



Skoncentruj się na ważnych sprawach

**Po co coś robić samemu,
kiedy można wynająć kogoś,
kto zrobi to za ciebie i może to zrobić lepiej?**
Robert Kiyosaki

Gdyby w wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że 95 proc. pracowników nie rozumie strategii organizacji, w której pracuje, 90 proc. organizacji nie jest w stanie sobie poradzić z wdrożeniem uzgodnionej strategii, ponad 85 proc. zespołów zarządzających firmą spędza mniej niż godzinę miesięcznie, dyskutując tematy związane ze strategią, 70 proc. przedsiębiorstw nie wiąże wynagrodzenia kierownictwa średniego szczebla z realizacją celów strategicznych, a 60 proc. firm nie wiąże swojej strategii z budżetowaniem, to i tak mielibyśmy do czynienia z przykładem przedsiębiorstwa amerykańskiego lub zachodnioeuropejskiego, bo w polskich przedsiębiorstwach bywa z reguły jeszcze gorzej.

Kwadrat wykorzystania czasu Coveya

„Bieżączka” – to pewnie jeden z głównych powodów powstawania opisanego powyżej syndromu. I to pomimo powszechnej znajomości jednego z najczęściej stosowanych na prezentowanych na wszelkiego rodzaju szkoleniach z zakresu technik zarządzania wykresach oceniających sposób wykorzystania czasu przez kierownictwo firmy, w tym również przez top management.

Stephen Covey w swojej książce 7 nawyków skutecznego działania bardzo szczegółowo opisuje jeden z błędów zarządzania, który dotyczy ogólnikowania się kierownictwa różnych szczebli organizacji na sprawach pilnych, zamiast koncentracji na sprawach ważnych.

Zresztą opracowany i propagowany przez Coveya „kwadrat zarządzania własnym czasem”, nazywany jest też często „kwadratem Eisenhowera”, dokładnie definiuje konieczność poświęcania czasu raczej sprawom ważnym aniżeli pilnym.

Pilne i ważne

Pierwszy kwadrat (pilne i ważne) określa czynności, które musimy wykonać natychmiast. Zbliża się ich czas ukończenia. Jednocześnie zaniechanie lub odłożenie tych czynności na dalszy plan miałyby często negatywne konsekwencje. Umieszczamy tu nagłe przypadki,

ważne polecenia służbowe, mijające terminy. Gdy jest ich zbyt dużo, rozpoczyna się zarządzanie kryzysem. I zwykle do poprawnego załatwienia takich spraw potrzeba pomocy lub... czasu, którego nie mamy.

Niespecjalnie pilne, ale ważne

Im wyżej w organizacji, tym więcej czasu powinno się przeznaczać na działania z drugiego kwadratu – niespecjalnie pilne, ale ważne. Działania planuje się z dłuższym wyprzedzeniem. Przecież większość z ważnych zadań można wcześniej przewidzieć i odpowiednia uwzględnić je w harmonogramie prac. Covey zalicza do tego kwadratu wszelkiego rodzaju przygotowania, działania wyprzedzające, ćwiczenia, ale również budowę relacji międzyludzkich, satysfakcjonujący wypoczynek, wreszcie „values clarification”, czyli rozwój i pielęgnacja wyznawanych przez siebie wartości.

W tej części znajdują się zarówno nasze obowiązki zawodowe, jak i osobiste, co wynika z oczywistego faktu, że większą część dnia spędzamy w pracy. Jakże wielu menedżerów, z którymi mam kontakt, pracuje codziennie do późnych godzin, myśląc o swoim życiu prywatnym, kontestując, że powinni więcej czasu poświęcać rodzinie, znajomym czy też swoim prywatnym zainteresowaniom. Najczęściej z kolei będąc poza pracą myślą, ile rzeczy mają do zrobienia, i odczuwają konieczność przemyślenia spraw zawodowych. Narzekają na permanentny brak czasu. I nic dziwnego – ciągle są „w drodze”. Nie zauważają, że koncentracja na tym, co właśnie robią, oraz brak presji czasu spowoduje, że podział pomiędzy te sfery będzie bardziej harmonijny.

Pilne, ale niezbyt ważne

Trzecią część wykresu Coveya zajmują zdarzenia, które są jedynie pilne. To wiele zadań rutynowych, które nie ucierpią, gdy lekko się opóźnią – niektóre spotkania, maile, telefony, raporty. Zdziwiająco, jak wiele spraw kwalifikuje się do tej części. Niestety, praktyka biznesowa pokazuje, że większość kierowników różnych szczebli poświęca nawet do 90 proc. swojego czasu na załatwianie tematów z zakresu „pilne i mało ważne”, czując w swojej pracy adrenalinę, koncentrując się na tematach mało istotnych z punktu widzenia celów strategicznych organizacji. Kierowane przez nich organizacje lub zespoły w większości należą do rynkowych „outsiderów”, a ich los jest w zasadzie przesądzony.

Sami zaś pracownicy, poświęcający tak wiele czasu na zadania z trzeciego kwadrantu, są często przykładem „ofiar losu”: pracując po 12 godzin dziennie, mając wrażenie, że są niezbędni, a bez ich pracy organizacja by upadła, nagle dostają wypowiedzenie i cały świat się dla nich kończy. Tak samo jak i w drugim kwadracie zapominają oni, że w czasie wolnym od pracy zaplanowany odpoczynek lub rozmowa jest ważniejsza od wielu gorączek dnia codziennego. Żeby osiągnąć postępy w pracy oraz efektywnie wykorzystywać swój czas, ważne jest, by podjąć starania służące redukowaniu tej części wykresu.

Niespecjalnie pilne i niezbyt ważne

Czwarta część wykresu dotyczy obszarów, które nie mają jakiegось ustalonego terminu, a jednocześnie są zakwalifikowane jako nieważne z punktu widzenia naszych potrzeb i obowiązków. Powstaje pytanie: jeżeli są nieistotne, to dlaczego się nimi zajmujemy? Otóż często uciekamy w ten obszar, opóźniając realizację zadań dla nas niewygodnych, równoległe budując sobie alibi, dlaczego się tymi trudnymi tematami nie zajmujemy.

Z kolei zapisanie i przeanalizowanie tych tematów pozwoli nam takie działania pozorne wykryć i zneutralizować. Zredukuje to obszar spraw niezalatwionych, które bywają bardzo niepokojące i przyczyniają się do powstawania stresu. W czwartym kwadracie z pewnością znajdują się różne błahostki, niepotrzebne maile, dodatkowa przerwa na papierosa, oglądanie telewizji, częste sprawdzanie poczty oraz surfowanie w Internecie w poszukiwaniu znajomych z „naszej klasy”. Takie ucieczki pozwalają oderwać się od głównego nurtu zajęć, a często nawet je przypominają.

Często zapominamy o wnioskach, które wypływają z przedstawionej powyżej analizy wykorzystania czasu. Brak podejścia, że należy więcej czasu spędzać w kwadracie, gdzie umieszczone są rzeczy ważne i mniej pilne, powoduje, że doraźne działania operacyjne nie są powiązane z celami strategicznymi organizacji. Czy istnieje jednak jakiś sposób uniknięcia takiej pułapki?

BSC – Balanced Score Card

Oprócz opisanego wyżej często popełnianego błędu w planowaniu i wykorzystywaniu czasu czy też ukazanych na wstępie niekonsekwencji w sposobie funkcjonowania firmy, kolejnym aspektem niekorzystnym w sposobie działania kierowników różnego szczebla jest kon-

centrowanie się jedynie na wskaźnikach finansowych.

Z jednej strony istnieje ogromna presja ze strony rynku, udziałowców i przełożonych na nieustanne poprawianie wyniku finansowego, ale z drugiej należy zdać sobie sprawę z faktu, że koncentracja tylko na stronie finansowej może spowodować zaniechanie inwestycji w takie obszary, jak podnoszenie kwalifikacji personelu oraz poziom satysfakcji klientów ze współpracy z naszą firmą.

Konieczne wydaje się jednocześnie przełożenie strategii czy wręcz wizji przedsiębiorstwa na praktyczny język organizacji, ze wskazaniem konkretnych zadań do wykonania przez wszystkie osoby w organizacji.

W 1992 roku Kaplan i Norton w czasopiśmie „Harvard Business Review” opublikowali artykuł zatytułowany *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, w którym zaproponowali narzędzie, mające uporządkować zarządzanie organizacją. Nazwali ten system zarządzania BSC (Balanced Scorecard), czyli Zrównoważona Karta Wyników. Szybko temat stał się bardzo gorący i w rezultacie w roku 1996 wymienieni autorzy opublikowali już książkę, poruszającą ze szczegółami koncepcję BSC.

Zrównoważona Karta Wyników BSC okazała się narzędziem umożliwiającym spójne i usystematyzowane tłumaczenie wizji i strategii na pojedyncze cele organizacji. Umożliwia ona jednocześnie monitorowanie i mierzenie stopnia realizacji strategii. BSC to nie tylko miernik osiągnięcia celów, to zarys struktury i połączeń wielu mierników, które zapewniają efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Koncepcja, zaprezentowana przez Kaplana i Nortona, początkowo była świetną teorią, jednakże praktycznie niemożliwą do wdrożenia w przedsiębiorstwie. Zaprezentowane były cztery obszary, nazwane „perspektywami” i te obszary obejmowały: „Finanse”, „Klienta”, „Procesy Wewnętrzne Firmy” oraz „Uczenie się i Wzrost”. Do każdej perspektywy należało określić 5 lub 6 mierników. Wielu autorów od tego czasu przedstawiało propozycje zmiany tych „perspektyw”, czasami również sugerując konieczność zwiększenia lub zmniejszenia ich liczby. Głównym problemem z wcześniejszymi koncepcjami BSC było niedostosowanie tego narzędzia do rzeczywistej sytuacji w firmie, a niektóre wskaźniki okazywały się dosyć sztuczne, co powodowało spadek wiarygodności Karty, a w efekcie wiele takich Kart znalazło się w koszu wkrótce po ich opracowaniu.



MTC

MULTI-TRUCK-CENTER

WYNAJEM ŚRODKÓW TRANSPORTU

SERWIS W CAŁEJ EUROPIE

KONTAKT:
Tomasz Pasternak
Multi-Truck-Center Polska Sp. z o.o.
Rynek 12/6, 56-120 Brzeg Dolny
TEL. +48 71 330 64 88
GSM: +48 515 195 602
e-mail: t.pasternak@mtc-rental.de

www.mtc-rental.de

ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW



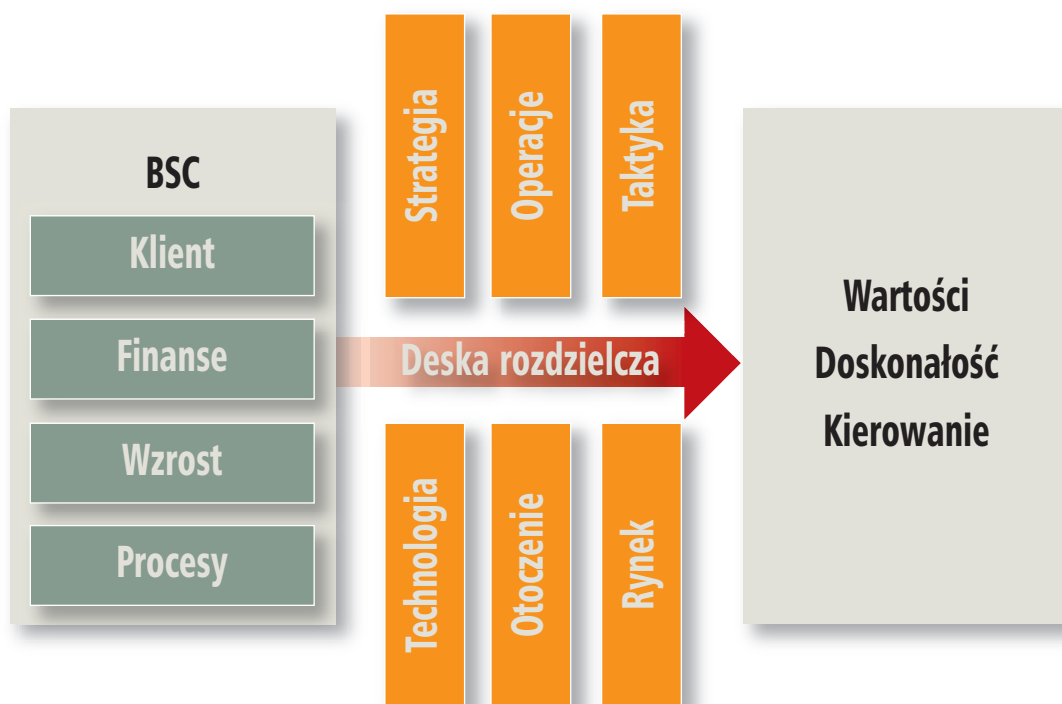
Co ciekawe, a czasami niestety niebezpieczne dla przedsiębiorstw, planujących wdrożenie u siebie Zrównoważonej Karty Wyników, wielu konsultantów, profesorów czy menedżerów do dzisiaj kieruje się tą oryginalną, aczkolwiek mało praktyczną, koncepcją Kaplana i Nortona.

W drugiej połowie lat 90. ubiegłego stulecia powstała „druga generacja” BSC, gdzie perspektywy oraz mierniki określane były poprzez skupienie się na celach strategicznych przedsiębiorstwa. Obszary, cele i mierniki poprzez to stały się mniej abstrakcyjne, w porównaniu do podejścia prezentowanego w „pierwszej generacji” BSC.

Dzięki tej zmianie opracowana Karta Wyników okazywała się narzędziem szerzej stosowanym w biznesie. Jakkolwiek narzędzie to stawało się pomocne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wzajemne powiązanie dwudziestu kilku średnioterminowych celów strategicznych pozostawało często zagadnieniem wciąż abstrakcyjnym, a dodatkowo zauważono, że w coraz bardziej dynamicznie zmieniającym się otoczeniu konieczność brania pod uwagę zmian kierunku działania przedsiębiorstwa oraz reagowanie na ruchy konkurencji i zachowania klientów powinny być uwzględniane na poziomie działań bieżących.

Zwracano również powszechnie uwagę, że dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa jednym z kluczowych aspektów jest posługiwanie się wizją firmy i podporządkowanie działań operacyjnych właśnie tej wizji.

W rezultacie powstała „trzecia generacja” Zrównoważonej Karty Wyników, gdzie kluczowym aspektem jest wzięcie wizji oraz misji firmy jako punktu wyjścia do tworzenia celów i mierników BSC. W jednym z przedsiębiorstw, z którym miałem przyjemność współpracować, właśnie ustalenie wizji firmy jako zdecydowanego lidera rynkowego i wykorzystanie tej wizji do zbudowania Zrównoważonej Karty Wyników BSC i przełożenia tej wizji na cały szereg konkretnych działań biznesowych, doprowadziło do sytuacji, gdzie firma mająca jeszcze 3 lata wcześniej mniej niż 10 proc. udziału w rynku osiągnęła w tak krótkim czasie udział prawie 40-procentowy. I to w rynku, na którym w latach wcześniejszych praktycznie nie notowano istotnych zmian w zakresie udziałów rynkowych głównych graczy, a dynamika wzrostu całego sektora wynosi kilka procent rocznie.



To najlepszy przykład, jaki znam, i z teorii, i z praktyki, gdzie właściwie przeprowadzony proces wdrożenia Zrównoważonej Karty Wyników dał wręcz powalające efekty. Sam proces nie był oczywiście łatwy, w ramach zarządu firmy pojawiały się wątpliwości co do przydatności Karty, praktycznych aspektów jej wdrożenia, percepcji pracowników w zakresie jej wykorzystywania. Nie zabrakło też pokusy, żeby z tego projektu wycofać się zupełnie.

Praktyczne powiązanie

Jednym z najciekawszych opracowań w zakresie BSC jest opublikowana w 2007 roku praca Hannabargera, Buchmana oraz Economy zatytułowana *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*, a praktyczne powiązania pomiędzy poziomem strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym powodują, że jest postrzegana przez niektórych nawet jako „czwarta generacja” Zrównoważonej Karty Wyników. Autorzy tej koncepcji wprowadzili dodatkowe narzędzie, które nazwali „deską rozdzielczą”. I przekonują, że podobnie jak w samochodzie deska rozdzielcza przekazuje nam istotne informacje o stanie pojazdu, tak samo powinno być również w przedsiębiorstwie: albo zmuszając nas do natychmiastowego działania (przykładowo zapalenie się czerwonej lampki oznaczającej awarię silnika powinno nas zmusić do zatrzymania jego pracy), albo sygnalizując konieczność podjęcia działań w niedalekiej przyszłości (tak jak w przypadku samochodu otrzymanie informacji o zużyciu paliwa i zbliżającej się konieczności zatankowania pojazdu).

Różnorodność tematów, związanych z wdrożeniem rozwiązań, proponowanych przez Hannabargera, Buchmana i Economy, dojrzałe podejście do tematu od strony praktycznej, a nie tylko naukowej, analiza każdego tematu metodą „krok po kroku”, stawiają tę pracę na liście podstawowych pozycji dla wszystkich, którzy zamierzają wdrażać Zrównoważoną Kartę Wyników. Wydawać się może, że również dla wszystkich, którzy zamierzają skorzystać z usług outsourcingu, obejmującego kilka obszarów w przedsiębiorstwie, czy też z kontraktacji złożonej („Outsourcing czy prosta kontraktacja usług – Co kalkuluje się lepiej”, – Eurologistics 4/2008 (47)).

Outsourcing ScoreCard – OSC

W bardzo dobrym opracowaniu, dotyczącym praktycznych aspektów projektów outsourcingowych (*Outsourcing – Podręcznik sprawdzonych praktyk*) Power, Desouza i Bonifazi wymieniają osiem najlepszych praktyk w outsourcingu:

1. Osiągaj przez outsourcing korzyści biznesowe i przewagę strategiczną.
2. Sam określaj swoje potrzeby: nie pozwól, żeby ktoś robił to za Ciebie.
3. Szukaj dostawcy, stosując wiele kryteriów.
4. Negocjuj i zawrzyj kontrakt, dążąc do obustronnej wygranej.
5. Nie usztywniaj się w fazie inicjacji i przeniesienia pracy.
6. Operuj dobrze zdefiniowanymi miarami.
7. Zawsze miej dobrą strategię wyjścia.
8. Nigdy nie bądź zadowolony: nieustannie ulepszaj proces.

Analizowałem wiele projektów kontraktacyjnych, w których uczestniczyłem, i to zarówno kontraktacji prostych (wejście, magazynowanie i wydanie całych palet) oraz bardzo złożonych procesów logistycznych (jako przykład podam prezentowany wcześniej na łamach „Eurologistics” proces przejęcia obsługi restauracji KFC i Pizza Hut przez brytyjską firmę BOC Distribution Services, obejmujący – poza „standardową” usługą – również proces zakupów oraz finansowanie zapasów), jak i produkcyjnych (sektor farmaceutyczny).

Zauważyłem, że dobrze przemyślane, przygotowane, właściwie przeprowadzone oraz regularnie monitorowane procesy kontraktacji dawały dużo lepsze wyniki dla obydwu stron procesu, a błędem było często zdawanie się po prostu na wiedzę usługodawcy.

Wracając do listy ośmiu najlepszych praktyk w outsourcingu, to bardzo istotne jest rozpoczęcie projektu kontraktacji przez zleceniodawcę od określenia celów strategicznych, które mają towarzyszyć wyborowi dostawcy tych usług. Trzeba zdać sobie sprawę, że w przypadku wielu projektów outsourcingowych nie osiąga się znacznych korzyści finansowych, a ilość i różnorodność kosztów dodatkowych, ukrytych, rozpoczęcia projektu czy zakończenia współpracy, powoduje, że po rzetelnym podliczeniu wszystkich kosztów okazuje się, iż wcale nie uzyskaliśmy takich oszczędności.

A jeżeli jedynym powodem rozpoczęcia procesu kontraktacji jest stwierdzenie, że przecież „wszyscy tak robią”, to porażka jest w zasadzie do przewidzenia już na samym początku. I im bardziej złożony jest sam proces, który zamierzamy zlecić wyspecjalizowanemu dostawcy, oraz im bardziej dany proces jest kluczowy dla efektywnej funkcjo-

BITO
TECHNIKA
MAGAZYNOWA

Nowoczesne
systemy
magazynowe



BITO Polska Sp. z o.o.
ul. Połczyńska 116A
01-304 Warszawa

Tel.: + 48 (0) 22 666 22 20
Faks. + 48 (0) 22 666 22 21

innowacyjne
RÓZWIĄZANIA MAGAZYNOWE

www.bito.pl

nowania naszej organizacji na rynku, tym większe jest ryzyko, związane z niewłaściwie przeprowadzonym procesem outsourcingowym.

Dlatego istotne jest wzięcie drugiej z najlepszych praktyk pod uwagę: samemu należy określić swoje potrzeby. Im szerzej spojrzymy na proces outsourcingowy, im bardziej będziemy nastawieni na znalezienie wielu płaszczyzn, warunkujących wydzielenie procesu lub procesów na zewnątrz, tym większe będziemy mieli szanse na kontraktację właściwych procesów odpowiedniemu dostawcy, który z kolei dostarczy nam oczekiwane rozwiązania oraz żądaną jakość przy zapewnieniu akceptowalnego dla nas kosztu. Zwłaszcza gdy nie bierzemy pod uwagę typowego podejścia finansowego, gdzie wybieramy dostawcę usług tylko i wyłącznie ze względu na wielokrotnie tańszy koszt pracy (przykładowo: zlecenie produkcji odzieży firmom z Azji Południowo-wschodniej), ale decydujemy się na outsourcing strategiczny, w którym chodzi przede wszystkim o możliwości i kompetencje.

Obsługa kontraktacji firmy, zajmującej się produkcją suplementów diety, może dotyczyć samego procesu produkcyjnego, który ze względu na wymogi formalno-prawne lepiej robić we własnym kraju aniżeli w krajach, gdzie siła robocza jest tańsza, ale regulacje w zakresie zawartości metali ciężkich lub dopuszczalnych odchyień od normy są dużo bardziej liberalne. Natomiast sytuacja zmienia się zasadniczo, kiedy w ramach usługi kontraktacyjnej prowadzone są badania, analizowana jest sytuacja prawna w zakresie rejestracji produktów i produkty są rejestrowane, wreszcie przygotowywane są oświadczenia zdrowotne, a dopiero na samym końcu odbywa się przygotowywanie opakowań i etykiet produktów i w efekcie produkcja wyrobu gotowego.

Tak szeroki zakres obsługi świadczy przykładowo firma Laboratoria Natury, a jej klienci nie muszą przedzierać się przez zasięki wyboru odpowiednich substancji aktywnych, weryfikowania spraw rejestracyjnych i przeprowadzania całego procesu rejestracji, że o wykonaniu gotowego produktu już nie wspomnę. Trzeba podkreślić, że outsourcing strategiczny wymaga partnerstwa między zleceniodawcą i dostawcą usług.

Złożoność procesów kontraktacji

Wspominałem wcześniej w artykule „Outsourcing czy prosta kontraktacja usług – Co kalkuluje się lepiej” o dwóch procesach negocjacyjnych: jednym w zakresie kompleksowej obsługi logistycznej dużej sieci handlowej i drugim, dotyczącym outsourcingu produkcji suplementów diety, gdzie zastanawiałem się, dlaczego jeden projekt, pomimo spełnienia warunków, nie doszedł do skutku, a drugi już tak.

Złożoność procesu kontraktacji, obejmującej kilka obszarów, zrównoważone podejście do różnych obszarów procesu kontraktacyjnego, umiejętność zbilansowania korzyści i niedogodności i braków dostawcy, zdecydowanie wskazują na dojrzałość obydwu partnerów, którzy potrafili ocenić wszechstronnie korzyści i ryzyka, raz wycofując się ze współpracy w ostatnim etapie, pomimo wstępnego przyjęcia warunków finansowych (zdecydowały inne aspekty), drugi raz decydując się na współpracę, mimo że byli oferenci oferujący niższe ceny (ale nie posiadający kompetencji w zakresie badań i rozwoju oraz procesów rejestracyjnych).

Jeżeli zderzyć ze sobą koncepcję outsourcingu strategicznego, najlepszych praktyk w zakresie outsourcingu (Power, Desouza, Bonifazi) oraz przedstawioną przez Hannabargera, Buchmana i Economy interpretację BSC, to w zasadzie logiczną konsekwencją byłoby stworzenie BSC dla outsourcingu, czy też OSC (Outsourcing Scorecard).

Już na poziomie ogólnym trzeba zauważyć, że problem z wieloma organizacjami, szczególnie tymi, które nie mają wdrożonej karty wyników, jest taki, że nie są one zrównoważone. To znaczy, że nie poświęcają należytej uwagi niektórym bardzo ważnym aspektom ich funkcjonowania. To samo dotyczy procesów kontraktacji, zwłaszcza kontraktacji złożonej, gdzie oddajemy dostawcy kilka procesów.

Niezrównoważenie procesu outsourcingowego może prowadzić do bardzo niekorzystnych konsekwencji. Jeżeli o wyborze dostawcy zdecyduje tylko cena, może okazać się, że pogorszy się jakość obsługi klienta, obniżą się parametry produktu lub usługi, stracimy zdolność szybkiego reagowania na działania konkurencji lub na potrzeby rynku, wreszcie może to być tylko pewna suboptymalizacja, a w konsekwencji wzrosną nam koszty w jakimś innym obszarze. Może również pogorszyć się znacząco morale personelu i możemy stracić kluczowych pracowników. Jakkolwiek przeprowadzimy proces ustanawiania potrzeb outsourcingowych, a później ustalania warunków współpracy z dostawcą, zrównoważenie różnych aspektów tego procesu okazuje się po prostu niezbędne.

Aby osoba, która powinna zająć się wyszukiwaniem dostawcy oraz przygotować współpracę z dostawcą w taki sposób, który odpowiadałby potrzebom zleceniodawcy. Kwestie strategii oraz kierunków działania firmy w horyzoncie kilkuletnim powinny być przekazane z poziomu zarządu do poziomu kierownika projektu zajmującego się wyborem i negocjacjami z dostawcą.

Wizja i Misja Firmy



Stworzenie wizji i misji firmy

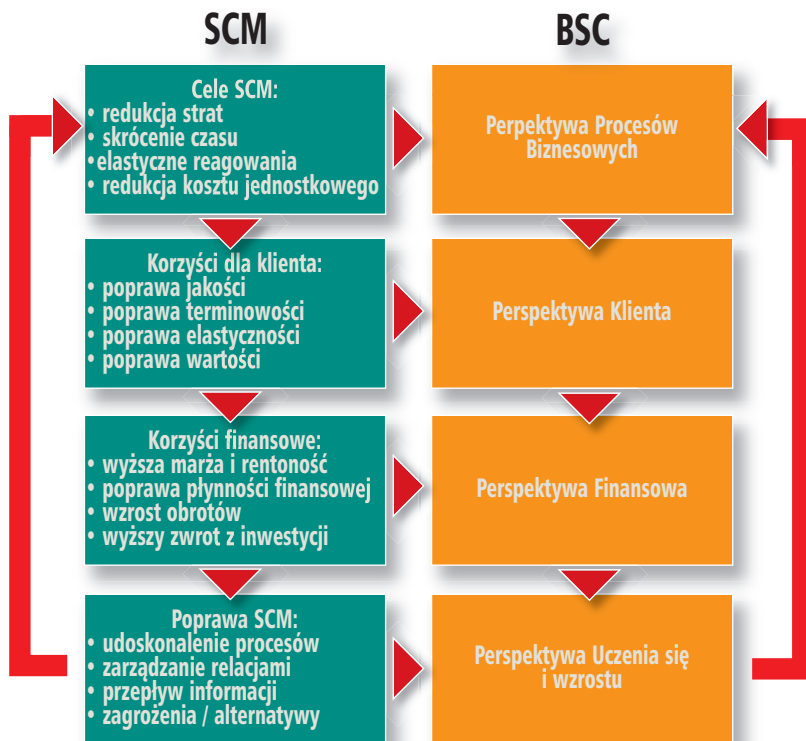
Stworzenie mapy strategicznej

Stworzenie kart wyników dla 4 perspektywy

Stworzenie zrównoważonej karty wyników i deski rozdzielczej

Ustalenie poziomu kompetencji oraz uprawnień kierownika projektu

Warto też zwrócić uwagę na punkt numer 6 z listy najlepszych praktyk outsourcingu: opracowanie i wdrożenie dobrze zdefiniowanych mierników. A im bardziej złożona jest cała operacja, tym większa liczba mierników powinna być uwzględniona.



W kolejnych krokach należałoby określić elementy, które powinny się znaleźć na naszej OSC, potem należałoby już zdefiniować konkretne mierniki, które winny odzwierciedlać poziom czy jakość mierzonych procesów, wreszcie należy dać uprawnienia kierownikowi projektu do znalezienia optymalnego rozwiązania w zakresie kontraktacji procesów, jak również do przygotowania warunków współpracy z dostawcą oraz do wprowadzenia w życie przygotowanego rozwiązania.

Peter Brewer (*Aligning Supply Chain Incentives Using the Balanced Scorecard, 2002*) zaproponował rozwiązanie, które łączy elementy SCM (Supply Chain Management – czyli zarządzanie łańcuchem dostaw) i BSC.

Przedstawiona propozycja modelu posiada postulowany w trzeciej generacji BSC element dynamiki działania w formie poprawy w ramach łańcucha dostaw, co odpowiada perspektywie uczenia się i wzrostu w ramach zrównoważonej karty wyników.

Praktyczny aspekt powiązania SCM i BSC

Kiedy należałoby rozważyć przyjęcie takiego modelu powiązań SCM i BSC? Wskazane jest to w sytuacji, kiedy współdziałanie jest niezbędne, żeby obie strony procesu mogły osiągnąć swoje cele biznesowe.

Dzieje się tak głównie wtedy, kiedy obie strony uważają swojego partnera

za strategicznego i dlatego trudnego do zastąpienia. Z mojego doświadczenia wynika, że im bardziej proces kontraktacji jest złożony, tym większe prawdopodobieństwo konieczności posiadania partnera, którego można określić jako strategicznego. Dodatkowo ważne jest zdanie sobie sprawy, że wszystkie strony procesu kontraktacji, jak również pracownicy, muszą uzyskać korzyści finansowe z przyjętego modelu współpracy, celów strategicznych, wreszcie wybranych wskaźników.

Dlatego decydując się na oddanie ważnego obszaru funkcjonowania firmy zewnętrznemu dostawcy usług, jak również decydując się na powierzenie kilku procesów jednemu dostawcy, warto zastosować systematyczne podejście, będące efektem wdrożenia zrównoważonej karty wyników.

What is the point in doing something by yourself if you can outsource someone else to do it better for you. What is the organisation of an organisation? And who understands it? What is important to whom in a company and who should devote and how much time to something? These and similar questions are answered in the article, based on Steven Covey's book „Seven Habits of Effective Actions” who tries to find a solution to a better company.

BITO

TECHNIKA
MAGAZYNOWA

Nowoczesne
systemy
magazynowe

Systemy magazynowe
BITO...

...perfekcyjne
składowanie:
Twój produkt trafi
szybciej do klienta!

BITO Polska Sp. z o.o.
ul. Połczyńska 116A
01-304 Warszawa

Tel.: + 48 (0) 22 666 22 20
Faks. + 48 (0) 22 666 22 21

INNOWACYJNE
ROZWIĄZANIA MAGAZYNOWE

www.bitop.pl