

## KONKURENCJA W SEKTORZE TSL – CENA CZY JAKOŚĆ?

W artykule została zaprezentowana branża TSL oraz aspekty konkutowania w tym sektorze. Przedstawione zostały determinanty, które najczęściej wpływają na wybór dostawcy usług logistycznych -cena i jakość. W ostatniej części artykułu zostały zaprezentowane wyniki badań dotyczące oceny dostawców usług logistycznych przez klientów reprezentujących dwie grupy odbiorców –B2C i B2B.

Słowa klucze: operator logistyczny, łańcuch dostaw, klient indywidualny, klient instytucjonalny, jakość, cena.

### Wstęp

Obecny okres w całej gospodarce światowej charakteryzuje się intensywnym zastosowaniem procesów logistycznych w przedsiębiorstwach, ale i całych krajach. Zmiany w logistyce występują na wielu płaszczyznach. Związane są głównie ze wzrostem popytu na usługi transportowe-logistyczne, powstawanie nowych centrów dystrybucyjnych i logistycznych, a także ze wzrostem szybkości przepływu towarów oraz związanej z nimi jakością usług logistycznych w zakresie terminowości dostaw, wprowadzenie systemów informatycznych w działaniach dystrybucyjnych. Kompleksowe działania w zarządzaniu logistycznym jest warunkiem powodzenia w rozwiązaniach praktycznych. Elastyczność polega na umiejętnym dostosowaniu się systemu logistycznego do zmian wynikających z gospodarki rynkowej.<sup>1</sup> Celem artykułu jest ocena dwóch czynników wpływających na wybór operatora logistycznego, jakimi są cena za świadczone usługi oraz jakość oferowanych usług logistycznych oraz analiza zachowań nabywców na rynku usług TSL oferowanych odbiorcom indywidualnym -B2C i instytucjonalnym -B2B.

### Rynek usług TSL - konkurencja

Konkurencja między istniejącymi na rynku firmami może być szansą dla osiągnięcia lepszej pozycji, ale może być także zagrożeniem. Konkurencja w sektorze może zwiększać się, gdy<sup>2</sup>:

- liczba konkurentów jest duża i są tych samych rozmiarów,
- branża jest mało aktywna, dlatego wzrost sprzedaży jednej firmy może być osiągnięty tylko kosztem spadku sprzedaży innego przedsiębiorstwa,
- usługi nie są zróżnicowane i nie ma kosztów związanych ze zmianą dostawcy,
- koszty stałe są wysokie i konieczne staje się optymalne wykorzystanie mocy produkcyjnych,
- bariery wyjścia z sektora są wysokie, dlatego korzystniej jest pozostać w sektorze niż przestawiać się na inne produkty/usługi lub rynki, do głównych barier wyjścia zalicza się:
- rywale różnią się stosowanymi strategiami, pochodzeniem, kulturą.

<sup>1</sup> *Kompendium wiedzy o logistyce*, pr. zbior. pod red. E. Gołemska, PWN, Warszawa 2004, s.157.

<sup>2</sup> A. Kaleta, *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 92-106.

## Logistyka - nauka

Dla funkcjonowania konkurencji niezbędne jest istnienie samodzielnych przedsiębiorstw, a także to, aby uczestnicy rynku reagowali na bodźce, jakimi są zysk i strata oraz żeby mieli swobodny dostęp do rynku. Mechanizm konkurencji składa się z działań przedsiębiorcy mających na celu zdobycie przewagi konkurencyjnej oraz z kompleksu reakcji innych przedsiębiorców (konkurentów). Konkurencja powoduje daleko idącą standaryzację zachowań przedsiębiorstw. Jest to niezbędne, aby przedsiębiorstwo mogło przetrwać na rynku oraz zachować swoje znaczenie w stosunku do klientów i konkurencji. Konkurencja, przyczyniając się do racjonalizacji działań gospodarczych, jest motorem zmian i stymulatorem wydajności gospodarczej. W skali ogólnospołecznej przyczynia się natomiast do ciągłego wzrostu dochodu narodowego. Prowadzi również do racjonalizacji struktur organizacyjnych oraz do zmian zakresu aktywności gospodarczej.<sup>3</sup> Na zjawisko konkurencji składają się następujące elementy: warunki funkcjonowania konkurencji, sam mechanizm konkurencji oraz skutki tych procesów dla przedsiębiorstw i całej gospodarki.<sup>4</sup> Przedsiębiorstwa funkcjonują w różnych strukturach rynku. W tabeli 1 zestawiono syntetyczne podstawowe cechy czterech modeli rynku usług TSL wyodrębnionych ze względu na stopień konkurencji.

Tabela 1.

Modele rynku usług TSL ze względu na stopień konkurencji

	Konkurencja doskonała (polipol)	Konkurencja monopolistyczna	Konkurencja oligopolistyczna	Czysty monopol
Liczba przedsiębiorstw	bardzo duża	wiele	kilka	jedno
Rodzaj usługi	standardowa, jednorodna	zróżnicowana	standardowa lub zróżnicowana	unikatowy, brak bliskiego substytutu
Warunki wejścia	swoboda wejścia i wyjścia	względnie łatwe	poważne przeszkody	rynek zamknięty
Kontrola nad ceną	brak wpływu na poziom i zmiany cen	w ograniczonym zakresie	ograniczona współzależnością cenową, duża w przypadku zmowy	znaczna
Konkurencja niecenowa	żadna	reklama, nazwa, znak firmowy, wizerunek zewnętrzny	znaczna związana ze zróżnicowaniem usługi	reklama typu good will, public relation
Przykłady	Przewoźnicy	Przedsiębiorstwa	Operatorzy	Fresh Logistics –

<sup>3</sup> C. Kosikowski, T. Ławicki, *Ochrona prawna konkurencji i zwalczanie praktyk monopolistycznych*, PWN, Warszawa 1994, s. 9-10.

<sup>4</sup> E. Koźmicki, *Teoria konkurencji ekonomicznej. Próba oceny stanu badań i koncepcji*, RPEiS 1988, nr 1, s. 170.

## Logistyka - nauka

	świadczący usługi na rzecz operatorów logistycznych	spedycyjne świadczące usługi w transporcie kołowym	logistyczni, spedytorzy morscy	przewóz towarów chłodzonych i mrożonych
--	---	--	--------------------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Kopycińska, *Rynek, mechanizm rynkowy*, w: *Mikroekonomia*, red.

D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005, s. 34.

Zaostrzająca się konkurencja na rynku, zwłaszcza pod wpływem masowego i skutecznego wchodzenia coraz to nowych przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe, zmiany zachowania się konsumentów oraz szeroki dostęp do nowych technologii i informacji itp. utrwaliły proces dowartościowywania logistyki jako koncepcji zarządzania. Zauważalne są przewartościowania w kierunku strategicznego podejścia do logistyki, opierające się na rozpoznaniu i przekonaniu, że logistyka może stanowić źródło odkrywania i kształtowania nowych potencjałów efektów i korzyści ekonomiczno-rynkowych. Z kolei przez identyfikację i przedstawienie kompleksowego obszaru problemów logistycznych, jako sfer działania zarządzania logistycznego mogą być sformułowane potrzeby w zakresie wspomagania, jak i możliwości stymulowania, procesu zarządzania logistycznego i rozwiązywania problemów w tym zakresie za pomocą odpowiednich metod i instrumentów. Bazę wyjściową stanowi tutaj, jak się wydaje wyodrębnienie i wyjaśnienie obszaru problemów logistycznych w celu uzyskania ram odniesienia dla zarządzania logistycznego. W wyjaśnieniu zagadnienia kompleksowości logistycznych sytuacji decyzyjnych uwidacznia się ewolucja i „przejście” od logistyki do zarządzania logistycznego na zasadzie outsourcingu usług.<sup>5</sup> W ostatnich latach outsourcing stał się popularny ze względu na ewidentne oszczędności i zwiększenie jakości usług. W Polsce operatorzy logistyczni zbudowali nowoczesne centra dystrybucyjne od podstaw. Tworzenie centrów logistycznych jest pochodną rosnącej konkurencji oraz procesów koordynacyjnych i integracyjnych między współpracującymi przedsiębiorstwami, gdzie współpraca ta wpłynęła na powstanie łańcuchów dostaw, a centra są w nich ogniwem<sup>6</sup>. 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

<sup>5</sup> P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 85.

<sup>6</sup> B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 93-94.

potrzeb klientów. Wyposażeniem technicznym operatora logistycznego w tym modelu powinna być odpowiednia infrastruktura telekomunikacyjna oraz specjalistyczny personel<sup>7</sup>.

### **Jakość usług świadczonych przez operatorów logistycznych**

Jakość pod względem etymologicznym pochodzi od łacińskiego słowa *qualitas*, które zostało wprowadzone przez Cycerona. Słowo to określa własność, właściwość przymiotu. W wielu językach słowo to zachowało swoje pierwotne brzmienie, zbliżone do łacińskiego pierwowzoru (np. w języku angielskim - *quality*, w języku francuskim - *qualite*, w języku niemieckim *die Qualitat*). Także w języku polskim istnieje słowo kwalifikować, które oznacza zaliczać na podstawie poznanych cech do określonej kategorii.<sup>8</sup> Posiadanie systemu i certyfikatu na zgodność systemu jakości z normami ISO serii 9000 ułatwia wynegocjowanie pomyślnych warunków kontraktowych, w szczególności ceny. Podnosi także siłę negocjacyjną z klientem. Brak systemu skazuje dostawcę na przyjęcie warunków kontraktowych niższych nawet do 20%.<sup>9</sup> Systemy jakości występują w różnym stopniu we wszystkich przedsiębiorstwach TSL. Bardzo ściśle są powiązane z podstawową działalnością poszczególnych organizacji i dlatego zarządzanie z różnymi problemami jest zintegrowane z zarządzaniem, gdzie wyodrębnione są funkcje logistyczne i tworzy się systemy o określonej autonomizacji zarządzania. Celem wdrażania systemu jakości jest efektywniejsze zarządzanie organizacją przez jakość, jakkolwiek formalnie dąży się do zarejestrowania systemu i uzyskanie certyfikatu - dokumentu potwierdzającego zgodność systemu jakości z wymaganiami norm ISO serii 9000. Wśród różnorodnych korzyści, jakich dostarcza firmie i jej klientom certyfikacja wskazać należy<sup>10</sup>:

- pozyskanie zewnętrznego zaufania i wynikającego z tego zadowolenia klientów, stanowiącego obiektywną gwarancję, że dostawcy są zarządzani za pomocą reguł wynikających z najlepszych światowych praktyk menedżerskich,
- zredukowanie częstości i zasięgu auditów zewnętrznych przeprowadzanych przez klientów,
- podwyższenie reputacji firmy i jej uznania,
- uzyskiwanie obiektywnych informacji o sytuacji w firmie uzyskiwane dzięki okresowym audytom przeprowadzonym przez jednostkę certyfikującą,
- regularnie przeprowadzane audyty zewnętrzne zobowiązują do utrzymania systemu jakości na odpowiednim poziomie,

<sup>7</sup> S. Piocha, J. Dyczkowska, *Lokalne centra dystrybucyjne firm spedytorskich jako ośrodki logistyczne*, w: *Centra logistyczne w Polsce*, pod red. J. Dudek, CL Consulting i Logistyka, Wrocław 2001, s. 276.

<sup>8</sup> W. Borucki, M. Urbaniak, *Zdefiniować jakość*, „Problemy jakości”, Wyd. Sigma Not, Warszawa 1996, nr 12, s. 20.

<sup>9</sup> W. Deming, *Od ISO do TQM*, „Problemy Jakości” nr 7, Wyd. Sigma Not, Warszawa 1997, s.7.

<sup>10</sup> A. Hamrol, *Narzędzia metody i zasady zapewnienia jakości*, „Logistyka”, Wyd. Instytut Logistyki i Magazynewania, Poznań 1994, nr 2, s. 25-31.

## Logistyka - nauka

- certyfikat może być instrumentem marketingu, ułatwiającym kontakty handlowe i pomagający w osiągnięciu przewagi nad konkurencją,
- przyczynianie się do poprawy jakości wyrobów, przez co zmniejsza się ryzyko wystąpienia braków,
- kreowanie zaufania personelu do własnej firmy, przez co pomaga w motywowaniu pracowników.

Wiadomo, że głównym celem TQM jest wysoka jakość produktu, podobnie jak celem logistyki - wysoka jakość obsługi, a jedno i drugie ma równocześnie uwzględniać postulat obniżki kosztów. Kompleksowe Zarządzanie Jakością (TQM) jest koncepcją zarządzania, ukierunkowanym na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii organizacji jak również w proces ciągłego doskonalenia. Wdrażanie Kompleksowego Zarządzania Jakością wiąże się z przyjęciem podstawowych zasad oraz zastosowaniem technik i narzędzi TQM. Narzędziem, które w znacznym stopniu upraszcza, systematyzuje i jednocześnie optymalizuje proces wdrażania TQM w organizacjach europejskich jest Model Doskonałości EFQM opracowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością.<sup>11</sup> TQM można więc określić jako uniwersalną metodę podnoszenia sprawności, aktywności zespołów ludzkich, zmiany sposobu myślenia<sup>12</sup>, który został wdrożony przez niemal wszystkie organizacje TSL. W odpowiednich systemach logistycznych są realizowane funkcje logistyczne, które są zdefiniowane i zidentyfikowane. Kluczowym elementem zapewniającym jakość funkcjonowania systemów logistycznych są procesy logistyczne, gdzie każda organizacja opracowuje odpowiedni sposób zarządzania. Różne systemy pro jakościowego zarządzania organizacjami bardzo często wyodrębniają moduł logistyczny, a procesy logistyczne traktowane są jako integralna część procesów realizacji produkcji, które jednocześnie wymagają na przykład zaopatrywania, przemieszczania się dystrybucji. W zarządzaniu procesami ważne jest ich doskonalenie i aby tak skorygować słabe miejsca łańcucha dostaw, by wprowadzić innowacyjne zmiany (pomysły). Analizy takie przedsiębiorstwa logistyczne przeprowadzają w zespołach, w skład których wchodzi klienci procesów, dostawcy i operatorzy. Problemy jakości w działaniach logistycznych występują bardzo często, jednakże logistyka ma istotne znaczenie w całym procesie, a znajduje ono potwierdzenie we wdrażanych w przedsiębiorstwach strategiach oraz w rozwijanych łańcuchach i sieciach dostaw przy współdziałaniu operatora logistycznego.

### **Cena jako determinanta wyboru usługodawcy**

<sup>11</sup> A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa-Poznań 2005, s.26.

<sup>12</sup> S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Helion, Warszawa 2002, s.51.

## Logistyka - nauka

Podjęcie systemowe wymaga całkowitego rozwiązywania zadań logistycznych. Celem takiego podejścia jest doprowadzenie do efektywnego funkcjonowania całego systemu, a nie każdego zadania z osobna. Z tym wiąże się koncepcja całkowitych kosztów logistycznych. Wymaga to jednoczesnego rozpatrywania wszystkich pozycji kosztowych w trakcie podejmowania decyzji logistycznych. Organizacja musi znaleźć wariant z najniższymi kosztami całkowitymi, jednak biorąc pod uwagę określony poziom obsługi klientów. Systemy logistyczne charakteryzują się znaczną liczbą konfliktów celów w zakresie kosztów. Niektóre formy konkurencji, w tym zwłaszcza konkurencja cenowa, są wysoce niestabilne; jest bardzo prawdopodobne, że z punktu widzenia rentowności pogorszą sytuację całego sektora. Rywale szybko i łatwo dostosowują się do obniżek cen; po ich wyrównaniu, obniżają przychody wszystkich przedsiębiorstw na rynku, chyba że cenowa elastyczność popytu w sektorze jest dość wysoka. Z drugiej strony, działania marketingowe mogą spowodować zwiększenie popytu albo przyczynić się do większego zróżnicowania usług, co przynosi korzyść wszystkim usługobiorcą<sup>13</sup>.

Stosowania ceny jako skutecznego instrumentu konkurowania najważniejsze znaczenie mają (kolejno według ważności): poziom kosztów całkowitych, w tym płace kadry menedżerskiej, potencjał finansowy przedsiębiorstwa, jakość kadr zatrudnionych w działalności marketingowej, poziom stosowanych technologii, jakość parku maszynowego, image firmy, posiadanie planów strategicznych, znajomość aktualnej sytuacji na swoim rynku, znajomość potrzeb klientów.

Należy wziąć pod uwagę, że rozwojowi form współpracy (usług logistycznych) różnych przedsiębiorstw w łańcuchu logistycznym towarzyszył wzrost integracji w zarządzaniu logistycznym. Dlatego też powstała koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw, tzw. SCM (Supply Chain Management), która między innymi ma na celu obniżenie kosztów i cen. Pakiet tego systemu obejmuje zarządzanie, monitorowanie i koordynację zarówno sprzedaży, marketingu, zarządzania czasem i obszarem działania przedsiębiorstwa.<sup>14</sup> Jeszcze trudniejsze jest wdrożenie tzw. miękkich nowoczesnych technologii logistycznych, które polegają na koordynacji działań funkcjonalnych lub też wspomagających współpracę kilku podmiotów. Mogą stanowić rozwiązania z obszaru zarządzania łańcuchem dostaw, np. VMI, czyli zarządzanie zapasami przez dostawcę (Vendor Manager Inventory) lub też ECR, tzw. efektywna obsługa klienta (Efficient Consumer Response), albo JIT, dostawy dokładne na

<sup>13</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 1994, s. 24.

<sup>14</sup> J. Bendkowski, G. Radziejowska, *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 16.

czas (Just In Time) oraz organizacja przewozów multimodalnych. Wdrażanie tych technologii jest bardzo kosztowne i czasochłonne. Aby osiągnąć korzyści muszą być spełnione liczne warunki, np. wymogi infrastrukturalne, często uwarunkowania środowiskowe.<sup>15</sup> Opisane powyżej elementy wpływają na kształtowanie ceny przez operatorów logistycznych, klienci nie płacą tylko za transport, ale pakiet usług logistycznych. Spedytor, czy operator logistyczny by mógł właściwie realizować procesy logistyczne musi posiadać niezbędną fachową wiedzę, która pozwoli realizować wszelkie czynności spedycyjno-logistyczne. Prowadzenie działalności spedycyjnej wiąże się z wykonywaniem określonych czynności, które są realizowane stopniowo w ramach kilku etapów. W etapie wstępnym przedsiębiorstwo TSL udziela klientowi ogólnych informacji na temat możliwości organizacyjnych procesu logistycznego, zapoznaje się z oczekiwaniami zleceniodawcy i weryfikuje możliwości ich realizacji. Kolejny etap to doradztwo, gdzie przedsiębiorstwo opracowuje szczegółowy plan przewozu, biorąc pod uwagę środek transportu i przewoźnika. Na tym etapie operator uwzględnia wszelkie regulacje prawne dotyczące transportu towaru. Musi też uwzględnić kalkulację cenową, która umożliwi klientowi podjęcie decyzji o wyborze oferty zawierającej pakiet usług logistycznych z uwzględnieniem korelacji cena-czas.

### **Ocena warunków usług logistycznych dla segmentu klientów B2C i B2B oferowanych przez operatorów**

Rynek usług logistycznych charakteryzuje się coraz większą złożonością, będącą efektem zmian w procesie obsługi klienta. O sukcesie firmy w wielu przypadkach decyduje to na ile rozpoznawane są potrzeby klienta. Służyć temu mają m.in. przeprowadzane badania marketingowe, których wyniki są podstawą do wdrażania strategii Rozwoju rynku. Do najczęściej powtarzających się elementów obsługi klienta zaliczyć możemy: okres realizacji zamówienia, niezawodność dostawy, wygody zamówienia, dostępu do informacji, uwzględnienia skarg i zażaleń. W warunkach silnej konkurencji firma, która zapewni najwyższy standard usług oraz przekona klienta o korzyściach związanych z jej ofertą ma większe szanse na sukces. W badaniu zostały wydzielone dwa segmenty klientów w celu porównania wyników: konsumentów, czyli indywidualne osoby lub gospodarstwa domowe oraz klientów organizacyjnych, czyli różnego rodzaju przedsiębiorstwa i instytucja. Badanie zostało przeprowadzone w okresie grudzień 2011r – marzec 2012r. metodą pośrednich pomiarów sondażowych w przypadku klientów indywidualnych i metodą bezpośrednich pomiarów sondażowych w przypadku klientów instytucjonalnych. Konsumentów indywidualni

---

<sup>15</sup> J. Długosz, *Nowoczesne technologie w logistyce*, PWE, Warszawa 2009, s. 30.

## Logistyka - nauka

korzystają firm 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. 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 spedytorów, którzy obsługują w różnych zakresach dane przedsiębiorstwa. Przedmiotem badań była cena i ocena jakości usług świadczonych przez przedsiębiorstwa TSL. W tabeli 2 zostały przedstawione, w jakim stopniu konsument indywidualny i instytucjonalny kieruje się jakością i ceną przy wyborze operatora.

Tabela 2. Kryteria wyboru usług w zakresie TSL przez klientów indywidualnych i instytucjonalnych

<i>Kryterium</i>	<i>Klient indywidualny</i>	<i>Klient instytucjonalny</i>
Cena	67,27%	56%
<b>Jakość usługi</b>	47,27%	36%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Dla klientów indywidualnych cena i jakość przy wyborze przedsiębiorstwa TSL ma większe znaczenie niż w przypadku przedsiębiorstw. Klient na rynku B2B tylko w 36% zwraca uwagę na jakość, jako kryterium wyboru, gdyż proces świadczenia jakości jest porównywalny we wszystkich badanych przedsiębiorstwach. Cena na rynku B2C prawie w 70% decyduje o wyborze przewoźnika, stąd tak wysoki udział Poczty Polskiej jako dostawcy usług TSL.

Poziom cen świadczonych usług został oceniony w podobnym zakresie przez klientów instytucjonalnych i indywidualnych (tabela 3).

Tabela 3. Poziom cen oferowanych usług przez przedsiębiorstwa TSL

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

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Konsumenci kierują się cenami przy wyborze przedsiębiorstwa, podobne wartości są w obu grupach. Należy wnioskować, iż świadcząc wysoką jakość usług nie może być cena na niskim poziomie. W przypadku jakości usług świadczonych przesyłek w odpowiedziach powyższych grup pojawiły się znaczne różnice (tabela 4).



## Logistyka - nauka

Tabela 4. Ocena jakości oferowanych usług przez przedsiębiorstwa TSL

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

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

W przypadku przedsiębiorstw wzięto pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa uzależnioną od ilości zatrudnionych pracowników: małe (MP) do 10 pracowników – 5 przedsiębiorstw, średnie (ŚP) do 49 pracowników – 13 przedsiębiorstw, duże (DP) do 250 pracowników – 5 przedsiębiorstw, wielkie (WP) powyżej 251 pracowników – 7 przedsiębiorstw. W tabeli 5 przedstawiono ocenę działań podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie jakości realizacji procesu z operatorami logistycznymi w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Skala ocen została określona od 1 do 5 (1 -bardzo nisko, 2 -nisko, 3- przeciętnie, 4 –wysoko, 5 –bardzo wysoko).

Tabela 5. Ocena podejmowanych działań w zakresie kształtowania relacji z operatorami logistycznymi w podziale na wielkość przedsiębiorstwa.

Ocena działań przy współpracy z operatorami logistycznymi	Ogółem	MP	ŚP	DP	WP
Jakość realizacji procesu	4,37	4,0	4,54	4,0	4,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie grudzień 2011- marzec 2012.

Klienci indywidualni ocenili jakość procesu świadczonego przez przedsiębiorstwa TSL tylko na 3,95, więc znacznie niżej niż klienci instytucjonalni, którzy ocenili operatorów logistycznych na 4,37. Pod względem wielkości przedsiębiorstwa wielkie firmy oceniły na 4,57, średnie na 4,54 oraz małe i duże przedsiębiorstwa na 4,0.

### Podsumowanie

Obecnie w Polsce niestety głównym (najważniejszym) kryterium wyboru usługodawcy jest nadal cena. Powoli jednak zaczyna się to zmieniać i niezaprzeczalny oraz coraz większy wpływ na decyzje konsumentów ma szeroko rozumiana jakość usług. Proces kreowania jakości rozpoczyna się i kończy na rynku usług TSL. Operator logistyczny, który nieskutecznie realizuje swoje procesy logistyczne, obniża ich jakość, traci tym samym zaufanie swoich klientów. Konkrowanie o klienta na rynku TSL odbywa się poprzez zapewnienie odpowiedniej jakości do potrzeb klientów. Klienci na rynku B2C kierują się przy wyborze przedsiębiorstwa TSL głównie ceną i ich ocena 3,95 jest niska w stosunku, co do jakości świadczonych usług logistycznych na rynku B2B. Klienci instytucjonalni negocjują ceny usług i porównują oferty, również pod kątem świadczonych usług. Bez wysokiej jakości usług operatorzy logistyczni nie mogą konkurować o klienta instytucjonalnego, o czym świadczą oceny wystawione na rynku B2B przez przedsiębiorstwa wielkie i średnie oraz małe i duże.

### THE COMPETITION IN THE TSL SECTOR – PRICE OR QUALITY/

The aim of the article was to present TSL industry and competitive aspects of the sector. As the factors that have the biggest influence the selection of logistics service providers were two determinants – price and quality. In the last part of the article I presented the results of research concerning the evolution of logistics service providers by two groups of customers – B2C and B2B.

Key words: logistics operator, supply chain, individual customers, institutional customer, quality, price.

### Literatura

1. Bendkowski J., Radziejowska G., *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
2. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.
3. Borucki W., Urbaniak M., *Zdefiniować jakość*, „Problemy jakości”, Wyd. Sigma Not, Warszawa 1996, nr 12.
4. Deming W., *Od ISO do TQM*, „Problemy Jakości”, Wyd. Sigma Not, Warszawa 1997, nr 7.
5. Długosz J., *Nowoczesne technologie w logistyce*, PWE, Warszawa 2009.
6. Hamrol A., *Narzędzia metody i zasady zapewnienia jakości*, „Logistyka”, Wyd. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1994, nr 2.
7. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa-Poznań 2005.
8. Kaleta A., *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
9. *Kompendium wiedzy o logistyce*, pr. zbior. pod red. Gołemska E., PWN, Warszawa 2004.
10. Kopycińska D., *Rynek, mechanizm rynkowy*, w: *Mikroekonomia*, red. D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005.
11. Kosikowski C., Ławicki T., *Ochrona prawna konkurencji i zwalczanie praktyk monopolistycznych*, PWN, Warszawa 1994.

12. Kośmicki E., *Teoria konkurencji ekonomicznej. Próba oceny stanu badań i koncepcji*, RPEiS 1988, nr 1.
13. Piocha S., Dyczkowska J., *Lokalne centra dystrybucyjne firm spedytorskich jako ośrodki logistyczne*, w: *Centra logistyczne w Polsce*, pod red. Dudek J., CL Consulting i Logistyka, Wrocław 2001.
14. Porter M., *Strategia konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 1994.
15. Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
16. Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Helion, Warszawa 2002.