

Jan Długosz¹

ZNACZENIE OPERATORA LOGISTYCZNEGO W KSZTAŁTOWANIU OBSŁUGI KLIENTA INSTYTUCJONALNEGO

Streszczenie

Logistyczna obsługa klienta to dziedzina nabierająca w gospodarce rynkowej coraz większego znaczenia. Firmy poszukują coraz lepszych sposobów obsługi w związku z czym stale rozszerzają swoją ofertę. Wśród dostawców usług logistycznych największe osiągnięcia w tej dziedzinie mają operatorzy logistyczni. Często wyprzedzają oni swoimi działaniami rozwój teorii logistycznej obsługi klienta. Teoria bowiem nie wyjaśniła w ujednociony sposób cech konstytutywnych operatorów logistycznych, odmienności ich serwisu logistycznego ani ewolucji jaka dokonuje się w tym obszarze w ostatnim czasie. Operatorzy logistyczni dzięki kreatywności, wdrażaniu nowych technologii nie tylko rozszerzają zakres swoich usług ale podejmują się nowych funkcji osiągając nowe efekty oraz pełniąc nowe role. Dotyczy to zwłaszcza łańcuchów dostaw wobec których mogą znaleźć się na pozycji 3PL lub nawet 4PL ale niekiedy stają się nawet ich integralnymi uczestnikami.

CUSTOMER LOGISTIC SERVICE IS COMING INTO PROMINENCE IN ECONOMY MARKET

Abstract

Companies are looking for better and better possibilities of service and that's why they constantly widen their offer. Among deliverers of logistic services the biggest attainment have logistic operators. Very often their activity leave theory of customer logistic service behind. The reason for such situation is fact that theory doesn't explain in uniform way features of logistic operators, dissimilarity of logistic service and evolution which happens in these area in recent years. Thanks to creativity and implementation of new technologies logistic operators widen scope of service and undertake new functions reaching new effects and fulfilling new roles. It mainly refers to delivery chains in which the can reach 3PL or even 4PL position, sometimes they are even become their integrate participant.

WPROWADZENIE

Jakość logistycznej obsługi klienta nabiera dla przedsiębiorstw coraz większego znaczenia. Wynika to z wielu przyczyn, jednak za najistotniejsze należy uznać narastającą na rynku konkurencję oraz ciągły wzrost wymagań klientów. Nic więc dziwnego, że zainteresowania wielu menedżerów koncentrują się coraz częściej wokół sposobów dostarczenia dóbr klientom, a naukowcy rozbudowują teorię logistycznej obsługi klienta. Wydaje się jednak, że pomimo wielu osiągnięć w dziedzinie operacjonalizacji elementów logistycznej obsługi klienta, sposobów jej pomiaru, rozpoznania potrzeb nabywców, budowania odpowiednich strategii czy analizy kosztów obsługi, nie zbadano jeszcze wszystkich mechanizmów kształtowania oferty logistycznej.

Jednym z takich niezbadanych obszarów jest rola usługodawców logistycznych w kształtowaniu obsługi klienta. Jeżeli przykładowo weźmiemy pod uwagę firmę transportową, która przemieszcza ładunki pomiędzy dwoma uczestnikami łańcucha logistycznego dajmy na to od dostawcy surowców do producenta wyrobów, to po pierwsze nie jest jasne kto jest jej klientem – dostawca, który ją zaangażował, producent, któremu dostarcza ładunki czy może finalny odbiorca na rzecz którego wszyscy pracują. Po drugie – jak się ma logistyczna obsługa transportowa któregokolwiek z wyżej wymienionych podmiotów do schematu opisywanego w literaturze, zgodnie z którym obsługującym jest wytwórca dóbr, a klientem ich konsument. Przecież w usłudze transportowej nie chodzi o to samo co w obsłudze klienta

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu.

potrzebującego jakiegoś towaru. Część elementów logistycznej obsługi będzie wspólna, ale wiele z nich będzie się różnić.

Po trzecie nie jest do końca jasne jaka jest rola obsługi transportowej w poszczególnych ogniwach łańcucha logistycznego. Błędy w dostarczaniu surowców wydają się różnić od popełnianych wobec ostatecznego odbiorcy tak jak odróżnia się logistyczna obsługa klienta w systemie business to business².

Jeżeli przy tym weźmiemy pod uwagę pośrednictwo spedytora, co jest bardzo częstą praktyką, to sprawa się jeszcze bardziej skomplikuje. Tak więc tytułowa problematyka odnosząca się do znaczenia operatora logistycznego w obsłudze klienta, który to świadczy nie tylko usługi transportowe, ale może być także dostarczycielem wielu innych usług logistycznych, jawi się jako poważne wyzwanie badawcze oraz pilny postulat praktyczny.

W jednym artykule nie sposób rozpoznać wszystkich aspektów tej złożonej problematyki ani tym bardziej sformułować praktycznych dyrektyw postępowania, ale możliwe jest przedyskutowanie takiego tematu, jego naukowa krytyka, a także wytyczenie kierunków dalszych badań, co w sumie pozwoli zrealizować postawiony przez autora cel tej publikacji.

CECHY OPERATORA LOGISTYCZNEGO

Jedną z czynności postępowania naukowego jest definiowanie pojęć. Czynność ta ma na celu wyjaśnienie jak autor rozumie używane pojęcia aby uniknąć nieporozumień co do osiągniętych wyników badań. W literaturze bowiem te same pojęcia mogą być różnie rozumiane. W naszym przypadku mamy właśnie z czymś takim do czynienia. Chodzi tu głównie o treść pojęcia jakim jest „operator logistyczny”, choć określenie „logistyczna obsługa klienta” też jest różnie definiowane. O ile jednak definiowaniu logistycznej obsługi klienta poświęcono w literaturze bardzo dużo uwagi³, o tyle określenie operator logistyczny domaga się wręcz definicji projektującej. Trudno bowiem spotkać przekonujący wywód co jest definiensem tego pojęcia i jakie są jego desygnaty. Zdefiniowanie tego pojęcia wydaje się tym pilniejsze, że bywa ono używane w mowie potocznej oraz w publikacjach naukowych w różnym znaczeniu. Co prawda nietrudno uchwycić pewien wspólny pierwiastek jakim jest świadczenie usług logistycznych przez operatora logistycznego jednak nie wiadomo dokładnie, o które usługi chodzi, jaka ma być ich liczba, na jakim obszarze są świadczone, ani do kogo adresowane. Czy ma to być duży podmiot oferujący kompleksową obsługę logistyczną w skali globalnej, czy też na to miano zasługuje rozwinięta firma transportowo-spedycyjna, a może operatorem logistycznym jest także mały przewoźnik lub właściciel magazynu. Jest to pytanie tym bardziej zasadne, że ostatnio pisze się o operatorach logistycznych średnich i małych⁴.

Wydaje się, że mamy do czynienia z pewną ewolucją znaczenia terminu operator logistyczny. Pierwotnie odnoszono go tylko do największych podmiotów na rynku TSL. Istniała dość wyraźna trójstopniowa hierarchia. Najniżej plasowały się jednofunkcyjne nieduże firmy np. transportowe. Chcąc się rozwijać oraz poszerzać swoją ofertę dla klientów podejmowały się nowych zadań np. firmy transportowe pozyskiwały magazyny by oferować swoim klientom oprócz przewozów również coraz szerszy wachlarz usług spedycyjnych. Stając się dwu lub wielofunkcyjnymi firmami średniej wielkości awansowały równocześnie na wyższy szczebel hierarchii. Ich perspektywa rozwojowa to dążenie do dalszego rozszerzania oferty aż do poziomu kompleksowej obsługi klienta, tworzenie sieci infrastruktury i administracji oraz rozszerzanie zasięgu działania jak najdalej poza granice własnego państwa po to, by zwiększyć udział w rynku, znaleźć się w gronie najlepszych, zostać operatorem

² J. Długosz, *Znaczenie logistycznej obsługi klienta w strategiach łańcuchów dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, M. Ciesielski, J. Długosz (red.), PWE, Warszawa 2010, s. 74–75.

³ Por. D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 15–26.

⁴ E. Haber, *Logistyka odzysku – biznes, który się rozkręca*, „TSL biznes” 2010, nr 11, s. 11.

logistycznym. Zatem miano operatora logistycznego było przedmiotem pożądania, formą nobilitacji, rodzajem prestiżu uczestnika rynku usług logistycznych.

Jednak taka droga awansu jest bardzo trudna i bardzo długa w związku z czym pojawiła się pokusa, a za nią tendencja do „awansu na skróty”, przynajmniej na płaszczyźnie nomenklaturowej. I tak oto pojawili się średni i mali operatorzy logistyczni. Ma to o tyle sens, że semantycznie rzecz ujmując wszyscy oni świadcząc swoje usługi de facto „operują” w obszarze logistyki. Czy zatem można zgodzić się z sądem, że każdy podmiot uczestniczący w obsłudze rynku logistycznego, taki np. jak jednopojazdowy przewoźnik, właściciel wynajmowanego magazynu, informatyk sprzedający swoją wiedzę czy rolnik przechowujący palety zasługuje na miano operatora logistycznego? Wydaje się, że nie. W związku z tym rodzi się następne pytanie – w którym miejscu tak zarysowanej hierarchii firm należałoby przyjąć granicę dla operatorów logistycznych? Każda próba takiej delimitacji wydaje się nosić cechy woluntaryzmu czy arbitralności przez co trudno ją uznać za przekonującą. Wobec powyższego należałoby „wrócić do korzeni” i zgodzić się z opinią, że **operator logistyczny to duży podmiot gospodarczy zdolny do świadczenia szerokiego spectrum usług logistycznych na znacznym obszarze**. Opisowo możemy stwierdzić, że jest on organizatorem i wykonawcą różnorodnych działań logistycznych na rzecz innych podmiotów w oparciu o nowoczesną wiedzę, sieć własnych placówek wyposażonych w stosowną infrastrukturę, z zastosowaniem efektywnych technologii. Czołowi operatorzy logistyczni potrafią więc wykonać prawie każde zlecenie o treści logistycznej w skali niemal całego globu. Mniej zaawansowani będą mieć różnego rodzaju ograniczenia merytoryczne, formalne i materialne, ale z definicji tej wynika, że ani przewoźnik, ani spedytor, ani inny monofunkcyjny usługodawca logistyczny nie spełnia równocześnie wszystkich kryteriów kwalifikujących do miana operatora logistycznego. Za operatora takiego nie może też uchodzić nadawca lub odbiorca ładunku, który dokonuje samoobsługi logistycznej nawet gdyby spełniał inne kryteria (kompleksowości, sieciowości, przestrzenności, kompetencji), gdyż nie jest usługodawcą.

POZYCJA OPERATORA LOGISTYCZNEGO WZGLĘDEM KLIENTA

Relacje pomiędzy operatorem logistycznym a klientem mogą przybierać różny charakter. Zależy to od wielu czynników takich między innymi jak:

- oferta operatora,
- wielkość klienta,
- charakter potrzeb klienta,
- czas współpracy,
- miejsce świadczenia usług,
- jakość świadczenia usług,
- udział operatora w zaspokajaniu potrzeb klienta,
- rola i znaczenie innych usługodawców w obsłudze klienta,
- zakres świadczonych usług.

Czynniki te mogą wyznaczać szeroki wachlarz konfiguracji w zakresie miejsca, roli i znaczenia operatora logistycznego w obsłudze klienta. Nie sposób w jednym artykule dokonać pełnej systematyzacji możliwych relacji jednak tytułem przykładów można wyróżnić następujące sytuacje:

- operator – duży usługobiorca – szeroki zakres usług, długa współpraca;
- operator – duży usługobiorca – pojedyncze usługi;
- operator – mały usługobiorca – szeroki zakres usług;
- operator – mały usługobiorca – sporadyczne usługi;
- operator – zespół klientów – zróżnicowane usługi;
- operator jako integrator łańcucha dostaw.

W rzeczywistości liczba kombinacji może być bardzo długa w zależności od roli i nasilenia wyżej wymienionych czynników. W skrajnym przypadku można sobie wyobrazić, w myśl marketingu relacyjnego oraz zasad mass customisation tyle rodzajów współpracy operatora logistycznego z klientami ile klientów on obsługuje. W rzeczywistości mamy jednak do czynienia z pewnym schematyzmem postępowania i duże podmioty, takie jakimi są operatorzy logistyczni, nie przejawiają większego zainteresowania indywidualizacją obsługi małych klientów. Tak więc z pewnym przybliżeniem możliwa byłaby klasyfikacja relacji wiążących operatorów logistycznych z klientami, a nawet charakterystyka ich ewolucji.

Pozycja operatora logistycznego względem klienta zależy w głównej mierze od liczby i zakresu świadczonych usług. Świadczenie różnorodnych usług z dużą częstotliwością dla danego klienta wzmacnia oczywiście pozycję operatora logistycznego. Podobnie dzieje się w przypadku świadczenia usług skomplikowanych, nowatorskich wiążących znaczne siły i środki klienta. Czym więcej tego typu powiązań tym więzy między partnerami się zacieśniają, pogłębiają i utrwalają. Dotyczy to zwłaszcza dużych podmiotów gospodarczych powiązanych kompleksową obsługą logistyczną. Kompleksowość obsługi jest zresztą coraz częściej postrzegana przez klientów jako dodatkowa korzyść. Nie muszą oni bowiem w takim przypadku rozpraszać się pozyskiwaniem wielu różnorodnych usługodawców, prowadzeniem wielu negocjacji, dokonywaniem wielu uzgodnień oraz przeprowadzaniem wielu ocen i rozliczeń.

Z drugiej strony mali klienci czują się niekiedy niedoceniani, zbyt instrumentalnie traktowani przez operatorów logistycznych. Nie mogą raczej liczyć na indywidualną obsługę. Dlatego chętnie sięgają do mniejszych usługodawców logistycznych w relacji do których mają większe poczucie wartości i mogą liczyć na ich większą elastyczność. Ten fakt zdaje się przemawiać za tezą, że operatorzy logistyczni dysponujący tak licznymi czynnikami przewagi konkurencyjnej nigdy nie zajmą całego rynku. Wydaje się, że jak długo będą mali usługobiorcy, tak długo będzie zapotrzebowanie na małych usługodawców logistycznych.

Rozważając sprawę pozycji operatora logistycznego względem klienta należałoby także zwrócić uwagę na fakt, że mamy tu do czynienia z zupełnie inną sytuacją niż w przypadku tradycyjnej, opisywanej w publikacjach logistycznej obsługi klienta. Chodzi o to, że ta typowa, dobrze zbadana logistyczna obsługa klienta odnosi się do klarownego układu „dostawca – odbiorca dobra”, w którym ten pierwszy zajmuje się obsługą a drugi jest klientem. Natomiast w przypadku operatora logistycznego mamy do czynienia z zupełnie inną sytuacją. Jego rola w obsłudze nie polega na tym samym co rola dostawcy dobra materialnego. Operator jest raczej pośrednikiem między dostawcą a klientem. Nie on a dostawca wyrobu będzie decydował o terminie wysyłki, wielkości partii, kompletności dostawy i wielu innych elementach obsługi. Zakres udziału operatora logistycznego w obsłudze odbiorcy jest zasadniczo determinowany decyzjami nadawcy. Dotykamy tu więc mało jeszcze rozpoznanego zagadnienia różnic pomiędzy logistyczną obsługą klienta realizowaną przez dostawcę oraz wykonywaną przez operatora logistycznego, a także stosunku tych dwóch obsług do siebie.

Innym interesującym zagadnieniem na tym tle jawi się pytanie kto jest czym klientem w triadycznej relacji dostawca – operator logistyczny – odbiorca. Mogłoby się wydawać, że klientem jest odbiorca a jego obsługą zajmuje się dostawca z pomocą operatora logistycznego. Ten wariant owszem wystąpi, ale tylko w przypadku zaangażowania operatora przez odbiorcę. Najczęściej jednak w związku z nasilającą się na rynku konkurencją mamy do czynienia z inną sytuacją, w której zleceniodawcą dla operatora logistycznego jest nadawca. Tym samym klientem, o zadowolenie którego zabiega operator logistyczny, staje się nie tyle odbiorca, co raczej nadawca, przy czym operator nie może także ignorować potrzeb odbiorcy. Jeszcze inna pozycja operatora logistycznego będzie w łańcuchu dostaw.

Te zagadnienia podobnie jak różnice w obsłudze klienta instytucjonalnego oraz finalnego konsumenta wymagają dalszych badań, jako że literatura przedmiotu prezentuje tylko jeden schemat logistycznej obsługi klienta.

ZAKRES I EWOLUCJA OBSŁUGI LOGISTYCZNEJ KLIENTA ZE STRONY OPERATORA LOGISTYCZNEGO

Biorąc pod uwagę charakter rozwoju firm zajmujących się świadczeniem usług logistycznych, o czym była mowa wcześniej, a także sposób zdefiniowania operatora logistycznego widzimy, że nie jest łatwo stać się takim podmiotem. Potwierdzają to przypadki czołowych przedstawicieli tej branży, którzy dzisiejszą pozycję budowali dziesiątki lat. Najczęściej rozpoczynali od krajowych przewozów w obrębie wybranej gałęzi transportowej, by kolejno rozszerzać przestrzenny i merytoryczny zakres usług wchodząc na rynki międzynarodowe, operując w innych gałęziach transportu oraz oferując coraz więcej usług spedycyjnych i pomocniczych takich między innymi jak: poradnictwo spedycyjne, zawieranie umów z przewoźnikami, sporządzanie dokumentacji, konsolidacja przesyłek, ubezpieczanie towarów, organizowanie odprawy celnej, czasowe magazynowanie, wybór środka przewozowego, ważenie, pakowanie, regulowanie należności, cesja praw, awizowanie nadejścia przesyłki, formowanie jednostek ładunkowych, znakowanie, kompletowanie i inne⁵.

Wraz z rozwojem logistyki, wzrostem potrzeb klientów oraz upowszechnieniem outsourcingu operatorzy logistyczni oferują i realizują dodatkowo coraz więcej nowych usług posługując się przy tym coraz większymi osiągnięciami w dziedzinie nowych technologii. Nie sposób je wszystkie scharakteryzować w tej krótkiej publikacji jednak warto wyróżnić te spośród nich, które zmieniają charakter działalności operatorskiej oraz rolę operatora w obsłudze klienta.

Generalnym założeniem operatorów logistycznych, podobnie jak wielu innych współczesnych firm, jest rozpoznawanie potrzeb klientów, by na tej podstawie oferować im wartości tworzące dla nich jak największy pakiet korzyści. Jest to też sposób konkurencyjnego działania firm między sobą. Stąd szczególnego znaczenia nabierają zdolności do identyfikowania wartości dodanej oraz do znajdowania sposobów dostarczania jej klientom. Staje się to wyzwaniem strategicznym czołowych operatorów logistycznych.

Sposobów dostarczania klientom wartości dodatkowej opracowali operatorzy już wielką liczbę i ciągle pracują nad nowymi, co pozwala im na zwiększenie swojego znaczenia oraz odgrywanie nowej roli. Jest to szczególnie widoczne w relacjach B2B, kiedy to operatorzy logistyczni wdrażają elementy pozwalające klientom usprawnić ich biznes i poprawić konkurencyjność, a także w sposobach funkcjonowania łańcuchów dostaw.

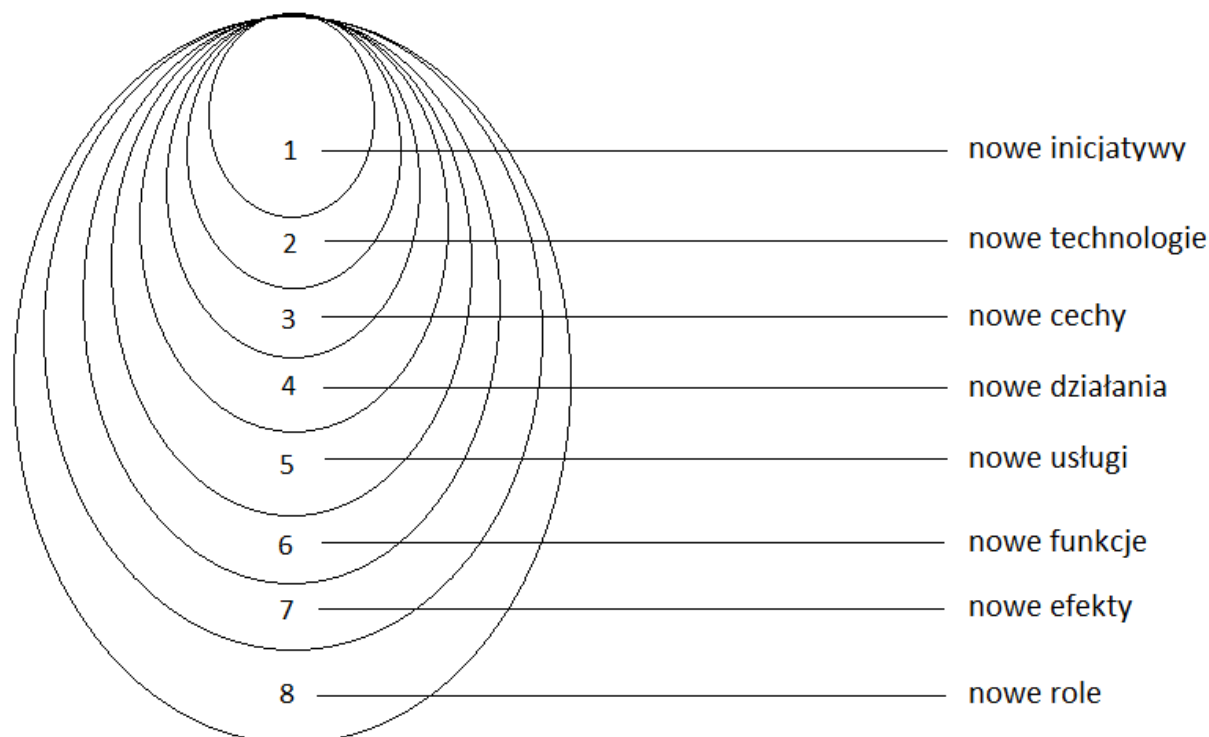
Innowacyjność zwiększającą znaczenie operatorów logistycznych w obsłudze klienta można zobrazować przy pomocy tzw. perskiego oka (rys. 1). Mamy tu do czynienia z pewną sekwencją zmian prowadzących do pełnienia przez te podmioty nowych ról.

Postęp w logistycznej obsłudze klientów dokonuje się w przybliżeniu w następującej kolejności:

- podejmowanie nowych inicjatyw,
- wdrażanie nowych technologii,
- osiąganie nowych cech,
- prowadzenie nowych działań,
- świadczenie nowych usług,
- pełnienie nowych funkcji,
- uzyskiwanie nowych efektów,
- pełnienie nowych ról.

⁵ Por. *Podręcznik spedytora*, D. Marciniak-Neider, J. Neider (red.), PIFFA, Gdynia 2002, s. 26.

Zabiegając o klientów, a także prowadząc między sobą walkę konkurencyjną, operatorzy logistyczni stale poszukują nowych sposobów pozyskiwania klientów oraz lepszych metod zapewniających ich lojalność. Starają się m.in. budować partnerstwo, zwiększać poziom integracji, budować wzajemne zaufanie, zapewniać wiarygodność, prowadzić ciągły dialog, intensyfikować indywidualne podejście w obsłudze, wydłużać współpracę, poprawiać atmosferę współpracy, zwiększać efektywność działania, poprawiać jakość usług, znajdować korzystniejsze rozwiązania, a nawet dzielić się wiedzą i osiągnięciami.



Rys. 1. Zmiany w obsłudze klienta realizowanej przez operatora logistycznego

Źródło: opracowanie własne.

Gwałtowny rozwój nowoczesnych technologii sprawia, że operatorzy logistyczni mogą bardzo wydatnie rozszerzać swoją ofertę dla klientów. Dotyczy to w szczególności rozbudowywanych systemów informatycznych oraz wydajniejszych systemów mobilnych. Pozwalają one m.in. na szybszy przepływ zdigitalizowanych informacji, lepszą komunikację, bieżącą kontrolę nad wszystkimi procesami logistycznymi, monitorowanie zakłóceń i bieżące korekty. Rozwijane przez operatorów nowe narzędzia i produkty umożliwiają z kolei innowacyjne zmiany skutkujące nowymi rozwiązaniami dla klientów.

Dzięki wdrożeniu nowoczesnych technologii operatorzy logistyczni nabierają cenionych przez klientów cech takich między innymi jak: duża wiarygodność, wysoka niezawodność, pewność i gwarancja przy realizacji usług, zdolność do pokonywania trudności, wysokie bezpieczeństwo, wysoka jakość i elastyczność.

Przykładem nowych działań i świadczenia nowych usług mogą być usługi cross dockingowe zastępujące składowanie przesyłek i skracające czas dostawy, co-packing, co-manufacturing, czy dostarczanie klientom specjalnych programów przetwarzających informacje logistyczne.

Część z tych działań przybiera charakter nowych funkcji. Przykładowo sprawa ubezpieczenia przesyłek znana jest od dawna, gdyż ubezpieczenia takie oferowały firmy spedycyjne realizując tę funkcję w zakładach ubezpieczeniowych. Natomiast obecnie niektórzy z operatorów logistycznych realizują ją we własnym zakresie.

Opisane wyżej dokonania operatorów logistycznych umożliwiają osiąganie nowych efektów. Możemy do nich zaliczyć między innymi:

- zapewnienie dostaw w systemie Just in Time,
- organizację przemieszczania w trybie flow logistics gwarantując nieprzerwany przepływ niezależnie od liczby nadawców, rodzaju towarów czy rozmieszczenia odbiorców,
- dystrybucję z fabryk bezpośrednio do finalnego konsumenta,
- kontrolę w czasie rzeczywistym wszystkich procesów i nadzór nad realizacją wszystkich zleceń,
- znaczną redukcję zapasów oraz innych kosztów logistycznych,
- możliwość eliminacji systemów logistycznych zleceniodawców,
- upowszechnienie na rynku logistycznym wysokich standardów obsługi klienta.

Całość osiągnięć operatorów logistycznych pozwala z kolei na zmianę pełnionych przez nich ról. Dla zilustrowania tej tezy można wskazać na charakter współpracy DHL z firmą Sony oraz Dell. Część elementów takich np. jak monitory produkowane przez Sony dla Della nie trafiają nawet do jego zakładów, ale wraz z jednostką centralną komputera wyprodukowaną przez Della przejmowane są przez operatora logistycznego DHL, który łączy poszczególne elementy w gotowy zestaw i w ciągu jednej doby dostarcza go klientowi. W ten sposób granice producentów, dostawców, przewoźników i sprzedawców zacierają się, a operator logistyczny z dostawcy usług staje się już nie tylko integratorem łańcucha dostaw ale wręcz pełnoprawnym integralnym jego uczestnikiem. Coraz częściej też przejmuje rolę konsultanta oraz optymalizatora procesów i kosztów logistycznych.

Złożoność procesów logistycznych oraz presja czasu sprawiają, że klienci oczekują coraz większej wszechstronności i kompleksowości obsługi logistycznej a operatorzy logistyczni podejmują się tego trudnego i skomplikowanego zadania. Można tu przytoczyć tak spektakularne przykłady jak: obsługa przez jednego operatora 34 supermarketów Castoramy z siedmiuset dostawcami oraz asortymentem 50 tys. artykułów plus zwroty, lub też zaspokojenie potrzeb logistycznych niezwykle skomplikowanej logistycznie imprezy o zasięgu międzynarodowym, jaką stała się Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy.

Przedstawiona kolejność etapów ewolucji działalności operatorów logistycznych nie ma charakteru rozłącznego, gdyż prawie wszystko dokonuje się równocześnie i nawzajem przenika. Ten sposób prezentacji ma jedynie na celu realizację próby wyjaśnienia burzliwych przemian w charakterze obsługi logistycznej realizowanej przez operatorów logistycznych dwudziestego pierwszego wieku. Ze względu na złożoność zjawiska i formalne ograniczenia artykułu próba ta nie może zresztą zakończyć się pełnym sukcesem. Konieczne są dalsze badania i porządkowanie logistycznej wiedzy w tym nowym obszarze biznesu.

LITERATURA

- [1] Długosz J., *Znaczenie logistycznej obsługi klienta w strategiach łańcuchów dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, M. Ciesielski, J. Długosz (red.), PWE, Warszawa 2010.
- [2] Haber E., *Logistyka odzysku – biznes, który się rozkręca*, „TSL biznes” 2010, nr 11.
- [3] Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- [4] *Podręcznik spedytora*, D. Marciniak-Neider, J. Neider (red.), PIFFA, Gdynia 2002.