

WARTOŚĆ DODANA W PROCESACH LOGISTYCZNYCH

Ewa KULIŃSKA

Streszczenie: W publikacji opisano zagadnienia związane z tworzeniem i realizacją wartości dodanej przez procesy logistyczne. Przedstawiono autorskie rozwiązania w postaci algorytmu oceny procesów pod względem tworzenia i dostarczania wartości dodanej, mapę tworzenia i dostarczania wartości dodanej oraz wskazano miejsce tworzenia i dostarczania wartości dodanej przez procesy logistyczne w ogólnej strukturze łańcucha tworzenia i realizacji wartości dodanej.

Słowa kluczowe: proces, proces logistyczny, wartość dodana, algorytm oceny procesów pod względem tworzenia i dostarczania wartości dodanej, mapa tworzenia i dostarczania wartości dodanej, struktura łańcucha tworzenia i realizacji wartości dodanej.

1. Wprowadzenie

Rozważania niniejszego opracowania koncentrują się na analizie wpływu procesów logistycznych na tworzenie wartości dodanej.

Wartość dodana rozumiana jest tu jako różnica między ceną, którą jest gotów zapłacić odbiorca za produkt rozszerzony a kosztami wytworzenia i obsługi przekazania go do użytkownika [12].

Na tworzenie wartości dodanej istotny wpływ mają działania wzbogacające produkt w oczach odbiorcy [2]. Znaczne możliwości i szereg potencjałów tkwi w tym zakresie w procesach logistycznych.

2. Analiza procesów logistycznych związanych z tworzeniem wartości

Ideą modelowania i realizacji procesów jest transformowanie zasobów początkowych w zasoby końcowe o jak największej wartości dodanej dla wszystkich uczestników rynku. Przykładem takiego podejścia są zaproponowane w tab.1. definicje kategorii procesu.

Tab.1. Przykładowe definicje kategorii procesu

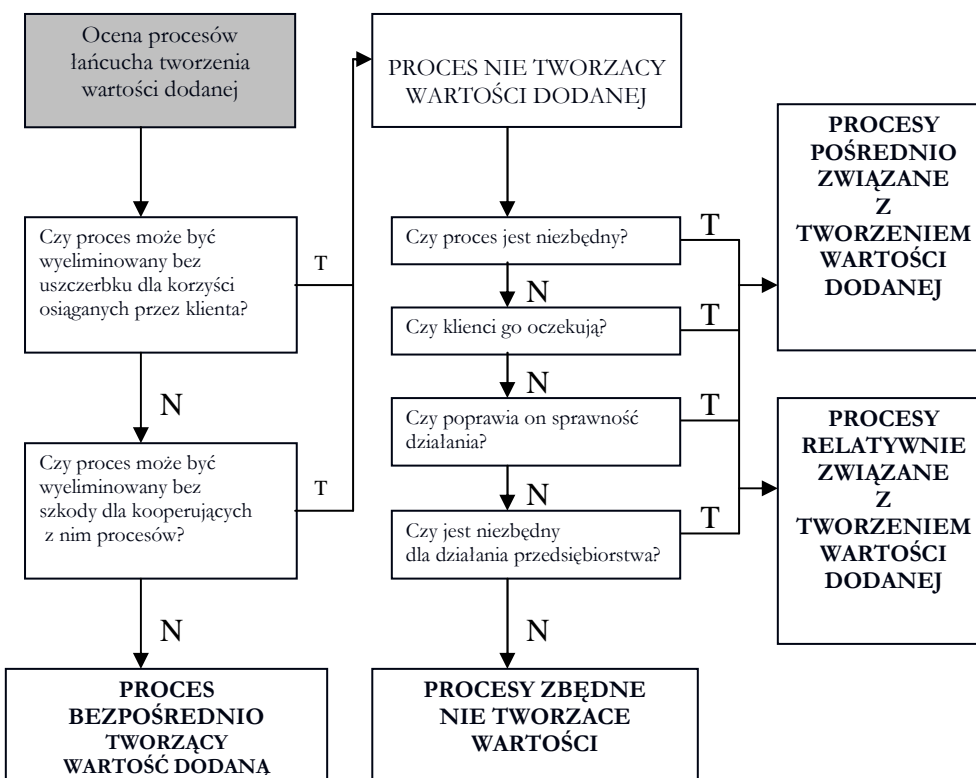
Autor / Autorzy	Definicja procesu
M. Christopher	wszelkiego rodzaju czynności lub zespoły czynności, w ramach których dodaje się wartość do zasobów początkowych i przekazuje się produkt klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu
J. Dangel	łańcuch czynności, zmierzający do wytworzenia wartości (produktów lub usług), odpowiadających wymaganiom klientów
M. Hammer	powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta
M. Hammer J. Champy	wiązka aktywności (skierowana na jedno lub więcej „wejść”), w wyniku których klient otrzymuje wyrób o pożądanej przez niego wartości

A. Kupczyk, H. Karolewska – Mróz, M. Czerwonka	zbiór wzajemnie powiązanych zasobów i czynności przekształcających wielkości wejściowe na wyjściowe, tworzące wartość z punktu widzenia klienta.
H. Striening	seria czynności z wymiernymi nakładami i wymierną wartością dodaną

Źródło: Opracowanie na podstawie: [1], [4], [7], [8], [16], [17], [19], [21], [23].

Charakterystyka morfologii oraz identyfikacja struktury kategorii procesu stanowi niezbędny etap ich wdrażania w ramach przedsiębiorstwa oraz determinuje w znacznym stopniu ostateczne efekty realizacji procesu, którym jest wytworzenie oraz zrealizowanie wartości dodanej dla uczestników rynku. Jaka zatem część, realizowanej przez ogół procesów przedsiębiorstwa wartości dodanej, przypada procesom logistycznym? Pytanie to prowadzi do ukazania sposobu postrzegania, interpretowania tworzenia wartości dodanej na poszczególnych etapach realizacji procesów logistycznych [16].

Pytanie to prowadzi do ukazania sposobu postrzegania, interpretowania tworzenia wartości dodanej w ramach procesów logistycznych. Analizę procesów pod kątem tworzenia i realizacji wartości dodanej prezentuje poniższy algorytm, rys. 1.



Rys. 1. Algorytm oceny procesów pod względem tworzenia i dostarczania wartości dodanej

Ocena procesów w aspekcie tworzenia i dostarczania wartości dodanej wymaga

odpowiedzi na dwa kluczowe pytania: czy proces może być wyeliminowany bez uszczerbku dla korzyści osiągniętych przez klienta? oraz czy proces może być wyeliminowany bez szkody dla kooperujących z nim procesów? Jeżeli na oba pytania jesteśmy w stanie odpowiedzieć przecząco oznacza to, że realizowany proces jest bezpośrednio związany z tworzeniem i realizacją wartości dodanej. Natomiast jeżeli odpowiedź jest twierdząca najprawdopodobniej mamy do czynienia z procesem nie tworzącym wartości dodanej. Nie wszystkie jednak procesy, które bezpośrednio wartości dodanej nie tworzą, są procesami wymagającymi usunięcia, ze struktury łańcucha procesów przedsiębiorstwa. Aby właściwie ocenić tą grupę należy posłużyć się pytaniami pomocniczymi: Czy proces jest niezbędny?, Czy klienci go oczekują?, Czy poprawia on sprawność działania?, Czy jest niezbędny dla działania biznesu?

Odpowiedzi negatywne na zadane pytania przekonują o braku związku badanego procesu z tworzeniem i realizacją wartości dodanej, są to procesy zbędne. Natomiast, jeśli przynajmniej na część z nich jesteśmy w stanie odpowiedzieć twierdząco, oznacza to, że proces jest pośrednio bądź relatywnie związany z tworzeniem i realizacją wartości dodanej.

Interpretację algorytmu może stanowić zaproponowany przez P. Blaika w ślad za P. Schuderer'em podział procesów na [3]:

- procesy bezpośrednio tworzące wartość dodaną, charakteryzujące się bezpośrednim i ścisłym związkiem z klientami – tzw. procesy pierwotne, procesy podstawowe wśród których można wskazać:
- procesy główne, rozpoczynające się oraz kończące (poprzez kontakty z klientem) na rynku, tworzące i dostarczające odpowiednie, z punktu widzenia klienta, wartości i korzyści w formie produktu, usługi czy też obsługi;
- procesy pomocnicze, wywoływane przez procesy główne oraz konieczne dla samego ich istnienia, w nieco mniejszym stopniu związane z życzeniami i oczekiwaniami klientów;
- procesy pośrednio tworzące wartość dodaną, charakteryzujące się pośrednim związkiem z klientami – tzw. procesy wtórne (drugorzędne), które – wspomagając procesy bezpośrednio tworzące wartość dodaną – przyczyniają się tym samym do zwiększenia tej wartości;
- procesy relatywnie związane z tworzeniem wartości dodanej, wykazujące relatywny (warunkowy) związek z klientami – tzw. procesy trzeciorzędne, w znacznym stopniu, zwłaszcza w sensie czasowym i rzeczowym, „oddalone” od procesów pierwotnych;
- procesy nie tworzące wartości dodanej, nie wykazujące związku z klientami – tzw. potencjalne przejawy marnotrawstwa.
- próbę klasyfikacji procesów logistycznych, w aspekcie tworzenia wartości dodanej dla przyjęcia założeń przedstawia tab.2.

Podział procesów w aspekcie ich wpływu na tworzenie i realizację wartości dodanej można przedstawić na mapie tworzenia i dostarczania wartości dodanej dla wszystkich uczestników rynku, rys. 2.

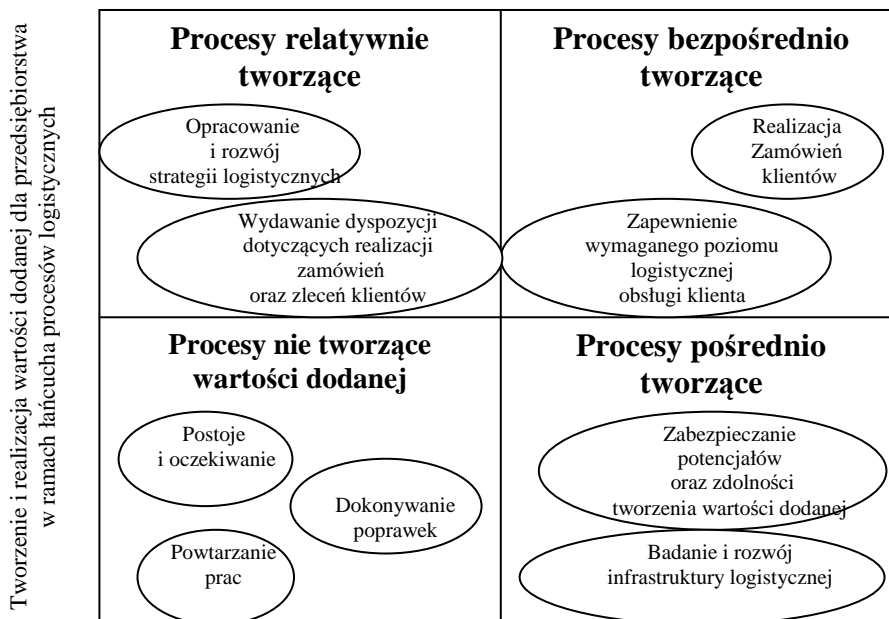
Tab. 2. Podział procesów logistycznych ze względu na wkład w tworzenie wartości

Wpływ procesu na tworzenie wartości dodanej	<i>Rodzaje procesów logistycznych</i>
Procesy bezpośrednio tworzące wartość dodaną (procesy podstawowe)	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja zamówień (zleceń) klienta – realizacja logistycznej obsługi klienta – oferowanie dodatkowych wartości dla klienta – minimalizacja kosztów prowadząca do zmniejszenia ceny oferty produktowo-usługowej, rozwiązującej problemy klienta – przyjmowanie oraz wysyłka produktów poprzez realizację procesów transportu, przeładunku, magazynowania, pakowania i znakowania produktów – zapewnianie wymaganego poziomu logistycznej obsługi klienta
Procesy pośrednio tworzące wartość dodaną (procesy wspomagające)	<ul style="list-style-type: none"> – analiza i prognoza rynkowych sytuacji logistycznych – identyfikacja preferencji i oczekiwań klienta w zakresie obsługi logistycznej – identyfikacja logistycznych segmentów rynku – opracowywanie i rozwój strategii logistycznych – opracowywanie zestawu oraz struktury komponentów logistyki-mix – identyfikacja celów oraz opracowywanie założeń realizacji logistycznej obsługi klienta – wydawanie dyspozycji dotyczących realizacji zamówień oraz zleceń klientów – sterowanie przepływem produktów poprzez opracowywanie przebiegu procesów transportu, przeładunku, magazynowania, pakowania i znakowania towarów – zabezpieczanie jakości procesów zakupu oraz sprzedaży produktów – zabezpieczanie jakości procesów świadczenia usług – zabezpieczanie i rozwój kwalifikacji personelu w zakresie kompetencji w projektowaniu i realizacji procesów logistycznych
Procesy relatywnie związane z tworzeniem wartości dodanej (procesy trzeciorzędne)	<ul style="list-style-type: none"> – zabezpieczanie zdolności oraz potencjałów tworzenia wartości dodanej – badanie i rozwój infrastruktury logistycznej – rozwój technologii informacyjnej i informatycznej – kształtowanie oraz utrzymywanie stosunków oraz relacji z otoczeniem – zagospodarowywanie odpadów, opakowań, produktów trwale uszkodzonych – zabezpieczanie sprzedaży oraz realizacji obrotów – zabezpieczanie finansowych aspektów logistyki (realizacja rachunków klientów)

Źródło: Opracowanie na podstawie: [3], [4], [5], [7], [10], [11], [16], [17], [18], [19], [21], [22], [23]

Podstawą budowy mapy tworzenia i realizacji wartości dodanej jest uwzględnienie dwóch wymiarów wartości obejmujących aspekt przedsiębiorstwa oraz aspekt klienta jako podstawy wyznaczenia dwóch wymiarów tworzenia i realizacji wartości dodanej. W prawym górnym rogu znajdują się te przejawy aktywności procesów logistycznych, które bezpośrednio związane są z tworzeniem i realizacją wartości dodanej. Prawy dolny róg to procesy drugorzędne, pośrednio związane z tworzeniem i realizacją wartości

dodanej, które wspomagając procesy bezpośrednio tworzące wartość dodaną przyczyniają się tym samym do jej zwiększenia. Lewy górny róg mapy to procesy relatywnie związane z tworzeniem wartości dodanej, wykazujące warunkowy związek z klientami w znacznym stopniu, w sensie czasowym i rzeczowym, usytuowane „dalej” od procesów pierwotnych, bardziej istotne z punktu widzenia działania przedsiębiorstwa. Lewy dolny róg to procesy nie tworzące wartości dodanej, nie wykazujące związku z klientami określane jako potencjalne przejawy marnotrawstwa.



Tworzenie i realizacja wartości dodanej dla klienta w ramach łańcucha procesów logistycznych

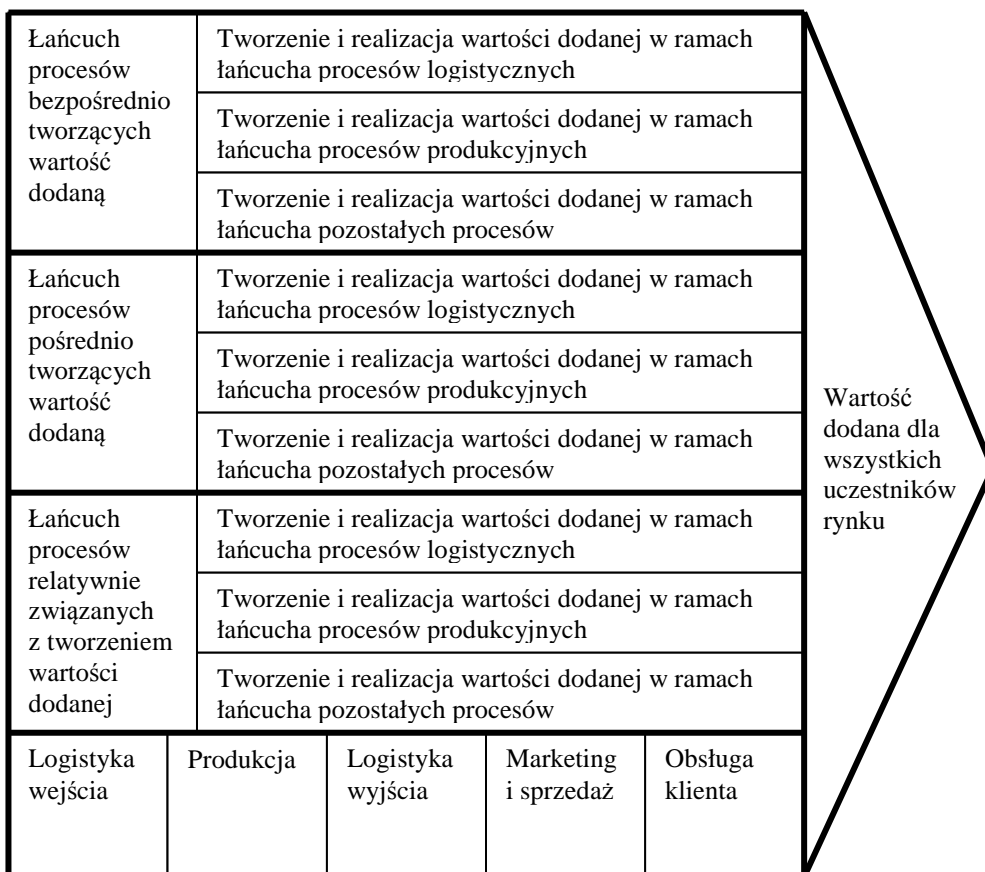
Rys. 2. Mapa tworzenia i dostarczania wartości dodanej dla wszystkich uczestników rynku

Zaprezentowana klasyfikacja podstawowych procesów logistycznych w kontekście ich wpływu na tworzenie wartości dodanej nie uwzględnia jednej z dwóch grup łańcucha wartości Portera, tj. procesów bezpośrednio tworzących wartość dodaną, jaką bez wątplenia stanowią tzw. procesy pomocnicze. Nie umieszczenie ich w tabeli wiąże się przede wszystkim z ich niekwestionowanym wpływem na tworzenie wartości dodanej dla uczestników rynku [16].

Procesy pomocnicze, rozpoczynają się od kontaktu z klientem na rynku i tam też znajdują swoją realizację. Charakteryzują się nieco mniejszym związkiem z oczekiwaniami i preferencjami klientów. Ich istotną cechą jest to, iż dotyczą przede wszystkim dostarczania, dostosowywania oraz przygotowywania surowców, materiałów, elementów kooperacyjnych, półfabrykatów, etc., w określonych sferach przepływów logistycznych, jak również związane są z realizacją zadań i czynności w tzw. sferze

przedprodukcyjnej oraz w ramach czynności montażu [3], przy czym są niezbędnym warunkiem istnienia i realizacji procesów głównych [16].

Podstawą takiego ujęcia jest zaproponowany łańcuch tworzenia i dostarczania wartości dodanej uwzględniający rolę łańcucha procesów logistycznych, schematycznie przedstawiony na rys. 3.



Rys. 3. Struktura łańcucha tworzenia i realizacji wartości dodanej z uwzględnieniem procesów logistycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2], [6], [9], [16], [17].

Powyższa propozycja łańcucha tworzenia i dostarczania wartości dodanej obejmuje poszczególne zintegrowane ze sobą łańcuchy procesów logistycznych, produkcyjnych i pozostałych procesów, których celem jest wytworzenie oraz zrealizowanie wartości dodanej dla wszystkich uczestników rynku. Szczególną rolę i znaczenie należy przypisać tu procesom logistycznym, których potencjały i możliwości przyczyniają się do zwiększenia całkowitej wartości dodanej.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż wzrost wartości dodanej tworzonej przez kolejne procesy, w tym procesy logistyczne i łańcuchy procesów, może być dodatkowo

stymulowany dzięki wykorzystaniu tzw. efektów synergicznych, rozumianych jako różnica pomiędzy łącznym efektem tworzenia wartości dodanej w ramach łańcucha procesów, pomiędzy którymi zachodzi współdziałanie, a sumą rezultatów tworzenia wartości dodanej przez jednostkowe procesy, pomiędzy którymi współdziałanie nie występuje [14].

3. Podsumowanie

Niniejsze opracowanie stanowi próbę kompleksowego ujęcia zagadnień związanych z oceną wartości dodanej realizowanej przez procesy logistyczne.

Analizę prowadzono w oparciu o zaprojektowany algorytm, ułatwiający podział procesów logistycznych na bezpośrednio, pośrednio, relatywnie i nie tworzące wartości dodanej. Graficzna interpretację modelu stanowi natomiast mapa tworzenia i dostarczania wartości dla wszystkich uczestników rynku.

Uzupełniając ten podział o procesy pomocnicze zgodnie z zaproponowanym przez M. Portera łańcuchem wartości wskazano miejsce tworzenia i dostarczania wartości dodanej przez procesy logistyczne w ogólnej strukturze łańcucha tworzenia i realizacji wartości dodanej oraz ich kluczowe znaczenie dla zwiększania wartości dodanej dla uczestników rynku. Dodatkowo zidentyfikowano miejsca powstawania efektów synergicznych.

Literatura

1. Bal J.: Process Analysis Tools for Process Improvement. [w:] The TQM Magazine, vol.10, no.5, 1998, s. 342-354.
2. Bettman D.: Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera. [w:] Przegląd organizacji, nr 8, 1996.
3. Blaik P.: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania, PWE, Warszawa, 2001, (wydanie II), s. 111-113.
4. Christopher M.: Sieci i logistyka. Zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw. [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw. materiały konferencyjne LOGISTICS '98, Katowice 1998, tom I, s.163.
5. Coyle J., Bardi E., Langley C.: The Management of Business Logistics. West Publishing Company, St. Paul 1996, s.43-46, 547-551.
6. Dytwald J.: Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, 1997.
7. Hammer M.: Reinżynieria i jej następstwa. Jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie. PWN, Warszawa, 1999, s. 14-23.
8. Hammer M., Champy J.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Neuman Management Institute, Warszawa, 1996.
9. Kotler P., G.Armstrong, J.Saunders, V.Wong: Marketing, podręcznik europejski. PWE, Warszawa, 2002.
10. Krawczyk S.: Logistyka w zarządzaniu marketingiem. AE, Wrocław, 1998, s. 32-36.
11. Krawczyk S.: Zarządzanie procesami logistycznymi. PWE, Warszawa, 2001, s. 52-60.
12. Krawczyk S.: Rola logistyki w tworzeniu wartości dodanej. [w:] Wybrane Zagadnienia Logistyki Stosowanej. nr 4 (2007), Rocznik 2007, Polska Akademia Nauk Komitet Transportu, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków 2007.
13. Krupa T.: Elementy organizacji, zasoby i zadania. WNT, Fundacja Książka Naukowo-Techniczna, Warszawa 2006, s. 93.

14. Krzyżanowski L.: O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy. PWN, Warszawa, 1999.
15. Kulińska E.: Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw. Logistyka 1/2007, s. 20.
16. Kulińska E.: Wpływ procesów logistycznych na tworzenie wartości dodanej, Logistyka 6/2008.
17. Kupczyk A., Korolewska-Mróż H.: Czerwonka M., Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu od organizacji uczącej się, INFOR, Warszawa 1998, s. 31.
18. Manganelli R., Klein M.: Reengineering Metoda usprawniania organizacji, PWE, Warszawa 1998, s.3 5.
19. Matwiejczuk R.: Zarządzanie marketingowo-logistyczne, wartość i efektywność. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa ,2006.
20. Nowicka –Skowron M.: Efektywność systemów logistycznych. Warszawa, 2000.
21. Perechuda K.: Metody zarządzania przedsiębiorstwem. AE, Wrocław, 1998, s. 53.
22. Rummler G., Brache A.: Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?. PWE, Warszawa, 2000, s.77.
23. Zimmiewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa, 1999, s. 16-19.

Dr inż. Ewa KULIŃSKA
Zakład Marketingu i Logistyki
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
Politechnika Opolska
45-042 Opole, ul. Waryńskiego 4
tel./fax. (77) 453 04 72
e-mail: e.kulinska@po.opole.pl