

Tadeusz POKUSA*

LOGISTYCZNO-MARKETINGOWY SYSTEM TWORZENIA WARTOŚCI DLA KLIENTA - WYBRANE ELEMENTY

Wysoka wartość dla klienta prowadzi do wyższego wskaźnika utrzymania klientów; fakt ten wydaje się prosty i logiczny, jednak zadziwiająco mało firm zajmuje się implementacją tego związku. Podobnie dostarczenie wyższej wartości niż konkurencja, umożliwia firmie „przechwycenie” znacznej części wydatków ponoszonych przez konsumentów, dodatkowo firmy, które dostarczają wyższą wartość, mają zazwyczaj korzystniejszą strukturę kosztów niż rywale. Dzieje się tak dlatego, że firmy takie poświęcają więcej uwagi racjonalizacji procesów w firmie (procesów tworzących wartość), lepiej spełniają wymagania stawiane przez klientów. Firmy dostarczające wyższą wartość odznaczają się także właściwymi postawami wśród pracowników i mniejszym wskaźnikiem rotacji personelu. Entuzjastyczni pracownicy budują pozytywne więzi z klientami, są źródłem cennych pomysłów na lepsze funkcjonowanie firmy, poprawia się komunikacja wewnątrz organizacji, buduje zaufanie. Oczwistym jest też fakt, iż firmy dostarczające większą wartość rozwijają się szybciej i dają większe zyski. Dostarczanie lepszej wartości dla klienta ma ogromny wpływ na generowanie sukcesu firmy. Istotnym obszarem konkurowania w tym zakresie jest kształtowanie logistyczno-marketingowego systemu tworzenia wartości dla klienta. Szczególnie tu firma powinna nieustannie dążyć do poprawy osiąganych rezultatów i zmniejszenia ryzyka popełniania błędów. Artykuł charakteryzuje tę problematykę, prezentując strukturę logistyczno-marketingowego łańcucha wartości, dotykając również zagadnienia jakości i doskonałości logistycznej.

Słowa kluczowe: logistyka, marketing, system, klient.

Kategoria wartości jest kluczowym pojęciem w teorii zarządzania, ponieważ przetrwanie i długoterminowy sukces przedsiębiorstwa na rynku jest determinowany stałym tworzeniem i dostarczaniem klientom właściwej (oczekiwanej) wartości. Jednocześnie kategoria ta jest niejednoznaczna, gdyż może być interpretowana w wielu różnych wymiarach (ekonomiczno-rynkowym, marketingowym, aksjologicznym), a jej postrzeganie zależy głównie od osoby odbiorcy i jego oczekiwań. Dlatego też pojawia się dodatkowo konieczność uporządkowania teorii w tym zakresie na potrzeby dokonywanych w artykule analiz.

Kompleksowej oceny istoty wartości z punktu widzenia klienta dokonał P. Kotler. Według tego autora, wartość dla klienta jest oferowaną sumą użyteczności, czyli dokonaną przez niego oceną ogólnej zdolności produktu/usługi do zaspokojenia potrzeb¹. Wartość użytkową należy więc

* Dr Tadeusz POKUSA, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Uniwersytet Opolski.

¹ KOTLER P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s.7, 33

tutaj postrzegać jako zbiór właściwości produktu/usługi, dzięki którym zaspokaja on jakieś potrzeby.² Nabywca dokonuje oceny wartości rzeczywiście dostarczonej, uwzględniając przy tym koszty, jakie będzie musiał ponieść w związku z pozyskaniem produktu/usługi. Wartość dla klienta jest więc różnicą między sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu/usługi a kosztami związanymi z jego nabyciem.³ Korzyści dla klienta znajdują wyraz w oczekiwanych przez niego atrybutach, jakie musi posiadać towar/usługa oraz ogólnym wizerunku firmy. Koszty natomiast obejmują: wydatki stricte finansowe oraz koszty zużytego czasu, energii czy też koszty psychiczne. Na podstawie wszystkich elementów korzyści i kosztów klient ustala rzeczywistą wartość produktu, a porównując ją do wartości ofert konkurencyjnych, podejmuje ostateczną decyzję o nabyciu konkretnego towaru.

Należy podkreślić, że wartość ma charakter subiektywnej oceny, w związku z czym dostarczenie właściwej wartości determinuje zrozumienie potrzeb klienta. Wyznaczenie określonych atrybutów oferty przez przedsiębiorstwo może więc, w zależności od tego, czy spełniają one powyższe wymagania, kreować właściwą lub niewłaściwą wartość dla klienta. Ta ostatnia nie zostanie oczywiście przez nabywcę zaakceptowana. Właściwa kombinacja korzyści może być przez klienta uznana, jeżeli przewyższa lub jest inna od kombinacji konkurencji. Poza tym, jeżeli organizacja chce zdobyć i utrzymać klienta, jej oferta musi zapewnić osiągnięcie przez klienta satysfakcji⁴.

Wartość w wymiarze ekonomiczno-rynkowym może być interpretowana w nawiązaniu do łańcucha tworzenia wartości dodanej. Istota tego łańcucha sprowadza się do pojęcia łańcucha/sieci dostaw, czyli wszystkich faz lub ogniw, w których powstaje produkt/usługa (dodawana jest wartość), od oryginalnego źródła (materiały i surowce), przez wszystkie formy pośrednie, aż do ostatecznego klienta. System tworzenia wartości (łańcuch wartości dodanej, łańcuch/sieć dostaw) jest połączeniem łańcuchów wartości wszystkich jego uczestników, czyli: dostawców, producentów, pośredników, dystrybutorów i ostatecznych klientów.⁵ Przedsiębiorstwo jest pojedynczym łańcuchem wartości, realizującym własne procesy transformacji.

Rynkową wartość dodaną traktować należy jako wynik całego procesu tworzenia wartości, czyli wytworzoną wartość dla klienta powstałą w efekcie wykonania wszystkich procesów w obrębie całego systemu tworzenia wartości. Można także wyodrębnić wartość dodaną w pojedynczym przedsiębiorstwie, jako część zrealizowanej wartości dla klienta w dokonanych tylko w nim procesach transformacji. Wytworzenie w organizacji całości lub części wartości znajduje wyraz w jej akceptacji przez nabywcę i zapłacenia za nią odpowiedniej ceny. Zrealizowanie sprzedaży warunkuje osiągnięcie ekonomicznych korzyści w postaci odpowiedniego poziomu zysku. Ekonomiczny wymiar wartości - wartość dodana dla przedsiębiorstwa - wyraża więc wysokość

² *Słownik języka polskiego*, t. III, PWN, Warszawa 1989, s. 660.

³ Por. KOTLER P., op. cit., s. 33-35, ROGOZIŃSKI K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s.46-48.

⁴ Według R. Woodruffa klient będzie zadowolony z wartości, gdy otrzyma pożądane atrybuty produktu i jego funkcjonowania, poparte konsekwencjami w użytkowaniu, a wartość spełni jego cele. Jest to kolejno: satysfakcja oparta na atrybutach, konsekwencjach i celach, za: Szymura-Tyc M., *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing. Paradygmaty, zastosowania, przełom wieków*. Kongres Marketingu 2000, mat. kongresowe, t. I, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000, s. 154.

⁵ Por. RUTKOWSKI K., *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, SGH, Warszawa 2000, s. 22. Należałoby tutaj mówić raczej o sieci wartości dodanej (sieci dostaw), w teorii do tej pory używano jednak pojęcia „łańcuch”, dlatego też będą one stosowane zamiennie, SCHARY P.B., SKJOTT-LARSEN T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*. PWN, Warszawa 2002, s. 36-39.

zrealizowanego obrotu uzyskanego w efekcie zaangażowania różnego rodzaju nakładów i wykonania procesu transformacji.⁶ Istotnym wymiarem wartości dla przedsiębiorstwa jest ponadto uzyskana, w wyniku dostarczenia lepszej wartości dla klienta, nadwyżka korzyści w porównaniu do konkurentów, gdyż określa większy (porównywalnie) potencjał jego rozwoju.

Według M. Treacy i F. Wiersemy istnieją trzy warianty, tzw. dyscypliny, dostarczania klientom właściwej „wiązki wartości”. Są to:⁷

- **doskonałość operacyjna** (*operational excellence*) - wyrażająca się w oferowaniu nabywcom produktów/usług po najatrakcyjniejszej cenie, wymagająca optymalizacji procesów z punktu widzenia kosztów, czasu, elastyczności, sprawności, wygody klienta oraz kształtowania efektywnego przebiegu procesów w całej sieci dostaw;
- **przywództwo produktowe** (*product leadership*) - polegające na koncentracji na innowacjach, projektowaniu nowych produktów i szybkim wprowadzaniu ich na rynek oraz kreowaniu elastycznych struktur organizacyjnych opartych na procesach;
- **dopasowanie do potrzeb indywidualnego klienta** (*customer intimacy*) - czyli orientowanie się na ciągle poznawanie i spełnianie potrzeb klienta oraz budowanie z nim długotrwałych więzi poprzez integrację z jego łańcuchem wartości.

Przedsiębiorstwo koncentrujące się na dostarczeniu klientowi odpowiedniej, maksymalnej w danych warunkach organizacyjnych, wartości dokonuje wyboru określonej dyscypliny, a następnie stara się stale ją doskonalić, utrzymując jednocześnie należyty poziom w pozostałych obszarach. Podejście takie gwarantuje, w opinii autorów, osiągnięcie stałego wzrostu zadowolenia klientów, a przez to i długotrwałej przewagi konkurencyjnej.⁸

Wymienione aspekty mogą być skutecznie realizowane dzięki pierwotnym, immanentnym właściwościom logistyki i marketingu. Takie procesy marketingowe jak rozwijanie idei produktu czy budowanie długotrwałych więzi i komunikacja z klientem oraz logistyczne procesy koordynacji przepływów w integracji międzyorganizacyjnej, zapewnienie terminowości i dogodności dostaw, optymalizowanie poziomu zapasów, organizowanie transportu, zapewnienie wysokiego poziomu świadczeń będą miały istotny wkład w tworzenie oczekiwanej przez klienta wartości. Warunkiem koniecznym realizacji wszystkich wymiarów wartości jest wypracowanie odpowiedniej koncepcji i zasad kształtowania logistyczno-marketingowego łańcucha tworzenia i dostarczania wartości z uwzględnieniem możliwości jego integracji z łańcuchami innych ogniw (uczestników) systemu tworzenia wartości.

Koncepcja łańcucha tworzenia wartości wyrasta z modelu tworzenia wartości K. Ohmae spopularyzowanego przez M. Portera. Według tego modelu, dzięki optymalizacji w przedsiębiorstwie elementarnych pierwotnych i wspierających funkcji i działań tworzących wartość oraz zapewnieniu koordynacji międzyfunkcjonalnej możliwe jest osiągnięcie zysku i przewagi konkurencyjnej.⁹

⁶ Omówione wymiary wartości bazują na trójkącie C. Shapiro, jako wypadkowe korzyści dla klienta, ceny oraz kosztów dla przedsiębiorstwa.

⁷ DYTWALD J., *Wspólczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, op. cit., s. 49 - 54.

⁸ Według Hamela i Prahalada trwałość tej przewagi zależy od zgodności oferowanej wartości z kluczowymi umiejętnościami (kompetencjami) organizacji. Por. HAMEL, PRAHALAD, za: SZYMURA-TYC M., op. cit., s. 157.

⁹ PORTER M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, zob. szerzej KOTLER P., op. cit., s. 85.

W kontekście orientacji na procesy oraz potrzeb zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego¹⁰ powyższe koncepcje należy uznać za częściowo zdezaktualizowane. System Kotlera, mimo uwzględnienia integracji pojedynczych łańcuchów wartości w sieci tworzenia wartości, jest tutaj zdecydowanie niewystarczający, ponieważ deprecjonuje zbytnio rolę logistyki w procesie transformacji wartości. Z kolei model Portera, w aspekcie jego szerokiego stosowania w teorii i praktyce logistycznego zarządzania przedsiębiorstwem, także wymaga istotnych modyfikacji.¹¹ Wskazuje on bowiem na sposób tworzenia wartości, a nie jej rodzaj. Nie pozwala także na określenie, które z procesów przedsiębiorstwa i w jakim stopniu przyczyniają się do wytworzenia i dostarczenia oczekiwanej przez klientów wartości. Nie zawiera więc aktualnych wyznaczników identyfikowania i kształtowania struktury procesowej organizacji.

Bardziej przydatny, w kontekście zarządzania logistyczno-marketingowego, może okazać się logistyczny łańcuch wartości autorstwa H. Kotzaba i Ch. Tellera podkreślający celowość stosunków partnerskich i jednocześnie tzw. co-opetition, gdzie usprawnianie pojedynczych procesów jest możliwe przez poprawę całego systemu czy też H. Klöppera,¹² bazujący częściowo na koncepcjach Portera i Kotlera. Klöppler opisuje łańcuch wartości jako zestrukturyzowane instrumentarium strategiczne, umożliwiające przedstawianie i analizowanie materialno-logistycznych procesów transformacji w celu identyfikacji wartości dla klienta, rozpoznania korzyści z tytułu konkurencji oraz kształtowania i rozwoju odpowiednich systemów tworzenia wartości dla ich efektywnej i sprawnej realizacji.¹³ Koncepcja ta wydaje się być optymalnym narzędziem aktywnego kształtowania struktury procesów logistyczno-marketingowych w aspekcie tworzenia przez nie właściwej wartości dla klienta. Mimo priorytetowej orientacji na doskonalenie w systemie i pojedynczym łańcuchu zwłaszcza procesów logistycznych i tworzonej przez nie wartości, wskazuje ona bowiem - choć jedynie pośrednio - także miejsce, jakie mają zajmować w tym układzie procesy marketingu. Znajduje to wyraz w podporządkowaniu całego procesu tworzenia wartości potrzebom i preferencjom klientów, przez co powstaje logistyczno-marketingowy system tworzenia wartości (rys.1).

Centralną pozycję w marketingowo-logistycznym systemie wartości zajmuje materialno-logistyczny proces tworzenia wartości, rozumiany tutaj jako rzeczywisty proces transformacji, obejmujący sieć wzajemnie powiązanych (zintegrowanych) łańcuchów tworzenia wartości. W ramach tej sieci następuje optymalizacja materialnych i logistycznych kryteriów decydujących o atrybutach wytwarzanej w nim wartości, a więc funkcjonalności, jakości, czasu, elastyczności, kosztów, przestrzeni. Jednocześnie cały system podlega nadrzędnemu celowi, czyli dostarczeniu właściwej, pożądanej wiązki wartości klientom. Tutaj właśnie znajduje zastosowanie koncepcja zintegrowanego marketingu. Jej rola polega m.in. na: zidentyfikowaniu wartości dodanej, wykonaniu oceny tej wartości z punktu widzenia oferty konkurentów oraz wstępne zorganizowanie lokalizacji

¹⁰ POKUSA T., DUCZMAL M.,/red./ *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, WSZiA Opole, UO Opole 2002, s. 113 - 151, MATWIEJCZUK R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, C.H.Beck, Warszawa 2006, s. 39-76.

¹¹ W literaturze zarządzania wskazuje się często na konieczność modyfikacji założeń Porterowskiego modelu. Proces ten rozpoczęli właściwie już M. Hammer i J. Champy, formułując założenia teorii reengineeringu.

¹² KOTZAB H., TELLER Ch., *Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32, 2003/3 s.268-281, Lambert, DOUGLAS M., *Developing a Customer-focused Logistics Strategy*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management; Volume 22 No. 6; 1992.

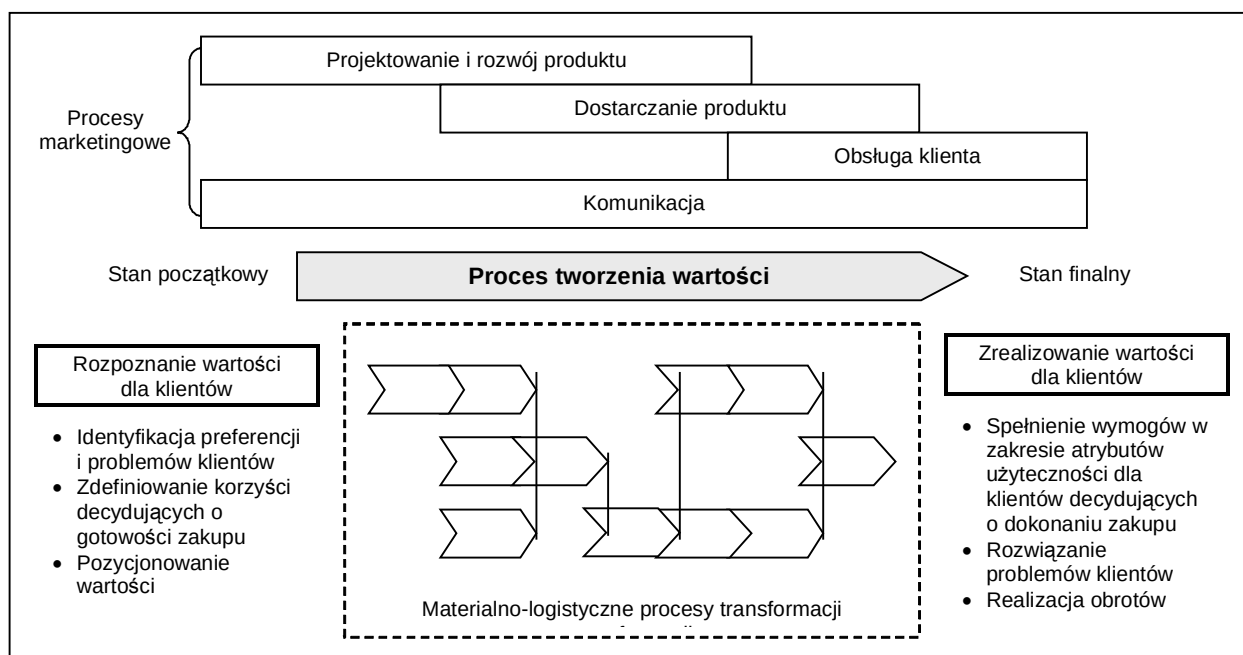
¹³ KLÖPPER H., *Logistikorientiertes strategisches Management*. Erfolgspotentiale im Wettbewerb, Verlag TUV Rheinland, Köln 1991, s. 120.

wybranej wartości, czyli wstępne umiejscowienie czynności niezbędnych dla jej realizacji.¹⁴ W tym rozumieniu marketingowy proces identyfikacji potrzeb i preferencji klientów w zakresie oczekiwanych atrybutów, a następnie wybór - z uwzględnieniem ofert konkurencji - kreowanych korzyści i pozycjonowanie wartości dostarczają nakładów informacyjnych do systemu i jednocześnie stanowią zlecenie transformacji.

Tak wyznaczony stan początkowy determinuje odpowiednie, adekwatne zorientowanie całego systemu tworzenia wartości na spełnienie rozpoznanych wymagań i zrealizowanie w wyniku całościowego procesu transformacji materialno-logistycznych pożądaných przez klientów wartości. Przebiegowi procesu tworzenia wartości musi towarzyszyć ciągła współpraca między podmiotami będącymi uczestnikami systemu w takich kluczowych marketingowych procesach jak: projektowanie i rozwijanie oferty rynkowej, właściwe dostarczanie wartości i obsługa klienta.¹⁵ Dla prawidłowego przebiegu cyklu niezbędne jest także zapewnienie stałej komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej.

Rys. 1. Logistyczno-marketingowy system/sieć/ tworzenia wartości.

Fig. 1. A logistic-marketing system/network of value creation.



Źródło: Opracowanie na podstawie: P. Blaik, Logistyka, PWE, Warszawa 2001, s. 116, Walther C., Wizjonerski scenariusz logistyki idealnej: „Przedsiębiorstwo wirtualne”, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw. LOGISTICS '98, mat. konferencyjne, t. II, Instytut Logistyki i Magazynowania, Biblioteka Logistyka, Katowice 1998, s. 187 - 201, s. 197 oraz J. Dytwałd, Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, s. 38.

Source: Author's own elaboration: P. Blaik, Logistyka, PWE, Warszawa 2001, s. 116, Walther C., Wizjonerski scenariusz logistyki idealnej: „Przedsiębiorstwo wirtualne”, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw. LOGISTICS '98, mat. konferencyjne, t. II, Instytut Logistyki i Magazynowania, Biblioteka Logistyka, Katowice 1998, s. 187 - 201, s. 197 oraz J. Dytwałd, Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, s. 38.

¹⁴ Por. POKUSA T., *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Instytut Śląski, Opole 2001, s. 27, Pokusa T., *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu t.II*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.

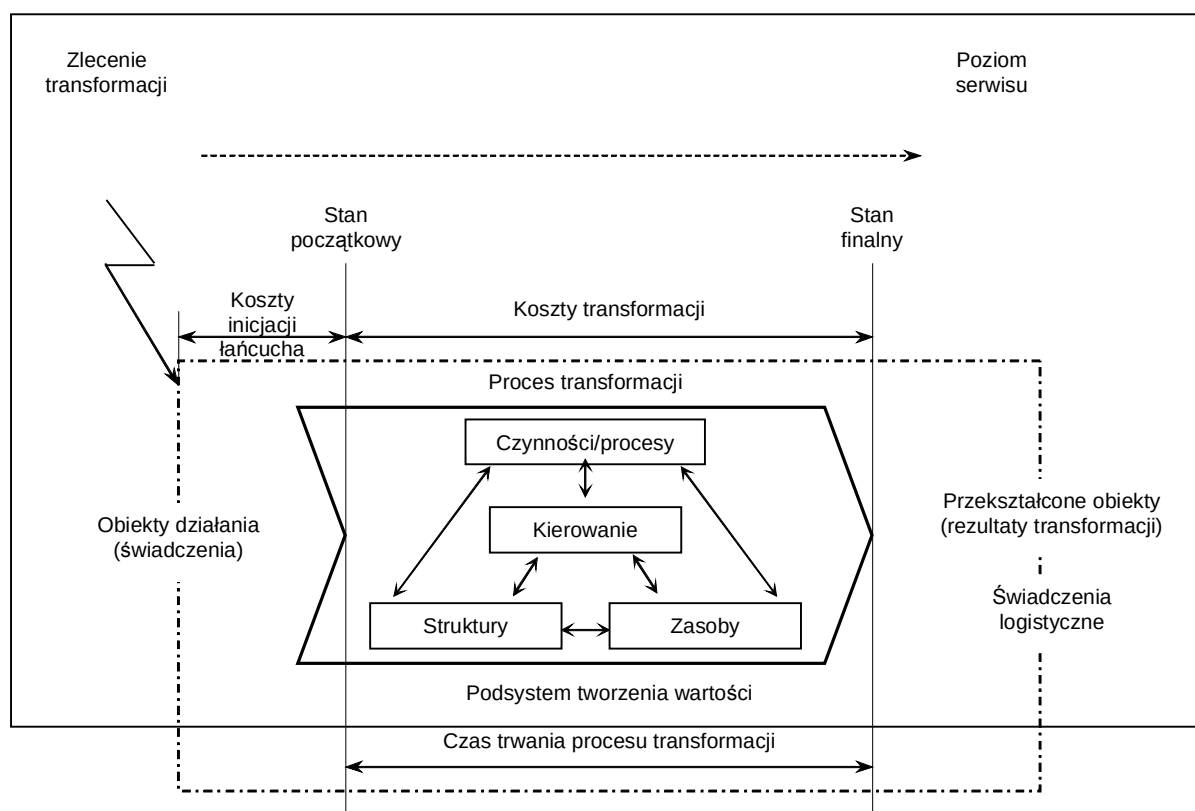
¹⁵ Por. Zintegrowany łańcuch dostaw, op. cit., s. 26, 27, PRASAD S., SOUNDERPANDIAN J., *Factors influencing global supply chain efficiency: implications for information systems*, [w:] *Supply Chain Management. An International Journal*, vol. 8, 2003/8.

Aby zanalizować znaczenie procesów logistycznych w systemie tworzenia wartości należy wnikać głębiej w strukturę właściwego systemu wartości. System ten tworzą pojedyncze podmioty - łańcuchy wartości. Klöpper zajmuje się wnikliwie właśnie problematyką kształtowania procesów logistycznych w obrębie sieci, z uwzględnieniem konieczności zapewnienia odpowiednich relacji z pozostałymi łańcuchami systemu. Istotne, w kontekście wspomnianej analizy, elementy logistycznego łańcucha wartości zostały zobrazowane na rysunku 2.

Natura prezentowanego łańcucha wyraża się w dokonywanych w jego obrębie subprocesach, które obejmują czynności produkcyjne oraz czynności związane z przepływem materiałów i informacji. W ramach czynności/procesów wytwórczych następuje kształtowanie właściwości fizycznych, natomiast w ramach czynności/procesów logistycznych - określone już wcześniej atrybuty: czasu, miejsca, ilości i gatunku, stanu, kształtu i właściwości zdeterminowania informacyjnego.

Rys. 2. Podstawowe elementy logistycznego łańcucha wartości.

Fig. 2. Basic element sof the logistic value chain.



Źródło: P. Blaik, Logistyka, PWE, Warszawa 2001, s. 121.

Source: P. Blaik, Logistyka, PWE, Warszawa 2001, s. 121.

Zainicjowanie łańcucha następuje przez zlecenie transformacji, powodując powstanie określonych kosztów inicjacji. W ramach procesu, poprzez wykonanie czynności transformacji, następuje przekształcenie obiektów na wejściu w obiekty i świadczenia logistyczne o wyższej wartości dla klienta, przy czym powoduje ono także koszty transformacji. Dla każdego elementu łańcucha, dla realizowanych obiektów ustalone są obciążenia systemowe, czyli: typ i ilość, punkty czasowe itp.¹⁶

Na wykonanie czynności transformacji, czyli zrealizowanie wartości (i kosztów) wpływ mają: struktury, zasoby oraz sterowanie. Struktury dotyczą powiązań w obrębie danego łańcucha wartości między współzależnymi czynnościami, zasobami i obiektami, rozumianymi tutaj jako punkty identyfikacyjne. Każdy punkt powinien spełniać zasadę minimalnego zapotrzebowania na komunikację z pozostałymi z nim w bezpośredniej styczności innymi punktami. Zasoby determinują poziom kosztów procesu transformacji oraz jego wydajność. Kierowanie ma na celu zabezpieczenie wykonania zlecenia transformacji dzięki wykorzystaniu zintegrowanych procesów sterowania, regulacji i nadzoru. Tak pojmowany podsystem tworzenia wartości jest rzeczywistym narzędziem koordynującym powyższe składowe w celu realizacji wartości.

Przedsiębiorstwo może, w zakresie powyższego łańcucha, doskonalić poszczególne elementy bazowe i optymalizować wytworzoną u siebie wartość dodaną. Pełna realizacja produktów i świadczeń (ostatecznej wartości dla klienta) następuje jednak w całym systemie, a procesy transformacji rozciągają się poza granice pojedynczych podmiotów, dlatego też optymalizacja ta powinna podlegać wytycznym całej sieci.

Całościowa orientacja na optymalizację systemu wartości znajduje wyraz w odpowiednim kształtowaniu relacji między uczestnikami sieci. Proces ten konkretyzuje się dzięki stałej współpracy i wymianie informacji we wszystkich punktach styków pomiędzy poszczególnymi łańcuchami wartości (rys. 3). W tym układzie współpraca i wymiana informacji polega na podejmowaniu uzgodnień dotyczących pożądanego poziomu obsługi i serwisu dla klienta oraz informowaniu o rodzaju i jakości dotychczasowej realizacji wraz z przekazaniem jej materialnych efektów. Stopień współdziałania określa tutaj poziom rzeczywistej integracji łańcuchów wartości.

Ze względu na kluczowe znaczenie tworzenia i dostarczania wartości, poziome relacje w obrębie całej sieci powinno się kształtować na płaszczyźnie strategicznej. Tylko wtedy możliwe będzie zrealizowanie odpowiedniego wariantu strategii i dostarczenie klientom właściwej wiązki wartości. Systemowa i strategiczna optymalizacja logistyczno-marketingowych procesów tworzenia i dostarczania wartości umożliwia pełniejsze spełnienie potrzeb oraz szybsze i sprawniejsze rozwiązywanie problemów nabywców, przyczynia się do obniżenia kosztów działania, poprawy elastyczności i komunikowania, stając się tym samym podstawą długotrwałego sukcesu ekonomiczno-rynkowego przedsiębiorstw.

Właściwa interpretacja i podejście do zagadnienia wartości pozwala przedsiębiorstwom przekształcić się w organizacje rynkowe, uwzględniające w pierwszej kolejności potrzeby klienta, zarówno ostatecznego, jak kooperującego w ramach jednorodnego strumienia popytu. **Zarządzanie przedsiębiorstwem rynkowym to bowiem inaczej właściwe zarządzanie wartością dodaną, czyli tą częścią lub tymi częściami produktu czy usługi, które stanowią najwyższą wartość dla klienta.**

¹⁶ Por. MOSZYK U., *Planowanie logistyczne i analiza łańcucha procesów*, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw. LOGISTICS '98, mat. konferencyjne, t. I, Instytut Logistyki i Magazynowania, Biblioteka Logistyka, Katowice 1998, s. 233.

W kontekście metodologii podejścia, dotychczasowe rozważania należy uzupełnić o tzw. **jakość i doskonałość logistyczną**, które w sposób istotny kształtują łańcuch wartości¹⁷. Jakość logistyczna rozumiana jest jako zintegrowana koncepcja działania przedsiębiorstwa, która:

1. Odpowiada zapotrzebowaniom klienta,
2. Stanowi potencjał efektywnościowy firmy,
3. Integruje wszystkie funkcje przedsiębiorstwa,
4. Odnosi się do całego personelu firmy.

Jakość ta wspólnie z jakością towarów i produktów stanowi jakość totalną, a więc taki stan, gdzie jakość obejmuje nie tylko cechę produktu, lecz również sposób jego zaoferowania wynikający z jakości usługi logistycznej. Taką koncepcję można z powodzeniem realizować w przedsiębiorstwie tylko wówczas, gdy akceptuje ją cała załoga, a kierownictwo wyznacza strategię totalnej jakości jako wiodącą wizję działań strategicznych.

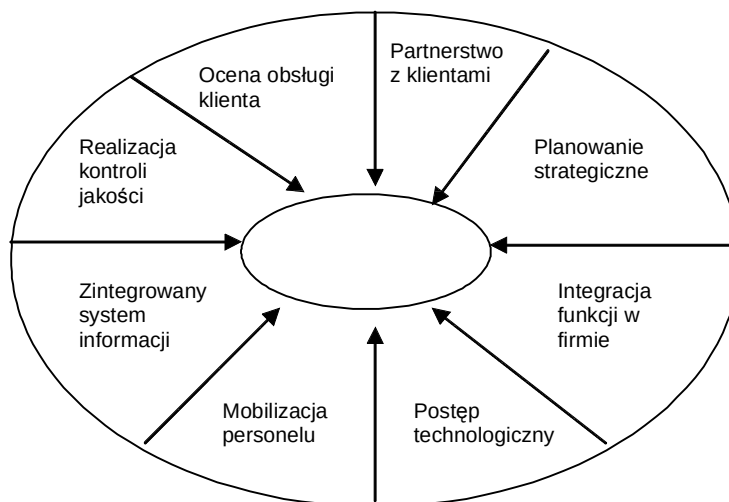
Jakość logistyczna jest jednak w dalszym ciągu niedocenionym, a przede wszystkim niezauważalnym instrumentem walki konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co stanowi podstawową barierę psychologiczną wprowadzania jej w firmie. Innym ograniczeniem jest obawa przed koniecznością nieuchronnych zmian z tym związanych, a także wysiłek finansowy towarzyszący wspomnianemu procesowi. Jakość logistyczna wzbogaca wartość produktu dodatkowo o kompleks cech, które przedstawiają określoną korzyść dla klienta, stanowiąc swoistą sumę netto wszystkich logistycznych działań przedsiębiorstwa, mających na celu właściwe jego obsłużenie. Jakość ta stanowi nieodłączną część logistyki zintegrowanej, ponieważ nie można praktykować „napiętego” przepływu materiałów, produktów, towarów bez totalnego opanowania jego jakości. Praktycznym dowodem realizacji jakości logistycznej firmy jest tzw. **kontrakt jakości**, w którym opisuje się precyzyjnie pożądaną poziom tej jakości i sposoby jego osiągania, m.in. poprzez właściwą organizację procesów i struktur przedsiębiorstwa.

Rosnąca waga jakości logistycznej powoduje, iż niezbędne staje się kompleksowe opracowanie takich technik kontroli, które umożliwiają obiektywną ocenę procesów związanych z zarządzaniem logistycznym. Wobec złożoności powyższego problemu nie dopracowano do tej pory jednoznacznego, standardowego sposobu tej oceny, niemniej w dostępnej literaturze przedmiotu można wyróżnić kilka ważniejszych kryteriów próbujących sprostać temu istotnemu zadaniu. Mają one na celu nie tylko umożliwienie samokontroli firm w zakresie jakości logistycznej, ale stanowią także ważny instrument selekcji partnerów rynkowych.

Stosowanie koncepcji jakościowej w łańcuchu wartości wiąże się z ciekawą koncepcją amerykańskiego biura logistycznego A. T. Kearneya dotyczącą kompleksowej metody oceny poziomu tej jakości w oparciu o tzw. **„doskonałość logistyczną”** /por. rys. 4/, która obejmuje: partnerstwo z dostawcą i odbiorcą, opracowanie i realizację planów strategicznych, pełną integrację funkcji przedsiębiorstwa, systematyczny transfer nowych technologii, kompleksową mobilizację personelu firmy, zintegrowany system informacji, realizację kontraktu jakości, stałą ocenę poprzez kryteria i wskaźniki jakości logistycznej.

¹⁷ POKUSA T., *Jakość i doskonałość logistyczna w zarządzaniu nowoczesną firmą*, [w] III Międzynarodowa Konferencja Logistics 96, Warszawa, PTL, 1996, s.159 -164, Fiore C.: *La logistique en Europe. Nouvelle strategic client*, Les Editions Organisation, Paris 1990; Peyraut Y.: *Gestion rationnelle de la logistique*, Paris 1990; Guillaume J.: *La performance logistique. Entretiens avec les meilleurs specialistes du secteur*, Nathan, Paris 1993; Pons J., Chevalier P.: *La logistique integree*, Editions Hermes, Paris 1993.

Rys. 4. Koncepcja doskonałości logistycznej
Fig. 4. The conception of logistic perfection



Źródło: Opracowanie własne
Source: athor's own elaboration

W świetle powyższego warto również zwrócić uwagę na fakt, iż wzrost wartości dodanej, tworzonej i realizowanej poprzez kolejne procesy oraz łańcuchy procesów, może być dodatkowo stymulowany dzięki identyfikacji oraz wykorzystaniu tzw. efektów synergicznych, rozumianych jako różnice pomiędzy łącznym efektem tworzenia wartości dodanej w ramach procesów (łańcuchów procesów), pomiędzy którymi zachodzi współdziałanie, a sumą efektów jednostkowych, postrzeganych jako rezultaty tworzenia wartości dodanej przez poszczególne procesy (łańcuchy procesów), pomiędzy którymi współdziałanie nie występuje.¹⁸

Uzyskanie efektów synergicznych jest zatem uwarunkowane określonym współdziałaniem, które - w odniesieniu do procesów tworzenia wartości - może przejawiać się poprzez integrację marketingowych oraz logistycznych procesów tworzenia wartości w ramach koncepcji zintegrowanego zarządzania marketingowo-logistycznego.

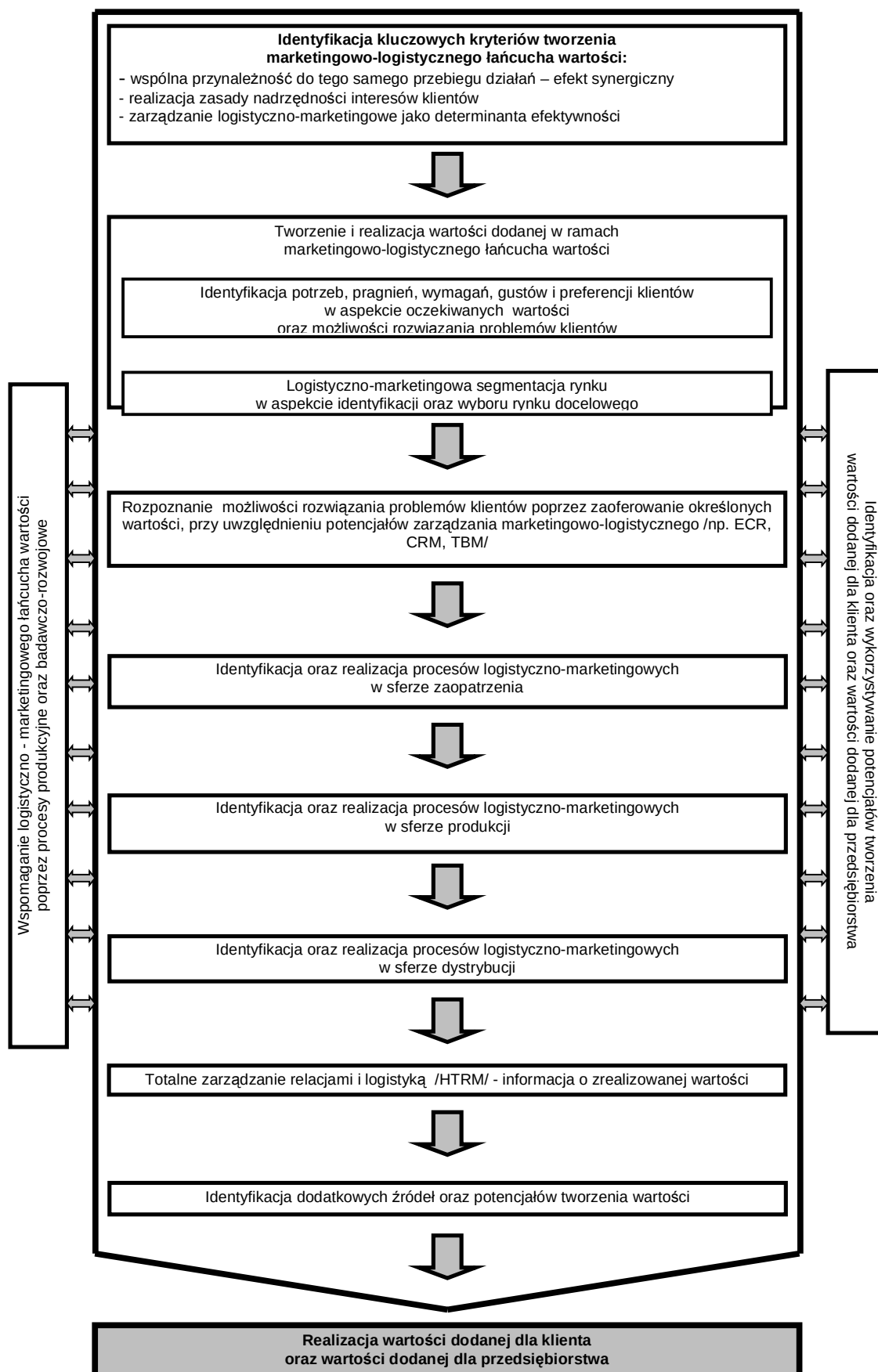
Mając na względzie dotychczasowe rozważania, marketingowo-logistyczny łańcuch wartości można zatem zdefiniować jako zestruturyzowane instrumentarium, służące do identyfikacji, a także realizacji marketingowych oraz logistycznych procesów tworzenia wartości dodanej dla klienta oraz wartości dodanej dla przedsiębiorstwa, bazujące w głównej mierze na wykorzystaniu potencjałów tkwiących w efektach synergicznych, uzyskiwanych dzięki zastosowaniu koncepcji zintegrowanego zarządzania marketingowo-logistycznego, jako kluczowej determinanty efektywności procesów tworzenia wartości /por. rys. 5/.

Zaproponowana struktura marketingowo-logistycznego łańcucha wartości wskazuje - jak się wydaje - na najistotniejsze, z punktu widzenia tak klienta, jak i przedsiębiorstwa, procesy (łańcuchy procesów) związane z tworzeniem i realizacją wartości. Logistyczno-marketingowy łańcuch wartości, dotyczący pojedynczego przedsiębiorstwa, może być - w zależności od sytuacji - odnoszony do wszelkich podmiotów funkcjonujących w ramach sieci w szczególności do dostawców, odbiorców, dystrybutorów, pośredników, etc. Stanowi on zatem integralną składową systemu tworzenia wartości w skali całego rynku.¹⁹

¹⁸ Por. KRZYŻANOWSKI L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999, s.203.

¹⁹ Opracowanie na podstawie: POKUSA T., DUCZMAL M.,/red./ *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, WSZiA Opole, UO Opole, 2002 s.156.

Rys. 5. Struktura logistyczno-marketingowego łańcucha wartości
Fig. 5. The structure of logistic-marketing value chain



Źródło: Opracowanie na podstawie: Pokusa T., Duczmal M./red./ *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, WSZiA Opole, UO Opole, 2002 s.155; Ch. Lee, J. Yang, Knowledge value chain, *The Journal of Management Development*, vol. 19, 2000/9, s. 783-794; D. Bettman, Proces tworzenia wartości..., op. cit., s. 54-55; P. Blaik, *Logistyka...* (wyd. II), op. cit., s. 102-134 oraz s. 144 i nast.; J. Dytwald, *Współczesne koncepcje...*, op. cit., s. 36-49; A. Góralczyk, Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa, op. cit., s. 14; P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 39 i nast. oraz s. 85; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 67; J. J. Browning, „The Power of Process Redesign”, *McKinsey Quarterly*, volume 1, number 1, 1993, s. 47-58; Zeng A., Global sourcing: process and desing for effeicient management, *Supply Chain Management*, Vol. Nr 4/2003, Ljungberg A., Process measurement, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32 Nr 4/2002, D.A. Garvin, The Processes of Organization and Management, *Sloan Management Review*, Summer 1998, s. 33-49; Zineldin M. Total relationship and logistics management, *International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, 2004/3-4, s. 286-301; Arlbjorn J., Halldorsson A., Logistics knowledge creation: reflections on content, context and processes, *International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32,2002/1 s. 22-40.

Source: Author's elaboration based on: Pokusa T., Duczmal M./red./ *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, WSZiA Opole, UO Opole, 2002 s.155; Ch. Lee, J. Yang, Knowledge value chain, *The Journal of Management Development*, vol. 19, 2000/9, s. 783-794; D. Bettman, Proces tworzenia wartości..., op. cit., s. 54-55; P. Blaik, *Logistyka...* (wyd. II), op. cit., s. 102-134 oraz s. 144 i nast.; J. Dytwald, *Współczesne koncepcje...*, op. cit., s. 36-49; A. Góralczyk, Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa, op. cit., s. 14; P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 39 i nast. oraz s. 85; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 67; J. J. Browning, „The Power of Process Redesign”, *McKinsey Quarterly*, volume 1, number 1, 1993, s. 47-58; Zeng A., Global sourcing: process and desing for effeicient management, *Supply Chain Management*, Vol. Nr 4/2003, Ljungberg A., Process measurement, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32 Nr 4/2002, D.A. Garvin, The Processes of Organization and Management, *Sloan Management Review*, Summer 1998, s. 33-49; Zineldin M. Total relationship and logistics management, *International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, 2004/3-4, s. 286-301; Arlbjorn J., Halldorsson A., Logistics knowledge creation: reflections on content, context and processes, *International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32,2002/1 s. 22-40.

LITERATURA

- [1] KOTLER P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [2] ROGOZIŃSKI K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000
- [3] SZYMURA-TYC M., *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing. Paradygmaty, zastosowania, przełom wieków*. Kongres Marketingu 2000, mat. kongresowe, t. I, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.
- [4] RUTKOWSKI K., *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, SGH, Warszawa 2000.
- [5] SCHARY P.B., SKJOTT-LARSEN T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN Warszawa 2002.
- [6] DYTWALD J., *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997.
- [7] POKUSA T., DUCZMAL M./red./ *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, WSZiA Opole, UO Opole, 2002.
- [8] MATWIEJCZUK R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, C.H.Beck, Warszawa 2006.
- [9] KOTZAB H, TELLER CH., *Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.32, 2003/3
- [10] KLÖPPER H., *Logistikorientiertes strategisches Management. Erfolgspotentiale im Wettbewerb*, Verlag TUV Rheinland, Koln 1991
- [11] POKUSA T., *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Instytut Śląski, Opole 2001.
- [12] POKUSA T., *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu t.II*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- [13] BLAIK P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001
- [14] MOSZYK U., *Planowanie logistyczne i analiza łańcucha procesów*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. LOGISTICS '98, mat. konferencyjne, t. I, Instytut Logistyki i Magazynowania, Biblioteka Logistyka, Katowice 1998.

- [15] POKUSA T., *Jakość i doskonałość logistyczna w zarządzaniu nowoczesną firmą*, [w] III Międzynarodowa Konferencja Logistics 96, PTL, Warszawa 1996.
- [16] ZINELDIN M. *Total relationship and logistics management*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 34, 2004/3-4.
- [17] ARLBJORN J., HALLDORSSON A., *Logistics knowledge creation: reflections on content, context and processes*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol.32,2002/1
- [18] ZENG A., *Global sourcing: process and desing for effeicient management*, Supply Chain Management, Vol. Nr 4/2003.
- [19] LJUNGBERG A., *Process measurement*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32 Nr 4/2002.

LOGISTICS - MARKETING SYSTEM THE CREATING OF FOR CUSTOMER THE VALUE - THE CHOSEN ELEMENTS

High value for a customer leads to the higher coefficient of a customer maintenance. This fact seems to be simple and logical. Nevertheless, surprising as it may be, only few firms deal with the implementation of the mentioned relationship. Similarly, delivering higher value than competitors do, enables a firm to 'capture' the considerable part of consumer's expenses. Additionally, firms which deliver higher value, usually, have more profitable structure of costs than their competitors. It takes place because these firms pay more attention to the rationalization of processes inside the firm (processes creating value) and fulfill customers' requirements better. Both, proper relations between co-workers and smaller coefficient of staff rotation are very characteristic of the firms delivering higher value. Enthusiastic workers can build positive relations with customers. Furthermore, they are the stimulating source of valuable ideas of how to operate a firm better, how to improve communication within a firm, or, finally, how to increase mutual reliability. Obviously, the firms delivering higher value tend to develop quicker and give better profits. What is more, delivering higher value for a customer has a huge impact on generating the success of a firm. The essential area of competing in here is the formation of logistic-marketing system to create a value for a customer. A firm should unceasingly aim at improving the results achieved, and, at the same time, at decreasing the risk of mistakes. The given article characterizes these problems presenting the logistic-marketing structure of a value chain and touching the question of logistic quality and perfection.

Key words: logistics, marketing, system, customer.