

Andrzej Rzeczycki

Migracja wartości w sektorze usług logistycznych w okresie kryzysu gospodarczego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 46, 269-275

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANDRZEJ RZECZYCKI*

MIGRACJA WARTOŚCI W SEKTORZE USŁUG LOGISTYCZNYCH W OKRESIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Wprowadzenie

W myśl teorii cyklu koniunkturalnego po okresie boomu (zwanego także rozkwitem) następuje załamanie koniunktury, a więc kryzys (recesja) oznaczający obniżanie się aktywności gospodarczej. W trakcie kryzysu mamy do czynienia ze zmniejszaniem się realnych dochodów, konsumpcji, produkcji i zatrudnienia. W czasie recesji zaczynają rosnać zapasy niesprzedanych dóbr, za czym idą ograniczenie produkcji i zmniejszenie inwestycji¹.

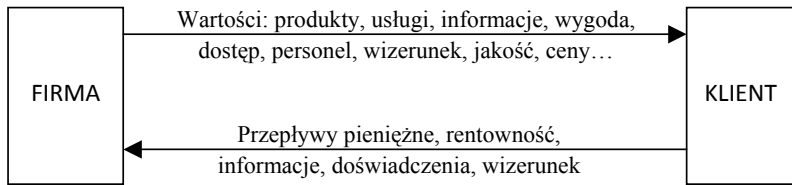
Klient zaczyna się zastanawiać, co jest dla niego ważniejsze w nowych warunkach. Zaczyna szukać rozwiązań według nowej relacji jakość–cena. Zmiana jego preferencji powoduje przenoszenie się w kierunku nowych modeli biznesu, lepiej zaspokajających jego potrzeby i przynoszących mu zysk. Zjawisko to nosi nazwę migracji wartości².

Dla współczesnych przedsiębiorstw prawdziwym klientem nie jest już jedynie klient usatysfakcjonowany, ale klient lojalny, który będzie źródłem stabilnych wpływów, będzie się z firmą utożsamiał, dzielił z nią informacją i odczuciami zwiększającymi dla niego wartość produktów i usług. Zapewnienie klientowi oferty dającej największy przyrost wartości zwiększa przyływ wartości, które są ważne dla samego przedsiębiorstwa, tj. zysku, informacji, wizerunku itp. Taką sytuację wymiany wartości przedstawia rysunek 1.

* Andrzej Rzeczycki – mgr, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

¹ Zob. J. Beksiak, *Ekonomia – kurs podstawowy*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 209–211.

² A.J. Slywotzky, *Value migration – how to think several moves ahead of the competition*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 5.



Rys. 1. Wartość dla klienta i wartość firmy

Źródło: B. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona i A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 221.

Modele migracji wartości określone są przez zdolność firmy do zaspokajania priorytetów klientów w porównaniu z konkurencją. W tym zakresie wyróżnia się trzy fazy procesu migracji wartości firmy³:

Faza pierwsza – napływ wartości: występuje sytuacja, w której dana firma pełniej i efektywniej obsługuje klienta w porównaniu z konkurencją; przejmuje wówczas klientów od konkurencji, a także może rozszerzać rynki. Dzieje się tak, gdy firma realizuje strategię innowacji branżowych lub produktowych lub też zmniejsza koszty produkcji i ceny ofert.

Faza druga – przedsiębiorstwo osiąga stan stabilizacji. Oznacza to, że strategię marketingowe pokrywają się z priorytetami klientów. Jednakże w tej fazie rośnie siła konkurencji rynkowej i następuje powielanie innowacyjnych strategii przez inne firmy, a nawet konkurenci zaczynają oferować nowe wartości klientom.

Faza trzecia – wartość zaczyna odchodzić od strategii przestarzałych w kierunku nowych, bardziej odpowiadających priorytetom klientów.

Jedną z rachunkowych metod określania aktualnej fazy migracji wartości przedsiębiorstwa jest określenie proporcjonalnej wartości rynkowej firmy w stosunku do wielkości jej przychodów ze sprzedaży. Analogicznie do wymienionych wyżej etapów mogą wystąpić trzy sytuacje⁴:

– W fazie napływu wartości przedsiębiorstwo charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem wartości rynkowej w stosunku do obrotów, zwykle przekracza-

³ B. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona i A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 221.

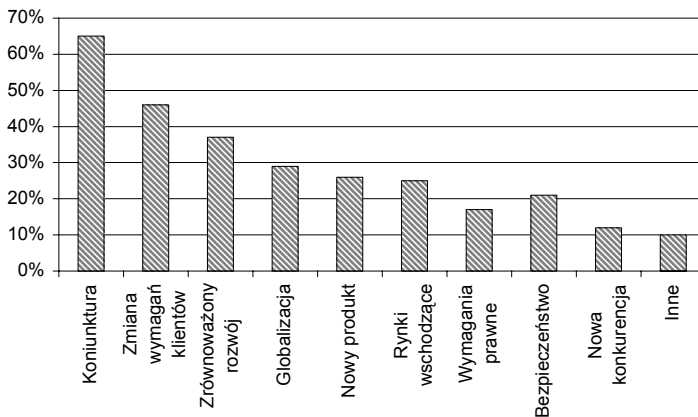
⁴ B. Grucza, *Migracja wartości w sektorach silnie zglobalizowanych*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, Wydaw. Kreos, Szczecin 2002, s. 841.

jącym 2. Można oczekiwać generowania przez firmę dużych zysków w przyszłości.

- W fazie stabilizacji wartości najczęściej znajdują się firmy o stosunku wartości rynkowej do obrotów mieszczącym się w przedziale 1–2. Oczekiwania co do przyszłych zysków przedsiębiorstwa nie są już tak optymistyczne, spodziewane są niższe, ale stabilne zyski w nadchodzących latach.
- W fazie odpływu wartości wskaźnik wartości rynkowej w stosunku do obrotów zwykle nie przekracza 1. Oczekiwania co do przyszłości zysków w tym przypadku są raczej pesymistyczne.

Tworzenie strategii logistycznej w kryzysie

Według przeprowadzonych badań⁵ za dwa najważniejsze czynniki kształtujące strategię logistyczną przedsiębiorstw należy obecnie uznać istniejący kryzys gospodarczy oraz zmieniające się preferencje klientów firm. Wszystkie czynniki zostały przedstawione na rysunku 2.



Rys. 2. Czynniki wpływające na budowę strategii logistycznych przedsiębiorstw na świecie

Źródło: *Crisis dominates the supply chain agenda in 2009*, Capgemini Consulting, March 2009.

⁵ *Crisis dominates the supply chain agenda in 2009*, Capgemini Consulting, March 2009. Badaniem objętych było ponad 300 firm, wśród których z Europy pochodziło 62% przedsiębiorstw, 16% z USA i Kanady, 13% z Azji, a z Ameryki Łacińskiej 5%.

Jak widać z rysunku, prawie połowa respondentów docenia problem migracji wartości i uwzględnia go, tworząc swoje strategie logistyczne. Z tych samych badań wynika, iż w celu przewyciężenia istniejących problemów rynkowych przedsiębiorstwa skupiają się przede wszystkim na obniżce kosztów logistycznych, zwiększeniu przejrzystości w łańcuchu dostaw i poprawieniu jakości prognoz, a także renegocjowaniu umów biznesowych.

W poszukiwaniu zagubionej wartości

Usługodawca logistyczny powinien się zastanowić, gdzie migruje wartość, którą można przechwycić. Większość usługodawców poszukuje wartości na dwa sposoby: przez dodawanie wartości do produktów lub przez eliminowanie czynności niedodających wartości, przez co redukuje się czas i koszty operacji logistycznych. Wartości, którą jest zainteresowany klient, usługodawcy logistyczni szukają m.in. poprzez⁶:

- świadczenie dodatkowych usług, takich jak konfekcjonowanie, pakowanie, produkcja lekka (przejmowanie wstępnej lub końcowej fazy produkcji),
- doskonalenie sprawności obsługi klienta, np. szybsze dostawy, efektywniejsze techniki przeładunku (*merge-in-transit*, *cross-docking*),
- szukanie kolejnych rentownych obszarów działalności, np. działania podejmowane w ramach logistyki wtórnej.

Trudno jednak określić, jakie działania bądź cechy świadczonych usług podniosą ich wartość dla klienta. Aby stworzyć strategiczny i dynamiczny obraz klienta, należy znaleźć jasną i przekonującą odpowiedź na pytanie: w jaki dokładnie sposób klient się zmienia?⁷ Odpowiedzi na to pytanie należy szukać przez wsłuchiwanie się w głosy klientów, a następnie identyfikowanie strumienia wartości (*Value Stream*) dla każdego z nich, zwracając szczególną uwagę na występowanie strat. Takie dążenie do doskonałości pozwala klientom odnaleźć tę wartość za każdym razem, gdy składają zamówienie, dzięki zapewnieniu przez przedsiębiorstwo niezakłóconego procesu jej przepływu w całym procesie usługowym bądź produkcyjnym⁸.

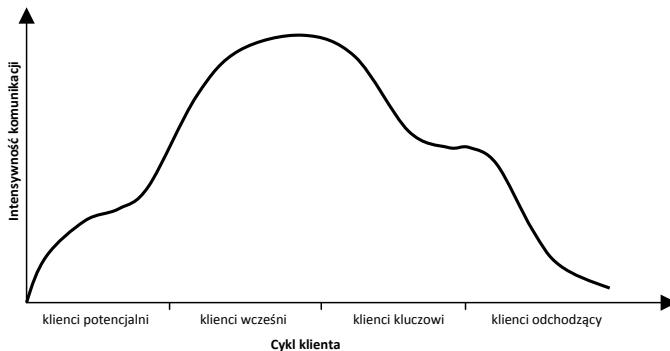
⁶ A.M. Jeszka, *W poszukiwaniu migrującej wartości w sektorze usług logistycznych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2008, nr 4, s. 10.

⁷ Zob. A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku – strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000, s. 32–35.

⁸ M. Jedliński, *Strumień wartości*, „Top Logistyk” 2008, nr 3, s. 47.

W logistyce do uszeregowania klientów i ich potrzeb używa się m.in. systemów informatycznych klasy CRM (*Customer Relationship Management*). CRM należy traktować jako element strategii korporacyjnej firmy, której celem jest zbudowanie silnej więzi z klientem, korzystnej dla obu stron. Zbierane dzięki systemowi informacje pozwolą ocenić zarówno fazę migracji wartości, jak i potrzeby klientów.

W usługach logistycznych, podobnie jak w przypadku innych usług, istnieje zależność między częstotliwością komunikacji a prawdopodobieństwem zagubienia wartości oferowanej przez firmę. W fazie wzrostu wartości intensywność komunikacji między klientem a firmą będzie systematycznie wzrastała (pozwalając na identyfikację dalszych oczekiwań nabywcy), aż osiągnie poziom stabilizacji wartości. Następnie zapotrzebowanie na komunikację będzie maleć wraz ze wzrostem częstotliwości zakupów (zależność odwrotnie proporcjonalna). W takiej sytuacji doświadczenie i wiedza klienta są stosunkowo aktualne, nie zdążyły się zestarzeć – zachowania stron relacji są zbliżone. Wysoka częstotliwość epizodów między firmą a klientem może także wskazywać na zaspokajanie standardowych potrzeb, a te z kolei zadowolają się dalece powtarzalną ofertą⁹. Spadek systematyczności komunikacji powoduje coraz mniejsze dostosowanie się do potrzeb klienta, a tym samym zwiększenie możliwości migracji klienta w kierunku konkurenta oferującego większą wartość. Poszczególne fazy rozwoju komunikacji między klientem a usługodawcą logistycznym przedstawia rysunek 3.



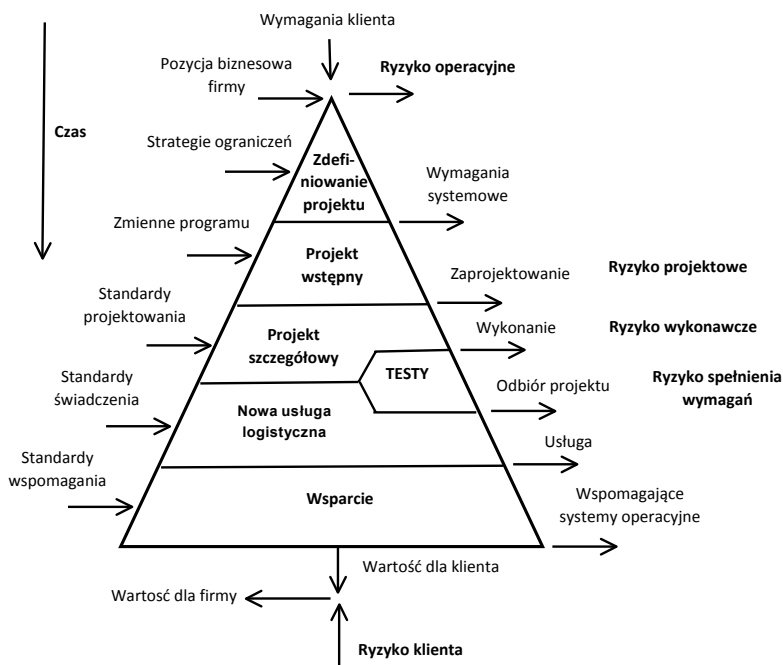
Rys. 3. Zależność między intensywnością prowadzonej komunikacji a cyklem klienta

Źródło: H. Siodomok, *Wartość dla klienta i wartość związku. Praktyczne aspekty CRM*, w: *Przedsiębiorstwo – wartość – zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE, Warszawa 2007, s. 281.

⁹ H. Siodomok, *Wartość dla klienta i wartość związku. Praktyczne aspekty CRM*, w: *Przedsiębiorstwo – wartość – zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE, Warszawa 2007, s. 279.

Może się też zdarzyć, że na przełomie fazy rozwoju i fazy końcowej firma zintensyfikuje kontakty, podejmując próbę działań mających na celu przedłużenie fazy rozwoju. Jeżeli zachowanie jednej ze stron nie zostało naruszone, a nowa propozycja lepiej odpowiada potrzebom klienta, to istnieje duża szansa kontynuowania związku. Wówczas klient unika ponoszenia dodatkowych kosztów rozpoczynania kontaktów z nową firmą, ponieważ faza początkowa, ze względu na swą intensywność, nie tylko jest najbardziej absorbująca czasowo, lecz także niesie największe ryzyko niepowodzenia¹⁰.

Po zebraniu potrzebnych informacji o kliencie, w celu jednoznacznego określenia jego potrzeb, przeprowadza się analizę strumienia wartości, pozwalającą zrozumieć, które procesy w nowej sytuacji nie dodają wartości, a które jej dodają. Efektem analizy jest projekt nowej usługi logistycznej, która będzie spełniać oczekiwania klienta. Graficzny przebieg takiego procesu projektowania przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Piramida przepływu procesu projektowania usługi logistycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.L. Millard, *Value Stream Analysis and Mapping for Product Development*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2001, s. 25.

¹⁰ Tamże, s. 280.

Analiza obejmuje cały łańcuch operacji związanych z przepływem materiałów i informacji między usługodawcą a klientem, prezentując jednocześnie powiązania między przepływem tych usług i informacji. Na podstawie wymagań klienta następuje zdefiniowanie, a następnie opracowanie projektu wstępnego i wykonawczego. W ramach procesu usługowego następuje uruchomienie wersji testowej, integracja i przeprowadzenie testów jakościowych na zgodność wyników realizowanego projektu z wymaganiami zdefiniowanymi przez klienta. Po realizacji projektu konieczne jest dalsze jego doskonalenie i wsparcie techniczne usługi. Każdy z etapów realizacji jest obciążony pewnym ryzykiem zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla klienta, jednakże ryzyko to można minimalizować przez analizę ograniczeń na etapie akceptacji projektu oraz analizę możliwości, jakimi dysponuje usługodawca¹¹.

Efektom analizy jest opracowanie pakietu usług, który w najwyższym stopniu powiększa wartość dodaną dla klienta, co dla firmy oznacza utrzymanie dotychczasowych klientów, a być może także pozyskanie nowych.

Streszczenie

Wartość jest przejawem potrzeb klientów. Wskazuje, jakie elementy obsługi są dla nich ważne, a tym samym są głównym motywem ich wyborów. Wraz ze zmianami w otoczeniu zmieniają się systemy wartości klientów. Automatycznie przekłada się to na przedsiębiorstwa, w których mówi się o migracji wartości w inne rejony działalności gospodarczej. Problem ten dotyczy w szczególności logistycznej obsługi klienta. Poszukiwanie kierunku migracji wartości oraz sposobów dostosowania się do niej pozwala zapewnić skuteczność systemu logistycznego w każdym, nawet „kryzysowym” momencie.

Summary

VALUE MIGRATION IN LOGISTIC SERVICES DURING ECONOMIC CRISIS

The value is indicative of customers' needs. This indicates what elements of service are important to them, and thus are the main reason of their choices. Along with changes in the environment the systems value of customers are changing. This automatically translates to the companies, in which takes place the migration into other areas of economic activity. This problem concerns in particular the logistics customer service. The search for the direction of migration values and ways of adapting to it ensure the effectiveness of the logistics system at all, even in moment of crisis.

¹¹ *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009, s. 268–269.