



Ewa Kulińska¹
Politechnika Opolska

Wartość logistyczna – próba identyfikacji²

Wpływ procesów logistycznych, realizowanych w przedsiębiorstwach, na tworzenie wartości ich wyników jest niekwestionowany. Pojęcie wartości w logistyce weszło do powszechnego użytku, ale nie zostało jasno zdefiniowane. Celem rozważań jest próba sformułowania definicji w kontekście sposobu kreowania wartości przez procesy logistyczne.

Logistyka jest uznawana jako niezbędna w prowadzeniu działalności gospodarczej, ale istnieją różne opinie na temat tego, czy pełni funkcję wartości, czy jest po prostu kosztem³.

P. F. Drucker zdefiniował logistykę jako *dystrybucję* oraz jako *obszar kosztów i tylko obszar kosztów*⁴. Natomiast J. Tracy przedstawiał w artykule *Do Logistics Managers Add Value?*, że logistycy na kierowniczych stanowiskach i logistyka sama w sobie zawiera wartość. Stwierdził również, że niezbędne jest uwzględnianie funkcji miejsca oraz funkcji czasu w realizowanych procesach, a zatem, jeśli funkcje te są niezbędne to muszą dodawać wartość. Podsumowując stwierdza ostatecznie, że księgowi definiują większość czynności logistycznych jako *nie dodające wartości*⁵.

Powstaje zatem pytanie, czy istnieje wartość logistyczna i czy są jakieś profity dla menedżerów z możliwości jej zmierzenia?

Literatura przedmiotu obfituje w definicje logistyki, określa ona również definicje wartości, natomiast symboliczna ilość publikacji porusza zagadnienia związane z określaniem wartości logistycznej. W ostatecznym rozrachunku można stwierdzić, iż istnieje w tym zakresie luka w literaturze.

Wspomniane nieliczne wzmianki na temat tworzenia wartości przez procesy logistyczne odnoszą się niemal wyłącznie do jej powiązań z procesem obsługi klienta. Niewątpliwie proces obsługi klienta powoduje dodanie wartości do produktu lub usługi. Wartość dodana jest współdzielona w taki sposób, że każda ze stron danej transakcji lub umowy posiada większą wartość po transakcji, niż przed jej zawarciem. Biorąc pod uwagę, iż proces obsługi klienta jest jednym z procesów łańcucha dostaw, obsługa klienta jest procesem dostarczającym odpłacalne świadczenia z wartością dodaną⁶.

Najprawdopodobniej nie istnieje definicja jasno określająca wartość wytworzoną przez proces logistyczny. Istnieją takie, które określają wytworzenie wartości w danym czasie i w danym miejscu. Postulują one, że część wartości produktu wiąże się ze zdolnością klienta do zamówienia produktu

w danym miejscu i w danym czasie⁷. Interpretując to w sposób dosłowny, wartość logistyczna jest wyborem skrajnym: albo produkt dociera w określony sposób i logistyka pomaga w tworzeniu wartości, albo produkt nie dociera do klienta i logistyka nie przyczynia się do tworzenia wartości. Jednakże należy wziąć pod uwagę, iż procesy logistyczne występują nie tylko w końcowej fazie procesu realizacji zamówienia klienta, zatem analiza musi obejmować poszczególne jego fazy, z uwzględnieniem poziomu wartości tworzonej przez logistykę. Określenie rzeczywistej wartości logistycznej na podstawie znanych definicji logistyki, czy procesów logistycznych, nie jest możliwe.

Analizując pojęcie *wartość* w odniesieniu do logistyki na pierwszy plan wysuwa się spopularyzowany przez M. Portera model łańcucha wartości. Zawiera on logistykę w sferze zaopatrzenia, logistykę w sferze dystrybucji oraz obsługę klienta, jako czynności podstawowe, przyczyniające się do tworzenia wartości. Jednakże model ten nie określa wartości tworzonej przez logistykę. Ponadto, model łańcucha wartości nie pomaga wyjaśnić relacji obsługi klienta jako części procesu logistycznego.

LaLonde i Zinszer analizę wartości tworzonej przez procesy logistyczne prowadzili na bazie definicji obsługi klienta. Określili w ten sposób jej 3 główne elementy powiązane z logistyką i wartością:

- 1) zaspokajanie potrzeb klienta,
- 2) pomiar wydajności zmierzającej do zaspokojenia potrzeb klienta,
- 3) filozofia zobowiązań przedsiębiorstwa.

W rezultacie, według tych autorów, obsługa klienta jest często stosowana jako substytut wartości w definiowaniu logistyki⁸.

Langley i Holcomb opisali sposób tworzenia *wartości klienta* w procesie logistycznym. Według nich, aspekt zapewnienia satysfakcji klienta zmienił się przemieszczając z obszaru samego marketingu do logistyki. Dlatego też logistyka zajęła się zaspokajaniem potrzeb klienta, obsługa klienta stała się kluczowym elementem w definiowaniu logistyki, która obejmuje już koncepcję wartości⁹.

¹ Dr inż E. Kulińska jest Kierownikiem Katedry Marketingu i Logistyki na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Opolskiej (*przyp. red.*).

² Artykuł recenzowany (*przyp. red.*).

³ Graff, Herb, *Business Process and Cycle Time Management*, Texas Instruments Incorporated Workshop, 1993.

⁴ *Physical Distribution: The Frontier of Modern Management*, P. F. Drucker prezentacja na konferencji Annual Spring Conference, National Council of Physical Distribution Management, 6 April 1965, s. 3.

⁵ J. Tracy Jr., *Do Logistics Managers Add Value?*, *Inbound Logistics* vol. 13, no. 6 June 1993, s. 16.

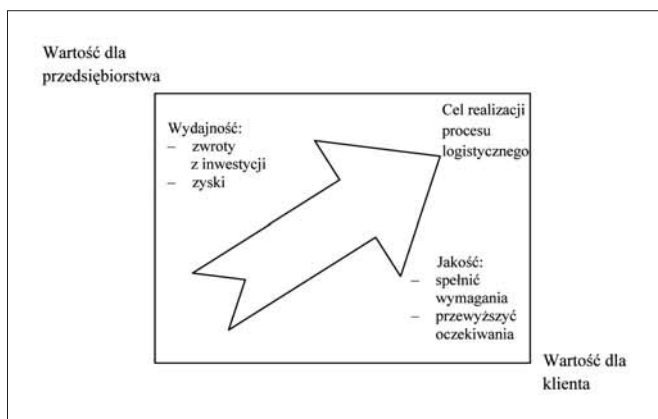
⁶ J. B. LaLonde, M. C. Cooper, T. G. Noordewier, *Customer Service: A Management Perspective*, Chicago, IL: Council of Logistics Management, 1988, s. 5.

⁷ J. R. Stock, D. M. Lambert, *Strategic Logistics Management*, (wydanie II), Homewood, IL: Irwin Publishing 1987, p172-173; J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., *The Management of Business Logistics* (wydanie V), St. Paul, MN: West Publishing Company 1992, p. 38-39.

⁸ J. B. LaLonde, P. H. Zinszer, *Customer Service: Meaning and Measurement*, Chicago, IL: National Council of Physical Distribution Management, 1976, s. 156-159.

⁹ C. J. Langley Jr., M. C. Holcomb, *Creating Logistics Customer Value*, *Journal of Business Logistics*, vol. 13, no. 2 1992, s. 7-11.

Alternatywą jest zastosowanie pojęcia jakości jako substytutu dla wartości. A. T. Kearney określa w swojej pracy *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process – Achieving Customer Satisfaction Breakthroughs*, że satysfakcja klienta jest połączona równaniem tworzącego wartość logistyczną. Przesłanką było to, że kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) jest niezbędną częścią tworzenia wartości¹⁰. Rysunek 1 przedstawia relację pomiędzy wartością, logistyką, wydajnością i jakością.



Rys. 1. Relacja między wartością, logistyką, wydajnością i jakością.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. M. Byrne, W. J. Markham (A. T. Kearney, Inc.), *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process – Achieving Customer Satisfaction Breakthroughs*, Chicago, IL: Council of Logistics Management 1991, s. 17-21.

Badania przedstawione przez A. T. Kearney'a określają jakość jako główny element w zapewnianiu wartości klienta. Tak, jak dla innych autorów obsługa klienta jest elementem, czy nawet synonimem dla wartości, w tym podejściu TQM stanowi alternatywę w poszukiwaniu definicji wartości logistycznej. TQM jest wymierną koncepcją posiadającą konkretne techniki pomiarowe, tak więc według A. T. Kearney'a może stanowić substytut wartości. Jednakże nie jest to idealne zastąpienie. Jakość i wartość są powiązane, ale nie są synonimami.

Podsumowując analizę literaturową można powiedzieć, że:¹¹

- istnieje pewna ilość definicji logistyki, które skupiają się na aspektach czasu i miejsca wartości tworzonej przez logistykę
- obsługa klienta jest elementem newralgicznym definicji logistyki lub wartości logistyki
- faktem jest, że termin wartość logistyczna nie jest ani sprecyzowany ani namacalny, ale bazą jego tworzenia jest definicja logistyki.

W 2000 roku w Stanach Zjednoczonych S. M. Rutner I C. J. Langley Jr. przeprowadzili badania mające na celu zebranie informacji od menedżerów dotyczących sposobu definiowania wartości logistycznej. Do badania wytypowano 392 przedsiębiorstwa. Respondenci pochodzili z 17 różnych branż.

Pierwszy obszar badawczy określał, czy przedsiębiorstwo ma zdefiniowaną wartość logistyczną. 54% respondentów stwierdziło, że ich firmy nie posiadały określonej definicji wartości

logistycznej, 30% stwierdziło, że funkcjonuje nieformalna definicja wartości logistycznej. Pozostałe 16% respondentów stwierdziło, że ich firmy posiadają formalną wartość logistyczną sporządzoną w formie pisemnej.

W przypadku, gdy przedsiębiorstwo posiadało swoją definicję, respondenci byli proszeni o podanie formalnej lub nieformalnej definicji wartości logistycznej. Blisko 100 przedsiębiorstw podało pisemną definicję. Najczęściej oparte były one o tradycyjne zasady zapewnienia odpowiedniego czasu i miejsca, jak na przykład:

- wartość logistyki to „zapewnienie właściwego produktu po właściwej cenie, we właściwym czasie i miejscu, bez uchybień z zachowaniem logiki działania”
- wartość logistyki to „zamówienia wysyłkowe klientów realizowane w okresie 3 dni od dnia złożenia”
- wartość logistyki to „ulepszenie wykorzystania czasu i miejsca, redukcja kosztów oraz udoskonalenie prezentacji produktu”.

Przytoczone definicje odzwierciedlają utrwalony sposób myślenia mówiący, że wartość logistyczna opiera się głównie na zapewnieniu właściwego czasu i właściwego miejsca. Dlatego jednym z celów badania było określenie dodatkowych wątków lub istotnych obszarów, które składają się na wartość logistyczną. Aby osiągnąć wyznaczony cel, przeanalizowano wszystkie podane definicje respondentów oraz przeprowadzono analizę, aby zidentyfikować cykliczność wątków. Trzy powtarzające się, uznane za kluczowe elementy podawanych definicji wartości logistycznej, to:

- obsługa klienta
- koszt/zysk
- jakość.

Wiele definicji zawierało komentarze o satysfakcji klienta. Te odpowiedzi określiły obsługę klienta jako kluczową część wartości logistycznej. Analiza pokazała, że należy spełnić wymagania dotyczące obsługi klienta lub muszą one przekraczać jego oczekiwania, aby można było mówić o wartości logistycznej, na przykład:

- wartość logistyczna to „wyjątkowa obsługa klienta, która dodaje wartość do naszego produktu i jego istnienia”
- wartość logistyki to „dawanie klientom i konsumentom tego czego szukają”
- wartość logistyczna to „tworzenie entuzjazmu klienta, słuchanie, uczenie i prowadzenie”.

Kolejna grupa definicji deklarowała chęć zapewnienia obsługi klienta oraz zmniejszenie kosztu. Ponadto, niektóre definicje zawierały koncepcje zmniejszenia kosztów dla klientów, a także były takie, które wychodziły poza obszar kosztu i zarysowały możliwość tworzenia profitów z wartości logistycznej. Przykładowe odpowiedzi obejmowały:

- wartość logistyki to „koszt zapewnienia przydatności”
- wartość logistyczna to „zapewnienie rentowności, zadowolenia klienta i badania rynku”

¹⁰ P. M. Byrne, W. J. Markham (A. T. Kearney, Inc.), *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process – Achieving Customer Satisfaction Breakthroughs*, Chicago, IL: Council of Logistics Management 1991, s. 17-21.

¹¹ Tu przybliżoną tylko w niewielkiej części.

- wartość logistyki to „zwiększenie zwrotu inwestycji dla firmy poprzez zwiększenie dochodu, obniżenie zaangażowania środków, zmniejszenie kosztu oraz satysfakcja klienta”.

Ostatnim istotnym i powtarzającym się wątkiem była koncepcja jakości jako kluczowy element wartości logistycznej. Wielu respondentów uwzględniło w swoich definicjach wartości logistycznej takie pojęcia, jak terminowe zapewnienie produktu, wiarygodność, konsekwencja i inne składowe koncepcje jakości. Według respondentów pojęcia te były ważnymi składowymi pojęciami wartości logistycznej, na przykład:

- „wartość to połączenie jakości, ceny, obsługi w celu zapewnienia klientowi to czego chce i kiedy chce”
- „wartość to jakość produktu lub usługi zapewnione po odpowiedniej cenie, zapewniające dany zysk dla stron”
- „wierzymy, że wdrażając i ulepszając system jakości, ulepszymy wartość naszych wytworzonych i wysłanych produktów”.

Analiza literaturowa oraz badania empiryczne wskazują, iż poszukując istoty wartości logistycznej należy wziąć pod uwagę jej powiązania z obsługą klienta, kosztami oraz jakością. Respondenci zidentyfikowali ponadto dodatkowe pozycje jak elastyczność, terminowość, przewaga kompetencyjna oraz mierzalność.

Do zobrazowania prowadzonej analizy można wykorzystać model hierarchii wartości (MEVHM, Means-End Value Hierarchy Model) R. B. Woodruff'a – rysunek 2. Model ten Woodruff zastosował do zaprezentowania wartości obsługi klienta¹², jednakże jest on idealną bazą do wizualizacji definicji wartości logistycznej.

Na podstawie analizowanych definicji, prowadzonych w tym zakresie badań oraz zaproponowanego modelu *wartość logistycz-*

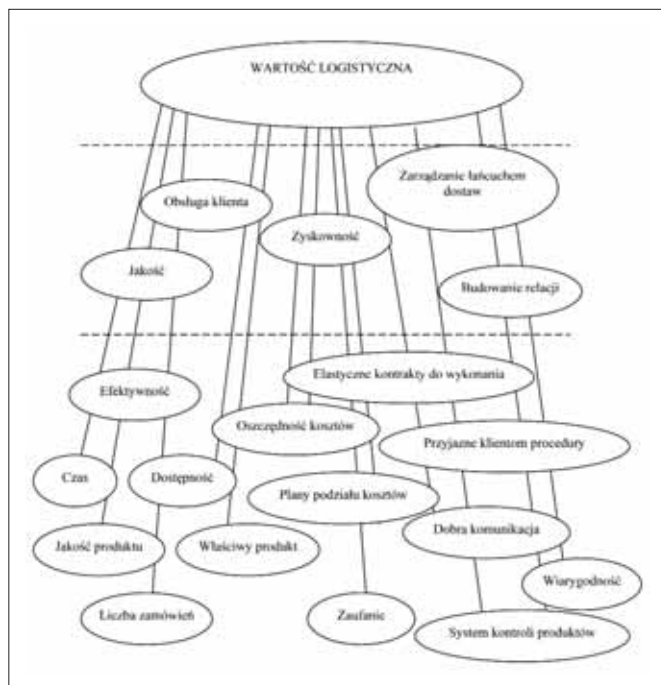
na to zaspokajanie wymagań obsługi klienta oraz minimalizowanie kosztów łańcucha logistycznego a także maksymalizowanie zysku partnerów. Definicja taka jest zgodna ze znanymi definicjami logistyki, natomiast wzbogaca je o aspekt obsługi klienta oraz koncepcję jakości. Badania Rutner'a i Langley'a nadały innego wymiaru ogólnym koncepcjom zidentyfikowanym w literaturze przedmiotu i stworzyły podstawę do opracowania kompleksowej definicji. Może ona stanowić punkt wyjścia dla przedsiębiorstw, które usiłują zmierzyć wartość powstałą w wyniku operacji i procesów logistycznych, jak również pomóc menedżerom w identyfikacji sposobu zapewnienia wartości dla klientów poprzez operacje logistyczne oraz ułatwić kierownikom wykazanie, że istnieje wartość w firmie.

Streszczenie

Wpływ procesów logistycznych realizowanych w przedsiębiorstwach na tworzenie wartości ich wyników jest niekwestionowany. Pojęcie wartości w logistyce weszło do powszechnego użytku, ale nie zostało jasno zdefiniowane. Celem rozważań jest próba sformułowania definicji w kontekście sposobu kreowania wartości przez procesy logistyczne.

Summary

Most logistics professionals and academics agree that logistics is an essential function within business. Furthermore, there has been a trend over the last few years to consider logistics as a process that creates value. A primary goal of this paper is to clarify definitions in the context of how value is created by logistics.



Rys. 2. Model hierarchii wartości logistycznej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. B. Woodruff, D. W. Schumann, S. Fisher Gardial, *Understanding Value and Customer Satisfaction from the Customer's Point of View*, University of Tennessee Survey of Business, vol. 28, no. 1 summer/fall 1993, s. 33-40.

BIBLIOGRAFIA:

1. Byrne P. M., Markham W. J. (A. T. Kearney, Inc.), *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process – Achieving Customer Satisfaction Breakthroughs*, Chicago, IL: Council of Logistics Management 1991, s. 17-21.
2. Graff, Herb, *Business Process and Cycle Time Management*, Texas Instruments Incorporated Workshop, 1993.
3. Langley C. J. Jr., Holcomb M. C., *Creating Logistics Customer Value*, Journal of Business Logistics, vol. 13, no. 2 1992, s. 7-11.
4. LaLonde, B. J., Cooper M. C., Noordewier T. G., *Customer Service: A Management Perspective*, Chicago, IL: Council of Logistics Management, 1988, s. 5.
5. LaLonde B. J., Zinszer P. H., *Customer Service: Meaning and Measurement*, Chicago, IL: National Council of Physical Distribution Management, 1976, s. 156-159.
6. Physical Distribution: The Frontier of Modern Management, P. F. Drucker prezentacja na konferencji Annual Spring Conference, National Council of Physical Distribution Management, 6 April 1965, s. 3.
7. Stock J. R., Lambert D. M., *Strategic Logistics Management*, (wydanie III), Homewood, IL: Irwin Publishing 1987, p172-173; J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley JR., *The Management of Business Logistics* (wydanie V), St. Paul, MN: West Publishing Company 1992, p. 38-39.
8. Tracy J. Jr., *Do Logistics Managers Add Value?*, Inbound Logistics vol. 13, no. 6 June 1993, s. 16.
9. Woodruff R. B., Schumann D. W., Fisher Gardial S., *Understanding Value and Customer Satisfaction from the Customer's Point of View*, University of Tennessee Survey of Business, vol. 28, no. 1 summer/fall 1993, s. 33-40.

¹² R. B. Woodruff, D. W. Schumann, S. Fisher Gardial, *Understanding Value and Customer Satisfaction from the Customer's Point of View*, University of Tennessee Survey of Business, vol. 28, no. 1 summer/fall 1993, s. 33-40.