

Małgorzata MATERNOWSKA*

LOGISTYKA I ŁAŃCUCHY DOSTAW A WARTOŚĆ I METODY JEJ TWORZENIA

Streszczenie

Zarządzanie dotyczy często "tworzenia wartości" lub dostarczania "wartości dla klienta". Dyskutuje się o "łańcuchach wartości". Określeniem, które budzi kontrowersje jest „wartość logistyczna”. Słowa te pojawiają się regularnie w tekstach dotyczących logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw w Polsce i na świecie. Uważny przegląd dostępnej literatury dowodzi, iż choć słowo „wartość”, często stosowane w wymienionych obszarach badawczych, za każdym razem oznacza coś innego. W rzeczywistości bowiem trudno jest podać jedną definicję wartości. Istnieje ich wiele, a samo słowo zależne jest od kontekstu. Prezentowany artykuł jest zbiorem refleksji na temat wartości oraz metod jej tworzenia w logistyce i w łańcuchach dostaw.

Słowa kluczowe: wartość, logistyka, łańcuch dostaw

Zarządzanie dotyczy często "tworzenia wartości" lub dostarczania "wartości dla klienta". Dyskutuje się o "łańcuchach wartości"¹. Określeniem, które budzi kontrowersje jest „wartość logistyczna”. Słowa te pojawiają się regularnie w tekstach dotyczących logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw w Polsce i na świecie. Uważny przegląd dostępnej literatury dowodzi, iż choć słowo „wartość”, często stosowane w wymienionych obszarach badawczych, za każdym razem oznacza coś innego². W rzeczywistości bowiem trudno jest podać jedną definicję wartości³. Istnieje ich wiele, a samo słowo zależne jest od kontekstu.

Prezentowany artykuł jest zbiorem refleksji na temat wartości oraz metod jej tworzenia w logistyce i w łańcuchach dostaw. Tekst ten nie wyczerpuje zagadnienia; jest tym samym zaproszeniem do szerszej dyskusji.

Punktem wyjścia dla wielu teorii zarządzania jest praca Portera "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*"⁴. Porter nie definiuje w niej wartości, ale opisuje istotę znaczenia tego pojęcia:

"Każda firma jest zbiorem działań, które są prowadzone w celu projektowania, produkcji, dostarczania i rozwoju swojego produktu. Stworzony łańcuch wartości i sposób, w jaki wykonywane są te działania są odzwierciedleniem historii firmy, strategii i podstawowych praw ekonomii".

Jedna z definicji logistyki mówi, iż jest to: „ta część procesu w łańcuchu dostaw, która planuje, wdraża i steruje skutecznym i efektywnym przepływem i przechowywaniem towarów, usług i odpowiedniej informacji od miejsca wytworzenia do miejsca wykorzystania

* Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania

¹ Por. m.in. Blaik P., Matwiejczuk R. (2008)

² Z reguły przyjmuje się, że wartość, jako podstawowa kategoria aksjologii, oznacza coś ważnego, pożądanego czy użytecznego

³ Według Władysława Tatarkiewicza (1978, str. 61): "Zdefiniowanie wartości jest trudne, jeśli w ogóle możliwe (...). To co wygląda na definicję wartości, jest raczej zastąpieniem wyrazu przez inny wyraz mniej więcej to samo znaczący.."

⁴ Porter M. (1998)

(i odwrotnie) w celu spełnienia wymagań klientów” (*Council of Logistics Management*, 2001)

W świetle tej definicji, logistyka to (przynajmniej po części) zarządzanie⁵ i jako taka funkcjonuje w obrębie nauk ekonomicznych. Pojęcie „wartość” używane w kontekście ekonomicznym lub biznesowym oznacza **wartość czegoś**. Rodzą się w związku z tym pytania: czy wartość powinna być mierzona kosztami (produkcji), ceną czy zyskami? W jaki sposób wyznacza się ją w logistyce i dla łańcucha dostaw jako całości? Wreszcie, czy podejście ekonomiczne jest w tym przypadku jedynym właściwym podejściem, czy może są inne, równie istotne?

Twierdzenie Adama Smitha (1723-1790), że wolny rynek prowadzi do zaspokojenia konkretnych potrzeb jest fundamentalne, gdy chodzi o dalsze wywody. „Zaspokojenie potrzeb nie odbywa się poprzez działalność gospodarczą samą w sobie, lecz dzięki wynikającym z niej korzyściom”⁶. W przypadku logistyki to przede wszystkim korzyść powstająca w obszarze dystrybucji wynikająca z informacji, miejsca i czasu, która jako „wartość dodana” wzbogaca produkt czy usługę.

Czy w tym kontekście obiegowe już pojęcie „wartość logistyczna” ma sens? Według mnie – nie.

Wspomniany wyżej Adam Smith był jednym z pierwszych, którzy poruszyli temat „wartości”. Rozróżniał on dwa odmienne znaczenia tego słowa pisząc, iż wartość danego dobra może być rozumiana jako ilość innych dóbr jakie właściciel może za nie nabyć (**wartość wymienna, rynkowa**) lub jego użyteczność dla właściciela (**wartość użytkowa**).

Mówienie o wartości w sensie wartości wymiennej to tradycyjne podejście (orientacja na produkt). Podejście alternatywne jest związane z wartością użytkową i dotyczy „orientacji na usługi”.

Jeżeli chodzi o logistykę

istotna z punktu widzenia tworzenia wartości w przypadku logistyki jest różnica pomiędzy przydatnością i wartością użytkową produktu⁷. Produkt (towar) posiada wartość użytkową jeśli (1) jest przydatny do zaspokojenia określonej potrzeby i gdy (2) istnieje jego faktyczna dyspozycyjność. Dyspozycyjność w systemie dystrybucji posiada dwa wymiary: prawny i faktyczny. Poprzez fakt związku pomiędzy dyspozycyjnością faktyczną a skutecznością działań logistycznych można powiedzieć, że działania logistyczne są niezbędne do wytworzenia wartości użytkowej.

Pogląd ten podzielają Coyle, Bardi i Langley (2003). W szczególności wyróżniają cztery wspomniane już użyteczności formy, czasu, miejsca i posiadania, które wzbogacają produkt lub usługę, a jednak... to zysk traktują jako substytut wartości. Często też używają ceny w kontekście wartości.

⁵ Por. Blaik, P.(2010), Gołemska E. (2010)

⁶ Pfohl, H.Ch. (1998, str. 21)

⁷ Podano za Pohl H.Ch. (1998, str.23)

Wg Harrisona i van Hoeka (2009) wartość nie jest postrzegana jednoznacznie. Z pozycji producenta to koszty, widziana oczami akcjonariusza wartość to najlepsze wykorzystanie alternatywnych inwestycji. Jest największa, gdy zwrot z inwestycji jest największy.

Ten pogląd jest powszechny z punktu widzenia zarządzania i marketingu. Dane przedsiębiorcze tworzy wartość wtedy, kiedy równoważy lub przekroczy koszt kapitału, który odzwierciedla jego ryzyko inwestycyjne. Jedną z wykorzystywanych tu metod pomiaru wartości jest tzw. EVA (ang. *Economic Value-Added*), która może być liczona z perspektywy dostawcy bądź odbiorcy, a która w istocie swej jest różnicą pomiędzy zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a rzeczywistymi kosztami kapitału zaangażowanego w tworzenie przychodów.

W przypadku łańcuchów dostaw

podobnie jak w przypadku logistyki, obowiązuje ekonomiczny lub biznesowy sposób określania wartości. Według Shapiro (2001) łańcuch dostaw :

... jest szczególnym przypadkiem łańcucha wartości dla tych firm, które produkują lub dystrybuują produkty fizyczne. Łańcuch wartości został nazwany łańcuchem wartości dodanej, aby zwrócić uwagę na konieczność dodawania wartości do produktów lub usług na każdym etapie łańcucha⁸.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw najczęściej oznacza to generowanie zysku (lub obniżanie kosztów).

Podstawowym problemem jest to, że zysk jest ostatecznie związany z ceną i wartością wymienną (rynkową). Tak więc, wracając do argumentów Adama Smitha - rynek określa wartość; wartość staje się dynamiczna i... ulotna w zależności od podaży i popytu.

W konsekwencji, zarówno w przypadku logistyki jak i łańcuchów dostaw, w praktyce mamy często do czynienia z tradycyjnym podejściem do tworzenia wartości (orientacja na produkt). W literaturze marketingowej określane jest ono mianem *goods dominant logic (G-D logic)*⁹. Podejście to bazuje na wartości wymiennej (rynkowej). Logika G-D skupia się na archetypie jednostek wymiany, czyli na dobrach zarówno materialnych (produktach), jak i niematerialnych (usługi). Pomiar wartości następuje podczas transakcji wymiany¹⁰, przy czym role producentów i odbiorców są odmienne, kreowanie wartości jest analizowane jako seria działań podejmowanych przez firmy, (por. Tabela1).

Można jednak inaczej.

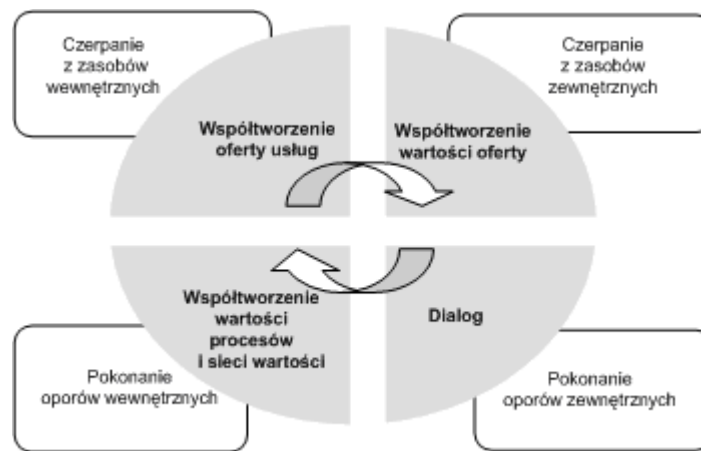
Podejście alternatywne związane z wartością użytkową, określane jest mianem *service dominant logic (S-D logic)*. W systemie tym zarówno producent jak i odbiorca **współtworzą** wartość poprzez integrację zasobów i wykorzystanie kompetencji (tj. wiedzy i umiejętności). *S-D logic* stanowi przejście od myślenia o wartości pod względem zasobów, zwykle materialnych i statycznych, które wymagają pewnego działania, aby ich wartość

⁸ Dla porównania, w XVIII w. A. Smith pisał: " w cenę mąki trzeba wliczyć cenę ziarna, zyski piekarza i płace jego pracowników; w cenie chleba zawarty jest zysk piekarza, płace jego pracowników. Dodatkowo uwzględniona ma być w obu przypadkach praca transportowców...". Idea Shapiro zbieżna jest z tym określeniem.

⁹ Por. Vargo, . S.L.; Lush, R.F , 2008

¹⁰ cena rynkowa lub cena, którą konsument (odbiorca) godzi się płacić. W tej perspektywie maksimum efektywności i maksimum zysków następuje przy standaryzacji i dzięki „ekonomii skali”

wzrosła - do zasobów, przede wszystkim niematerialnych i dynamicznych, takich jak np. wiedza, które są zdolne do tworzenia wartości, (por. rys.1).



Rys.1: Tworzenie wartości w *S-D logic*

Źródło: Vargo, S.L., Lusch, R. F, 2007

Istota różnicy między logiką G-D i logiką S-D znajduje się zatem w konceptualizacji usługi. *G-D logic* postrzega usługi jako produkty, natomiast w logice S-D, usługa jest definiowana jako proces – robienie czegoś dla drugiej strony, co oznacza wykorzystanie własnych kompetencji na rzecz innego podmiotu, (por. Tabela1)

Tabela 1: *G-D logic* vs. *S-D logic* w procesie tworzenia wartości

	<i>G-D logic</i>	<i>S-D logic</i>
Wskaźnik wartości	Wartość wymienna	Wartość użytkowa
Kreator wartości	Firma oraz (często) jej dostawcy	Firma, partnerzy sieciowi, odbiorcy
Proces tworzenia wartości	Firmy łączą wartość z produktami lub usługami, wartość jest do nich „dodana”	Firmy proponują wartość poprzez ofertę rynkową, klienci zwiększają wartość poprzez wykorzystanie
Cel	Zwiększenie korzyści dla firmy	Podniesienie zdolności przystosowawczych i ciągłości funkcjonowania przez usługę świadczoną przez innych (zastosowanie wiedzy i umiejętności)
Pomiar wartości	Wartość nominalna, cena	Zdolność przystosowania i ciągłość funkcjonowania systemu beneficjenta
Rola firmy	Produkcja i dystrybucja wartości	Propozycja i współtworzenie wartości, świadczenie usług
Rola dóbr (produktów)	„Wyjście” z systemu, zasoby materialne wyposażone w wartość	Dobra (trwałe i nietrwałe) zyskują wartość, gdy są wykorzystane – usługa to umożliwia. Dobra są zatem nośnikami zasobów niematerialnych umożliwiając dostęp do korzyści
Rola odbiorców	Wykorzystanie wartości wykreowanej przez firmy	Współtworzenie wartości poprzez integrację z otoczeniem (zasoby firm, zasoby prywatne i publiczne)

Źródło: Vargo S.L., Maglio P.P. Akaka M.A, 2008

Przeniesienie punktu ciężkości z wartości wymiennej na wartość użytkową oznacza więc przede wszystkim orientację na procesy. Jest to z kolei podstawowy element koncepcji łańcuchów dostaw, w których – z założenia- wartość tworzona jest przez połączone wysiłki firm, pracowników, klientów, akcjonariuszy, agencji rządowych i innych podmiotów związanych z danym procesem wymiany, a określana przez beneficjenta (np. klienta, odbiorcę). Proces współtworzenia wartości jest więc sterowany przez wartość użytkową, a jedynie monitorowany (negocjowany) za pośrednictwem wartości wymiennej.

Czy podejście ekonomiczne, od strony marketingu i zarządzania, wyczerpuje kwestię wartości w kontekście logistyki i łańcuchów dostaw?

Wydaje się, że nie. Wyjaśnię to na przykładzie usług logistycznych.

Nie ma wartości, gdy oferta nie jest skonsumowana. Podstawowe dla określenia wartości są zatem doświadczenie i percepcja. Postrzeganie związane jest zawsze z określonym systemem wartości (etyka). W przypadku logistyki, akt świadczenia działań logistycznych i akt ich konsumpcji zbiegają się w czasie przy zaspokajaniu potrzeby, nie jest więc możliwa weryfikacja (jakości) usługi przed jej nabyciem. Wobec wzrostu postrzeganego wówczas ryzyka konieczne jest m.in. **zaufanie**, co z kolei uzasadnia znaczenie takich elementów jak **reputacja** i **kompetencje** usługodawców¹¹. Kompetencje obejmują tu nie tylko wiedzę i umiejętności, ale także inne wartości wyznawane przez pracowników (np. wartości obiektywne, takie jak lojalność, wiarygodność, uczciwość), style działania (np. perfekcjonizm), ambicje (samodoskonalenie) i itp. Reputacja, zdaniem fachowców od *public relations*, jako trudna do manipulowania i nie będąca pod żadną bezpośrednią kontrolą, również musi być oparta na obiektywnych wartościach. W sposób bezpośredni wiąże się ona z etycznym wymiarem prowadzenia biznesu. Dobrą reputację określają cztery, jakże istotne w przypadku usług logistycznych cechy: niezawodność, wiarygodność, solidność (lojalność) i odpowiedzialność (integralność i zaufanie)¹².

Z powyższego wynika, iż w omawianym przypadku usług logistycznych „wartość” powinna być konstruowana z co najmniej dwóch elementów. Pierwszy związany jest z indywidualnym doświadczeniem i wiedzą (element subiektywny, wartość użytkowa), natomiast drugi jest nierozłączny z ludzką naturą – a zatem obiektywny, choćby dlatego, iż „prawa natury¹³” są obiektywne i dotyczą wszystkich. Oznacza to, że **wartość ta ma charakter łączony** i być może, jako taka winna być przedmiotem rozważań.

LITERATURA

- [1] Blaik, P., Matwiejczuk, R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Opole 2008
- [2] Blaik, P., (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*; PWE, Warszawa 2010
- [3] Christopher, M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, 2000

¹¹ Por. Pfohl, H.Ch. (1998, str. 26)

¹² por. Filipek, J. (2010)

¹³ Wedle Hugona Grotiusa (1583-1645) nazywanego „ojcem praw natury” źródłem prawa naturalnego jest rozum człowieka. Rozumny człowiek kieruje się następującymi zasadami prawa naturalnego: (1) obowiązek dotrzymania umów, (2) zakaz naruszania cudzej własności, (3) obowiązek naprawienia szkody wyrządzonej z własnej winy, (4) obowiązek karalności przestępców. Według Johna Finnis (ur. 1940), australijskiego filozofa, prawo natury to sposób skutecznej ochrony podstawowych wartości, którymi są między innymi: wiedza, życie w społeczności i wolność w posługiwaniu się rozumem dla szukania środków prowadzących do osiągnięcia celu.

- [4] Coyle, J.J., Bardi, E.J., Langley, J., *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*, Southwestern, Thomson Learning, 2003
- [5] Filipek, J., 2010, Reputacja jako kapitał firmy, http://www.egospodarka.pl/55137_Reputacja-jako-kapital-firmy,2,20,2.html
- [6] Gołemska, E., *Logistyka w naukach o zarządzaniu międzynarodowym*, w: *Logistyka w naukach o zarządzaniu: księga poświęcona pamięci profesora Sołtysika*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010r.
- [7] Harrison, A., van Hoek, R., *Logistics Management and Strategy*, third edition, Prentice Hall, 2008
- [8] Pfohl, H.Ch., *Systemy Logistyczne*, Poznań 1998
- [9] Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998
- [10] Shapiro, J.F., *Modeling the Supply Chain*, Duxbury, Thomson Learning, 2001
- [11] Tatarkiewicz, W., Paregra, Warszawa 1978
- [12] Vargo, S.L., Lusch, R.F., *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics*, *Industrial Marketing Management* 06216, 2007
- [13] Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, *European Management Journal* , 2008
- [14] Vargo, S.L., Lusch, R. F., *Service-dominant logic: Continuing the evolution*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 2008

LOGISTICS – SUPPLY CHAIN AND THE VALUE AND METHODS OF ITS CREATION

Abstract

Management is often concerned with "creating value" and deliver "value for the customer." Discussed the "value chain". Term that is controversial is "the logistics value." These words appear regularly in the texts on logistics and supply chain management in Poland and abroad. A careful review of available literature shows that although the word "value", often used in these research areas, each time means something else. In fact, it is difficult to give one definition of value. There are many, and the word itself is dependent on the context. The article is a collection of reflections on the values and methods of its creation in logistics and supply chains.

Keywords: value, logistics, supply chain