

Joanna DYCZKOWSKA\*

## ZNACZENIE TSL W LOGISTYCE DYSTRYBUCJI – STUDIUM PRZYPADKU

### Streszczenie

W referacie zostało pokazane znaczenie logistyki dystrybucji w działalności przedsiębiorstwa i jedno z najważniejszych zadań w sferze logistyki dystrybucji – prognozowanie popytu oraz jaki to ma wpływ na zaspakajanie potrzeb klientów. Outsourcing usług logistycznych pozwala przedsiębiorstwu optymalnie kształtować fizyczne procesy dystrybucji. Przedstawiona analiza kosztów outsourcingu usług logistycznych w sferze zaopatrzenia i dystrybucji pokazuje procentowy udział kosztów transportu w cenie zakupu i marży. W ostatniej części referatu na podstawie przeprowadzonych badań opinii klientów przedstawione zostały kryteria wyboru przedsiębiorstwa TSL

**Słowa kluczowe:** logistyka dystrybucji, prognoza popytu, outsourcing, przedsiębiorstwo TSL, obsługa klienta

### 1. WPROWADZENIE

Wyjątkowa rola systemu dystrybucji wynika z naczelnej zasady współczesnej logistyki, która mówi o konieczności przyspieszenia wszelkich procesów na każdym etapie dystrybucji przy zachowaniu wymaganej jakości obsługi klienta i dostaw. Logistyka dystrybucji określana jest jako zintegrowany proces planowania, organizowania i kontroli przepływu produktów z miejsc wytworzenia lub sprzedaży oraz związanych z nimi informacji. Zadaniem tego procesu jest dostarczenie odpowiednich towarów pod względem rodzaju, ilości i jakości (w marketingu również po właściwej cenie) do właściwego miejsca i we właściwym czasie (zasada 7W), po jak najniższym koszcie akceptowanym przez obie strony transakcji. Najważniejsza jest satysfakcja klienta z niezawodnej i zgodnej z zamówieniem dostawy, a nie minimalizacja kosztów, która często przynosi efekt odwrotny – odejście klienta.

### 2. ZNACZENIE LOGISTYKI DYSTRYBUCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Logistyka dystrybucji integruje wszystkie fizyczne procesy i strumienie występujące w sferze zbytu i sprzedaży w jeden system zarządzania, którego głównym zadaniem jest minimalizacja kosztów sprzedaży przy maksymalnym zaspokojeniu różnorodnych potrzeb klientów.[2] Z uwagi na rangę i ekonomiczne znaczenie decyzji dotyczących dystrybucji i sprzedaży wyrobów finalnych, są one zaliczane do najważniejszych decyzji strategicznych, które rzutują na wynik przedsiębiorstwa. Skala i charakter logistycznych procesów dystrybucji w przedsiębiorstwie są zróżnicowane i zależą od:

- rodzaju i charakteru przedsiębiorstwa (produkcyjne, handlowe, usługowe),
- przedmiotu jego działalności np. przemysł chemiczny, metalurgiczny, paliwa stałe – węgiel i płynne – ropa, sektor FMCG itd.
- rynkowej konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku – lider, naśladowca, pośrednik itd.

\* Politechnika Koszalińska, Instytut Ekonomii i Zarządzania

Misją logistyki dystrybucji jest konieczność dostosowania podaży oferowanych towarów do rynkowego popytu na te towary. Wymaga to gromadzenia i dostarczenia takich asortymentów towarowych i w takich ilościach, które są najbardziej zbliżone do potrzeb rynku, pamiętając o kapitale zamrożonym w nadmiernych stanach magazynowych. Zainteresowanie logistyką dystrybucji w związku z tym wynika z następujących przesłanek decyzji strategicznych dla przedsiębiorstwa:

1. Konieczność obniżenia relatywnie bardzo wysokich kosztów dystrybucji w związku z rosnącą konkurencją i spadkiem rentowności przedsiębiorstwa.
2. Możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zwiększenie standardów obsługi klienta.

Logistyka dystrybucji jest silnie związana z teorią marketingu, zwłaszcza w zakresie metod prowadzenia analiz rynkowych, prognozowania popytu rynkowego, oceny stabilności. Planowanie procesów logistycznych w musi być realistycznie osadzone w działaniach całej organizacji. Prawidłowe kształtowanie procesu wymaga w pierwszej kolejności uwzględnienia możliwości wynikających z samej organizacji pracy, wiedzy i umiejętności wykonawców, ich trafnego doboru do przewidywanych zadań oraz wnikliwej obserwacji środowiska, w którym proces ma być realizowany. Szczególną rolę odgrywają przy tym struktura organizacyjna oraz wykonawcy, gdyż są to elementy istotnie determinowane przez zarządzanie. Środowisko jest czynnikiem zewnętrznym, które musimy traktować jako częściowo przewidywalna i poświęcić jemu wiele uwagi w celu zmniejszenia zakresu niepewności jego oddziaływania na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie.[4] Zarządzanie logistyczne ma bezpośredni wpływ na przychody przedsiębiorstwa ze sprzedaży, gdyż produkty oferowane na rynku są produktami substytucyjnymi, po konkurencyjnych cenach stąd o wyborze klienta decyduje pakiet obsługi zaproponowany przez przedsiębiorstwo, w którym uwzględnione są logistyczne elementy obsługi klienta:

- dostępność poszukiwanych przez klientów produktów,
- wygodny moment dostawy (określony przedział czasu),
- krótki czas dostawy (w ciągu 24h),
- kompletność realizacji zamówienia,
- bezpieczeństwo dostawy (brak uszkodzeń i braków w dostawie),
- elastyczność w obsłudze klienta (zaproponowanie podobnego produktu lub rozwiązań odpowiadających klientowi).

Do grupy najważniejszych decyzji planistycznych w sferze logistyki dystrybucji zalicza się:[1]

- zbieranie i przekazywanie informacji dotyczących potencjalnych nabywców, odbiorców, konkurentów,
- przepływ informacji o ofercie przedsiębiorstwa np. w formie promocji,
- znajdowanie potencjalnych nabywców, ustalanie warunków kupna- sprzedaży w celu zawierania umów i przekazywanie tytułu własności do produktów,
- nawiązywanie kontaktów gospodarczych, przekazywanie informacji o zamiarze zakupu określonej partii produktów i umów,
- przepływ produktów (TSL + magazynowanie),
- płatności regulowane w imieniu kupujących przez banki, finansowanie zakupów,
- rzeczywisty transfer praw własności od producenta do pośrednika oraz ostatecznego odbiorcy,
- przejmowanie ryzyka związanego z realizacją sprzedaży przemieszczanych produktów, regulacja należności.

Oferta obsługi w zakresie logistyki dystrybucji może być czynnikiem decydującym o wyborze przedsiębiorstwa i produktu. Wysoki poziom obsługi klientów jest wspomagany

przez efektywny system logistyczny firmy. Przykładem prognozowania popytu wśród 50 największych odbiorców przedsiębiorca będącego liderem w branży BHP podaje Tablica 1.

**Tablica 1. Analiza prognozy popytu na podstawie wywiadu wśród 50 największych klientów w porównaniu z późniejszą sprzedażą w okresie jednego miesiąca**

| Produkt      | Prognoza w szt. | Sprzedaż w szt. | Błąd prognozy w % |
|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Obuwie PR S1 | 6500            | 5739            | 11,7              |
| Rękawice CT  | 45000           | 40173           | 10,72             |
| Rękawice HK  | 26000           | 18819           | 27,62             |
| Kurtki GR    | 4000            | 3769            | 5,77              |
| Rękawice WK  | 280000          | 111580          | 60,15             |
| Ubranie MP   | 1800            | 1253            | 30,39             |
| Ubranie BC   | 12500           | 10743           | 14,06             |
| Hełm PR      | 6000            | 5864            | 2,27              |
| Ubranie BS   | 3500            | 1183            | 66,2              |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przedsiębiorstwa z branży BHP*

Produkty, które są sprzedawane z niewielkim odchyleniem przez cały rok jak obuwie PR S1, rękawice CT oraz ubranie BC błąd prognozy kształtuje się w granicach 10%. W kurtkach GR przeciwdeszczowych ze względu na pogodę wystąpił brak i nie we wszystkich kolorach oraz rozmiarach występował asortyment, podobna sytuacja była w hełmach PR, ale wysoka sprzedaż była spowodowana brakiem podobnego produktu u firmy konkurencyjnej. W rękawicach HK obniżenie sprzedaży było wynikiem wycofania się jednego z pośredników, którego kontrahent nie uregulował płatności. Ubranie MP to przykład bardzo nieregularnej sprzedaży, gdzie produkt jest kupowany powyżej lub poniżej prognoz z bardzo dużym odchyleniem. Rękawice WK pomimo regularnej sprzedaży rocznej są przykładem zastosowania przez przedsiębiorstwo konkurencyjne marży w wysokości 11%, gdy średnia marża na tym produkcie na rynku kształtuje się w wysokości 15%. Ubranie BS jest produktem sezonowym i przesunięcie sezonu spowodowało wprawie 70 % sprzedaż w następnych miesiącach. Produkty te są zamawiane z różną częstotliwością stąd również możliwość błędu prognozy. W przypadku towarów o regularnej sprzedaży zamówienia są składane z trzymiesięcznym wyprzedzeniem (obuwie PR S1, rękawice CT i WT, ubranie BC oraz hełm PR). Istnieje duże prawdopodobieństwo w przypadku rękawic WK, jeżeli utrzyma się sprzedaż na tak niskim poziomie stan zapasów zostanie przekroczony w okresie 3 miesięcy o 180%, co będzie stanowiło ponad 500 tysięcy par rękawic tylko tego jednego typu. W drugiej grupie produktów ze średnią prognozą na sześć miesięcy znajdują się produkty jak rękawice HK, ubranie MP i kurtki GR, gdzie największy problem stwarza duża nieregularność sprzedaży i możliwość wystąpienia braków asortymentu w sprzedaży. Ubranie BS jest produktem sezonowym, gdzie problem stanowi oparcie prognozy w korelacji sprzedaży z poprzedniego okresu i prognozy sprzedaży przez klientów z rocznym wyprzedzeniem, gdzie dominuje największy błąd. Przedsiębiorstwo nie chce ryzykować wysokich stanów tego produktu na następny sezon zamawia dokładnie bez możliwości wzrostu sprzedaży i co roku występują braki tego produktu, ale też duże przesunięcia w czasie.

W efekcie do najważniejszych zadań operacyjnych w sferze logistyki dystrybucji zaliczyć:

1. Prognozowanie popytu pierwotnego potencjalnych klientów.
2. Kształtowanie fizycznych procesów dystrybucji i wyrobów gotowych.
3. Wybór środków transportowych i optymalnych dróg przemieszczania.

4. Ustalenie optymalnych zapasów w pośrednich ogniwach kanałów dystrybucyjnych

5. Ustalenie ilości i długości kanałów dystrybucji na danym obszarze optymalnie w stosunku do sprzedaży.[3]

Niezmiernie ważnym obszarem działań planistycznych w sferze logistyki dystrybucji jest planowanie koncepcyjne i projektowanie sieci sprzedawców oraz kanałów dystrybucji, stosownie do potrzeb danego rynku i finansowych możliwości przedsiębiorstwa. Dzięki outsourcingowi w logistyce dystrybucji przed przedsiębiorstwami otwierają się nowe możliwości.

### 3. OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH

W dzisiejszych czasach operatorzy logistyczni nie muszą przekonywać przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe do zmian myślenia – przejścia z transportu własnego na spedytora, jak to miało miejsce w latach 90-tych. Przedsiębiorstwa oczekują spełnienia szeregu działań na ich rzecz pod kątem nie tylko dystrybucji, ale również obsługi klienta. Zainteresowanie outsourcingiem usług logistycznych podyktowane jest następującymi argumentami:[5]

1. Efektywna dystrybucja ma na celu optymalizację kontaktów z klientem.
2. Przedsiębiorstwa muszą mieć systemy dystrybucji na tyle elastyczne, aby wychodziły one naprzeciw zmieniającym się wymaganiom klientów.
3. Zewnętrzni oferenci usług logistycznych są lepiej przygotowani do minimalizowania kosztów dystrybucji.

Biura Obsługi Klienta maksimum czasu powinno poświęcić klientowi i jego zamówieniu, a nie możliwości dostawy do niego towaru. Handlowiec ustala ilości produktów, w przypadku braków - substytucyjne produkty lub terminy uzupełnienia dostawy. W tym wypadku to nie tylko możliwości czasowe są brane pod uwagę, ale przede wszystkim niższe koszty dostaw niż jeśli zaangażowany zostałby kapitał w celu utrzymania środków transportu i jego wykorzystania. Problemem dla firm staje się obsługa klienta przy zmieniających się w czasie wymaganiach –w jednym tygodniu klient kupuje minimalne ilości pod uzupełnienie stanów, w drugim pod zamówienia ilości dziesięciokrotnie wyższe. Do tego trzeba dodać dostawy bezpośrednio na czas, na miejsce pod wymagania ostatecznego konsumenta oraz wzrosty sezonowe, które powodują optymalizację procesów obsługi klientów pod zwiększony popyt, by przedsiębiorstwo nie utraciło sprzedaży, ale również jakość obsługi pozostawała na wysokim poziomie i zostały zachowane standardy obsługi.

Najczęściej spotykany usługami w outsourcingu logistycznym świadczonymi przez przedsiębiorstwa TSL to:

- przewóz towarów w kraju, w relacji dostawy „drzwi-drzwi”,
- przewóz towarów na zasadzie transportu intermodalnego, głównie w imporcie z Dalekiego Wschodu, w mniejszym stopniu w eksporcie,
- odprawy celne w eksporcie i imporcie, doradztwo oraz fachowa pomoc,
- logistyka zaopatrzenia od dostawców krajowych i zagranicznych z dokładnym określeniem czasu dostawy, często na zasadzie „Just In Time”,
- magazynowanie i składowanie, nawet w przypadku, gdy firma ma własne magazyny w szczytach dostaw sezonowych podpira się miejscem na magazynie obsługującego operatora,
- logistyka produkcji w przypadku przedsiębiorstw posiadających strukturę dywizjonalną,
- konfekcjonowanie, pakowanie, przepakowanie oraz właściwe oznaczenie towarów, a także opakowań z możliwością oznaczenia kodami kreskowymi,
- logistyka części zamiennych, gdzie w grę często wchodzi montaż i naprawa, w Polsce przedsiębiorstwa z branży TSL takich usług się nie podejmują,

- logistyka dystrybucji – gotowych produktów o zróżnicowanych gabarytach oraz ciężarze przy dostawach wymaganych w określonych oknach czasowych.

Współpraca operacyjna między operatorem logistycznym a przedsiębiorstwem produkcyjnym, czy handlowym kształtuje się na podstawie odpowiednich procedur, które uwzględniają następujące zasady:

1. Obiegu informacji, często wspólny system informatyczny, gdzie numer listu przewozowego jest identyfikowalny z numerem zamówienia w przedsiębiorstwie nadawcy i numerem zamówienia przedsiębiorstwa odbiorcy przesyłki.
2. Fizycznego przepływu towaru pomiędzy klientem a spedytorem, ustalone są odbiory towarów pod wyjazd linii DLS (dalekobieżnych linii sortowniczych) z uwzględnieniem największych potoków ładunkowych np. Koszalin – Wrocław.
3. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za współpracę między przedsiębiorstwem nadającym a przedsiębiorstwem TSL, które podejmują decyzje operacyjne – zwiększone potoki ładunkowe pod zamówienie klienta w danym dniu, przestrzegają uzgodnień taktycznych, jak systematyczne odbiory w określonych oknach czasu, dowóz do klientów i odbiór palet, rozwiązują powstające konflikty w procesie obsługi, nadzorują obieg informacji.
4. Zmiany cen i obsługi – rodzaj decyzji strategicznej, często ustalane na najwyższym szczeblu.

W ramach procesu przygotowania współpracy operacyjnej spedytor musi poznać strukturę organizacyjną i decyzyjną klienta, jak też przedstawić swoją propozycję obiegu informacji i ładunków.[6] W przypadku przedsiębiorstwa z branży BHP praca z wdrożeniem współpracy między przedsiębiorstwem a operatorem TSL polegała na:

- zaproponowanie w ramach logistyki dystrybucji ładunków częściowych, drobnicowych i paczek na terenie Polski,
- porównanie przez spedytora możliwości przewozu ładunków w imporcie (głównie z Chin) w logistyce zaopatrzenie,
- ustalenie zakresu i struktury informacji – wdrożenie systemu informatycznego spedytora i aktualizacja odbiorców, analiza potoków ładunkowych na regiony oraz odbiorców,
- przekazanie danych osób współpracujących w przedsiębiorstwie TSL, osoby odpowiedzialne z ramienia nadawcy (handlowcy, kierownik magazynu), osoby do kontaktu u głównych odbiorców,
- uwzględnienie sugestii, co do zmian przywozu – najpóźniej do godz. 9.30, odbioru od 14.30 do maksymalnie godz.16.00 ze względu na czas pracy pracowników i wyjazd linii, a także określenie granicznej godziny 13.00 na zatwierdzenie przyjęcia listów przewozowych do nadania i zarezerwowanie miejsc na liniach,
- podpisanie standardowych dokumentów obsługi wraz z określeniem kwartalnego okresu rozliczania i podsumowania współpracy, dokonywania zmian mających na celu modyfikację współpracy.

W poniższej tabelicy 2 została przedstawiona efektywność ekonomiczna outsourcingu przedsiębiorstwa TSL z firmą z branży BHP, przy uwzględnieniu tych samych produktów, które zostały przedstawione wcześniej w tabelicy 1. Analizując koszty logistyki zaopatrzenia w tym wypadku w imporcie z Chin możemy określić procentowy udział kosztów dostawy w stosunku do ceny zakupu.

**Tablica 2. Analiza kosztów logistyki zaopatrzenia w porównaniu z ceną zakupu produktów przedsiębiorstwa w branży BHP**

| Produkt      | Cena zakupu zł | Koszt logistyki zaopatrzenia w zł | Procentowy udział w cenie zakupu |
|--------------|----------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Obuwie PR S1 | 32,50          | 3,48                              | 9,67                             |
| Rękawice CT  | 1,89           | 0,22                              | 10,43                            |

|             |       |      |       |
|-------------|-------|------|-------|
| Rękawice HK | 2,19  | 0,18 | 7,59  |
| Kurtki GR   | 4,49  | 0,55 | 10,91 |
| Rękawice WK | 0,44  | 0,01 | 2,27  |
| Ubranie MP  | 23,50 | 2,40 | 9,26  |
| Ubranie BC  | 26,70 | 1,47 | 5,22  |
| Hełm PR     | 5,46  | 0,23 | 4,04  |
| Ubranie BS  | 39,85 | 1,67 | 4,04  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przedsiębiorstwa z branży BHP

Produkty obuwiu PR S1, rękawice CT i kurtki GR mają najwyższy udział procentowy w kosztach logistyki zaopatrzenia w stosunku do cen zakupu ze względu na transport towaru w kontenerach 20'. Rękawice HK i ubranie MP ze względu na ciężar i zamówienie jednorazowo całego kontenera stanowią dla przedsiębiorstwa duży problem, utrzymanie niskiej ceny w długim okresie może stanowić problem. Produkty jak ubranie BS, BC oraz hełmy PR są towarami przestrzennymi zamawianymi w kontenerach 40', co powoduje niskie koszty logistyki zaopatrzenia. Rękawice WK to produkt, gdzie ilość przewożonego towaru w kontenerze (330000 par) powoduje niski koszt. Dla przedsiębiorstwa koszty logistyki zaopatrzenia są w cenie zakupu produkty i bez operatora logistycznego nie miałyby szans realizacji tych zakupów. Pomimo znacznie wyższych kosztów przedsiębiorstwo przy realizacji transportu intermodalnego szuka przedsiębiorstwa z branży TSL, który całościowo bez względu na obszar geograficzny będzie realizował proces importowy włącznie z odprawami celnymi. W przypadku dużej ilości kontenerów przedsiębiorstwo opiera się na dwóch operatorach ze względu na bezpieczeństwo przewozu. W pierwszej kolejności uwzględnia ceny, a następnie sprawność obsługi. W przypadku outsourcingu usług logistycznych przedsiębiorstwo wybiera jednego przewoźnika TSL, gdzie cena ma znaczenie drugorzędne. Pod uwagę firma bierze czas realizacji zamówienia, niezawodność dostaw do klientów, komunikację w kanale między dostawcą produktu a odbiorcą, wygoda związana z elastycznością dostosowania się do wymagań klienta. Koszty logistyki dystrybucji w stosunku do kosztów logistyki zaopatrzenia są dużo niższe, ale mają inne przełożenie w przypadku tych samych produktów (tablica 3).

**Tablica 3. Analiza kosztów logistyki dystrybucji w porównaniu z marżą przedsiębiorstwa w branży BHP**

| Produkt      | Cena sprzedaży | Średni koszt logistyki dystrybucji (procentowo) | Marża produktu (procentowo) |
|--------------|----------------|---|-----------------------------|
| Obuwie PR S1 | 55,60          | 3,54  | 54,53                       |
| Rękawice CT  | 2,95           | 2,35  | 39,81                       |
| Rękawice HK  | 3,49           | 3,44  | 47,25                       |
| Kurtki GR    | 7,49           | 4,67  | 48,61                       |
| Rękawice WK  | 0,52           | 2,25  | 15,55                       |
| Ubranie MP   | 35,70          | 2,85  | 37,83                       |
| Ubranie BC   | 49,95          | 2,58  | 77,32                       |
| Hełm PR      | 7,90           | 1,96  | 38,84                       |
| Ubranie BS   | 79,90          | 2,42  | 93,37                       |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przedsiębiorstwa z branży BHP

Średni koszt logistyki dystrybucji nie przekracza ani razu 5 %. Uzależniony jest od ilości jednorazowo zamawianych towarów przez klientów oraz właściwości produktów, takich jak ciężar i przestrzenność. Kurtki GR jako najcięższe produkty i zamawiane w małych ilościach mają wysoki udział kosztów dystrybucji do odbiorców. Odwrotna sytuacja jest w

przypadku hełmów PR, których najmniejsza ilość to karton 200 szt., który waży 10 kg. Na uwagę zasługują rękawice WK, które są ciężkie ale najmniejsza sprzedawana ilość to 6000 par na palecie. W tym przypadku przedsiębiorstwo TSL ustaliło cenę od palety bez względu na odległość, spowodowało to opłacalność dystrybucji tego produktu, gdyż wcześniejszym okresie koszty były powyżej 10 % i przedsiębiorstwo zastanawiało się o wyjściu z tego produktu. Pozostałe produkty posiadają wysoką cenę sprzedaży stąd koszty logistyki dystrybucji są w stosunku do marży na niskim poziomie.

Należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo BHP obsługiwane przez przedsiębiorstwo TSL oprócz niskich kosztów w zakresie logistyki dystrybucji zauważa dodatkowe korzyści:

- obsługa dużej liczby klientów rozproszonych na terytorium kraju,
- zwiększona sprzedaż w sezonie jesiennym,
- nieregularne potoki ładunkowe w okresie tygodniowym i miesięcznym,
- kompletacja wysyłek w przypadku opóźnionych dostaw kontenerów,
- pobrania za towar w przypadku nowych kontrahentów i dłużników,
- system informacyjny wspomagający sprzedaż.

Ostatecznymi weryfikatorami działań w sferze obsługi przez przedsiębiorstwo TSL są klienci, odbiorcy przesyłek, którzy potwierdzają jakość obsługi. Decyzje o outsourcingu logistycznym są najczęściej podejmowane pod wpływem presji na redukcję kosztów, ale nie one decydują o wyborze operatora. Przedsiębiorstwa TSL mogą uzyskać korzyści skali dzięki obniżaniu kosztów stałych logistyki dystrybucji w wyniku pełniejszego wykorzystania posiadanego potencjału kadrowego, infrastrukturalnego punktowego i liniowego oraz nowoczesnego taboru. Przedsiębiorstwo unika kosztownych inwestycji w magazyny, tabor i infrastrukturę informatyczną logistyczną.

#### 4. PRZEDSIĘBIORSTWO TSL W OCENIE KLIENTÓW

Wyspecjalizowane przedsiębiorstwa TSL mają znacznie większe możliwości i szanse optymalnego wykorzystania zasobów. Wynika to w dużym stopniu z posiadania innych umiejętności i kompetencji kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach logistycznych. Menadżerowie przedsiębiorstw produkcyjno –handlowych powinni posiadać minimum podstawowe wiadomości dotyczących obsługi logistyki dystrybucji, gdyż decyzja o wyborze partnera logistycznego należy do nich, a także monitorowanie wymiernych i jakościowych skutków jego działalności. Wybranim przedsiębiorstwie przeprowadzono badania dotyczące obsługi 50 największych klientów przez przedsiębiorstwo TSL, które są pokazane w poniższej tablicy 4.

**Tablica 4. Kryteria przy wyborze przedsiębiorstwa TSL przy wyborze maksimum trzech odpowiedzi**

| Kryterium                      | Ilość odpowiedzi % | Ocena usługi (stopień 1-5) |
|--------------------------------|--------------------|----------------------------|
| Termin realizacji              | 73,99              | 4,2                        |
| Cena usługi                    | 69,95              | 3,5                        |
| Jakość wykonywanych usług      | 50,25              | 4,4                        |
| Nieuszkodzenie przesyłki       | 33,27              | 4,8                        |
| Bezpieczeństwo pobrań za towar | 17,45              | 4,5                        |
| Niski odsetek reklamacji       | 9,91               | 3,7                        |
| Kompleksowość oferty           | 5,22               | 4,6                        |
| Tryb załatwiania reklamacji    | 4,31               | 3,3                        |
| Inne                           | 3,94               | 3,6                        |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań na 50 przedsiębiorstwach z branży BHP

Przedsiębiorstwa przy wyborze partnera TSL biorą pod uwagę termin realizacji zamówienia, który często jest warunkiem konkurencyjności na rynku. W tym wypadku to nie tylko czas – dostawa następnego dnia, ale również przed godziną dwunastą w celu możliwości powiadomienia klienta o zamówionym produkcie i jego sprzedaży w danym dniu. Przy cenie klienci biorą pod uwagę nie tylko fracht, ale dodatkowego opłaty, które są wyższe niż fracht jak opłata za pobranie czy zwrot dokumentów. Jakość jest oceniana obiektywnie, to certyfikaty posiadane przez firmy świadczące usługi. Praktycznie w przypadku dobrze zabezpieczonych produktów nie dochodzi do uszkodzeń, stąd tak wysoka ocena. Bezpieczeństwo pobrań to nie tylko sam przelew, ale w jakim czasie przedsiębiorstwo TSL przekazuje pieniądze na konto nadawcy przesyłki. Reklamacja to również okres przewozu i miejsce dostarczenia, w przypadku wystąpienia dla klienta liczy się czas i tryb załatwienia (w tym wypadku jest to czynność bardzo nisko oceniona). Ze względu iż większość klientów jest zainteresowanych przewozem, kompleksowość usług umieszcza dopiero na siódmym miejscu. Jeżeli przedsiębiorstwo weźmie pod uwagę profesjonalizm pracowników przedsiębiorstwa TSL, to określa ich w większości jako kompetentnych i znających się na problemie – pokazuje to tablica 5.

**Tablica 5. Poziom obsługi klienta w przedsiębiorstwie TSL pod kątem wiedzy i kompetencji, umiejętności współpracy, ogólnej jakości obsługi.**

| Kryterium   | Bardzo wysoko | Wysoko | Przeciętnie | Nisko | Bardzo nisko |
|---|---------------|--------|-------------|-------|--------------|
| Profesjonalizm, znajomość zagadnień merytorycznych  | 9,66          | 47,65  | 37,59       | 3,37  | 1,73         |
| Umiejętność współpracy - przyjazne procedury, realizacja niekonwencjonalnych zamówień, kultura osobista | 9,46          | 46,18  | 35,55       | 6,14  | 2,67         |
| Ogólna jakość obsługi - otwartość, życzliwość, zaangażowanie  | 10,63         | 44,42  | 33,58       | 9,38  | 1,99         |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań 50 przedsiębiorstw z branży BHP*

Analizując wyniki przedstawione można sformułować najważniejsze wnioski:

- trzema najpopularniejszymi kryteriami, którymi kierują się klienci przy wyborze partnera TSL są termin realizacji, cena usługi oraz jakość usługi;
- klienci poziom jakości usług świadczonych przez TSL w Polsce określają jako średni;
- umiejętność współpracy, przyjazne procedury oraz kulturę osobistą kurierów wbrew panującym opiniom klienci ocenili wysoko (46% wskazań).

Ocena satysfakcji klientów zależy od poszczególnych elementy oferty, ale również na co zwracają największą uwagę przy wyborze i ocenie przedsiębiorstwa TSL. Według wyników przedstawionej badań są to kolejno takie cechy jak: termin realizacji, cena usługi, jakość wykonywanych usług.

Każde przedsiębiorstwo TSL stawia sobie wysokie wymagania, by zaspokajać potrzeby swoich klientów. Kieruje się w swojej działalności kilkoma zasadami m.in. pracownicy są kompetentni, przyjaźnie nastawieni i zawsze koncentruje się na klientach. Oferta usług oferowana przez TSL jest odpowiedzią na potrzeby klientów i zapewnia dokładnie to, czego



od firmy oczekują. Przedsiębiorstwa TSL łączą myślenie globalne z dobrą znajomością rynków lokalnych. To stanowi o ich sile i pozwala zaoferować najwyższą jakość usług na rynku międzynarodowym oraz uelastyczyć się na rynku lokalnym. Dzięki temu przyczynia się do sukcesów i konkurencyjności swoich klientów, budują ich przewagę na rynku. Zły wybór partnera TSL może doprowadzić do zmiany kontrahenta, a tym samym do utraty sprzedaży i zysku. Ponadto w swojej codziennej pracy ważne są dla przedsiębiorstwa TSL wartości:

- całkowita orientacja na klienta – ich myślenie i działanie koncentruje się na klientach i ich potrzebach.
- dynamizm lokalny – wprowadza kompetencje regionalne w sieci międzynarodowej i zawsze jest blisko swoich klientów.
- zrównoważony rozwój - poważnie traktuje swoje obowiązki wobec środowiska, swoich pracowników i całego społeczeństwa.
- wydajność - dba o wydajny system transportowy i doskonałą jakość za przystępną cenę.
- kompetencje zawodowe - płynnie działająca sieć europejska i wykwalifikowani partnerzy lokalni to podstawa doskonałych rozwiązań transportowych, sprawdzających się nawet w przypadku bardzo złożonych operacji logistycznych. W kontaktach z klientami i partnerami kieruje się rzetelnością i szacunkiem dla wartości. Innowacja i umiejętności pracowników zapewniają ciągłą optymalizację systemów oraz pracę nad nowymi produktami i usługami odpowiadającymi potrzebom klientów i wymaganiom rynku.

Firmy TSL realizują politykę lojalności, której celem jest utrzymanie zdobytej uprzednio grupy nadawców, czyniąc go wręcz paradygmatem. Ta polityka przedsiębiorstwa przynosi wymierne efekty, niezbędne do zbudowania profesjonalnej obsługi klienta, która jest jedną z determinant konkurencyjności w usługach. W zależności od charakteru świadczonych usług i sprzedawanych produktów dobrymi praktykami, które stosuje firma w obsłudze klienta jest prowadzenie sprzedaży w oparciu o przyjęte wysokie standardy jakości obsługi klientów, dotrzymywanie krótkich terminów dostaw lub wysyłki towarów, a także krótki czas udzielania precyzyjnych (rzeczowych) odpowiedzi na zadane pytania potencjalnych klientów oraz dbanie o prawidłową realizację zamówień.

Strategię różnicowania, którą stosują przedsiębiorstwa TSL to logistyczny sposób konkurowania. Oznacza ona wysunięcie na pierwszy plan kwestii poziomu obsługi klienta. Na wielu rynkach jest to obecnie główny sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej. W każdym przypadku konieczne jest bardzo ściśle określenie roli obsługi klienta w strategii firmy, a polega ona na tym, iż poziom obsługi klienta jest głównym elementem różnicowania produktu, wspomaga w istotny sposób zasadniczy element różnicujący oraz jest ustalany w taki sposób, by konkurenci nie zdobyli na tym polu trwałej przewagi.

## 5. PODSUMOWANIE

Celem strategicznym dla przedsiębiorstw jest minimalizacja kosztów logistyki dystrybucji, przy zachowaniu należytej płynności procesów gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem prognoz popytu na poszczególne produkty. Sprawność fizyczna dystrybucji w dużym stopniu zależy od jakości procesów przewozowych proponowanych przez przedsiębiorstwa TSL. Ścisła zależność między logistyką dystrybucji i kanałami dystrybucji jest wynikiem tego, że systemy logistyczne w tym system informatyczny przedsiębiorstw TSL odpowiedzialnych za dystrybucję towarów muszą być wzajemnie dostosowane w całym łańcuchu. Przedsiębiorstwo musi wziąć pod uwagę, iż nie trafnie postawione prognozy popytu mogą spowodować po pierwsze zamrożenie kapitału w stanach magazynowych, po drugie utratę sprzedaży, spowodowaną niedoborami w zapasach. Dzięki outsourcingowi logistyki zaopatrzenia i dystrybucji przedsiębiorstwo jest w stanie z optymalizować procesy dostawcze

do swojej sprzedaży. W przypadku logistyki zaopatrzenia przedsiębiorstwo opiera się na dwóch operatorach ze względu na bezpieczeństwo przewozu, w pierwszej kolejności bierze pod uwagę ceny za fracht, które stanowią nawet 10% ceny zakupu, a następnie na sprawności obsługi. W przypadku outsourcingu logistyki dystrybucji przedsiębiorstwo wybiera jednego przewoźnika TSL, gdzie cena ma znaczenie drugorzędne. Pod uwagę firma bierze czas realizacji zamówienia, niezawodność dostaw do klientów, komunikację jako kanał między dostawcą produktu a odbiorcą oraz wygodę związaną z elastycznością dostosowaną do wymagań klienta. Koszty logistyki dystrybucji w stosunku do kosztów logistyki zaopatrzenia są dużo niższe. Ocena satysfakcji klientów po stronie nadania i odbioru zależy od poszczególnych elementów oferty. Według wyników przedstawionych badań są to kolejno takie cechy jak: termin realizacji, cena usługi, jakość wykonywanych usług. Każde przedsiębiorstwo TSL stawia sobie wysokie wymagania, by zaspokajać potrzeby swoich klientów. Kieruje się w swojej działalności kilkoma zasadami m.in. pracownicy są kompetentni, przyjaźnie nastawieni i zawsze koncentruje się na klientach. Oferta usług oferowana przez TSL jest odpowiedzią na potrzeby klientów i zapewnia dokładnie to, czego od firmy się oczekuje. Wzrost wymagań klientów w zakresie poziomu oferowanych usług, coraz szerszy i szybszy dostęp do informacji oraz związana z tym możliwość porównywania ofert, a także wysoki stopień konkurencyjności powoduje, że przedsiębiorstwo TSL cały czas szuka efektywnych, stałych przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwo może je osiągnąć m.in. poprzez prawidłowo wybrane i przeprowadzone działania w obszarze usług i serwisu. Zły wybór przez przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe partnera TSL może doprowadzić do zmiany kontrahenta, a tym samym do utraty sprzedaży i zysku.

## LITERATURA

- [1] Czubała A.: *Dystrybucja produktów*. PWE, Warszawa 1996.
- [2] Gołębska E.: *Kompendium wiedzy o logistyce*. PWN, Warszawa-Poznań 1999.
- [3] Krawczyk S.: *Badania operacyjne dla menedżerów*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1996.
- [4] Krawczyk S.: *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.
- [5] Rutkowski K.: *Logistyka dystrybucji*. Difin, Warszawa 2001.
- [6] Sikorski P.: *Spedycja w praktyce – wiek XXI*. PWT, Warszawa 2008.

## THE MEANING TSL IN DISTRIBUTION OF LOGISTICS – CASE STUDY

### Abstract

The paper presents the meaning distribution of logistics in the activity firm and the most important function as demand of prognosis for sale and what have the influence on necessity of customers. The logistics outsourcing allow the firm to shape the distribution process. The analysis showed the cost of outsourcing in the supply and in the distribution. The research present the percent of transport cost in the price purchase and margin. The paper had estimated of value and customers satisfaction. One of the quality process is the logistics customer service, which is very important in the logistics chain.

**Keywords:** distribution of logistics, demand of prognosis, outsourcing, firm TSL, customer service