

Halina Brdulak
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rynek usług TSL w Polsce

Analiza i perspektywy wzrostu (cz. 3)

Obsługa klienta

Nadal istotnym elementem wyboru staje się sposób obsługi klienta. Respondenci oceniali zarówno kierowców, jak też pozostałe osoby, (handlowców, pracowników biura obsługi klienta, czasami też dyspozytorów), które utrzymują bezpośredni (także telefoniczny) kontakt z nimi. W poniższych ocenach wyraźnie widać, że oczekiwania w stosunku do pozostałych osób są generalnie wyższe niż wobec kierowców, za wyjątkiem wyglądu. Sposób ubrania się kierowców, jednolity, czysty i odpowiednio oznakowany ubiór stanowi również ważny element budowania wizerunku firmy. Jedynie firmy kurierskie mogą się pochwalić wysokimi osiągnięciami w tym zakresie. Natomiast w każdej tej grupie największe znaczenie przywiązano do kompetencji i fachowości, a także do sposobu załatwiania reklamacji. Sposób podejścia do reklamacji i szybkość reagowania na nie nadal występuje jako jeden z krytycznych czynników oceny sprawności handlowców i kierowców. Klienci współpracujący z firmami o ustalonych w większości standardach (często podobnych) wybierają te, które szybciej są w sta-

nie powiadomić o zaistniałych uszkodzeniach czy innych nieprawidłowościach występujących w przesyłce. Pozwala to często na uniknięcie dodatkowych kosztów związanych przykładowo z opóźnieniem dostawy. W tym przypadku, np. hurtownia może powiadomić swoich przewoźników, aby podstawili samochody w terminie późniejszym, niż wynikałoby to z umowy. W ten sposób nie dochodzi do powstania „jałowych kosztów”, związanych z dłuższym niż zakładano oczekiwaniem samochodów pod załadunek. W przypadku handlowców wymieniano również dostępność jako istotny element ich oceny. Z kolei z innych badań wynika, że na ogół przedsiębiorstwo oczekuje od zajmującego się nim sprzedawcy co najmniej 1 wizyty w miesiącu, w celu omówienia dotychczasowej współpracy oraz możliwości dalszego współdziałania.

Wyniki badań w układzie porównawczym przedstawiono na wykresach 7 i 8.

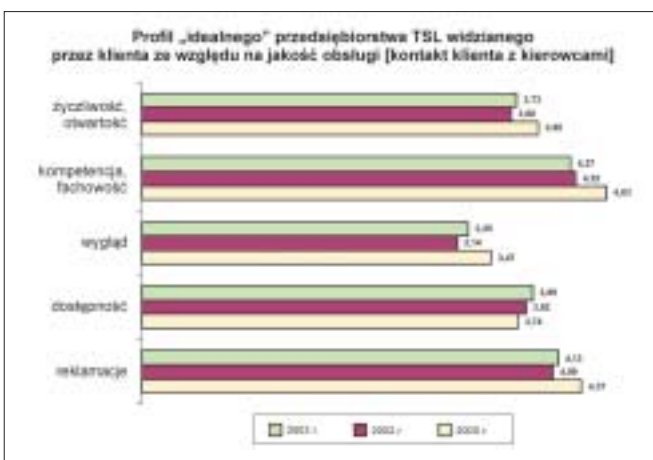
Wiarygodność przedsiębiorstwa

Na podstawie badań można wywnioskować, że przedsiębiorstwa w coraz

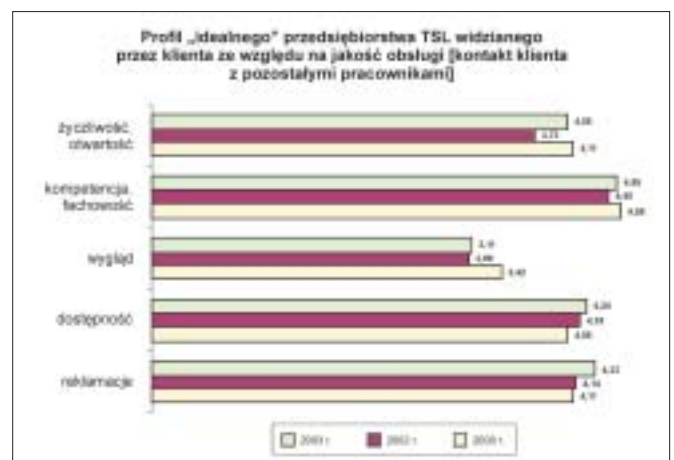
większym stopniu zwracają uwagę na wszystkie czynniki związane z wiarygodnością przedsiębiorstwa: zarówno finansowej, jak też wiarygodność kadry zarządzającej. Firmy o przejrzystym sposobie działania informacje o karierze zawodowej i doświadczeniu zarządu pokazują na swoich stronach internetowych, podobnie jak informacje finansowe. Publikują je również na łamach prasy. Istotną rolę w budowaniu wiarygodności firmy odgrywa również jej czas działania na rynku, co zostało pokazane na wykresie 9

Jakość taboru

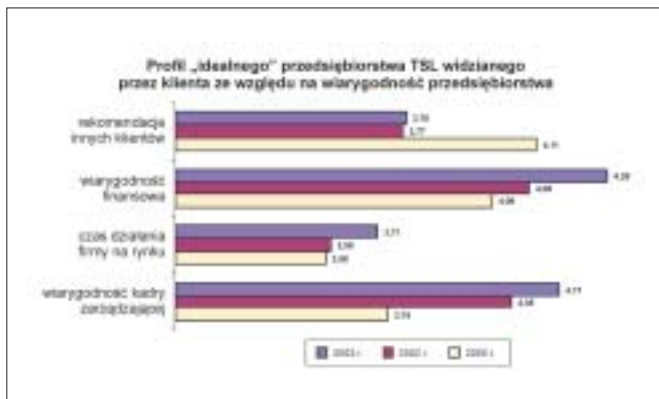
Można uznać, że jakość taboru użytkowanego przez firmy TSL uległa poprawie, zarówno pod względem czystości, jak też dostosowania do potrzeb. Nadal jednak dostosowanie do potrzeb stanowi najważniejsze kryterium oceny firmy w tym obszarze. Wielokrotnie zdarza się, że podstawiany tabor ma niewłaściwie dobraną powierzchnię ładowną lub też przykładowo nie posiada windy, która umożliwia odpowiedni załadunek towaru. Z drugiej strony nie zawsze klient jest w stanie określić, jaki samochód i o jakiej ładowności będzie potrzebny, ponieważ jego klienci



Wykres 7.



Wykres 8.



Wykres 9.



Wykres 10.

przykładowo zwiększyli i/lub zmienili zamówienie, a on o tym fakcie nie powiadomił swojego partnera – operatora TSL. Przepływ informacji powinien odbywać się płynnie w obie strony, w zasadzie w czasie rzeczywistym, tzn. w momencie powstania określonego zdarzenia. W związku z nieco wyższą oceną waźności promocji w bieżącym roku wzrosło również zainteresowanie właściwym oznakowaniem, przede wszystkim w taki sposób, aby można było zidentyfikować firmę, którą reprezentuje operator TSL. Czynniki oceny taboru zostały zaprezentowane na wykresie 10.

Jakořć terminalu

Jakořć terminalu nie była oceniana przez część firm, ponieważ w znaczącej części przypadków klienci nie mają bezpośredniego kontaktu z terminalami. Towar jest coraz częściej przewoźony bezpośrednio od producenta aż do jego ostatecznego klienta. Terminale mają charakter albo *cross-dockingowy* i wówczas służą do rozformowania przesyłki i formowania dedykowanej dla konkretnego odbiorcy lub też

są magazynami do zarządzania towarem klienta, lub też dokonywania pewnych etapów produkcji, np. *co-packingu* (formowania próbek reklamowych) i/lub *comanufacturingu* (składania ostatecznego produktu z części). W związku z tym poszczególne atrybuty tej cechy zostały niżej ocenione niż w poprzednim roku, za wyjątkiem – zabezpieczenia terminalu przed kradzieźą czy też wejściem obcych osób. Istnieje tu wyraźna korelacja z czynnikami wymienianymi jako kluczowe przy samej usłudze.

Widać również wyraźnie, że wzrasta wartość woźonych towar6w, a tym samym zagrożenie kradzieźą występuje na każdym etapie łańcucha dostaw.

Promocja

Znaczenie promocji przy wyborze firmy-partnera TSL jest postrzegane nadal jako niewielkie. Większą uwagę firmy przywiązują obecnie do dostępności informacji o swoim partnerze (np. w prasie, Internecie) oraz do innych działań promocyjnych. Zostało to zaprezentowane na wykresie 11

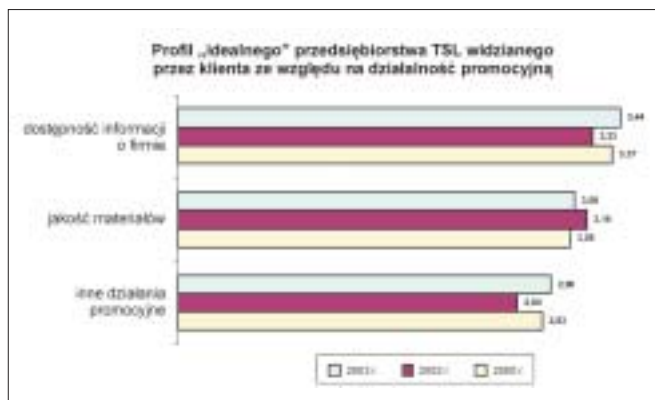
Wnioski

Kolejne badania wskazują, że rynek TSL w dalszym ciągu ulega zmianom. Ostrzejsza gra rynkowa, występująca zwłaszcza w okresie stagnacji czy też recesji gospodarczej, prowadzi do wzrostu znaczenia ceny przy wyborze operatora. Jednak należy przypomnieć, że cena ta jest odnoszona do jakořci całej usługi. Pojęcie jakořci również ulega zmianom. Można ocenić, że obecnie rozumiana jest ona nie tylko przez pryzmat pozytywnych atrybut6w (jaka powinna być dana usługa, aby została zaakceptowana przez klienta), ale również jakořć coraz częściej postrzegana jest jako szybka reakcja na nieprawidłowości, na odchylenia w stosunku do występującego zlecenia, czyli reakcja na bład. Bład może się zdarzyć każdej firmie, ale zarządzanie nieprawidłowościami (reklamacjami) występuje już w przypadku niewielu przedsiębiorstw. Stąd wzrastające zainteresowanie takimi procesami.

W przypadku kilku ankiet dało się zauważyć podjęcie próby oceny przez operatora TSL swojego dostawcy (naj-



Wykres 10a.



Wykres 11.

części przwoźnika). Jest to kolejny element łańcucha dostaw i w obecnym badaniu nie mógł być wzięty pod uwagę. Jednak w przyszłości sędzę, że takie badanie mogłoby obejmować kilka firm obecnych w łańcuchu i w ten sposób można by ocenić sprawność działania łańcucha czy też nawet sieci dostaw.

Na zakończenie chciałabym przedstawić kilka uwag odnośnie tworzenia partnerskich łańcuchów dostaw, które stanowią o możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na rynku obecnie i w przyszłości. Analiza funkcjonowania sieci logistycznych wskazuje na podstawową różnicę w stosunku do łańcuchów dostaw, wynikającą z możliwości budowania relacji z różnymi partnerami – uczestnikami sieci (równoległość) w tym samym czasie. W łańcuchach mamy do czynienia z sekwencją działań, z ich uporządkowaniem, gdy w sieci zwiększa się znaczenie nieformalnych relacji, opartych na zaufaniu w znacznie większym stopniu niż w przypadku łańcucha. Istotne znaczenie odgrywa również dobre zdefiniowanie procesów biznesowych w obrębie sieci. Jednak przeszkodą w tym przypadku jest często brak zrozumienia kluczowych procesów w przedsiębiorstwie. Analizę powyższego problemu można przeprowadzić na podstawie dobrego zidentyfikowania procesów zarządzania łańcuchem dostaw¹, które przy powyższych założeniach mogą stanowić podstawę do wnioskowania w zakresie sieci.

Określa się 8 procesów, które stanowią podstawę zarządzania łańcuchem dostaw. Mogą one również stanowić istotę funkcjonowania sieci logistycznej. Procesy te zostały zidentyfikowane z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa. Aby sieć funkcjonowała efektywnie, należy doprowadzić do integracji poniższych procesów w jej obrębie, wskazując najpierw krytyczne ogniwa z punktu widzenia efek-

tywności całej sieci (do tego potrzebne jest wyraźne określenie celu działania sieci), a następnie krytyczne połączenia. Konieczne jest również podjęcie decyzji o głębokości stopnia integracji, który będzie w dużej mierze uzależniony od poziomu zaufania między uczestnikami.

W praktyce zarządzanie procesami napotyka na wiele trudności, poczyn-

ając od ich identyfikacji aż do „przystawienia” kultury organizacyjnej na myślenie procesowe. Wymaga to jednak, podobnie jak w przypadku wprowadzania zmian, właściwego zrozumienia skutków organizacji przedsiębiorstwa w układzie procesowym. Oznacza to również zmianę schematu organizacyjnego z najczęściej silosowego w kierunku bardziej rozmytego (organizacja bliska chaosowi).

¹ Poprzez zarządzanie łańcuchem dostaw rozumie się integrację kluczowych procesów biznesowych od ostatecznego użytkownika poprzez wszystkich dostawców dostarczających produkty, usługi i informacje, które w konsekwencji dodają wartość dla klientów i pozostałych interesariuszy. Por.: K.L.Croxtton, S.J.Garcia-Dastugue, D.M.Lambert, D.S.Rogers, *The Supply Chain Management Processes w: The International Journal of Logistics Management* nr 2/2001, ss.13-36. W przypadku sieci logistycznej można zastosować praktycznie tę samą definicję, modyfikując ją o stwierdzenie, iż dotyczy to integracji kluczowych procesów biznesowych w obrębie uczestników sieci, którzy dostarczają produktów, usług i informacji, dodających wartość dla klientów i pozostałych interesariuszy. Należy jednak zastanowić się, czy interesariusze nie wchodzą również w skład sieci (wśród interesariuszy można wymienić oprócz przedsiębiorstw także administrację, lokalne samorządy, uczelnie wraz z pracownikami i studentami, związki zawodowe itp.). W przypadku ich bliskości terytorialnej mogą stanowić wspomniane wcześniej klastry.