

Joanna DYCZKOWSKA \*

## KLIENT NA RYNKU USŁUG TSL

*Zarys treści:* W referacie są przedstawione dwie grupy klientów – instytucjonalnych i indywidualnych nabywających usługę z obszaru TSL (Transport – Spedycja – Logistyka), jest również mowa o znaczeniu obsługi klienta przez przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem czynnika logistyki. Podjęta została analiza – jakie czynniki decydują o wyborze firmy spedycyjnej lub kurierskiej i jak klienci oceniają przedsiębiorstwa dostarczające usługę przewozu oraz dostarczenia przesyłki.

*Słowa kluczowe:* klient instytucjonalny, klient indywidualny, rynek usług, outsourcing, logistyka.

### Wprowadzenie

Skuteczność przedsiębiorstwa w procesie konkurencji jest od umiejętności dostosowania czynników i działań, zależnych od przedsiębiorstwa, do warunków o charakterze zewnętrznym. Dążenie do sprostania potrzebom rynku oraz zwiększenia zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstwa sprawia, że podmioty realizujące usługi spedycyjno-logistyczne zaczynają koncentrować uwagę na coraz nowocześniejszych formach realizacji celów. Uwaga firm przesuwana jest w kierunku długofalowego przywiązywania nabywców poprzez podpisywanie kontraktów na usługi oraz budowanie na rynku trwałych więzi z innymi uczestnikami rynku poprzez programy lojalnościowe, w tym przede wszystkim z nabywcami. Dla przedsiębiorstw z branży TSL jednym z czynników różnicowania jest jakość obsługi klienta. Nabywcy są coraz bardziej wymagający, a tym czego domagają się jest wysoki standard obsługi przesyłek. Obsługa klienta to nie tylko obszar zainteresowania specjalistów od marketingu, ale także centralna sfera działań menedżerów logistycznych. Poziom obsługi klienta, jaki firma zaoferuje zależy, od szeregu decyzji podjętych przez menedżerów logistycznych w sferze transportu, zapasów, składów, prognozowania popytu, zamówień zaopatrzeniowych. Dużą rolę odgrywa także zarządzanie systemami informacyjnymi w firmie. Obsługa klienta to wypadko-

---

\* dr Joanna Dyczkowska, Zakład Marketingu, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

wa funkcjonowania całego systemu logistycznego. Jeśli system zarządzania jest sprawny i efektywny, a usługa oferowana wraz z produktem spełnia oczekiwania, to klient jest zadowolony.

## Istota i znaczenie obsługi klienta w przedsiębiorstwie

Poziom obsługi klienta to dziś sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej. Jest ważny zarówno w strategiach nastawionych na niskie ceny, jak i w strategiach różnicowania produktu. Pojęcie konkurencji odnosi się zarówno do producentów, jak i konsumentów. Kupujący również współzawodniczą między sobą o to, aby nabyć ograniczoną ilość dóbr na najkorzystniejszych warunkach. Konkurencja stanowi źródło rozwoju organizacji oraz jednostek i jest niewątpliwie czynnikiem sprawczym przechodzenia przedsiębiorstw na orientację marketingową. Marketing zaś, pozostając w interakcji z konkurencją, która jest jednym z przedmiotów jego zainteresowań, dostarcza skutecznych narzędzi konkurowania i zdobywania przez przedsiębiorstwa przewagi strategicznej na rynku<sup>1</sup>. Warunkiem koniecznym wzrostu konkurencyjności jest innowacyjność, a w szczególności:

- gwarantowanie ramowych, instytucjonalnych warunków dla wprowadzenia innowacji;
- uwzględnienie aktywności w zakresie uczenia się innowacji w każdej sferze organizacji przedsiębiorstwa, w tym również zmian w obsłudze klienta;
- tworzenie sieci między przedsiębiorstwami z uwzględnieniem technologii informatycznych<sup>2</sup>.

Producenci, budując swój wizerunek, starają się stworzyć pozytywny obraz swojej firmy, aby był on atrakcyjny dla klienta oraz przyciągał jego uwagę. W nowym otoczeniu konkurencyjnym staje się coraz bardziej oczywiste, że strategie marketingowe zapewniające sukces łączą trzy kluczowe elementy<sup>3</sup>:

1. wachlarz produktów innowacyjnych, które mogą rozwiązywać prawdziwe problemy oraz dostarczać konkretnych i oczekiwanych korzyści klientom (oferta powinna być oparta na atrakcyjności silnej marki, bez względu, czy jest nią pojedynczy produkt, czy wizerunek firmy);
2. silne relacje z klientami, takie, aby pośrednicy chcieli współpracować z firmą z powodu konkretnych korzyści ekonomicznych;

<sup>1</sup> H. Mruk, *Strategie marketingowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 53.

<sup>2</sup> E. Gołomska, K. Tyc-Szmił, J. Brauer, *Logistyka w usługach*, PWN, Warszawa 2008, s. 52.

<sup>3</sup> M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 27.

3. skuteczny łańcuch dostaw, który zapewnia lepsze usługi po niższym koszcie.

Według Kotlera „marketing to nauka i sztuka zdobywania, utrzymywania i rozwijania stosunków tylko z opłacalnymi nabywcami, dlatego też nie wszyscy klienci są tak samo ważni”<sup>4</sup>.

Odsetek konsumentów całkowicie lojalnych wobec danej marki czy firmy jest na ogół nieduży. Zależy on w dużym stopniu od nasilenia konkurencji w danej branży lub rodzaju produktu. Klienci całkowicie oddani jednej firmie niechętnie zmieniają ją na inną ze względu na wysokie koszty takiej zmiany. Ich pozycja zależy od kategorii oferowanego im produktu, sposobu jego wykorzystania przez klienta, ale przede wszystkim od postępowania sprzedawcy i klienta. Stałość i długość związku zależy również od kosztów związanych z ryzykiem dokonania niewłaściwego wyboru.

Pozyskanie lojalnych klientów wiąże się z wieloma korzyściami, które w efekcie prowadzą do wzrostu zysków przedsiębiorstwa. Firmy są w stanie powiększyć wielkość zysków w dwóch sytuacjach<sup>5</sup>:

1. kiedy klienci wydają więcej pieniędzy w danej firmie lub nabywają większą liczbę produktów – dlatego, że są mniej wrażliwi na zmiany cen, stali klienci łatwiej akceptują podwyżki cen niż nowi;
2. kiedy koszty ulegają obniżeniu – większa lojalność może się przyczynić do obniżki kosztów między innymi w obszarze działalności marketingowej, niższe koszty obsługi, ponieważ firma zna oczekiwania swoich stałych klientów i musiałaby ponieść większe koszty w pozyskaniu nowych niż w zatrzymaniu istniejących.

Lojalność klientów prowadzi do wzrostu zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy w danej firmie. To z kolei tworzy pętlę, która wzmacnia lojalność klientów obsługiwanych przez stałych, znanych im i zaufanych pracowników. Fakt posiadania lojalnych klientów nie pozostaje bez wpływu na poprawę czy kształtowanie korzystnego wizerunku firmy w otoczeniu. Stają się one powszechnie znane i szanowane nie tylko wśród swoich klientów. Przyczynia się to w zdecydowanym stopniu do wzmocnienia pozycji rynkowej tych firm.

Wobec rozwoju gospodarki rynkowej pozyskiwanie nabywców, jako cel sam w sobie, przestało być wystarczające. Koniecznością stała się realizacja założeń marketingu relacji dotyczących tworzenia, utrzymywania i wzbogacania relacji z klientem. Bieżąca działalność marketingowa powinna być ukierunko-

---

<sup>4</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 166.

<sup>5</sup> E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 38.

wana głównie na poprawę obsługi istniejących klientów<sup>6</sup>. Marketing relacji jest coraz częściej wykorzystywaną przez polskie przedsiębiorstwa koncepcją marketingu. To zainteresowanie wynika z sytuacji zaistniałej na dojrzałych już rynkach. Liczba odbiorców nie ulega w zasadzie większym zmianom, w związku z tym coraz trudniejsze i bardziej kosztowne jest pozyskanie nowych klientów. Przedsiębiorcom bardziej opłaca się dbać o klientów dotychczasowych, w związku z tym starają się oni jak najbardziej zaspokajać ich rosnące oczekiwania, traktując ich przy tym w sposób zindywidualizowany<sup>7</sup>. Początkowo marketing relacji rozwinął się w sferze usług i w sferze obrotu wyrobami przemysłowymi. Jednak potencjalny zakres jego wykorzystania jest bardzo szeroki i obejmuje również rynek podmiotów instytucjonalnych i rynek masowy<sup>8</sup>. A. Payne marketing relacji omawia znacznie szerzej, według niego<sup>9</sup>:

1. firmy zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z klientem. Akcenty przesuwają się, więc z transakcji do partnerstwa, a celem tego przesunięcia jest utrzymywanie długotrwałych więzi z klientami;
2. firmy zaczynają dostrzegać nowe obszary swojej działalności. Oprócz zaspokajania potrzeb konsumentów, firmy interesują się nawiązywaniem i podtrzymywaniem długotrwałych kontaktów z innymi rynkami zewnętrznymi, w tym z rynkami dostawców, potencjalnych pracowników firmy, rynkiem pośredników i rynkiem wpływowych instytucji. Zainteresowanie firm wzbudza również rynki wewnętrzne;
3. jakość, obsługa klienta i działalność marketingowa muszą być połączone w całość. Marketing partnerski koncentruje się właśnie na zintegrowaniu tych trzech elementów i uruchomieniu ich połączonego potencjału.

Zmiany zachodzące na rynku wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność modyfikacji charakteru swoich relacji z klientami. Obecnie nie tyle zawarcie transakcji, ile budowa stałej więzi z klientem staje się podstawą działań rynkowych przedsiębiorstw. Ta więź powinna się opierać na wzajemnym zaufaniu, lojalności, wiarygodności, a może nawet przyjaźni przedsiębiorstwa i klienta będącego zaangażowanym współpartnerem.

---

<sup>6</sup> K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 86.

<sup>7</sup> T.E. Gołąb, *Marketing relacji w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w]: *Prace naukowe Katedry Zarządzania*, pod red. T. Bołt, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2003, s. 41.

<sup>8</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 60.

<sup>9</sup> A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 51.

## Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwie

Wzrastające wymagania klientów sprawiają, że firmy ulepszają swoje systemy logistyczne, aby dostarczyć dany produkt we właściwej ilości i kondycji we właściwe miejsce w odpowiednim czasie oraz do właściwego klienta po ustalonych stawkach. Obsługa klienta to nie tylko obszar zainteresowania specjalistów od marketingu, ale także centralna sfera działań menedżerów logistycznych. Poziom obsługa klienta, jaki firma zaoferuje zależy od szeregu decyzji podjętych przez menedżerów logistycznych w sferze transportu, zapasów, składów, prognozowania popytu, zamówień zaopatrzeniowych. Dużą rolę odgrywa także zarządzanie systemami informacyjnymi w firmie. Obsługa klienta to wypadkowa funkcjonowania całego systemu logistycznego. Jeśli system zarządzania jest sprawny i efektywny a usługa oferowana wraz z produktem spełnia oczekiwania, to klient jest zadowolony.

Firmy mające do czynienia z logistyczną obsługą klienta, mają różne spojrzenia, jednakże ich spojrzenia K. Rutkowski podsumowuje w trzech perspektywach<sup>10</sup>:

- z perspektywy czynności logistycznych, takich jak np. cykl realizacji zamówienia, obsługa zwrotów;
- z perspektywy standardów, które są miernikami działalności firmy takich jak np: odsetek zamówień zrealizowanych na czas, dostępność produktu;
- z perspektywy filozofii.

Najważniejszym poziomem rozumienia obsługi klienta jest postrzeganie jej, jako filozofii i wzmocnienie jej znaczenia w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo powinno przyjąć za cel filozofii obsługę klienta jako wartość dodaną. Z logistycznego punktu widzenia rozpatrujemy obsługę klienta według czterech głównych elementów<sup>11</sup>:

1. czas realizacji zamówienia – od momentu składania zamówienia, opracowania, przygotowania i wysyłką zamówionych towarów. Zagwarantowanie danego standardu czasu dostawy jest ważnym osiągnięciem w zarządzaniu logistycznym. Możemy dostrzec jego wpływ na sprawność obsługi, która z kolei wpływa zarówno na korzyści klienta, jak i na system logistyczny oraz pozycję rynkową sprzedawcy;
2. niezawodność dostawy – dotrzymanie czasu dostawy wpływa bezpośrednio na poziom zapasów u klienta i koszty ich ewentualnego wyczerpania. Niezawodność odnosi się do dostarczania klientowi zamówio-

<sup>10</sup> K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 80.

<sup>11</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 156-163.

nych towarów w sposób regularny, w odpowiednim stanie oraz zgodnie z wymaganym typem i jakością produktów. Na niezawodność czasu dostawy wpływa poprawność realizacji zamówienia. Jeżeli klientowi, będącemu pośrednikiem w kanale marketingowym, wyczerpią się zapasy, to utraconą sprzedaż bezpośrednio odczuje również wprowadzający produkt na rynek;

3. komunikacja – jedna z najważniejszych czynności logistycznych w realizacji zamówienia to przekazywanie informacji o zamówieniu klienta do działu realizacji zamówień. Zastosowanie elektronicznej wymiany danych (EDI) może ograniczyć błędy w trakcie przekazywanych informacji z działu, który przejął zamówienie do magazynu. Stosując kody kreskowe w celu zmniejszenia błędów w trakcie kompletowania zamówienia upraszcza identyfikację produktu. Połączenie metody EDI z wykorzystaniem kodów kreskowych może poprawić poziom obsługi oferowanej przez sprzedawcę i doprowadzić do obniżki kosztów. Wielu klientów wymaga informacji o logistycznym statusie dostaw – nazwa spedytora i numer listu przewozowego w celu śledzenia przesyłki w Internecie;
4. wygoda – związana ze zróżnicowanymi wymaganiami klientów. Potrzeba wygody wyraża się w różnych poziomach zapewnianej obsługi logistycznej. Obszary rynku, na których istnieje silna konkurencja, będą wymagały wyższego poziomu obsługi, niż te, na których konkurencja jest słabsza. Poziom obsługi klienta będzie też zależny od udziału różnych asortymentów w wyniku finansowym firmy. Dążenie do elastyczności obsługi klienta jest jak najbardziej uzasadnione, ale powinno być ograniczone do nielicznej grupy klientów.

Logistyczna obsługa klienta powinna być podstawą każdego systemu logistycznego oraz celem wszystkich procesów logistycznych. Jakość logistycznej obsługi klienta postrzegana jest jako jeden ze sposobów utrzymania dotychczasowych klientów i pozyskiwania nowych, co z kolei pozwala przedsiębiorstwu konkurować na rynku oraz zdobywać przewagę konkurencyjną. Outsourcing powinien zapewniać wysoką jakość logistycznej obsługi klienta.

## **Rynek usług TSL – outsourcing**

W ostatnich latach rozwinęły się w branży TSL przedsiębiorstwa, które w większym lub mniejszym stopniu podjęły się funkcji logistycznych dla całego strumienia materiałowego. Zajmują się one nie tylko transportem, lecz także składowaniem, pakowaniem, metkowaniem, kontrolą jakości, dokumentacją, odprawą celną, czasem też i działalnością marketingową. Zazwyczaj przedsię-

biorstwa spedycyjno-logistyczne oferują standardowy program usług, lecz na specjalne zamówienie przyjmują i tworzą inne rozwiązania, zgodnie ze specyficznymi potrzebami klienta. W bardzo wielu przypadkach korzystanie z usług zewnętrznych wykonawców jest opłacalne i ma wpływ na prowadzone operacje. Obserwując współczesny rynek, na którym dokonują się procesy przemieszczeń, można zaobserwować tendencje jak np. rozwój silnych strumieni towarów masowych, które zgodnie z wymogami klientów mają być dostarczone w systemie dom-dom, gdzie klient chce znać czas dostawy, jakość systemu operatora logistycznego i otrzymać pakiet usług po najniższej cenie. Outsourcing jest już powszechnym rozwiązaniem, co powoduje, że operatorzy logistyczni mają problemy z optymalnym zagospodarowaniem sieci dystrybucyjnej ze względu na ogromną ilość przesyłek. Utrzymujący się miesiącami proces „dopasowania” zleceniodawcy i operatora logistycznego sprawia, że korzyści z outsourcingu pojawiają się wraz z upływem czasu, a wzajemne dopasowanie partnerów pozwala na stopniowe pojawianie się kolejnych zalet. Zlecenie na zewnątrz obsługi logistycznej coraz częściej traktowane jest nie tylko jako sposób na wyodrębnienie jej z przedsiębiorstwa, ale okazja na przeorganizowanie i zoptymalizowanie procesów dystrybucyjnych. Jak pokazuje praktyka, outsourcingiem usług logistycznych zainteresowane są głównie te firmy, które chcą koncentrować swoją uwagę na kluczowych obszarach własnej działalności, a elementy, które mogłyby stanowić dla nich ciężar, wolą oddać w ręce doskonałe obytych w tym przedmiocie ekspertów. W Polsce operatorzy logistyczni zbudowali nowoczesne centra dystrybucyjne od podstaw. Mają one znaczenie w europejskiej sieci łańcucha dostaw. Świadczy to o efektywnym modelu funkcjonowania operatorów logistycznych. Przy takich założeniach nie muszą oni posiadać w jednym miejscu dużej infrastruktury technicznej, umożliwiającej realizację wszystkich potrzeb klientów. Wyposażeniem technicznym operatora logistycznego w tym modelu powinna być odpowiednia infrastruktura telekomunikacyjna oraz profesjonalna kadra. Obsługa wewnętrzna zamówienia rozpoczyna się w momencie jego przyjęcia, a kończy gdy produkt staje się własnością klienta. Ponieważ przekazywanie płatności jest realizowane coraz częściej w formie przelewu bankowego i w sensie wykonawczym jest poza kontrolą bieżącą, momentem kończącym proces staje się przekazywanie produktu do dyspozycji klienta. Nie zmienia to jednak faktu, że w sterowaniu procesem nie wolno pominąć sprawdzania dokonania płatności.

Plusem outsourcingu jest odchudzenie struktury przedsiębiorstwa i zmniejszanie zatrudnienia. Mniejszym zespołem, lepiej skupionym na najważniejszych zadaniach, dużo łatwiej jest zarządzać. Na przykład firmie produkcyjnej „do pełni szczęścia” nie są potrzebni kierowcy czy magazynierzy, a ich zwolnienia czy urlopy stają się problemem operatora logistycznego, a nie osoby zlecającej

usługę. Wydawać by się mogło, że firma świadcząca outsourcing logistyczny bierze na siebie najcięższe zadania, przejmując od przedsiębiorstw „niechciany” transport czy obsługę magazynową. W praktyce jednak, dla przedsiębiorcy (zwykle operatora logistycznego o międzynarodowym zasięgu) jest to jeden z wielu klientów – nakłady na systemy informatyczne, wynajem czy budowę magazynów oraz środki transportowe rozkładać się będą na większą liczbę użytkowników. W rezultacie, specjalizujący się w branży logistycznej operator będzie w stanie zaproponować swojemu klientowi usługi fachowe, o wysokim poziomie jakościowym, cenowo bardzo konkurencyjne (w przeliczeniu na jednostkę ładunku) względem usług realizowanych dotychczas przez samego przedsiębiorcę. Ponadto operator będzie dążył do utrzymania jak najwyższego poziomu jakości dostarczanych usług, zdając sobie sprawę z korzyści, jakie obie strony zyskują na współpracy.

## **Ocena warunków współpracy z przedsiębiorstwami TSL**

System tworzenia wartości dla klientów oraz zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa zależą w istotnej mierze od tego, w jaki sposób traktuje przedsiębiorstwo własną sieć kreowania i dostarczanie wartości, w tym wartości logistycznych zorientowanych na potrzeby rynku. Zarysowane ramy systemowej koncepcji zintegrowanego zarządzania wskazują w sposób wyraźny na potencjalne miejsce logistyki, jako koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie, a tym samym określają zakres, proces wkomponowania i integracji logistyki w strukturę zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawowym zadaniem logistycznie zorientowanego zarządzania operacyjnego jest sterowanie systemem tworzenia wartości, przy uwzględnieniu zasad logistycznego myślenia i działania. Kształtowanie i rozwój wspomnianego logistycznego systemu tworzenia wartości stanowi natomiast podstawowe zadanie, realizowane na wyższym szczeblu zintegrowanego zarządzania strategicznego.

Przeznaczanie zarówno czasu, jak i pieniędzy na klientów, którzy nigdy z oferty danej firmy nie skorzystają, może wpłynąć niekorzystnie na wyniki finansowe i postrzeganie na rynku. W badaniu zostały wydzielone dwie grupy klientów w celu porównania wyników: konsumentów, czyli indywidualne osoby lub gospodarstwa domowe oraz klientów organizacyjnych, czyli różnego rodzaju przedsiębiorstwa i instytucje. Konsumentów indywidualnie korzystających z branży TSL rzadko, tak odpowiedziało 78,87% badanych, a tylko 21,43% często. Głównie jest to DHL – 55,38%, Poczta Polska – 20%, UPS – 10,91%, DPD i Siódemka po 7,27% oraz pozostałe firmy – 7,28%. Niektórzy klienci korzystają z więcej niż jednej firmy. Osoby fizyczne 79,63% wysyłają paczki,



a pozostałe przesyłki stanowi drobniaca. Konsumenci instytucjonalni korzystają z usług przedsiębiorstw TSL często lub bardzo często (72% badanych), a rzadko lub bardzo rzadko 28%. W przypadku tych drugich również preferowana była firma DHL – 60%, DB Schenker – 20%, UPS i Poczta Polska – po 16%, TNT – 12%, PEKAES i Kolporter – 8%. Konsumenci instytucjonalni często alternatywnie wybierają dwóch spedytatorów, którzy obsługują w różnych zakresach dane przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach drobniaca stanowi 88%, paczki 12% i po 4% ładunki częściowe oraz dokumenty. Na uwagę zasługuje operator logistyczny DHL, który jest światowym liderem na międzynarodowym rynku usług przesyłek ekspresowych, drogowych oraz frachtu lotniczego. Jest także numerem jeden w zakresie frachtu morskiego i obsługi logistycznej. DHL oferuje pełen zakres indywidualnie dostosowanych rozwiązań: od transportu przesyłek ekspresowych do zarządzania łańcuchem dostaw. W tabeli 1 zostały przedstawione kryteria, jakimi kierują się konsument indywidualny i instytucjonalny.

**Tabela 1.** Kryteria wyboru usług w zakresie TSL przez klientów indywidualnych i instytucjonalnych

**Table 1.** Criterion of services selection in TSL sphere by individual and institutional customer

<i>Kryterium</i>	<i>Klient indywidualny</i>	<i>Klient instytucjonalny</i>
Termin realizacji	76,36%	68%
Cena	67,27%	56%
Jakość usługi	47,27%	36%
Brak uszkodzeń	36,36%	32%
Kompleksowość oferty	9,09%	8%
Niski odsetek reklamacji	7,27%	8%
<b>Inne</b>	3,64%	16%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

Dla obu grup klientów najważniejszym kryterium jest termin realizacji, cena za usługi podstawowe jak: przewóz, jakość świadczonych usług oraz brak uszkodzeń w procesie przewozu. Klienci mogli wybierać do trzech kryterium. Klient indywidualny bardziej bierze pod uwagę przy wyborze termin dostawy. Klient indywidualny w 65,45% ocenia wysoko lub bardzo wysoko terminowość, przeciętnie – 30,91%, a nisko 3,64%. Klienci instytucjonalni oceniają terminowość doręczeń jako wysoką lub bardzo wysoką w 72%, przeciętnie – 24% i nisko w podobnym zakresie – 4%. Poziom cen świadczonych usług został oceniony w podobnym zakresie przez klientów instytucjonalnych i indywidualnych (tabela 2).

**Tabela 2.** Poziom cen usług oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL**Table 2.** The price standard service tender for TSL firms

Poziom cen	Klient indywidualny	Klient instytucjonalny
Wysoki	16,36%	20%
Średni	78,19%	72%
Niski	5,45%	4%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

Konsumenci kierują się cenami przy wyborze przedsiębiorstwa, podobne wartości są w obu grupach. Należy wnioskować, iż świadcząc wysoką jakość usług cena nie może być na niskim poziomie. W przypadku jakości usług świadczonych przesyłek w odpowiedziach powyższych grup pojawiły się znaczne różnice (tabela 3).

**Tabela 3.** Ocena jakości usług oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL**Table 3.** Valuation of quality service tender for TSL firms

Ocena jakości usług	Klient indywidualny	Klient instytucjonalny
Bardzo wysoka	3,63%	0%
Wysoka	41,82%	52%
Średnia	50,91%	48%
Niska	3,63%	0%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

Klienci instytucjonalni są bardziej wymagający, w przypadku usług świadczonych przez przedsiębiorstwa TSL, częściej wykorzystują formę outsourcingu. W przypadku niezadowolenia rezygnują ze świadczeniodawcy, wysoka ocena wynika z ilości towaru przewożonego przez firmy. Klienci indywidualni mają taki sam rozkład ocen skrajnych. Ze względu na stosunkowo małe ilości wysyłanych przesyłek następuje duża możliwość niezadowolenia z przewozu. Ocena przedsiębiorstw TSL w przypadku przewożenia przesyłek w stanie nieuszkodzonym pokazuje tabela 4.

**Tabela 4.** Ocena przewożenia przesyłek w stanie nieuszkodzonym w okresie ostatniego roku**Table 4.** Valuation parcels transport in undamaged during one last year

Ocena przewożenia przesyłek w stanie nieuszkodzonym	Klienci indywidualni	Klienci instytucjonalni
Bardzo wysoka	22,22%	28%
Wysoka	55,56%	56%
Przeciętnie	22,22%	16%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

W obu grupach nie występują oceny nisko i bardzo nisko. U klientów instytucjonalnych w mniejszym stopniu występują uszkodzenia towarów niż u klientów indywidualnych, może to być zasługą lepszego przygotowania przesyłek do przewozu przez przedsiębiorstwa TSL i większej uwagi na przygotowanie towaru do przewozu. Jeżeli weźmiemy pod uwagę reklamacje to u klientów indywidualnych na pierwszym miejscu mamy opóźnienie w dostawie, a drugą opcją jest uszkodzenie towaru. Tabela 5 pokazuje przyczyny reklamacji zgłaszane przez przedsiębiorstwa w procesie świadczenia usług.

**Tabela 5.** Przyczyny składania reklamacji w procesie świadczenia usług przez przedsiębiorstwa TSL

**Table 5.** Reasons to lodge a complaint in the service process for TSL firms

<b>Przyczyny składania reklamacji</b>	<b>Klienci indywidualni</b>	<b>Klienci instytucjonalni</b>
Uszkodzenie towaru	36,36%	48%
Opóźnienie w dostawie	38,18%	44%
Zaginięcie przesyłki	22,22%	8%
Jakość usług	14,81%	4%
Ceny za fracht	5,56%	4%
Inne	0%	4%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

Klienci instytucjonalni najczęściej zgłaszali uszkodzenie towaru, następnie opóźnienie w dostawie, pozostałe kryteria kształtowały się na podobnym poziomie, jako inne najczęściej podawano zły adres dostawy w odróżnieniu od klientów indywidualnych.

Konsumenci instytucjonalni i indywidualni oceniali poziom obsługi klientów w firmach spedycyjnych. W pierwszym etapie oceniali wiedzę i kompetencje, profesjonalizm oraz znajomość zagadnień merytorycznych (tabela 6).

**Tabela 6.** Ocena poziomu obsługi klienta w firmach TSL – wiedza, kompetencje, profesjonalizm, znajomość zagadnień merytorycznych

**Table 6.** Valuation of standard service customer for TSL firms – knowledge, reference, professionalism, essential understanding

<b>Ocena poziomu obsługi</b>	<b>Klienci indywidualni</b>	<b>Klienci instytucjonalni</b>
Bardzo wysoko	0%	4%
Wysoko	32,07%	44%
Przeciętnie	64,15%	48%
Nisko	3,77%	4%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

W przypadku klientów indywidualnych ocenę obniża obsługa klienta świadczona przez Poczta Polska. Klienci instytucjonalni oceniają wiedzę, kompetencje, profesjonalizm i znajomość zagadnień merytorycznych wysoko lub bardzo wysoko na poziomie 48%, nie wystąpiła ocena bardzo niska. Następnie oceniali umiejętność współpracy – przyjazne procedury, realizację niekonwencjonalnych zamówień i kulturę osobistą. W tym wypadku również nie wystąpiła ocena bardzo niska i u klientów instytucjonalnych – niska (tabela 7).

**Tabela 7.** Ocena poziomu obsługi klienta w firmach TSL – przyjazne procedury, realizacja niekonwencjonalnych zamówień, kultura osobista

**Table 7.** Valuation of standard service customer for TSL firms – friendly procedure, to realize unconventional order, personal culture

Ocena poziomu obsługi	Klienci indywidualni	Klienci instytucjonalni
Bardzo wysoko	3,57%	8%
Wysoko	42,86%	48%
Przeciętnie	50%	44%
Nisko	3,57%	0%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

Wyżej oceniają u pracowników w przedsiębiorstwach TSL – przyjazne procedury, elastyczność w przypadku niekonwencjonalnych zleceń dostosowanych do wymagań klientów konsumenci instytucjonalni. Klienci indywidualni ze względu na stosunkowo rzadki kontakt z pracownikami przedsiębiorstw TSL aż w 50% oceniają ich przeciętnie. Podobny rozkład ocen w przypadku personelu jest przy ogólnej jakości obsługi przez personel – otwartość, życzliwość i zaangażowanie (tabela 8).

**Tabela 8.** Ocena poziomu jakości obsługi klienta w firmach TSL – otwartość, życzliwość, zaangażowanie personelu

**Table 8.** Valuation of standard service customer for TSL firms – openness, friendliness, engagement of staff

Ocena poziomu obsługi	Klienci indywidualni	Klienci instytucjonalni
Bardzo wysoko	1,82%	8%
Wysoko	41,82%	56%
Przeciętnie	57,73%	36%
Nisko	1,37%	0%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

Ze względu na bliski kontakt z pracownikami przedsiębiorstw TSL z pracownikami przedsiębiorstw wysyłających przesyłki występuje aż w 64% bardzo wysoka i wysoka ocena otwartości, życzliwości i zaangażowania, a nie występuje ocena niska. Zrównoważony jest rozkład ocen jakości obsługi u klientów indywidualnych, gdyż często nie znają przedstawicieli przedsiębiorstw TSL osobiście.

Klienci instytucjonalni i indywidualni kierują się innymi kryteriami przy wyborze przedsiębiorstw TSL. W przypadku dwóch pierwszych kryteriów wybór ich zależy głównie od kosztów i niezawodności, a następnie inne czynniki decydują o wyborze (tabela 9).

**Tabela 9.** Kryteria wyboru firmy TSL przez klientów indywidualnych i instytucjonalnych

**Table 9.** Criterion of TSL firms selection by individual and institutional customer

<b>Kryterium wyboru firmy TSL</b>	<b>Klienci indywidualni</b>	<b>Klienci instytucjonalni</b>
Koszty	76,36%	84%
Niezawodność	49,09%	56%
Wygoda	40%	44%
Elastyczność działania	20%	32%
Dobry kontakt	38,18%	44%
Wielkość firmy	5,45%	4%
Inne	5,45%	0%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

Klienci mogli zaznaczać maksimum trzy kolejne odpowiedzi. Klienci instytucjonalni zwracali uwagę na wygodę wysyłek, np. odbiór paczek i drobnicy przez jedną firmę. Większe znaczenie także ma elastyczność działania, gdzie w przypadku klientów indywidualnych liczy się standard dobrej obsługi. Klient instytucjonalny w 60% sprawdza miejsce swojej przesyłki w Internecie, a klient indywidualny aż w 85,45%. Dodatkowo trzeba zwrócić uwagę, iż nie ma możliwości sprawdzania usługi „Trake&Trace” w przypadku Poczty Polskiej. Przedsiębiorstwa często dostają analizę z dostarczenia przesyłek drogą elektroniczną, stąd 40% nie sprawdza statutu przesyłki. Zadziwiająca jest forma, w jaki sposób klienci sprawdzają aktualną ofertę przedsiębiorstwa TSL (tabela 10).

**Tabela 10.** Sposób informowania o aktualnych ofertach przedsiębiorstw TSL**Table 10.** The kind of information about actually offer by TSL firms

<b>Źródło o aktualnych ofertach przedsiębiorstw TSL</b>	<b>Klienci indywidualni</b>	<b>Klienci instytucjonalni</b>
Internet	69,09%	52%
Media	7,27%	0%
Kontakt bezpośredni	20%	32%
Oferty pisemne	3,63%	16%
Od znajomych	21,82%	4%
Inne	3,63%	4%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań

**Source:** Own description on the grounds of research

W obu grupach Internet jest podstawowym źródłem informacji w ofercie i nowościach zamieszczanych przez przedsiębiorstwo. U klientów indywidualnych drugim źródłem informacji są znajomi, którzy właściwie u klientów instytucjonalnych nie mają znaczenia. Klienci instytucjonalni bazują na bezpośrednim kontakcie z przedstawicielem firmy TSL oraz ofertach pisemnych, które są im przedstawiane.

Klient na rynku usług TSL kieruje się w wielu przypadkach takimi samymi kryteriami pod względem wyboru bez względu na terminem realizacji, i czy jest to konsument indywidualny czy instytucjonalny, co pokazują powyższe tabele wraz zamieszczonymi analizami.

## Podsumowanie

Konsumenci na rynku usług TSL przy wyborze operatora usług TSL kierują się terminem realizacji dowozu przesyłki, jakością usług oraz brakiem uszkodzeń. Średnio oceniają jakość świadczonych usług, ale prawie 20% ocenia wysoko. Wyżej oceniają terminowość doręczeń klienci instytucjonalni, którzy też częściej korzystają z usług tych przedsiębiorstw, tak też jest w przypadku przewożenia przesyłek w stanie nieuszkodzonym. Może być to spowodowane większą częstotliwością przewozu, a co się z tym wiąże dbałością o opakowanie towaru. Klient instytucjonalny składa reklamacje ze względu na uszkodzenie towaru lub opóźnienie w dostawie, u klienta indywidualnego dochodzi jeszcze w 22,22% zaginięcia przesyłek w wyniku złego opisu przesyłki lub listu przewozowego oraz korzystanie z usług Poczty Polskiej. Wyżej jest oceniany personel operatorów logistycznych przez przedsiębiorstwa, gdyż występuje bezpośredni kontakt osobisty oraz długotrwała współpraca, dostosowanie usług spedytora do oczekiwań klienta. Klient indywidualny korzysta ze standardu usług stąd przeciętna ocena personelu. Klienci instytucjonalni i indywidualni

kierują się innymi kryteriami przy wyborze przedsiębiorstw TSL. W przypadku dwóch pierwszych kryteriów wybór ich głównie zależy od kosztów i niezawodności, a następnie inne czynniki decydują o wyborze. Klienci instytucjonalni zwracali uwagę na wygodę wysyłek, np. odbiór paczek i drobnicy przez jedną firmę. Większe znaczenie także ma elastyczność działania, gdzie w przypadku klientów indywidualnych liczy się standard dobrej obsługi. Operator logistyczny dostosowuje się do potrzeb klienta, traktuje go w sposób indywidualny, a nie na odwrót. Stąd między innymi w ofercie operatorów logistycznych możliwość usług dodatkowych czy specjalnych, dostosowanych do jednostkowych wymagań zleceniodawcy. Wzrost wymagań klientów w zakresie poziomu oferowanych usług, coraz szerszy i szybszy dostęp do informacji poprzez Internet oraz związana z tym możliwość porównywania ofert, a także wysoki stopień konkurencyjności powoduje, że przedsiębiorstwa TSL cały czas szukają efektywnej, stałej przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia

1. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007.
2. Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.
3. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
4. Gołąb T. E., *Marketing relacji w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w]: *Prace naukowe Katedry Zarządzania*, pod red. Bolt T., Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2003.
5. Gołemska E., Tyc-Szmił K., Brauer J., *Logistyka w usługach*, PWN, Warszawa 2008.
6. Mruk H., *Strategie marketingowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
7. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
8. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
9. Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, AE w Poznaniu, Poznań 1998.
10. Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
11. Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.

## **THE CUSTOMER ON THE TSL SERVICE MARKET**

The paper presents two customers group-individual and institutional, which buy Transport – Spedition – Logistics service. The customer service matter about quality and his competition on the market, but customers decide about the logistics service, thing about prime quality, time of delivery logistics customer services. The paper present the scientific research – what decide about choice logistics firm and how customers value spedition service and their satisfaction.

Keywords: individual customers, institutional customer, the service market, outsourcing, the logistics.