

PRACE NAUKOWE

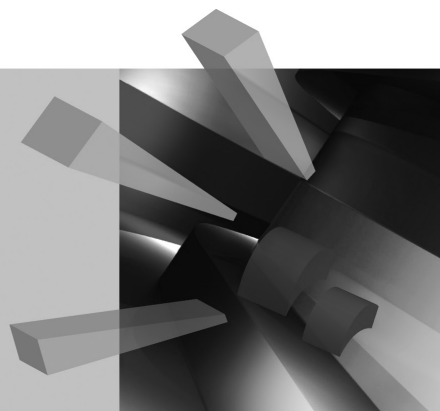
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrusiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkiewicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Marta Kadlubek, Tomasz Lis

Politechnika Częstochowska

INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI W ASPEKCIE LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA

Streszczenie: Doskonalenie obszaru logistycznej obsługi klienta w oparciu o wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych przynosi pozytywne efekty w każdym z jej etapów. W handlu elektronicznym kluczowe znaczenie mają transakcyjne elementy obsługi logistycznej, zwłaszcza dostępność produktów i usług, szybkość komunikacji między kontrahentami operacji handlowych, czas realizacji zamówień, zasięg działalności, elastyczność i niezawodność dostaw. Celem artykułu jest zdefiniowanie pojęcia logistycznej obsługi klienta oraz innowacyjności, a następnie wskazanie rozwiązań stosowanych w obszarze logistycznej obsługi przez polskich przedstawicieli sklepów internetowych.

Słowa kluczowe: logistyczna obsługa klienta, logistyka, innowacyjność.

1. Pojęcie logistycznej obsługi klienta

Tytuły identyfikacyjne i przykłady obsługi klienta prezentowane w literaturze potwierdzają poglądy między innymi M. Cichosz [2005], M. Ciesielskiego [1999], P. Fawcett, R. McLeish i J. Ogden [1992], D. Kempny [2009], dla których wspólna wydaje się konstatacja, iż wielowymiarowa sfera obsługi klienta częściowo obejmuje swym zakresem obszar marketingu, finansów i innych strategicznych dziedzin zarządzania przedsiębiorstwem, jednak szczególnie istotną rolę w zapewnieniu należytej obsługi odgrywa logistyka. Koncentracja na problematyce odpowiedniej obsługi nabywców jest zgodna z filozofią zarządzania logistycznego [Kisperska-Moroń 1995], które nieustannie szuka wsparcia w pozostałych sferach działalności przedsiębiorstwa w celu udostępnienia właściwego towaru czy usługi, we właściwej ilości i jakości oraz w odpowiednim czasie i miejscu, realizując tym samym podstawowe wytyczne logistycznej obsługi klienta (*logistics customer service*). Tak więc obsługa klienta nadaje sens wszystkim działaniom i procesom logistycznym, dlatego współcześnie określana jest mianem „logistyki klienta”.

Obsługa klienta jest obiektem zainteresowania wielu obszarów funkcjonowania organizacji, jednakże z punktu widzenia logistyki możemy ją analizować w trzech aspektach [La Londe 1985]:

1. z perspektywy czynności logistycznych wykonywanych w celu zaspokojenia potrzeb klienta,
2. z perspektywy standardów, które są miernikami działalności organizacji i poziomu oferowanej obsługi,
3. z perspektywy filozofii zarządzania organizacją.

D. Kempny postrzega istotę logistycznej obsługi klienta w „umiejętności lub zdolności zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami” [Kempny 2001].

W logistycznej obsłudze klienta wyróżnić można trzy etapy: przedtransakcyjny, transakcyjny i potransakcyjny [Kempny 2001]. Każdy z nich obejmuje odmienny zestaw elementów obsługi.

Etap przedtransakcyjny obejmuje zadania i czynności związane z przygotowaniem organizacji do obsługi klienta. Na tym etapie konieczne jest rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów oraz ustalenie celów, elementów, standardów oraz mierników obsługi pozwalających na monitorowanie i minimalizowanie niepewności klientów co do jej poziomu [Rutkowski 2000].

Etap transakcyjny związany jest z bezpośrednim kontaktem z klientem, stąd sposób realizacji zadań transakcyjnych często ma decydujący wpływ na ocenę przez klienta sprawności funkcjonowania organizacji [Kucharska 2010]. Elementy transakcyjne decydują o sprawnym i zgodnym z oczekiwaniami klienta przeprowadzeniu transakcji – od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania produktu

Etap potransakcyjny obejmuje te działania organizacji wobec klienta, które świadczą o gotowości do rozwiązywania problemów pojawiających się w związku z zakupionym produktem lub usługą [Kucharska 2010]. Obsługa posprzedażowa stała się atrybutem wsparcia klienta w procesie zamykania sprzedaży.

W definicji pojęcia logistyki akcentuje się, iż jej celem jest satysfakcja klienta przez tworzenie wartości. Trafne przewidywanie wartości dla klienta jest determinantą przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku. Tworzenie wartości wiąże się z oferowaniem konsumentom produktów logistycznych, które pozwalają na zaspokojenie potrzeb klientów zgodnie z ich wymaganiami, przy jednoczesnym dążeniu do minimalizacji kosztów i maksymalizacji korzyści logistycznych poprzez odpowiednie kształtowanie relacji między dostawcami i odbiorcami [Gil-Saura i in. 2010]. Wśród czynników, które determinują wartość logistyczną, można wskazać trzy główne [Mesjasz-Lech 2012]:

1. zarządzanie relacjami między dostawcami i odbiorcami,
2. poziom logistycznej obsługi klienta,
3. technologie informacyjno-komunikacyjne.

2. Innowacyjność w obsłudze klienta

Jednym z najważniejszych obszarów działalności współczesnych przedsiębiorstw jest wprowadzanie zmian i doskonalenie. Wynika to bezpośrednio z dynamiki zmian zachodzących we współczesnym otoczeniu. Proces ten nazywany jest w literaturze przedsiębiorczością lub innowacyjnością. W literaturze spotkać się również można z twierdzeniem, że przedsiębiorczość łączy się ściśle z innowacyjnością [Drucker 1993]. Ze względu na ryzyko wprowadzanie zmian wymaga posiadania odpowiedniej wiedzy, bez której może zakończyć się niepowodzeniem. Każda zmiana wymaga odejścia od standardowego postrzegania realizowanych czynności oraz całego procesu zarządzania.

Każda innowacja to „proces transformacji pomysłów lub wynalazków, które są punktem wyjścia do rzeczywistości. Oznacza to transformację pomysłu w produkt rynkowy, wdrożenie idei do nowych rynkowych zachowań, przemianę nowej wiedzy o produktach i procesach w nowe produkty i procesy. [...] Ale po pierwsze innowacje są przedmiotem działań i decyzji” [Sundbo 2001]. Doskonalenie jest związane z celem funkcjonowania podmiotów gospodarczych, który zakłada oferowanie lepszych od konkurencji towarów oraz procesów obsługi klienta. Innowacyjność jest kojarzona zazwyczaj z nowymi, opierającymi się o nowoczesne technologie produktami. Jednak terminem tym można określić wszystkie zmiany, w tym w zakresie zarządzania, które poprzez wprowadzenie nowych rozwiązań i podejść pozwalają na lepsze sprostanie wymaganiom rynku.

Sukces rynkowy we współczesnej rzeczywistości mogą odnieść jedynie te organizacje, które są otwarte na nowe rozwiązania i są w stanie dopasować się do szybko zachodzących zmian. Firmy takie cechuje: stosowanie nowatorskich rozwiązań, elastyczność działania, zdolność do szybkiego uczenia się i podejmowania decyzji. Ze względu na łatwość dostępu do nowych technologii w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej najważniejsze znaczenie ma wiedza i umiejętności pracowników oraz zdolność do wykorzystania wiedzy i umiejętności klientów [Kowalczewski 2008].

Wśród najbardziej istotnych przyczyn wprowadzania innowacyjności wymienia się ciągle rosnące wymagania klientów, zarówno w zakresie technologicznym, jak i procesów obsługi, w tym obsługi logistycznej. Ważną rolę odgrywa także: skrócenie cyklu życia produktów, rozwój technologii informacyjnej, łatwość dostępu do rynków. Klient przestał być wyłącznie odbiorcą produktów i usług, a stał się dobrem, a zaspokojeniem jego potrzeb musi być zainteresowany każdy obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa. Dynamika zmian spowodowała konieczność tworzenia struktur opartych na elastyczności. Cechą takiej struktury jest zdolność do nadążania za zmianami, a nawet ich wyprzedzanie [Platonoff 2009].

Znaczenie klienta dla organizacji można porównać do znaczenia przedsiębiorstwa współpracującego. Coraz częściej nie jest on zainteresowany jedynie współpracą jednostronną, ale taką, która przebiegać będzie w obu kierunkach. W związku z tym „jednym z kluczowych warunków zaistnienia relacji [dostawcy i klienta –

przyp. M.K., T.S.] jest fakt, że każda ze stron posiada coś, na czym zależy drugiej stronie oraz że obie strony relacji uważają za właściwe i pożądane robienie wspólnych interesów” [Cichosz 2010]. Klient zainteresowany jest otrzymaniem produktu lub usługi, którym towarzyszy stojący na wysokim poziomie proces obsługi, natomiast przedsiębiorstwo chce uzyskać informacje, których może użyć w tworzeniu strategii i dostosowywaniu się do wymogów rynkowych.

Do zacieśnienia współpracy przedsiębiorstwa z jego klientami powinno się wykorzystywać technologię informacyjno-komunikacyjną. Za jej pośrednictwem można szybko i swobodnie przesyłać informacje, które dla menedżerów będą źródłem wiedzy. Komunikacja elektroniczna ma tę przewagę nad tradycyjną, że umożliwia szybki dostęp do wielu osób jednocześnie bez konieczności przemieszczania się. Towarzyszy temu możliwość indywidualizacji przekazu informacyjnego dopasowana do cech i oczekiwań poszczególnych klientów.

Najważniejsze jest jednak to, że komunikacja poprzez Internet może być prowadzona sprawnie w obu kierunkach. Klienci otrzymują ofertę dostosowaną do ich indywidualnych oczekiwań i preferencji, a w zamian dzielą się z przedsiębiorstwem informacjami, oceniając skuteczność oferty, prowadzonych działań marketingowych. Mogą także przesyłać propozycje zmian, których wprowadzenie pozwoli według wiedzy klientów na dopasowanie się do nowych trendów czy oczekiwań.

3. Logistyczna obsługa klienta a innowacyjność rozwiązań w handlu elektronicznym

Szczególne znaczenia logistyczna obsługa klienta nabiera w kontekście rozwoju handlu elektronicznego [Gajewska 2009], tj. poprzez Internet, najszybciej rozwijający się kanał dystrybucji polskiego handlu [Jadczak 2011]. Charakterystycznymi cechami handlu elektronicznego są między innymi brak kontaktu bezpośredniego z produktem, werbalnego i niewerbalnego ze sprzedawcą czy też konieczność dostarczenia towarów do dużej liczby indywidualnych odbiorców. Cechy te jednocześnie pozostają zasadniczymi różnicami względem handlu tradycyjnego i determinantami podejmowania decyzji zakupowych. By zniwelować negatywne dla klientów skutki tych różnic, poziom logistycznej obsługi klienta oferowany przez sklepy internetowe, będące podstawowymi jednostkami sprzedaży elektronicznej, powinien być jak najwyższy. Obsługa klienta tworząca wartość logistyczną powinna obejmować działania, które pozwalają na zaspokojenie potrzeb klientów na poziomie powszechnie akceptowalnych standardów oraz działania innowacyjne, które wychodzą poza standardy i tworzą unikatowość oferty.

Sklep internetowy umożliwia klientowi zapoznanie się z towarem, złożenie zamówienia, zapłatę za zakupiony towar oraz otrzymanie zapewnienia dostarczenia towaru do wybranego miejsca przez elektroniczną wymianę danych poprzez Internet [Szyszka 2003]. Obecnie sklepy internetowe są jedną z najpopularniejszych form

działalności handlowej w Internecie na płaszczyźnie przedsiębiorstwo–klient [Kucharska 2010].

Jak wykazały badania przeprowadzone przez M. Maciejczaka i V. Schyrsky'ego [2010], wśród właścicieli i pracowników polskich sklepów internetowych, właśnie w poprawie poziomu logistycznej obsługi klienta dostrzegają oni największe szanse na budowę przewagi konkurencyjnej na polskim rynku e-sklepów. Według wyników tych badań, dla ponad 35% badanych sklepów logistyka stanowi źródło przewagi konkurencyjnej, natomiast 1/3 próby badawczej poprzez właściwą realizację zadań logistyki podnosi poziom logistycznej obsługi klienta, istotnej zwłaszcza w obszarze terminowości dostaw. Na podstawie całości przeprowadzonych badań można skłaniać się do wniosku, iż jednym z wyzwań dla sklepów internetowych powinno być poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, przekładających się na budowanie spójnych koncepcji logistycznych dostosowanych do bardzo zindywidualizowanych wymagań klientów co do poziomu obsługi logistycznej.

O poziomie logistycznej obsługi sklepu internetowego decyduje między innymi dostępność produktów i usług. Z badania ponad 700 polskich sklepów internetowych i ich blisko 6300 konsumentów, przeprowadzonego w 2011 roku [Kucia 2011], wynika, że 1/3 ankietowanych klientów sklepów internetowych uznaje ten atrybut logistycznej obsługi klienta za warunkujący ich wybór między formą sprzedaży tradycyjnej a internetowej. Prawie połowa badanych konsumentów wskazała jako powody kupowania przez Internet oszczędność czasu i wygodę, plasujące się na pierwszym miejscu spośród udzielonych odpowiedzi, przed ceną produktu lub usługi. Istotę wymienionych elementów logistycznej obsługi najbardziej doceniają klienci sklepów internetowych z najdłuższym stażem realizacji zakupów przez Internet. Wyniki jednoznacznie potwierdzają, że wraz z nabieraniem doświadczenia w tychże zakupach rośnie wśród klientów świadomość, jakie argumenty mogłyby ich skłonić do zwiększenia częstotliwości zakupów. Najczęściej wymienianym argumentem była obniżona cena produktów lub usług, ale tuż za nią uplasowały się ich dostępność oraz krótszy czas dostawy.

Znajomość tak definiowanych przez klientów potrzeb wydaje się także potwierdzona przez przedstawicieli sklepów internetowych. Wykorzystanie powyższej wiedzy przez przedstawicieli sklepów internetowych ujawniają odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące między innymi problematyki magazynowania produktów w odniesieniu do kwestii dostrzegania znaczenia ich dostępności. Sklepy internetowe, które posiadają w swoich magazynach wszystkie towary, stanowią dwukrotnie większy odsetek (ponad 32%) aniżeli sklepy stosujące przeciwne rozwiązanie, tj. posiadające w magazynie do 10% swojej oferty (15,5%) [Chodak 2011]. Główną przyczyną ograniczenia użytkowania magazynów jest obniżenie kosztów oraz przeniesienie wysyłki towaru na dostawcę lub producenta. W takim przypadku rozwiązaniem może być sklep internetowy wykorzystywany jako specyficzny rodzaj platformy służącej do zbierania zamówień, pobierania opłat oraz komunikacji z klientem [Szymański 2011].

Porównując uzyskane wyniki badań do rezultatów podobnie realizowanego badania z poprzednich 4 lat, uwagę zwraca znaczny wzrost udziału sklepów posiadających w magazynie wszystkie swoje pozycje asortymentowe. Ogólnie można stwierdzić, że wzrosła liczba sklepów posiadających w magazynie prawie wszystkie oferowane pozycje asortymentowe, a zmalała liczba tych, które w magazynie posiadają tylko pewien procent oferowanego asortymentu. Taka tendencja może świadczyć o poszukiwaniu przez przedstawicieli sklepów internetowych możliwości dostosowania wielkości utrzymywanych zapasów do zgłaszanego przez klientów zapotrzebowania, a więc zwróceniu większej uwagi na istotę dostępności produktów oraz szybkości realizacji zamówienia, tym samym polepszenia poziomu obsługi klienta.

Można również poddać analizie zależność między czasem prowadzenia sklepu internetowego a odsetkiem posiadanego w magazynie asortymentu i postawić hipotezę, że sklepy funkcjonujące krócej niż rok na rynku mają mniejszy dostęp do kapitału, a więc posiadają w magazynie mniejszy odsetek oferowanych pozycji asortymentowych. Faktycznie wśród sklepów funkcjonujących krócej niż rok aż 24,5% posiada w magazynie mniej niż 10% asortymentu, natomiast wśród sklepów działających dłużej niż 5 lat odsetek ten wynosi tylko 13% [Chodak 2011]. W przypadku sklepów istniejących krócej niż 5 lat świadomość znaczenia prawidłowej logistycznej obsługi klienta dla rentowności internetowego podmiotu gospodarczego jest zapewne mniejsza, dlatego częściej decydują się na skrajne rozwiązania (mniej niż 10% oraz 90% lub więcej pozycji asortymentowych w magazynie). Warto zwrócić uwagę na wyraźnie zarysowującą się tendencję, a mianowicie sklepy istniejące dłużej niż 5 lat rzadziej stosują skrajne rozwiązania logistyczne (tj. rzadziej posiadają mniej niż 10% asortymentu w magazynie lub 90% i więcej), a coraz częściej rozwiązania pośrednie (posiadają od 10% do 80% asortymentu). Większy udział pośrednich rozwiązań logistycznych wśród dłużej istniejących sklepów może świadczyć o poszukiwaniu przez nie sposobów optymalizujących gospodarkę magazynową.

Skrócenie czasu realizacji zamówień klientów umożliwia także właściwy transport. Zdecydowana większość polskich sklepów internetowych korzysta z usług firm kurierskich (87,5%) i Poczty Polskiej (75,9%) w celu dostarczania przesyłek. Warto zwrócić również uwagę, że większość (61,2%) sklepów umożliwia osobisty odbiór przesyłki w siedzibie firmy. Wśród innych odpowiedzi wymienianych przez ankietowanych znalazły się: Paczka w Ruchu, a także dowóz transportem własnym oraz dostawa on-line. Innowacyjne rozwiązania logistyczne typu paczkomaty jeszcze nie są zbyt popularne i zaledwie 6,7% sklepów z nich korzysta [Chodak 2011].

Wśród problemów związanych z prowadzoną działalnością, zgłoszonych przez przedstawicieli badanych sklepów internetowych, tuż po utrudnieniach wynikających z sytuacji gospodarczej kraju najczęstsze wskazywania dotyczyły działalności logistycznej. Prawie co trzeci sklep (32%) odnotował trudności z dostawcami, przy czym większość (61%) współpracowała z minimum 10 dostawcami, a 23% aż z 50. Kolejną trudnością przy prowadzeniu handlu internetowego była kooperacja z fir-

mami kurierskimi, na którą narzekало 28% respondentów. Działalność logistyczna stanowiła utrudnienie dla 24% sklepów współpracujących z co najmniej 3 firmami logistycznymi [Szymański 2011]. Problemy te wyraźnie zarysowują płaszczyznę dla innowacyjnych rozwiązań w zakresie logistycznej obsługi klienta. Jednocześnie niemal każdy z przywołanych obszarów problemowych zmniejszył swój udział procentowy wśród wszystkich udzielonych odpowiedzi w roku 2010 w porównaniu z rokiem 2009. Oznacza to, że wysoko oszacowana wartość logistycznej obsługi klienta dla rozwoju działalności gospodarczej wymusiła na przedsiębiorcach podejmowanie skutecznych starań w celu poprawy realizacji zadań logistycznych. Przypuszczalnie niejednokrotnie w ślad za nimi przedsiębiorcy wdrażali innowacyjne rozwiązania w obszarze obsługi logistycznej, aczkolwiek wciąż w stopniu niewystarczającym.

4. Podsumowanie

Innowacyjność może dotyczyć zarówno strony technicznej, jak i zarządzania przedsiębiorstwem. Mianem tym określa się wszystkie działania podejmowane w celu dopasowania się organizacji do otoczenia. Wyróżnia się dwa główne modele innowacyjności: zamknięty – oparty na wewnętrznych możliwościach firmy, oraz otwarty – uwzględniający możliwości i potrzebę wykorzystania wiedzy znajdującej się poza granicami organizacji. Model otwarty w dzisiejszych czasach wydaje się obowiązujący. Wynika to przede wszystkim z szybkości zmian. W oparciu wyłącznie o wiedzę własnych pracowników nie jest możliwe optymalne dopasowanie się do wymagań klientów. Aby to osiągnąć, potrzebna jest ścisła współpraca zarówno z klientami, innymi firmami, jak i osobami (fachowcami) niezwiązanymi bezpośrednio z przedsiębiorstwem.

Logistyczna obsługa klienta składa się z trzech etapów: przedtransakcyjnego, transakcyjnego i potransakcyjnego. Doskonalenie procesu obsługi w oparciu o wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych przynosi pozytywne efekty w każdym z nich. W handlu elektronicznym kluczowe znaczenie mają transakcyjne elementy obsługi logistycznej, zwłaszcza dostępność produktów i usług, szybkość komunikacji między kontrahentami operacji handlowych, czas realizacji zamówień, zasięg działalności, elastyczność i niezawodność dostaw. Dynamika zmian współczesnego otoczenia podmiotów gospodarczych wymusza na przedsiębiorstwach konieczność wprowadzania zmian, między innymi w zakresie optymalizacji procesów logistycznych, poprzez poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań mających pozwolić na dopasowanie się do nowych warunków.

Literatura

- Chodak G., *Gospodarka magazynowa i logistyka*, [w:] *E-handel Polska 2010. Badanie polskich sklepów internetowych i konsumentów*, Wyd. Dotcom River Sp. z o.o., Wrocław 2011.
- Cichosz M., *Logistyczna obsługa klienta*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*, Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- Cichosz M., *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010.
- Ciesielski M. (red.), *Logistyka w strategiach firm*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 1999.
- Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1993.
- Fawcett P., McLeish R., Ogdan J., *Logistics management*, Pitman Publishing, London 1992.
- Gil-Saura I., Servera-Frances D., Fuentes-Blasco M., *Antecedents and consequences of logistics value: an empirical investigation in the Spanish market*, „Industrial Marketing Management” 2010, No. 39.
- Gajewska T., *Logistyczne aspekty wynikające z funkcjonowania handlu elektronicznego w ujęciu teorii i praktyki*, „Logforum” 2009, nr 4, www.logforum.net (5.03.2013).
- Jadczyk A., *Polski rynek e-commerce*, [w:] *Raport Internet Standard e-commerce 2011*, V edycja, wrzesień 2011, www.internetstandard.pl (12.02.2013).
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- Kempny D., *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
- Kisperska-Moroń D., *Rozpoznanie rynku warunkiem właściwej polityki obsługi klienta*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1995, nr 2.
- Kowalczewski W., *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- Kucharska B., *Obsługa klienta w przedsiębiorstwach handlu detalicznego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
- Kucia M., *Badanie konsumentów*, [w:] *E-handel Polska 2010. Badanie polskich sklepów internetowych i konsumentów*, Wyd. Dotcom River Sp. z o.o., Wrocław 2011.
- La Londe B.J., *Customer service. The Distribution Handbook*, The Free Press, New York 1985.
- Maciejczak M., Schyrsky V., *Logistyka sklepów internetowych jako element strategii ich rozwoju*, „Logistyka” 2010, nr 3.
- Mesjasz-Lech A., *Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2000.
- Sundbo J., *The Strategic Management of Innovation. A sociological and economic theory*, Edward Elgar, United Kingdom 2001.
- Szymański G., *Badanie polskich sklepów internetowych*, [w:] *Raport Internet Standard e-commerce 2011*, V edycja, wrzesień 2011, www.internetstandard.pl (21.02.2013).
- Szyska G., *Elektroniczna gospodarka w Polsce. Raport 2002*, Wyd. Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003.

ORGANIZATION'S INNOVATIVENESS IN THE ASPECT OF LOGISTIC CUSTOMER SERVICE

Summary: Improving logistic customer service area based on the use of modern information and communication technologies brings positive results in all its stages. Transaction elements of logistic service, particularly the availability of products and services, time of communication between the partners of commercial operations, order fulfillment time, range of activities, flexibility and reliability of supply have the key significance for the e-commerce. The aim of the article is to present the definitions of the concepts of logistic customer service and innovation, and then the solutions applied in the area of logistic customer service by the Polish representatives of online stores.

Keywords: logistic customer service, logistics, innovation.