepszą komunikację i przekazywanie precyzyjnych informacji między stronami relacji. Stwarzają podstawę do obiektywnej oceny efektów i wyznaczenia celów ich poprawy w ramach wspólnych przedsięwzięć, zwiększając jednocześnie motywację do ich osiągania. Mimo ważnych korzyści wciąż istnieją bariery utrudniające stosowanie pomiaru, jak np.: krótkookresowa orientacja, brak znajomości metod i standardów pomiaru oraz wiedzy o stosowaniu odpowiednich mierników, brak dostępu do danych potrzebnych w systemach pomiaru, niedopasowanie praktyk pomiaru do celów i działań przedsiębiorstwa (Monczka i inni, 2009).

Zrównoważona karta wyników w świetle zarządzania wartością w łańcuchach dostaw

BSC jest narzędziem służącym identyfikacji, pomiarowi i ocenie wartości tworzonej na bazie aktywów materialnych oraz niematerialnych (Kaplan i Norton, 1992). Jako instrument wielowymiarowego zarządzania łańcuchem dostaw odgrywa znaczenie w zakresie: kompleksowego podejścia, eliminowania suboptymalizacji, określenia obszarów do doskonalenia, nakreślenia oraz monitoringu realizacji strategii za pomocą mierników oraz usprawnienia wymiany informacji między ogniwami łańcucha dostaw (Tarasewicz, 2014). Do głównych zalet BSC należą: scale nie w raporcie zarządczym wielowymiarowych aspektów wpływających na budowanie przewagi konkurencyjnej łańcucha dostaw oraz kompleksowa koncentracja na aspektach strategicznych, taktycznych i operacyjnych (Ghalayiani i Noble, 1996). Karta wyników uwzględnia zarówno ilościowe, jak i jakościowe, finansowe i niefinansowe, krótkookresowe i długookresowe kryteria oceny inicjatyw. Pozostawia również możliwość integracji aspektów ekonomicznych,

społecznych i środowiskowych. Jest narzędziem elastycznym, dopasowanym do potrzeb danego przedsiębiorstwa i jego strategii.

Zasadniczo BSC umożliwia przedstawienie wartości w czterech perspektywach: finansowej, procesów biznesowych, klienta oraz wzrostu i doskonalenia. Jednak R.S. Kaplan i D.P. Norton zaakcentowali, że liczba perspektyw może ulegać zmianom, pozwalając m.in. uwzględnić grupy interesariuszy mających kluczowe znaczenie dla sukcesu realizacji strategii przedsiębiorstwa. Dodatkowo należy podkreślić, iż mierniki w karcie wyników powinny tworzyć w pełni zintegrowany łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych odnoszących się do strategii przedsiębiorstwa (Kaplan i Norton, 2007). Przedsiębiorstwo może zatem zmieniać liczbę i układ perspektyw BSC, zaś o stworzeniu nowych może zdecydować istotność takich zagadnień, jak np. sprawy pracownicze, relacje ze społeczeństwem lub współpraca z dostawcami (Warowny, 2010).

Budowanie narzędzia polega na odniesieniu do strategii, sformułowaniu zadań, dobraniu do czterech perspektyw miar i wskaźników pomiaru służących strategicznym celom łańcucha dostaw. Odzwierciedlenie zarządzania łańcuchem dostaw w Balanced Scorecard zaprezentowali P.C. Brewer oraz T.W. Speh (por. rys. 3).

Perspektywa procesów biznesowych

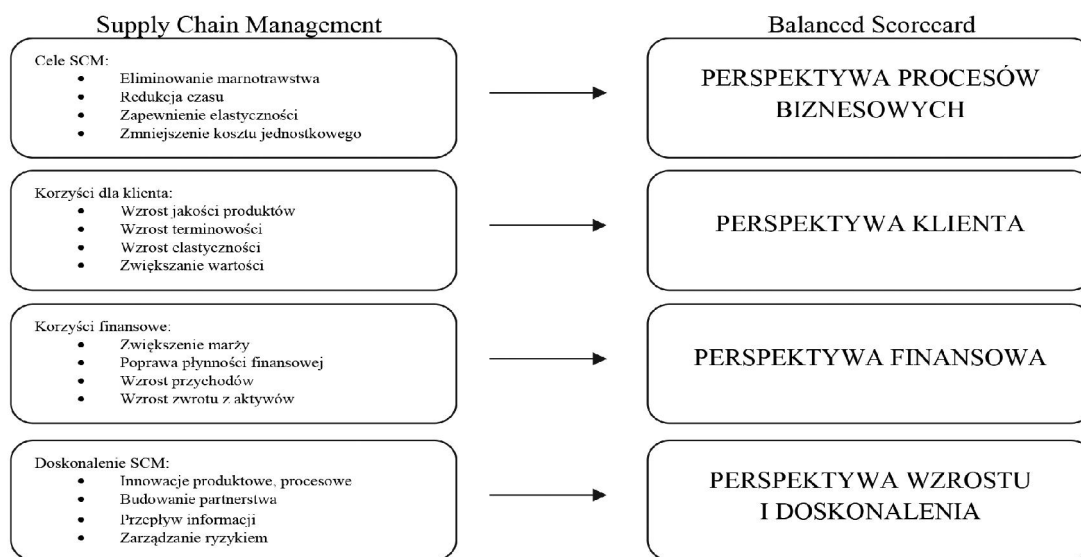
Pozwala wskazać procesy, w których łańcuch dostaw oraz jego ogniwa powinny się wyróżniać, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Oceniane są przede wszystkim główne procesy biznesowe w łańcuchach dostaw, zgodnie z wymienionymi wcześniej za D.M. Lambertem (2001). Przykładem miernika wykorzystywanego w tej perspektywie jest całkowity koszt posiadania, który pozwala dokonać pomiaru oraz oceny kosztów w całym łańcuchu dostaw (ang. *supply chain cost of ownership*), uwzględniając m.in. koszty zakupów, utrzymywania zapasów, zapewnienia jakości czy realizacji dostaw (Ittner, Carr, 1992; za: Brewer, Speh, 2000). Rekomendowany jest cykliczny pomiar oraz jego ocena w odniesieniu do analogicznych okresów historycznych lub względem pożądanego poziomu poszczególnych kosztów. Zarządzanie procesami biznesowymi (ang. *Business Process Management*) we współpracy z dostawcami w łańcuchu dostaw pomaga kreować wartość dodaną i zwiększać rentowność dostarczanych produktów finalnych (ang. *Direct Product Profitability*, DPP; Śliwczyński, 2005).

Perspektywa finansowa

Zastosowanie BSC pozwala wykorzystywać potencjał łańcucha dostaw w tworzeniu wartości. Zgodnie z koncepcją R.S. Kaplana i D.P. Nortona cele i mierniki finansowe mogą spełniać podwójną rolę, a mianowicie określać oczekiwane efekty finansowe strategii oraz stanowić finalne cele dla mierników i celów

Rysunek 3

Powiązanie zarządzania łańcuchem dostaw ze zrównoważoną kartą wyników



Źródło: Brewer i Speh, 2000, s. 85.

wyrażonych w pozostałych perspektywach. Zdaniem wspomnianych autorów, przedsiębiorstwa zasadniczo realizują trzy tezy strategiczne, które ujęli następująco: osiągnąć wymagany wzrost i strukturę przychodów, zredukować koszty i zwiększyć wydajność oraz zwiększyć wykorzystanie aktywów i efektywność inwestycji (Kaplan, Norton, 2007). Obszary efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw dla właścicieli (udziałowców) obejmują wzrost przychodów, redukcję kosztów operacyjnych, redukcję kapitału obrotowego oraz trwałego (Christopher, Ryals, 1999). Przykładowo, do pomiaru i oceny efektywności łańcucha dostaw wykorzystuje się miernik cyklu konwersji gotówki (ang. *cash to cash cycle*). Jest to przeciętny czas pomiędzy zapłatą firmy za zakupione materiały a otrzymaniem zapłaty od klientów za sprzedane produkty (Tarasiewicz, 2014). Zapewnienie jak najkrótszego okresu wymaga współpracy ogniw w całym łańcuchu dostaw w zakresie przepływu produktów, usług i informacji oraz integracji procesów biznesowych.

Pomiar i ocena w karcie wyników mogą jednak wychodzić poza sferę finansową, obejmując również dwa pozostałe elementy *Triple Bottom Line*, tj. społeczne oraz środowiskowe, w odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania innych interesariuszy, zwłaszcza że wymienione aspekty stanowią obecnie integralne elementy budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw (Kramer, Porter, 2006).

Perspektywa klienta

Odzwierciedla strategię tworzenia wartości z perspektywy finalnego klienta łańcucha dostaw, mając

za zadanie zarówno pozyskać nowych, jak i utrzymać dotychczasowych klientów z docelowych segmentów, określonych na podstawie przyjętych założeń i kryteriów. Łańcuchy dostaw ukierunkowane na spełnienie potrzeb klienta wymagają systematycznego zarządzania jego satysfakcją. Jest to skoordynowany zespół zadań i działań realizowanych we współdziałaniu pracowników poszczególnych ogniw łańcucha dostaw. Zapewnienie zakładanego poziomu satysfakcji klienta jest podstawą długotrwałego sukcesu, przynosząc korzyści zarówno dla pracowników, jak i innych interesariuszy łańcuchów dostaw, w tym dla danej społeczności (Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski, 2010). Przykładowo, jednym z potencjalnych mierników w ramach karty wyników jest liczba punktów obsługi klienta (ang. *number of customer contact points*). Polega on na określeniu liczby osób, z którymi klient musi wejść w interakcję podczas obsługi. Teoretycznie, w sytuacji idealnej, podczas obsługi w całym łańcuchu dostaw klient powinien komunikować się tylko jeden raz, ponieważ im więcej interakcji, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia zaburzeń w procesie komunikacji (Brewer, Speh, 2000).

Perspektywa wzrostu i doskonalenia

Odpowiada na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo rozwija własny potencjał, by zachować zdolność do zmian i poprawy efektywności. W rezultacie może odpowiadać celom i miernikom doskonalenia zarządzania łańcuchem dostaw. BSC pozwala zatem oceniać możliwości łańcucha dostaw do wzrostu potencjału, wprowadzania zmian, rozwoju kompetencji. Na

podstawie tej oceny ustala się zdolność łańcucha dostaw oraz jego ogniw do rozwoju i tworzenia nowych wartości. Na przykład, w celu zwiększenia skuteczności dzielenia się wiedzą w ramach łańcucha dostaw warto zastosować w tej perspektywie następujący miernik: udział liczby wspólnych baz danych w ogólnej liczbie baz danych (Brewer, Speh, 2000). Generuje on konieczność standaryzacji języka, stworzenia wspólnego systemu raportowania i oceny, a jego wysoka wartość jest charakterystyczna dla rozwoju relacji partnerskich. Wymiana informacji może dotyczyć prognozowania popytu niezależnego oraz zależnego, obsługi punktów sprzedaży czy planów produkcyjnych. Dzielenie się wiedzą pozwala zredukować nadmierne powielanie działań operacyjnych, eliminować marnotrawstwo, obniżyć koszty oraz zwiększyć elastyczność. Umożliwia zatem poprzez rozwijanie partnerstwa wykorzystywanie wewnętrznego potencjału łańcucha dostaw. Daje odpowiedź na pytanie dotyczące efektywności podjętych działań innowacyjnych i umożliwia dalszy wzrost oraz kreowanie wartości w nurcie *Triple Bottom Line*. Ważną inicjatywą w sferze współtworzenia innowacji z dostawcami jest ich wczesne zaangażowanie w rozwój i projektowanie produktów (ang. *early supplier involvement*).

Identyfikacja zależności przyczynowo-skutkowych między perspektywami BSC a celami SCM jest możliwa poprzez tworzenie wielowymiarowych map strategii. Dodatkowo możliwość nadawania indywidualnych rang poszczególnym perspektywom pozwala na lepsze dopasowanie narzędzia do potrzeb ogniw łańcucha dostaw. Logiczna i spójna struktura map strategii i kart wyników wpływa na usprawnianie procesów strategicznych, taktycznych i operacyjnych w łańcuchach dostaw. Następnym jest łączenie strategii z procesem ustalania budżetu oraz bardziej efektywna weryfikacja i doskonalenie strategii na bazie otwartych sprawozdań.

Ewaluacja efektów zarządzania relacjami z dostawcami w perspektywach BSC

Konfiguracja struktur i procesów łańcuchów dostaw właściwie dopasowanych do strategii wymaga zaangażowania wszystkich ogniw, a polega na ich synergicznym i partnerskim współdziałaniu. Określone na poziomie strategicznym cele determinują odpowiednie działania na poziomie taktycznym oraz operacyjnym. Za pomocą logicznie powiązanych mierników BSC z celami SCM możliwy jest pomiar oraz ocena wielowymiarowej efektywności.

Uznając zarządzanie relacjami z dostawcami, w tym w szczególności budowanie współpracy z wybranymi, kluczowymi partnerami, za cel strategiczny, umożliwia się wykorzystanie opisywanego procesu jako dźwigni wartości w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Ów cel zo-

stał przyporządkowany do perspektywy wzrostu i doskonalenia BSC. Oprócz ogólnego ujęcia SRM, można także doprecyzować wybrane cele, jak np. rozwój dostawców, zaangażowanie dostawców w projektowanie i rozwój produktów, rozwój innowacji czy przepływ informacji i transfer wiedzy w łańcuchu dostaw. Zaś pomiarowi i ocenie efektów ich realizacji służą odpowiednie mierniki. Ich osiągnięcie na zasadzie powiązań przyczynowo-skutkowych znajduje odzwierciedlenie w celach i miernikach oceny efektywności w pozostałych perspektywach zrównoważonej karty wyników (por. tab. 1). Ewaluacja efektów zarządzania relacjami z dostawcami z wykorzystaniem BSC zaprezentowana w niniejszym artykule stanowi przykład, który wymaga dopasowania do strategii zarządzania łańcuchem dostaw przedsiębiorstw.

Słabym punktem BSC jest trudność w porównawczej ocenie skuteczności oraz efektywności zastosowania narzędzia między różnymi łańcuchami dostaw, co wynika ze specyfiki celów i doboru mierników. Natomiast mocną stroną jest zastosowanie BSC do pomiaru i oceny efektywności z wielu perspektyw, co pozwala kształtować i wpływać na satysfakcję klientów oraz innych interesariuszy łańcucha dostaw (w tym dostawców).

Wzmocnienie świadomości każdego ogniw łańcucha dostaw o wspólnych celach wymaga zaangażowania ich pracowników. Aktywizacja jest możliwa za sprawą skutecznej i rzetelnej komunikacji oraz odpowiedniego systemu motywacyjnego, obejmującego osobiste karty wyników oraz odpowiednie systemy wynagrodzeń.

Podsumowanie

Zrównoważona karta wyników jest narzędziem wielowymiarowego pomiaru i oceny. Analiza czterech perspektyw w odniesieniu do obszarów zarządzania łańcuchem dostaw pozwala patrzeć z szerokiej perspektywy. Na podstawie określenia zależności między celami i miernikami możliwa jest optymalizacja decyzji i działań w całym łańcuchu dostaw na poziomie strategicznym, taktycznym oraz operacyjnym. Istotnym elementem jest również skuteczny przepływ informacji pomiędzy działami firmy, jak i partnerami w łańcuchu dostaw. Dodatkowo zastosowanie BSC pozwala kreować wartość z perspektywy klienta oraz innych interesariuszy łańcucha dostaw.

Dostrzegając znaczenie zarządzania relacjami z dostawcami w zarządzaniu zakupami na rynku B2B, autorki podjęły próbę ujęcia BSC w odniesieniu do pomiaru i oceny efektów opisywanego procesu. W szczególności budowanie partnerstwa stwarza możliwość kreowania wielowymiarowej wartości ekonomicznej, społecznej oraz środowiskowej.

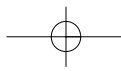
Autorki mają świadomość, że zastosowanie zrównoważonej karty wyników napotyka w praktyce gospo-

Tabela 1

Zrównoważona karta wyników — zestawienie celów i miar oceny efektywności zarządzania relacjami z dostawcami w łańcuchach dostaw

Perspektywy i cele w zarządzaniu łańcuchem dostaw	Przykładowe mierniki oceny efektywności w zarządzaniu łańcuchem dostaw	Uwagi
Perspektywa finansowa		
<ul style="list-style-type: none"> ■ zdobycie, utrzymanie/zwiększanie konkurencyjności łańcucha dostaw ■ wzrost przychodów ■ redukcja kosztów ■ zapewnienie rentowności zainwestowanego kapitału ■ wzrost efektywności zarządzania aktywami trwałymi i obrotowymi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wartość sprzedaży oraz zysku operacyjnego ■ udział w rynku ■ przychody ze sprzedaży na jednego zatrudnionego ■ przepływy pieniężne (ang. <i>cashflow</i>, <i>cash to cash cycle</i>) ■ płynność oraz stabilność finansowa ■ rentowność kluczowych grup asortymentowych ■ wskaźnik rotacji oraz pokrycia ■ zwrot z zainwestowanego kapitału (ROA, ROE) 	<p>Istotność planowania krótko- i długo-okresowego wspólnie z dostawcami.</p> <p>Zwiększanie strategicznej roli zarządzania relacjami z dostawcami w zarządzaniu zakupami sprzyja kreowaniu coraz większej wartości w łańcuchu dostaw.</p> <p>Cele zależą od fazy rozwoju produktu (np. w fazie wprowadzenia — wzrost sprzedaży, w fazie dojrzałości — redukcja kosztów, w fazie stabilizacji — zwiększenie rentowności produktu).</p>
Perspektywa klienta		
<ul style="list-style-type: none"> ■ konkurencyjność cenowa produktów ■ zapewnienie dostępności produktów finalnym klientom ■ wzrost elastyczności i niezawodności realizacji zamówień ■ spełnienie postulatów społecznej i środowiskowej odpowiedzialności biznesu ■ zwiększanie satysfakcji klientów z innowacyjnych produktów ■ dostarczanie produktów odpowiedniej jakości 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wskaźnik braków (ang. <i>out of stock</i>) oraz pokrycia ■ poziom obsługi klienta ■ OTIF w realizacji zamówień (ang. <i>on time, in full</i>) ■ poziom cen na tle konkurentów ■ lojalność nabywców ■ indeks satysfakcji nabywców ■ udział nowości w całkowitej sprzedaży ■ szybkość wprowadzania nowości ■ poziom jakości produktów i realizacji dostaw ■ liczba reklamacji oraz koszty napraw gwarancyjnych 	<p>Identyfikowanie i zaspokajanie potrzeb klientów jest kluczowym celem zarządzania łańcuchem dostaw. Determinuje zasady zarządzania relacjami z dostawcami, w szczególności uzasadnia potrzebę budowania partnerstwa.</p>
Perspektywa procesów biznesowych		
<ul style="list-style-type: none"> ■ zwiększenie efektywności w zarządzaniu głównymi procesami biznesowymi w łańcuchu dostaw ■ koordynacja i integracja procesów biznesowych w łańcuchu dostaw ■ wzrost innowacyjności produktów i procesów ■ TQM ■ redukcja ryzyka w łańcuchu dostaw (po stronie zaopatrzenia) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ poziom oraz struktura zapasów w łańcuchach dostaw ■ cykl uzupełnienia zapasu ■ cykl produkcyjny ■ efektywność wykorzystania czasu produkcyjnego (czas wytwarzania/potencjalny czas produkcji) ■ elastyczność łańcuchów dostaw (czas reakcji na zmiany popytu i podaży) ■ liczba wdrożonych innowacji procesowych ■ liczba nowych produktów, liczba patentów ■ parametry techniczno-ekonomiczne technologii ■ efektywność projektowania technologii i produktów ■ efektywność przeprojektowania procesów biznesowych ■ ilość i koszty odpadów produkcyjnych ■ liczba reklamacji oraz koszty napraw gwarancyjnych 	<p>Istotne w doskonaleniu zarządzania łańcuchem dostaw są miary efektywności dynamicznej (jak np. udział nowych produktów w sprzedaży ogółem, opóźnienia we wdrażaniu nowych produktów, czas opracowania nowej generacji produktów).</p> <p>Wykorzystanie SRM jako dźwigni wartości w łańcuchu dostaw zależy istotnie od zaangażowania klientów wewnętrznych we współpracę z dostawcami.</p> <p>Doskonalenie procesów wspiera zastosowanie benchmarkingu.</p>
Perspektywa wzrostu i doskonalenia		
<ul style="list-style-type: none"> ■ zarządzanie relacjami z dostawcami, zwłaszcza budowanie partnerstwa w łańcuchu dostaw ■ rozwój dostawców ■ zaangażowanie dostawców w projektowanie i rozwój produktów ■ rozwój innowacji technologicznych, produktowych i procesowych ■ przepływ informacji i transfer wiedzy w łańcuchu dostaw 	<ul style="list-style-type: none"> ■ liczba projektów realizowanych wspólnie z dostawcami ■ zakres wymiany informacji i transferu wiedzy między partnerami ■ kapitał technologiczny ■ liczba wspólnych baz danych ■ przychody z wspólnie wdrożonych innowacji ■ czas wprowadzania wspólnych innowacji produktowych i procesowych ■ kapitał relacyjny w łańcuchu dostaw 	<p>Kluczowe jest przyjęcie zarządzania relacjami z dostawcami jako strategicznego celu w łańcuchu dostaw.</p> <p>Istotny jest stopień znajomości celów strategicznych przez pracowników oraz zaangażowanie interesariuszy łańcucha dostaw w budowanie partnerstwa.</p>

Źródło: opracowanie własne.



darczej na kilka istotnych barier. Po pierwsze wymaga konieczności adekwatnego doboru, selekcji oraz dopasowania mierników, po drugie nie gwarantuje miodnorodnych analiz porównawczych z konkurencyjnymi łańcuchami dostaw. Co więcej, trudne w realizacji jest uwzględnienie zachodzących w czasie rzeczywistym zmian, ujmujące wszystkie ogniwa łańcucha dostaw.

Reasumując należy podkreślić, że korzyści z zastosowania zrównoważonej karty wyników do wielowymiarowej ewaluacji efektów zarządzania relacjami z dostawcami mogą być istotnym elementem w budowaniu konkurencyjności łańcuchów dostaw.

Bibliografia

- Blaskovich, J., Ferrer, A. i Easton, S. (2014). Procurement-Power Business Performance. Assessment of Excellence in Procurement Study. *A.T. Kearney*, 7.
- Brewer, P. i Speh, T. (2000). Using the Balanced Scorecard to measure Supply Chain Performance. *Journal of Business Logistics*, (1), 75–93.
- CAPS Research (2014). *Cross-Industry Report of Standard Benchmarks*.
- Carter, C.R., Rogers, D.S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (38), 365.
- Christopher, M., Ryals, L. (1999). Supply chain strategy: it's impact on shareholder value. *International Journal of Logistics Management*, (10), 1–10.
- Emmett, S., Crocker, B. (2009). *Excellence in Supplier Management. How to better manage contracts with suppliers and add value* (77–109). Cambridge: Cambridge Academic.
- Ghalayini, A.M., Noble, J.S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, (16), 63–80.
- Hales, M., Goffre, J., Piatek, J., Thill, T. (2015). Supplier Power: The New Competitive Differentiator. *Supply Chain Management Review*, (3–4).
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (1–2), 172–180.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2007). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kramer, R.M., Porter, M.E. (2006). Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, (12), 78–92.
- Lambert, D.M. (2001). The Supply Chain Management and Logistics Controversy. W: A.M. Brewer, K.J. Button, D.A. Hensher (ed.), *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*. Oxford: Elsevier Science.
- Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., Patterson, J.L., Waters, D. (2009). *Purchasing & Supply Chain Management*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- Pawłowska, B., Witkowska, J., Nieżurawski, L. (2010). *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Poirer, Ch.C. (2012). Supplier Relationships Management (SRM): Virtual Networks. W: J.B. Ayers (ed.), *Encyclopedia of supply chain management*. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- PWC (2013). *Supplier Relationship Management. How key supplier drive your company's competitive advantage*, 16.
- Rutkowski, K. (2013). Zakupy w biznesie — potrzeba strategicznej reorientacji. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, (4).
- Sandor, J. (2014). Can You Measure Your Supply Management Goals? *Supply Chain Management Review*, (11), 22–24.
- Śliwczyński, B. (2005). Zarządzanie procesami biznesowymi w łańcuchu dostaw wspomaganie narzędziami elektronicznej gospodarki. *Logforum*, (1), 1–14.
- Tarasewicz, R. (2014). *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw?* (96–101). Warszawa: OW SGH, 43.
- Van Weele, A. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Andover: Cengage Learning.
- Warowny, P. (2010). Balanced scorecard. W: G.K. Świdorska (red.), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*. Warszawa: Difin.

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego
zaprasza na zakupy z **rabatem 15%**

www.pwe.com.pl

