

Paweł SIENICA*

KSZTAŁTOWANIE I ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ DLA NABYWCY

Trend zarządzania ukierunkowany na dostarczenie klientowi maksymalnej wartości przenika wszystkie ważniejsze koncepcje zarządzania. Porter przedstawił koncepcję łańcucha wartości jako narzędzie pozwalające rozpoznać większą wartość dla klienta. Koncepcja Lean jako wyszczuplona produkcja i jej wpływ na wartość dla klienta. Wartość dodana jako coś więcej niż różnica korzyści i poniesionych kosztów. Rodzaje użyteczności w gospodarce. Tworzenie wartości logistycznej: zagadnienia przyszłości.

Współczesne przedsiębiorstwa ukierunkowane są w znacznym stopniu na zaspokajanie potrzeb potencjalnych klientów, a także budowanie ich lojalności oraz zaufania. Odpowiednie relacje z potencjalnymi klientami są niezbędne dla realizacji przyszłych planów, strategii oraz konkurencyjności. Przedsiębiorstwa, chcąc być innowacyjnymi, starają się rozumieć potrzeby klientów i wychodzą „na przód” z własnymi, atrakcyjnymi propozycjami dla nich. Starają się zapewnić taki poziom obsługi, który sprawi, iż klienci stale będą korzystali z ich oferty. Uwarunkowane jest to zaangażowaniem przedsiębiorstwa, wyższym poziomem obsługi niż konkurencja oraz maksymalizacją wartości dla przyszłego klienta.

Teoria wartości oraz ceny z nią związanej już od dawien dawna jest kwestią zainteresowań wielu ludzi. To właśnie dzięki niej możemy się dowiedzieć, co tak naprawdę decyduje o cenie danego produktu. Musimy jednak pamiętać, iż głównymi czynnikami wpływającymi na cenę są popyt, podaż, marża oraz koszty. Geneza teorii wartości ma swoje śladowe korzenie oraz zaczątki już nawet w antycznych czasach, gdzie dobro człowieka jest najważniejsze i jest największą wartością. Pierwsze teorie wartości wyznaczał Petty, a później jego następcą J. Lock. Teorie te były oparte o pracę, czyli czas pracy, jaki był potrzebny do wytworzenia danego produktu. J. Lock twierdził, iż ziemia nie generuje żadnej wartości, lecz praca, która przetwarza plody rolne w wartościowe dobra.

A. Smith wyróżnia jako pierwszy cenę naturalną i rynkową już w XVIII w. Wdraża również nową, trzyczynnikową teorię wartości, która jest oparta na pracy, na dysponowaniu pracą oraz na

* Mgr Paweł Sienica, doktorant, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

koszcie produkcji. „...dla osoby, która posiada jakiś towar, wartość tego towaru równa jest tej ilości pracy, jaką pozwala mu on nabyć lub jaką pozwala mu rozporządzać. Praca stanowi przeto rzeczywisty miernik wartości wymiennej wszelkich towarów...”.

Ricardo odrzuca teorię związaną z kosztami (wydatki na czynniki produkcji), natomiast wprowadza teorię opartą na nakładach na pracę. „...Spośród czynników określających wartość lub cenę produktu najważniejszym musi być przydatność, użyteczność. Jeżeli jakiś towar wcale nie jest użyteczny, innymi słowy, nie zaspokaja żadnych naszych potrzeb, to nikt go nie kupi... i nie ma on swej ceny...”. Ukazuje on prawidłowość, iż produkt dopiero wtedy ma wartość, gdy powstanie popyt na niego. Wg Ricarda, głównym czynnikiem określającym cenę jest rozmiar nakładu pracy, stanowiącego wartość produktu. „Rzecz prosta, że to, co zazwyczaj jest produktem pracy dwóch dni lub dwóch godzin, warte jest dwa razy więcej od tego, co bywa normalnie produktem pracy jednego dnia lub jednej godziny...”.

J.B. Say rozszerzył teorię Smitha, zakładając iż produkowane są jedynie rzeczy użytkowe. Stwierdził, iż cena towaru zależna jest od „ścierania się popytu z podażą” i oscyluje w pewnych widelkach. Dolna część widełek to zbliżanie się do kosztów produkcji, natomiast górna to wyznaczenie użyteczności dla kupującego. Dzięki temu Say zapoczątkował twórcze myślenie w temacie kosztów produkcji i użyteczności jako wyznaczników wartości produktu.

Marginalizm pojawił się w drugiej połowie XIX w. Marginaliści brali pod uwagę potrzeby człowieka jako jednostki. Odnosili się do teorii potrzeb, według której gospodarowanie zaczyna się od uświadomienia sobie własnych potrzeb, wynikających z pożądania i popędu jednostki ludzkiej. Szkoła marginalna uznaje za fałszywe teorie Smitha, Ricarda, Marksa, ponieważ wg niej wartość nie jest tworzona przez koszt wytworzenia produktu, lecz przez użyteczność i pożądanie, np. rzadkie monety, obrazy, biżuteria itp.

Według *Słownika języka polskiego* (T. III, str. 660) wartość to *cecha jakiejś rzeczy dająca się wyrazić równoważnikiem pieniężnym lub innym środkiem płatniczym*. Wartość to cena czegoś wyrażona w pieniądzu lub jako ekwiwalent innych dóbr, na które to coś może być wymienione (*Longman Dictionary of Contemporary English*, str. 1165) lub kwota pieniężna, którą coś jest warte (*English Business Dictionary*, str. 323).

Podejście zarządzania przez wartość (*Value Based Management - VBM*) jest podejściem do zarządzania, w którym ogólne aspiracje spółki, techniki analityczne i procesy zarządzania podporządkowane są maksymalizacji wartości spółki poprzez skupienie procesu decyzyjnego na głównych czynnikach kształtujących wartość.¹

Value Based Management jest zintegrowaną koncepcją pozwalającą usprawnić cały proces podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych dzięki skoncentrowaniu się na głównych czynnikach kształtujących i kreujących wartość przedsiębiorstwa, które to czynniki muszą zostać rozpoznane na poszczególnych szczeblach kierowania i posegregowane według największego wpływu na wartość.

*Wartość dostarczana klientowi jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość wyrobu dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu czy usługi.*²

¹ Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, Warszawa 1997, str. 87.

² Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall, Inc. 1994, str. 33.

Wartość to dokonana przez potencjalnego klienta ocena zdolności ogólnej towaru do zaspokojenia indywidualnych jego potrzeb. Produkt będzie tym wartościowszy, im bardziej będzie zbliżony do idealnego produktu w oczach danego klienta.

Trend zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowany na dostarczanie klientowi maksymalnej wartości jest widoczny w naukach o zarządzaniu od ok. 20 lat. Przenika wszystkie ważniejsze koncepcje zarządzania z tego okresu i zauważyć to można np. w: *Business Process Reengineering - BPR*, gdzie istotą jest całościowe udoskonalanie istniejących procesów w danej organizacji, celem zadowolenia przyszłego klienta oraz tworzenia dla przedsiębiorstwa wartości dodanej. *Total Quality Management - TQM*, gdzie założeniem jest wytwarzanie jak najwyższej jakości produktów, patrząc przez pryzmat ostatecznego klienta oraz zwracanie uwagi na koszty jakości, w ujęciu kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo chcące mieć produkt wyznaczonej jakości. Kolejną koncepcją jest *kierowanie łańcuchem dostaw (Supply Chain Management - SCM)*, które zakłada koordynację poszczególnych uczestników łańcucha dostaw oraz optymalizację takich czynników jak zaopatrzenie, magazynowanie, produkcja i dystrybucja. Kładzie również nacisk na obniżanie kosztów oraz kompleksową obsługę klienta z racji tego, iż poszczególne ogniwa tworzą jedną nierozzerwalną całość. *Kierowanie relacjami z klientami (Customer Relationship Management - CRM)*, wykorzystując marketing relacyjny, wskazuje na konieczność budowania i utrzymywania kontaktów przedsiębiorstwa z klientami, zapewniając sobie w ten sposób ich lojalność oraz zadowolenie. Przedsiębiorstwo musi wyselekcjonować określoną grupę klientów, z którymi będzie rozwijało relacje, biorąc przede wszystkim pod uwagę ich rentowność, wartość, generowany dzięki nim dochód, jak również koszty związane ich obsługą.

Michael Porter w 1985 r. opublikował koncepcję łańcucha wartości, która stała się narzędziem umożliwiającym rozpoznawanie sposobów dodających większej wartości potencjalnemu klientowi. Wyprodukowana wartość jest określana jako kwota, którą potencjalny klient jest w stanie zapłacić firmie za dane dobro. Wartość generowana przez przedsiębiorstwo musi być większa niż koszty jej powstania, by firma była rentowna. Pozycja konkurencyjności przedsiębiorstwa według powyższej koncepcji powinna być analizowana na podstawie wartości, jaką oferuje klientowi, a nie na podstawie kosztów wytwarzania.

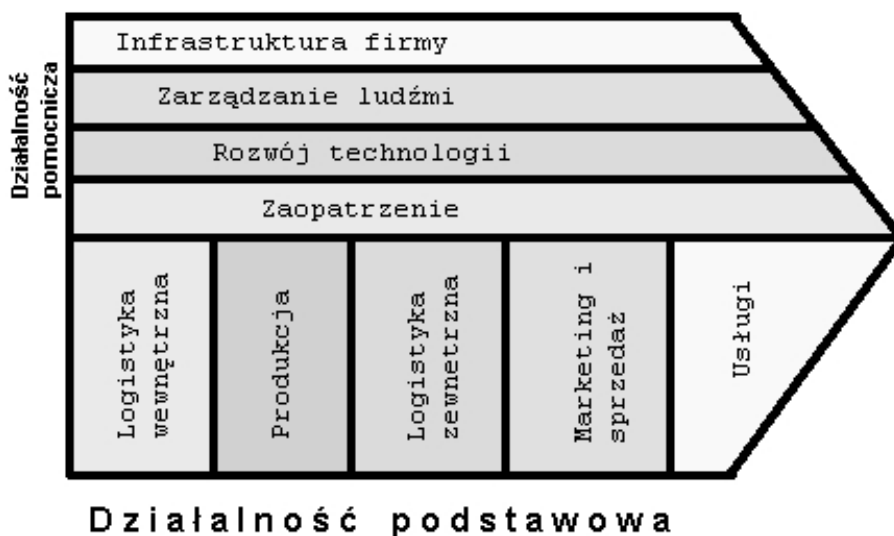
Model Portera wyodrębnia te dziedziny w przedsiębiorstwie, które tworzą czystą wartość, przez co są źródłem przewagi konkurencyjnej.

Łańcuch wartości zawiera dziewięć kluczowych działań (pięć podstawowych i cztery pomocnicze) tworzących wartość i koszt. Na działalność podstawową składają się takie czynniki jak: logistyka wewnętrzna, produkcja, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż oraz usługi. Wszystkie te czynniki odpowiedzialne są za powstanie produktu, odpowiednią dostawę do klienta oraz za serwis. Dzięki nim, odpowiedni produkt trafia do klienta zgłaszającego chęć nabycia wybranego produktu, przez co dostarczają mu wartości.

Aby wszystkie powyższe czynniki mogły być zrealizowane, konieczne jest wsparcie działalności pomocniczej, do której zaliczamy: infrastrukturę firmy, zarządzanie ludźmi, rozwój technologii, zaopatrzenie.

Przedsiębiorstwo powinno skrupulatnie analizować wszystkie koszty, efekty każdego działania tworzącego wartość oraz wprowadzać wszystkie możliwe ulepszenia. By dokładnie oszacować swoją pozycję, musi znać rząd własnych kosztów na tle konkurentów.

Rysunek nr 1. Łańcuch wartości.



Źródło: Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York 1985, s. 46.

Powodzenie przedsiębiorstwa na rynku nie zależy tylko od dobrze wykonywanych zadań w poszczególnych działach, ale przede wszystkim od dobrej koordynacji i zgrania wszystkich działów tak, by nie powstawały żadne blokady pomiędzy poszczególnymi komórkami.

Wśród elementów podnoszących sprawność zarządzania można wymienić, m.in.:

- *proces rozwoju nowych produktów*; wszystkie działania dotyczące identyfikacji, badań, rozwoju i wypuszczenia na rynek nowych produktów, powinny przebiegać zgodnie z założonym harmonogramem, standardem jakościowym i poziomem kosztów.
- *zarządzanie zapasami*; należy zastosować wszystkie działania dotyczące zarządzania zapasami surowców, półfabrykatów i produktów gotowych, pozwalające uniknąć zarówno niedoborów, jak i wysokich kosztów przechowywania nadmiernych zapasów.
- *proces magazynowania, zamawiania i przesyłania produktów*; trzeba uruchomić wszystkie działania dotyczące gromadzenia zamówień, ich akceptacji, wysyłania dostaw na czas i pobierania zapłaty.
- *proces obsługi klienta*; należy przedsięwziąć wszystkie działania związane z ułatwianiem klientom dotarcia do właściwych komórek przedsiębiorstwa i otrzymania przez nich szybkiej i zadowolającej obsługi, w rozwiązywaniu zgłaszanych problemów.³

Ogólnie pojmowany łańcuch wartości podlega w praktyce modyfikacjom na rzecz odpowiedniej jednostki biznesu produkującej wyroby lub realizującej usługi w wyspecjalizowanym sektorze działalności. W aspekcie partnerstwa przedsiębiorstw w odniesieniu do łańcucha wartości wyróżnia się cztery kategorie integracji i współpracy:

1. *Integracja lub współpraca pionowa wsteczna, czyli wstępująca*. Dochodzi do niej wówczas, gdy firma angażuje się we wspólne przedsięwzięcie ze swoimi dostawcami. Ma to często miejsce w branży motoryzacyjnej, gdzie współpraca z dostawcami wpływa na poprawę jakości, terminowości dostaw oraz umożliwia łatwiejszy dostęp do surowców, półwyrobów i części.

³ Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall, Inc. 1994, str. 39.

2. *Integracja lub współpraca pionowa postępową, czyli zstępującą.* Taka forma integracji lub aliansu ma miejsce wówczas, gdy firma angażuje się we wspólne przedsięwzięcie ze swoimi dystrybutorami lub klientami.
3. *Pozioma integracja lub współpraca.* Występuje wtedy, gdy dwie firmy znajdujące się w tym samym łańcuchu dostaw lub wartości nawiązują współpracę lub dokonują integracji; przedsięwzięcie ma kierunek poziomy.
4. *Integracja lub współpraca zdywersyfikowana.* Zdywersyfikowane integracje lub współpraca mająca miejsce pomiędzy firmą a innymi firmami działającymi w innej branży.⁴

Stworzona przez Japończyków w latach 50. koncepcja Lean (z ang. lean - szczupły) zatacza coraz szersze kręgi. Wyszczuplanie produkcji przynosi bardzo dobre efekty, przy niskich nakładach. Ma ona zastosowanie we wszystkich rodzajach działalności dzięki swoim uniwersalnym zasadom:

1. Wartość produktu jest oceniana oczami potencjalnego klienta.
Koncepcja Lean wymaga zrozumienia pragnień oraz potrzeb klienta i sprecyzowania tego, co stanowi wartość dla niego w produkcji. Przedsiębiorstwo musi spojrzeć oczami potencjalnego klienta na cały proces wytwórczy i wyciągnąć wnioski, które czynności nie dodają wartości produktu, a wpływają na koszty. Klient zapłaci jedynie chętnie za produkt, podczas produkcji którego występowały jedynie czynności dodające wartość (czynności, w trakcie których następuje zmiana właściwości fizycznych lub chemicznych elementu poddawanego obróbce).
2. Identyfikacja łańcucha wartości. Eliminacja odpadów i zmienności.
Konieczne jest odtworzenie łańcucha wartości oraz przeanalizowanie i zidentyfikowanie czynności niedodających wartości, niezbędnych czynności niedodających wartości oraz czynności dodających wartość. Dzięki temu tworzą się trzy grupy. Pierwszą grupę (niedodających wartości) trzeba poddać analizie pod kątem redukcji. Drugą grupę (niezbędnych, lecz niedodających wartości) należy przeanalizować pod kątem zniesienia barier, by później można było ją zredukować. Trzecią grupę (dodających wartość) poddajemy analizie w celu maksymalizacji wartości.
Zmienność warunków procesu wytwórczego uzależniona jest od czynników wewnętrznych (np. różne smaki, kolory) oraz zewnętrznych (np. zmiana popytu). W celu wyeliminowania zmienności, trzeba ustalić miejsce ich powstawania, przyczyny oraz ich wielkość.
3. Budowa wartościowego przepływu ciągnionego przez klienta.
Według koncepcji Lean, to właśnie klient wskazuje, ile produktów potrzebuje. Przedsiębiorstwo jest zobowiązane wykonać w możliwie najkrótszym czasie zlecenie, tak by usatysfakcjonować klienta czasem realizacji. Wielkość produkcji więc narzucana jest przedsiębiorstwu przez rynek, a nie przez ustanowione prognozy. Planowanie produkcji przypomina zatem produkcję pod zamówienie, lecz specyfiką jest to, iż jest różna wielkość serii oraz liczba odbiorców.
4. Zorientować, zaangażować oraz rozszerzyć prawa pracowników.
Kierownictwo przedsiębiorstwa musi angażować pracowników w różnego rodzaju działania. Musi zaszczepić w pracownikach chęć poszukiwania zmian oraz usprawniania. Aby tego dokonać, potrzebne jest rozszerzenie praw pracowniczych, by pracownicy mieli możliwość kreatywnego myślenia, a nie wykonywania narzuconych schematów jak roboty.

⁴ Jak wykorzystać łańcuch wartości do efektywnego zarządzania, Portal prawno-gospodarczy INFOR.PL

5. Ciągłe usprawnianie.

Doskonalenie przedsiębiorstwa nie może być zakończone po osiągnięciu wyznaczonych celów. Cały czas trzeba podnosić poprzeczkę i podwyższać standardy funkcjonowania.

Według McKinsey & Company, wartość tworzona jest przez sześć powiązanych w łańcuch grup działań: rozwój techniczny, projekt produktu, wytwarzanie, marketing, dystrybucja oraz serwis.⁵

Przedsiębiorstwo, poza wnikliwą analizą swojego łańcucha wartości, musi zwrócić uwagę także na źródła przewagi konkurencyjnej występujące w łańcuchu wartości własnych dostawców, dystrybutorów oraz klientów. Coraz większa liczba firm nawiązuje partnerskie stosunki i relacje z innymi ogniwami występującymi w łańcuchu dostaw, by udoskonalić funkcjonowanie całego istniejącego systemu dostarczającego ostatecznemu klientowi wyznaczoną wartość, np.:

„Firma Procter & Gamble wyznaczyła dwudziestu swoich pracowników do pracy w centrali Wal-Mart, z zadaniem zwiększenia szybkości i zredukowania kosztów dostaw produktów P & G do magazynów Wal-Marta”.

„Firma Campbell Soup posługuje się złożonym programem dostawczym o bardzo wysokich standardach, opartym na współpracy z dostawcami, którzy są gotowi sprostać wysokim wymaganiom jakości, terminowości dostaw i konieczności stałego doskonalenia się. Campbell wyznacza swoich własnych ekspertów do współpracy z dostawcami, stawiając im za cel stałe polepszanie wspólnej oferty”.

Wszystkie te starania przedsiębiorstw spowodowane są chęcią budowy coraz silniejszych więzi i relacji z klientami, a także umacniania ich lojalności w stosunku do przedsiębiorstwa. Klienta można zatrzymać na dwa sposoby. Pierwszy to ustanowienie wysokich barier dla dokonywania zmian; drugi - lepszy, wysoki standard obsługi.

Poszukując możliwości przewagi nad konkurentami, przedsiębiorstwo powinno przeprowadzić analizę wartości dla konsumenta. Ma ona na celu określenie korzyści, których oczekują klienci w danym segmencie rynku oraz w jaki sposób postrzegają wartość ofert konkurentów. Do głównych etapów tej analizy zaliczamy:

- określenie najważniejszych cech, na które zwracają uwagę konsumenci,
- ocenę ilościowego znaczenia poszczególnych cech,
- ocenę własnego przedsiębiorstwa i konkurentów według ocen ważności poszczególnych cech określonych przez konsumentów,
- porównanie oceny konsumentów w danym segmencie rynku poszczególnych cech własnego przedsiębiorstwa do kluczowych konkurentów,
- obserwację dynamiki wartości dla klienta w czasie.

Przedsiębiorstwa chcące odnieść sukces na rynku muszą mieć wizję oraz opracowaną strategię własnego działania. Wdrażając własną, indywidualną strategię, przedsiębiorstwa penetrują rynek w poszukiwaniu możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej w danej branży. Zdobyć tę przewagę zapewnia im oferowanie klientom produktów i usług odpowiadających ich oczekiwaniom, lepszych niż konkurenci. Wyraża się to w niższej cenie, wyższej jakości produktów, lepszej obsłudze, a nawet kompleksowym zaspokajaniu potrzeb poszczególnych klientów. Korporacje starają się więc poznać źródła możliwej przewagi i jak najdłużej ją utrzymać. Jest to możliwe dzięki

⁵ Model łańcucha wartości. Portal Encyklopedia zarządzania.

inwestowaniu przedsiębiorstwa w zasoby oraz wiedzę i umiejętności, które stanowią barierę mobilności lub dostępności rynku dla pozostałych konkurentów.

Chcąc uzyskać pozycję minimalnego kosztu jednostkowego, przedsiębiorstwo musi inwestować w nowoczesną, bardziej efektywną technologię oraz utrzymać dużą skalę produkcyjną. Natomiast wyróżnienie produktu można osiągnąć poprzez sprawne kanały dystrybucyjne, markę produktu oraz wysoką jakość preferowaną przez potencjalnego klienta.

Gruntem umożliwiającym pozyskanie trwałej przewagi przez firmę jest dostarczenie dopasowanej wiązki wartości do określonej grupy potencjalnych klientów. Przewaga konkurencyjna jest tym trwalsza, im zasoby tworzące daną wiązkę wartości są mało spotykane oraz trudne do skopiowania. Poza tym odpowiednią, wybraną wiązkę wartości tworzą całe łańcuchy dostaw skoncentrowane i kładące nacisk na odpowiednie czynniki oraz procesy odpowiadające danej grupie potencjalnych klientów (np. badania i rozwój - najwyższa jakość, procesy wewnątrz łańcucha - obniżanie cen produktów itp.). Uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez dany łańcuch generuje natomiast dla niego wartość dodaną.

Wartość dodana dla klienta nie jest jedynie różnicą pomiędzy korzyściami, jakie przynosi mu nowy produkt, a ceną, jaką musi za niego zapłacić. Większość potencjalnych klientów szybciej zwróci uwagę na obniżoną cenę niż na ewentualny przyrost korzyści. Dla każdego z nich dany produkt ma indywidualną wartość postrzeganą. Użyteczność jest bowiem subiektywnym odczuciem jednostki, na którą ma wpływ konkretny człowiek i jego chęć posiadania danego produktu w danym momencie. O zadowoleniu konsumenta decyduje natomiast intensywność potrzeby, mówiąca, iż użyteczność produktu jest tym większa, im większa jest presja na dane dobro. W miarę gdy klient odczuwa nasylenie danym produktem, dzięki czemu zaspokaja swoją potrzebę, użyteczność posiadania danego dobra maleje.

Każdy potencjalny klient zwraca uwagę, czy planowany przez niego zakup będzie spełniał dobrze swoją rolę, czy będzie odpowiedni do spełnienia zaplanowanych potrzeb. Niektórzy klienci są związani emocjonalnie z daną marką i to skłania ich do zakupu konkretnego produktu. Są też tacy, dla których dany produkt wyznacza określony prestiż czy status społeczny (np. samochód jaguar lub mercedes).

Zarządzanie ukierunkowane na wartość dla potencjalnego klienta musi zawierać więc odpowiednie wiązki wartości dopasowane do oczekiwań oraz potrzeb danej grupy klientów. Wiązki te kreowane są nie tylko poprzez kompetencje i umiejętności lidera łańcucha, lecz również dzięki dostawcom i odbiorcom. Dotarcie przedsiębiorstwa do wybranej, z góry określonej grupy klientów, umożliwi kształtowanie i kreowanie ich przyszłych oczekiwań, dzięki czemu firma ta może stworzyć produkt w pełni satysfakcjonujący przyszłego klienta (lojalny klient).

Zarządzanie firmą z punktu widzenia wartości dla potencjalnego klienta jest rzeczą bardzo skomplikowaną. Trzeba zidentyfikować i określić wartość oczekiwaną przez przyszłego klienta, wykreować daną wartość poprzez kompetencje i zasoby firmy, komunikować daną wartość, by produkt dotarł do odpowiedniej grupy klientów oraz dostarczyć tę wartość do ostatecznego klienta.

Zarządzanie wartością dla klienta stanowi relacje, które powstają na zewnątrz, a kończą się wewnątrz. Są to w większości procesy informacyjne dotyczące pozyskiwania i przekształcania informacji związanych z oczekiwaniami i potrzebami potencjalnych klientów kształtujących czynniki wartościujące przyszły produkt. Są również relacje powstające wewnątrz, a które kończą się na zewnątrz. Dotyczą przede wszystkim procesów związanych z komunikowaniem wartości oraz jej (produktów) dystrybucją do klientów.

Przedsiębiorstwo ma możliwość zmiany wartości produktu w oczach potencjalnego klienta. Jest to możliwe dzięki rynkowemu wyróżnieniu produktu, czyli nadaniu mu dodatkowych wartości, które wyróżniają go w zauważalny sposób od konkurencji lub pozycjonują produkt w odpowiednim segmencie rynku. Można to uczynić poprzez:

- produkt: wydajność, funkcjonalność, trwałość, styl (trudny do kopiowania przez konkurencję, ponieważ posiada elementy emocji),
- towarzyszące usługi: szkolenia, personel obsługujący, realizacja usług dodatkowych,
- image: promocje sprzedaży, reklama, handlowcy.

Wartość produktu lub usługi przedsiębiorstwa mogą podwyższyć dzięki takim rodzajom użyteczności ekonomicznej jak: formy, czasu, miejsca oraz posiadania.

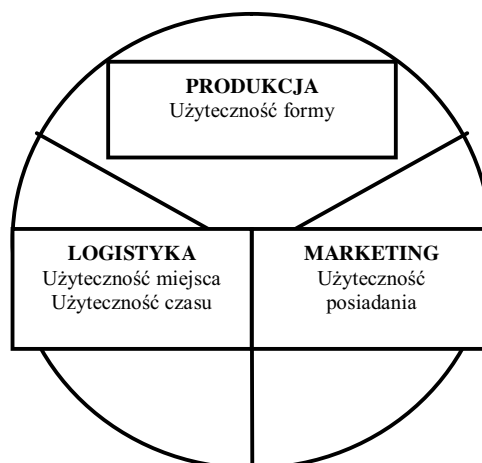
Użytecznością formy jest dodanie wartości produktowi podczas procesu produkcji, przetwarzania, montażu. Ma ono miejsce np. podczas łączenia surowców wg standardu w celu wytworzenia wyrobu finalnego. Dzięki współczesnym trendom oraz nowoczesnym technologiom użyteczność formy ma również zastosowanie w niektórych działaniach logistycznych. Możemy to zauważyć w szczególności w centrach dystrybucyjnych, gdzie następuje przyjęcie przesyłki masowej, następnie jej rozdzielenie i przepakowanie oraz metkowanie i opisywanie w taki sposób, by mogła trafić do ostatecznego klienta jako finalny produkt.

Użyteczność czasu natomiast polega na tym, by dostarczyć usługę lub produkt w miejsce, w którym wystąpiło zapotrzebowanie na nie, w określonym czasie. Firmy stosują to poprzez stałe monitorowanie produktów w łańcuchu, ciągłą informację uczestników łańcucha oraz utrzymywanie zapasów na odpowiednim poziomie (sytuacje kryzysowe). Szybki transport (np. lotniczy) przyczynia się w znacznym stopniu do większej mobilności oraz szybszego reagowania, co z kolei wpływa na możliwość znacznego ograniczenia zapasów (redukcja kosztów składowania).

Użytecznością miejsca natomiast nazwiemy proces, w którym przemieszczamy produkty z miejsc, gdzie istnieje ich nadwyżka, do miejsc, gdzie jest popyt na nie. Dzięki temu poszerzają się granice rynku zbytu, co nadaje tym produktom nowej wartości. Dzieje się to przede wszystkim za pośrednictwem zaangażowanego w tę użyteczność transportu.

Użyteczność posiadania przedsiębiorstwa wywołują przede wszystkim poprzez działania promocyjne. Głównym inspiratorem tych działań w każdej firmie jest dział marketingu. To właśnie te działy są odpowiedzialne za wytworzenie konieczności posiadania danego produktu lub skorzystania z oferowanej usługi przez potencjalnego przyszłego klienta.

Rysunek nr 2. Tworzenie podstawowych rodzajów użyteczności w gospodarce.



Źródło: J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 57.

„W ramach licznych, regularnie prowadzonych badań nad jakością w logistyce, zadowoleniem klientów i wartością dla nich tworzoną, naukowcy z uniwersytetów stanowych z Pensylwanii, Tennessee i Michigan zakończyli w 1995 r. kompleksowe badania zatytułowane: *Tworzenie wartości logistycznej: zagadnienia przyszłość*.

Wnioski po przeprowadzeniu badań wśród firm, które dokonały postępu w tej dziedzinie, były następujące:

- wartość logistyczną można zwiększyć dzięki silnemu przywództwu przedsiębiorstwa (korporacji), skoncentrowanemu na sprawności i efektywności działalności logistycznej oraz wzbogacaniu oferty rynkowej firmy poprzez obsługę logistyczną,
- tworzenie wartości przez firmę wymaga „sprzedawania” jej umiejętności logistycznych klientom zewnętrznym i wewnętrznym,
- firmy zaczynają zwracać coraz większą uwagę na kwantyfikację wartości logistycznej, chociaż dotychczas dokonano w tej dziedzinie mniejszego postępu, niż się można było spodziewać,
- wartość logistyczną można powiększyć dzięki zdolności do integrowania przepływów produktów, informacji i pieniędzy w celu podejmowania decyzji, które łączą procesy zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne,
- wartość logistyczną zwiększa także dokładny podział odpowiedzialności personelu zarówno w samej firmie, jak i poza nią,
- dobrze funkcjonujące struktury organizacyjne logistyki są skoncentrowane przede wszystkim na tworzeniu wartości wewnętrznej dla firmy i wartości zewnętrznej dla dostawców i klientów”⁶.

Celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest przede wszystkim dostarczenie produktów posiadających takie cechy i właściwości, które w pełni zaspokajają pragnienia i potrzeby klientów (rozwiązują ich problemy). Wytworzony produkt nabiera dopiero wówczas cech wartości użytkowej, gdy staje się faktycznie dyspozycyjny. Zatem produkt nabiera faktycznej wartości, gdy zaspokaja potrzeby przyszłego klienta oraz gdy dany klient ma możliwość dysponowania danym produktem.

Klienci w dzisiejszych czasach mają do wyboru bardzo szeroką gamę produktów i usług. Dokonują wyboru zakupu na podstawie indywidualnego postrzegania wartości oraz jakości oferowanych towarów. Przedsiębiorstwa, jeśli chcą być nadal konkurencyjne, muszą zdawać sobie sprawę, jakie czynniki wpływają na wartość oraz zadowolenie klienta. Wartość dostarczona konsumentowi stanowi różnicę między całkowitą wartością danego produktu dla konsumenta a całkowitym kosztem poniesionym przez niego.

Zadowolenie klienta to stan odczucia nabywcy jako wynik spełnienia pragnień i oczekiwań poprzez ofertę przedsiębiorstwa. Klienci są zadowoleni, gdy pragnienia ich zostają spełnione, a zachwyceni, gdy pragnienia są przekroczone. Zadowolony klient jest lojalny wobec przedsiębiorstwa, jest mniej wrażliwy na cenę, więcej kupuje.

Przedsiębiorstwo, chcąc zadowolić klienta, musi zarządzać całym łańcuchem wartości oraz systemem dostarczania wartości pod kątem zorientowania na klienta. Głównym celem firmy nie jest tylko zdobycie klienta, lecz także, a może przede wszystkim jego utrzymanie. Polega to na budowaniu trwałych relacji z wybranymi klientami.

Głównym sposobem na osiągnięcie zadowolenia konsumenta oraz zwiększenie zyskowności jest globalne zarządzanie jakością. Firmy muszą mieć świadomość, jakiej jakości oczekują ich potencjalni klienci, oraz dążyć do tego, by oferować względnie wyższą jakość, niż to robi konkurencja.

⁶ Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, str. 689-690.

LITERATURA

- [1] Black A., Wright P., Bachman J.E., Davics J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [2] Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T., TRANS 07, *Wspólna Europa, Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2007.
- [3] Copeland T., Koller T., Murrier J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG - Press, Warszawa 1997.
- [4] Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [6] Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998.
- [7] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall, Inc. 1994.
- [8] Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [9] Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- [10] Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- [11] Rutner S.M., Langley C.J., *Logistics value: definition, process and measurement*, The International Journal of Logistics Management 2/2000.
- [12] *Jak wykorzystać łańcuch wartości do efektywnego zarządzania*, Portal prawno-gospodarczy INFOR.PL.
- [13] *Model łańcucha wartości*. Portal Encyklopedia zarządzania.

SUMMARY

Shaping and management of a value for a customer.

Management direction to delivery maximum value for customer is in all valid management's conceptions. Porter described supply chain conception as instrument which recognize surplus value for customer. Lean's conception as lean production and it's accrument on value for customer. Added value as something more than difference between profits and costs. Utilities kinds in economy. Logistic's value creation: feature's problems.