Joanna Dyczkowska

Globalne przedsiębiorstwo logistyczne na rynku lokalnym

Ekonomiczne Problemy Usług nr 98, 419-432

2012

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.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 725 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 98 2012

Joanna Dyczkowska
Politechnika Koszalińska

GLOBALNE PRZEDSIĘBIORSTWO LOGISTYCZNE NA RYNKU LOKALNYM

Wprowadzenie

W artykule przedstawiono funkcjonowanie globalnych operatorów logistycznych posiadających terminale lokalne na terenie Słupska i Koszalina. Celem jest analiza wpływu operatorów logistycznych na funkcjonowanie lokalnych firm na terenie Pomorza Środkowego, dlatego zaprezentowano zalety i wady nawiązania współpracy w ramach logistycznego łańcucha dostaw. W badaniu wzięło udział 61 przedsiębiorstw wyłonionych metodą nielosowego doboru próby – wydzielono 30 przedsiębiorstw małych i średnich z sektora spożywczego. Badanie przeprowadzono w okresie od grudnia 2011 roku do lutego 2012 roku, wykorzystując pomiar sondażowy w postaci ankiety. Respondentów poproszono o wypełnianie rubryk w postaci odpowiedzi na pytanie. Wszystkie badane przedsiębiorstwa znajdują się na terenie Pomorza Środkowego i współpracują z operatorami logistycznymi, którzy obsługują je jako nadawców i odbiorców przesyłek.

Globalizacja działań usług logistycznych charakteryzuje się skracaniem czasu cyklu produkcji przez zmiany w firmach zajmujących się logistyką zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Przedsiębiorstwa lokalne, by dostarczyć swoim klientom produkty na terenie Polski i Europy, korzystają z usług zewnętrznych firm na zasadzie outsourcingu. Formułowanie strategii działania przedsiębiorstw lokalnych wymaga identyfikacji zasobów poszczególnych firm, które mogą być materialne i niematerialne, oraz ich umiejętnego wykorzystania. Obecnie coraz większą wagę przywiązuje się do zasobów niematerialnych, w tym do dostaw-

ców usług logistycznych, którzy wpływają na ostateczną wartość firmy i często są postrzegani przez pryzmat obsługi odbiorców usług.

1. Globalny łańcuch logistyczny

W warunkach wysokiej konkurencji na rynku, gdy produkty są porównywalne pod względem jakościowym i cen, mają podobną formę promocji, logistyczna obsługa jest jedną z ważniejszych sfer działań w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych. Osiągnięcie szeroko pojętej doskonałości w obsłudze jest możliwe dzięki ściśle zintegrowanym działaniom logistycznym w ramach łańcucha logistycznego we współpracy z operatorami logistycznymi[1]. Odpowiedni poziom obsługi i traktowanie jej jako integralnej części systemu logistycznego determinuje wielkość obsługiwanego rynku, rodzaj kanału dystrybucji, ale również, jak wielu z klientów zostanie stałymi partnerami[2]. Koncepcja budowy logistycznego łańcucha dostaw powinna uwzględniać źródła pozyskania surowców, miejsca ich przetwarzania, dostawców materiałów i podzespołów, montaż i produkcję wyrobów gotowych oraz ich dystrybucję i sprzedaż[3]. Łańcuch dostaw definiuje sprawny przepływ surowców, materiałów, podzespołów i wyrobów gotowych od momentu pozyskania tych pierwszych do momentu konsumpcji wyrobu finalnego przez użytkownika końcowego[4]. Łańcuch logistyczny jest podstawą do identyfikacji poszczególnych procesów oraz towarzyszących usług, jak magazynowanie czy systemy informatyczne. Ma to szczególne znaczenie w przypadku identyfikacji zbędnych ogniw, których eliminacja zwiększy optymalizację całego procesu. Wspomaga on również decyzje dotyczące wzajemnych powiązań i koordynacji poszczególnych podmiotów będących jego ogniwami. Najważniejszym elementem jest odpowiedni poziom integracji w łańcuchu pod względem jakości, kultury przedsiębiorstwa, zarządzania ryzykiem oraz wymiany informacji. Odpowiednie zarządzanie łańcuchem logistycznym wpływa na terminowość i niezawodność

[1] M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 29.

[2] J.R. Stock, D.M. Lambert, *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Companies Inc., New York 2001, s. 96.

[3] Z. Sarjusz-Wolski, C. Skowronek, *Logistyka – poradnik praktyczny*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995, s. 211.

[4] J. Dyczkowska, *Funkcjonowanie logistycznego łańcucha dostaw na wybranych przedsiębiorstwach*, w: *Aspekty inżynierii produkcji*, red. P. Łebkowski, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010, s. 170.

obsługi klienta, co zwiększa konkurencyjność wszystkich partnerów. Interpunkcyjne zarządzanie logistyczne jest oparte na trzech funkcjach[5]: marketingowej wraz z informacyjną, finansowej i operacyjnej. Przykładem realizacji założenia o koordynacji i przenikaniu się wzajemnych funkcji przedsiębiorstwa i logistyki jest controlling logistyczny. Jest to niezbędne narzędzie wspomagające główną strategię organizacyjną w globalnych przedsiębiorstwach za pomocą globalnych łańcuchów logistycznych.

Łańcuchy dostaw różnią się między sobą, co wynika przede wszystkim z różnych zmiennych niezależnych (międzynarodowe przedsiębiorstwo w różnych krajach ze względu na uwarunkowania prawne), w jakim funkcjonują poszczególne firmy. Do tego otoczenia firmy muszą dostosować swój łańcuch dostaw[6]. Przyjmując ogólne kryterium klasyfikacyjne ze względu na formę wykorzystania, łańcuchy logistyczne można podzielić na dwie grupy[7]:

1. Łańcuchy o charakterze zewnętrznym (endogeniczne łańcuchy dostaw) – to sieciowy zespół połączeń, mający wielowarstwową architekturę, która umożliwia śledzenie zasobów i produktów logistycznych w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa. Poszczególne ogniwa łańcucha dostaw muszą być tak zaprojektowane, aby umożliwiały sprawne mapowanie procesów, które w nim zachodzą. Charakterystyczną cechą powinna być jego funkcjonalność oraz długość.

2. Łańcuchy o charakterze wewnętrznym (egzogeniczne łańcuchy logistyczne) to zbiór powiązań, zarówno pionowych, jak i poziomych, wewnątrz sfer logistycznych przedsiębiorstwa. Umożliwiają one sprawne sterowanie zdarzeniami, które zachodzą w poszczególnych systemach logistycznych firmy (zaopatrzeniowym, produkcyjnym i dystrybucyjnym). Wewnętrzny łańcuch logistyczny może przenikać do innych sfer działalności firmy. Najważniejszą dla niego cechą jest sprawne połączenie z zewnętrznym łańcuchem dostaw.

Głównym celem zawierania różnego typu układów partnerskich z innymi podmiotami, będącymi ogniwami łańcucha logistycznego, jest chęć uzyskania efektów synergicznych oraz zwiększenia sprawności i jakości przepływów, a przede wszystkim zdobycie pozycji lidera na danym rynku. Wśród motywów zastosowania połączeń należy wymienić możliwość osiągnięcia rosnących korzy-

---

[5] E. Gołembska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 23.

[6] K. Rutkowski, *Zintegrowany łańcuch dostaw, doświadczenia globalne i polskie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1999, s. 59.

[7] H.Ch. Pfohl, *Logistyka w systemie przedsiębiorstw zintegrowanych. Łańcuch, cykl zamknięty, sieć*, materiały konferencyjne Logistics 98, Wydawnictwo PTL, Katowice 1998, s. 180.

ści skali, rozszerzenia skali produkcji i dystrybucji, wzrost siły rynkowej, rozłożenie kosztów i możliwości obniżenia kosztu globalnego, wykorzystania wiedzy i umiejętności, rozproszenia, dywersyfikacji i minimalizacji ryzyka, a także lepszego dostępu do zasobów i poprawy systemu zarządzania. Tworzenie międzynarodowych łańcuchów logistycznych jest wynikiem oddziaływania na przedsiębiorstwo procesów internacjonalizacji, w tym procesów zarządzania logistyką globalną przez podjęcie następujących działań:

a) rozszerzenie powiązań między obsługą produktów, przewozem i systemami informacji o popycie na produkty i usługi (za pomocą numeru listu przewozowego możliwość controllingu przewozu);
b) ulepszenie monitorowania obsługi produktów lub usług dla rozwijania światowego handlu (przedsiębiorstwa znają miejsce produktu w magazynie przez podgląd w Internecie);
c) rozwijanie pojęć dotyczących istoty produkcji, marketingu globalnego i logistyki (*lean managment*).

Przedsiębiorstwo tworząc globalne łańcuchy, poszukuje operatorów logistycznych, którzy mogą przyczynić się do sukcesu, ale również do porażki całego przedsięwzięcia.

2. Logistyczna obsługa klienta

Obsługa klienta jest jednym z najważniejszych pojęć w logistyce. Nie doczekało się dotychczas klarownej definicji i jest jednym z najbardziej kontrowersyjnych terminów odnoszących się zarówno do sfery logistycznej, jak i działalności biznesowej. Logistyczna obsługa klienta polega na stworzeniu dostępu do produktu, mierzonego możliwością zrealizowania zamówienia z bieżących zapasów, we właściwym miejscu i czasie otrzymania zamówienia[8]. Strategiczne standardy logistycznej obsługi klienta powinny być oparte na[9]:

a) identyfikacji oczekiwań i preferencji klientów na tle poziomu usług oferowanych przez konkurencję;

[8] E. Gołembska, *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 168.

[9] S. Krawczyk, *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000, s. 106.

b) wyborze między ujednoliconym i zróżnicowanym poziomem obsługi poszczególnych grup klientów i produktów;
c) sprawdzeniu, jaka jest zależność między kosztami podnoszenia poziomu obsługi a spodziewanymi efektami rynkowymi.

Obsługa klienta i właściwy poziom w coraz większym stopniu decydują dziś o pozycji i przewadze konkurencyjnej, która budowana jest nie tylko na podstawie jakości produktów, ale także jakości logistycznej. Obsługa klienta w łańcuchu dostaw charakteryzuje się bardziej rygorystycznymi standardami wykonania, ponieważ zapewnia przewagę konkurencyjną i daje dodatkowe korzyści przez maksymalizację wartości całkowitej dla ostatecznego klienta. Ma ona wiele wymiarów i jest bardzo złożona. Przedsiębiorstwo musi w pełni kontrolować jej elementy przez efektywne zarządzanie logistyczne. Wysoki poziom logistycznej obsługi klienta staje się strategicznym sposobem wyróżnienia firmy na tle konkurencji[10]. Obsługa klienta w łańcuchu dostaw wymaga bardziej szczegółowych standardów. Tradycyjne mierniki ustalane z punktu widzenia sprzedawcy ograniczają się do pomiaru obsługi klienta wyłącznie do momentu wysłania dostawy, jednak takie podejście nie satysfakcjonuje klienta. W przypadku powstawania problemu po wysyłce sprzedawca posługujący się tradycyjnymi miernikami nie ma możliwości stwierdzenia jego zakresu i rozmiaru[11]. Są to na przykład terminowość dostaw, kompletność dostaw, dostępność towaru w magazynie sprzedawcy. W nowoczesnym ujęciu stosuje się więcej mierników. Z punktu widzenie klienta wyróżnia się mierniki dotyczące:

– terminowego otrzymania zamówienia,
– kompletnego zrealizowania zamówienia,
– zrealizowania zamówienia bez uszkodzeń,
– dokładnego realizowania zamówienia,
– dokładnego udokumentowania zamówienia.

Obecnie koncentruje się uwagę na pomiarze obsługi klienta w trakcie dostawy towaru, ponieważ dostarcza to danych do oceny, ale również odpowiednio wcześnie sygnalizuje problem. Dostawy realizowane terminowo są coraz bardziej rygorystycznie traktowane ze względu na konkretne terminy dostaw ustalane między ogniwami łańcucha logistycznego. Ponadto wzrasta trudność z ustalaniem terminowych dostaw ze względu na wprowadzanie wielu standardów obsługi klienta.

---

[10] A. Harrison, R. van Hoek, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 156.
[11] J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 165.

Wbrew pozorom takie działanie utrudnia uzyskanie wyższego poziomu obsługi klienta.

Ważnym zagadnieniem jest konstrukcja mierników ze względu na dużą ich liczbę i zróżnicowanie rodzaju. Należy dobrać je do potrzeb przedsiębiorstwa. Wyróżnia się kilka rodzajów klasyfikacji mierników. Według pierwszego modelu klasyfikacja mierników opiera się na trzech kryteriach: dostępności, jakości oraz zdolności. Można też odnieść się do wielkości i poprawności zamówień oraz procentu ich pomyłek, stopnia zgodności z wymaganiami klienta i czasem dostawy. Następny model podziału mierników jest oparty na czterech kryteriach: czasie dostaw, niezawodności dostaw, jakości dostaw oraz elastyczności[12].

Czas dostaw, dostępność dóbr, elastyczność dostaw są równie istotne dla odbiorców, jak jakość i cena produktów, dlatego obsługa klienta jest dziś ważnym aspektem zarządzania logistycznego przedsiębiorstwa i całymi łańcuchami dostaw[13]. Z logistycznego punktu widzenia jest ona rozpatrywana według czterech głównych elementów[14]:

1. Czas realizacji zamówienia od momentu składania zamówienia, opracowania, przygotowania i wysyłki zamówionych towarów. Zagwarantowanie danego standardu czasu dostawy jest ważnym osiągnięciem w zarządzaniu logistycznym, ponieważ wpływa na sprawność obsługi, a ta z kolei na korzyści klienta, na system logistyczny i pozycję rynkową sprzedawcy.

2. Niezawodność dostawy – dotrzymanie czasu dostawy bezpośrednio wpływa na poziom zapasów u klienta i koszty ich ewentualnego wyczerpania. Niezawodność oznacza regularne dostarczanie klientowi zamówionych towarów, w odpowiednim stanie oraz zgodnie z wymaganym typem i jakością produktów. Na niezawodność czasu dostawy wpływa poprawność realizacji zamówienia. Jeżeli klientowi będącemu pośrednikiem w kanale marketingowym wyczerpią się zapasy, to utraconą sprzedaż bezpośrednio odczuje również firma wprowadzająca produkt na rynek.

3. Komunikacja, będąca jedną z najważniejszych czynności logistycznych w realizacji zamówienia, to przekazywanie informacji o zamówieniu klienta do działu realizacji zamówień. Zastosowanie elektronicznej wymiany danych (EDI) może zmniejszyć błędy w trakcie przekazywanych informacji z działu, który prze-

---

[12] J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003, s. 86.

[13] M. Dobrzyński, *Logistyka*, Politechnika Białostocka, Białystok 1999, s. 148.

[14] J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, dz.cyt., s. 156–163.

jął zamówienie, do magazynu. Stosowanie kodów kreskowych w celu zmniejszenia błędów w trakcie kompletowania zamówienia upraszcza identyfikację produktu. Połączenie metody EDI z wykorzystaniem kodów kreskowych może poprawić poziom obsługi oferowanej przez sprzedawcę i obniżyć koszty. Wielu klientów wymaga informacji o logistycznym statusie dostaw – nazwa spedytora i numer listu przewozowego w celu śledzenia przesyłki w Internecie.

4. Wygoda związana ze zróżnicowanymi wymaganiami klientów. Wyraża się ona w różnych poziomach obsługi logistycznej. Na obszarach rynku, na których panuje silna konkurencja, konieczny jest wyższy poziom obsługi niż tam, gdzie konkurencja jest słabsza. Poziom obsługi klienta jest też zależny od udziału różnych asortymentów w wyniku finansowym firmy. Elastyczność obsługi klienta jest jak najbardziej uzasadniona, ale powinna być ograniczona do nielicznej grupy klientów.

Zadanie systemu logistycznego polega na zrealizowaniu określonej liczby zamówień w czasie zgodnym z przyjętymi standardami obsługi. Wskaźnikami wykonania są przyjęte zamówienia oraz liczba zamówień zrealizowanych zgodnie z terminem dostawy. Przedsiębiorstwo, by zachować wysoką jakość obsługi klienta, decyduje się na współpracę z operatorem logistycznym, który jest w stanie dostarczać produkty po optymalnych kosztach i zgodnie z najwyższymi standardami jakości.

3. Operatorzy logistyczni na rynku

Operatorzy logistyczni, chcąc osiągnąć korzystną pozycję konkurencyjną, wykorzystują w swojej strategii branding. Ceniona marka przyciąga klientów i powoduje, że są oni bardziej lojalni wobec firmy, pozostając w przekonaniu o jej wyjątkowości. Wykreowana marka nadaje szczególną wartość działalności prowadzoną przez firmę. Marka wyznacza styl bycia, działania lub pracy, których integralną częścią jest korzystanie ze szczególnych właściwości oferowanych przez firmę produktów i usług. Firma bardzo duży nacisk kładzie na swój wizerunek, dlatego prowadzi szeroko zakrojone szkolenia dla kierowców i kurierów oraz bardzo dba o ich wizerunek, czyli o dopracowane kolorystycznie stroje, eksponowanie logo firmy oraz nowoczesny, czysty i oznakowany w barwach firmowych

tabor, który podkreśla nowoczesność i wysoką jakość serwisu[15]. Dynamiczny rozwój gospodarki w ostatnich latach zmusza firmy z branży TSL do wypracowania i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej przez wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania, na poziomie operacyjnym i strategicznym. Poszukiwanie sposobów redukowania kosztów, wzrost oczekiwań klientów związanych z poprawą szeroko rozumianej jakości obsługi transportowej, a także redukowanie czasu procesów tworzących ostatecznie łączną wartość dla klienta sprzyjają, a raczej wymuszają koncentrację działań na nowoczesnych rozwiązaniach w obrębie obsługiwanych łańcuchów dostaw.

Tabela 1

Porównanie przedsiębiorstw DHL i DB Schenker

Dane	DHL	DB Schenker
Przychód w 2010 roku (mln euro)	38 753	18 894
Dynamika przychodów 2010/2009 (%)	116	126
Liczba zatrudnionych w 2010 roku	260 970	91 289
Obszary biznesowe	Usługi ekspresowe, transport i spedycja wszystkimi gałęziami transportu, logistyka kontraktowa, usługi na każdym etapie łańcucha dostaw, usługi magazynowe oraz obsługa systemów informacji korporacyjnej	Usługi w zakresie towarowego transportu kolejowego, transportu lądowego, spedycji morskiej, spedycji lotniczej, logistyki kontraktowej, zarządzania łańcuchem dostaw
Infrastruktura	Obsługa w 220 krajach 32 220 punktów obsługi, 62 000 pojazdów, 20 samolotów, realizacja przewozów na rzecz pozostałych obszarów biznesowych	Obsługa w 130 krajach, 2000 lokalizacji: 108 840 wagonów kolejowych i 3437 lokomotyw, 5120 pociągów obsługiwanych dziennie
Przychody według regionów	63% – Europa, Bliski Wschód, Afryka 29% – Ameryka 8% –Azja i Pacyfik	62% – Niemcy 25% – Europa bez Niemiec 6% – Azja i Pacyfik 6% – Ameryka Północna 2% – pozostałe
Przychody według obszarów biznesowych	51% – fracht lotniczy 32% – fracht morski 17% – pozostałe	38,4% – spedycja morska i lotnicza 31,3% – transport lotniczy 23,3% – transport kolejowy 7% – logistyka kontraktowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Brdulak, J. Archutowska, E. Żbikowska, dz.cyt.

[15] D. Książkiewicz, *Branding w logistyce*, „Logistyka" 2008, nr 2, s. 32.

Do analizy przyjęto dwóch operatorów TSL, którzy mają oddziały na terenie Pomorza Środkowego, a zajmują w rankingu operatorów TSL pierwsze miejsce – DHL, oraz trzecie miejsce – DB Schenker[16]. Ze względu na wybór przez badane przedsiębiorstwa MŚP z sektora spożywczego na pierwszym miejscu znalazł się DHL – 56,67%, na drugiej pozycji DB Schenker – 26,67%, Raben i Siódemka – po 10% oraz Opek i DPD – 6,67%; 16,67% przedsiębiorstw korzysta z więcej niż jednego operatora logistycznego.

DHL jest częścią poczty niemieckiej Deutsche Post DHL. Jego działalność koncentruje się na trzech segmentach: usługi pocztowe, kurierskie i logistyczne. Grupa DB Schenker powstała z połączenia Deutsche Bahn AG, Schenker oraz grupy Stinnes. DB Schenker ma rozbudowaną sieć logistyczną – zajmuje się zarządzaniem łańcuchem dostaw i logistyką kontraktową.

Wybór operatora logistycznego jest decyzją strategiczną, mającą na celu zwiększyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Warto się więc zastanowić, komu powierzyć logistykę dystrybucji, a często pełny outsourcing usług logistycznych. Klienci doceniają korzyści ze współpracy z globalnymi operatorami logistycznymi i decydują, co jest dla nich najważniejsze. Z porównania danych z tabeli 1 wynika, że wielkość operatora logistycznego wpływa na obszar i jakość działania. Dynamika przychodów przekłada się nie tylko w skali Europy, Polski i regionu. Operatorzy oferują przedsiębiorstwom logistykę zaopatrzenia i dystrybucji na dużym obszarze, a dzięki dotrzymywaniu terminów przewozu uzyskują przewagę nad konkurencją.

4. Outsourcing procesów logistycznych przedsiębiorstw z Pomorza Środkowego

Logistyczna obsługa klienta jest zespołem czynności, zatem wymaga struktury organizacyjnej, na której może się opierać. W przedsiębiorstwie strukturę tę tworzą odpowiednie działy i zasoby biorące udział w realizacji zadań ważnych dla klienta, natomiast szerzej mogą to być całe firmy podejmujące współpracę ze sobą. Wówczas pojawia się problem z rozpoznaniem struktur w szerszej skali ryn-

[16] H. Brdulak, J. Archutowska, E. Żbikowska, *Europejscy miliarderzy TSL*, LTS 3/2011, „Rzeczpospolita" z 29.09.2011, s. 18.

kowej z punktu widzenia kształtowania logistycznej obsługi klienta[17]. Współpraca ta opiera się na zasadach outsourcingu, który polega na korzystaniu z dóbr i usług proponowanych przez zewnętrznego wykonawcę, będących przedmiotem transakcji rynkowej. Ze względu na złożoność wydzielanych funkcji można wyróżnić outsourcing pojedynczych funkcji (transport) oraz outsourcing funkcji powiązanych w formie procesów (transport i magazynowanie) i outsourcing obszarów funkcjonalnych (logistyka dystrybucji). Rolę logistyki można postrzegać jako rozwijanie systemów i wspierających procesów koordynujących, których celem jest zgodna z założeniami obsługa klienta.

Wdrażanie systemu logistyki przez operatora wymaga gruntownej analizy rynku w zależności od potrzeb różnych sektorów, do których jest kierowana oferta, oraz wyznaczenia kierunku poszukiwań optymalnych rozwiązań logistycznych. Usługi outsourcingowe dają dostęp do wiedzy i doświadczenia liderów logistycznych, jak to ma miejsce w przypadku DHL i DB Schenkera, oraz ogólnoświatowej bazy danych. Ekspert skierowany do współpracy z przedsiębiorstwem korzysta z całej wiedzy zgromadzonej w firmie doradczej, z firmowych baz danych i porad innych ekspertów. Współpraca z operatorami logistycznymi jest oparta na wyborze i oznacza relacje partnerskie. Dominują w niej więzi o charakterze transakcyjnym, a przyjęta strategia i stosowane reguły są wynikiem wzajemnych uzgodnień dotyczących odbioru przesyłek czy dostarczania do klientów. Analizując ocenę współpracy MŚP z Pomorza Zachodniego z operatorami logistycznymi (tabela 2), można zauważyć, że najwyższe oceny osiągnęły wygoda i niezawodność oraz jakość realizacji zleceń i przewożenie przesyłek w stanie nieuszkodzonym. Istotna jest zintegrowana polityka zakupów oraz to, czy w ramach współpracy z operatorem mają wspólne plany rozwoju technologii, między innymi zarządzania procesami logistycznymi.

Współpraca między operatorami a przedsiębiorstwami jest oceniana jako dobra. Operatorzy logistyczni, którzy zajmują pierwszą i trzecią pozycję w rankingu europejskim, są również najczęściej wybierani przez MŚP sektora spożywczego Pomorza Środkowego (DHL – 56,67%, DB Schenker – 26,67%, kolejne miejsca zajmuje Raben i Siódemka – 10%). Firmy podkreślają zmiany zachodzące pod wpływem firm spedycyjnych – na przykład wykorzystanie Internetu do realizacji zamówień i nawiązywania kontaktów, wdrażanie systemów jakości prze-

[17] J. Długosz, *Logistyczna obsługa klienta w organizacjach sieciowych*, w: *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, red. J. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 944, Wrocław 2005, s. 51.

Tabela 2

Ocena współpracy z operatorami logistycznymi
przez wybrane przedsiębiorstwa Pomorza Środkowego w skali 1–5

Kryteria oceny	Ocena
Termin realizacji	3,90
Niezawodność realizacji	4,10
Wygoda	4,33
Komunikacja z pracownikiem	2,66
Komunikacja przez Internet	3,66
Jakość realizacji zleceń	4,10
Przewożenie przesyłek w stanie nieuszkodzonym	4,33
Wiedza i kompetencje personelu – profesjonalizm, znajomość zagadnień merytorycznych	3,80
Umiejętność współpracy – przyjazne procedury, realizacja niekonwencjonalnych zamówień	3,34
Jakość obsługi – otwartość, życzliwość, zaangażowanie	4,10
Jakość usług przedsiębiorstw spedycyjnych działających na terenie Pomorza Środkowego	4,10
Średnia ocena	3,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie trzydziestu przedsiębiorstw MŚP z sektora spożywczego znajdujących się na terenie Pomorza Środkowego.

wozu przesyłek, analiza potoków ładunkowych do swoich odbiorców. Niestety, operatorzy logistyczni najniższe oceny uzyskali za komunikację z pracownikiem oraz umiejętność współpracy – przyjazne procedury, realizacja niekonwencjonalnych zamówień. Stąd wniosek, że operatorzy logistyczni obsługujący klientów dobrze realizują zlecenia przewozu przesyłek pod względem jakości przewozu, terminowości, niezawodności i wygody. Zastrzeżenia budzą pracownicy, z którymi są problemy komunikacyjne i należałoby szczegółowo zdiagnozować ten problem. Wybierając spedytora, przedsiębiorstwa kierowały się przede wszystkim kompleksowością oferty, którą może zaoferować tylko globalny operator, oraz ceną i jakością obsługi (brak uszkodzeń, niski odsetek reklamacji).

W badanych przedsiębiorstwach operatorzy logistyczni podjęli następujące działania:

a) usługi online (m.in. sprawdzanie za pomocą numeru listu drogi przesyłki, wpisywanie listów bezpośrednio na serwerze operatora);
b) usługi serwisowe (odbiór przesyłek od klientów, instalacja oprogramowania);

c) wdrażanie systemów jakości (dotyczących przewożonych artykułów spożywczych – EFQM, OHSAS 18001:2007, certyfikaty ISO);
d) szybką reakcję na reklamacje (7 dni na rozpatrzenie reklamacji);
e) elastyczność wobec wymagań klientów (zmiany odbioru przesyłek).

Sposób oddziaływania całego systemu logistycznego przedsiębiorstwa, a tym bardziej łańcucha logistycznego na jakość obsługi klienta, jest rozpoznawalny w niewielkim stopniu. Identyfikacje kluczowych czynników takiej obsługi, określenie ich relatywnego znaczenia dla klienta może spowodować zmianę w pracy operatora logistycznego. Jakość logistycznej obsługi klienta jest kształtowana we wszystkich ogniwach łańcucha i w każdej fazie procesu logistycznego. Warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa jest zrozumienie współpracy z operatorem logistycznym i faz kształtowania jakości obsługi ostatecznego klienta. W globalnym łańcuchu dostaw ważne jest, by wszyscy partnerzy mieli świadomość, że od ich współpracy zależy opinia ostatecznego nabywcy.

Zakończenie

Łańcuch wartości można traktować jako narzędzie analizy procesów logistycznych zachodzących we wszystkich ogniwach i etapach przemieszczania produktów. Ze współpracy między przedsiębiorstwami MŚP na obszarze Pomorza Środkowego wynika, że nie jest ona tak zintegrowana, jak w przypadku przedsiębiorstw średnich i dużych, lecz w ich ocenie kształtuje się na dobrym poziomie. Uczestniczenie przedsiębiorstw w łańcuchu umożliwia analizę strategicznej pozycji przedsiębiorstw oraz pozwala na prognozę sytuacji marketingowej i logistycznej przez obsługę klienta ostatecznego w kraju i Europie. Koncepcja tworzenia logistycznej obsługi klienta we współpracy z globalnym operatorem logistycznym jest podstawą kształtowania marketingowego (logistycznego) łańcucha wartości, który może być wykorzystany do zarządzania przedsiębiorstwem. Czynności i funkcje są koordynowane na podstawie wymienionych kryteriów oceny współpracy z operatorem logistycznym, tworząc odpowiednią strukturę procesów zorientowanych na efektywną obsługę klienta oraz zysk. Liderzy na rynku logistycznym, jakimi są DHL i DB Schenker, prowadzą logistyczną obsługę klienta na terenie Pomorza Środkowego. Opiera się ona na takich elementach, jak czas realizacji zlecenia, oceniony przez przedsiębiorstwa MŚP na 3,90; niezawod-

ność dostawy – 4,10; wygoda – 4,33 oraz komunikacja poprzez Internet – 3,66, ale niestety, komunikacja z pracownikiem znalazła się na najniższym poziomie – 2,66, co wymaga głębszej analizy. Jakość usług świadczonych przez DHL i DB Schenker na rzecz przedsiębiorstw z Pomorza Środkowego oceniono na 4,10 przy średniej ocenie, biorąc pod uwag wszystkie kryteria, 3,86. Przedsiębiorstwa korzystają z logistyki zaopatrzenia i dystrybucji oferowanej przez operatorów logistycznych, odnosząc sukces nie tylko na lokalnym rynku.

Literatura

Brdulak H., Archutowska J., Żbikowska E., *Europejscy miliarderzy TSL*, LTS 3/2011, „Rzeczpospolita" z 29.09.2011.

Christpher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007.

Długosz J., *Logistyczna obsługa klienta w organizacjach sieciowych*, w: *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, red. J. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 944, Wrocław 2005.

Dobrzyński M., *Logistyka*, Politechnika Białostocka, Białystok 1999.

Dyczkowska J., *Funkcjonowanie logistycznego łańcucha dostaw na wybranych przedsiębiorstwach*, w: *Aspekty inżynierii produkcji*, red. P. Łebkowski, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.

Gołembska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Gołembska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Harrison A., Hoek R. van, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007.

Krawczyk S., *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.

Książkiewicz D., *Branding w logistyce*, „Logistyka" 2008, nr 2.

Pfohl H.Ch., *Logistyka w systemie przedsiębiorstw zintegrowanych. Łańcuch, cykl zamknięty, sieć*, materiały konferencyjne Logistics 98, Wydawnictwo PTL, Katowice 1998.

Rutkowski K., *Zintegrowany łańcuch dostaw, doświadczenia globalne i polskie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1999.

Sarjusz-Wolski Z., Skowronek C., *Logistyka – poradnik praktyczny*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995.

Stock J.R., Lambert D.M., *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Companies Inc., New York 2001.

Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003.

THE GLOBAL LOGISTICS COMPANY AT THE LOCAL MARKET

Summary

The paper presents the function of global logistics operators, who service supply chains. Thanks them, it is possible to customer service in Poland and Europe, where the main elements are the time of the realization order, the reliability, the communication and the convenience. The article compares the date of DB Schenker and DHL. Presents the evaluation of logistics outsourcing services for small and medium enterprises from the Middle Pomerania.