

Marzena KRAMARZ, Włodzimierz KRAMARZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

STRATEGIE LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA Z PERSPEKTYWY PRZEDSIĘBIORSTW FLAGOWYCH

Streszczenie. Przedsiębiorstwa przyjmują w sieci różne role. W sieciach zdominowanych kluczowe znaczenie mają przedsiębiorstwa centralne. Organizacje te kreując sieć, koordynując przepływy materiałowe, mając wysokie kompetencje relacje i mając atrybuty lidera określane są przedsiębiorstwami flagowymi sieci. Celem artykułu jest wskazanie zależności pomiędzy atrybutami przedsiębiorstwa flagowego a elementami logistycznej obsługi klienta i w konsekwencji dobór strategii logistycznej obsługi klienta.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo flagowe, logistyczna obsługa klienta, kompetencje relacyjne, sieć dostaw.

STRATEGIES OF THE LOGISTIC CUSTOMER SERVICE FROM THE PERSPECTIVE OF FLAG ENTERPRISES

Summary. Enterprises are taking different roles in network. In dominated webs central enterprises have a key importance. These organizations are determined with flag enterprises if they are creating the network, are coordinating material flows, have high relational competence and attributes have a leader. Showing the relation between attributes of the flag enterprise and elements of the logistic customer service and in consequence is a purpose of the article.

Keywords: flag enterprise, logistic customer service, relational competence, network of supplies.

1. Wstęp

Rozwój sieci biznesowych, ich różnorodność i złożoność są przesłankami doskonalenia modeli biznesowych organizacji. Przedsiębiorstwa przyjmują w sieci różne role. W sieciach zdominowanych kluczowe znaczenie mają przedsiębiorstwa centralne, które kreując sieć,

koordynując przepływy materiałowe, mając wysokie kompetencje relacje mające swoje przełożenie na wysoki współczynnik preferencyjnego dołączania i mając atrybuty lidera określane są przedsiębiorstwami flagowymi sieci. Jak dowodzą badania [5], przedsiębiorstwa flagowe mają pewne wspólne cechy, w tym zwłaszcza: wyróżniające się zasoby, duży udział w rynku, znaczną dojrzałość procesową, znaczne pośrednictwo i przewodność w sieci, jednocześnie realizują różne strategie, a nawet zlokalizowane są na różnych poziomach łańcucha dostaw. Jednocześnie centralna pozycja tego typu organizacji wskazuje na ich kluczową rolę w budowaniu wysokiego poziomu logistycznej obsługi klienta.

W artykule przedstawiono interpretację przedsiębiorstw flagowych, wskazując na ich atrybuty i odmienne kształtowanie sieci współpracy. Pokazano także elementy logistycznej obsługi klienta i metodykę oceny satysfakcji klienta. Celem artykułu jest wskazanie zależności pomiędzy atrybutami przedsiębiorstwa flagowego a elementami logistycznej obsługi klienta i w konsekwencji dobór strategii logistycznej obsługi klienta. Do badań wytypowano sieci różniące się od siebie, w tym dwie zdominowane sieci logistyczne i trzy zdominowane sieci dostaw.

2. Przedsiębiorstwa flagowe w świetle badań literaturowych

Sieci współpracujących organizacji są odpowiedzią na niepewność otoczenia, a także próbą budowania potencjału dającego szansę na tworzenie innowacyjnych produktów i usług. Definicja sieci dostaw jest już ugruntowana w literaturze. Wyraźnie wyodrębnia się pojęcia: organizacja sieciowa [8], sieć dostaw [12] i sieciowy łańcuch dostaw [7]. W artykule uwagę skoncentrowano na sieciach dostaw, jako na współpracujących organizacjach zarówno wzdłuż strumienia wartości dodanej, jak i na poszczególnych etapach jej tworzenia (relacje wertykalne i horyzontalne) oraz sieciach logistycznych. Efektem tak szeroko postrzeganej współpracy jest dostarczenie wyrobu do klienta, przy spełnieniu założeń niezawodności, elastyczności dostępności produktów z zapasu oraz czasu realizacji zamówienia.

Za jakość zrealizowanych procesów logistycznych odpowiada przedsiębiorstwo flagowe, które jest centralnym ogniwem sieci, spełniającym dodatkowe wymagania. Przedsiębiorstwo flagowe w sieci biznesu to najczęściej duże przedsiębiorstwo, celowo tworzące w swoim otoczeniu sieć, aby efektywniej osiągać własne cele [3, 10]. Określając przedsiębiorstwo flagowe liderem sieci podkreśla się jego rolę decyzyjną. Przedsiębiorstwa przyjmują pozycję flagowych organizacji sieci ze względu na rzadkie, cenne zasoby (wiedza, infrastruktura, relacje), łączenie zasobów z zasobami partnerów w sieci zwiększa innowacyjność, a także kompleksowość. Na poziomach taktycznym i operacyjnym przedsiębiorstwa flagowe przydzielają zadania partnerom w sieci, według kompetencji.

Koordinacja sieci, w tym przepływów materiałowych, jest ściśle związana z kreowaniem sieci przez przedsiębiorstwo flagowe. Organizacje te bowiem dobierają partnerów i definiują relacje w sieci. Relacje między przedsiębiorstwami nabierają cech hierarchii podmiotów o różnych prawach, zróżnicowanym dostępie do informacji i poziomie partycypacji w korzyściach związanych z działaniem sieci. Ponadto, przedsiębiorstwa flagowe kreują tożsamość sieci i kulturę organizacyjną.

Rola jaką pełnią w sieci przedsiębiorstwa flagowe jest możliwa dzięki cechom wyróżniającym te organizacje spośród innych uczestników sieci. Wśród najważniejszych atrybutów przedsiębiorstwa flagowego wymienia się:

- istotny poziom usieciowienia (duża liczba kształtowanych przez ten podmiot relacji sieciowych), wyznaczany przez stopnie wejściowy i wyjściowy węzła oraz współczynnik grupowania,
- centralną pozycję w sieci (decydują o niej zwłaszcza takie parametry, jak pośrednictwo i przewodność w sieci),
- zjawisko preferencyjnego dołączania, wynikające zwłaszcza z wysokich kompetencji relacyjnych,
- zróżnicowanie procesów w strumieniu wartości dodanej (cecha integratora), możliwe dzięki integracji procesów i dysponowaniu wyróżniającymi zasobami,
- znaczny udział w rynku (cecha lidera).

Kompetencje relacyjne są pojęciem trudnym do interpretacji. Konstrukcja pojęcia kompetencja przedsiębiorstwa zawiera w sobie trzy elementy: umiejętność (zdolność), proces, zasób [1]. Pierwszy z nich odnosi się do indywidualnej i zbiorowej kwalifikacji w wykonywaniu określonych działań. Zachodzi tu potrzeba stopniowania, co ma swoje konsekwencje w kluczowej i strategicznej kategorii kompetencji, a także odniesieniu do wartości dodanej [4]. Proces odnosi się do systematycznego sposobu wykonywania określonych działań, pewnej rutyny organizacyjnej. Powtarzalność, usankcjonowana procedurami oraz instrukcjami działania, zmierza do zapewnienia organizacji stabilności [2]. Trzecia składowa kompetencji przedsiębiorstwa to zasoby. Decyzje w zakresie alokacji zasobów są konsekwencją wyborów strategicznych, których dokonuje wcześniej przedsiębiorstwo.

Na kompetencję relacyjną przedsiębiorstw składają się: zdolność do współdziałania, zdolność dzielenia się wiedzą, zdolność koordynowania działalności wielu firm, inwestycje w zasoby specyficzne dla danej relacji, konfigurowanie komplementarnych i rzadkich zasobów i kompetencji, uczenie się i procesy innowacyjne, zdolność do dzielenia się zasobami oraz kompetencje transakcyjne, efektywna koordynacja.

Zdolność relacyjna przedsiębiorstwa flagowego to potencjał współdziałania wynikający z wcześniejszych doświadczeń, przejawiający się organizacyjnymi rutynami, skłonnością do wspólnego osiągania celów oraz tworzeniem wyodrębnionych jednostek organizacyjnych, wyspecjalizowanych we wspieraniu efektywnego współdziałania. Zdolność relacyjna może

przejawiać się w stosunku do konkretnego partnera w określonych okolicznościach przez różne zabiegi adaptacyjne, w tym alokację zasobów do konkretnej więzi, aby osiągnąć synergę międzyorganizacyjną [2]. Sieciowość organizacji natomiast to liczba budowanych przez nią relacji sieciowych. Stopień sieciowości przedsiębiorstw tworzących sieć wyznacza gęstość sieci [13].

Przedsiębiorstwo flagowe sieci dystrybucji, jako lider dobiera kooperantów, ustala zasady współpracy i kształtuje postawy kooperantów, jako łącznik (integrator) podejmuje decyzje o stopniu integracji procesów w strumieniu wartości dodanej i jednocześnie mając własne zasoby materialne niezbędne do realizacji procesów produkcyjno-logistycznych i budując relacje sieciowe w celu pozyskania dodatkowych zasobów od kooperantów jest inicjatorem, regulatorem (koryguje przebieg procesów w otoczeniu w chwili wystąpienia zakłóceń i tworzy warunki współpracy), negocjatorem a jednocześnie dysponentem (alokuje dostępne zasoby własne oraz rozdziela zadania i przydziela uprawnienia i odpowiedzialność kooperantom) [6].

Tak zdefiniowane podmioty realizują różne strategie. W artykule uwagę skoncentrowano na podejściu strategicznym, mającym wpływ na elementy logistyczne obsługi klienta, a więc na czas realizacji zamówienia, dostępność produktów z zapasu, elastyczność, niezawodność (pewność, kompletność, terminowość). Strategie logistyczne, konkurencyjne oraz logistycznej obsługi klienta muszą być ze sobą spójne.

W dwóch zasadniczych kierunkach strategicznych: logistyka wydajnościowa, logistyka oszczędnościowa, uwzględniono więc strategie przywództwa kosztowego, dyferencjacji, koncentracji na niszy rynkowej, a także strategie logistycznej obsługi klienta, w tym pakietu usług logistycznych, wybranego elementu obsługi klienta, doboru klienta.

3. Elementy logistyczne obsługi klienta z perspektywy przedsiębiorstw flagowych

Badanie elementów logistycznych obsługi klienta wymaga precyzyjnego zdefiniowania populacji generalnej, która stanowić będzie podstawę wyznaczania próby badawczej. Przedsiębiorstwo flagowe może być organizacją w części zaopatrzeniowej łańcucha dostaw, w części produkcyjnej lub dystrybucyjnej. Tym samym klient przedsiębiorstwa flagowego nie musi być jednocześnie konsumentem wyrobu. Podejście do obsługi klienta zmienia się w miarę przepływu wyrobu w kanale dystrybucji. Jednocześnie organizacje budują strategię obsługi zarówno w kierunku najbliższego w kanale ogniwa, jak i (co dotyczy głównie liderów łańcucha dostaw, a więc także przedsiębiorstw flagowych) dla obsługi finalnych nabywców, którzy konsumują dany wyrób lub zużywają go w procesie produkcyjnym. Klient, konsument i odbiorca mogą pełnić różne funkcje w procesach rynkowych [9]. Klient (nabywca) to osoba

lub podmiot nabywający produkt, przejmujący prawa własności. Konsument definiowany jest jako końcowe ogniwo łańcucha dostaw, osoba lub podmiot, który ma użyć towar, zużyć lub zużywać, nie traktując go jako dobro nadające się do dalszego obrotu, ale jako dobro mające służyć mu samemu lub jego gospodarce. Odbiorca natomiast w rozumieniu procesów logistycznych, to osoba lub podmiot, który przejmuje wyrób fizycznie. Przedsiębiorstwo flagowe, będące organizacją logistyczną (np. centrum logistyczne), ma więc zupełnie inaczej zdefiniowanego klienta niż spełniający założenia przedsiębiorstwa flagowego detalista czy producent, mimo że wszystkie te organizacje mogą kooperować w tym samym łańcuchu dostaw.

Tabela 1

Elementy logistycznej obsługi klienta

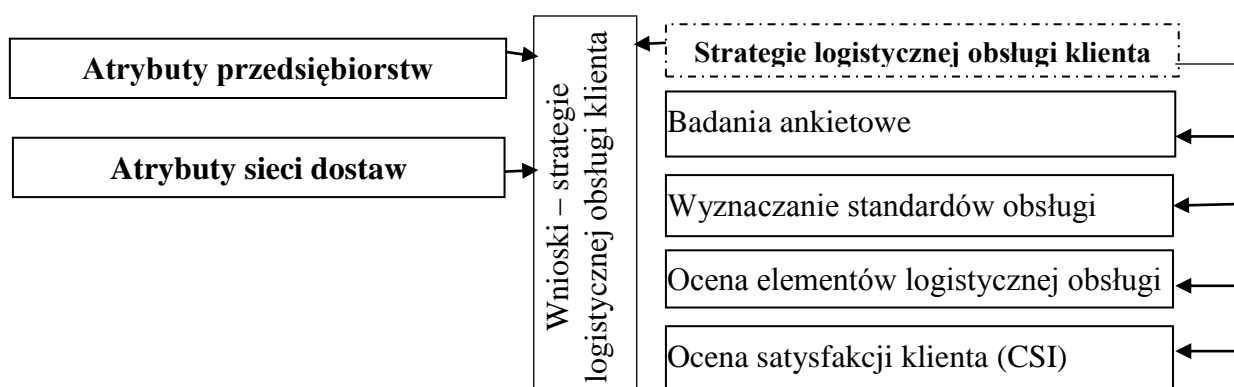
Elementy logistycznej obsługi klienta	Elementy szczegółowe logistycznej obsługi klienta	Interpretacja
czas	czas realizacji zamówienia	czas, jaki upływa od momentu złożenia przez klienta zamówienia do momentu, gdy otrzyma produkt
niezawodność	pewność	zamówienie zrealizowane bez braków, uszkodzeń w transportcie
	kompletność	zgodność asortymentowa otrzymanego zamówienia ze specyfikacją w umowie
	terminowość	zgodność czasu realizacji zamówienia z ustaleniami zapisanymi w umowie
wygoda	dostępność produktów z zapasu	dostosowanie poziomu i rodzaju zapasów wyrobów do faktycznych potrzeb rynkowych
	elastyczność	zdolność systemu logistycznego do reakcji na niestandardowe pod względem: liczby, czasu lub formy produktu, zamówienia
	stopień dyferencjacji produktu	stopień indywidualizacji produktu pod specyficzne potrzeby klienta
	kompleksowość	szerokość asortymentu
	częstotliwość	ograniczenie od strony dostawcy dotyczące dopuszczalnych odstępów czasowych, po których odnawiane są zamówienia na produkt
	minimalna partia dostaw	ograniczenie od strony dostawcy dotyczące minimalnego, dopuszczalnego zamówienia
komunikacja	dogodność komunikacyjna z przedsiębiorstwem	lokalizacja przedsiębiorstwa, powiązania komunikacyjne, parkingi itd.
	kompetencje personelu obsługi	umiejętność doradztwa, znajomość produktu i jego substytutów
	sposoby transmisji zamówienia	wygoda składania zamówień
	informacje o stanie realizacji zamówienia	dostępność informacji w czasie rzeczywistym
	wsparcie techniczne	doradztwo oraz usługi posprzedażowe
	jakość dokumentacji	czytelność, zrozumiałość i kompletność dokumentacji
narzędzia informatyczne wspomagające komunikację z klientem	w tym między innymi CRM, komunikacja internetowa	

Źródło: Opracowanie własne.

W prowadzonych badaniach uwzględniono trzy typy przedsiębiorstw flagowych: logistyczne, produkcyjne i dystrybucyjne. W przypadku przedsiębiorstw logistycznych badanymi podmiotami byli klienci zlecający realizację usługi logistycznej, natomiast w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych oraz dystrybucyjnych uwagę skoncentrowano na klientach będących jednocześnie konsumentami (nabywcy instytucjonalni).

Na poziom zadowolenia klienta składa się wiele czynników, takich jak: cena, jakość produktu, a także sposób dostarczenia. Badając logistyczne elementy obsługi uwagę skoncentrowano na fazie transakcyjnej, która dotyczy wyłącznie procesu realizacji zamówienia. W fazie tej istotne stają się takie elementy, jak czas realizacji zamówienia, elastyczność, niezawodność czy też dostępność produktów z zapasu. Stąd też fazę transakcyjną uznaje się za etap logistycznej obsługi klienta. Poziom obsługi świadczonej na końcu sieci dostaw zależy od wartości poziomów obsługi na wszystkich etapach przepływu materiałów [11]. Szczególna odpowiedzialność spoczywa na przedsiębiorstwach flagowych, których rolą jest także wygładzanie zakłóceń w przepływach materiałowych, co oznacza, że przedsiębiorstwa te mogą niwelować gorsze wskaźniki parametrów we wcześniejszych fazach przepływu produktów w łańcuchu dostaw.

Analiza sieci i łańcuchów dostaw pod kątem elementów logistycznej obsługi klienta obejmuje takie aspekty, jak wyznaczenie standardów, badanie preferencji nabywców, a także ocenę poziomu ich zadowolenia. W tym celu wykorzystuje się głównie badania marketingowe i rynkowe. Ocena poziomu zadowolenia klientów wymaga pozyskiwania danych pierwotnych. Na rys. 1 zaprezentowano procedurę badań nad strategiami logistycznej obsługi klienta, prowadzonych z perspektywy przedsiębiorstw flagowych.



Rys. 1. Procedura badań w zakresie strategii logistycznej obsługi klienta

Fig. 1. Procedure of research in the strategy of the logistic customer service

Źródło: Opracowanie własne.

Wskaźnik satysfakcji klienta wyznaczono dla klientów każdej z organizacji (klienci instytucjonalni) według wzoru:

$$CSI = \sum_i^n w_i o_i, \quad (1)$$

gdzie:

$i, 1 \dots n$ – elementy logistycznej obsługi klienta, w_i – waga elementu logistycznej obsługi klienta, o_i – ocena elementu logistycznej obsługi klienta.

Analizowano także ważność poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta w badanych sieciach. W rezultacie, uwzględniając wyniki badań, a także strategie logistyczne oraz strategie konkurencyjne zaproponowano strategie logistycznej obsługi klienta.

4. Atrybuty przedsiębiorstw flagowych i strategie logistyczne obsługi klienta

W badaniu uwzględniono pięć sieci dostaw. Dwa przypadki dotyczą przedsiębiorstw flagowych w sieci logistycznej, trzy kolejne sieci dostaw, gdzie w dwóch przypadkach przedsiębiorstwo flagowe to producent, a w jednym przypadku hurtownia realizująca zadania odroczonej produkcji. Analizując sieć dostaw wskazano branżę, lokalizację materiałowego punktu rozdziału, dominujący typ nawiązywanych relacji oraz charakter sieci według kryteriów trwałości relacji i zaangażowania zasobów kooperantów. Według tych kryteriów wyróżnia się sieci rozproszone (partnerzy wspólnie eksploatują jakiś zasób), scalone (partnerzy wspólnie realizują całe procesy), wirtualne (partnerzy wymieniają się informacjami) oraz pulsujące (współpraca na czas trwania projektu).

W tabelach 2 i 3 zestawiono wyniki podsumowujące atrybuty przedsiębiorstw flagowych oraz atrybuty sieci.

Tabela 2

Charakterystyka sieci tworzonych przez przedsiębiorstwa flagowe (PF)

Kryterium	Charakterystyka sieci				
	PF1	PF2	PF3	PF4	PF5
Branża	TSL	TSL	Budowy maszyn	Motoryzacyjna	Wyrobów metalowych
Lokalizacja materiałowego punktu rozdziału	- Uczestnik różnych łańcuchów dostaw	- Uczestnik różnych łańcuchów dostaw	Projektowanie pod zamówienie, produkcja pod zamówienie	Montaż pod zamówienie, produkcja pod zamówienie	Montaż pod zamówienie
Dominujący typ relacji	Formalne – umowy kooperacyjne	Nieformalne, giełdy towarowe	Formalne – umowy kooperacyjne, podwykonawstwo	Formalne – umowy kooperacyjne	Formalne – umowy kooperacyjne
Klasyfikacja sieci	scalona	pulsująca	pulsująca	scalona	rozproszona/ scalona

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3

Charakterystyka przedsiębiorstw flagowych (PF)

Charakterystyka przedsiębiorstw flagowych (PF)					
Kryterium					
	PF1	PF2	PF3	PF4	PF5
Typ przedsiębiorstwa	usługowe	usługowe	produkcyjne	produkcyjne	handlowe
Stopień integracji procesów w strumieniu wartości	wysoki	średni	wysoki	niski	średni
Czy spełnia założenia materiałowego punktu rozdziału?	nie	nie	tak	tak	tak
Sieciowość (liczba relacji partnerskich długookresowych)	14	28	15	8	35

Źródło: Opracowanie własne.

Każda z organizacji ma wysokie kompetencje relacyjne, znaczny udział w rynku. Organizacje w różnym stopniu integrują procesy w strumieniu wartości dodanej. Flagowe przedsiębiorstwa sieci logistycznej realizują wykorzystując własne zasoby zdecydowanie mniej różnorodne procesy niż pozostałe organizacje. Najsilniejszą integrację procesów wykazuje hurtownia realizującą zadania odroczonej produkcji. Wynika to z łączenia przez tę organizację kompetencji przedsiębiorstw handlowego i produkcyjnego, przy jednoczesnej częściowej realizacji zadań logistycznych, wykorzystując zasoby. Większa liczba relacji, którą organizacja ta kształtuje, wynika ze złożoności podsystemu zaopatrzenia (liczba dostawców) oraz złożoności rynku odbiorców, z którymi tworzone są relacje długookresowe. Jednocześnie przedsiębiorstwo kształtuje relacje z podwykonawcami zadań odroczonej produkcji. Przedsiębiorstwa produkcyjne zdecydowanie różnią się ze względu na typ materiałowego punktu rozdziału. Przedsiębiorstwo flagowe branży budowy maszyn realizuje zamówienia wymagające dostosowania całego procesu pod konkretny projekt, co z jednej strony wydłuża czas realizacji zamówienia a z drugiej wymaga złożonego podsystemu zaopatrzenia. Złożoność podsystemu zaopatrzenia w tym przypadku nie wynika wyłącznie z liczby dostawców, ale także z różnych form kooperacji. Przedsiębiorstwo flagowe branży motoryzacyjnej cechuje się materiałowym punktem rozdziału – montaż zgodnie z zamówieniem.

Przedsiębiorstwa flagowe (PF) wskazały kluczowych klientów, do których rozesłano kwestionariusze ankietowe. Otrzymano zwroty poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, dla: PF1 – 10, PF2 – 25, PF3 – 8, PF4 – 15, PF5 – 12.

W kwestionariuszach zamieszczono pytania dotyczące preferencji klientów w zakresie poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta. Pytanie to pozwoliło wskazać wymagane standardy obsługi, wartościowanie tych elementów oraz ich oceny. Wartościowanie (nadanie wag poszczególnym elementom) oraz ocena elementów pozwoliły wyznaczyć wskaźnik satysfakcji klienta CSI. Wyniki tej części badań zaprezentowano tabeli 4.

W każdej z sieci klienci mają odmienne preferencje w zakresie logistycznej obsługi klienta. Zbliżone są tylko wymagania w obszarze parametrów niezawodności, a więc terminowości, kompletności i pewności. Ta zbieżność jest wynikiem ograniczenia badań do klientów instytucjonalnych. Klienci przedsiębiorstw logistycznych mają także odmienne preferencje. Te różnice mogą wynikać z odmiennej strategii tych organizacji i różnego kreowania sieci. Przedsiębiorstwo flagowe 1 jest operatorem logistycznym, realizującym usługi dla stałych klientów. Organizuje tym samym procesy logistyczne na poziomie całych łańcuchów dostaw. Dla realizacji postawionych przez klientów celów, w tym zwłaszcza, aby poprawić niezawodność, nawiązuje długookresowe relacje z innymi organizacjami logistycznymi. Przedsiębiorstwo flagowe 2 jest również operatorem logistycznym, ale ma mniejszy udział w rynku. W grupie klientów dużą część stanowią klienci, z którymi przedsiębiorstwo nie ma długookresowej współpracy. W związku z tym, większego znaczenia nabiera element – dostępność infrastruktury logistycznej. Silne różnice w postrzeganiu znaczenia elementów logistycznej obsługi klienta można zauważyć wśród przedsiębiorstw flagowych 3 i 5, a więc producentów. Tym samym można przypuszczać, że typ materiałowego punktu rozdziału w łańcuchu dostaw bardzo wpływa na logistyczną obsługę klienta.

Tabela 4

Wyniki badań kwestionariuszowych

Standardy obsługi	PF1	PF2	PF3	PF4	PF5
Dopuszczalny czas realizacji zamówienia	72 h	48 h	3 miesiące	2 tygodnie	1 tydzień
Dopuszczalne odchylenie w zakresie terminowości	4h	5h	2 tygodnie	12 godzin	12 godzin
Elastyczność	Wymagana	Wymagana	Kluczowa	Wymagana	Wymagana
Dostępność produktów z zapasu (dostępność infrastruktury logistycznej)	Wymagana	Wymagana	Nieistotna	Wymagana	Kluczowa
Ocena	PF1	PF2	PF3	PF4	PF5
CSI	85,9	74,3%	83,4	85,3	87
Wagi elementów logistycznej obsługi klienta					
Czas realizacji zamówienia	0,1	0,2	0,05	0,05	0,1
Dostępność produktów/infrastruktury logistycznej	0,05	0,3	0	0,15	0,15
Elastyczność	0,15	0,1	0,35	0,05	0,15
Terminowość	0,3	0,2	0,15	0,25	0,1
Kompletność	0,1	0,05	0,2	0,2	0,2
Pewność	0,15	0,05	0,1	0,15	0,1
Komunikacja	0,05	0,05	0,05	0,1	0,15
Kompetencje personelu obsługi	0,1	0,05	0,1	0,05	0,05

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki dla wskaźników CSI wskazują, że każda z organizacji powinna doskonalić procesy realizacji zamówienia. Niski poziom wskaźników oznacza, że klienci nisko oceni właśnie te elementy, które mają dla nich istotne znaczenie i decydują o ich satysfakcji i wreszcie o lojalności. Preferencje klienta w zakresie elementów logistycznej obsługi klienta dają wskazówki dla uzupełnienia strategii przedsiębiorstwa flagowego. Wytyczne te należy powiązać ze strategiami konkurencyjnymi i logistycznymi. Łącząc te aspekty zaproponowano następujące strategie logistycznej obsługi klienta dla badanych przedsiębiorstw flagowych (tab. 5)

Przedsiębiorstwo flagowe 1 będąc operatorem logistycznym realizuje strategię wydajnościową, jednocześnie koncentruje swoje usługi na wybranych klientach, dla których dostosowuje procesy dodatkowe, dodające wartość do produktu, w tym pakowanie i znakowanie towarów. Koncentracja na niszy rynkowej w tym przypadku wymagać będzie zwiększenia elastyczności oraz poprawy parametrów terminowości i pewności, zgodnie ze specyficznymi potrzebami wybranych klientów.

Tabela 5

Strategie przedsiębiorstw flagowych

Strategie	PF1	PF2	PF3	PF4	PF5
Logistyczna	Wydajnościowa	Oszczędnościowa	Wydajnościowa	Wydajnościowa	Wydajnościowa
Konkurencyjna	Koncentracji na niszy rynkowej	Przywódcztwa kosztowego	Dyferencjacji	Koncentracji na niszy rynkowej	Dyferencjacji
Logistycznej obsługi klienta	Doboru klienta	Wybranego elementu obsługi	Pakietu usług logistycznych	Pakietu usług logistycznych	Pakietu usług logistycznych

Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo flagowe 2 realizuje strategię oszczędnościową, jednocześnie konkurując na rynku niskimi kosztami, a więc przystępną ceną. Dążąc do zwiększenia lojalności klientów proponuje się, by organizacja ta skoncentrowała się na wybranym elemencie logistycznej obsługi klienta – dostępności infrastruktury logistycznej i ten właśnie element doskoniła. Aby nie zakłócić dotychczas przyjętej strategii konkurencyjnej i logistycznej, proponuje się zwiększenie bazy zasobowej przez rozwój relacji sieciowych.

Przedsiębiorstwo flagowe 3 realizuje strategię wydajnościową i różnicuje produkt we wczesnej fazie jego wytwarzania, zgodnie z założeniem materiałowego punktu rozdziału projektowanie pod zamówienie. Dla tak przyjętego kierunku strategicznego właściwe będzie stosowanie strategii pakietu usług logistycznych, w tym parametrów niezawodności (pewność, kompletność, terminowość), uzupełnionych kompetencjami personelu obsługi. Doskonalenie tych elementów poprawi, postrzegana przez klientów, jakość logistycznej obsługi klienta.

Przedsiębiorstwo flagowe 4 realizuje strategię wydajnościową, dostosowując produkt do potrzeb wąskiej grupy klientów. Również w tym przypadku proponuje się uzupełnienie tego

kierunku strategicznego strategią pakietu usług logistycznych złożonych z parametrów niezawodności uzupełnionych doskonaleniem komunikacji pomiędzy węzłami sieci.

Przedsiębiorstwo flagowe 5 realizuje strategię wydajnościową, dostosowując produkt do potrzeb klienta w końcowej fazie jego wytwarzania. W przypadku tego przedsiębiorstwa również zaproponowano strategię pakietu usług logistycznych, ale włączono do niego: kompletność, dostępność produktów z zapasu, komunikację pomiędzy ogniwami sieci. Tak stworzony rdzeń umiejętności logistycznych wzmocni przewagę konkurencyjną tego przedsiębiorstwa. W pakiecie włączony jest element – dostępność produktów z zapasu, gdyż część klientów tej organizacji stanowią podmioty zamawiające standardowe produkty, które nie wymagają operacji odroczonej produkcji.

5. Wnioski

Przedsiębiorstwa flagowe mają wspólne cechy, wyróżniające je z ocenia. Jednakże realizują różne strategie i w odmienny sposób kreują sieć, koordynują i kształtują różną kulturę. Doskonalenie procesów logistycznych, w tym procesu realizacji zamówienia, wymaga więc od każdej z badanych organizacji odmiennego podejścia. Można zauważyć, że typ materiałowego punktu rozdziału to cecha, która istotnie wpływa na postrzeganie przez klientów elementów logistycznej obsługi klienta. Ma także istotny wpływ na standardy obsługi klienta, co jest zgodne z innymi badaniami w zakresie materiałowych punktów rozdziału. We wszystkich grupach klientów, jako ważny element podkreślono elastyczność, co powinno skłonić organizacje flagowe do rozwoju relacji sieciowych. Czas realizacji zamówienia w żadnej z badanych sieci nie stanowił natomiast kluczowego elementu.

Zaprezentowane badania stanowią przyczynek do pogłębionych badań w zakresie doskonalenia procesów logistycznych przez przedsiębiorstwa flagowe sieci. Ze względu na małe próby badawcze można wskazać pewne zależności, jednakże wymagają one bardziej szczegółowych badań, co stanowić będzie kolejny etap prowadzonych badań.

Bibliografia

1. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Placet, Warszawa 2000.
2. Czakon W.: Istota i przejawy kompetencji relacyjnej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzenie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, nr 20, 2008, s. 58-65.

3. D'Cruz J.R. & Rugan A.M.: *Multinationals as flagship firms: regional business networks*, Oxford University Press, Oxford 2000.
4. Hamel G.: Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, „Strategic Management Journal”, vol. 12, special Iss., 1991, s. 83-103.
5. Kramarz M.: *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji z odroczoną produkcją. Dystrybucja wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
6. Kramarz M.: *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji, Pomiar, ocena, strategie*, DIFIN, Warszawa 2014.
7. Kramarz W.: *Modelowanie przepływów materiałowych w sieciowych łańcuchach dostaw, Odporność łańcuchów dostaw wyrobów hutniczych*, DIFIN, Warszawa 2013.
8. Niemczyk J., Olejarczyk K.: *Organizacja wirtualna*, [w:] Krupski R. (red.): „Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu w superelastycznej organizacji”. PWE, Warszawa 2005.
9. Rybkowska A.: Zachowania zakupowe klientów sklepów internetowych, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej”, nr 65, grudzień 2010.
10. Samaddar S.: Nargundkar S., Daley M.: Interorganizational information sparing: The role of supply Network configuration and partner goal congruence. “European Journal of Operational Research”, No. 174(2), 2006, p. 744-765.
11. Śliwczyński B.: *Planowanie logistyczne – podręcznik do kształcenia w zawodzie technik – logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
12. Witkowski J.: *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.
13. Zmyślony P.: Leszczyński G., Identyfikacja sieci powiązań w miejskiej turystyce biznesowej, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Vol. 2, No. 3, 2014, s. 103-120.

Abstract

Flag enterprises have common characteristics singling them out from environment. Flag enterprises are carrying different strategies out and in the different way are creating the network, are coordinating and are shaping various cultures. Improving logistic processes, in it of process of the completion of an order, requires, so from every of examined organizations of the different approach. In the article they fixed their attention on the strategic attempt affecting logistic elements of the customer service, that is to the lead time, availability of products from the supply, flexibility, reliability (certainty, completeness, promptness).