

Agnieszka CYROK, Alicja GĘBCZYŃSKA  
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu  
Wydział Finansów i Zarządzania  
alicja.gebczynska@wsb.wroclaw.pl

## WERYFIKACJA POZIOMU LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA W USŁUGACH TRANSPORTOWYCH

**Streszczenie.** Artykuł przedstawia porównanie poziomu logistycznej obsługi klienta świadczonej przez dwóch przewoźników wykonujących usługi transportowe dla wybranej firmy XYZ. Zestawiono ze sobą parametry dotyczące czasu, niezawodności, komunikacji oraz wygody dostarczania. Poziom obsługi logistycznej u badanych operatorów oceniono jako wysoki, w niektórych aspektach wyższy jego poziom cechuje przewoźnika A. W trakcie analizy zidentyfikowano obszary do doskonalenia dla obu partnerów firmy XYZ. W przypadku operatora A jest to niezawodne dostarczanie przesyłek o wysokiej wartości oraz przedstawianie zleceniodawcy na czas dokumentów odrzuceń. Przewoźnik B również powinien udoskonalić powyższe parametry, jednocześnie zwracając uwagę na zmniejszenie liczby opóźnień i uszkodzeń przesyłek.

**Słowa kluczowe:** logistyczna obsługa klienta, usługi transportowe, poziom obsługi

## VERIFICATION OF LOGISTIC CUSTOMER SERVICE LEVEL IN TRANSPORTATION SERVICES

**Abstract.** The article presents a comparison of logistic customer service level provided by the two transporter operators for selected company XYZ. Time, reliability, communication and convenience of delivery were compared. The logistic services of the surveyed carriers were highly evaluated, yet operator A was found better in several aspects. Thanks to the analysis area of improvement for both shipping companies has been identified. In the case of logistic provider A – reliability of high value shipments needs to elevate and issue with sharing of refusals documents in acceptable time has to be addressed. Same issues should be of concern for shipping operator B. Additionally amount of delayed and damaged shipments has to be reduced.

**Keywords:** logistic customer service, transportation services, customer service level

## 1. Wstęp

Branża transportowa umożliwia sprawny przepływ produktów; jest to swego rodzaju łącznik pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami, partnerami oraz klientami. Połączenie i współpraca kilku podmiotów narzuca konieczność skutecznej komunikacji między nimi, która jest kluczem do osiągnięcia efektu synergii. Wszystkie współpracujące ze sobą firmy muszą być skoncentrowane na spełnianiu potrzeb klientów, jednocześnie ciągle podnosząc poziom świadczonych usług. Obsługa klienta odgrywa zatem kluczową rolę w usługach transportowych<sup>1</sup>.

Z reguły współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami przewozowymi i ich klientami jest długotrwała i opiera się na integracji działań dla zaspokojenia potrzeb finalnego odbiorcy produktów. W związku z tym poziom logistycznej obsługi klienta podczas takiej kooperacji jest niezwykle ważny i nierzadko decyduje o jej kontynuowaniu czy poszerzaniu. Wspomniana tematyka jest przedmiotem niniejszej publikacji, której celem jest analiza i ocena poziomu obsługi logistycznej w firmie transportowej w zakresie wybranych kryteriów. Podmiotem badania jest firma świadcząca usługi transportowe dla jednego ze światowych producentów artykułów gospodarstwa domowego oraz elektroniki użytkowej.

## 2. Istota logistycznej obsługi klienta

Współczesny rynek wymusza na przedsiębiorstwach ciągłe dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb i rosnących wymagań klientów. Prawdopodobnie ta rola rodzi potrzebę zarówno oceny poziomu obsługi klienta, jak i identyfikacji czynników determinujących satysfakcję odbiorcy.

Logistyczna obsługa klienta jest to „zdolność zaspokajania wymagań oraz oczekiwań klientów, głównie co do miejsca i czasu zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją oraz opakowaniami”<sup>2</sup>. Inaczej logistyczną obsługę klienta pojmujemy jako system rozwiązań, zapewniający klientowi satysfakcjonujące relacje pomiędzy czasem, który mija od złożenia zamówienia do sfinalizowania całej transakcji. Elementy obsługi mają bezpośredni wpływ na satysfakcję klienta, zarówno w trakcie, jak i po zakończeniu całego jej procesu<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Na podstawie Brdulak H.: Logistyka przyszłości. PWE, Warszawa 2012, s. 161.

<sup>2</sup> Halicka K., Świętny S.: Logistyczna obsługa klienta na przykładzie wybranych firm. „Economy and Management”, nr 3, 2012, s. 212-213.

<sup>3</sup> Na podstawie Walasek J.: Logistyczna obsługa klienta na przykładzie operatora logistycznego. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Transport, z. 82, Gliwice 2014, s. 282.

Logistyczna obsługa może dostarczać dodatkową wartość dla nabywcy przez realizację działań, związanych na przykład z elastycznością dostaw, kompletnością czy czasem realizacji. Tym samym może być czynnikiem kształtującym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku<sup>4</sup>.

Logistyczną obsługę klienta można postrzegać w trzech następujących wymiarach:

- jako wykonywanie czynności związanych z cyklem zamawiania produktów, w tym przygotowanie wszystkich niezbędnych informacji, dokumentów, komunikowanie się z klientem, fizyczne realizowanie dostaw i ich rozliczanie oraz usuwanie w nich błędów,
- jako oferowane standardy obsługi klienta, które podlegają pomiarowi i ocenie, zarówno w trakcie, jak i po wykonaniu usługi,
- jako filozofia zarządzania, w której przedsiębiorstwo deklaruje całkowitą orientację na klienta oraz podporządkowanie całej jego działalności wymogom obsługi<sup>5</sup>.

Obsługa klienta jest niezwykle istotna dla każdego przedsiębiorstwa. Pozyskanie nowego klienta kosztuje średnio pięć razy więcej niż utrzymanie dotychczasowego. Ponadto obsługa klienta często jest elementem wyróżniającym firmę od innych funkcjonujących na rynku oraz sposobem na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Naśladowanie czynności związanych z obsługą klienta jest dla konkurentów dużo trudniejsze niż imitacja polityki cenowej czy promocyjnej. Dodatkowo globalizacja oraz postęp technologiczny prowadzą do zwiększania wymagań klientów odnośnie do poziomu obsługi<sup>6</sup>.

Na całkowity poziom obsługi klienta, zwłaszcza w sektorze usług, wpływa wiele czynników takich jak: czas realizacji zamówienia, niezawodność (kompletność), wygoda (dostępność, elastyczność, kompleksowość), a także komunikacja (kompetencje personelu obsługi, sposoby transmisji zamówienia, informacje o stanie realizacji zamówienia, wsparcie techniczne, jakość dokumentacji, narzędzia informatyczne wspomagające komunikację z klientem)<sup>7</sup>. Podsumowując, do kluczowych kryteriów oceny logistycznej obsługi klienta należy zaliczyć: czas (terminowość), niezawodność, komunikację oraz wygodę, rozumianą jako dostosowanie się do potrzeb klienta<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Na podst. Sołtysik M.: Zarządzanie logistyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2003, s. 14-15

<sup>5</sup> Na podst. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.): Logistyka. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 74.

<sup>6</sup> Na podst. Murphy P., Wood D.: Nowoczesna logistyka. Helion, Gliwice 2011, s. 177.

<sup>7</sup> Kramarz M.: Elementy logistycznej obsługi klienta w sieciach dystrybucji pomiar, ocena, strategie. Difin, Warszawa 2014, s. 43.

<sup>8</sup> Piasecka-Głuszak A., Gębczyńska A.: Logistyka zaopatrzenia i dystrybucji. Ekologistyka. Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2012, s. 156.

### 3. Charakterystyka podmiotu badawczego XYZ

Przedsiębiorstwo XYZ jest magazynem dystrybucyjnym, który znajduje się w okolicach Wrocławia. Jest on częścią międzynarodowego koncernu, znanego z produkcji elektroniki użytkowej i sprzętu gospodarstwa domowego.

Głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest planowanie i obsługa transportu produktów wyprodukowanych przez fabryki koncernu. Składowanie towarów w magazynie ma charakter krótkoterminowy. Poza tym pracownicy firmy XYZ zajmują się również rozpatrywaniem reklamacji, związanych z dostawami, przyjmują zwroty ładunków oraz w niewielkim zakresie przystosowują produkty do ponownego użycia, np. przepakowują towar zwrócony z powodu uszkodzenia opakowania lub wgrywają nowe oprogramowanie. Dodatkowo kontrolują i archiwizują dokumentację związaną z dostawami. Do niektórych produktów wymagana jest kontrola jakości przed wysyłką, również zajmują się nią pracownicy magazynu.

Aktualnie najwięcej wysyłek z firmy XYZ trafia na rynek niemiecki, w 2015 roku wysłano w tym kierunku w sumie 86 150 przesyłek, przy czym przesyłka jest to partia towaru do jednego klienta na dany dzień, może to być zarówno paczka, jak i cały pojazd. Średnio jedna przesyłka ma około metra sześciennego objętości.

Zamówienia na towary od klientów z całych Niemiec trafiają do działu obsługi w niemieckim oddziale koncernu. Zlecenia są systemowo przekazywane do działu bookingu w XYZ, który zajmuje się awizacją dostaw u odbiorców.

Z magazynu wysyłane są trzy rodzaje przesyłek: paczki, przesyłki drobnicowe – LTL oraz przesyłki całopojazdowe – FTL. O tym, jaki będzie rodzaj przesyłki decyduje dział bookingu przy potwierdzaniu zleceń w systemie.

Obecnie w zakresie przesyłek drobnicowych XYZ współpracuje z dwoma operatorami logistycznymi, nazywanymi w dalszej części publikacji przewoźnikami A i B. Transport ładunków do Niemiec może przebiegać na dwa sposoby. W magazynie przesyłki grupowane są według kierunków dostarczenia. Jeśli jest ich wystarczająco, aby cały samochód wysłać do danego hubu na terenie Niemiec, to transport odbywa się bezpośrednio spod Wrocławia do terminalu firmy A, B lub ich partnerów w Niemczech. Jeżeli natomiast przesyłek jest zbyt mało na cały pojazd lub zostaną palety, które nie zmieściły się na auta bezpośrednie, przewożone są one do magazynu firmy A lub B. Są one łączone z przesyłkami innych klientów i wysyłane do centrów logistycznych w Niemczech, z uwzględnieniem maksymalnej ładowności samochodu. Następnego dnia ładunki są transportowane za granicę. W trzecim dniu z oddziałów firm A, B lub ich partnerów przesyłki są rozwożone mniejszymi samochodami do firm współpracujących z przewoźnikami, inaczej do oddziału dostarczającego. Jest to z reguły mniejsza firma, która zasięgiem swojego centrum dystrybucji obejmuje przeważnie kilkadziesiąt kilometrów i to ona realizuje dostawę do odbiorcy końcowego. W związku z transportem przesyłek na duże odległości oraz różnymi

wymaganiami klientów konieczna jest ścisła współpraca pomiędzy przewoźnikami a przedsiębiorstwem zlecającym oraz wspólny wysiłek na rzecz dotrzymania terminów oraz niezawodności dostaw.

#### 4. Ocena poziomu obsługi logistycznej analizowanych przewoźników

Współpracę z firmą A rozpoczęto na początku czerwca 2015 roku i początkowo objęła ona jeden z ośmiu obszarów Niemiec, w którym w latach poprzednich firma B miała największe problemy z niezawodnością dostaw. W związku z tym porównywany wolumen przesyłek dla przewoźnika A jest znacznie mniejszy niż drugiego z operatorów logistycznych. Badany okres objął siedem miesięcy 2015 roku. Liczbę przesyłek w rozbiciu na poszczególne miesiące przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 1

Wolumen przesyłek w 2015 roku

	Miesiące							razem
	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	
Suma przesyłek	7447	5479	5671	6016	8566	7662	6378	47219
Liczba przesyłek B	6871	4771	5366	5681	8040	7134	5899	43762
Udział w sumie	92,30%	87,10%	94,60%	94,40%	93,90%	93,10%	92,50%	92,70%
Liczba przesyłek A	576	708	305	335	526	528	479	3457
Udział w sumie	7,70%	12,90%	5,40%	5,60%	6,10%	6,90%	7,50%	7,30%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy.

W okresie od czerwca do grudnia 2015 roku przewoźnikowi B zlecono przewóz 43 762 przesyłek, firmie A z kolei 3457. W ujęciu miesięcznym, poza lipcem, operator B przewiózł 87% przesyłek, liczba ta kształtowała się na poziomie 92-94% całości wolumenu, dla firmy A natomiast wynosiła średnio 7,3%. Analizowane w dalszej części parametry obsługi logistycznej będą odnosiły się do danych z tabeli 1 i będą pokazywały skalę problemu w stosunku do wielkości zrealizowanych przewozów.

Pierwszym z elementów obsługi logistycznej jest czas. W tym zakresie zbadano dwa parametry – średni czas dostaw oraz liczbę opóźnień. Średni czas dostaw liczony jest w dniach roboczych. Jeżeli przesyłka została dostarczona w dniu, na który została wysłana, czas dostawy wynosi 0, jeśli dotarła dzień później, to czas ten wynosi 1. Następnie sumę czasów wszystkich dostaw podzielono przez ich liczbę i otrzymano wyniki widoczne w tabeli 2.

Tabela 2

## Średni czas dostaw

Miesiące								
	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	średnia
Średni czas dostaw B	0,04	0,04	0,03	0,02	0,05	0,05	0,05	0,04
Średni czas dostaw A	0,02	0,01	0,01	0,08	0,03	0,03	0,05	0,03

Zródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy.

Średnio firma A uzyskała mniejszy średni czas dostaw – 0,03 dnia; w przypadku operatora B wyniósł on 0,04 dnia. W obu przypadkach czas ten pogorszył się w ostatnich miesiącach roku. Największą różnicę widać we wrześniu, gdzie B osiągnął najniższy średni czas wynoszący 0,02 dnia, a firma A w tym samym okresie uzyskała najdłuższy czas – 0,08 dnia. W ustaleniu przyczyny powstałych rozbieżności pomocne są informacje zawarte w tabeli 3.

Tabela 3

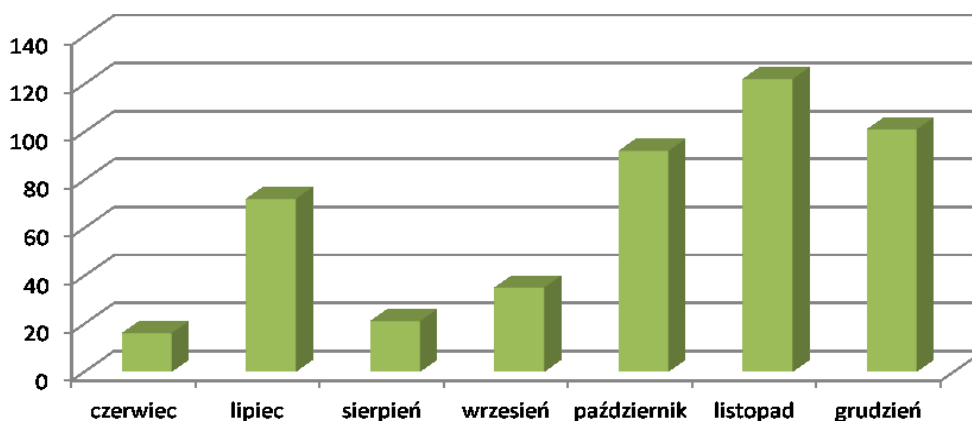
## Opóźnienia dostaw

Miesiące								
	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	razem
Liczba opóźnień B	226	177	125	113	356	307	284	1588
Udział w sumie przesyłek	3,0%	3,2%	2,2%	1,9%	4,2%	4,0%	4,5%	3,4%
Liczba opóźnień większych niż 1 dzień	39	20	21	12	47	43	29	211
Liczba opóźnień A	10	8	3	18	16	15	19	89
Udział w sumie przesyłek	1,7%	1,1%	1,0%	5,4%	3,0%	2,8%	4,0%	2,6%
Liczba opóźnień większych niż 1 dzień	2	1	0	7	2	2	5	19

Zródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy.

Średnia liczba przesyłek, w których wystąpiło opóźnienie dostawy w przypadku przewoźnika B wynosi 3,4% wszystkich wysyłek. Można zaobserwować, że jest to ściśle powiązane ze średnim czasem dostaw. W ostatnich miesiącach roku było więcej opóźnień – ponad 4% w październiku, listopadzie i grudniu. Najlepszą niezawodność pod względem czasu można zauważyć we wrześniu. Średni czas dostaw zależy od ilości przesyłek, których opóźnienie jest większe niż jeden dzień. W sumie w badanym okresie operator B miał 211 takich przypadków. Ustalenia z parterami logistycznymi są takie, że w sytuacji opóźnienia dany towar powinien być następnego dnia priorytetowo w dostawie. W przypadku firmy B jest to zatem obszar do poprawy. Jeśli chodzi o opóźnienia zleceń realizowanych przez operatora A, ich udział procentowy w sumie dostaw jest niższy – średnia wynosi 2,6%. Najwięcej opóźnień zanotowano we wrześniu – ponad 5% i podobnie jak w przypadku firmy B, ich udział rośnie w ostatnich miesiącach roku. Przesyłek z co najmniej dwukrotnym niedostarczeniem było w sumie 19, poza wrześniem i grudniem są to pojedyncze przypadki. Można więc wnioskować, że dostawy z opóźnieniami częściej się zdarzają w przypadku operatora B.

Kolejnym elementem obsługi logistycznej jest niezawodność. W przypadku tego kryterium, oprócz terminowości, największą rolę odgrywają kompletność dostaw oraz ich stan. Przeanalizowane zostaną dane dotyczące odrzuceń przesyłek przez klientów, za które odpowiedzialność ponosi przewoźnik.



Rys. 1. Liczba odrzuceń z winy przewoźnika B  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy.

Odrzuceń z winy firmy B było w sumie 459. Najwięcej przypadło ich na trzy ostatnie miesiące roku, przy czym w listopadzie wystąpiło więcej niż ćwierć wszystkich odmów przyjęcia towaru – aż 122. Szczegółowe powody odrzuceń pokazane są w tabeli poniżej.

Tabela 4

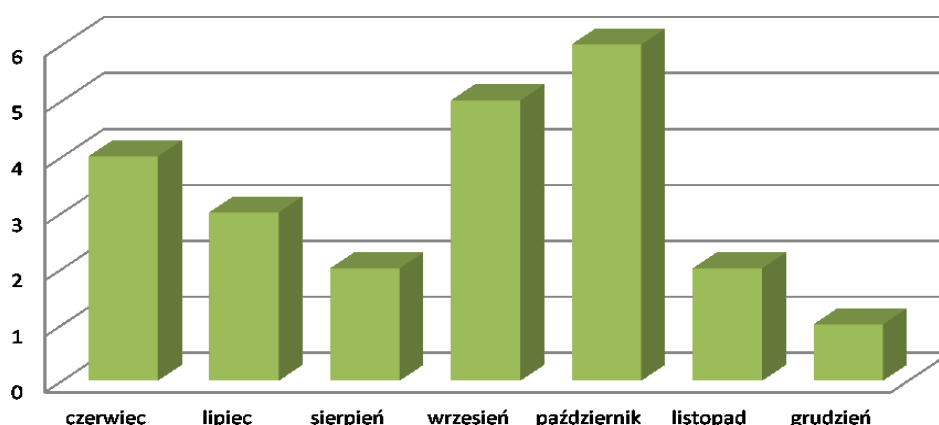
Odrzucenia w winy przewoźnika B

	Miesiące							razem
	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	
uszkodzenie	6	38	19	24	26	39	44	196
błąd	2	16	1	3	32	32	20	106
dostawa w złym terminie	8	17	1	7	32	47	35	147
dostawa na zły adres		1		1	2	4	2	10
razem	16	72	21	35	92	122	101	459

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy.

Najczęstszym powodem odrzucenia towaru przez klienta jest jego uszkodzenie w transporcie, takich przypadków było aż 196 w badanym okresie. Na drugim miejscu pojawiały się dostawy w złym terminie, czyli sytuacje, w których dochodzi do dostawy zbyt szybko lub za późno. Może być to związane z wcześniejszym opóźnieniem przesyłki, na co wskazuje powiązanie wyników z liczbą opóźnień (największe wartości występują w październiku, listopadzie i grudniu). Jednak problem polega na braku informacji o opóźnieniu do działu bookingu. Zgodnie z ustaleniami w sytuacji opóźnienia, przewoźnik powinien jak najszybciej poinformować firmę XYZ, która może przekazać tę informację dalej do klienta. W przypadku poinformowania zleceniodawcy o spóźnieniu i dostawie w następnym dniu lub ustaleniu z odbiorcą nowego terminu dostawy, nie może być mowy o odrzuceniu przesyłki. Dane wskazują, że w 147 przypadkach albo klient już nie potrzebował przesyłki w przypadku próby

dostawy w innym terminie niż pierwotny, albo też towar nie został zaawizowany na dany dzień i w związku z tym doszło do odmowy przyjęcia. Wielu z tych odrzuceń można było uniknąć, jest to zatem problem komunikacyjny do rozwiązania w przyszłości. Znaczącym powodem odrzuceń są również błędy przewoźnika. Najczęściej polegają one na tym, że próbuje on dostarczać przesyłkę niekompletną lub niemającą wymaganych dokumentów. Dostawy na zły adres nie mają dużego znaczenia, są to przypadki sporadyczne, w badanym okresie powód taki wystąpił tylko 10 razy. Poniżej przedstawiono dane o odrzuceniach z winy operatora A.



Rys. 2. Liczba odrzuceń z winy przewoźnika A  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy.

Łącznie odpowiedzialność za odrzucenie przesyłki przewoźnik A ponosił w 23 przypadkach. Najwięcej takich sytuacji miało miejsce we wrześniu i w październiku, najmniej w grudniu. Szczegóły powodów odrzuceń przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5

Odrzucenia w winy przewoźnika A

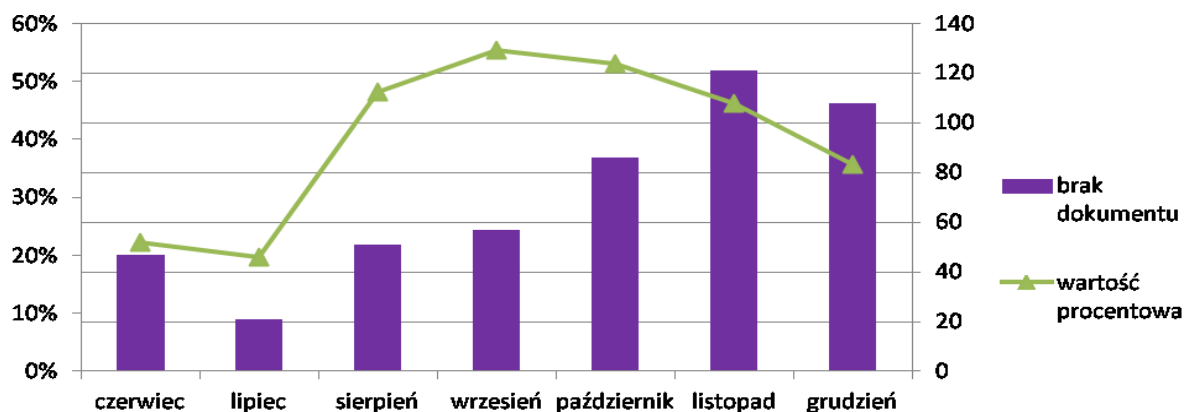
	Miesiące							razem
	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	
uszkodzenie	1	2	2	4	4	2	1	16
błąd	3			1				4
brak zamówienia					2			2
inne		1						1
razem	4	3	2	5	6	2	1	23

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy.

Najwięcej odrzuceń spowodowanych jest uszkodzeniami towaru – było to 16 przesyłek, w czterech przypadkach powodem był błąd przewoźnika, a w trzech dostawa w złym terminie. Można wnioskować, że przewoźnik A znacznie lepiej radzi sobie od firmy B z komunikacją opóźnień. W początkowym okresie współpracy z firmą A występowały błędy związane z brakiem dokumentów lub niekompletną przesyłką, jednak problem ten został praktycznie rozwiązany.



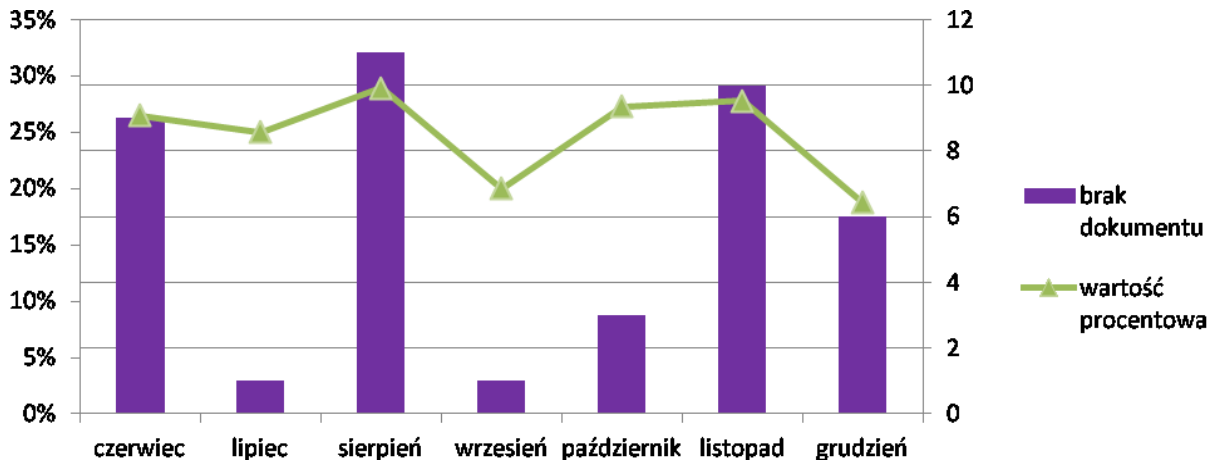
Trzecim elementem obsługi logistycznej jest komunikacja. W tym obszarze przeanalizowano parametr, który jest badany regularnie w przedsiębiorstwie XYZ – problem braku dokumentów odrzuć. Wyniki dla firmy B przedstawia poniższy wykres; dane dotyczą wszystkich odrzuć, nie tylko tych z winy przewoźnika.



Rys. 3. Liczba braków dokumentów odrzuć u przewoźnika B

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy.

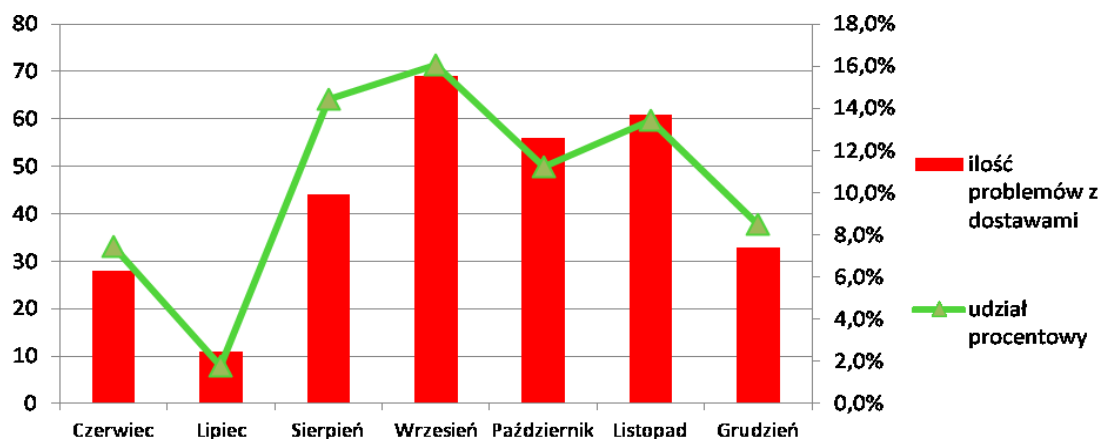
Wykres przedstawia dwa ujęcia problemu. Fioletowe słupki pokazują liczbę odrzuć, dla których brakowało dokumentu potwierdzającego, przy czym kierowca był na miejscu i zaistniała odmowa przyjęcia towaru. W statystykach pominięto przesyłki odrzucone z powodu uszkodzeń, ponieważ w ich przypadku nie jest wymagane przedłożenie stosownego dokumentu, wystarczą zdjęcia uszkodzeń. We wszystkich pozostałych przypadkach odrzuć dokumenty potwierdzające uszkodzenie powinny być dostępne. Jak widać na wykresie, brak dokumentu występuje przy wielu odrzuceniach. Problem od lipca stopniowo narastał, a w dwóch ostatnich miesiącach roku mierzony parametr przekroczył 100 sztuk. Zielona linia przedstawia udział procentowy odrzuć, w których brakowało dokumentu we wszystkich odmowach przyjęcia towaru. Wyraźnie widać, że wskaźnik ten największe wartości osiągnął we wrześniu i październiku, w okresach tych brakowało dokumentów do ponad połowy odrzuć. Średnia dla tego wskaźnika wynosi 40%, co jest bardzo wysokim wynikiem. Akceptowany przez przedsiębiorstwo XYZ byłby rezultat rzędu 10-15%. W tej chwili niemal co drugie odrzucenie przesyłki musi być w pełni weryfikowane przez pracowników działu bookingu, co wiąże się z dłuższym czasem reakcji oraz większym nakładem pracy. Dla porównania rysunek 4 prezentuje te same dane dla drugiego z operatorów logistycznych.



Rys. 4. Liczba braków dokumentów odrzuceń u przewoźnika A  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy.

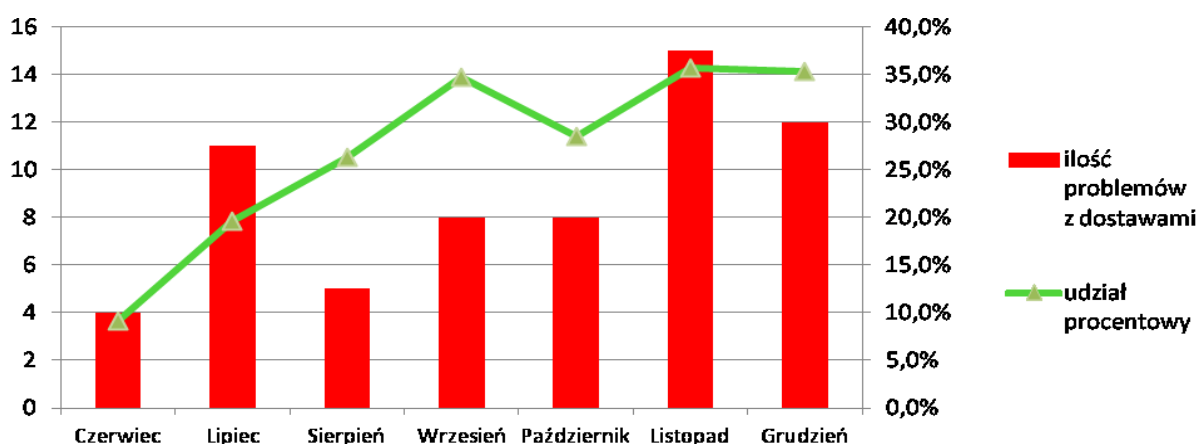
W przypadku firmy A braki dokumentów przybierają mniejsze wartości, wynika to z mniejszej liczby odrzuceń, które miały miejsce w analizowanym okresie w porównaniu z dostawami realizowanymi przez operatora B. Pod względem liczby wykres nie jest równomierny, maksymalna liczba dokumentów, których brakowało to 11. Analizując procentowy udział, można zaobserwować, że nie ma znacznych wahań w poszczególnych miesiącach. Wartości kształtują się na poziomie 19-29%; średnia wynosi 25%. Podsumowując, przewoźnik A znacznie lepiej radzi sobie z pozyskiwaniem dokumentów odrzuceń. Po wprowadzeniu działań korygujących powinno być możliwe uzyskanie wyniku poniżej 15%.

W kwestii ostatniego elementu obsługi logistycznej, czyli wygody, zostanie porównany poziom obsługi u obu przewoźników pod względem szczególnych wysiłków w celu dostarczania na czas przesyłek wysokiej wartości, czyli powyżej 10 000 Euro. Niezawodność tych dostaw poddana jest specjalnemu raportowaniu. Dla wielu z tych przesyłek ponoszone są wysokie koszty dostaw specjalnych, np. na konkretną godzinę, aby zapewnić terminowość ładunku oraz jego bezpieczeństwo. Na rysunku 5 widoczna jest liczba problemów z wartościowymi przesyłkami oraz udział dostaw problematycznych we wszystkich wysyłkach o wysokiej wartości, wyrażony w procentach. Za problem z dostawą uważane są zarówno opóźnienia, jak i odrzucenia z winy przewoźnika. Pierwszy z wykresów dotyczy firmy B.



Rys. 5. Problemy z przesyłkami o wysokiej wartości dla przewoźnika B  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy.

Ilościowo największe problemy z przesyłkami o wysokiej wartości wystąpiły we wrześniu, październiku i listopadzie. Główne przyczyny problemów to opóźnienia, wynikające z: braku samochodu na daną przesyłkę, zagubienia przesyłki przed dostawą, zagubienia dokumentów transportowych oraz sytuacji związanych z transportem, np. zbyt późny przyjazd na miejsce dostawy, zepsucie się samochodu, korki na autostradzie czy błąd w załadunku. Część przesyłek była również uszkodzona. Zielona linia, która przedstawia udział procentowy, odnosi się do stosunku przesyłek, z którymi były problemy do wszystkich ładunków o wysokiej wartości w danym miesiącu. Najgorszy wynik zaobserwowano we wrześniu – ponad 16%, natomiast po tym czasie rezultaty zaczęły się poprawiać. Celem monitoringu tych przesyłek jest zmniejszenie problemów z nimi do rangi sporadycznych, rzędu kilku procent. Dla porównania poniżej znajduje się wykres prezentujący dane dla przewoźnika A.



Rys. 6. Problemy z przesyłkami o wysokiej wartości dla przewoźnika A  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy.

Wyniki firmy A w zakresie niezawodności dostarczania przesyłek o wysokiej wartości niepokojąco rosną. Wolumen przesyłek nie jest duży – wynosi kilkanaście albo kilkadziesiąt ładunków miesięcznie. Liczba problemów z dostawami wzrosła szczególnie w dwóch ostatnich miesiącach roku. Jeśli chodzi o wartość procentową, od września rezultat wynosi około 30%, co przewyższa wyniki tego wskaźnika u operatora B. Być może jest to konsekwencją braku monitorowania dostaw, bowiem od czerwca przewoźnik A stopniowo wprowadza i rozwija kolejne procedury dla usprawnienia współpracy z przedsiębiorstwem XYZ.

Podsumowując, firma B świadczy usługi logistyczne na wysokim poziomie. Czas dostarczania przesyłek jest zadowalający. Jest kilka obszarów, które wymagają poprawy. Należy do nich zaliczyć zmniejszenie liczby opóźnień oraz uszkodzeń przesyłek, wyeliminowanie opóźnień trwających dwa dni lub dłużej, poprawę procesu dostarczania przesyłek o wysokiej wartości oraz przesyłanie na czas dokumentów odrzuceń. Korzystnie należy ocenić przebieg komunikacji z przedsiębiorstwem XYZ, co pozytywnie rokuje na dalszą współpracę.

Ocena dostarczania przesyłek przez operatora logistycznego A jest pozytywna. Czas oraz niezawodność dostaw są akceptowalne, poprawnie wygląda również komunikacja oraz działania związane z wygodą dostaw dla klienta. Głównym obszarem do poprawy jest kwestia przesyłek o wysokiej wartości oraz dostarczanie na czas dokumentów odrzuceń.

Obaj partnerzy przedsiębiorstwa XYZ wywiązują się z powierzonych zadań. Obsługę logistyczną można uznać za bardzo dobrą, z koniecznością jej dalszego doskonalenia. Porównując poziom obsługi operatorów między sobą, można stwierdzić, że jest on wyższy w firmie A, jednakże przewoźnik ten ma dużo mniejszy wolumenem dostaw, zatem trudno jednoznacznie oceniać uzyskane wyniki.

## 5. Podsumowanie

Podsumowując, dzięki analizie statystycznej oraz obserwacji zdiagnozowano problemy, jakie występują w obsłudze logistycznej przedsiębiorstwa XYZ w zakresie usług transportowych świadczonych przez dwóch przewoźników (A i B). Ocenę przeprowadzono w zakresie czterech głównych kryteriów logistycznej obsługi klienta, takich jak czas, niezawodność, komunikacja oraz wygoda. Pierwsze z badanych kryteriów zostało ocenione na zadowalającym poziomie dla obu przewoźników, jednakże firma A lepiej spełnia potrzeby klienta w zakresie średniego czasu dostaw oraz liczby opóźnień w stosunku do realizowanych zleceń. Podobnie sytuacja wygląda w zakresie kolejnego analizowanego kryterium dotyczącego niezawodności, mierzonej kompletnością dostaw oraz ich stanem. W opisanym

przykładzie poziom niezawodności zweryfikowano przez liczbę odrzuceń z winy przewoźnika, w tym przypadku również firma A uzyskała lepsze rezultaty.

Trzecie z badanych kryteriów, dotyczące komunikacji, oceniane było w zakresie liczby dokumentów odrzuceń. Osiągany przez przewoźników poziom nie jest zadowalający szczególnie w przypadku firmy B, zatem jest to element wymagający szczególnej uwagi, aby wyeliminować istniejące nieprawidłowości.

Pozytywnie należy ocenić fakt, iż przewoźnik B lepiej sobie radzi ze spełnianiem potrzeb klienta w zakresie ostatniego z badanych kryteriów a dotyczącego wygody, ocenianej z perspektywy problemów z dostarczaniem przesyłek o wysokiej wartości. Uzyskany poziom kryterium wygody wskazuje na potrzebę jego udoskonalenia, ponieważ obecny stan nie jest satysfakcjonujący.

## **Bibliografia**

1. Brdulak H.: Logistyka przyszłości. PWE, Warszawa 2012.
2. Halicka K., Świętny S.: Logistyczna obsługa klienta na przykładzie wybranych firm. „Economy and Management”, nr 3, 2012.
3. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.): Logistyka. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
4. Kramarz M.: Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategię. Difin, Warszawa 2014.
5. Murphy P., Wood D.: Nowoczesna logistyka. Helion, Gliwice 2011.
6. Piasecka-Głuszak A., Gębczyńska A.: Logistyka zaopatrzenia i dystrybucji. Ekologistyka. Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2012.
7. Sołtysik M.: Zarządzanie logistyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2003.
8. Walasek J.: Logistyczna obsługa klienta na przykładzie operatora logistycznego. Zeszyty Naukowe, s. Transport, z. 82, Gliwice 2014.