

HANUS Piotr¹

Elementy kształtujące wartość w systemach logistycznych. Wybrane zagadnienia

Słowa kluczowe: logistyka, wartość w systemie logistycznym, elementy kształtujące wartość w systemie logistycznym, obsługa klienta, struktury organizacyjne, procesy logistyczne, składanie i realizacja zamówień, pracownicy przedsiębiorstwa

Streszczenie

Wśród tematyki związanej z zastosowaniem koncepcji logistyki w praktyce przedsiębiorstwa pojawia się pojęcie „wartości” i jej sposobów kreowania w systemach logistycznych. Często pojęcie wartości łączone jest z innymi – na przykład z osiąganiem przewagi konkurencyjnej. Przy takim ujęciu akcentowane są aspekty związane z możliwością natychmiastowego dostarczenia produktów, kompletności realizowanych zamówień, krótkim czasem reakcji na potrzeby klienta, względnie świadczeniem usług posprzedażnych itd. Ciekawym wątkiem jest przy tym obserwacja różnych sposobów organizacji działań w systemach logistycznych i kreowania wartości poprzez dostawy do klientów. Może się bowiem okazać, że w niektórych przypadkach osiągnięcie wartości jest utrudnione lub niemożliwe.

THE FACTORS AFFECTING THE VALUE IN LOGISTIC SYSTEMS. THE REVIEW OF SELECTED ISSUES

Abstract

Relating to issues which are connected with the concept of the logistics in practice, the term "value" appears and its ways of creating in logistic systems. The concept of the value is often combined with others – like competitive advantage, for example. Relating to this approach some aspects are emphasized, like: "quick response" deliveries of products, fulfillment of orders (completeness), short response time for customer's needs or after-sales service etc. An interesting topic is the observation of different ways of organizing activities within logistics systems and creating the value through deliveries to the customers. It may turn out that in some cases reaching the value within logistics systems is difficult or impossible.

1. WSTĘP

Ogólna definicja wartości związana jest z podstawową kategorią aksjologii, która oznacza wszystko, „... co jest cenne i godne pożądania, co stanowi cel dążeń ludzkich.”² Ogólna definicja wartości nie tłumaczy jednak jasno czym jest wartość na gruncie zarządzania przedsiębiorstwem. W żaden sposób nie precyzuje również, czy i w jaki sposób można opisywać wartość w sferze logistyki.

Wartość w sferze zarządzania przedsiębiorstwem i ekonomii określana jest na kilka sposobów. W ujęciu akcentującym zarządzanie, podejście do sposobu wyceny w rachunkowości oraz rolę kapitału niematerialnego oznacza wartość firmy, która nie jest bezpośrednio związana z jego aktywami netto. W takim wypadku niejako wartość samych aktywów „wzbogacona” zostaje o wartości niematerialne i prawne, jak np.: know-how, reputacja, baza danych dostawców i/lub odbiorców, projekty (produktów, usług), procesy i/lub ukształtowane kanały dostaw produktów na rynek itd. W samym opisie tego podejścia można spotkać różne elementy. Niektóre związane są z generowaniem zyskowności przez dane przedsiębiorstwo w porównaniu do średniej zdolności generowania zysków w danej branży. Przy takim ujęciu wchodzi ona (wartość) w skład wartości niematerialnych i prawnych związanych z nazwą, względnie marką danego przedsiębiorstwa³. Można również spotkać podejście, które nawiązuje do zdolności generowania zysków w przyszłości. Jeszcze inne podejście nawiązuje do efektu synergii związanej z odpowiednim ukształtowaniem procesów we wnętrzu danego przedsiębiorstwa. Nie ulega jednak wątpliwości, że na tej ścieżce określania, czym jest wartość firmy bardzo trudno jest jednoznacznie wycenić wartość „goodwill” – „reputacji” firmy. Brakuje mu bowiem typowych cech aktywów firmy.⁴

W ujęciu akcentującym zarządzanie wartością firmy oraz angażowanie kapitału, jego efektywność, wartość wiąże się z pojęciem ekonomicznej wartości dodanej (ang. Economical Value Addend – EVA). Ekonomiczna wartość dodana obliczana jest z formuły: $EVA = \text{zysk operacyjny po opodatkowaniu} - (\text{koszt kapitału} \times \text{kapitał zaangażowany})$. Podstawą tak rozumianej wartości jest zwrot z zaangażowanego kapitału, który powstaje w wyniku nadwyżki nad kosztami tego kapitału. Można krótko stwierdzić, że taka definicja odpowiada pojęciu zysku ekonomicznego w teorii ekonomii. Wartość może być jeszcze określana poprzez tzw. rynkową wartość dodaną (ang. Market Value Added – MVA). Rynkowa wartość dodana to nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego

¹Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Logistyki Ekonomicznej, ul. Bogucicka 14, 40-226 Katowice

Tel/Fax: +48 32 257-70-02, Tel: +48 32 257-73-06, E-mail: piotr.hanus@ue.katowice.pl, pioha@yahoo.com

² <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3994143/wartosc.html> (odczyt: 15.01.2012)

³ Tak rozumiana wartość firmy to inaczej „goodwill” stanowiący wartość niematerialną firmy. Zob.: <http://www.findict.pl/sloownik/wartosc-firmy-goodwill>, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html (odczyt: 15.01.2012)

⁴ <http://mfiles.pl/pl/index.php/Goodwill> (odczyt: 17.01.2012)

w nim kapitału (reguła: $MVA = V - K$). Można także powiedzieć, że wartość rynkowa firmy to różnica pomiędzy kapitałem, jaki można byłoby uzyskać w wyniku sprzedaży akcji/udziałów, a kapitałem, który został pierwotnie zaangażowany w firmie. Źródłami kreowania wartości rynkowej są m. in. wszelkiego rodzaju projekty wprowadzające innowacje w działalności przedsiębiorstwa („nowa jakość”), nabywcy traktowani jako aktywa rynkowe, nowoczesne technologie, systemy dystrybucji itd.⁵

Istnieje również definiowanie wartości, które dotyczy jej tworzenia poprzez odpowiednie ukształtowanie i realizację procesów fizycznych dostaw produktów. Takie podejście jest bardzo bliskie koncepcji logistyki i jej zastosowaniu w optymalizowaniu przepływów – tworzeniu wartości w postaci użyteczności miejsca i czasu, a poprzez miejsce i czas – dostępu do określonych produktów i usług dla odbiorców. W takim ujęciu akcentowane są przede wszystkim te czynniki, które:

1. Przyczyniają się do poprawy fizycznych dostaw produktów (poszukiwanie źródeł i zapewnienie dostępności surowców, zapewnienie dostępności wyrobów gotowych dla odbiorców, skrupulatne planowanie i nadzór przebiegu procesów fizycznych dostaw, nowe technologie składowania i transportu, nowe metody organizacji, kształtowania przebiegu procesów i ich kontroli – np. voice picking, systemy truck&trace itd.)
2. Przyczyniają się do automatyzacji prac (systemy komputerowe i telełączności, systemy magazynowe związane z zastosowaniem automatycznych podajników i innych rozwiązań przy przyjmowaniu, lokowaniu, kompletacji i wysyłce produktów, odpowiednio projektowane opakowania, standardy EDI, kody kreskowe, RFID itd.)
3. Pozwalają gromadzić, przetwarzać, udostępniać i archiwizować dane i informacje w czasie rzeczywistym (zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP, sieci komputerowe – otwarte, jak Internet i zamknięte, jak sieci wewnętrzne przedsiębiorstw, oprogramowanie specjalistyczne, standardy EDI, systemy telełączności, systemy satelitarne itd.)
4. Służą poszerzeniu i ugruntowaniu wiedzy z zakresu logistyki (konferencje, szkolenia, targi, transfer wiedzy i technologii w wyniku kooperacji przedsiębiorstw)⁶.

Czy i jaki związek z prezentowanymi sposobami rozumienia wartości może mieć koncepcja logistyki? Jakie aspekty praktyczne mogą wskazywać możliwości i sposób kreowania wartości poprzez procesy fizyczne dostaw i związaną z nimi informację? Czy czasem może zaistnieć sytuacja, że przy tak czytelnych i jasno zdefiniowanych pojęciach i zasadach niektóre z przedsiębiorstw nie będą osiągały w danych warunkach, poprzez swoje działania, odpowiedniego pułapu wartości? Odpowiedzi mogą dotyczyć kilku obszarów związanych z tworzeniem systemów logistycznych oraz kształtowaniem procesów realizacji zamówień i dostaw do odbiorców. W kolejnych punktach podjęta zostanie próba ich scharakteryzowania.

2. OSIĄGANIE WARTOŚCI W SYSTEMACH LOGISTYCZNYCH

2.1 Elementy tworzące system logistyczny i ich wzajemne relacje

System logistyczny jest to zbiór elementów związanych z infrastrukturą informacyjną, magazynową, transportową, wykorzystaniem różnego typu opakowań i urządzeń technicznych służących efektywnemu i skutecznemu wykonywaniu zadań i czynności logistycznych tak, aby zrealizować w odpowiednim okresie czasu dostawy odpowiedniej ilości produktów z miejsc ich pozyskania lub przetworzenia do miejsc ich finalnej konsumpcji.

Przeptyw dóbr zachodzący w systemie logistycznym wymaga spojrzenia uwzględniającego relacje pomiędzy poszczególnymi elementami systemu (rysunek 1). Relacje te muszą uwzględniać współzależność kosztów w systemie logistycznym (ang. trade-offs). Wykonywanie zadań i czynności logistycznych w danym obszarze pociąga bowiem za sobą skutki w innym obszarze. Klasycznym przykładem jest zależność np. pomiędzy wyborem gałęzi transportu, częstotliwością dostaw daną gałęzią, wielkością/ladownością środka transportowego, a poziomem zapasu utrzymywanego w firmie. Poziom ten zależy także od innych czynników, np. zmieniającego się popytu i konieczności wyznaczenia odpowiedniego poziomu zapasu buforowego. Niezależnie od przyczyny istnieje zawsze zależność pomiędzy działaniami operacyjnymi lub podejmowanymi decyzjami, a kosztami dotyczącymi tych obszarów. Koszty te są sobie przeciwstawne. Przykładowo zmniejszone koszty transportu (konsolidacja dostaw – wpływ na zmianę częstotliwości dostaw) powodują na ogół wzrost kosztów utrzymania zapasów (większa partia dostawy po konsolidacji). Chyba, że zwiększone dostawy będą niwelowane szybszym tempem zużycia/zakupu dostarczonych dóbr. Bardzo ważnym aspektem jest więc identyfikacja poszczególnych składników systemu logistycznego w kontekście ich wzajemnych relacji i współzależności przeciwstawnych kosztów logistycznych. Tylko takie podejście gwarantuje pełną optymalizację kosztów, gdyż pozwala oszacować całkowity koszt systemu i porównać go dla różnych wariantów funkcjonowania systemu.

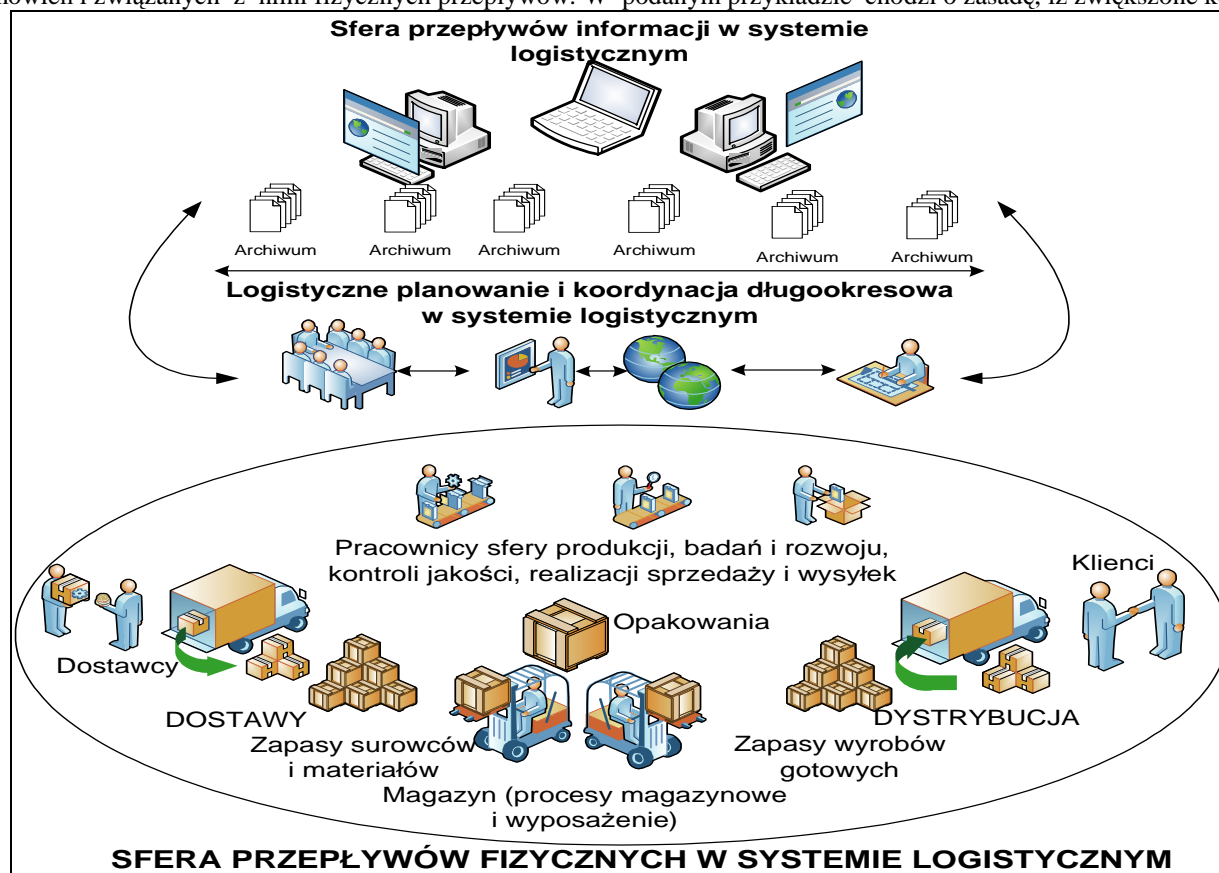
Można umownie przyjąć, że jeśli elementem wysokiej jakości działań w systemie logistycznym jest poziom ponoszonych kosztów w tym systemie, to przy niższym poziomie kosztów logistycznych i zachowanym poziomie obsługi odbiorców system kreuje/dostarcza większą wartość. Stwierdzenie to stosunkowo prosto może być zilustrowane poprzez działania firmy, która osiąga przewagę nad swoim konkurentem oferując niższą cenę za swe usługi/produkty. Klient/odbiorca płacący mniejszą cenę za tę samą jakość dostaw dostrzega większą wartość działań dostawcy. A przyczyniać może się do tego znaczne obniżenie kosztów w sferze logistyki.⁷

⁵ <http://isc.infor.pl/sloownik-pojec/haslo,100873.html> (odczyt: 17.01.2012)

⁶ http://mfiles.pl/pl/index.php/Warto%C5%9B%C4%87_dodana_%28Logistyka%29, <http://www.messe-muenchen.de/en/meta/home/home.html>, http://www.proroz.interrel.pl/targi_logistyczne (odczyt: 23.01.2012),

⁷ Jak wskazują wyniki empiryczne można przyjąć, że obniżka kosztu całkowitego w sferze logistyki przedsiębiorstwa może sięgać od około 30% do około 50% w stosunku do stanu początkowego (doświadczenia własne Autora).

Istnieje jeszcze inny aspekt związany ściśle z podejściem procesowym i opisem wykonywanych czynności (przepływy produktów). „Idealny” poziom kosztów w systemie logistycznym ponoszony byłby wówczas, kiedy czynności wykonywane musiałyby być tylko jeden raz w celu realizacji danego zadania. Jeśli istnieje jakakolwiek luka związana np. z błędami w przekazywanym zamówieniu lub innej dokumentacji, podczas kompletacji produktów, realizacji ich dostaw, a także wówczas, kiedy pojawiają się błędne ilości w dostawie lub uszkodzenia produktów w transporcie, to wówczas konieczne jest wielokrotne wykonywanie danych czynności, a czasem podwyższanie poziomu zapasów. Automatycznie powoduje to generowanie większych kosztów niż uzasadnione; nie dzieje się tak jednak podczas każdej realizacji zamówień i związanych z nimi fizycznych przepływów. W podanym przykładzie chodzi o zasadę, iż zwiększone koszty



Rys.1. Elementy systemu logistycznego i relacje między nimi

pojawiają się wówczas, jeśli w jakimkolwiek momencie dojdzie do przerwania przepływu, generowania niewłaściwej informacji itd. Stąd bardzo ważny wniosek dotyczący kreowania wartości w systemach logistycznych. Generowanie kosztów w wyniku jakichkolwiek działań jest naturalnym atrybutem tych działań. Jednak niewłaściwie zaprojektowany przepływ produktów i informacji⁸, obejmujący wszystkie działania logistyczne – od momentu złożenia zamówienia przez odbiorcę, poprzez przyjęcie go do realizacji, a następnie rozpoczęcie wykonywania zadań mających doprowadzić do realizacji fizycznej dostawy produktu – prowadzi do nadmiernego zużycia zasobów pracy oraz czasu. Efektem jest wzrost kosztów logistycznych, opóźnienia w realizacji zamówień i dostaw oraz obniżenie wartości kreowanej w danym systemie logistycznym wyrażanej poziomem kosztów logistycznych i czasem reakcji na złożone zamówienie.

2.2 Wartość kreowana w systemach logistycznych. Wybrane przykłady

Opisane w punkcie 2.1 aspekty funkcjonowania systemu logistycznego, relacji pomiędzy jego elementami stanowią element podejścia, które nie stoi w sprzeczności z przytoczonymi na wstępie opisami wartości i sposobami jej rozumienia w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Mogą być pomocne np. w wyjaśnianiu niektórych elementów związanych z tworzeniem wartości i uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o tzw. szkołę zasobową⁹. Nie należy jednak rozumieć przez to tylko dostarczania określonej „wiązki wartości” wybranym grupom klientów, prowadzenia działań zmierzających do obniżenia kosztów w celu uzyskania większej wartości różnicy pomiędzy kosztami wyrażającymi zużycie zasobów a ceną nabycia produktów przez klienta, prowadzenia intensywnych badań i wprowadzania na tej podstawie innowacji produktu itd. Chodzi raczej o aspekty, które związane są z zastosowaniem orientacji systemowej i przepływowej w przedsiębiorstwie i przyjęcia wszelkich konsekwencji związanych z tym faktem.

⁸ Chodzi o różne aspekty, np.: niewłaściwie oszacowany popyt i planowanie działań logistycznych w oparciu o te wycięzenia, niewłaściwy dobór opakowań w powiązaniu z wykonywaniem manipulacji przy odbiorze/dostawie z/do magazynu, brak standaryzacji dokumentów, luki w systemach informatycznych, bariery funkcjonalne w kontaktach i planowaniu logistycznych działań z dostawcami i/lub odbiorcami itd.

⁹ http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html op. cit.

W jaki sposób pojęcie wartości wiąże się z koncepcją logistyki? Przede wszystkim wiąże się ono z realizacją zadań i czynności w czasie. Generalna zasada, którą można przyjąć będzie dotyczyła skracania czasu realizacji czynności¹⁰. Wydłużenie czasu wykonania jakichkolwiek czynności w sferze logistyki (opóźnienie w przekazywaniu zamówienia, wydłużony czas transportu, opóźniona informacja we wnętrzu firmy itd.) powoduje, że pojawia się albo nadmierny zapas produktu utrzymywany w danym czasie, (niedostosowany pod względem ilości asortyment), albo opóźnienie w realizacji zamówienia i dostawy mimo posiadanego zapasu (efekt – nadmierny zapas zalegający na magazynie). W innym przypadku możliwe jest okresowe wyczerpanie zapasu – może się wówczas pojawić koszt kar umownych lub koszty związane z wycofaniem zamówień i utratą klienta.

Inny przykład kreowania wartości dotyczy sytuacji związanej z jakością dostarczanych wyrobów. Jakość w logistyce ma dwa umownie wyodrębnione znaczenia. Pierwsze znaczenie odnosi się do realizacji dostawy – dostarczenia produktu w odpowiednim miejscu i czasie oraz formie w odpowiedzi na złożone zamówienie klienta. Ważny jest także odpowiedni poziom kosztu dostawy oraz opakowanie umożliwiające sprawną realizację manipulacji logistycznych. Wszystkie te elementy razem stanowią o jakości dostawy produktu. Drugie znaczenie „jakości”, w przypadku działań logistycznych, odnosi się do złej jakości produktów. Może być rozumiane, jako ich uszkodzenie podczas transportu względnie manipulacji. Znamienne jest, że zła jakość fizyczna (uszkodzenie) ma taki sam skutek dla klienta, jak dostawa nieodpowiedniego produktu lub jego brak w ogóle. Klient nie otrzymuje bowiem żadanego produktu w oczekiwanym przez niego czasie. Wartość wyrażona realizacją zamówienia dla odbiorcy praktycznie w takim wypadku nie istnieje (niezaspokojone potrzeby odbiorcy). Dla danego przedsiębiorstwa, w dłuższym okresie czasu, opisana sytuacja może wpływać na ograniczanie wartości dodanej i/lub rynkowej.

Kolejnym aspektem składającym się na kreowanie wartości w systemie logistycznym jest np. umiejętność zaprojektowania i zastosowania odpowiedniego systemu informacji na potrzeby danej firmy, ale również jej dostawców i odbiorców. W każdym systemie logistycznym można wyróżnić dwie warstwy: przepływów fizycznych i informacyjną. Pierwsza związana jest z przyjmowaniem i realizacją zamówień oraz wszelkich związanych z nimi dostaw produktów. Jednak wykonywanie zadań i czynności logistycznych nie byłoby możliwe bez odpowiedniej informacji. Jakie czynniki mogą kształtować wartość poprzez odpowiednie zaprojektowanie systemu informacji? Przede wszystkim zastosowanie odpowiedniego podejścia w samym projektowaniu. Można bowiem zaprojektować system informacji bazujący na funkcjach i poszczególnych zadaniach w przedsiębiorstwie lub system bazujący na ścieżce składania i realizacji zamówień. W tym drugim przypadku konieczne jest, aby uwzględnić powiązanie występujące pomiędzy zamówieniem, a wszelką dokumentacją w systemie logistycznym. Ważne jest również określenie zbiorów informacji niezbędnych poszczególnym działom, stanowiskom w toku realizacji czynności logistycznych i zadań (realizacja celów zarządczych). Istotnym aspektem jest także standaryzacja dokumentacji. Jak wskazują doświadczenia¹¹ wprowadzenie zestandaryzowanych dokumentów zamówień, magazynowych itd. może pozwolić na skrócenie czasu poświęcanego w miesięcznie na ich generowanie i kontrolę prawidłowości wypełnienia z około 18% czasu pracy przed standaryzacją do około 2% po wprowadzeniu standaryzacji (symulacja dla kilkudziesięciu dostawców).

Wspólnym mianownikiem zaprezentowanych przykładów będzie niewłaściwy poziom całkowitego kosztu danego systemu logistycznego. Można utożsamiać go z informacją posiadaną w celu podejmowania odpowiednich decyzji i kreowania wartości. Jak wynika z przytoczonych przykładów ogólność znajomości samego poziomu kosztu całkowitego nie jest jednak wystarczająca, aby stwierdzić, jakie szczegółowe przyczyny wpływają na ten poziom (wiedza w kreowaniu wartości). Możliwość stwierdzenia, które dokładnie czynności w procesach logistycznych i sfery działania oraz które elementy systemu przyczyniły się do określonego poziomu kosztu całkowitego, zależna jest w dużej mierze od doświadczenia i umiejętności analitycznych osób pracujących w sferze logistyki firmy.

Podane przykłady należy jeszcze uzupełnić o stwierdzenie, iż żadna wartość w sferze logistyki nie może zostać w pełni wykreowana, jeśli nie idzie w parze z kreowaniem wartości w innych obszarach firmy, a całość nie zostaje nakierowana na potrzeby klienta. Takie stwierdzenie wynika z faktu, iż to klient w ostatecznym rozrachunku jest jedynym elementem przynoszącym realny przychód firmie. W przypadku zachwiania relacji z klientem, na skutek różnych przyczyn, również wartość w sferze logistyki tracić może na znaczeniu. Przykładów mogą dostarczyć w tym zakresie np. szybko ewoluujące rynki i branże, na których dochodzi z jednej strony do zastosowania nowoczesnych narzędzi informatycznych i telełączności w celu wspierania działań logistycznych lub w innych sferach, a z drugiej firmy spotykają się z dużą presją konkurencji i wymagań klienta. Tak wartości te mogą być postrzegane z punktu widzenia założeń polityki na szczeblu centrali. Natomiast zupełnie inaczej do ich realizacji mogą przyczyniać się działania operacyjne na najniższym szczeblu. Podobne zjawiska, akcentujące różne elementy kształtowania wartości mogą dotyczyć zarówno klientów indywidualnych, jak również relacji B2B. Przykładowe mini-casy ilustrujące aspekty relacji i kształtowania wartości w systemach logistycznych zawiera tabela 1.

¹⁰ W opisywanym przykładzie można doszukiwać się analogii zawartych w postulatach F. Taylora około 100 lat temu. Zob.: <http://www.answers.com/topic/frederick-winslow-taylor> (odczyt: 23.01.2012)

¹¹ Symulacje przeprowadzane w toku zajęć ze studentami.

Tab. 1. Aspekty relacji i kształtowania wartości w systemach logistycznych

Przykładowe symptomy nieprawidłowej obsługi ¹²	Uwagi dotyczące kształtowania relacji i wartości
<p>1. Klient zapłacił daną fakturę w terminie. Otrzymuje jednak wezwanie do zapłaty z opisem sankcji, które zostaną zastosowane, jeśli w określonym czasie nie nastąpi uregulowanie płatności. Próbuje wyjaśnić sprawę telefonicznie, jednak podany bezpłatny numer interwencyjny jest ciągle zajęty. Musi więc zadzwonić pod inny płatny numer. W dalszym etapie składa również pisemną reklamację z kopią wpłaty. Nie otrzymuje stosownego wyjaśnienia w podanym terminie 30 dni.</p> <p>2. Klient nabył kartę telefonii komórkowej w autoryzowanym punkcie sprzedaży. Po zdrapaniu osłonki numeru identyfikacyjnego okazało się, że jest on nieczytelny. Klient składa stosowną reklamację w punkcie sprzedaży. Nie otrzymuje odpowiedzi w określonym terminie 30 dni, nie otrzymuje w tym okresie karty zastępczej (do czasu rozpatrzenia reklamacji). Dzwoni kilkakrotnie do konsultantów telefonicznych. Nie notuje ich nazwisk. Dzwoniąc kilkakrotnie musi wyjaśniać całą sprawę (powtarzanie historii od nowa).</p> <p>3. Klient chce kupić relatywnie drogie urządzenie głośnomówiące do samochodu w jednym z punktów telefonii komórkowej. Porównuje cenę i możliwości montażu dwóch typów urządzeń. W punkcie, gdzie cena jest niższa nie może uzyskać początkowo wyczerpującej informacji o możliwości zastosowania do określonego typu telefonu oraz sposobu montażu. Musi złożyć dwukrotnie wizytę. Udaje się do punktu konkurencji. Tam uzyskuje wyczerpujące, jasne i precyzyjne informacje. Dowiaduje się również od właściciela punktu konkurencyjnego, że cena oferowana w pierwszym punkcie jest niska. [Klient nie kryje, że wie, czego chce i dokonuje świadomego zakupu.] Zakup dokonany zostaje w odwiedzionym pierwotnie punkcie, po uzyskaniu informacji w punkcie konkurencyjnym!!! Po jakimś czasie klient dokonuje zakupu telefonu w drugim odwiedzionym punkcie („u konkurencji”), w którym poprzednio uzyskał informację o korzystnej cenie urządzenia głośnomówiącego.</p> <p>4. Firma X będąca dostawcą usług Internetowych oferowała korzystną cenę założenia sieci. W początkowym okresie sieć działała bez zarzutu. Po podłączeniu kolejnych użytkowników okazało się, że prędkość transmisji znacznie spadła, uniemożliwiając wręcz w niektórych momentach normalne korzystanie z przekazu Internetowego. Nie było jednak ani razu przypadku dłuższego niż kilka godzin braku dostępu do sieci, a o wszystkich przypadkach i przyczynach takiej konieczności zawsze byli informowani klienci.</p>	<p>Jakie rozwiązania zaistniałych problemów można by zaproponować? Jak można na tej podstawie określić, czym jest relacja z klientem i jak wpływa na kreowanie wartości (poza sferą logistyki)?</p>
<p>Budowa i zachwianie więzi z klientem w systemie logistycznym w relacjach B2B</p>	

¹² Dobór branż i rodzajów firm jest hipotetyczny, bazujący na ogólnych obserwacjach i badaniach. Prezentowane zdarzenia są prawdziwe, choć ich podobieństwo do zdarzeń w określonej firmie przypadkowe.

<p>Przedsiębiorstwo X nawiązało kontakt z dostawcą Y. Określono formy dostaw, ich prawdopodobną częstotliwość, sposób dostawy i testowania oraz ewentualnego zwrotu w okresie próbnym dostarczanych elementów armatury, uszczelnień do pomp i innych elementów. Próby nawiązania współpracy przebiegły pomyślnie. Po jakimś czasie serwis przedsiębiorstwa X zaczął informować o występujących problemach z urządzeniami i elementami montowanymi u klientów, a otrzymywanych od dostawcy Y. Podjęto próby poprawy istniejącego stanu rzeczy. Dostawca przyjmował w trybie reklamacji zakupiony towar i poddawał go testom. Zupełnie przypadkowo podczas rozmów handlowych z inną firmą, firma X dowiedziała się, że montowane elementy w urządzeniach i towarach dostarczanych przez dostawcę Y, pracując w niektórych środowiskach po prostu szybko się zużywają i/lub wykazują inne właściwości podczas użytkowania. Tak wynikało z badań przeprowadzonych w laboratoriach niektórych dostawców zagranicznych. Podczas kolejnych rozmów z dostawcą Y firma X otwarcie podała te informacje przedstawicielom dostawcy Y. Prosząc jednocześnie o zamianę stosowanych materiałów. Jedynym efektem, w wymaganym przez firmę X okresie, było przesłanie odpowiednich zaświadczeń i atestów dotyczących zgodności i bezpieczeństwa stosowanych materiałów i urządzeń. Firma X zrezygnowała z dostaw od dostawcy Y.</p>	<p>Na czym polega w opisanym przypadku kształtowanie relacji z klientem? Czy różni się ono zasadniczo od przedstawionych wcześniej przypadków?</p>
<p>Kształtowanie relacji z klientami w systemie logistycznym dla różnych produktów (spożywcze, chemia)</p>	
<p>Przedsiębiorstwo X posiada dobrą markę. Produkty spożywcze firmy są identyfikowane wśród wielu innych. Jednak w ostatnim czasie kupując produkty, klienci stwierdzili, że w szczelnych opakowaniach znajdują się patyczki po zjedzeniu porcji z promocji – wykałaczk. Wielokrotnie zgłaszali ten problem, jednak w odpowiedzi uzyskali jedynie informacje, że personel „robi co może”. Podobna sytuacja dotyczyła również niektórych środków chemii – artykuły gospodarstwa domowego: proszki, płyny w saszetkach.</p>	<p>Jakie działania należałoby podjąć w celu wyeliminowania opisanego zjawiska? Jak opisany problem może wpłynąć na wizerunek producenta? Jakie działania i gdzie powinny być podejmowane w systemie dostaw i sprzedaży, aby zidentyfikować i wyeliminować istniejący problem?</p>

Komentarz do prezentowanych mini-opisów w tabeli 1 mógłby być następujący. Istnieją szybko ewoluujące rynki. Związane jest to przede wszystkim z możliwościami stosowania nowych technologii oraz pojawieniem się nowych usług dla klientów (np. poprzez sieć Internet). Firmy mogą także wprowadzać różne dodatkowe elementy obsługi (budzenie, poczta głosowa, składanie różnej dokumentacji przez i/lub Internet, obsługa wniosków i spraw przez telefon itd.) kształtując relacje oraz wartość dostarczaną poprzez różne usługi klientowi. Atrakcyjność rynku, rosnąca świadomość klienta, a pośrednio – otwarcie rynku w ramach integracji europejskiej i zmiany niektórych przepisów (zmiany uwarunkowań działalności) sprawiają, że rosną oczekiwania w stosunku do jakości świadczonych usług oraz ceny za te usługi. Częściowo dzieje się tak na skutek różnicowania usług przez różne firmy oraz stosowania różnych strategii, ale równie ważnym czynnikiem jest podejście oparte na budowie **wzajemnej relacji z klientem (relacja = więź)**. Podobne zjawiska, z mniejszym lub większym natężeniem różnych czynników, dotyczą rynków i branż uważanych dotychczas za bardzo stabilne i praktycznie nie podlegające zmianom, np. branża energetyczna. Jednak niezależnie od przyczyn dotyczących ewolucji rynków ważne są oczekiwania klientów związane z kreowaniem wartości poprzez różne działania.

Jak można podsumować prezentowane w tabeli 1 przykłady? Co wpływa na kreowanie wartości poza samą logistyką? Klienci oczekują:

- rzetelnego traktowania oraz udzielania wyczerpującej i właściwej informacji na temat:
 - ⇒ czasu związanego z załatwieniem określonej usługi,
 - ⇒ osoby, do której można się zwrócić i która prowadzi daną sprawę,
 - ⇒ miejsca, do którego należy się ewentualnie udać, aby załatwić formalności, zwrócić reklamowane urządzenie,

⇒ potrzebnych dokumentów itd.

- możliwości skorzystania z dobrodziejstw wprowadzanych usług (Internet), czyli załatwienia swoich spraw za pomocą mediów, z których korzysta się i za które klient ponosi opłaty¹³,
- mniejszej ilości pomyłek związanych z wystawianiem określonych dokumentów, np. faktur, świadectw i certyfikatów itd. bez określania ich przyczyn (chodzi o efekt dla klienta),
- dobrej jakości świadczonych usług i ich niezawodności (brak przerw w świadczeniu usługi, dobra jakość, szybkość przesyłu informacji itd.).

Wszystkie postulaty można nazwać postulatami dotyczącymi zgodności deklarowanej polityki obsługi z faktycznym poziomem, którego doświadcza klienta. Jednym z zasadniczych aspektów dobrej obsługi i kreowania wartości w systemie przedsiębiorstwa jest poza systemem logistycznym mówienie prawdy oraz szybkie załatwienie spraw. Ważne jest również zachowanie zasady wzajemności. Oznacza to, że nierzetelny klient może być rozliczony np. za spóźnianie się z zapłatą, ale firmy powinny dotrzymywać ustalonych terminów rozpatrywania skarg i wniosków. W przedstawionych przykładach widać, że poza samą logistyką istnieją jeszcze elementy, które bezpośrednio przyczyniają się do kreowania wartości dla klientów, a poprzez to dla danej firmy. Istotny element związany jest z tym, że poziom obsługi i kreowanie poprzez nią wartości dla klienta oraz firmy nie są dane i stałe; zmieniają się w czasie. Zachodzi zatem konieczność dokonywania monitoringu i pomiarów poziomu obsługi.

2.3 Pomiar poziomu obsługi i wartości w systemie logistycznym. Wybrane aspekty

Przyjmując, że wartość w systemie logistycznym tworzona jest poprzez działania zmierzające do dostarczenia w odpowiednim czasie określonej ilości produktów odbiorcom, przy uzasadnionym ekonomicznie koszcie dostawy i informacji, pomiar wartości powinien dostarczać informacji na temat poziomu wykonania poszczególnych czynności i zadań logistycznych, względnie – na temat poziomu kosztów logistycznych albo czasu wykonania czynności¹⁴. Założenie takie można odnieść wyłącznie do wartości ujmowanej z punktu widzenia czynności i zadań logistyki w systemie firmy. Sytuacja zmienia się, kiedy dodatkowo weźmie się pod uwagę w systemie dostaw takie elementy, jak: szeroko rozumiana obsługa klienta i aspekty nawiązywania relacji z kooperantami (np. rozmowy biznesowe i kultura ich organizowania i przeprowadzenia, otwartość w komunikacji, obsługa posprzedażna, fachowość udzielanych porad, doświadczenie i chęć dzielenia się nim np. pomiędzy kooperantami itd.). Chociaż obsługa klienta (w szerokim ujęciu, w tym np. aspekty prawne) i aspekty nawiązywania relacji nie są atrybutami typowo logistycznymi, to jednak mogą mieć zasadniczy wpływ na postrzeganie wartości w sferze logistyki przedsiębiorstwa.

W zależności od przebiegu procesów logistycznych, rodzaju podejmowanych decyzji, funkcji i zdań logistycznych oraz skali czasu można dobierać różnorodne mierniki służące ocenie poziomu realizacji zamówień, dostaw, obsługi posprzedażnej, poziomu reklamacji, czy też poziomu kosztów w różnych sferach systemu logistycznego. Wszystkie one mogą określać wartość z punktu widzenia firmy, ale niekoniecznie klienta. Problematykę tę można zilustrować przykładem, kiedy firma osiąga zadowalające wyniki dostaw; są one realizowane na czas, a produkty dostarczane kompletnie i bez uszkodzeń, natomiast niski poziom obsługi sprzedaży powoduje, że klienci dostrzegają niską wartość produktu poprzez pryzmat tejże obsługi. W efekcie niska wartość „przenosi się” poprzez obsługę na paradoksalnie „niski” poziom obsługi logistycznej – koszty tej obsługi (mimo optymalnych parametrów dostaw) nie są pokrywane poprzez sprzedaż. Inny przykład może dotyczyć zastosowania poziomu reklamacji, jako miernika satysfakcji klienta związanego z kreowaniem wartości (niski poziom reklamacji – wysoki poziom dostarczanej wartości). Wskaźnik ten powinien być uzupełniony rozwiązaniami umożliwiającymi zbadanie rzeczywistego poziomu zadowolenia klientów (badania własne firm) lub np. umożliwiającymi dotarcie każdemu zainteresowanemu klientowi ze skargami i wnioskami dotyczącymi obsługi nawet do najwyższego kierownictwa firmy. Bowiem nie każda reklamacja jest ujawniana i nie każdy niezadowolony z obsługi klienta składa reklamację. Zatem każde rozwiązanie umożliwiające poznanie procesów przedsiębiorstwa i ich przebiegu stanowi cenne uzupełnienie wnioskowania opartego na miernikach.

Różny może być także sposób podejścia do określania wartości, co samo w sobie wpływa na możliwości dokonania pomiaru. Zazwyczaj określenie wartości odbywa się poprzez odniesienie do poziomu kosztów, ilości zrealizowanych zamówień (wzrost), ilości reklamacji itd., a analiza może odbywać się w oderwaniu od pozostałych elementów. W takim określaniu wartości kryje się duże niebezpieczeństwo. Po pierwsze, optymalny poziom kosztów logistycznych odpowiadający zakładanemu nie wskazuje błędów w obsłudze związanych np. z przekazywaniem dokumentacji, jej wypełnianiem, kulturą osobistą pracowników bezpośrednio kontaktujących się z odbiorcą (sprzedawcy, kierowcy itd.). W dłuższym czasie czynniki te mogą jednak okazać się decydującymi w postrzeganiu dostarczanej wartości w oczach odbiorcy i wpływać na kreowanie wartości firmy. Po drugie, wzrost ilości zrealizowanych zamówień w danym czasie może wynikać z akcji promocyjnej, a nie wartości, jaką generuje system logistyczny (poprzez optymalny poziom kosztów i czasu dostaw w danych warunkach), kłopotów konkurencji itd. Może być zatem chwilowy. Określenie wartości powinno również uwzględniać porównanie w czasie uzyskiwanych wyników i przy uwzględnieniu odniesienia do innych podmiotów, firm. Jeśli bowiem dane przedsiębiorstwo porównywać będzie swoje wyniki w czasie, ale skupi się jedynie

Mając na uwadze scharakteryzowane powyżej aspekty należałoby się również zastanowić, czy i w jaki sposób można dobrać mierniki, wskaźniki, które wskazywałyby w sposób rzetelny poziom wartości (jakości) działań logistycznych? Przede wszystkim wydaje się, że ilość mierników, jakie mogą być zastosowane w sferze logistyki może być bardzo duża.

¹³ Warunek ten często nie jest spełniony, co automatycznie wpływa na generowanie negatywnego wizerunku wśród klientów. Szczególnie ważne w przypadku osób, które nie mogą załatwić określonych formalności ze względu na czas pracy.

¹⁴ M. Christopher, Logistics and Supply Chain Management, Financial Times Management Pitmann Publishing, London 1998, Second Edition, s. 5-12, 110-115, 164-176, 216-229, 259-271.

Każdy etap procesów logistycznych, każda czynność może w zasadzie zostać określona jakimś miernikiem. Czy zasadne jest stosowanie wielu, a jeśli tak to ilu mierników i na jakim poziomie agregacji? Jakich obszarów powinny dotyczyć te mierniki, aby obraz przebiegu i realizacji procesów oraz zadań logistycznych był kompletny? Martin Christopher i Helen Peck w swoim opracowaniu¹⁵ proponują pomiar tzw. „doskonale zrealizowanego zamówienia”. Takie zamówienie charakteryzują trzy parametry. Pierwszym jest wskaźnik dostaw terminowych, drugim wskaźnik zamówień kompletnych, trzecim wskaźnik błędów i zniszczeń w dostawie.¹⁶ Te trzy parametry w zasadzie odnoszą się do wszystkich prawidłowych lub nieprawidłowych działań w systemie logistycznym; wiążą bowiem ściśle działania i wyniki związane z realizowaniem złożonych zamówień. Wiążą się z kreowaniem wartości w rozumieniu logistyki. W przypadku konieczności dociekania przyczyn błędnego funkcjonowania systemu logistycznego istnieje możliwość zastosowania mierników szczegółowych w celu realizacji funkcji kontroli nad danym obszarem logistycznym. Nie istnieje jednak konieczność, aby ilość mierników „uzupełniających” była bardzo duża. Ponadto dane przedsiębiorstwo powinno tak dobrać klasyczne mierniki (dotyczące czasu realizacji zamówień lub dostaw, dostępności i poziomu zapasów itd.), aby informacja płynąca z analizy danego zestawu mierników odpowiadała ściśle potrzebom w zakresie podejmowanych decyzji logistycznych.

3. WNIOSKI

Wymienione przykłady rozumienia i kreowania wartości w systemach logistycznych, jej pomiaru w logistyce oraz przykłady czynników ograniczających nie należy traktować jako kompletnej, wyczerpująco zaprezentowanej listy. Przykłady te stanowią umowny zbiór, wyodrębniony w toku obserwacji i badań Autora, a także na podstawie studiów szerokiego zakresu literatury. Zamierzeniem Autora było ich zaprezentowanie oraz zachęcenie czytelników do samodzielnego studiów i przemyśleń na zaprezentowany temat.

Podsumowując, wśród czynników ograniczających kreowanie wartości w systemach logistycznych można wymienić następujące bariery związane z koncepcją logistyki i jej zastosowaniami w praktyce, jak również z innymi dziedzinami:

1. **Brak świadomego i/lub pełnego zastosowania koncepcji logistyki.** Informacje na temat koncepcji logistyki i praktycznych możliwości jej zastosowania są stosunkowo dobrze opisane w literaturze przedmiotu. Czy są jednak w pełni stosowane w odniesieniu do realizacji zadań i czynności logistycznych w przedsiębiorstwach? Czy można powiedzieć, że stan wiedzy na temat logistyki jest zadowalający? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na tak postawione pytanie. Nie istnieją bowiem ogólnie uznane, uniwersalne kryteria oceny, które pozwoliłyby stwierdzić, jaki jest poziom rozwoju wiedzy logistycznej i jej stosowania w gospodarce, poszczególnych branżach i przedsiębiorstwach. Istnieje kilka powodów tego stanu rzeczy. Po pierwsze, trudno porównywać przebieg procesów logistycznych w przedsiębiorstwach nawet tej samej branży. Po drugie, Ilość dostawców lub odbiorców, zasięg rynkowy działania, wyposażenie techniczne, a także wewnętrzne procedury mogą kształtować zupełnie różny przebieg procesów logistycznych nawet w przedsiębiorstwach tej samej branży. Jeśli stopień rozwoju logistyki miałby być mierzony np. poziomem uzyskiwanych kosztów w sferze logistyki, to barierą może być zarówno pogrupowanie kosztów i powiązanie ich z określonymi zakresami czynności logistycznych (np. potocznie może dochodzić do określania zamiennie kosztów dostawy kosztami transportu; jednak zakres tych kosztów jest zupełnie inny). Jeśli stopień rozwoju logistyki miałby być mierzony poziomem kosztu całkowitego, to barierą może być brak możliwości kalkulacji takiego kosztu ze względu na brak systemu umożliwiającego automatyczne i bieżące porównywanie relacji kosztowych trade-offs.
2. **Brak odpowiednio zaprojektowanego systemu informatycznego umożliwiającego automatyzację gromadzenia i przetwarzania danych dla potrzeb logistyki¹⁷.** Z punktu widzenia optymalizacji czasu realizacji czynności związanych ze złożonym zamówieniem klienta, z punktu widzenia analizy i bieżącego śledzenia poziomu kosztów logistycznych w obecnie funkcjonujących systemach ciągle odczuwa się niedostatek funkcji, które umożliwiłyby automatyczne gromadzenie danych o realizacji zadań logistycznych w trybie czasu rzeczywistego. Pozwoliłoby to na gromadzenie rzetelnych danych na temat czasu realizacji zadań i umożliwiło weryfikację wyznaczonych standardów logistycznych. Innym aspektem jest opracowanie schematu szacowania kosztów logistycznych z uwzględnieniem kosztowych relacji trade-offs. Ważnym aspektem, przy zastosowaniu automatycznej identyfikacji towarów byłaby możliwość rejestracji kosztów logistycznych również w czasie rzeczywistym. Wydaje się, że te postulaty chociaż częściowo mogą zostać rozwinięte przy współpracy z niektórymi usługodawcami 3PL lub 4PL. Branża TSL jest również być może załącznikiem powszechnego stosowania tego typu rozwiązań w przyszłości przez wszystkie typy przedsiębiorstw¹⁸.
3. **Wpływ dostawców i odbiorców na stosowanie rozwiązań w zakresie logistyki** – chodzi głównie o aspekt ograniczenia w zakresie wymiany informacji i realizacji szybszych dostaw w odpowiedzi na złożone zamówienie.
4. **Luki w budowaniu relacji z odbiorcami/klientami w ramach systemów logistycznych** – chodzi głównie o tzw. aspekty „miękkie” dotyczące zgodności deklarowanej polityki sprzedaży, dostaw itd., z jej poziomem rzeczywistym, fachowości w udzielaniu wyjaśnień i doradzaniu klientowi, braku odpowiedniej reakcji na złożone reklamacje i

¹⁵ M. Christopher, H. Peck, Logistyka marketingowa, PWE, Warszawa 2005.

¹⁶ WSKAŹNIK DOSTAW TERMINOWYCH = (Zamówienia zrealizowane terminowo / wszystkie przyjęte zamówienia) x 100, WSKAŹNIK zamówień kompletnych = (kompletne WYŚLANE zamówienia / wszystkich przyjętych zamówień) x 100, WSKAŹNIK BŁĘDÓW I ZNISZCZEŃ W DOSTAWIE = (prawidłowo wystawione faktury / wszystkie wystawione faktury) x 100 [jedna z opcji wiążąca prawidłową dostawę z generowaniem faktur i możliwością zapłaty]

¹⁷ <http://www.log24.pl/artykuly/jak-zapewnic-plynnny-lancuch-dostaw,91> (odczyt: 23.01.2012)

¹⁸ Zob.: P. Hanus, D. Kempny, M. Kasperek, K. Niestrój: Kierunki rozwoju obsługi logistycznej.; Wydaw. UE w Katowicach, Katowice 2010.

udzieleniu stosownych wyjaśnień, traktowane raczej formalnie, z punktu widzenia prawa i procedur, jednak czasem pozbawione dogłębnej analizy związanej z przebiegiem procesów logistycznych.

5. **Wpływ klientów na obniżenie wartości w systemie logistycznym.** Zachowania klientów, poza wskazanymi w tabeli 1., mogą być związane z wywieraniem presji np. na jak najszybsze wykonanie zadań. W efekcie firma może ulec presji i wykonać zadanie/czynność wadliwie. Efektem będzie niezadowolenie klienta/odbiorcy i przeniesienie tego niezadowolenia na ocenę kreowanej wartości.
6. **Istnienie barier psychologicznych w reakcji na własne błędy.** Jedną z największych i najtrudniejszych do pokonania barier jest kwestia przyznania się do błędnego, wadliwego wykonywania zadań i czynności. Sprawa związana jest z wykonywaniem zadań logistycznych niezależnie od szczebla i stanowiska zajmowanego w przedsiębiorstwie¹⁹.

4. BIBLIOGRAFIA

- [1] Christopher M., Logistics and Supply Chain Management, Financial Times Management Pitmann Publishing, London 1998
- [2] Christopher M., Peck H., Logistyka marketingowa, PWE, Warszawa 2005
- [3] Hanus P., Kempy D., Kasperek M., Niestrój K.: Kierunki rozwoju obsługi logistycznej, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2010
- [4] Zawiślak A.: Pułapy i pułapki zarządzania, Iskry, Warszawa 1982
- [5] <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3994143/wartosc.html>
- [6] <http://www.findict.pl/sloownik/wartosc-firmy-goodwill>
- [7] http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html
- [8] <http://mfiles.pl/pl/index.php/Goodwill>
- [9] <http://isc.infor.pl/sloownik-pojec/haslo,100873.html>
- [10] http://mfiles.pl/pl/index.php/Warto%C5%9B%C4%87_dodana_%28Logistyka%29
- [11] <http://www.messe-muenchen.de/en/meta/home/home.html>
- [12] http://www.proroz.interrel.pl/targi_logistyczne
- [13] <http://www.answers.com/topic/frederick-winslow-taylor>
- [14] <http://www.log24.pl/artykuly/jak-zapewnic-plynnny-lancuch-dostaw,91>

¹⁹ A. Zawiślak: Pułapy i pułapki zarządzania, Iskry, Warszawa 1982.