

PRACE NAUKOWE

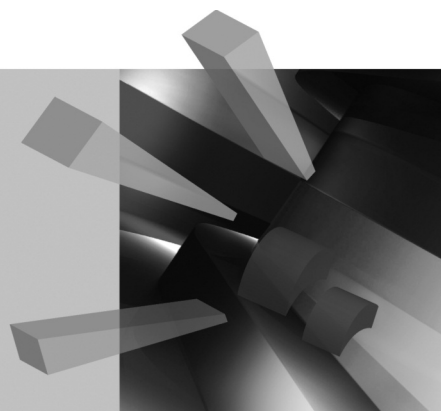
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

234

Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach



Redaktorzy naukowi

Jarosław Witkowski

Anna Baraniecka



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Danuta Kempny, Tomasz Nowakowski, Maciej Szymczak

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl,

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 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-232-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Trendy rozwoju logistyki w nauce i praktyce zarządzania

Anna Baraniecka: Szkolenia i konsulting w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw – identyfikacja problemów.....	13
Halina Brdulak: Nowoczesne modele biznesu w logistyce	29
Marek Ciesielski: Logistyka na tle problemów nauk o zarządzaniu	40
Grzegorz Jokiel: Kilka kontrowersji na temat przedmiotu logistyki.....	49
Danuta Kisperska-Moroń: Czynniki ludzki jako element jakości zarządzania logistycznego w firmach usługowych.....	60
Krystyna Kowalska: Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem	73
Cezary Mańkowski: Teorie ekonofizyczne w zarządzaniu logistycznym	82
Krzysztof Rutkowski: Wpływ megatrendów na zarządzanie łańcuchem dostaw – przykład Peak Oil	96
Henryk Woźniak: Procesy konwergencji i ich wpływ na zarządzanie łańcuchami dostaw w przemyśle motoryzacyjnym	111

Część 2. Logistyka miejska i regionalna a jakość życia mieszkańców

Jarosław Witkowski: Modelowanie logistyki miejskiej. W poszukiwaniu nadrzędnego celu i kryteriów oceny modelu	125
Maja Kiba-Janiak: Rola interesariuszy w kształtowaniu logistyki miejskiej na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców	136
Katarzyna Cheba: Metody wielowymiarowej segmentacji klientów na rynku miejskich usług transportowych.....	147
Tomasz Kołakowski: Wpływ projektów logistyki miejskiej na jakość życia mieszkańców – preferowane kierunki działań na przykładzie wybranych miast	158
Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk: Logistyka miejska a jakość życia mieszkańców Zielonej Góry – wstęp do badań.....	171
Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski: Oczekiwania mieszkańców wobec rozwiązań usprawniających system transportu miejskiego	182
Marzenna Cichosz, Katarzyna Nowicka: Inwestycja w obiekt logistyczny jako element rewitalizacji i zrównoważonego rozwoju miast na przykładzie Błonia	192

Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis: Konkurencyjność przewoźników z grupy PKS w obsłudze regionalnych przewozów pasażerskich	207
Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba: Systemy dostaw do wielkich miast a lokalizacja obiektów logistycznych na przykładzie Warszawy i województwa mazowieckiego	217
Agnieszka Tubis: Ocena rentowności usług transportowych świadczonych w ramach regionalnych przewozów pasażerskich (na podstawie badań wybranej trasy przewozowej)	233
Kamil Zieliński: Organizacja i funkcjonowanie systemu komunikacji zbiorowej na przykładzie Wałbrzycha	242

Część 3. Rola logistyki w ochronie zdrowia, wojsku, sporcie i turystyce

Anna Łupicka: Logistyka akcji humanitarnych jako jeden z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.....	257
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Zadania logistyki w strategicznym zarządzaniu krwiodawstwem	270
Radosław Milewski: Charakterystyka modeli transportowych w obsłudze logistycznej kontyngentów wojskowych	282
Marek Szajt: Transport w usługach turystycznych w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju	293
Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg: Przesłanki stosowania logistycznego wsparcia usług medycznych w polskich szpitalach	303
Andrzej Szymonik: Uwarunkowania logistyki imprez masowych	320

Summaries

Part 1. Trends in logistics development in science and management practice

Anna Baraniecka: Training and consulting in the field of supply chain management – the identification of problems	28
Halina Brdulak: Modern business models in logistics	39
Marek Ciesielski: Logistics against management science problems	48
Grzegorz Jokieli: Several controversies on subject of logistics matter	59
Danuta Kisperska-Moroń: Human factor as a determinant of logistic management quality in service sector companies	72
Krystyna Kowalska: Effectiveness of logistic processes in the strategy of enterprise management	81
Cezary Mańkowski: Econophysical theories in the logistic management	95

Krzysztof Rutkowski: Influence of megatrends on supply chain management – an example of Peak Oil	110
Henryk Woźniak: Influence of convergence processes on supply chain management in the automotive industry	121

Part 2. Urban and regional logistics and quality of life

Jarosław Witkowski: Modelling city logistics. Searching for overall objective and evaluation criteria of the model	135
Maja Kiba-Janiak: The role of stakeholders in formulating the city logistics for the improvement of citizens' quality of life	146
Katarzyna Cheba: Methods of multidimensional segmentation of customers on the market of urban transport services	157
Tomasz Kołakowski: Impact of city logistics projects on quality of inhabitants life – preferred directions of action on the example of selected cities	170
Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk: City logistics versus quality of life of the residents of Zielona Góra – introduction to the research ...	181
Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski: Expectations of residents for solutions to improve urban transport systems	191
Marzenna Cichosz, Katarzyna Nowicka: Investment in logistics property as the element for cities' regeneration and sustainable development on the example of Błonie Town	206
Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis: Competitiveness of big hauliers from PKS group in regional passenger transport	216
Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba: Delivery systems to great cities and logistics facilities localization on the example of Warsaw and Mazowieckie Voivodeship	232
Agnieszka Tubis: Evaluation of regional passenger transport services (on the basis of a chosen route)	241
Kamil Zieliński: Organization and functioning of public transport system – the example of Wałbrzych	254

Part 3. The role of logistics in health care, military, sports and tourism

Anna Łupicka: Logistics of humanitarian actions as one of the processes of risk management in supply chains	269
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Problem of logistics in strategic management of blood donation	281
Radosław Milewski: Characteristics of transport models used in logistics of military contingents	292

Marek Szajt: Transport in tourist services in Poland, current state and development perspectives	302
Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg: Reasons for using logistic support of medical services in Polish hospitals	319
Andrzej Szymonik: Conditioning of mass events logistics	330

Danuta Kisperska-Moroń

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

CZYNNIK LUDZKI JAKO ELEMENT JAKOŚCI ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO W FIRMACH USŁUGOWYCH

Streszczenie: Burzliwy rozwój sektora usług w gospodarce stawia wysokie wymogi zasobom ludzkim. Specyficzne cechy działalności usługowej sprawiają, że wysokie wymogi stawiane są także w zakresie jakości firm usługowych. Zasoby ludzkie odgrywają również istotną rolę w zarządzaniu logistycznym w firmach usługowych, opierającym się na procesach koordynacyjnych w zarządzaniu zdolnością przerobową, czasem operacji oraz kształtowaniem innowacyjnych kanałów dystrybucji usług. Ze względu na ową odmienność zarządzania logistycznego, opartego na intensywnych relacjach międzyludzkich, szeroki zakres wykorzystania czynnika ludzkiego opiera się na różnych formach wiedzy, buduje kapitał społeczny firm usługowych i jest podstawą kształtowania określonej specyfiki kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie w usługach, jakość zasobów ludzkich, logistyka w usługach.

1. Wstęp

Z pewnością trudno byłoby wskazać sektor gospodarki inny niż usługi, który wymagałby większego zakresu ludzkiej interakcji w celu zrealizowania codziennych zadań operacyjnych. Tymczasem do tej pory ani zarządzanie logistyczne w sferze usług, ani tym bardziej jego aspekty personalne nie wzbudzały większego zainteresowania logistyków. Jednak dalszy rozwój działalności usługowej, który na obecnym etapie rozwoju nowoczesnej postindustrialnej gospodarki jest nieunikniony i coraz bardziej dynamiczny, rodzi kolejne wyzwania w zakresie rekrutacji, rozwoju, nadzorowania i utrzymania wysokiej jakości pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie i realizowanie procesów logistycznych w tym sektorze gospodarki. W celu wzniesienia zarządzania w firmach usługowych na kolejny szczebel doskonałości kierownictwo tych firm będzie musiało bardziej intensywnie zająć się problemem zarządzania zasobami ludzkimi. Wiele firm położyło nacisk na rozwój

swej infrastruktury i inwestycje w tym zakresie, jednak wydaje się, że kolejna fala jakościowego postępu będzie koncentrowała się na ludziach, którzy zarządzają firmami usługowymi, a także na tych, którzy wykonują codzienne operacje¹.

Powoli zmiana, polegająca na gwałtownym rozwoju i przewadze sfery usług w Polsce, staje się faktem, a więc w sposób planowy i w miarę systematyczny należałoby dostosować do tego zjawiska sferę logistyki. Skala globalna działania firm zmusza do coraz większej inwencji, a korzystanie z „poszerzenia kontekstu” wymaga wielu umiejętności². W firmach usługowych, cechujących się brakiem możliwości gromadzenia zapasów wyrobów gotowych i wspierających wysoki poziom obsługi klienta, konieczne jest realizowanie stałych innowacji, których podstawową cechą stanowi nieciągłość. Szybkie innowacje, pociągające za sobą turbulencje i radykalne zmiany strukturalne, jako perspektywa przyszłości³, stawiają określone wymagania przed systemami zapewniania jakości usług, także poprzez kompetencje personelu firm usługowych.

2. Specyfika sfery usług

Zdefiniowanie usług nie jest prostym zadaniem, a więc w celu ominięcia problemów terminologicznych można przyjąć, że usługa, podobnie jak produkt, jest zbiorem pewnych właściwości. Korzystając z usług, klient kupuje w gruncie rzeczy określony zestaw korzyści⁴, a więc całość podaży odnoszącej się do usług można nazwać „ofer-tą”⁵. Część tej oferty dotyczy „czystych”, namacalnych produktów składających się z dóbr materialnych, którym nie towarzyszą żadne konkretne usługi⁶. Poza tym mamy do czynienia z następującymi kategoriami kombinowanych ofert rynkowych⁷:

- produkty (dobra materialne) wspierane usługami towarzyszącymi, podkreślającymi troskę o klienta, na przykład sprzedaż samochodów wraz z całą gamą usług, takich jak zapewnienie odpowiednich warunków do prezentacji, dostawy, naprawy i konserwacji, dodatkowych akcesoriów, gwarancji itp.;
- różnego rodzaju hybrydy, składające się w różnych proporcjach z produktów materialnych i usług, np. pasażerski transport lotniczy, wspierany posiłkami, napojami, czasopismami, projekcją filmów, lub też działalność restauracyjna itp.;
- „czyste” niematerialne usługi, na przykład nauczanie, wizyty u lekarza, kino, teatr itp.

¹ P.J. Daugherty i in., *Linking compensation and retention*, „Supply Chain Management Review” 2002, Vol. 4, No. 4, s. 64-72.

² W. Morawski, *Fale globalizacji i globalne rządy*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 30.

³ P.F. Drucker, *Managing in Turbulent Times*, Harper Colon Books, New York 1985.

⁴ B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995, s. 179.

⁵ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 428.

⁶ Tamże.

⁷ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994, s. 22.

Różnorodność usług prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Lista reprezentatywnych rodzajów usług

Usługi finansowe:	Transport publiczny:
Ubezpieczenia	Koleje
Banki	Linie lotnicze
Usługi medyczne:	Taksówki
Szpitala	
Ośrodki zdrowia itp.	Usługi osobiste:
Usługi grup zawodowych:	Rekreacja
Lekarze	Salony piękności
Aptekarze	Fryzjerzy
Dentyści	Krawcy
Prawnicy	Agencje nieruchomości
Architekci	Hotele/motele
Inżynierowie	
Usługi w zakresie businessu:	Straż pożarna
Reklama	Wywożenie śmieci
Pośrednictwo handlowe	
Pośrednictwo pracy	Kształcenie:
Szkolenia	Szkoły/universytety
<i>Corporate staff</i>	Biblioteki
Doradcy ds.:	Restauracje:
Sposobów odchudzania	Szybkiej obsługi
Problemów małżeńskich	Rodzinne/kolacje
Nałogów	Obsługa wózkowa (<i>tray service</i>)
Planowania kariery	
Religii i wiary	Usługi inne:
Psychologicznych	Kościóły
Usługi komunikacyjne:	Kluby społeczne
Telefoniczne	Kluby emerytów (weteranów)
Pocztowe	
Informacyjne/systemy	Usługi konserwacyjno-remontowe:
informowania kierownictwa	Samochodowe
Rozrywka:	Wyposażenia domowego
Telewizja	Hydrauliczne
Kina	Elektryczne
Teatry	Ogólne
Wesołe miasteczka	Kształtowania terenów
Statki wycieczkowe i spacerowe	

Źródło: G. Bassett, *Operations Management for Service Industries. Competing in the Service Era*, Quorum Books, Westport, Connecticut 1992, s. 11.

Formalnie w Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD) pojawiają się jeszcze takie rodzaje działalności usługowej, jak handel hurtowy i detaliczny, transport

ładunków, administracja publiczna i obrona narodowa, gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników czy też organizacje i zespoły międzynarodowe.

Sfera usług podlega ustawicznym przemianom wskutek ewolucji zapotrzebowania, wynikającej z takich głównych czynników, jak zmiany demograficzne, społeczne, przemiany polityczne i zmiany w prawodawstwie⁸. Istotną rolę w tej ewolucji odgrywają także zmiany gospodarcze, które spowodowały światową eskalację działalności wielkich firm usługowych, próby szczególnego wyróżniania się firm w oparciu o oferowaną jakość usług, osiąganie mistrzostwa w etyce usług jako drodze prowadzącej menedżerów do sukcesu⁹. Zmiany gospodarcze polegające na zawężaniu zakresu działalności firm doprowadziły do częstszego korzystania z usług osób czy firm wyspecjalizowanych, np. z dziedziny badania rynku, magazynowania, transportu itp. W wyniku tych przemian powstała nowa kategoria usług, a mianowicie usługi logistyczne i rynek TSL.

Oprócz swej różnorodności usługi cechują się nierozdzielnością, są one bowiem świadczone przez usługodawcę i jednocześnie konsumowane przez klienta. Przykładem nierozdzielności usługi, wynikającej z tego, że niemożliwe jest oddzielenie fazy produkcji usługi od jej konsumpcji, może być praktyka sprzedaży usług bankowych, polegająca na objaśnianiu przez urzędnika korzyści na przykład z założenia konta bankowego oraz na dopełnianiu formalności. Przy podejmowaniu gotówki z banku wypisuje się czek, po jego potwierdzeniu następuje wypłata pieniędzy. Obie fazy wytworzenia usługi i jej konsumpcji występują jednocześnie¹⁰.

Często mówi się, że usługi – w przeciwieństwie do produktów – mają charakter niepowtarzalny. Jest to jednak stwierdzenie tylko względnie prawdziwe, ponieważ masowo świadczone usługi nie spełniają wymogu braku powtarzalności. Niejednorodność usługi wynika z faktu, iż nie są one w firmach świadczone jednakowo, mogą bowiem zależeć między innymi od nastroju, samopoczucia, stopnia zmęczenia czy poziomu koncentracji usługodawcy. Tak więc stopień satysfakcji klienta zależy w pewnym sensie od czynników, które nie zawsze można przewidzieć. Przeciwdziała tym tendencjom standaryzacja usług oraz położenie szczególnego nacisku na odpowiednie zarządzanie czynnikiem ludzkim¹¹.

3. Zarządzanie procesami logistycznymi i ich jakość w sferze usług

Czynności logistyczne w sferze usług ogólnie są tymi samymi czynnościami, które spotykamy w obrębie tradycyjnych procesów logistycznych, a więc jest to transport, magazynowanie i utrzymywanie zapasów, dokonywanie zakupów i obsługa klienta. Czasem jednak występują w nieco zmodyfikowanej postaci.

⁸ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 17-19.

⁹ Por. też: C. Armistead (red.), *The Future of Services Management*, Kogan Page, London 1994, s. 19-20.

¹⁰ B. Żurawik, W. Żurawik, wyd. cyt., s. 31.

¹¹ Por. A. Payne, wyd. cyt., s. 21-24.

Jedną z najistotniejszych cech, stwarzających poważne implikacje dla zarządzania procesami logistycznymi w sferze usług, jest fakt, iż usługi są nietrwałe i w większości nie można ich magazynować¹². Z tego względu zarządzanie procesami logistycznymi w firmach usługowych nie jest procesem autonomicznym, zasklepiającym się w obrębie samych procesów przepływu produktów. Tak więc czynności koordynacyjne w sferze usług stają się bardziej istotne niż w firmach produkcyjnych. Wynika to z faktu, iż czynności te w sferze usług wykonywane są w trakcie realizacji usługi, a więc złe funkcjonowanie systemu powoduje nadmierny czas oczekiwania i utraconą sprzedaż. W działalności produkcyjnej większość czynności koordynacyjnych odbywa się, zanim rozpocznie się produkcja wyrobu, a skutki awarii można często całkowicie lub przynajmniej częściowo usunąć za pomocą posiadanych zapasów produktów.

Czynności koordynacyjne w zarządzaniu procesami logistycznymi w sferze usług koncentrują się na¹³:

- 1) minimalizacji czasu oczekiwania (skracaniu czasu realizacji usługi),
- 2) aktywnym zarządzaniu zdolnością przerobową,
- 3) wyborze najbardziej odpowiednich kanałów (sposobów) dostarczania usług.

Czas oczekiwania na usługę pojawia się w wielu okolicznościach związanych z realizacją usług, na przykład: czas oczekiwania na podniesienie słuchawki przy zgłaszaniu naprawy lub instalacji, czas w kolejce do okienka w punkcie napraw, czas oczekiwania na ustalenie terminu naprawy, czas od ustalenia terminu do samej naprawy, czas oczekiwania na wykonanie zabiegu medycznego itp. Czas ten może stać się elementem lokalnej konkurencji firm usługowych. Generalnie firmy i instytucje usługowe realizują różnorodne programy poprawy jakości, minimalizujące czas oczekiwania.

Aspekty czasowe procesu świadczenia usług są nierozzerwalnie związane z rozmiarami zdolności przerobowej firmy usługowej. Najważniejszym elementem procesów koordynacyjnych w firmach usługowych, często decydującym o ich sukcesie, jest umiejętność odpowiedniego zarządzania zdolnością przerobową. Waga tych czynności jest analogiczna do znaczenia procesów zarządzania zapasami w firmach produkcyjnych i handlowych. Zbyt mała zdolność przerobowa wywołuje opóźnienia kojarzone zawsze ze złą jakością usług, co odstrasza klientów i kieruje ich kroki do firm konkurencyjnych oraz przynosi straty sprzedaży. Z drugiej strony nadmiar zdolności przerobowej oznacza zwiększenie kosztów¹⁴.

¹² Tamże, s. 32.

¹³ P.A. Smith (red.), *Logistics in Service Industries*, Council of Logistics Management, Oak Brook 1991, s. 33-42.

¹⁴ Problemy te bardziej szczegółowo przedstawiono w opracowaniu: D. Kisperska-Moroń, E. Płaczek, R. Piniński, *Zarządzanie logistyczne w firmach usługowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.

Wahania w zapotrzebowaniu na zdolność przerobową tym bardziej utrudniają zarządzanie firmą usługową. W firmach produkcyjnych w takich przypadkach gromadzi się zapasy czy to produkcyjne, czy wyrobów gotowych. Usług nie można magazynować, muszą być dostarczane zgodnie z pojawiającym się popytem, „na żądanie”. W sferze usług możliwe jest tylko posiadanie zapasów materiałów służących świadczeniu usług, ale generalnie zdolność przerobowa ludzi i sprzętu musi być stale dostosowywana do zmieniającego się popytu bez konieczności zwiększania kosztów operacyjnych. Podstawowym warunkiem jest tu dysponowanie takim sprzętem i ludźmi o takich kwalifikacjach, które umożliwiają szybką, elastyczną zmianę rodzaju wykonywanej pracy.

W tej sytuacji w zarządzaniu procesem świadczenia usług pojawia się konieczność skorzystania z nowej filozofii działania, która nie ma odbicia w tradycyjnej filozofii „możliwie pełnego wykorzystania zdolności przerobowej”. Podstawowym modelem w zarządzaniu staje się model zarządzania kolejkami, ponieważ świadczenie usług „na żądanie” nieodłącznie wiąże się z powstawaniem różnych form kolejek. Kolejki nie ma tylko wtedy, gdy zdolność przerobowa znacznie przekracza popyt klientów.

Nowoczesne firmy usługowe podejmują wiele działań i dokonują dużych inwestycji w dziedzinie precyzyjnego zarządzania zdolnością przerobową, zmierzających do poprawy systemów przewidywania braków i nadwyżek zdolności przerobowej, stosowania polityki cenowej regulującej popyt i polepszającej wykorzystanie zdolności przerobowej oraz wspólnego z innymi użytkownika zasobów. Czasem konieczne jest utrzymywanie dostępnych zasobów umiejętności (ludzi), żeby zapewnić odpowiednią zdolność przerobową „na żądanie”, jednak bez ponoszenia z tego tytułu dodatkowych kosztów. W tym zakresie przykładowo przeznaczają się okresową (np. sezonową) nadwyżkę liczby pracowników do aktywizacji działań marketingowych i sprzedaży czy też zatrudniają wszechstronnie przeszkolony personel do wspierania okresowych „wąskich gardeł”¹⁵.

Czynności koordynacyjne związane z zarządzaniem procesami logistycznymi w firmach usługowych dotyczą również obsługi logistycznej zróżnicowanych kanałów dystrybucji usług. Wiele z nich przypomina tradycyjne kanały dystrybucji firm produkcyjnych, inne zaś są specyficzne dla rodzaju działalności danej firmy usługowej. W zakresie strukturyzacji kanałów dystrybucji występują największe możliwości innowacyjne, wspierane przez inwencję pracowników. Firmy usługowe nie tylko poszukują nowych możliwości dystrybucji usług, ale także zmieniają sposób funkcjonowania dotychczas używanych kanałów poprzez wydłużanie czasu dostępności usług, zwiększanie dogodności świadczenia usługi dla klienta lub zmieniają naturę świadczonych usług. Czasem zmiany te wynikają z możliwości zastosowania no-

¹⁵ Por. też D. Kisperska-Moroń (red.), *Czynniki rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.

wych technologii (np. telefony komórkowe, internet, poczta elektroniczna itp.), a często dyktowane są przez zmiany preferencji klientów.

Należy więc stwierdzić, że odmiennosc szczegółowych cech przepływów produktów w sferze usług sprawia, iż zarządzanie procesami logistycznymi w tym sektorze cechuje się nieco odmiennym podejściem i priorytetami odbiegającymi od tego, co znane jest w sferze produkcji. Dotyczy to także procesów zapewniania jakości usług.

Zwiększanie wartości dla klientów jest ściśle związane z zagadnieniami szeroko rozumianej jakości w firmie¹⁶. Jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania¹⁷. Spotykamy rozmaite interpretacje jakości, wynikające z indywidualizacji jakości produktów i usług. W ogólnym ujęciu jakość związana jest ze spełnieniem wymagań konkretnych kryteriów jej oceny. Tak więc jakość wyraża się przez umiejętność przystosowania do istniejących wymagań, a nie poprzez absolutny poziom „doskonałości”¹⁸. Postrzeganie jakości w firmach usługowych zależy w dużym stopniu od ludzi oraz ich roli w procesie świadczenia usług¹⁹. Ważną cechą procesu świadczenia usług z punktu widzenia zarządzania logistycznego jest zaangażowanie klienta w proces wytwarzania tych usług, a więc bezpośredni kontakt usługodawcy z usługobiorcą, co eliminuje anonimowość przeznaczenia, istniejącą w przypadku produktów materialnych. Problemy z osiągnięciem odpowiedniej jakości usług są więc w gruncie rzeczy brakiem umiejętności przystosowania się firm do wymagań swych klientów, co decyduje o obniżeniu wartości zarówno dla klientów, jak i dla właścicieli firmy.

W firmach usługowych występują problemy z kontrolą jakości i utrzymaniem wysokich jej standardów. Choć usługi często związane są z wymiernymi czynnościami, to jednak proces świadczenia usług jest najczęściej niewymierny. Tak jak wszystkie „przedstawienia” usługi mają swoje limity czasowe, choć ich rezultaty mogą mieć trwale konsekwencje. Produkty przemysłowe mogą być poddane kontroli jakości na długo, zanim trafią do klientów. Usługi są konsumowane w momencie ich świadczenia, a więc błędy i braki mogą być trudne do naprawienia. Często też wartość usługi jest niemożliwa do oceny przez konsumenta (np. w przypadku usług naprawczych). Właśnie ów brak fizycznych wymiarów usługi powoduje trudności w ocenie jej jakości²⁰.

¹⁶ Por. J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996; A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York 1991.

¹⁷ PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, pkt 3.1.1, s. 25.

¹⁸ Ph.B. Crosby, *Quality Without Tears, The Art of Hassle-Free Management*, A Plume Book. McGraw Hill Book Co., New York 1984.

¹⁹ Problemy przyczyn rozbieżności w ocenie jakości porusza m.in. J.L. Lisowski, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 12.

²⁰ Por. Ch.H. Lovelock, *Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs 1992.

4. Rola pracowników firmy w zapewnianiu jakości zarządzania logistycznego w sferze usług

Jakość zarządzania logistycznego w firmach usługowych w ogromnym stopniu zależy od pracowników tych firm²¹. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest najczęściej słabą stroną wielu firm i instytucji. A przecież uwzględnienie czynników ludzkich i kulturowych występuje jako jedna z zasad skuteczności zarządzania ryzykiem w praktyce²².

Ludzie w procesach świadczenia usług stają się częścią produktów, świadczenie usług wiąże się bowiem z przetwarzaniem pewnych elementów fizycznych oraz pracą czysto umysłową. W usługach wymagających szerokiego kontaktu z klientami różnica wynika najczęściej z jakości kwalifikacji osób zatrudnionych w usługach i w produkcji. W literaturze podkreśla się, iż umiejętności menedżerskie w sferze usług nie ograniczają się do zarządzania samym procesem „wytwarzania” usług, ale wiążą się ze sferą kontaktów z klientami (tzw. koncepcja *front office*)²³.

W skomplikowanym systemie kryteriów oceny takiego poziomu jakości firmy usługowej, który pozwala jej na osiągnięcie większego sukcesu rynkowego, mieści się szereg mniej lub bardziej mierzalnych cech procesu wytwarzania usług. W kompleksowy sposób przedstawiono je w tabeli 2.

Analiza cech jakości firmy usługowej wyraźnie wskazuje, że niezwykle istotne stają się te umiejętności pracowników, które służą klientowi i utrzymują jego zainteresowanie daną firmą i jej produktami²⁴. Należy je rozpatrywać w co najmniej dwóch przekrojach:

- jako poziom wiedzy technicznej na temat produktu lub usługi, który pozwala na udzielenie szczegółowej informacji i porady oraz wyświadczenie samej usługi zgodnie z zadaniem i życzeniem klienta;
- jako poziom umiejętności utrzymania właściwego kontaktu z klientem, który zapewnia klientowi poczucie wyjątkowości i właściwego zainteresowania jego problemami.

Umiejętności techniczne można przekazywać w sposób zorganizowany i efektywny, choć często pracodawcy w sferze usług zaniedbują zorganizowanie odpowiedniego mechanizmu komunikowania wiedzy technicznej swym pracownikom. Umiejętności techniczne, oprócz fachowości w zakresie przedmiotu wykonywanej usługi, dotyczą zwłaszcza znajomości podstawowych narzędzi komputerowych,

²¹ Rolę personelu w problemach niepewności i ryzyka w systemach zapewniania jakości wskazują m.in. S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

²² ISO 31000 Risk management – Principles and guidelines, International Organization for Standardization, Geneva 2009.

²³ Poglądy takie można znaleźć w takich pozycjach, jak Ch.H. Lovelock, wyd. cyt., s. 6; Ch. Gronross, *Service Management and Marketing: Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington 1990; L.L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: The Quality Imperative*, The Free Press, New York 1991.

²⁴ Szersze omówienie zagadnień umiejętności pracowników w zarządzaniu logistycznym zawiera: D. Kisperska-Moroń, *Zasoby ludzkie w logistyce*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.

Tabela 2. Cechy jakości usług niezbędne do utrzymania przewagi konkurencyjnej firmy usługowej

I. Stała pewność działania
A. Wykonanie usługi dobrze za pierwszym razem
B. Dokładność fakturowania
C. Przechowywanie prawidłowej informacji
D. Wykonywanie usług w oznaczonym czasie
II. Gotowość i chęć pracowników do świadczenia usług
A. Punktualność usług
B. Natychmiastowe wysyłanie faktur
C. Szybki odwrotny kontakt z klientem
D. Świadczenie natychmiastowej usługi
III. Kompetencja wynikająca z posiadanych umiejętności i kwalifikacji
A. Wiedza i umiejętności pracowników obsługujących klientów
B. Wiedza i umiejętności operacyjnego personelu wspierającego
C. Zdolności badawcze firmy
IV. Dostępność gwarantująca łatwość kontaktów
A. Usługa jest łatwo dostępna na telefon
B. Okres oczekiwania na wykonanie usługi nie jest długi
C. Dogodne godziny funkcjonowania
D. Dogodna lokalizacja punktu świadczenia usług
V. Uprzejmość obejmująca szacunek, wyrozumiałość, zrozumienie i przyjazność obsługującego personelu
A. Szacunek dla własności klienta
B. Schludna i przyjemna prezencja personelu obsługującego klientów
VI. Komunikacja polegająca na informowaniu klientów w sposób dla nich zrozumiały oraz wysłuchiwanie uwag klientów
A. Wyjaśnianie istoty usługi
B. Objaśnianie kosztów usługi
C. Wyjaśnianie kompromisów pomiędzy usługą a jej kosztem
D. Zapewnienie klienta o rozwiązywalności problemu
VII. Wiarygodność obejmująca zaufanie, szczerość i „branie do serca” interesów klientów
A. Nazwa firmy
B. Reputacja firmy
C. Osobiste cechy personelu obsługującego klientów
D. Poziom zaangażowania w proces interakcji
VIII. Bezpieczeństwo eliminujące niebezpieczeństwo, ryzyko czy wątpliwości
A. Bezpieczeństwo fizyczne
B. Bezpieczeństwo finansowe
C. Poufność
IX. Zrozumienie/poznanie klienta związane ze zrozumieniem jego potrzeb
A. Poznawanie specjalnych potrzeb klienta
B. Poświęcanie zindywidualizowanej uwagi
C. Wyróżnianie regularnych klientów
X. Materialność stanowiąca fizyczny dowód istnienia usługi
A. Urządzenia i budowle
B. Prezencja personelu
C. Narzędzia i sprzęt używane do realizacji usług
D. Fizyczny sposób prezentacji usług (np. kart itp.)
E. Inni klienci w miejscu świadczenia usług

Źródło: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing” 1985, Fall, s. 47.

takich jak arkusze kalkulacyjne, programy statystyczne czy wreszcie edytory tekstu. Pozwala to na szybsze i precyzyjniejsze wykorzystywanie danych liczbowych i na łatwiejszą komunikację z otoczeniem poprzez estetyczne i czytelne dokumenty.

Znacznie trudniej przekazywać wskazania i wymagania odnośnie do kontaktu z klientem i poziomu zażyłości, jaki ma być wprowadzony w stosunku do określonych grup klientów. Wymagane jest tu specjalne osobiste wyczucie, odporność na różne stany psychiczne klientów oraz umiejętność zachowania się w najtrudniejszych sytuacjach bez utraty samokontroli, szacunku czy zaufania. Potrzebne jest przy tym dokładne zrozumienie klienta i jego potrzeb, w czym może pomóc długoletnia praktyka, doświadczenie i dobra wola.

Ze względu na fakt, iż znaczna część pracowników działających w sferze logistyki w firmie usługowej wchodzi w interakcję bądź z personelem firmy zatrudnionym przy innych funkcjach, bądź też ma bieżące kontakty z klientami, dostawcami i wykonawcami usług logistycznych, bardzo istotne są także ich cechy osobowościowe. Podobne zresztą cechy pożądane są u wszystkich pracowników firmy usługowej. Można wymienić wśród nich²⁵:

1. Obowiązkowość. Realizacja przedsięwzięć koordynacyjnych w firmach usługowych często wiąże się z koncentracją i nasileniem operacji i procesów w pewnych przedziałach czasowych. Wydłużony czas pracy i zwiększone obowiązki w tym okresie muszą spotkać się z cierpliwością pracowników, co umożliwi terminową realizację zadań zarządzania logistycznego.

2. Przedsiębiorczość, inicjatywa i kreatywność. Procesy zarządzania logistycznego stale stwarzają sytuacje wymagające inicjatywy i dużej wyobraźni osób je realizujących. Przykładowo pracownicy zaopatrzenia muszą stale szukać alternatywnych źródeł zaopatrzenia, transportowcy muszą poszukiwać coraz lepszych przewoźników, a pojawiające się zakłócenia i problemy muszą być szybko lokalizowane i rozwiązywane.

3. Skłonność do kooperacji. Jest to jedna z najważniejszych cech, prawie każda czynność logistyczna wymaga bowiem kontaktów z innymi komórkami firmy oraz z ludźmi z otoczenia sfery logistyki. Umiejętność współpracy jest zasadniczą cechą ograniczającą możliwości powstawania konfliktów i ich eskalacji.

4. Niezawodność. Od stopnia realizacji poszczególnych czynności logistycznych oraz ich sprawności niejednokrotnie zależy całość funkcjonowania firmy usługowej. Typowym przykładem są niedociągnięcia w procesie zaopatrzenia, które mogą wstrzymywać wytwarzanie usług i procesy ich świadczenia czy sprzedaży.

²⁵ G.J. Zenz, *Purchasing and the Management of Materials*, John Wiley & Sons, New York 1994, s. 381-382.

5. Skłonność do ciągłego uczenia się. Pracownicy w firmach usługowych muszą cechować się otwartymi umysłami, nastawionymi na stałe poszukiwanie i wchłanianie przeróżnych informacji dotyczących produktów, dostawców, klientów, pośredników itp. Dodatkowo muszą doskonale znać wnętrze firmy i warunki jej funkcjonowania w otoczeniu.

6. Takt i kultura osobista. Jest to istotna cecha szczególnie potrzebna w utrzymywaniu zażyłych kontaktów zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami korporacyjnymi czy indywidualnymi klientami. Brak taktu może zrujnować długoletnie i z trudem kształtowane powiązania z partnerami.

7. Wysoki poziom etyczny. Personel zarządzający procesami logistycznymi w usługach podejmuje nieraz decyzje dotyczące określonego wykorzystania ogromnych sum pieniędzy (np. w procesach zaopatrzenia, wyboru oprzyrządowania itp.). Wysoki poziom etyki zawodowej pozwala ograniczyć możliwości przekupstwa czy tendencyjności w wyborze ofert. Często usługi realizowane są w zakresie przedmiotów niebędących własnością usługodawcy, lecz powierzonych mu przez klienta. Etyczne zachowanie w tym zakresie przewiduje wysoki poziom odpowiedzialności za własność klienta.

5. Podsumowanie

W myśl „zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej”²⁶ ważnym elementem zasobów każdej firmy jest jej tkanka społeczna, a w szczególności – zasoby ludzkie. Są one szczególnie istotne w sferze usług ze względu na zasadniczy bezpośredni udział tego „miękkiego” zasobu w samym produkcie usługowym. W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości funkcjonowania firmy usługowej, odmiennego od wzorców operacyjnych typowych dla firm produkcyjnych, konieczne jest wieloaspektowe zarządzanie zasobami ludzkimi i jego cechami. Nadrzędne znaczenie w tym zakresie ma wiedza pracowników, obejmująca posiadane przez nich zasoby użytecznej informacji, zarówno te rozpoznane i sformalizowane, jak i te nieformalne. W tym sensie w procesie świadczenia usług bardzo ważny staje się kapitał społeczny usługodawcy, a więc ludzie z ich kwalifikacjami, postawami i dążeniami, a także powiązania międzyludzkie w obrębie firmy i z jej klientami oraz dostawcami. Tak więc rola czynnika ludzkiego w kształtowaniu jakości zarządzania logistycznego w firmach usługowych polega także na tworzeniu specyficznej kultury świadczenia usług, opartej na utrwalonych wzorcach zachowania oraz kompleksowych zbiorach odpowiednich norm i wartości.

²⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy*, „Prakseologia” 2001, nr 141, s. 373-389; J. Barney, *Firm's resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

Literatura

- Armistead C., *The Future of Services Management*, Kogan Page, London 1994.
- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
- Barney J., *Firm's resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1.
- Bassett G., *Operations Management for Service Industries. Competing in the Service Era*, Quorum Books, Westport, Connecticut 1992.
- Berry L.L., Parasuraman A., *Marketing Services: The Quality Imperative*, The Free Press, New York 1991.
- Crosby Ph.B., *Quality without Tears, The Art of Hassle-Free Management*, A Plume Book. McGraw Hill Book Co., New York 1984.
- Daugherty P.J., Lusch R.F., Myers M.B., Griffith D.A., *Linking compensation and retention*, „Supply Chain Management Review” 2002, Vol. 4, No. 4.
- Drucker P.F., *Managing in Turbulent Times*, Harper Colon Books, New York 1985.
- Feigenbaum A.V., *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York 1991.
- Gronross Ch., *Service Management and Marketing: Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington 1990.
- ISO 31000 Risk management – Principles and guidelines, International Organization for Standardization, Geneva 2009.
- Kisperska-Moroń D. (red.), *Czynniki rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Kisperska-Moroń D., *Zasoby ludzkie w logistyce*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
- Kisperska-Moroń D., Płaczek E., Piniński R., *Zarządzanie logistyczne w firmach usługowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy*, „Prakseologia” 2001, nr 141.
- Lisowski J.L., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
- Lovelock Ch.H., *Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs 1992.
- Morawski W., *Fale globalizacji i globalne rządy*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing” 1985, Fall.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994.
- PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- Smith P.A., *Logistics in Service Industries*, Council of Logistics Management, Oak Brook 1991.
- Zapłata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Zenz G.J., *Purchasing and the Management of Materials*, John Wiley & Sons, New York 1994.
- Żurawik B., Żurawik W., *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995.

HUMAN FACTOR AS A DETERMINANT OF LOGISTIC MANAGEMENT QUALITY IN SERVICE SECTOR COMPANIES

Summary: Dynamic growth of service sector in economy creates high requirements for human resources. Specific features of service operations, their large diversification, strong interaction with customers, dependence on the qualities of people working in service sector and lack of “service inventory” – all that imposes high requirements for a proper service quality. Human resources play also an important part in logistic management in service companies with its focus on coordination of capacity management, times of operations and structuring of innovative distribution channels. Due to the different profile of logistic management in services, the wide scope of participation of human factor is based on different forms of knowledge, build up the social capital of service sector companies and underpins the process of creation of their organizational culture.

Keywords: human resources in service industry, quality of human resources, logistics in service industry.