

Stanisław Krawczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCESOWE UJĘCIE USŁUG LOGISTYCZNYCH

1. Analiza pojęcia „usługa”

Rozwój niemal każdej firmy wymaga od niej skoncentrowania działalności na kluczowych kompetencjach i rozważnego sięgania po wspomaganie innych firm. Trwałe przeniesienie pewnych zakresów działalności na rzecz wykonywania przez inne firmy oznacza podjęcie decyzji outsourcingowych i daleko idące zmiany w organizacji firmy. Inną formą wspomagającą działalność podstawową jest korzystanie z usług. Opcja korzystania z usług jest ugruntowana w praktyce od wieków i wydawałoby się, że wyróżnienie, jakie wspomaganie nazywamy usługą, nie powinno budzić żadnych wątpliwości. Aby rozstrzygać wątpliwości, powinniśmy móc korzystać z dobrze określonych definicji, które pomogą rozstrzygnąć, czy jakaś czynność jest, czy nie jest usługą. Przytoczmy dwie z najczęściej cytowanych w polskiej literaturze definicji usług.

„**Usługą** jest każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie ściśle związane z dobrem materialnym” [Payne 1996].

Usługi określa się jako odrębną działalność dostarczającą określonych korzyści nabywcom, niekoniecznie związaną ze sprzedażą produktów lub innych usług. Do wytwarzania usług mogą (ale nie muszą) być wykorzystywane dobra materialne, jednak bez możliwości zmiany ich właściciela (zamiany własności) [Rydzkowski (red.) 2004].

Analiza przytoczonych definicji pod kątem poprawności naukowej wskazuje, że nie spełniają one w pełni wymagań formalnych, zgodnie z którymi definicja powinna:

- podać jednoznaczny opis definiowanego pojęcia – wyznaczenie domeny pojęcia,

- pozwolić na jednoznaczne odgraniczenie definiowanego pojęcia od innych pojęć – warunek wyłączności,
- umożliwić wyprowadzanie ogólnych wniosków – warunek jasności i zgodności kontekstowej,
- być zbliżona do powszechnego rozumienia pojęcia – warunek komunikowania.

Zauważmy, że pierwszą definicję spełnia np. uszkodzenie czyjegoś pojazdu. Jest to z pewnością działanie na przedmiot, bez przejmowania prawa własności do niego, ale trudno sobie wyobrazić powszechną akceptację takiego działania jako usługi. Wady tej nie ma druga z definicji, w której przyjmuje się, że działalność ma przynosić korzyść. Czy jednak podarowanie komuś cennego przedmiotu, niewątpliwie korzystne dla niego, można nazwać usługą?

W drugiej definicji występuje nabywca, a więc strona kupująca, i dopuszcza się, że usługą może być sprzedaż produktu lub innej usługi. Oznaczałoby to, że działalność jednostek handlowych powinna być zaliczana do usług. Nie ma wątpliwości, że usługa jest sprzedawana, ale sprzedaż wcale nie oznacza usługi. Ponadto, nie można definiować jakiegoś pojęcia za pomocą jego samego, a więc usługi przez „sprzedaż innej usługi”.

Okazuje się, że sformułowanie definicji usługi zgodnej z kanonami naukowymi nie jest sprawą łatwą. Problemy z poprawnym zdefiniowaniem usługi można dostrzec w różnych, nie tylko polskich, publikacjach. Dotyczy to w ogóle wszelkich pojęć, które są wyróżniane, gdy dostrzegana jest potrzeba ich odróżniania od pojęć zbliżonych, używanych wcześniej. Jedną z form wyróżniania nowej grupy jest utworzenie ich listy. Określanie listy wymieniającej, co jest traktowane jako usługa, jest zabiegiem dość powszechnym. Przykłady list usług można znaleźć np. w pracach Ciesielskiego [Ciesielski 1999] lub Pfohla [Pfohl 2001]. Znaczenie listy usług jest wzmocnione instytucjonalnie przez wprowadzenie na potrzeby statystyki i rachunkowości klasyfikacji wyrobów i usług z nadaniem jej statusu urzędowego przez ogłoszenie w Dzienniku Ustaw [*Polska klasyfikacja...* 2004].

Jedną z przyczyn tworzenia listy bywa wyłączenie pewnych obiektów z już istniejących list, dlatego uzasadnieniem dla wyodrębniania nowej grupy bywa tzw. negatywna argumentacja, mająca wskazać, czym wyłączone obiekty różnią się od pozostawianych w domenie wcześniej sformułowanej definicji. W dyskusjach nad usługami są one często przeciwstawiane produkcji. Celem i efektem produkcji jest wytworzenie dóbr materialnych. W odniesieniu do takiego ujęcia za usługę uważa się „czynność, która nie jest skierowana bezpośrednio na uzyskanie, przetworzenie lub obróbkę materialnego obiektu” [Corsten 2001]. Wyraźnym symptomem takiego podejścia do usług jest podkreślanie niemal w każdej definicji znaczenia czynnika niematerialnego, który ma odróżniać usługę od materialnego produktu uzyskiwanego w produkcji. Jak akcentują Garbarski, Rutkowski i Wrzosek: „Podstawową cechą usług, odróżniającą je od dóbr materialnych, jest ich niematerialność. Usługi są niematerialne w tym sensie, że nie można ich zobaczyć czy dotknąć, nie mają cech fizycznych” [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1998]. W celu podkreślenia znaczenia

niematerialności wskazuje się, że usługi nie można wykonać na zapas i nie można jej składować. Czy jest to cecha rzeczywiście odróżniająca produkcję od usługi? W pewnych sanatoriach w procesie podgrzewania substancji solankowych wytwarza się produkt, którym jest opar działający leczniczo jedynie w trakcie bezpośredniego wdechania. Mamy więc do czynienia z produktem, którego nie widać, nie można dotknąć i nie można składować, nie będącym jednak usługą.

Podsumowując, można powiedzieć, że wymienione trzy podejścia – tworzenie listy, wyróżnienie instytucjonalne, podanie cech odróżniających od innej działalności – pozwalają w praktyce operować pojęciem usługi, ale nie spełniają wymagań poprawnego ujęcia definicji.

Na podstawie zbioru przykładów nie budzących wątpliwości w praktyce, po dokonaniu przeglądu formułowanych definicji, uznaje się, że pojęcie usługi należy rozpatrywać z trzech punktów widzenia [Meffert, Bruhn 2000; Waltemath 2001; Grieble, Klein, Scheer 2002]:

- podmiotów, które wykonują usługi,
- czynności, które tworzą usługę.
- wyniku, który jest przedmiotem usługi.

Wyróżnienie usług ze względu na podmioty wykonujące tę działalność ma znaczenie kolejności przede wszystkim dla urzędów rejestrujących działalność gospodarczą oraz powiązane z tym zasady jej rozliczania. Dla rozważań naukowych istotne są dwa pozostałe punkty, które odzwierciedlają to, iż usługa jest rozpatrywana zamiennie, jako czynności lub jako wynik uzyskiwany po dokonaniu czynności. Aby uzyskać względnie uniwersalną definicję usługi, należy zatem odwołać się do pojęć, które łączą czynności i uzyskiwany wynik. Taką możliwość daje odwołanie do świadomości kreowanego procesu [Corsten 1988].

2. Pojęcie usługi w ujęciu procesowym

Przedstawmy w ujęciu tabelarycznym charakterystyczne aspekty procesu, rozpatrując go z pozycji realizatora, ale z uwzględnieniem różnych form zaangażowania w proces ze strony wykonawcy i odbiorcy. Zestawienie przedstawia tab. 1.

Zestawienie aspektów procesu i zaangażowania w nie realizatora i odbiorcy jest kluczem do procesowego ujęcia usługi. Podstawą są elementy wymienione w kolumnie przedstawiającej możliwe zaangażowanie odbiorcy w proces. Zdaniem autora, pozwalają one na następujące sformułowanie definicji usługi:

Gdy działania składające się na proces wytwarzania:

- są wykonywane na podstawie zgłoszenia składanego przez jednostkę zewnętrzną,
- wymagają zaangażowania czynnika pochodzącego od zleceniodawcy, który zachowuje prawa własności do niego,
- czynnik zewnętrzny, przekazywany przez zleceniodawcę, jest przedmiotem transformacji, której cel określa zleceniodawca (przynajmniej częściowo, np. przez akceptację określonej propozycji),

Tabela 1. Zestawienie różnych form zaangażowania w proces ze strony realizatora i odbiorcy

Lp.	Aspekt procesu	Zaangażowanie realizatora – (R)	Zaangażowanie odbiorcy – (O)	Zaangażowanie wspólne – (R) i (O)
1	Zakres procesu	oferta realizatora	życzenie odbiorcy	wspólne uzgodnienie, akceptacja oferty realizatora
2	Cel procesu, wyniki końcowe	zamierzenia i plany	zamówienie (zlecenie)	wspólne uzgodnienie
3	Odbiorcy	anonimowi	składający zamówienie (zlecenie)	
4	Składowe środowiska	rozpoznanie własne		
5	Infrastruktura – potencjał wykonawczy	udział własny		infrastruktura realizatora z udziałem wkładu odbiorcy
6	Zasoby na wejściu	zasoby własne	zasoby odbiorcy	zasoby odbiorcy z udziałem zasobów realizatora
7	Procedury wykonawcze	wiedza realizatora		wiedza realizatora z sugestiami odbiorcy
8	Wykonawcy	pracownicy realizatora		
9	Kontrola i sterowanie	jednostki realizatora		jednostki realizatora z prawem ingerencji ze strony odbiorcy
10	Miary wykonania	miary wewnętrzne	miary określone przez odbiorcę	miary określone przez realizatora z uwzględnieniem sugestii odbiorcy i z jego akceptacją
11	Zapobieganie negatywnym odchyleniom	jednostki realizatora		

Źródło: opracowanie własne.

- przekazany przez zleceniodawcę czynnik stanowi element końcowego wyniku i jego stan jest podstawą oceny i rozliczenia wykonania,
- proces wytwarzania wyniku jest **usługą**.

3. Usługi logistyczne

Wyróżnienie usług logistycznych jest prostą konsekwencją zawężenia usług do obszaru działalności logistycznej. Problem polega jedynie na braku jednomyślności co do definicji logistyki. W podsumowaniu obszernego przeglądu definicji

logistyki, jakiego dokonał P. Blaik, jest ona niemal zawsze rozumiana jako „transformacja czasowo-przestrzenna przedmiotu przepływów (dóbr i wartości)” [Blaik 2001]. Takiemu ujęciu logistyki odpowiada definicja usługi logistycznej przytoczona w *Kompendium wiedzy o logistyce*: „Usługa logistyczna jest to zorganizowane przez firmę zewnętrzną transportowanie i magazynowanie produktów logistycznych wraz z pełną obsługą formalno-prawną, w tym celną” [Gołemska (red.) 2006]. Zdaniem autora, aby objąć rzeczywiste działania, uznawane na świecie jako logistyczne, należy przyjąć, że istotą logistyki jest skoordynowane wspomaganie działalności podstawowej, które, oczywiście, obejmuje klasyczne już zadania transportu, magazynowania i operacji na ładunkach. Obecnie zakres pojęcia logistyka jest określany przez odniesienie do procesów, co przedstawia następujące ujęcie [Krawczyk 2006]: **logistyka** obejmuje projektowanie i tworzenie systemów: technicznych, organizacyjnych i informacyjnych, składających się na infrastrukturę procesów wspomagających podstawową działalność organizacji oraz planowanie, sprawną realizację i wzajemną koordynację tych procesów w ramach określonej infrastruktury, tak aby ich wyniki służyły osiągnięciu zamierzonych celów organizacji.

Konsekwencją przyjęcia powyższej definicji logistyki jest wyraźne wskazanie, że impuls zapotrzebowania na usługę logistyczną musi wynikać z celów i możliwości realizacji działalności podstawowej. Popyt na usługę logistyczną jest wtórny, a określenie celów i warunków akceptacji wyników wynika z potrzeb działalności uznanej za podstawową¹.

4. Przygotowanie stron do realizacji procesu usługi

W zasadzie jedynie w przypadku usług prostych, w których zakres realizacji procesu jest niemal jednoznacznie określony i, najczęściej, zdeterminowany sprawnością systemów technicznych, proces usługi oznacza złożenie zlecenia na ogólnych warunkach i rozliczenie jej po standardowym wykonaniu. W przypadku usług logistycznych wykonywany jest pakiet usług, który od obu stron wymaga dobrego uzgodnienia zarówno zakresu, jak i szczegółów wykonywania działań. Obie strony muszą być zatem świadome, że powinny być przygotowane do procesu usługi.

Przedstawmy w skrócie, na czym polega przygotowanie stron, zgodnie z wyróżnionymi fazami procesu [Krawczyk 2007]. W ramach usługi zleceniodawca powierza swoje obiekty, nad którymi chce zachować kontrolę, więc w ramach przygotowania należy uwzględnić współpracę stron.

Faza I. Przygotowanie ogólne do działalności procesowej

W pierwszej z wyróżnionych faz, przygotowania ogólnego do działalności, możemy uznać, że strony są od siebie niezależne.

Przygotowanie realizatora. Na pierwszym miejscu należy wymienić przyjęcie strategii względem zakresu usług i grup potencjalnych klientów i dostosowanie in-

¹ Zbliżone podejście prezentują m.in. J. Weber, W. Stölzle, C.M. Wallenburg i E. Hofmann (zob. [Weber i in. 2007]).

frastruktury do przyjętej strategii. Ustalenia strategiczne są ściśle związane z kształtowaniem infrastruktury wykonawczej. Najbardziej widoczna jest infrastruktura techniczna, w tym rozmieszczenie węzłów logistycznych i przypisanych im zadań operacyjnych. W ramach decyzji strategicznych następuje często łączenie zdolności wykonawczych różnych podmiotów. Może mieć ono charakter fuzji lub tworzenia sieci.

Gdy realizator nastawia się na wykonywanie kompleksowych usług logistycznych, wymagających poszukiwania rozwiązań, istotne stają się nabór personelu i jego przygotowanie. Usługi mogą być wykonywane dla różnych zleceniodawców, dlatego problemem jest zapewnienie kompatybilności systemów informatycznych. Każdy z wymienionych aspektów jest odrębnym tematem. Ich rozpatrzenie wykracza poza ramy tego opracowania.

Przygotowanie zleceniodawcy. Również po stronie zleceniodawcy przygotowanie ogólne wymaga określenia zasad korzystania z nich na poziomie strategicznym. Bardzo często są to decyzje związane z outsourcingiem, który istotnie wpływa na całą działalność przedsiębiorstwa. Spośród wielu aspektów ogólnego przygotowania wymienimy specyficzne, do których zaliczymy:

- wnikliwą analizę potrzeb na usługi logistyczne,
- przygotowanie organizacyjne do współpracy z wykonawcą usług, w tym zapewnienie właściwego komunikowania z nim,
- staranne określenie celów i ogólnych wymagań wobec wyników usług, w tym zakresu identyfikacji wyników.

Faza II. Przygotowanie do realizacji procesu

Druga faza procesowa obejmuje przygotowanie do realizacji konkretnego zakresu usług w odniesieniu do pewnego okresu, np. roku. Rozpoczyna się określeniem potrzeb na usługi, a kończy przekazaniem zlecenia lub podpisaniem umowy na wykonywanie usług. Jest to faza wzajemnego „dobrania się” partnerów, którzy muszą wzajemnie uzgodnić i zaakceptować zakres usług, warunki prawne ich wykonywania, w tym zakresy odpowiedzialności obu stron i prawa dla zleceniodawcy do monitoringu i ewentualnych interwencji oraz zasady akceptacji wyników i regulacji należności. Właśnie w tej fazie obie strony powinny dokładnie zinterpretować, co będzie uznawane za wynik usługi, jakie mierniki będą wykorzystywane do stwierdzania poprawności przebiegu i wykonania oraz w jaki sposób będzie dokonywany monitoring procesu.

Specyficznym elementem drugiej fazy jest procedura wyboru wykonawcy usługi. Na ogół jest ona rozpatrywana z pozycji zleceniodawcy i ma formę przetargu. Praktyka pokazuje, że jest to procedura wymagająca od obu stron bardzo starannego przygotowania. Nawet bardzo drobne uchybienia mogą stać się powodem uchylenia wyboru i niepożądanych skutków, szczególnie dla zleceniodawcy. W warunkach, kiedy w środowisku biznesowym nie wykształciły się jeszcze zasady przestrzegania norm etycznych, procedura wyboru usługodawcy bywa krytyczna dla poprawności przebiegu usługi. Należy przy tym dodać, że brak umiejętności określenia właści-

wych potrzeb przez zleceniodawcę jest wykorzystywany przez potencjalnych usługodawców, którzy, pragnąc wykorzystać posiadany potencjał wykonawczy, tworzą wygodne ze swego punktu widzenia pakiety ofertowe i wykorzystują wszelkie chwyt marketingowe w celu zdobycia klientów. Jest to naturalne prawo gry rynkowej. Jedynym formalnym zaleceniem może być podkreślenie, że w tej fazie obie strony muszą przygotować i wzajemnie akceptować kryteria i wzajemne oczekiwania wobec procedury wyboru.

Faza III. Realizacja procesu

W trzeciej fazie procesowej główny ciężar spoczywa na wykonawcy usługi. Badania przeprowadzane w zachodnich firmach korzystających z usług logistycznych wykazują, że coraz większą wagę przywiązuje się do silnej współpracy wykonawcy ze zleceniodawcą. Wzrastają wymagania wzajemnej komunikacji i sprzężenia systemów informatycznych, zleceniodawcy przykładają coraz większą wagę do ciągłego monitorowania i controllingu w trakcie realizacji usług². Z obserwacji autora przeprowadzanych w trakcie studiów podyplomowych wynika, że jest to problem dostrzegany w polskich firmach. W zasadzie, gdy usługa logistyczna jest oparta na rozwiązaniach technicznych, a do takich należy zaliczyć usługi skoncentrowane wokół przewozów, monitoring wykonywania staje się już standardem dzięki światowym systemom śledzenia przesyłek i transportu. Przedstawiciele firm uczestniczący w szkoleniach zwracają jednak uwagę na brak wskazówek, jak dokonywać monitoringu działalności usługowej, w której dominujące znaczenie mają wiedza i umiejętności personelu wykonawcy. Jest to problematyka, która zasługuje na prowadzenie badań naukowych i wypracowanie użytecznych procedur.

Faza IV. Controlling i rozliczenie procesu

W czwartej fazie następuje rozliczenie wykonania. Standardowa procedura, która wymaga akceptacji obu stron, dotyczy oczywiście potwierdzenia wykonania usługi sprawnego przeprowadzenia przepływów płatności. Na podstawie wcześniejszych doświadczeń stwierdzono, że w ramach controllingu powinny być starannie opracowane warunki reklamacji i rozwiązywania kwestii spornych. Podejście procesowe uwidacznia dodatkową funkcję controllingu. Jest nią analiza i wyciąganie wniosków z przebiegu procesu, a następnie przekazanie ich odpowiednim jednostkom do wykorzystania w następnych realizacjach usług. Należy wyraźnie podkreślić, że procedury controllingu są dla każdej ze stron niezależne.

5. Podsumowanie

Wraz z coraz większym wkładem logistyki do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem wzrasta znaczenie usług logistycznych. Wnikliwa analiza standardowo rozumianej usługi ujawnia niedoskonałości na poziomie definicji usługi. Przemyslenia, poparte doświadczeniami z praktyki, sugerują, że definicję porządkującą

² Interesujące są spostrzeżenia przytaczane w pracy [Kemper 2007].

działalność, którą praktycy uznają za świadczenie usług logistycznych, należy formułować, odwołując się do ujęcia procesowego. Tutaj został przedstawiony jedynie skrót myślowy argumentacji na rzecz postrzegania usług jako procesu. Prezentowane podejście zostało zweryfikowane przez autora zarówno przez konfrontację z badaniami cytowanymi w literaturze światowej, jak i opinie przedstawicieli praktyki.

Literatura

- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 1999.
- Corsten H., *Dienstleistungen in produktionstheoretischer Interpretation*, Das Wirtschaftsstudium (WISU) 1988, 17. Jg., H. 2, s. 81-87.
- Corsten H., *Dienstleistungsmanagement*, Oldenburg, München, Wien 2001.
- Dreyer D., Oehler A., *Werttreiber im Dienstleistungsprozess – Eine Analyse anhand der Wertkette nach Porter*, Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft, Nr. 21, Universität Bamberg 2002 (<http://www.uni-bamberg.de>).
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Gołomska E. (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Grieble O., Klein R., Scheer A.-W., *Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement*, Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 171, Saarbrücken 2002.
- Kemper L., *Systemansatz eines kollaborativen und wissensintensiven Dienstleistungsmanagements: Knowledge Intensive Service Management System (KISMS) Analyse, Vorgehensmodell, Referenzprozesse und Orchestrierungskonzept zur Unterstützung wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen*, Dissertation, Universität Paderborn, Paderborn 2007.
- Krawczyk S., *Koordinacja procesów w sieciach logistycznych*, [w:] L.A. Bukowski (red.), *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, Polska Akademia Nauk, Komitet Transportu, Rocznik 2006, nr 3, s. 39-47.
- Krawczyk S., *Identification of logistic processes within a company*, [w:] *Sbornik referátů z mezinárodní konference „Finanční a logistické řízení – 2007”*, Technická Univerzita Ostrava, Ostrava 2007, s. 438-446.
- Meffert H., Bruhn M., *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, Gabler, Wiesbaden 2000.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne*, ILiM, Poznań 2001.
- Polska klasyfikacja wyrobów i usług*, DzU z 2004 r., nr 89, poz. 844.
- Rydzkowski W. (red.), *Usługi logistyczne*, ILiM, Poznań 2004.
- Słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 1980.
- Waltemath A.-M., *Altproduktrückführung als logistische Dienstleistung – Entwicklung eines kundenorientierten Rückführkonzeptes*, Dissertation, Technische Universität Berlin, Berlin 2001.
- Weber J., Stölzle W., Wallenburg C.M., Hofmann E., *Einführung in das Management der Kontraktlogistik*, [w:] W. Stölzle, J. Weber, E. Hofmann, C.M. Wallenburg (red.), *Handbuch Kontraktlogistik*, Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim 2007.

LOGISTIC SERVICES IN PROCESS PERSPECTIVE

Summary

Scientific analysis of service definitions as used in professional literature shows certain flaws that may negatively affect the evaluation of companies offering logistic services. The confrontation of views presented in foreign publications, especially German, with practical experience suggests that perceiving services in terms of process theory may provide a satisfactory definition of service. This paper briefly presents the most essential aspects of process approach together with resulting modifications in the definition of services. Similarly, consistent modifications are postulated in respect to the definition of logistics services. Perceiving logistics as a function that coordinates development and functioning of support systems for basic company activities, i.e. transcending the traditional perception of logistics as a set of transport, storage and materials flow operations, may prove helpful in proper identification of services that qualify as logistic services. The process perspective offers a more precise delineation of duties and responsibilities of clients and service providers in all phases of the service process as well as emphasizes the role of controlling over the course of logistic services.