

Wstęp

Silna konkurencja, globalizacja dostaw i duża podaż produktów, a z drugiej strony klienci z wyrafinowanymi i rosnącymi wymaganiami powodują, że o sukces w zarządzaniu jest niezwykle trudno. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną, nie wystarczy sam produkt. Obecnie liczy się rzeczywista wartość, jaką oferuje się klientowi, na którą oprócz innowacyjnego produktu składają się odpowiednie relacje z klientami oraz wyjątkowa ich obsługa, a także atrakcyjność kosztowa. Na każdy

z tych elementów istotny wpływ wywiera efektywność łańcucha dostaw. Zarządzanie łańcuchami dostaw ma zatem obecnie znaczenie fundamentalne, przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości przedsiębiorstw uczestniczących w tychże łańcuchach. W tym celu niezbędna jest umiejętność adekwatnego pomiaru funkcjonowania procesów. Kwestia pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest zagadnieniem bardzo złożonym, niemniej jednak niezwykle istotnym. Jak pisał bowiem R. Kaplan, "nie można skutecznie zarządzać tym, czego nie można zmierzyć".

W niniejszej monografii wiele uwagi poświęcono zarówno klasycznym, jak i nowatorskim metodom pomiaru funkcjonowania łańcuchów dostaw, a także ukazano rolę tych metod w poprawie zarządzania łańcuchami dostaw. Wydaje się to tym istotniejsze, że badania dotyczące tej problematyki w Polsce są wyjątkowo fragmentaryczne i nieaktualne. Niestety, pomimo jej wagi, wciąż brakuje w naszym kraju prac badawczych dotyczących metod pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Biorąc pod uwagę liczbę publikacji np. w Stanach Zjednoczonych, Japonii czy Wielkiej Brytanii, można stwierdzić, że istnieje ogromny dystans między Polską a innymi krajami. Nawet zaś jeśli prowadzone były badania w naszym kraju, to z reguły obejmowały tylko wybrane aspekty tego zagadnienia.

Głównym celem publikacji w warstwie teoretycznej jest usystematyzowanie metod pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw oraz określenie roli pomiaru w poprawie zarządzania tymi łańcuchami. Walor poznawczy wzbogacony jest poprzez stworzenie autorskiej koncepcji systemu pomiaru. Niewątpliwą zaletą pracy jest prezentacja i omówienie wyników badania empirycznego przedstawiającego te zagadnienia z punktu widzenia przedsiębiorstw działających w Polsce. Badanie przeprowadzone zostało na próbie 79 respondentów instytucjonalnych, reprezentujących największe firmy produkcyjne i handlowe w Polsce. Jego celem było zbadanie, czy na polskim rynku występuje dostatecznie zintegrowane i kompleksowe podejście do pomiaru funkcjonowania łańcuchów dostaw. Jednym z celów pracy jest także identyfikacja barier we wdrażaniu nowoczesnych strategii pomiaru, które stosowane są przez liderów światowych.

Rozdział pierwszy opracowania poświęcony jest problematyce efektywności łańcuchów dostaw. Dokonano w nim przeglądu najważniejszych definicji pojęcia "łańcuch dostaw", a także omówiono podstawowe procesy tworzące łańcuch dostaw. Wyjaśniono również, na czym koncentruje się zarządzanie łańcuchem dostaw oraz jak szerokie może być to zagadnienie w zależności od perspektywy spojrzenia. W rozdziale tym pokazano ewolucję podejścia badaczy do koncepcji łańcucha dostaw od lat 80. XX w., a właściwie już od 1926 r. i działalności H. Forda. Wiele uwagi poświęcono roli zarządzania łańcuchem dostaw w kreowaniu wartości przedsiębiorstw, zarówno z punktu widzenia właścicieli, jak i wszystkich innych interesariuszy. Zaakcentowano w sposób wyrazisty znaczenie aspektu społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu tą sferą biznesu. Istotną częścią rozdziału pierwszego jest dyskusja nad pojęciem efektywności łańcucha dostaw oraz omówienie kluczowych własności

tego łańcucha, które mają wpływ na jego efektywność. Rozdział kończy omówienie najważniejszych przesłanek, które powodują możliwość zbudowania tak efektywnych systemów. Zwrócono uwagę m.in. na: integrację łańcucha dostaw, rolę partnerstwa i zaufania, zarządzanie złożonością procesów, zastosowanie technologii informatycznych w celu ciągłego doskonalenia, dbanie o innowacyjność i wdrażanie najlepszych praktyk oraz na odpowiednią strategię łańcucha dostaw.

W rozdziale drugim dokonano przeglądu metod pomiaru stosowanych w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Rozdział rozpoczyna zdefiniowanie podstawowych pojęć związanych z pomiarem. Następnie wiele uwagi poświęcono roli i znaczeniu pomiaru w zarządzaniu łańcuchami dostaw. Przytoczono tu wyniki badań wykazujących dodatnią korelację pomiędzy faktem mierzenia różnych aspektów w łańcuchach dostaw a poprawą ich funkcjonowania. Opisano również różne metody pomiaru, omówiono podstawowe wymiary oceny, takie jak: czas, koszty, jakość/niezawodność czy elastyczność, zaprezentowano funkcjonalne i procesowe podejście do pomiaru, a także przedstawiono różnicę pomiędzy tradycyjnym a nowoczesnym ujęciem tego zagadnienia. W rozdziale tym nie mogło zabraknąć opisu systemowego podejścia, a także prezentacji najbardziej powszechnych wielowymiarowych systemów pomiaru, takich jak: modele referencyjne, hierarchia AMR, system SMART, model ROF czy zrównoważona karta wyników w sferze zarządzania łańcuchem dostaw. Na koniec przedstawiono zagadnienie integracji pomiaru oraz podkreślono wagę holistycznego podejścia do pomiaru funkcjonowania łańcuchów dostaw, uwzględniającego całą sieć partnerów od dostawcy dostawy do finalnego konsumenta.

W rozdziale trzecim zaprezentowano autorskie podejście do konstrukcji kompleksowego i wielowymiarowego systemu pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Punktem wyjścia było przedstawienie charakterystyki wymagań dotyczących takiego systemu jako syntezy rozważań zawartych w poprzednich rozdziałach. Następnie dokonano krytycznego omówienia najbardziej powszechnych systemów oraz zaprezentowano alternatywne podejścia do mierzenia różnych elementów funkcjonowania łańcuchów dostaw. Kolejne części tego rozdziału dotyczą omówienia autorskiej propozycji systemu pomiarowego. System ten składa się z kilku części.

Po pierwsze, analizuje sytuację bieżącą w łańcuchu dostaw. Opisano zatem najważniejsze elementy tej analizy, a więc podstawowe wymiary oceny, uwzględnienie miar społecznej odpowiedzialności biznesu oraz miar poziomu występowania czynników kreowania wartości, a także omówiono istotę procesowego podejścia do pomiaru w praktyce. Po drugie, system analizuje nie tylko stan aktualny, lecz także określa potencjał łańcucha dostaw w przyszłości. Kolejne punkty rozdziału poświęcone są więc metodom szacowania potencjału łańcucha dostaw, w tym głównie badaniu związków typu *trade-off*, uwadze skupionej na miarach przyszłości oraz benchmarkingowi i wykorzystaniu najnowszej technologii. Na końcu przedstawiono uwagi dotyczące wyzwań związanych z wdrożeniem systemu pomiaru i zbudowaniem kultury ciągłego doskonalenia. Rozdział ten wzbogacony jest wieloma przykładami mierników i wskaźników stosowanych do oceny funkcjonowania łańcuchów dostaw w praktyce biznesowej.

Rozdział czwarty ma charakter empiryczny. Zaprezentowano w nim wyniki i wnioski z badań na temat metod pomiaru stosowanych w zarządzaniu łańcuchami dostaw największych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych w Polsce, przeprowadzonych przez autora niniejszej monografii.

Autor ma nadzieję, że książka ta znajdzie szerokie grono czytelników zarówno w świecie akademickim, jak i wśród praktyków zajmujących się zarządzaniem łańcuchami dostaw. Wnioski płynące z rozważań w niej zawartych powinny pomóc menedżerom w doskonaleniu praktyk związanych z kompleksowym pomiarem efektywności łańcuchów dostaw. Publikacja ta może także służyć jako pozycja pomocnicza przy nauczaniu wielu przedmiotów z tej dziedziny.

Opis

Zarządzanie łańcuchami dostaw ma obecnie znaczenie fundamentalne, przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości przedsiębiorstw. Aby jednak odpowiednio zarządzać, niezbędna jest umiejętność adekwatnego pomiaru efektywności tychże łańcuchów. Nie można bowiem skutecznie zarządzać tym, czego nie można zmierzyć. W niniejszej monografii wiele uwagi poświęcono zarówno klasycznym, jak i nowatorskim metodom pomiaru efektywności łańcuchów dostaw, a także ukazano rolę tych metod w poprawie zarządzania łańcuchami dostaw. Wzrost poznawczy wzbogacony jest poprzez stworzenie autorskiej koncepcji systemu pomiaru. Niewątpliwą zaletą pracy jest prezentacja i omówienie wyników badania empirycznego na temat metod pomiaru stosowanych w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych w Polsce.

Monografia skierowana jest zarówno do grona akademickiego, jak i praktyków zajmujących się zarządzaniem łańcuchami dostaw. Wnioski płynące z rozważań w niej zawartych powinny pomóc menedżerom w doskonaleniu praktyk związanych z kompleksowym pomiarem efektywności łańcuchów dostaw. Publikacja może także służyć jako pozycja pomocnicza przy nauczaniu wielu przedmiotów z tej dziedziny.

Spis treści

Przedmowa

Rozdział 1. Problematyka efektywności łańcucha dostaw

- 1.1. Teoria zarządzania łańcuchem dostaw
- 1.2. Ewolucja koncepcji łańcucha dostaw
- 1.3. Rola zarządzania łańcuchem dostaw w kreowaniu wartości przedsiębiorstw
 - 1.3.1. Istota zarządzania wartością przedsiębiorstw
 - 1.3.2. Zarządzanie łańcuchem dostaw a wartość dla właścicieli
 - 1.3.3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w łańcuchach dostaw
- 1.4. Główne własności łańcuchów dostaw determinujące efektywność

- 1.4.1. Definicja pojęcia efektywności łańcucha dostaw
- 1.4.2. Zdolność łańcuchów dostaw do kompresji czasu i redukcji kosztów
- 1.4.3. Jakość, niezawodność i innowacyjność w łańcuchach dostaw
- 1.4.4. Elastyczność, reaktywność i zdolność do adaptacji - współczesne własności efektywnych łańcuchów dostaw
- 1.4.5. Koncentracja na kliencie
- 1.5. Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Rozdział 2. Kompleksowe metody pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw

- 2.1. Definicje podstawowych pojęć
- 2.2. Znaczenie pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw
- 2.3. Przegląd metod pomiaru stosowanych w zarządzaniu łańcuchem dostaw
 - 2.3.1. Podstawowe wymiary oceny
 - 2.3.2. Funkcjonalne i procesowe podejście do pomiaru
- 2.4. Podejście systemowe do pomiaru
- 2.5. Wielowymiarowe metody pomiarowe
 - 2.5.1. Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w zarządzaniu łańcuchem dostaw
 - 2.5.2. Modele referencyjne
 - 2.5.3. Hierarchia AMR
 - 2.5.4. System analizy SMART
 - 2.5.5. Model ROF
- 2.6. Integracja pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Rozdział 3. Propozycja systemu pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw

- 3.1. Wymagania dotyczące wielowymiarowych systemów pomiaru
- 3.2. Wnioski z analizy wybranych systemów

- 3.3. Przegląd alternatywnych koncepcji pomiarowych
- 3.4. Wielowymiarowy i kompleksowy system pomiaru
 - 3.4.1. Analiza sytuacji bieżącej w łańcuchu dostaw
 - 3.4.1.1. Podstawowe wymiary pomiaru na poziomie strategicznym
 - 3.4.1.2. Miary społecznej odpowiedzialności biznesu
 - 3.4.1.3. Czynniki kreowania wartości i mierzenie poziomu ich występowania
 - 3.4.1.4. Procesowe podejście do pomiaru
 - 3.4.2. Analiza potencjału łańcucha dostaw
 - 3.4.2.1. Badanie związków typu *trade-off* w kontekście przyjętej strategii
 - 3.4.2.2. Koncentracja na miarach przyszłości
 - 3.4.2.3. Benchmarking i wykorzystanie technologii
- 3.5. Wdrożenie systemu pomiaru a kultura ciągłego doskonalenia
- 3.6. System pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw - podsumowanie

Rozdział 4. Analiza metod pomiaru stosowanych w zarządzaniu łańcuchami dostaw największych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych w Polsce - wyniki badań empirycznych

- 4.1. Koncepcja badań
 - 4.1.1. Cele badawcze
 - 4.1.2. Metodologia badań
 - 4.1.3. Dobór próby badawczej i jej charakterystyka
- 4.2. Wyniki badań empirycznych i ich interpretacja
 - 4.2.1. Świadomość menedżerów w Polsce na temat zarządzania łańcuchem dostaw
 - 4.2.2. Postrzeganie pojęcia efektywności
 - 4.2.3. Kompleksowość i wielowymiarowość pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw
 - 4.2.4. Integracja pomiaru

4.2.5. Podejście systemowe do pomiaru

Podsumowanie

Aneks. System pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw - autorskie podejście

Glosariusz

Spis rysunków

Spis tabel

Bibliografia

Recenzja

Recenzję książki można znaleźć na następujących portalach:

<http://www.wprost.pl/ar/469387/Nowa-ksiazka-dr-Rafala-Tarasewicza/>

http://spedycje.pl/edukacja/nowosci_wydawnicze/36295/jak_mierzyc_efektywnosc_lancucha_dostaw.html

<http://www.pracujwlogistyce.pl/szukaminformacji/wszystkie-artykuly/11-tydzien-1/4006-jak-mierzyc-efektywnosc-lancucha-dostaw-nowa-ksiazka>

<http://www.tsl-biznes.pl/newsy/1592-zmierz-efektywnosc-lancucha-dostaw.html>

http://log4.pl/aktualnosci-3975-Ksiazka_dla_praktykow_biznesu.html

<http://www.pracujwlogistyce.pl/szukaminformacji/wszystkie-artykuly/11-tydzien-1/4006-jak-mierzyc-efektywnosc-lancucha-dostaw-nowa-ksiazka>

<http://www.www.logistyczny.com.pl/aktualnosci.php?id=6934>

<http://www.warehouse-monitor.pl/rynek/operatorzy-logistyczni/2245-jak-mierzy-efektywno-acucha-dostaw--ksika-dla-praktykow->

<http://mojafirma.infor.pl/moto/logistyka/zarzadzanie-lancuchem-dostaw/703972,Jak-zmierzyc-efektywnosc-lancucha-dostaw.html>