

Ewa Żbikowska

Obsługa klienta a pozycja przedsiębiorstw TSL w łańcuchach dostaw

International Journal of Management and Economics 22, 103-118

2007

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Ewa Żbikowska

Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki

Obsługa klienta a pozycja przedsiębiorstw TSL w łańcuchach dostaw

Wprowadzenie

Analiza literatury polskiej i zagranicznej poświęconej logistyce¹ pozwala na wskazanie obszarów znajdujących się w centrum zainteresowań zarządzania logistycznego. Do najważniejszych z nich należy niewątpliwie rozwój koncepcji łańcucha dostaw, a także ewolucja roli usługobiorców transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL) w tym łańcuchu oraz kwestia outsourcingu logistycznego. Z zagadnieniem tym nierozdzielnie powiązany jest problem logistycznej obsługi klienta, w tym tworzenie wartości dodanej przez zaangażowanego zewnętrznego oferenta usług.

Badanie branży TSL pod kątem oferty usługodawców i potrzeb usługobiorców², prowadzone od wielu lat przez zespół kierowany przez H. Brdulak, stało się inspiracją do bliższego przyjrzenia się kwestiom możliwych rozbieżności między oczekiwaniami klientów a standardem usług oferowanym przez przedsiębiorstwa TSL. Analizie poddano z jednej strony poziom satysfakcji klientów firm TSL, z drugiej zaś – standardy obsługi klienta przyjęte przez te firmy. Wybór tego właśnie przedmiotu analizy jest podyktowany obserwowanym wzrostem zainteresowania przedsiębiorstw powierzaniem realizacji obsługi logistycznej swoich procesów specjalistycznej firmie zewnętrznej oraz skupianiem się na działalności podstawowej (ang. *core business*).

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat zarówno w Polsce, jak i na świecie rynek dostawców usług, potocznie określanych mianem usług TSL, dynamicznie się rozwija. Dotyczy to nie tylko wolumenu obsługiwanych ładunków, lecz także zakresu świadczonych usług. Tym samym przedsiębiorstwa TSL coraz częściej uznaje się za niezbędne ogniwo łańcuchów dostaw, a niekiedy wręcz przypisuje się im – zwłaszcza zaś operatorom logistycznym – rolę integratorów łańcucha, tworzących wartość dodaną dla klienta. Należy podkreślić, że klientem dla łańcucha dostaw jest zarówno odbiorca dóbr lub usług dostarczanych przez łańcuch (klient zewnętrzny), jak i przedsiębiorstwo będące ogniwem łańcucha dostaw (klient wewnętrzny).

W zarządzaniu logistycznym istnieje pojęcie przedsiębiorstwa rozszerzonego. Jest ono definiowane jako „wzajemne traktowanie się jego członków tak, jakby byli oni częściami składowymi swego własnego przedsiębiorstwa”³. Należałoby tu jednak dodać, że przedsiębiorstwa te – w odróżnieniu od działów, oddziałów i filii – pozostają

niezależnymi podmiotami w sensie prawnym i finansowym. Celem opracowania jest porównanie oczekiwań zleceńobiorców z ofertą zleceniodawców, rozumianą jako oferowane parametry i standardy obsługi klienta.

Miejsce i rola operatora logistycznego w łańcuchu dostaw

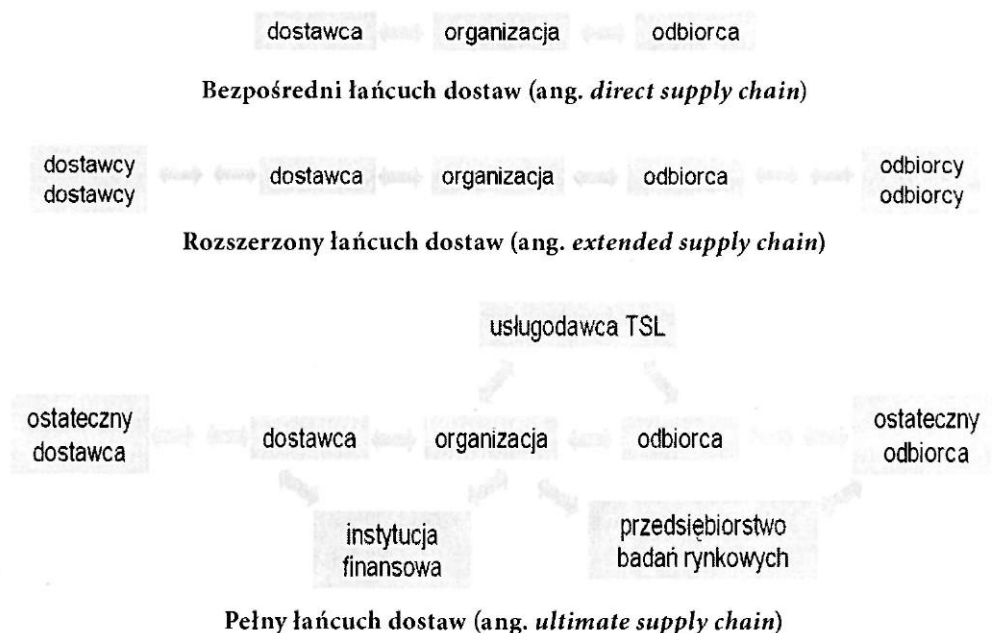
Pojęcie łańcucha dostaw na stałe zagościło w literaturze przedmiotu, nie jest jednak możliwe podanie jednej, powszechnie akceptowanej jego definicji. Wynika to z wieloaspektowości tego zagadnienia. Z punktu widzenia roli firm TSL/operatorów logistycznych i ich miejsca w łańcuchu dostaw istotna wydaje się podmiotowa typologia łańcuchów dostaw (por. rys. 1). W innych typologiach wskazuje się również na przedmiot przepływu oraz cele łańcucha, zakres czynnościowy i obszary współdziałania podmiotów w nim uczestniczących¹.

Łańcuch dostaw bywa też utożsamiany z zarządzaniem tymże łańcuchem⁵. Przykładowo w definicji M. Ellrama i M.C. Coopera łańcuch dostaw to „filozofia integrująca przyjmowana w celu zarządzania globalnym przepływem w kanale dystrybucji od dostawcy do ostatecznego klienta”⁶. Inni autorzy kładą z kolei nacisk na zarządzanie sekwencją czynności logistycznych, które mają dodawać wartość oraz przyczyniać się do spełnienia oczekiwań klienta z tytułu ich sprawnego wykonania.

A.J. Battaglia i G. Tyndall twierdzą z kolei, że łańcuch dostaw to koncepcja strategiczna, która obejmuje zrozumienie sekwencji czynności od dostawcy do klienta dodających wartość do dostarczonych produktów, oraz zarządzanie tą sekwencją. Z kolei w myśl ustaleń A.J. Stengera i J.J. Coyle’a łańcuch dostaw to zintegrowane zarządzanie kolejnymi przepływami czynności logistycznych, przemysłowych i usługowych od sprzedawców do ostatecznych konsumentów niezbędnych do sprawnego wytworzenia produktu lub usługi⁷.

Kryterium podmiotowej klasyfikacji łańcuchów dostaw, przedstawionej na rys. 1, jest zasięg łańcucha, tj. liczba poziomów dostawców i odbiorców oraz innych podmiotów zaangażowanych we współpracę w łańcuchu. Podział ten jest spójny z tradycyjnym ujęciem łańcucha dostaw, określanym również mianem zewnętrznego łańcucha dostaw, tj. łańcucha obejmującego – oprócz wewnętrznego łańcucha dostaw⁸ danego przedsiębiorstwa – również inne podmioty biorące udział w dodawaniu wartości do produktu finalnego.

Pojawienie się w literaturze logistycznej pojęcia „wewnętrznego” i „zewnętrznego” łańcucha dostaw było następstwem rozwoju jego koncepcji. Zakładały one, że przed fazą integracji na zewnątrz i poszukiwania w niej efektów synergii (źródła dodatkowej wartości, oszczędności itp.) w tradycyjnych przedsiębiorstwach musiała mieć miejsce faza integracji wewnętrznej, m.in. działów przedsiębiorstwa odpowiedzialnych za przepływy materialne. Pierwowzorem określenia „wewnętrzny łańcuch dostaw” są łańcuchy wartości zaproponowane przez M.E. Portera i P. Hinesa, które w podstawowym ujęciu dotyczą dodawania wartości w obrębie przedsiębiorstwa⁹.



Rys. 1. Podmiotowa klasyfikacja łańcuchów dostaw

Źródło: K. Lyons, B. Farrington, *Purchasing and Supply Chain Management*, Financial Times–Prentice Hall, London 2006, s. 94.

Teoretyczne rozróżnienie pomiędzy bezpośrednim, rozszerzonym i pełnym łańcuchem dostaw dotyczy zatem zasięgu omawianego łańcucha. Należy przy tym zaznaczyć, że bezpośredni łańcuch dostaw obejmuje oprócz przedsiębiorstwa tylko jeden poziom odbiorców wstecz i jeden poziom odbiorców w przód łańcucha dostaw. Inne organizacje wspomagające, np. usługodawcy TSL, w literaturze logistycznej pojawiają się dopiero w pełnym łańcuchu, który sięga do pierwszego dostawcy prostego surowca oraz do ostatecznego klienta. W praktyce logistycznej o usługodawcach TSL mówi się jako o podmiotach łańcucha dostaw również w kontekście jego struktur mniej rozbudowanych w przód i/lub w tył.

O motywach decyzji *make or buy* w zakresie czynności TSL (całość procesów logistycznych bądź wybrane usługi) decydują zarówno czynniki „twarde”, w tym przede wszystkim kalkulacja kosztów (zewnętrzny oferent a własne działy przedsiębiorstwa), jak i czynniki „miękkie”, takie jak brak umiejętności, wiedzy czy know-how po stronie ewentualnego zleceniobiorcy usługi¹⁰. Decyzja o outsourcingu skutkuje koniecznością określenia przez zleceniodawcę strategii rozwoju relacji między nim a przedsiębiorstwem usług TSL. Mogą to być albo proste relacje transakcyjne, niewymagające od stron żadnych dodatkowych inwestycji ani integracji struktur, albo pogłębiona współpraca oparta na

zaufaniu, integracji procesów, dostosowywaniu oferty do indywidualnych wymagań oraz wysokim stopniu specyficzności aktywów¹¹.

W efekcie różnych decyzji będących wynikiem różnych potrzeb (zakupowych i/lub integracyjnych) różnych klientów na rynku usług TSL występuje różnorodność zarówno rodzaju świadczonych usług, jak i podmiotów je oferujących. Należy podkreślić, że usługa może być wykreowana zarówno przez zapotrzebowanie zgłaszane na rynku, jak i przez samo przedsiębiorstwo usługowe.

W tradycyjnym układzie usługi TSL można sklasyfikować według następujących grup: usługi transportowe, spedycyjne (organizacja procesu przewozowego) oraz usługi logistyczne (w tym usługi terminalowe, np. kompletacja palet, metkowanie, kompleksowa obsługa dostaw, np. w systemie *just-in-time*, oraz dystrybucji), usługi doradcze oraz usługi e-logistyczne.

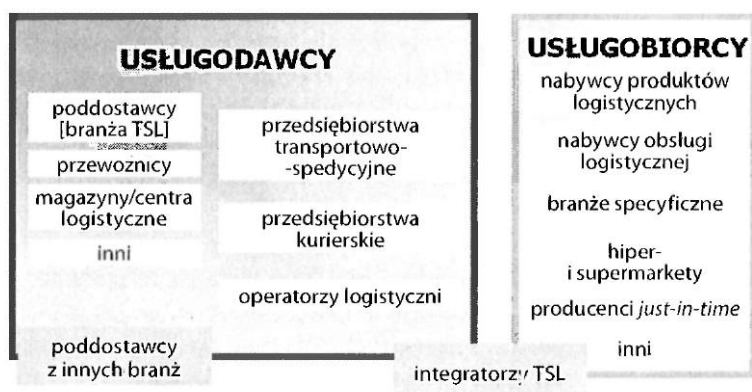
Z punktu widzenia rodzaju usług nabywanych przez klienta zasadne wydaje się rozróżnienie pomiędzy nabywcami produktu podstawowego (incydentalny lub powtarzalny zakup pojedynczej usługi, np. przewóz czy magazynowanie), nabywcami produktu logistycznego (zakup usług logistycznych pojedynczych lub oferowanych w pakietach) oraz nabywcami obsługi logistycznej (zakup usługi zintegrowanej obejmującej planowanie i obsługę łańcucha dostaw, zarządzanie dostawcami, doradztwo, zarządzanie zmianami, zarządzanie zamówieniami, zarządzanie innowacjami itp.)¹².

Ewolucja relacji usługobiorca – usługodawca od nabywcy produktu podstawowego ku nabywcy obsługi logistycznej wiąże się z jednej strony z koniecznością ponoszenia wymiernych i niewymiernych nakładów, np. związanych z wykorzystywaniem nowoczesnych systemów i narzędzi teleinformatycznych czy z budowaniem relacji partnerskich. Z drugiej zaś strony jest ona związana z dodatkowymi wydatkami z tytułu zakupu dostarczenia usług o dużej wartości dodanej¹³. W zależności od kompleksowości oraz rodzaju usług o wartości dodanej można dokonać rozróżnienia usługodawców TSL na następujące grupy:

- tradycyjni usługodawcy TSL realizujący fizyczne operacje logistyczne (transport i magazynowanie) – system zarządzania przepływami w tych przedsiębiorstwach ogranicza się do śledzenia przesyłek na zlecenie klienta,
- usługodawcy TSL tworzący wartość dodaną – do tradycyjnego pakietu usług dodają oni pewną liczbę usług (dodających wartość): od zarządzania kompleksowymi operacjami manipulacyjnymi (co-packing i co-manufacturing), przez zarządzanie czynnościami administracyjnymi (zamawianie i fakturowanie), po zarządzanie informacją (m.in. *track and trace*),
- integratorzy usług logistycznych – świadczą swoje usługi niekoniecznie przy wykorzystaniu własnej, fizycznej infrastruktury; ich rola polega na integrowaniu usług różnych poddostawców (transport, magazynowanie, czynności o wartości dodanej) oraz na ich koordynowaniu i kontrolowaniu poprzez zarządzanie strumieniami informacji z nimi związanymi¹⁴.

Należy podkreślić, że przedstawiona klasyfikacja jest jedną z kilku występujących w literaturze przedmiotu, a zidentyfikowanych w toku prowadzonych badań¹⁵. O jej wyborze na użytek tego opracowania zdecydowała potrzeba uwypuklenia istotności zagadnień związanych z poszukiwaniem nowych źródeł wartości dodanej. Tego typu rozróżnienie jest ważne również z punktu widzenia nabywcy usług (usługi). Przy podejmowaniu decyzji o wyborze usługodawcy TSL może on nie tylko kierować się względami ekonomicznymi, lecz także zwrócić uwagę na to, czy usługodawca jest mu w stanie zaoferować coś więcej niż tylko prostą usługę przewozową lub magazynową.

Na rys. 2 przedstawiono głównych uczestników rynku TSL po stronie popytowej i podażowej. Choć wskazane rodzaje usługodawców oraz usługobiorców TSL nie wyczerpują listy możliwych podmiotów, to jednak rysunek w sposób prosty systematyzuje to zagadnienie. Może on również służyć do opisu polskiego i zagranicznego rynku TSL.



Rys. 2. Usługodawcy i usługobiorcy TSL

Źródło: H. Brdulak, J. Archutowska, E. Żbikowska, Analiza tendencji na polskim rynku TSL, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 14.

Rysunek, choć może niebezpośrednio, zwraca uwagę na ewolucję zakresu działalności usługodawców TSL. Kariery większości obecnych operatorów logistycznych¹⁶ zaczynały się od wykonywania prostych czynności, takich jak przewóz czy magazynowanie. Na bazie zdobytych zasobów materialnych, umiejętności i zaufania usługobiorców przedsiębiorstwa TSL sukcesywnie rozszerzały swoją ofertę¹⁷ i przejmowały fragmenty łańcuchów wartości swoich klientów. Dlatego też w kontekście łańcuchów dostaw zasadne wydaje się poznanie potrzeb i oczekiwań zleceńobiorców usług TSL nie tylko z punktu widzenia obszaru zainteresowań marketingu-mix, lecz także w aspekcie ich obsługi logistycznej – tym bardziej, że obsłudze klienta coraz częściej przypisuje się powiększanie wartości dodanej w łańcuchu dostaw¹⁸.

Logistyczna obsługa klienta w łańcuchu dostaw

Termin „obsługa klienta” jest w naukach o zarządzaniu pojęciem interdyscyplinarnym – odnosi się on do marketingu, logistyki i finansów. Powoduje to, że nie istnieje jedno uniwersalne rozumienie obsługi klienta, lecz różne jej interpretacje w zależności od dyscypliny. Określeniem najbardziej pojemnym wydaje się definicja, według której „obsługa klienta to wszystko to, co nie jest produktem ani ceną, a co jest źródłem dodatkowej satysfakcji dla klienta”. Jeśli natomiast idzie o wyjaśnienie terminu „logistyczna obsługa klienta”, dodatkowa trudność polega na tym, że liczba podmiotów w danym łańcuchu dostaw determinuje liczbę możliwych jego interpretacji. Zasadniczo jednak wyróżnia się trzy sposoby postrzegania tego zagadnienia¹⁹.

Sposób pierwszy dotyczy podejścia do obsługi klienta jako do zbioru czynności niezbędnych do zaspokojenia potrzeby klienta (np. związanych z cyklem realizacji zamówienia, obsługą reklamacji czy zwrotów). Podejście takie jest widoczne szczególnie wśród menedżerów operacyjnych zajmujących się fizyczną dystrybucją. Z tej perspektywy logistyczną obsługę klienta definiuje się jako „zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody”²⁰.

Czas jest rozpatrywany w kontekście cyklu realizacji zamówienia, niezawodności lub zgodności czasu cyklu dostawy z oczekiwaniami nabywcy (np. punktualność lub rytmiczność dostaw). Jeśli uwzględnić bezpieczeństwo i prawidłowość wykonania dostawy, „komunikacja” w ramach obsługi klienta będzie się wiązała ze wzajemnym udostępnianiem przez strony transakcji informacji niezbędnych do prawidłowego jej wykonania (np. okresowe raportowanie z wykorzystaniem interfejsu EDI). Z kolei wygoda oznacza elastyczność przedsiębiorstwa i jego systemów logistycznych w odniesieniu do specyficznych potrzeb różnych grup klientów (np. dostawa poza standardowymi godzinami pracy).

W drugim ujęciu obsługę klienta postrzega się przez pryzmat oferowanego i dotrzymywanego poziomu obsługi. Poziom obsługi klienta jest pochodną standardów realizacji elementów usługi, przyjętych przez firmę i uznanych za istotne dla satysfakcji klienta. Określenie standardu realizacji usługi stanowi dla nabywcy swoistą gwarancję, że otrzyma on świadczenie na wyznaczonym poziomie. Podczas opracowywania swoich standardów przedsiębiorstwa powinny się zatem kierować oczekiwaniami klientów oraz zdolnością do utrzymania tychże standardów. Zaleca się również, aby były one wyrażone w sposób ilościowy i mierzalny²¹, ponieważ ułatwia to kontrolę ich dotrzymywania.

Trzecie podejście, w którym obsługę klienta pojmuje się w kategoriach filozofii zarządzania i misji przedsiębiorstwa, oznacza zaangażowanie i podporządkowanie jego struktur obranej filozofii obsługi klienta.

Aby logistyczna obsługa klienta skutecznie przyczyniała się do wzrostu satysfakcji klienta, działalność przedsiębiorstwa powinna zostać podporządkowana klientowi

i jego potrzebom. Kolejny krok to określenie standardów, co powinno się przełożyć na organizację fizycznych procesów (np. cyklu realizacji zamówienia) umożliwiającą ich wykonanie. Powyższy mechanizm tłumaczy po części, dlaczego nie wszyscy usługodawcy – w tym także usługodawcy TSL – są w stanie wyznaczyć standardy obsługi. Brak standardu nie oznacza jednak, że firma nie znajdzie klientów na swoje usługi.

Zagadnieniem kluczowym dla określenia standardów logistycznej obsługi klienta jest wskazanie jej istotnych elementów. Należy pamiętać, że na ich rodzaj i znaczenie mają wpływ segment rynku, rodzaj dostarczanych dóbr i usług, skala i system organizacji dostaw, a także poziom konkurencji²². Przykładowo za najważniejsze elementy logistycznej obsługi klienta uważa się powszechnie: czas dostawy, dostępność produktów z zapasu, elastyczność dostaw, częstotliwość dostaw, niezawodność dostaw, kompletność dostaw, dogodność składania zamówień²³.

W kontekście teoretycznych aspektów obsługi klienta należy zauważyć, że wymienione elementy można sklasyfikować tylko jako tzw. transakcyjne elementy obsługi klienta. W literaturze z zakresu logistyki oraz zarządzania podkreśla się, że przedsiębiorstwo, które chce w sposób kompleksowy podejść do obsługi klienta, powinno uwzględniać także elementy przedtransakcyjne (np. sformułowaną na piśmie politykę obsługi klienta, procedury, instrukcje oraz szkolenia w tym zakresie) oraz elementy potransakcyjne (np. instalacja, serwis, wymiana produktów)²⁴.

Nie dla wszystkich elementów obsługi klienta istnieje możliwość określenia „twardych” parametrów ich kontroli (np. 95% terminowych dostaw). Są wśród elementów obsługi klienta również takie – „miękkie” – w których przypadku nie ma możliwości ujęcia wskaźnikowego. Oceny ich poziomu dokonuje się zazwyczaj za pomocą skali punktów relatywizującej odczucia (np. kompetencja obsługującego pracownika).

Logistyczna obsługa klienta pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw, uwzględniającego również usługodawców TSL jako tych, którzy przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, odnosi się zatem do realizacji przez usługodawcę TSL obsługi klienta na rzecz usługobiorcy wobec jego klientów (usługodawca TSL jest swego rodzaju pośrednikiem w obsłudze klienta) oraz do obsługi klienta ze strony usługodawcy TSL bezpośrednio na rzecz usługobiorcy TSL (obsługa klienta w relacjach bezpośrednich).

Elementy obsługi klienta oraz jej standardy oferowane przez usługodawcę TSL odnoszą się więc zarówno do jego bezpośrednich relacji z usługobiorcą, jak i do pośredniczenia pomiędzy usługobiorcą a jego klientem.

W kontekście potencjalnej roli, jaką mogłoby pełnić przedsiębiorstwo TSL w łańcuchu dostaw, można się zastanawiać, czy obsługa klienta oferowana przez usługodawców TSL odpowiada faktycznemu zapotrzebowaniu ze strony usługobiorców. Powstaje pytanie o to, czy są oni na tyle niezawodni w percepcji swoich klientów, aby mogli stać się pełnoprawnym uczestnikiem łańcucha dostaw. Z badań ankietowych wynika, że usługobiorcy TSL mają coraz częściej świadomość, że partnerska współpraca w łańcuchu dostaw może nieść ze sobą wiele korzyści²⁵.

Obsługa klienta oferowana przez przedsiębiorstwa TSL w percepcji usługobiorców

Analiza obsługi klienta TSL w percepcji usługobiorców, prezentowana w niniejszym opracowaniu, została przygotowana na podstawie systematycznych (corocznych, z dwoma wyjątkami) badań ankietowych prowadzonych od 1999 roku w Zakładzie Transportu Międzynarodowego i Logistyki w Szkole Głównej Handlowej. Dotyczą one satysfakcji klienta firmy transportowo-spedycyjno-logistycznej. Zbiornicze wyniki badań są publikowane w specjalnym dodatku do „Rzeczpospolitej”²⁶.

Respondentami ankiet są firmy produkcyjne, handlowe i usługowe z różnych branż (motoryzacyjnej, FMCG, budowlanej, wydawniczej, medycznej, AGD itp.), korzystające w swej działalności z usług przedsiębiorstw TSL. Osoby wypełniające ankiety to zazwyczaj menedżerowie logistyki, sprzedaży bądź marketingu. Zdarza się, że z racji wieloaspektowości pytań zadawanych w ankiecie wypełniały ją osoby z kilku działów. Oprócz danych formalnych oraz danych o przychodach firmy respondenci wypełniają rubryki wskazujące na zakres, zasady oraz warunki korzystania z usług przedsiębiorstw TSL. Informacje te są wykorzystywane jedynie do analiz ogólnych i nie są ujawniane na zewnątrz.

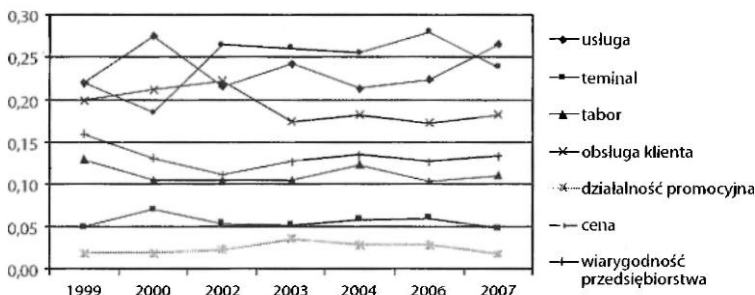
Głównym celem ankiety jest stworzenie profilu idealnego przedsiębiorstwa TSL z perspektywy usługobiorcy TSL. Do tego celu jest wykorzystywana tabela z różnymi elementami obsługi logistycznej pogrupowanymi w siedem obszarów. Do tworzenia własnego profilu idealnego przedsiębiorstwa TSL respondenci posługują się skalą od 1 do 5, przy czym 1 oznacza, że oceniany element obsługi jest dla nich zupełnie nieważny, 2 – mało ważny, 3 – dość ważny, 4 – bardzo ważny, zaś 5 – niezwykle ważny.

Następnie w odniesieniu do tych samych elementów obsługi – również za pomocą skali punktów – respondenci dokonują oceny współpracy z dwoma wybranymi swoimi usługodawcami TSL. Sugestią autorów badania jest, aby do takiej analizy nie wybierać firm, z których usług korzysta się tylko incydentalnie. Stosowana skala to również od 1 do 5, przy czym 1 oznacza, że współpraca układa się bardzo źle, 2 – źle, 3 – średnio, 4 – dobrze, zaś 5 – bardzo dobrze. Oceniane obszary obsługi klienta to:

- usługa i jej ogólna jakość – dotrzymywanie uzgodnionych terminów, pełne dotrzymywanie zobowiązań, przewożenie przesyłek w stanie nieuszkodzonym, pewność uniknięcia kradzieży lub zaginięcia towaru, kompleksowość usługi, szybkość realizacji zlecenia,
- terminal i jego jakość – zabezpieczenie terminalu, ogólny wygląd, czystość, posiadanie ogrzewania, wyposażenie, lokalizacja, organizacja pracy, dbałość o środowisko, informatyzacja zarządzania,
- tabor i jego wygląd – czystość, oznakowanie, identyfikacja firmy, wiek taboru, dostosowanie do potrzeb, spełnianie przez tabor norm ekologicznych,

- obsługa klienta rozumiana jako kontakt klienta z kierowcami i pozostałym personelem – życzliwość, otwartość, kompetencja, fachowość, wygląd, dostępność, reklamacje w przypadku kradzieży, zaginięcia, uszkodzenia,
- działalność promocyjna prowadzona przez firmę – dostępność informacji o firmie, jakość materiałów (przejrzystość, atrakcyjność formy, jasność sformułowań, zawartość informacji), inne działania promocyjne (spotkania z prezesem/dyrektorem, seminaria naukowe, sponsoring, działalność charytatywna),
- cena i jej ogólny poziom – poziom ceny, skłonność do udzielania rabatów, stopień odzwierciedlenia jakości przez cenę, formy płatności, terminy płatności, dodatkowe usługi (pobranie, cedowana opłata frachtu),
- wiarygodność przedsiębiorstwa – wiarygodność finansowa, czas działania firmy na rynku, wiarygodność kadry zarządzającej, rekomendacje klientów.

Ostatni punkt ankiety dotyczy oceny istotności wymienionych elementów obsługi przez przydzielenie 100 punktów obszarom obsługi. Wyniki analizy istotności dla wymienionych siedmiu obszarów obsługi przedstawiono na rys. 3.



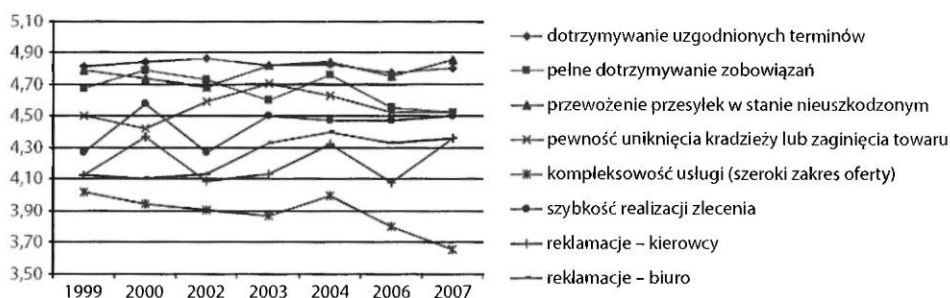
Rys. 3. Istotność obszarów obsługi klienta realizowanej przez przedsiębiorstwa TSL w percepcji usługobiorców TSL

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań satysfakcji klienta firmy transportowo-spedycyjno-logistycznej prowadzonych w Zakładzie Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH w latach 1999–2007.

Jak wynika z rysunku, dla klientów usługodawców TSL istotne są trzy obszary obsługi: usługa, cena oraz obsługa klienta. Wynika to prawdopodobnie stąd, że w tych obszarach klient może namacalnie doświadczyć lepszego lub gorszego traktowania jego samego bądź jego klienta. Przypisanie mniejszego znaczenia terminalowi respondenci najczęściej uzasadniali tym, że nie mają wiedzy, jak taki terminal powinien funkcjonować i jakie procesy są w nim wykonywane. W przypadku taboru najistotniejszym czynnikiem jest dostosowanie go do potrzeb. Niska jest istotność działalności promocyjnej, natomiast wiarygodność przedsiębiorstwa to przede wszystkim wiarygodność finansowa²⁷. Wyniki badań potwierdzają więc, że elementy logistycznej obsługi klienta

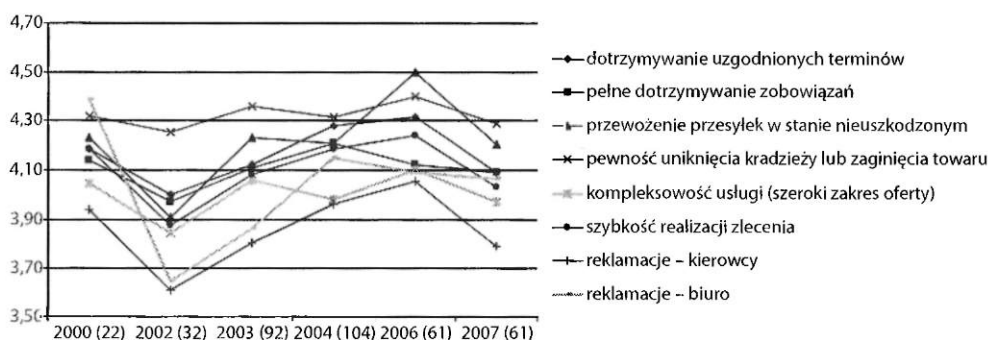
wymieniane jako istotne w literaturze logistycznej są również postrzegane w taki sposób przez praktyków.

Wskazanie istotności obszarów obsługi klienta w percepcji usługobiorców TSL pozwala na zawężenie dalszej analizy tylko do wybranych elementów z obszarów wskazanych jako istotne. Na kolejnych dwóch wykresach przedstawiono wyniki opisanego wcześniej badania profilu idealnego przedsiębiorstwa TSL pod względem wybranych parametrów obsługi (por. rys. 4) oraz – dla tych samych parametrów – ocenę współpracy z przedsiębiorstwami TSL wskazanymi przez samych respondentów (por. rys. 5).



Rys. 4. Idealne przedsiębiorstwo TSL w percepcji usługobiorców

Źródło: Jak do rys. 3.



Rys. 5. Ocena współpracy z przedsiębiorstwami TSL przez usługobiorców

Źródło: Jak do rys. 3.

Ogólna uwaga do rys. 4 i 5 dotyczy zakresu otrzymanych wyników. Średnie oceny kształtują się powyżej poziomu 3,5. W przypadku firmy idealnej oznacza to, że wymienione elementy obsługi są dla klientów bardzo ważne lub dość ważne (tylko w przypadku kompleksowości usługi). Potwierdza to, że usługobiorcom zależy bardziej na prawidłowości wykonania usługi, tj. na dotrzymaniu uzgodnionego terminu dostawy i minimalizacji uszkodzeń, niż na oferowaniu przez usługodawcę TSL usług bardzo róż-

norodnych. Z jednej strony może to wynikać stąd, że klienci nie do końca mogą zdawać sobie sprawę, jakie czynności jest w stanie wykonać usługodawca TSL (relatywnie mała istotność terminalu). Z drugiej strony klienci mogą upatrywać źródeł oszczędności z tytułu outsourcingu takich czynności jak przewóz i spedycja, a nie usługa logistyczna. Warto zauważyć, że w badaniu w roku 2007 na trzecim miejscu wśród rodzajów usług kupowanych przez usługobiorców TSL znalazła się usługa kurierska, powiązana w swej istocie z dostawą w czasie/dniu gwarantowanym.

Na rys. 5 w nawiasach przy roku badania podano liczbę firm poddanych ocenie. Niektóre z firm powtarzają się w badaniach, ale nie są to te same firmy we wszystkich latach. Przyznane oceny z tytułu współpracy kształtują się między poziomami „trochę lepiej niż średnio” i „trochę lepiej niż dobrze”. Największym fluktuacjom w całym badanym okresie podlegały oceny w zakresie reklamacji (składanych do biura firmy, jak i u kierowcy) oraz przewożenia przesyłek w stanie nieuszkodzonym, które są *de facto* blisko powiązane.

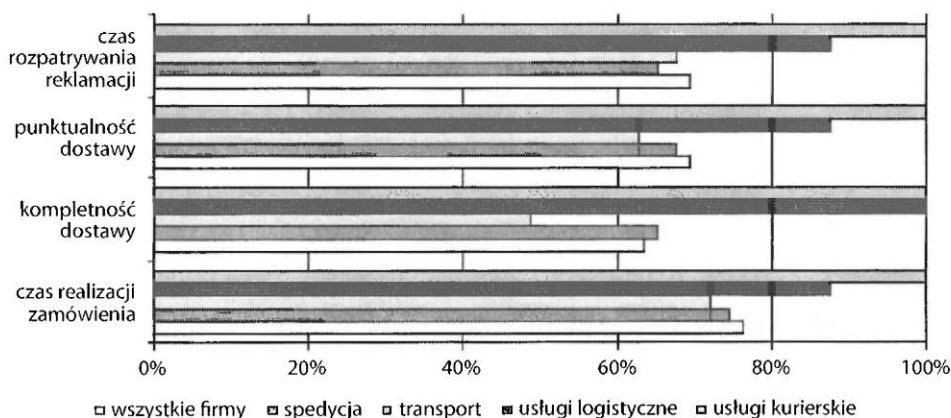
Średnie ocen pozostałych obszarów obsługi układają się w badanych okresach na mniej więcej podobnym poziomie, przy czym można w ich rozkładzie wskazać dwa podobne punkty przegięcia w dół, tj. w roku 2002 oraz 2007. Załamania te można odnieść do kwestii cenowych. Jak bowiem wynika z rys. 3, cena należy do jednego z dwóch najistotniejszych obszarów w percepcji usługobiorców TSL. Ważny jest zarówno sam jej poziom, jak i stopień odzwierciedlenia w niej jakości. W latach 2002 i 2007 nastąpiło wyraźne pogorszenie się ocen obu tych elementów obsługi, co mogło skutkować bardziej krytyczną oceną w pozostałych obszarach obsługi.

Kwestia ta wymaga pogłębionej analizy, zwłaszcza że szczegółowe oceny uzyskane w ostatnim badaniu przez usługodawców TSL deklarujących jako główne źródło swoich przychodów m.in. usługi logistyczne, usługi kurierskie oraz transport i spedycję pokazują, że najlepiej w stosunku do ogólnej średniej wypadły firmy transportowe i spedycyjne (w dalszym ciągu oscylują one wokół ocen z przedziału 3–4), a nie operatorzy logistyczni czy firmy kurierskie.

Badania rynku TSL prowadzone w Zakładzie Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH pozwalają na zestawienie opisanych wyników ze standardami obsługi klienta posiadanymi i stosowanymi przez przedsiębiorstwa TSL. Na użytek badania standard został zdefiniowany jako informacja podana do publicznej wiadomości na temat procedury świadczenia obsługi klienta. Może być ona wyrażona liczbowo – jako liczba dni potrzebnych na realizację zamówienia lub rozpatrzenia reklamacji, a także procentowo – jako odsetek prawidłowo/kompletnie zrealizowanych zleceń. Standardy powinny być stosowane w odniesieniu do wszystkich klientów bądź ich określonej grupy²⁸.

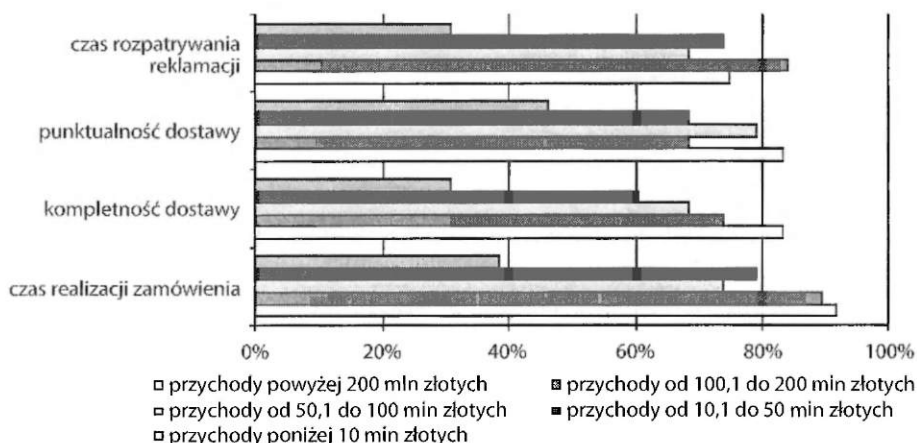
Na kolejnych rysunkach przedstawiono statystyki dotyczące standardów obsługi klienta deklarowanych przez przedsiębiorstwa o różnym głównym źródle przychodów ze sprzedaży podstawowej TSL (por. rys. 6) oraz zależności pomiędzy wielkością przychodów a deklarowanym posiadaniem standardu (por. rys. 7). W tym miejscu należy

zwrócić uwagę na to, że dziesięcioletnie doświadczenie w prowadzeniu badań rynku TSL pozwala na uznanie tych standardów za najbardziej reprezentatywne w odniesieniu do analizowanego zagadnienia.



Rys. 5. Posiadanie standardu obsługi klienta a rodzaj działalności stanowiącej główne źródło przychodów ze sprzedaży podstawowej TSL w 2005 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy polskiego rynku TSL w roku 2005, wykonanej w Zakładzie Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH przez zespół kierowany przez H. Brdulak.



Rys. 6. Wielkość uzyskanych przychodów ze sprzedaży podstawowej TSL w 2005 roku a posiadanie standardu obsługi klienta

Źródło: Jak do rys. 5.

Z danych zaprezentowanych na rys. 6 wynika – co potwierdzają zarówno badania satysfakcji (obserwacja rodzaju firm wybieranych do oceny), jak i badania strony podaźowej (przedsiębiorstwa TSL) – że liderami w zakresie posiadania standardów obsługi klienta są przedsiębiorstwa kurierskie, które uczyniły z nich kluczowy czynnik sukcesu swojej działalności. Tuż za nimi plasują się operatorzy logistyczni, a następnie przedsiębiorstwa spedycyjne i transportowe.

Standardem deklarowanym najczęściej jest ten dotyczący czasu realizacji zamówienia, co koresponduje z oczekiwaniami nabywców usługi TSL (por. rys. 4). Na podstawie wyników przedstawionych na rys. 6 można stwierdzić istnienie dodatniej korelacji pomiędzy deklarowanym posiadaniem standardu a poziomem osiągniętych przychodów. Wyniki tych badań należy jednak odnieść do wyników omawianych uprzednio. Ich porównanie wskazuje na istnienie luki pomiędzy deklarowanymi standardami a percepcją klientów w zakresie dotrzymywania tych standardów.

Podsumowanie

Zarówno w teorii zarządzania logistycznego, jak i wśród praktyków logistyki panuje przekonanie, że przedsiębiorstwa TSL (operatorzy logistyczni) powinny (powinni) w przyszłości stać się jednym z kluczowych ogniw łańcucha dostaw i występować w charakterze nie tylko dostawców prostych usług, lecz przede wszystkim równoprawnego partnera zaangażowanego w proces tworzenia wartości dla zewnętrznych i wewnętrznych klientów łańcucha. Przez zwiększenie zakresu oferowanych usług, w tym usług o wartości dodanej (co-packing czy co-manufacturing), przedsiębiorstwa TSL (operatorzy logistyczni) są w stanie wesprzeć proces tworzenia wartości w łańcuchu dostaw.

Logistyczną obsługę klienta i jej elementy, wymienione w niniejszym opracowaniu, można – obok usługi jako takiej oraz jej ceny – uznać za kluczowe parametry decyzji o outsourcingu usług TSL, a także o zakresie ich zakupu. W kontekście zaprezentowanych wyników badań rynku TSL po stronie popytu i podaży krytycznym elementem wyboru usługodawcy TSL na polskim rynku wydaje się właśnie obsługa klienta. Jak pokazano, istnieje rozbieżność pomiędzy przynajmniej niektórymi oczekiwaniami usługobiorców a działaniami usługodawców TSL w tym zakresie.

Problematyczne w tych relacjach może być to, że usługodawca TSL obsługuje procesowe relacje pomiędzy usługobiorcą a klientem usługobiorcy, co sprawia, że jakość jego obsługi rzutuje na wizerunek usługobiorcy w oczach jego klientów. Wysoki standard realizacji tych procesów jest więc niezbędny. O ile oferta usług, w tym usług o wartości dodanej, jakie jest w stanie wykonać operator logistyczny, jest już rzeczywiście duża, a konkurencja stabilizuje poziom cen, o tyle aspekt „miękkiej” – obsługa klienta – mimo istniejącej świadomości jej znaczenia może być jedną z przyczyn wciąż mało aktywnej pozycji przedsiębiorstw TSL (operatorów logistycznych) w łańcuchach dostaw.

Przypisy

¹ Analiza została przeprowadzona w ramach badania własnego pt. „Identyfikacja głównych nurtów teoretycznych w literaturze polskiej i zagranicznej dotyczących łańcuchów dostaw oraz roli operatorów i integratorów logistycznych” (współautor: J. Archutowska z Zakładu Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH). Raport powstał w październiku 2006 roku.

² Rankingi firm branży TSL ukazują się od dziesięciu lat na łamach magazynu „Logistyka–Transport–Spedycja”, branżowego dodatku do „Rzeczpospolitej”. Inicjatorką i autorką badań dotyczących satysfakcji klienta firmy TSL (siedem edycji) jest H. Brdulak, kierownik Zakładu Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH. Pewne modyfikacje do zakresu badań zostały wniesione przez autorkę niniejszego opracowania.

³ K. Rutkowski, Zintegrowany łańcuch dostaw [w:] Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 13.

⁴ J. Witkowski, Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE, Warszawa 2003, s. 17.

⁵ Ibidem, s. 11.

⁶ K. Rutkowski, op.cit., s. 12.

⁷ Ibidem.

⁸ Wewnętrzny łańcuch dostaw określa procesy związane z optymalną realizacją łańcucha przepływu materiałowo-informacyjnego pojedynczego przedsiębiorstwa.

⁹ Szerzej na ten temat zob.: M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985; K. Lyons, B. Farrington, *Purchasing and Supply Chain Management*, Financial Times–Prentice Hall, Londyn 2006; P.B. Schary, T. Skjøtt-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; J. Witkowski, op.cit.; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001; W. Szczepankiewicz, *Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002; A. Łupicka-Szudrowicz, *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

¹⁰ W dalszej części opracowania zostaną podane wyniki badań wskazujące na istotność także innych czynników towarzyszących wyborom usługodawców TSL.

¹¹ Etapy rozwoju stosunków między nadawcą ładunków a przedsiębiorstwem usług logistycznych (klasyfikacja według stopnia integracji oraz stopnia specyficzności inwestycji we wzajemne stosunki, tj. specyficzności aktywów) zostały obszernie przedstawione w: P.B. Schary, T. Skjøtt-Larsen, op.cit., s. 187–190.

¹² H. Brdulak, J. Archutowska, E. Żbikowska, *Analiza tendencji na polskim rynku TSL*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 7.

¹³ Najczęściej definiuje się ją jako różnicę otrzymaną w wyniku pomniejszenia zysków operacyjnych o rzeczywisty koszt kapitału. To wartość netto, która zostaje dodana do wyrobu po odliczeniu zasobów fizycznych, pracy i zasobów kapitałowych. Zob.: P.B. Schary, T. Skjøtt-Larsen, op.cit., s. 48.

¹⁴ Za: 2005 Third Party Logistics, Results and Findings of the 10th Annual Study, koord. C.J. Langley Jr., E. van Dort, A. Ang, S.R. Sykes, <http://www.3plstudy.com/>

¹⁵ Por. np.: podział firmy Accenture (rozpropagowany przez Capgemini), ewolucja usługodawców TSL wraz z ewolucją łańcucha dostaw według I. Dembińskiej-Cyran, klasyfikacja usługodawców logistycznych na poziomie taktycznym i strategicznym według Capgemini, kategorie usługodawców TSL wyróżnione przez konsultantów IBM, obecni i przyszli oferenci usług TSL według P.B. Scharry'ego i T. Skjøtt-Larsena.

¹⁶ Niezależnie od występujących w literaturze pojęć 3PL (ang. *third-party logistics*), 4PL (ang. *fourth-party logistics*) czy nawet 5PL (ang. *fifth-party logistics*) mianem operatora logistycznego można określić usługodawcę TSL świadczącego usługi o wartości dodanej przy wykorzystaniu posiadanych unikatowych umiejętności, know-how oraz na bazie własnych bądź zakupionych zasobów, np. usługi przewozowe, magazynowe.

¹⁷ Nie wydaje się, aby liczba świadczonych usług była kryterium pozwalającym na nazwanie usługodawcy TSL operatorem logistycznym. Chodzi tu bardziej o posiadanie umiejętności niezbędnych do zarządzania strumieniem towarów, informacji oraz środków finansowych w ramach łańcucha dostaw, a nie o konkretną liczbę usług. Istnieją bowiem operatorzy specjalizujący się w obsłudze konkretnych branż, np. tekstylnej (ang. *fashion logistics*). Na podstawie dotychczasowych doświadczeń polskiej branży TSL wydaje się jedynie, że pojęcie „operator logistyczny” jest nadużywane.

¹⁸ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2002, s. 152.

¹⁹ Por.: ibidem, s. 155–156; D. Kempny, Logistyczna obsługa klienta, PWE, Warszawa 2001, s. 15–18; M. Cichosz, Logistyczna obsługa klienta [w:] Logistyka dystrybucji. Specyfika, tendencje rozwojowe, dobre praktyki, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 113–118.

²⁰ F.J. Beier, K. Rutkowski, Logistyka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1993, s. 40.

²¹ Przykładowe mierniki: udział procentowy zamówień, które mogą być kompletnie zrealizowane z magazynu, czas, jaki minął od wpłynięcia zamówienia do magazynu dostawcy do wysyłki towarów zamówionych z magazynu.

²² D. Kempny, op.cit., s. 19.

²³ Ibidem.

²⁴ M. Cichosz, op.cit, s. 119.

²⁵ H. Brdulak, Satysfakcja klientów w branży TSL, „Logistyka–Transport–Spedycja” 2007, nr 1, s. 27.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Standard może być związany z procedurą wynikającą z posiadania certyfikatu ISO. Standardem w tym rozumieniu nie są standardy zgodne z powszechnie obowiązującymi regulacjami prawnymi.

* * *

Customer Service and Position of Transport and Logistics Operators in Supply Chain

(Summary)

The paper deals with one of the key issues related to supply chain management that is the role played by transport and logistics operators in the supply chain. The Author analyses the position of transport and logistics operators as well as of logistics customer service in the supply chain. Furthermore, the analysis shows the customer service offered by logistics operators in the perception of their customers.

Logistics customer service is the ability of the logistics system to satisfy customers' needs with respect to time, reliability, communication and comfort. The most important elements of logistics customer service are: lead time, availability of products from stock, flexibility of deliveries, their frequency and reliability, completeness of deliveries, convenience of placing orders etc.

The paper presents the methodology and the results of surveys on logistics service users' satisfaction, carried out regularly since 1999 by the Department of International Transport and Logistics of Warsaw School of Economics. The survey results are further compared to customer service standards defined by the transport and logistics operators. The Author analyses to what extent they are able to meet the customers' expectations and thus, whether they have a potential to assume a more active role in supply chains.

The range of services offered by logistics operators is already quite large and the competition assures the price stability. The surveys allow, however, the conclusion that the customer service – regardless the awareness of its importance – seems to be one of the reasons for still not very active position of the logistics operators in the supply chain.