

TOMASZ MAŁKUS

**Uniwersytet Ekonomiczny
Kraków**

KSZTAŁTOWANIE WARTOŚCI OFERTY DLA NABYWCÓW WE WSPÓLPRACY Z OPERATOREM LOGISTYCZNYM

1. Wprowadzenie

Wraz z przyspieszeniem zmian występujących w otoczeniu przedsiębiorstw i koniecznością skrócenia czasu dostosowania się do nowych warunków istotne znaczenie przypisuje się możliwości zlecania zadań pomocniczych wyspecjalizowanym usługodawcom. Obecnie, rynkowe uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, że jednym z zasadniczych czynników sukcesu są rozwiązania stosowane w zakresie logistyki. Z uwagi na zakresy zadań realizowanych przez wyspecjalizowane jednostki logistyczne mogą one zostać zaangażowane w tworzenie wartości oferty zleceniodawcy dla jego klientów.

Określając wartość dostarczaną nabywcom przez dostawcę można wykorzystać podejście zaprezentowane w artykule M. Portera i V. Millara¹, zgodnie z którym wartość tworzona przez przedsiębiorstwo jest to wielkość wydatków, jaką nabywcy są gotowi zapłacić za wyrób lub usługę. Autorzy zwracają uwagę, że przedsięwzięcie jest zyskowne, jeśli ta wartość przekracza koszty poniesione na realizację działań w zakresie tworzenia wartości. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo musi realizować te działania przy niższych kosztach lub wykonywać je w sposób prowadzący do zróżnicowania na rynku i najwyższej ceny (najwyższej wartości)². Jednym ze sposobów ograniczania kosztów działalności jest w tym przypadku zlecenie usług pomocniczych wyspecjalizowanym jednostkom. Obok podejmowania współpracy z usługodawcą w dążeniu do ograniczenia kosztów występują także rozwiązania polegające na nawiązaniu długookresowej, partnerskiej współpracy z usługodawcą opartej na obustronnych korzyściach. Ukształtowanie relacji pomiędzy zleceniodawcą i operatorem logistycznym odzwierciedlają uregulowania warunków współpracy w umowie zawartej przez te jednostki.

Celem niniejszego referatu jest prezentacja wybranych zagadnień związanych z kształtowaniem wartości oferty przedsiębiorstwa dla jego nabywców, w warunkach powierzenia przez to przedsiębiorstwo usług logistycznych wyspecjalizowanej jednostce. Jako punkt wyjścia potraktowano określenie wpływu działań logistycznych na wartość oferty dla nabywcy. W dalszej części przedstawiono charakterystykę warunków współpracy z operatorem logistycznym. Uwzględniono także podstawowe zagadnienia, związane z zapewnieniem uczestnictwa usługodawcy w tworzeniu wartości oferty dla nabywców zleceniodawcy w umowach zawieranych z jednostką logistyczną. Jako uzupełniającą potraktowano kwe-

¹ M. E. Porter, V. E. Millar, *How information gives you competitive advantage*, *Harvard Business Review*, vol. 63, iss. 4, 1985.

² tłumaczenie z: M. E. Porter, V. E. Millar, *How information gives you competitive advantage*, *Harvard Business Review*, vol. 63, iss. 4, 1985, s. 149 – 150.

ścię cech, które odzwierciedlają wartość współpracy pomiędzy zleceniodawcą i operatorem logistycznym.

2. Wpływ logistyki na wartość produktu dla nabywcy

Określając wpływ działań logistycznych na wartość oferty (wyrobu, usługi) dla nabywcy można rozpocząć od wskazania głównych zależności pomiędzy logistyką, produkcją i marketingiem. Zwiększanie wartości może być potraktowane jako wykonywanie czynności, których efektem jest korzyść dla klienta, za którą jest on gotów zapłacić. Podsumowaniem idei działań dodających wartość dla klienta są główne założenia logistyki: właściwy produkt, we właściwym miejscu, we właściwym czasie. Rozwiązania w tym zakresie powinny uwzględniać jedną z podstawowych zasad, wykorzystywanych zwłaszcza w działalności marketingowej, zgodnie z którą klienci nie kupują produktów, lecz korzyści, jakie one dostarczają. W określaniu podstawowych warunków, które powinny zostać spełnione, aby zapewnić wartość oferty oczekiwaną przez nabywców, a tym samym oczekiwane przez nich korzyści można wykorzystać podejście, które przedstawili J. Coyle, E. Bardy oraz C. Langley Jr.³. Autorzy wyróżnili podstawowe typy użyteczności ekonomicznej, na które zasadniczy wpływ mają działania podejmowane w obszarach produkcji, logistyki i marketingu. Wyróżniono wśród nich:

- użyteczność formy produktu – oznaczającą wartość dodaną do produktu przede wszystkim podczas przetwarzania, wytwarzania lub montażu produktu, ale także w trakcie realizacji niektórych zadań logistycznych, jak np. przepakowanie towaru otrzymanego od dostawców na partie (lub jednostki) dostarczane ostatecznym nabywcom,
- użyteczność miejsca dostawy – powstającą w wyniku realizacji działań logistycznych polegających na przemieszczeniu produktów z punktu wytworzenia do punktu, w którym zgłaszany jest popyt,
- użyteczność czasu dostawy – związaną z realizacją zadań w obszarze logistyki, dotyczących przemieszczania produktów do miejsca, w którym zgłaszany jest popyt w czasie, kiedy występuje zapotrzebowanie,
- użyteczność dysponowania produktem – występującą w wyniku realizacji podstawowych działań marketingowych mających na celu wywołanie u klienta potrzeby posiadania wyrobów lub skorzystania z określonej usługi.

Wspomniani J. Coyle, E. Bardy i C. Langley Jr. zwrócili również uwagę na dwukierunkową zależność pomiędzy logistyką, a marketingiem, którą można rozszerzyć na produkcję, logistykę i marketing. Użyteczność formy produktu, podobnie jak użyteczność miejsca i czasu jego dostarczenia nie wystąpią, jeśli podjęte działania marketingowe nie zapewnią potrzeby zakupu przez nabywców, a tym samym użyteczności dysponowania (posiadania). Również użyteczność posiadania nie zostanie zapewniona, jeśli produkt nie zostanie wytworzony oraz dostarczony we właściwym czasie i miejscu, zgodnie z oczekiwaniami nabywców. Dążenie do zapewnienia wartości oferty satysfakcjonującej nabywców wymaga więc równoczesnego spełnienia wszystkich wyróżnionych warunków. Uwzględniając charakterystykę działalności logistycznej można stwierdzić, że wpływa ona przede

³ J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr, *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S. A., Warszawa 2002.

wszystkim na użyteczność formy produktu oraz czasu i miejsca jego dostawy. O ile kwestie przygotowania i realizacji dostaw towarów oraz wyboru terminów tych dostaw wydają się typowymi działaniami mieszczącymi się w obszarze logistyki, o tyle warto zwrócić uwagę, że w tym obszarze działalności można także uwzględniać zadania związane z finalnym montażem produktów oraz późniejszą obsługą gwarancyjną. Te usługi są jednak jak dotychczas rzadko oferowane przez operatorów.

W określaniu wpływu podstawowych rodzajów działań logistycznych na tworzenie wartości produktu dla nabywcy przydatnym wydaje się podejście M. Christophera⁴, które w formie schematu zaprezentowano na rysunku 1. Obok rozróżnienia rodzajów działań związanych z wytworzeniem i przekazaniem produktu nabywcy w schemacie wyróżnione zostały także początkowe punkty realizacji poszczególnych działań. Należy uzupełnić, że przedstawione podejście dotyczy przede wszystkim łańcucha wartości w pojedynczym przedsiębiorstwie, w którym produkty przekazywane są do regionalnych centrów dystrybucyjnych.

Wskazując miejsce logistyki w łańcuchu tworzenia wartości produktu dla nabywcy oraz występujące w tym zakresie zależności pomiędzy logistyką a wytwarzaniem wartości wykorzystać także doświadczenia C. Langleya Jr. oraz M. Holcomb⁵. Autorzy zwrócili uwagę, że w tradycyjnym ujęciu logistyka utożsamiana była z funkcjami transportu, tworzenia zapasów i magazynowania, co zostało określone jako orientacja „*move – store*” (przemieszczanie – składowanie). Wraz ze zmianami rynkowych warunków działania dostrzeżono potrzebę zwiększenia zaangażowania działalności logistycznej w procesy harmonogramowania produkcji, składania zamówień i zaopatrzenia⁶. Orientację taką określono mianem „*move – make – store*” (przemieszczanie – wytwarzanie – składowanie). Podobne podejście reprezentuje także w swoim artykule J. Witkowski⁷. Powołując się na pracę A. Muhlemana, J. Oaklanda, K. Lockyera⁸ wskazuje na obszary działań, mieszczące się w kompetencjach jednostek produkcyjnych i logistycznych, do których należą: zarządzanie zapasami, organizacja i funkcjonowanie systemu zaopatrzenia, gospodarka magazynowa i transport wewnątrzzakładowy, lokalizacja zakładów produkcyjnych oraz wybór i rozmieszczenie wyposażenia produkcyjnego. Uzupełnić należy, że z punktu widzenia produkcji wymienione zakresy działań określono mianem pomocniczych, wyróżniając wśród innych spełniających taki warunek również obsługę eksploatacyjną obiektów i wyposażenia produkcyjnego. Działania określone pierwotnie przez M. Portera w schemacie łańcucha wartości jako usługi mieszczą w swoim zakresie obsługę gwarancyjną i pogwarancyjną, co również stanowi w znacznej mierze przedmiot zainteresowania w obszarze logistyki.

⁴ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, wydanie II, Warszawa 2000.

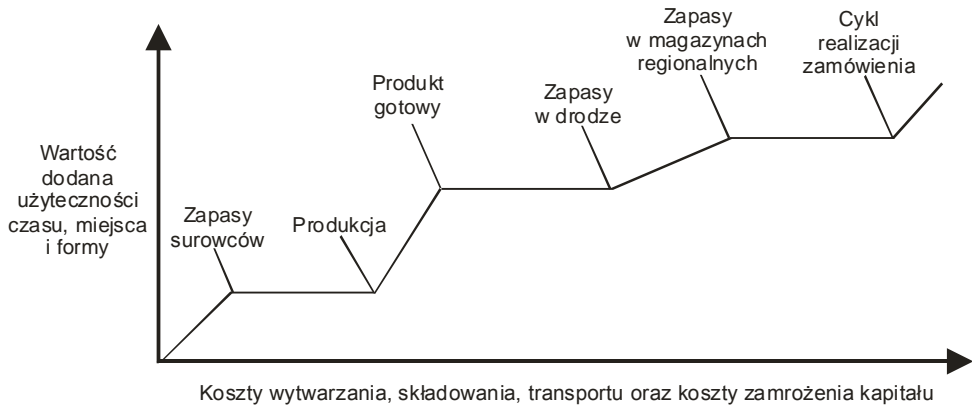
⁵ C. J. Langley Jr, M. C. Holcomb, *Creating Logistics Customer Value*, *Journal of Business Logistics*, vol. 13, np. 2, 1992.

⁶ C. J. Langley Jr, M. C. Holcomb, *Creating Logistics Customer Value*, *Journal of Business Logistics*, vol. 13, np. 2, 1992, s. 3.

⁷ J. Witkowski, *O związkach logistyki z finansami, marketingiem i produkcją*, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 10/1999.

⁸ A. P. Muhlemann, J. S. Oakland, K. G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Warto zwrócić uwagę, że zależnie od branży wpływ poszczególnych rodzajów zadań w przedsiębiorstwie na wartość produktów jest znacznie zróżnicowany. Wśród głównych czynników różnicujących znaczenie poszczególnych obszarów działalności wyróżnić można przede wszystkim charakterystykę produktów i związane z tym wymagania w zakresie wytwarzania, doboru sposobów aktywizacji sprzedaży oraz obsługi posprzedażowej (gwarancyjnej i pogwarancyjnej).



Rys. 1. Schemat tworzenia wartości produktu dla nabywcy

Źródło: M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, wydanie II, Warszawa 2000, s. 100.

Wykorzystując zaprezentowaną przez M. Christophera charakterystykę wpływu poszczególnych działań podejmowanych przez dostawcę na wartość produktu należy uzupełnić, że czynności nie związane ze zwiększaniem wartości to takie, których eliminacja nie spowodowałaby uszczuplenia tej wartości dla klienta. Wykonywanie czynności o takiej charakterystyce jest jednak często potrzebne z uwagi na aktualne ukształtowanie realizowanych procesów, ale reprezentują one koszt, co stanowi podstawowy argument dążenia do ich wyeliminowania⁹.

Warto podkreślić, że aktualne, rynkowe warunki działania przedsiębiorstw powodują, że wartość oferty dla nabywcy określają już nie tylko zgodność fizycznych cech produktu z potrzebami tego nabywcy, ale także pakiet obsługi zaproponowany wraz z nabyciem produktu, co w dominującej mierze wchodzi w zakres zadań logistycznych. W pakiecie tym coraz ważniejszą rolę odgrywają takie elementy obsługi logistycznej jak np.:

- możliwość natychmiastowego dostarczenia oczekiwanych przez klienta towarów (dostępność towaru „na składzie”),
- czas realizacji i kompletność dostawy,
- bezpieczeństwo dostarczanego ładunku,
- zdolność do wykonania dostaw awaryjnych,

⁹ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, wydanie II, Warszawa 2000, s. 99.

- zakres usług posprzedażowych (dostawa do miejsca przeznaczenia, obsługa reklamacyjna, serwis pogwarancyjny itp.).

Koniecznym jest doskonalenie dotychczasowych oraz poszukiwanie nowych bardziej efektywnych rozwiązań logistycznych w obrębie przedsiębiorstwa, ale także koordynacja działań w tej dziedzinie pomiędzy współpracującymi partnerami. Podstawowym celem logistyki jest bowiem zapewnienie najwyższego możliwego poziomu obsługi klienta oraz najkrótszego możliwego czasu reagowania na zapotrzebowanie przy najniższych kosztach.

Na podstawie przedstawionych dotychczas warunków tworzenia wartości oferty dla nabywców należy podkreślić, że działalność logistyczna odgrywa podstawową rolę, zarówno w procesie dostosowania produktów do indywidualnych wymagań poszczególnych nabywców, jak również w późniejszym wytwarzaniu produktów i dostarczaniu ich nabywcom, wraz z zapewnieniem usług posprzedażowych w uzgodnionym zakresie. Zasadnicze zadania logistyczne związane są bowiem z przygotowaniem i realizacją przepływów rzeczowych, począwszy od zaopatrzenia w surowce, materiały, półprodukty, czy także wyroby gotowe (w jednostkach handlowych), poprzez dostarczanie częściowo przetworzonych wyrobów do miejsc ich dalszego przetwarzania w procesie wytwórczym, aż do przekazania produktów gotowych do magazynów dystrybucyjnych, a później także do nabywców¹⁰.

3. Charakterystyka współpracy z operatorem logistycznym

W ukształtowaniu relacji pomiędzy kooperantami szczególne znaczenie odgrywają postanowienia umowy zawartej przez te jednostki. W ogólnym ujęciu zagadnienia, uwzględniane w umowie z operatorem logistycznym powinny obejmować:

- uzgodnienia w zakresie organizowania i koordynowania współpracy,
- postanowienia dotyczące wykonania zleconych usług – Gwarancja Jakości Świadczonej Usług (SLA) – często w formie załącznika do umowy),
- uzgodnienia w zakresie udostępniania rozwiązań chronionych prawem autorskim partnera,
- regulacje stosujące się do eliminowania konfliktów powstających w trakcie współpracy (uwzględnienie możliwości ingerencji podmiotów zewnętrznych np. Sądów),
- warunki ograniczające lub wyłączające zobowiązania stron,
- zasady postępowania w sytuacjach nadzwyczajnych (obustronne dostosowanie) – plany awaryjne,
- raportowanie i kontrola,
- uzgodnienia dotyczące rozliczeń finansowych pomiędzy partnerami,
- okoliczności umożliwiające przedterminowe wypowiedzenie warunków umowy przez strony.

Biorąc pod uwagę wyróżnione we wcześniejszej części referatu, podstawowe rodzaje użyteczności ekonomicznej, na które wpływają działania logistyczne, w tablicy 1 przedstawione zostało szczegółowe zestawienie zagadnień dotyczących kształtowania tych typów użyteczności, które powinny zostać odzwierciedlone w postaci odpowiednich uregulowań w umowie z jednostką logistyczną. Uwzględniono w tym także zakresy zadań wyróżnio-

¹⁰ <http://mfiles.pl>, 2010.

nych w obrębie logistyki uwzględniających zarazem tendencje rozwojowe firm świadczących usługi w tym zakresie w kierunku uzupełniania ofert o montaż finalny produktów oraz późniejszy serwis gwarancyjny i pogwarancyjny, a także o oprogramowanie komputerowe dla potrzeb wspomagania współpracy ze zleceniodawcami. Uzupełnić należy, że główne postanowienia obejmujące zobowiązanie usługodawcy do spełnienia oczekiwań zleceniodawcy w zakresie jakości wykonania zleconych zadań stanowią wspomnianą wcześniej część umowy określaną jako Gwarancja Jakości Świadczonej Usług (SLA – z ang: *Service Level Agreement*).

Tabela 1. Problemy dotyczące kształtowania wartości oferty w umowie z operatorem logistycznym

Zakres zadań	Główne zagadnienia wymagające uregulowania w umowie
Przemieszczanie towarów	<ul style="list-style-type: none"> • załadunek i rozładunek towarów – obowiązki stron, zobowiązania stron dotyczące wzajemnego dostosowania wykorzystywanych urządzeń, zasady korzystania przez strony z innowacyjnych rozwiązań opatentowanych przez partnera • warunki przewozu – charakterystyka środków transportu, trasy i terminy przewozów, forma dokumentacji (wpisy w liście przewozowym, protokoły kontroli przy nadaniu i odbiorze ładunku, protokoły niezgodności itp.) • ochrona ładunku przed uszkodzeniem w czasie przewozu - sposób zabezpieczenia ładunku, zobowiązania stron w tym zakresie • odpowiedzialność przewoźnika za powierzony ładunek – zakres odpowiedzialności (wraz z uwzględnieniem możliwości wystąpienia siły wyższej ograniczającej odpowiedzialność zleceniobiorcy), zobowiązania dotyczące ubezpieczenia ładunku na czas przewozu, forma i wysokość odszkodowań za utratę, ubytek lub uszkodzenie przewożonego ładunku, wielkość dopuszczalnych ubytków towaru w transporcie
Magazynowanie (wraz z zadaniami manipulacyjnymi podczas magazynowania)	<ul style="list-style-type: none"> • warunki składowania – charakterystyka miejsca składowania (wielkość powierzchni, zabezpieczenie towarów przed działaniem czynników atmosferycznych, temperatura wewnątrz obiektów itp.), sposób opakowania towaru dla potrzeb składowania, doskonalenie sposobów opakowania i składowania powierzonych towarów przez usługodawcę, terminy składowania, forma dokumentacji (protokoły przyjęcia, wydania, niezgodności itp.) • dostosowanie wielkości partii towarów i ich opakowań do potrzeb odbiorców – charakterystyka opakowania docelowego, wymagania dotyczące znakowania powierzzonego towaru • odpowiedzialność zleceniobiorcy za powierzony ładunek – zakres odpowiedzialności (wraz z uwzględnieniem możliwości wystąpienia siły wyższej), zobowiązanie usługodawcy do ubezpieczenia składowanego towaru, forma i wysokość odszkodowań za utratę, ubytek lub uszkodzenie towarów w okresie składowania, zasady korzystania przez strony z innowacyjnych rozwiązań autorskich kooperanta

Przekaz informacji	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacja stron w zakresie zgłaszania i obsługi zamówień – dotyczy zarówno zgłaszania i obsługi zamówień jak również wskazywania lokalizacji ładunku podczas przewozów, uwzględnia się w tym przypadku terminy i formy zgłoszeń zamówień, dopuszczalny czas realizacji zamówienia, okres, w którym informacje o lokalizacji ładunku i przewidywanym czasie jego dostarczenia powinny zostać przekazane zleceniodawcy • zastosowanie urządzeń wspomagających przekaz informacji – zobowiązania partnerów dotyczące zapewnienia sprzętu i oprogramowania komputerowego, obowiązki stron dotyczące wzajemnego dostosowania • poufność przekazu informacji – określenie rodzajów informacji tajnych, sposób zapewnienia poufności informacji, wzajemne zobowiązanie do zabezpieczenia wskazanych informacji przed ujawnieniem wśród konkurentów
Montaż finalny produktów (wraz z obsługą gwarancyjną i pogwarancyjną)	<ul style="list-style-type: none"> • charakterystyka procesu montażowego – wymagana technologia, wydajność produkcji, poziom jakości produktu • warunki dostaw – harmonogramy dostaw półproduktów przez zleceniodawcę oraz produktów gotowych przez usługodawcę, miejsca dostaw, zasady wprowadzania korekt do zamówień (terminy i skale zmian) • wymagania zleceniodawcy w zakresie obsługi posprzedażowej – dostawy produktów do odbiorców, zasady obsługi gwarancyjnej i pogwarancyjnej (dostępność gwaranta, termin rozpatrzenia zgłoszenia reklamacyjnego, szczegółowe wskazania dotyczące rozpatrywania zgłoszeń reklamacyjnych) • wzajemny nadzór kooperantów – sposoby i terminy kontroli przebiegu procesu montażowego oraz zgodności półproduktów i wyrobów finalnych z zapotrzebowaniem (co do ilości i jakości)

Źródło: opracowanie własne.

Uzupełniając informacje ujęte w tablicy należy dodać, że z uwagi na zakresy usług oferowanych przez operatorów logistycznych mogą one także zajmować się obsługą zleceniodawcy w zakresie aktualizacji danych i informacji dotyczących stanu rynku zbytu i jego pozycji konkurencyjnej na tym rynku. Wiąże się to z okresowym przeprowadzaniem przez usługodawcę (samodzielnie lub za pośrednictwem podwykonawców) badań i analizy rynku lub rynków obsługiwanych przez zleceniodawcę. Dotyczy to zazwyczaj sytuacji, w których usługodawca przejmuje obsługę zbytu produktów zleceniodawcy, a czasem także obsługę kolejnych jednostek występujących na następnych etapach dostarczania produktu ostatecznym nabywcom.

Obok przedstawionego w niniejszym referacie wpływu współpracy z operatorem logistycznym na kształtowanie wartości oferty zleceniodawcy dla jego odbiorców należy również zwrócić uwagę na kształtowanie wartości współpracy wymienionych jednostek. Można wykorzystać w tym przypadku podejście przedstawione w pracy T. Hammervolla¹¹. W oparciu o wykorzystane źródła literaturowe autor zdefiniował tworzenie wartości w łań-

¹¹ T. Hammervoll, *Value-creation Logic in Supply Chain Relationships*, *Journal of Business-To-Business Marketing*, vol. 16, 2009.

cuchu dostaw jako sytuację, w której połączenie możliwości (zdolności, umiejętności) jednostek stanowiących poszczególne ogniwa powoduje, że wzrasta przewaga konkurencyjna całego łańcucha lub przynajmniej jednego czy kilku partnerów¹². Należy uzupełnić, że autor skoncentrował swoje rozważania na tworzeniu wartości we współpracy w łańcuchu dostaw. Ponieważ współpraca zleceniodawcy z operatorem logistycznym, który obsługuje zleceniodawcę w zakresie zaopatrzenia lub/i dystrybucji może stanowić fragment takiego łańcucha podejście przedstawione przez T. Hammervolla znajduje zastosowanie także w charakterystyce relacji pomiędzy tymi jednostkami.

We współpracy zleceniodawcy z operatorem logistycznym tworzenie wartości ma miejsce przede wszystkim w warunkach, w których współpraca ta jest traktowana jako element strategii zleceniodawcy, relacje pomiędzy stronami mają charakter partnerski i realizowane są wspólne inwestycje, oparte na obustronnych korzyściach. Doskonalenie współpracy jednostek może w tym przypadku dotyczyć:

- wprowadzania innowacji w zakresie sposobów wykonania zleconych zadań oraz wykorzystywanych w tym zakresie narzędzi (dot. przewozu, opakowania, znakowania towarów),
- wykorzystania przez strony rozwiązań objętych prawem autorskim partnera, takich jak np. sposoby składowania opakowania towarów na czas składowania lub transportu, oprogramowanie komputerowe czy także innowacje proceduralne, obok przekazywania drugiej ze stron prawa do wykorzystania rozwiązania chronionego prawem autorskim występuje także możliwość obustronnego doskonalenia rozwiązań wykorzystywanych we współpracy,
- uczestnictwa usługodawcy w doskonaleniu działalności podstawowej zleceniodawcy (wraz z uwzględnieniem podziału korzyści pomiędzy zleceniodawcę i usługodawcę, w związku z korzyściami uzyskanymi dzięki usprawnieniom).

4. Podsumowanie

W niniejszym referacie przedstawiony został jeden z aspektów współpracy zleceniodawcy z operatorem logistycznym, w którym wyeksponowano znaczenie uzgodnień w umowie zawartej pomiędzy stronami, a dotyczącej zapewnienia użyteczności formy produktu dla klienta oraz użyteczności czasu i miejsca jego dostawy. Należy podkreślić, że umowa powinna zostać potraktowana jako jeden z podstawowych dokumentów, powstających w procesie nawiązywania współpracy ponieważ jej postanowienia wpływają w zasadniczym stopniu na ukształtowanie relacji pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą. Należy jednak pamiętać także o innych narzędziach, które powinny zostać wykorzystane w zarządzaniu współpracą, w celu zapewnienia zgodności efektów tej współpracy zwłaszcza z oczekiwaniami zleceniodawcy oraz jego dostawców i odbiorców. Do takich instrumentów można zaliczyć min. dokumentację wykonania zleconych usług oraz arkusze oceny wyników usługodawcy. Wyniki działalności rynkowej zleceniodawcy także mogą odzwierciedlać stan współpracy zleceniodawcy z usługodawcą.

Obok wspomnianych wyników realizacji zleconych usług i ich wpływu na osiągnięcia rynkowe zleceniodawcy o wartości współpracy może także świadczyć zakres rozwiązań wypracowanych i chronionych prawem autorskim jednej ze stron, które udostępnione są

¹² T. Hammervoll, *Value-creation Logic in Supply Chain Relationships*, *Journal of Business-To-Business Marketing*, vol. 16, 2009, s. 222.

drugiej ze stron współpracy, a także aktywność usługodawcy w usprawnianiu działalności zleceniodawcy oraz skala wspólnych inwestycji.

5. Literatura

- [1] Christopher, M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, wydanie II, Warszawa 2000.
- [2] Coyle J. J., Bardi E. J., Langley Jr C. J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2002.
- [3] Hammervoll T., *Value-creation Logic in Supply Chain Relationships*, Journal of Business-To-Business Marketing, vol. 16, 2009.
- [4] <http://mfiles.pl>, 2010.
- [5] Langley Jr C. J., Holcomb M. C., *Creating Logistics Customer Value*, Journal of Business Logistics, vol. 13, np. 2, 1992.
- [6] Muhlemann A. P., Oakland J. S., Lockyer K. G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [7] Porter M. E., Millar V. E., *How information gives you competitive advantage*, Harvard Business Review, vol. 63, iss. 4, 1985.
- [8] Witkowski J., *O związkach logistyki z finansami, marketingiem i produkcją*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 10/1999.

Streszczenie

Wraz z koniecznością skrócenia czasu dostosowania się do zmieniających się warunków w otoczeniu przedsiębiorstw istotne znaczenie przypisuje się możliwości zlecenia zadań pomocniczych wyspecjalizowanym usługodawcom. Obecnie jednym z zasadniczych czynników sukcesu są rozwiązania stosowane w zakresie logistyki. Z uwagi na zakresy zadań realizowanych przez wyspecjalizowane jednostki logistyczne mogą one zostać zaangażowane w tworzenie wartości oferty zleceniodawcy. Celem niniejszego referatu jest prezentacja wybranych zagadnień związanych z kształtowaniem wartości oferty przedsiębiorstwa dla jego nabywców, w warunkach powierzania przez to przedsiębiorstwo usług logistycznych wyspecjalizowanej jednostce. W pracy uwzględniono: charakterystykę wpływu działań logistycznych na wartość oferty dla nabywcy, opis warunków współpracy z operatorem logistycznym oraz główne zagadnienia w umowie z operatorem logistycznym, odzwierciedlające uczestnictwo usługodawcy w tworzeniu wartości oferty dla nabywców zleceniodawcy.

Słowa kluczowe: oferta dla klientów, tworzenie wartości, operator logistyczny, umowa z operatorem logistycznym, kooperacja.

THE CREATION OF VALUE FOR CUSTOMERS IN COOPERATION WITH LOGISTICS SERVICE PROVIDER

Summary

Together with the need to reduce the time to adapt to changing conditions in the business environment the possibility of contracting out supporting tasks is very important. Currently, the solutions used in logistics are essential factors of success on the market. Given the range of tasks performed by logistics providers, they may be involved in value creation of offerings for customers of principal. The purpose of this paper is to present selected issues concerning the development of the company's offerings for its customers in cooperation with logistics service provider. The paper includes: characterization of the impact of logistics on the value proposition for the purchaser, a description of the cooperation with contractor and the main issues in the contract with logistics service provider, reflecting the participation of such units in creation of value proposition for buyers of the principal.

Keywords: offer for customers, value creation, logistics service provider, contract, cooperation.

Translated by Tomasz Malkus

TOMASZ MAŁKUS
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: malkust@uek.krakow.pl