

Renata KRAJEWSKA¹
Zbigniew ŁUKASIK²

OBSŁUGA KLIENTA JAKO PODSTAWOWY ELEMENT KSZTAŁTOWANIA STRATEGII LOGISTYCZNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Kryzys na światowych rynkach w latach 2007-2008 zainicjował zmiany w kształtowaniu strategii przedsiębiorstw. Sytuacja ta wywarła ogromny wpływ na funkcjonowanie większości przedsiębiorstw, które przede wszystkim skupiły się na zwiększaniu efektywności przy mniejszym wykorzystaniu swoich zasobów. Oznaczało to większe skupienie się na poprawie poziomu obsługi przy redukcji kosztów. Była to odpowiedź na ciągły wzrost oczekiwań dotychczasowych i potencjalnych klientów. Zarządzanie kosztowe oparte na „lean management” często już od początku wpisane jest w strategię logistyczną przedsiębiorstwa. Dlatego też, aby stać się konkurencyjnym na rynku, należy pamiętać o dominującej roli klienta. To właśnie nabywca jest najważniejszym ogniwem w łańcuchu dostaw, a koncentracja na jego satysfakcji oraz dopasowanie do jego oczekiwań poprzez zapewnienie standardów obsługi staje się nadrzędnym punktem w budowaniu strategii.

THE CUSTOMER SERVICE AS THE BASIC COMPONENT OF SHAPING THE LOGISTIC STRATEGY OF ENTERPRISES

Crisis on world markets in years 2007 - 2008 initiated changes in shaping the strategy of enterprises. This situation wielded enormous influence on functioning of majorities of companies which above all concentrated on increasing the effectiveness at smaller using its resources. It marked it bigger concentration on the improvement in the service level at the cost cutting. It was is a response to expectations of continued growth of existing and potential customers. Cost management based on "lean management" from the beginning is often already written down into the logistic strategy of the enterprise. Therefore in order to become competitive on the market, we should remember about the dominating customer's role. It is exactly a buyer the most important link in the supply chain, and concentration on his satisfaction and fitting to his expectations by providing standards of service is becoming the superior point in building the strategy up.

¹ mgr Renata Krajewska - Politechnika Radomska; Wydział Transportu i Elektrotechniki;
26-600 Radom, ul. Malczewskiego 29; tel: (048)3617789; e-mail: r.krajewska@pr.radom.pl

² prof. dr hab. inż. Zbigniew Łukasik, - Politechnika Radomska; Wydział Transportu i Elektrotechniki;
26-600 Radom, ul. Malczewskiego 29; tel: (048)3617031; e-mil: rektord@pr.radom.pl

1. WSTĘP

W ostatnim okresie zauważalne są zmiany we wszystkich sektorach gospodarki rynkowej. Zmiany te wynikają przede wszystkim z działania czterech czynników:

- globalizacji rynku,
- zmian w strukturach przemysłowych,
- rewolucji informatycznej i technologicznej,
- a także wzrastających oczekiwań i wymagań klientów.

Powoduje to, że firmy działają w coraz mniej stabilnym i przewidywalnym środowisku konkurencyjnym, gdzie nie łatwo dostosować się do tempa zmian. Oznacza to, że odpowiednie skomponowanie instrumentów marketingu – mix, nie wystarczy, aby osiągnąć wysoką pozycję na rynku. Aby zdobyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa muszą skierować swoją uwagę na zarządzanie logistyczne, które powinno zawierać również elementy marketingowe, głównie oparte na tworzeniu partnerskich relacji z klientami w całym procesie ich obsługi.

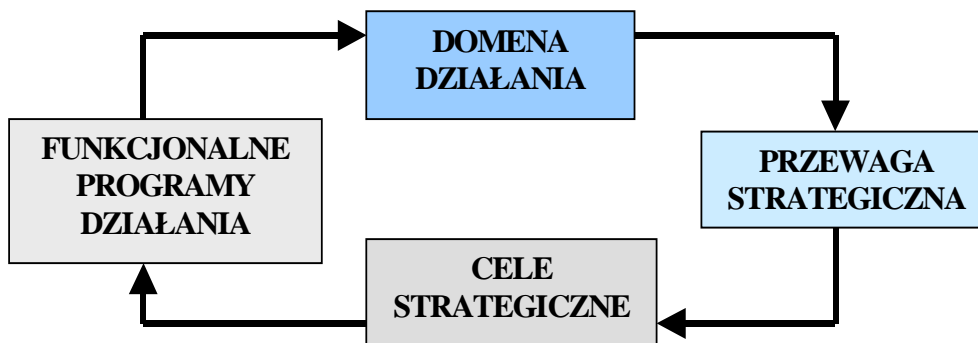
2. ROLA OBSŁUGI KLIENTA W TWORZENIU STRATEGII LOGISTYCZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Klasykzną definicję strategii prezentuje A.D. Chandler, który określa strategię jako „proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów”[9]. Ta definicja prowadzi do wyróżnienia w ramach strategii trzech poziomów [10]:

- poziom korporacyjny,
- poziom przedsiębiorstwa,
- poziom funkcjonalny.

Wyróżnienie strategii na poziomie kooperacyjnym polega na dokonaniu wyboru co do obsługiwanych rynków i branż w jakich ma działać korporacja. Strategia przedsiębiorstwa obejmuje już konkretne rynki i produkty, które są tam wprowadzane. Natomiast zakres funkcjonalny strategii jest tworzony na potrzeby określonych obszarów zarządzania w przedsiębiorstwie, czyli np. marketingu, finansów, logistyki itp.

Na rysunku 1. przedstawiono elementy tworzące strategię przedsiębiorstwa.



Rys.1. Model strategii przedsiębiorstwa [10]

Najważniejsze dla przedsiębiorstwa jest wyznaczenie celów strategicznych, które przede wszystkim dotyczą rentowności lub udziału w rynku. Mogą również odnosić się do ważnego zadania, jakim jest np. podniesienie jakości produktów lub usług. Domena działania obejmuje natomiast zasięg działania danego przedsiębiorstwa, czyli co i na jakich rynkach zamierza ono sprzedawać. Przewaga strategiczna odwołuje się do sposobów tworzenia łańcucha wartości, który dostarcza się klientom. Natomiast funkcjonalne programy działania to inaczej strategię funkcjonalne (marketingowa, finansowa, zasobów ludzkich, badawczo rozwojowa).

Obsługa klienta w większości firm stanowiła funkcjonalny program działania przedsiębiorstwa, wspierający tylko działania strategiczne. Ale ponieważ różnice jakościowe oferowanych na rynku produktów są coraz mniejsze, a konkurencja coraz większa, to firma chcąc odnieść sukces, musi koncentrować się na potrzebach swoich klientów. Dlatego większość przedsiębiorstw decyduje się na tworzenie swojej strategii, stawiając obsługę klienta jako podstawę działań strategicznych. Pozostałe strategię funkcjonalne powinny stanowić jeden z elementów kształtujących strategię obsługi klienta lub też mieć na uwadze jej wspieranie. Wiąże się to z ukierunkowaniem całej działalności przedsiębiorstwa na potrzeby odbiorców poznanie ich preferencji i opracowanie sposobów zaspokajania.

Obsługa klienta jest szerokim terminem i trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Swoim działaniem obejmuje wszystkie etapy kontaktu między dostawcą a nabywcą oraz dotyczy zarówno elementów niematerialnych, jak i materialnych. Do podstawowych zadań obsługi klienta należą:

- własne przygotowanie do przyjęcia i realizacji zamówienia klienta;
- kontakt z klientem i obsługa informacyjna;
- wewnętrzna obsługa zamówienia klienta;
- przygotowanie i wydanie zamówionego produktu;
- dostawa produktu do klienta;
- fakturowanie i obsługa płatności;
- usługi w zakresie instalacji i niezbędnego szkolenia;
- serwis gwarancyjny i pogwarancyjny;
- możliwość reklamacji produktu, czy też jego zwrot z uwzględnieniem obrotu opakowaniami;
- dostosowanie do wymagań ochrony środowiska w procesie sprzedaży i po zakończeniu użytkowania produktu – utylizacja opakowań.

Na efektywną logistyczną obsługę klienta niezwykle istotny wpływ ma sposób zaspokajania potrzeb klienta, który stanowi podstawę modelu zależności między obsługą klienta, relacjami z klientem oraz ich utrzymaniem. Dlatego też w procesie obsługi klienta możemy wyróżnić trzy etapy[1]:

1. przedtransakcyjne, obejmujące:
 - sformułowanie zasad polityki obsługi klienta – poinformowanie o tych zasadach wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, kontrola jej zrozumienia i stopnia szczegółowości;
 - dostępność dla klientów – łatwość nawiązywania kontaktów z firmą i prowadzenia z nią interesów, istnienie pojedynczego punktu kontaktowego;

- strukturę organizacyjną firmy obsługującej – istnienie odpowiedniej struktury zarządzania obsługą klienta, poziom kontroli klientów nad procesem obsługi;
 - elastyczność systemu – możliwość dostosowania danych systemów obsługi, aby spełnić określone potrzeby klientów;
2. transakcyjne, na które składają się:
 - długość cyklu zamawiania – czas upływający od złożenia zamówienia do otrzymania dostawy; niezawodność systemu i jego zmienność;
 - dostępność zapasów – stopień zaspokojenia popytu na każdą pozycję zapasów dzięki posiadanym zasobom;
 - wskaźnik realizacji zamówień – odsetek zamówień całkowicie zrealizowanych w określonym czasie między złożeniem zamówienia a dostawą;
 - informacje o statusie zamówienia – ile czasu zajmuje udzielanie odpowiedzi na pytanie zadane przez klienta, informowanie klientów o problemach; kontakty klientów z firmą;
 3. potransakcyjne, obejmujące:
 - dostępność części zapasowych – określenie poziomu zapasów części zamiennych;
 - tzw. czas wezwania – ile czasu zabiera technikowi przyjazd i jaki jest wskaźnik „naprawy po pierwszym wezwaniu”?
 - monitorowanie produktów u klienta/udzielanie gwarancji – wskazanie lokalizacji pojedynczych zakupionych produktów; przedłużanie gwarancji do terminu oczekiwanego przez klientów;
 - składanie skarg i rozpatrywanie reklamacji klientów – szybkość obsługi reklamacji i przyjmowanie zwrotów; pomiar zadowolenia klientów z działań firmy.

Wysoka jakość obsługi klienta w wymienionych trzech etapach przyczynia się do utrzymania dotychczasowych klientów i pozyskania nowych. Pozwala również skutecznie konkurować na rynku dostarczając dodatkowych korzyści przy zakupie produktu lub usługi. Wartość produktu w oczach klienta to nie tylko wartość oferty, a więc produkt i jego użyteczność, ale również standard obsługi klienta.

Jedną z metod, dzięki którym można zyskać stałą przewagę konkurencyjną tworząc wartość dodatkową dla klienta jest logistyka marketingowa.

2.1. Przejście od marketingu tradycyjnego do logistyki marketingowej

Od kilkunastu lat rynek cechuje się nadwyżką podaży nad popytem. Oznacza to, że mamy do czynienia z rynkiem nabywcy, a nie sprzedawcy. Taki układ skłania przedsiębiorstwa do konkurowania nie tyle produktem, co sposobem ich wytwarzania, czyli metodami zarządzania wszystkimi procesami biznesowymi oraz dostosowywania ich do potrzeb rynku. Te zmiany powodują konieczność weryfikacji klasycznej koncepcji marketingu – mix. Obok produktu, jego jakości i ceny, ważniejsze stają się szybkie i niezawodne zaspokajanie popytu.

Kluczowe dla osiągnięcia sukcesu rynkowego przez firmę stają się trzy elementy:

- szybkie reagowanie na potrzeby klienta,
- niezawodność obsługi
- właściwe relacje z klientami.

Są to elementy leżące u podstaw logistyki marketingowej.

Logistyka marketingowa koncentruje się na metodach poprawy obsługi klienta w celu uzyskania przez firmę przewagi konkurencyjnej oraz na zarządzaniu obszarem wzajemnych relacji między działaniami marketingowymi, a logistycznymi firmy [1]. Ma to na celu wyłonienie wspólnej strategii w kontekście zarządzania całym łańcuchem dostaw. A zatem logistyka marketingowa powinna wynikać z rozumnego konkurowania między wymienionymi elementami stanowiąc obszar optymalizacji procesów w łańcuchu dostaw.

Dotychczas działania podejmowane w ramach marketingu i logistyki były prowadzone osobno. Podejście tradycyjne nie uwzględniało obsługi klienta jako strategicznego punktu, który przyczyni się do odniesienia sukcesu przez firmę. Wraz ze wzrostem podaży towarów i usług na rynku, wrażliwością klientów na czas i poziomem ich obsługi, rośnie znaczenie zarządzania logistyką i marketingiem, jako całością. Takie podejście umożliwia stworzenie strategii łańcucha dostaw zorientowanej rynkowo, która jest w stanie dostarczyć wartość dla klienta i konsumenta w sposób najbardziej efektywny i skuteczny.

Integracja marketingu i logistyki pozwala na kształtowanie zadowolenia klienta, poprzez realizację zintegrowanych działań logistyczno – marketingowych. Działania firmy podejmowane w ramach zadowolenia klientów wiążą się z jak najlepszym wykorzystaniem instrumentów marketingowych i logistycznych do tworzenia wartości dodatkowych, które klient otrzymuje nabywając produkt lub usługę [5].

2.2. Wartość dla klienta

W gospodarce rynkowej, charakteryzującej się wysokim stopniem konkurencyjności, by odnieść sukces ważne jest wytwarzanie stałych relacji z nabywcami. Dlatego firmy muszą zrozumieć, co dla klientów stanowi wartość i skupić się na procesach, które tą wartość są w stanie dostarczyć.

Do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej firma powinna nawiązać długotrwałe relacje z klientami, z których wynikają dla klienta dodatkowe korzyści [2]. Te dodatkowe korzyści często występują jako wartość, którą konsumenci otrzymują przy zakupie produktu.

Wartością dla klienta możemy więc nazwać różnicę między całkowitą wartością produktu, a kosztem jaki musi zostać poniesiony przez klienta w celu jego nabycia.

We współczesnej gospodarce rynkowej mamy do czynienia z wyrafinowanym klientem, który jest bardziej wymagający i odporny na „chwyty” marketingowe. Sprawilo to, że zmniejszyła się lojalność nabywców co do marki. Liczy się natomiast wartość jaka zostanie dostarczona klientowi.

Można to zauważyć na przykładzie ewolucji marketingowych paradygmatów.

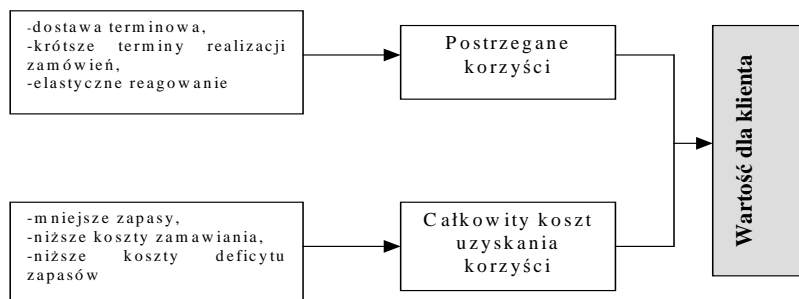
Na początku mieliśmy do czynienia z paradygmatem zadowolenia klienta. Polegał on na tym, że nabywca był zadowolony czyli usatysfakcjonowany z użytkowania, konsumowania lub posiadania produktu, który spełniał jego oczekiwania. To podejście zmieniło się w kierunku dostarczania konsumentom unikatowej wartości, która doprowadzi do zbudowania trwałej relacji z klientem. W długim okresie związek ten zapewni korzyści nie tylko klientom, ale również przedsiębiorstwom. Ewolucję tą przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Zadowolenie klienta oraz wartość dla klienta jako paradygmaty marketingu [5]

Podstawowe wymiary paradygmaty	Paradygmat zadowolenia klienta	Paradygmat wartości dla klienta
Podmiotowy aspekt podejmowanych decyzji	Koncentracja na dążeniach do zadowolenia klientów, postrzeganych jako ostatecznych użytkowników	Koncentracja na oferowaniu i dostarczaniu wartości dla klientów oraz pozyskiwaniu klientów konkurencji i utrzymywaniu ich
Główne kryterium oceny oferowanych wartości	Ocena zadowolenia, dokonanych przez obecnych klientów przedsiębiorstwa	Ocena poziomu dostarczanych wartości, dokonana przez klientów przedsiębiorstwa, obejmująca przy tym także ocenę oferty konkurencji
Perspektywa prowadzonych badań nad procesami tworzenia i dostarczania wartości	Perspektywa doświadczalna, głównie o charakterze analityczno – diagnostycznym	Perspektywa komparatywna, obejmująca zarówno aspekty analityczno – diagnostyczne, jak i prognostyczne
Podstawowy proces służący tworzeniu i dostarczaniu wartości	Obsługa klienta	Ściśle zdefiniowana i zrestrukturyzowana strategia obsługi klienta
Istotność działań służących tworzeniu i dostarczaniu wartości	Działania o charakterze operacyjnym, podkreślające konieczność permanentnego udoskonalania i wzbogacania oferty produktowo - usługowej	Działania o charakterze strategicznym, determinujące łączną wiązkę wartości oferowanych na rynku w porównaniu do wartości oferowanych przez konkurentów

Głównym i podstawowym zadaniem logistyki marketingowej jest więc zwiększanie wartości dla klienta poprzez poszukiwanie i dostarczanie nowych korzyści, obniżając przy tym koszty ich uzyskania. Działania te mają na celu zastosowanie trudnych do naśladowania przez konkurencję metod zwiększania wartości i uzyskanie znaczącej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Na rysunku 2. przedstawiono metody zwiększania wartości dla klienta.



Rys. 2. Metody zwiększania wartości dla klientów [1]

Wyższej wartości dla klienta możemy więc dostarczyć budując lub usprawniając logistykę dystrybucji w firmie. Może ona polegać na lepszej obsłudze klienta, przy mniejszych zapasach i niższych kosztach, zwiększeniu wygody dokonywania zakupu czy dogodnym warunkom płatności.

Wartość, którą oczekują klienci nabywając produkt lub usługę możemy przedstawić za pomocą wzoru:

$$E(x) = \sum [x \cdot P(x)] \quad (1)$$

gdzie:

$E(x)$ - wartość oczekiwana dla klienta;

x - zmienne tworzące wartość dla klienta;

$P(x)$ - prawdopodobieństwem wystąpienia zmiennych tworzących wartość dla klienta;

$\sum [x \cdot P(x)]$ - suma iloczynu kolejnych zmiennych tworzących wartość dla klienta, a prawdopodobieństwem ich wystąpienia

Na rysunku 3. przedstawiono koncepcję tworzenia łańcucha wartości zaproponowaną przez M. Portera.

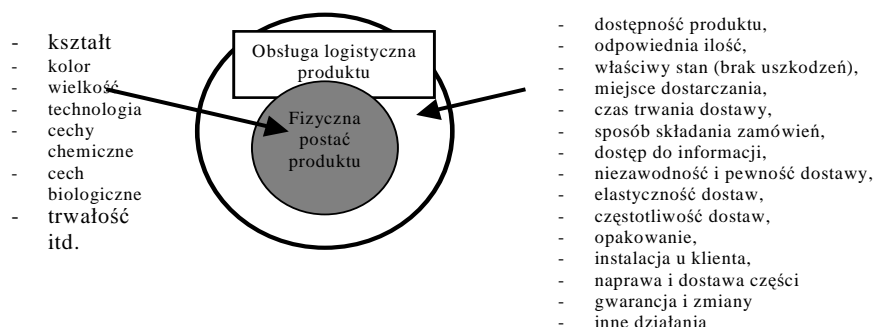


Rys. 3. Łańcuch wartości M. Portera [5,7]

Według M. E. Portera łańcuch wartości jest głównym narzędziem identyfikowania sposobu zwiększania wartości dla klienta [7].

Łańcuch wartości przedstawia proces dodawania wartości do produktu. Rozpoczyna się on od czynności związanych z zakupem przez przedsiębiorstwo składników niezbędnych do procesu produkcyjnego (surowców, materiałów, półfabrykatów, taboru) – logistyka wejścia, poprzez operacje wytwórcze (produkcję), sprzedaży i marketingu, a kończąc na świadczeniu usług dodatkowych na rzecz klientów (obsługa)[2,5].

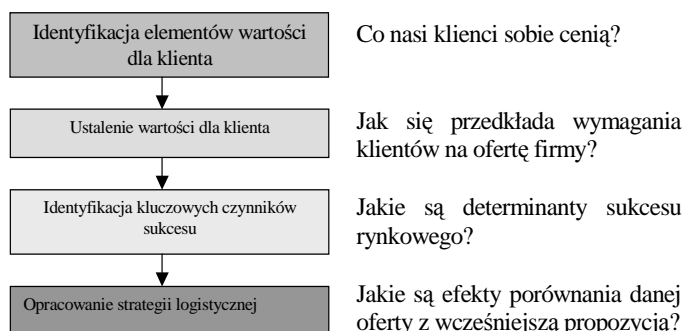
Na rysunku 4. przedstawiono rolę logistyki w tworzeniu wartości produktów.



Rys. 4. Rola logistyki w tworzeniu wartości produktu [10]

Tworzenie wartości dla klienta przez dostarczenie mu odpowiedniego produktu we właściwym czasie i miejscu nie wyczerpuje wszystkich działań logistycznych z zakresu obsługi klienta. Tworzy to i determinuje możliwość rozszerzania oferty oraz zaspokajanie innych oczekiwań i potrzeb nabywców. Chodzi tu o czynniki i działania kształtujące cały proces udostępniania produktów i usług klientom. Najczęściej są to zadania związane z przyjmowaniem zamówień, przygotowaniem zamówionych produktów, dostawą ich do odbiorcy, rozliczeniem należności, a także dalszą opieką np. serwisową nad sprzedanym towarem [4].

Na rysunku 5. został przedstawiony proces tworzenia zależności między wartością dla klienta a strategią logistyczną zorientowaną rynkowo.



Rys. 5. Wartość dla klienta a strategia logistyczna zorientowana rynkowo[1]

Poszerzona wersja produktu, czyli wartość, która zostaje do niego dodana nie jest tylko i wyłącznie zasługą działań logistycznych. Firma chcąc osiągnąć sukces na rynku musi skoordynować działania w każdym ze swych działów. Aby to uczynić przedsiębiorstwa powinny usprawnić zarządzanie podstawowymi procesami firmy, z których większość wymaga zaangażowania i współpracy wielu działów. Do podstawowych procesów w przedsiębiorstwie należą [2]:

- Proces rozwoju produktu;
- Proces zarządzania zapasami;
- Proces przyjmowania i realizacji zamówień;
- Proces obsługi klientów.

W praktyce, żeby stworzyć konkurencyjną strategię opartą na efektywnej obsłudze klienta nie należy rozpatrywać tych procesów osobno. Należy równocześnie zarządzać tymi procesami, dzięki którym wartość jest dostarczana klientowi, i za pomocą których wartość ta jest tworzona.

3. KONKURENCYJNA STRATEGIA LOGISTYCZNA

Kluczowym elementem w zarządzaniu strategicznym jest uzyskanie przewagi strategicznej czyli inaczej przewagi konkurencyjnej. Polega to na tym, aby w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy [3]. Może to wynikać z patentów, świetnej technologii, najlepszej lokalizacji, jakości wyrobów, umiejętności tanich zakupów i wielu innych rzeczy. Przewaga konkurencyjna decyduje o konkurencyjności firmy czyli o jej zdolności do konkurowania z innymi firmami.

Menedżerowie firm zauważają, że logistyka może stać się szansą strategiczną dla ich przedsiębiorstw. Logistyka może samodzielnie lub w powiązaniu z innymi rodzajami działalności – np. marketingowej, określać sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej - w ramach walki konkurencyjnej, negocjacyjnej i przetargowej. Decyzje i działania strategiczne podejmowane w ramach logistyki można sklasyfikować w pięciu rodzajach:

- określenie standardów obsługi klientów,
- określenie liczby i lokalizacji miejsc produkcji i magazynowania wraz z pewnymi decyzjami co do ich wyposażenia,
- ustalenie zakresu własnej obsługi logistycznej w stosunkach z dostawcami i odbiorcami oraz ustalenie zasięgu, w jakim włączy się do tej obsługi firmy transportowe, składnice itd.,
- opracowanie generalnych zasad zarządzania zapasami,
- przyjęcie założeń odnośnie do systemu informatycznego.

Strategia logistyczna w przedsiębiorstwach kształtowana jest głównie w oparciu o łańcuch dostaw. Jednak w idealnie funkcjonującym łańcuchu dostaw należy dodatkowo programować i koordynować działania z zakresu obsługi klienta, a przede wszystkim koncentrować się na takim postępowaniu, które dostarczy ostatecznemu klientowi dodatkowych korzyści.

Metody dzięki którym klient otrzymuje zwiększoną wartość są istotnym czynnikiem zapewniającym firmie przewagę konkurencyjną. Do tych metod możemy zaliczyć nie tylko sposób dostawy produktów, czy prezentacji usługi, ale również kanały dystrybucji, elastyczność reakcji, połączenie systemów logistycznych i informatycznych nabywców i dostawców. Widzimy, że metody te łączą ze sobą klasyczne działania marketingowe,

mające na celu pozyskanie klientów dzięki kombinacji elementów marketingu-mix jak i logistyczne, często nazywane zarządzaniem dystrybucją.

W tabeli 1. przedstawiono relacje jakie zachodzą między klasyczną strategią marketingową (strategie konkurencyjne), a strategią logistyczną. Dzięki tym relacjom możliwe jest stworzenie konkurencyjnej strategii logistycznej.

Tab. 1. Relacje zachodzące między klasyczną strategią marketingową (strategie konkurencyjne), a strategią logistyczną

Czynniki	Strategia konkurencyjna	Strategia logistyczna	Konkurencyjna strategia logistyczna
Koszty	Przywództwo kosztowe	Minimalizacja kosztów logistycznych	Minimalizacja kosztów fizycznej dystrybucji, Pozbywanie się zbędnych zasobów, konsolidacja, standaryzacja,
Wartość	Tworzenie unikatowych korzyści dla klienta	Wysoki i zróżnicowany logistyczny poziom obsługi klienta	Lepsza obsługa klienta, przy mniejszych zapasach i niższych kosztach, zwiększeniu wygody dokonywania zakupu czy dogodnie warunki płatności
Czas	Konkurowanie oparte na czasie	Skracanie cykli operacyjnych	Just – in – Time, standardy obsługi klienta
Zarządzanie	Rozwijanie kluczowych kompetencji	Lean management	Outsourcing - współpraca oparta na kontraktach
Przewaga strategiczna	Uzyskanie przewagi dzięki współdziałaniu	Zintegrowany łańcuch dostaw	Zdolność szybkiego reagowania, ECR, ECI,
Konkurowanie o przyszłość	Umiejętność szybkiego dostosowania się do zmieniających się w czasie potrzeb konsumentów	Wirtualna i elastyczna logistyka, systemy informatyczne	Maksymalny poziom obsługi przy akceptowalnych kosztach; Operatywność- zdolność dostosowania systemu logistycznego do zmiennych warunków otoczenia; Szybkość reagowania na zmiany popytu.

Źródło: opracowanie własne

4. WNIOSKI

W tworzeniu konkurencyjnych strategii logistycznych na pierwszy plan wysuwa się kwestia poziomu obsługi klienta. Na wielu rynkach jest to główny sposób zdobywania trwałej przewagi konkurencyjnej, istotny we wszystkich rodzajach stosowanych strategii konkurencyjnych. Polega on na konieczności określenia roli obsługi klienta w strategii firmy i stwierdzeniu, że poziom obsługi klienta:

- jest głównym elementem różnicowania asortymentu,
- wspomaga w zasadniczy sposób element różnicujący,
- jest ustalony w taki sposób, by konkurenci nie zdobyli na tym polu trwałej przewagi.

Ważnym elementem tworzenia strategii logistycznej w przedsiębiorstwie jest rozpoznanie czynników tworzących wartość dla klienta. Na rynku usług proces ten jest szczególnie istotny ze względu na specyficzne cechy, które posiada usługa. Jej niematerialność i nietrwałość zmusza klientów do poszukiwania dodatkowych korzyści (wartości dodanej), a także materialnych elementów usługi będących świadectwem jakości. Wszystko po to, aby wybrać usługę oferującą jak najwyższą wartość.

4. BIBLIOGRAFIA

- [1] Christopher M., Peck H., Logistyka marketingowa, PWE, Warszawa 2005.
- [2] Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002.
- [3] Krajewska R., Łukasik Z.: *Ocena atrakcyjności sektora usług TSL w Polsce*, Logistyka 2/2010.
- [4] Krajewska R., Łukasik Z., *Projektowanie systemów magazynowania*, Logistyka, 6/2009.
- [5] Matwiejczuk R., Zarządzanie marketingowo – logistyczne. Wartość i efektywność, C.H.Beck, Warszawa 2006.
- [6] Rucińska D., Ruciński A., Wyszomirski O., Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- [7] Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free press, New York 1985.
- [8] Styś A., Marketing usług, PWE, Warszawa 2003.
- [9] Strategie łańcuchów dostaw, red. naukowa Ciesielski M., Długosz J., PWE, Warszawa 2010.
- [10] Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996.