Marek CIESIELSKI

LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA W KONTEKŚCIE STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Relacje między jakością logistycznej obsługi klienta a poziomem kosztów logistyki to najważniejszy *trade off* w zarządzaniu logistycznym. Jest oczywiste, że poszczególne obszary zarządzania firmą pozostają we wzajemnych zależnościach. Jakość logistycznej obsługi klienta musi więc pozostawać w odpowiedniej relacji do wartości cenowych i pozacenowych dla klienta, tworzonych przez pozostałe obszary zarządzania przedsiębiorstwem. Jednocześnie wartości tworzone przez wszystkie obszary zarządzania muszą nie tyle być w zgodności, ile stanowić integralną część strategii firmy czy sieci firm. Pamiętając o tych postulatach, można podjąć próbę naświetlenia problemów logistycznej obsługi klienta w kontekście strategii przedsiębiorstwa.

Doświadczenia ostatnich lat związane z wdrażaniem nowych koncepcji i narzędzi zarządzania wskazują na dużą przydatność podejścia, w którym rozpatruje się na jednej płaszczyźnie strategie, cele podstawowych obszarów zarządzania, dominujące podejście do sposobu analizy działalności firmy i najważniejsze narzędzia zarządzania. Warto więc odnieść do siebie dwa pojęcia, które nie sąsiadują ze sobą, gdy uwzględnia się poziomy zarządzania w firmie[1], a mianowicie pojęcie strategii i pojęcie logistycznej obsługi klienta. Aby nie pogubić się w rozważaniach, warto rozdzielić je na część koncentrującą się na strategii przedsiębiorstwa i część koncentrującą się na relacji „dostawca – odbiorca". Konieczność rozstrzygnięcia wielu kwestii powoduje niemożność sformułowania w tym opracowaniu schematu analitycznego dla wszystkich problemów. Doceniając więc zalety ujęcia łącznego, w tym opracowaniu przyjęto, że lep-

[1] Wówczas rozpatrujemy co najmniej strategię konkurencyjną i strategie funkcjonalne (a w tym strategię logistyczną). Obsługa klienta jest elementem strategii logistycznej.

szym rozwiązaniem będzie (nieco sztuczne) rozdzielenie rozważań na dwie wspomniane części.

Budując schemat analityczny dla relacji „logistyczna obsługa klienta – strategia firmy" trzeba przede wszystkim odnieść to pierwsze zjawisko do:

– pojęcia produktu marketingowego,
– pojęcia systemu ekonomiki klienta,
– zasadniczego równania ekonomicznego: „zysk = przychód – koszt".

Natomiast dla lepszego zrozumienia relacji „dostawca – odbiorca" trzeba przeanalizować:

– paradygmat KKK,
– koncepcję „win – win",
– teorię kosztów transakcyjnych,
– ideę kontraktu relatywnego.

Logistyczna obsługa klienta w strategii przedsiębiorstwa

Zależność między jakością obsługi klienta a kosztami to nie tylko najważniejszy *trade off* w logistyce, ale także istotny element planu marketingowego firmy. Stąd też jest rzeczą ważną, by posługiwać się tu dobrym schematem ogólnym. Na poziomie rozważań przyjętym w tym opracowaniu należy przede wszystkim przypomnieć, że logistyczna obsługa klienta jest elementem tzw. marketingowej koncepcji produktu. Na rysunku 1 wyodrębniono te elementy „produktu marketingowego", na które znaczący wpływ wywiera logistyka. Są to cena i podstawowe składniki logistycznej obsługi klienta. Oczywiście na elementy produktu zaznaczone na rysunku wpływają także inne obszary zarządzania: zarządzanie produkcją, marketingiem itd. Warto tu pamiętać o związkach między elementami produktu w rozumieniu marketingu objętymi na rysunku hasłem „logistyka" a pozostałymi.

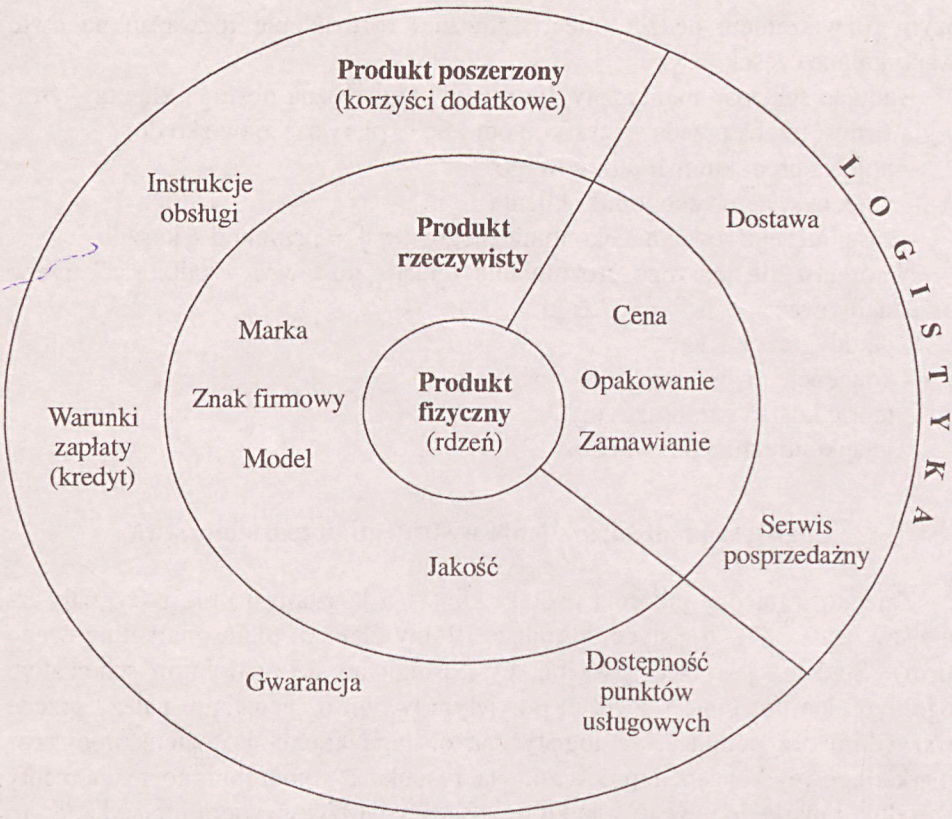
Trzeba wyodrębniać kategorię „logistyczna obsługa klienta" i analizować związane z nią relacje, ale w żadnym przypadku nie wolno[2]:

– utożsamiać logistycznej obsługi klienta z pojęciem strategii logistycznej,
– formułować pojęć odnoszących się do tej obsługi – równoważnych pojęciu marketingowej koncepcji produktu.

Założenia odnośnie do logistycznej obsługi klienta nie mogą być utożsamiane ze strategią logistyczną z oczywistego powodu: logistyka w dużym stopniu decyduje o kosztach i o cenie. Tak więc równanie

jakość logistycznej obsługi klienta = strategia logistyczna

[2] M. Ciesielski, *Logistyczna obsługa klienta*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2001, nr 12.



Rys. 1. Logistyka w marketingowej koncepcji produktu
Źródło: Na podstawie: E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 165

jest prawdziwe tylko dla popytu związanego z efektem veblenowskim (konsumpcją ostentacyjną), a ten stanowi niezmiernie małą część popytu całkowitego.

W polskiej literaturze logistycznej pojawił się – ale na szczęście nie przyjął – termin „produkt logistyczny", rozumiany jako produkt oferowany przez firmy handlowe i produkcyjne. Jest on definiowany jako „zbiór życzeń i oczekiwań klienta, co do towarów lub usług o postaci i jakości, które mogą być zrealizowane zgodnie z tymi wymaganiami tylko w systemie logistycznym"[3]. Mogłoby więc się wydawać, że chodzi tu o jakiś wzorzec wymagań klientów w zakresie logistyki, gdyby nie druga definicja: „produkt logistyczny to towar lub usługa będące zbiorem życzeń i oczekiwań klienta, które mogą być zrealizowane tylko

[3] E. Gołembska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – – Poznań 1999, s. 51.

w systemie logistycznym"[4]. Dopuszczalna jest więc interpretacja tych definicji, zmierzająca do rozumienia produktu logistycznego bliskiego rozumieniu produktu w koncepcji marketingowej, a to prowadziłoby do absurdu. Trzeba zatem stosować jedynie „standardowe" rozumienie produktu logistycznego jako usługi świadczonej przez operatora logistycznego – na wzór produktu bankowego czy ubezpieczeniowego[5]. Nie należy natomiast tworzyć zbędnych pojęć logistycznych.

Warto poszukiwać pojęć i koncepcji przydatnych dla analiz i decyzji związanych z logistyczną obsługą klienta. Jak się wydaje, taką koncepcją jest „ekonomika systemu klienta".

Odwołuje się ona do trudności w zrozumieniu wymagań klienta. Jej autorzy piszą: „Wymaga się od menedżerów, aby wyraźnie odczytali wypowiadane potrzeby, ale muszą też poświęcić wiele twórczej pracy, żeby dotrzeć do tych ukrytych. Klienci nie zawsze potrafią przekazać cały zakres swoich potrzeb; niektóre są zachowywane w milczeniu, słabo zdefiniowane albo słabo artykułowane, firmy zaś nie rozmawiają ze sobą ani nie wymieniają informacji. W dzisiejszym krajobrazie biznesu zadaniem dostawcy staje się rozpoznawanie tych niemych potrzeb, ich zdefiniowanie i zapewnienie im głosu w procesie decyzyjnym dostawcy"[6].

„Ekonomika systemu klienta obejmuje: wielkość kwoty płaconej za wyrób lub usługę; koszt ich użytkowania, przechowywania i pozbycia się; czas zużywany na transakcję zakupu i użytkowanie; kłopoty, które trzeba tolerować lub na jakie jest się narażonym w całym procesie. Krótko mówiąc, są to pieniądze, czas i kłopoty, jakimi klient »płaci« za zakupienie i wykorzystanie danego wyrobu lub usługi. Jest to »duża skrzynka« ekonomiki klienta wyrastająca z »małej skrzynki« Twoich produktów"[7]. To podejście zakłada, że większość klientów nie zna prawdziwej ekonomiki swego „systemu". Oznacza to wielką szansę dla firm, które pierwsze rozszerzą wiedzę na ten temat i „odkryją" nowy sposób powiększenia wartości tworzonej dla klienta. Ponieważ badanie potrzeb klienta w zakresie obsługi logistycznej jest bardzo trudne, gdyż wymaga znajomości i rozumienia procesów wewnętrznych odbiorcy (niezależnie czy jest nim wielki koncern elektroniczny czy gospodarstwo domowe), można przyjąć, że w tej dziedzinie istnieje jeszcze wiele niewykorzystanych możliwości.

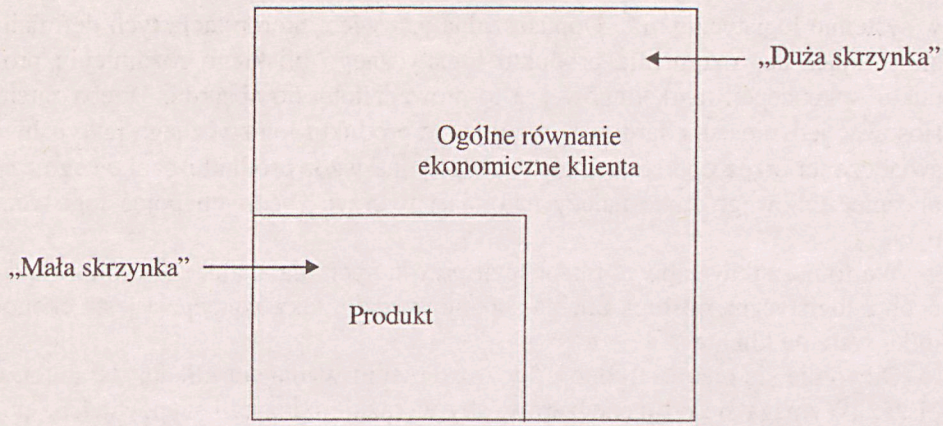
Jak już wspomniano, wśród omawianych problemów sprawą zasadniczą jest – bez wątpienia – relacja między jakością logistycznej obsługi klienta a kosztami logistyki, które muszą znaleźć swe odzwierciedlenie w cenie. Dlate-

[4] E. Gołembska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 110.

[5] Zresztą gdy nie ma jakiejś specjalnej potrzeby warto mówić po prostu „usługa logistyczna".

[6] A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 43.

[7] Ibidem.

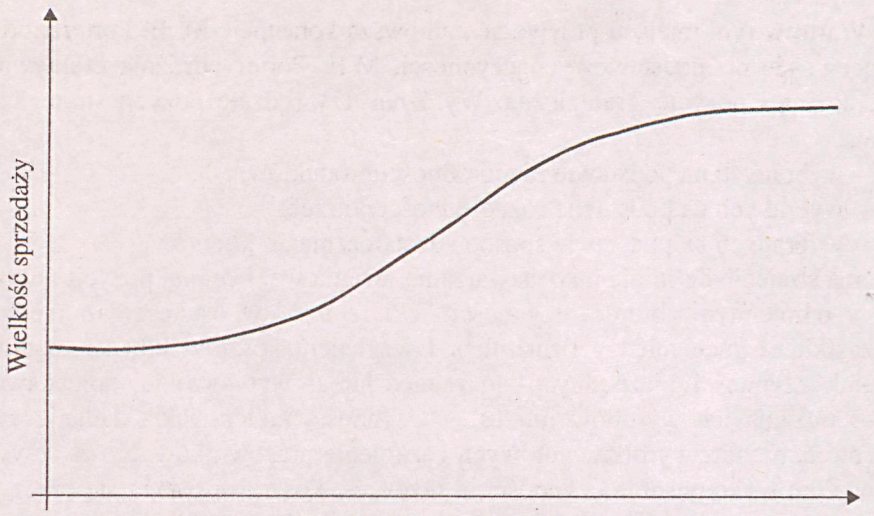


Rys. 2. Ekonomika systemu klienta
Źródło: A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, op.cit., s. 43

go prawie w każdej publikacji z logistyki znajduje się odpowiedni wykres wraz z komentarzem, opisujący zmiany wielkości sprzedaży w miarę poprawy logistycznej obsługi klienta. Jego koncepcja odwołuje się do prawa nieproporcjonalnych przychodów. Z reguły autorzy nie wyjaśniają mechanizmu wpływu wyższego poziomu obsługi na wielkość sprzedaży[8]. Przyjmując, że wszystkie pozostałe relacje w firmie pozostają bez zmian, należy uznać, że polepszanie obsługi jest po prostu coraz mniej atrakcyjne dla klientów.

Jest rzeczą dziwną, że dla opisu relacji „jakość logistycznej obsługi klienta – wielkość sprzedaży" wykorzystuje się prawo nieproporcjonalnych przychodów (a co najmniej buduje się model wzorowany na tym prawie), mimo że zachowanie się wielkości sprzedaży w miarę poprawy jakości obsługi logistycznej najlepiej opisuje funkcja – *nomen omen* – logistyczna (rys. 3). Funkcja logistyczna doskonale opisuje wpływ zmian poziomu logistycznej obsługi klienta na sprzedaż. Szczególnie cenne jest to, że uwidacznia, iż po przekroczeniu pewnego poziomu obsługi kolejne efekty w postaci przyrostów sprzedaży są coraz mniejsze („maleją do zera"). Zamiast wykorzystywać krzywą logistyczną w literaturze, odwołuje się do prawa nieproporcjonalnych przychodów, które opisuje zależność między nakładami zmiennymi czynników produkcji a produktem całkowitym. Produkt całkowity można ewentualnie zastąpić wielkością sprzedaży, ale nakładów zmiennych czynników produkcji nie można zastępować poziomem obsługi. Nadmiar czynników produkcji może doprowadzić do spadku produktu (lub sprzedaży), bo po przekroczeniu pewnego poziomu nakładów produkt marginalny przyjmuje wartości ujemne, ale najdoskonalsza obsługa logistyczna nie

[8] Na przykład podniesienie wskaźnika punktualności dostaw o jeden punkt procentowy (szerzej na ten temat: M. Ciesielski, op.cit.).



Rys. 3. Jakość obsługi logistycznej a wielkość sprzedaży

spowoduje spadku sprzedaży (a niekiedy w publikacjach logistycznych można nawet znaleźć rysunki, na których po przekroczeniu pewnego poziomu obsługi sprzedaż spada).

Funkcja opisująca zależność „poziom zmiennego czynnika produkcji – produkt całkowity" (podobnie zresztą jak i funkcja logistyczna) nie może być wykorzystana do opisu wpływu zmian poziomu logistycznej obsługi na wartość sprzedaży nawet przy założeniu, że wzrostowi tego poziomu towarzyszy wzrost ceny (na przykład równy kosztom podniesienia jakości obsługi logistycznej). Co prawda wówczas możliwy jest spadek wartości sprzedaży, jeśli odbiorcy uznają, że korzyści z poprawy obsługi logistycznej są mniejsze od przyrostu ceny. Nie ma jednak żadnych podstaw do twierdzenia, że reakcje klientów na poprawę obsługi i jednoczesny wzrost ceny będą zgodne z przebiegiem tej czy innej funkcji. Można tylko powiedzieć, że w pewnych przedziałach poziomu obsługi sprzedaż będzie rosła, a w pewnych będzie spadała. Nadto możliwy jest też brak reakcji – a więc brak zmiany wartości sprzedaży. Wszystko zależy od tego, jak klienci oceniają poprawę obsługi logistycznej. Wydaje się, że mogą tu występować duże różnice w zależności od branży i kraju.

Warto przyglądać się występującym w literaturze schematom analizy omawianych zagadnień, gdyż ich dokładne przeanalizowanie może być impulsem do poszukiwania takich koncepcji i narzędzi zarządzania, które umożliwiłyby podejmowanie decyzji – takich, jakich w istocie nie można podjąć w omawianym wyżej „uproszczonym" modelu. Poszukiwania te prowadzą na przykład do podejścia procesowego w zarządzaniu i do potrzeby wdrożenia procesowego rachunku kosztów.

Warto w tym miejscu przywołać najnowszą koncepcję M. E. Portera, odwołującego się do podstawowych czynności. M.E. Porter odróżnia efektywność operacyjną i pozycję strategiczną. Wyróżnia trzy rodzaje pozycji strategicznej firm:

– wybranych na podstawie różnorodności produktów,
– wybranych na podstawie różnorodności potrzeb,
– wybranych na podstawie sposobu dostarczania do klientów,

a samą strategię definiuje jako „stwarzanie wyjątkowej i cennej pozycji wiążącej się z odmiennym zbiorem czynności"[9]. Pisze też: „w ostatecznym rachunku wszystkie różnice między firmami pod względem kosztów lub cen wynikają z setek czynności niezbędnych do opracowania, wytworzenia, sprzedawania i dostarczania ich wyrobów lub usług, czynności takich, jak składanie wizyt klientom, montaż wyrobów gotowych i szkolenie pracowników. Koszt powstaje w wyniku wykonywania czynności, a przewagę kosztową osiąga się przez wykonywanie poszczególnych czynności sprawniej niż to robią konkurenci. Podobnie zróżnicowanie jest wynikiem zarówno wyboru czynności, jak i sposobu ich wykonywania. Czynności te są zatem podstawowymi jednostkami przewagi konkurencyjnej. Ogólna przewaga lub jej brak wynika ze wszystkich czynności wykonywanych w firmie, a nie jedynie z niektórych. Efektywność operacyjna oznacza wykonywanie podobnych czynności lepiej niż to robią rywale. Efektywność operacyjna obejmuje między innymi sprawność, ale się do niej nie ogranicza. Odnosi się do dowolnej liczby sposobów postępowania, umożliwiających firmie lepsze wykorzystanie nakładów, na przykład poprzez ograniczenie wad w wyrobach albo poprzez szybsze opracowanie lepszych wyrobów. Wybór pozycji strategicznej oznacza natomiast wykonywanie innych czynności od tych, które wykonują rywale albo wykonywanie podobnych czynności w odmienny sposób"[10].

Efektywność operacyjna oznacza doskonalenie czynności, a strategia wiąże się z kombinacją czynności. Tak więc są dwie płaszczyzny analizy:

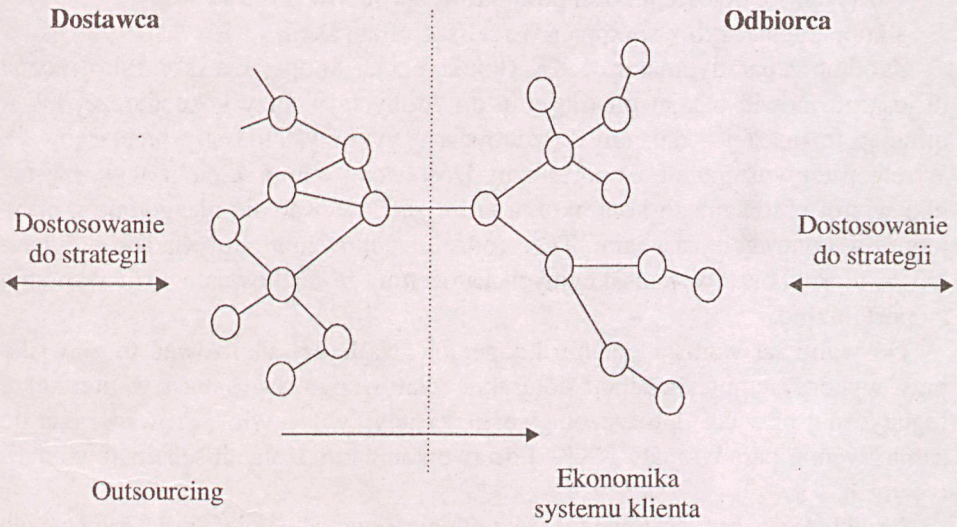
– badanie poziomu efektywności operacyjnej w logistycznej obsłudze klienta,
– dostosowanie czynności związanych z logistyczną obsługą klienta do strategii firmy.

W odniesieniu do logistycznej obsługi klienta dość trudno rozgraniczyć owe płaszczyzny. Na rysunku 4 zaprezentowano podstawowe koncepcje i narzędzia, które mogą być wykorzystane dla dostosowania logistycznej obsługi klienta do strategii firmy. Jak się wydaje, dla uzyskania pożądanego poziomu dostosowania w firmie i u klientów (na rys. 4 po prawej i lewej stronie) trzeba przede wszystkim odpowiedzieć na następujące pytania:

---

[9] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 67.
[10] Ibidem, s. 48.

- jakie wartości w obszarze logistycznej obsługi klienta firma może tworzyć dla klientów – jak można podzielić odbiorców pod tym względem i jaka jest w poszczególnych segmentach relacja między tworzoną wartością a kosztami?
- czy istnieje istotna (pozytywna lub negatywna) różnica między logistyczną obsługą klienta oferowaną przez firmę a logistyczną obsługą klienta oferowaną przez konkurentów i jak można ją zniwelować lub powiększyć i utrwalić?
- jakie rozwiązania umacniają powiązania z odbiorcą, a w szczególności tworzą wysokie koszty przestawienia?
- jakie rozwiązania (inwestycje) logistyczne u klienta mogą przynieść korzyści w innych obszarach – na przykład w marketingu?
- jakie czynności z zakresu logistycznej obsługi klienta zleca się na zewnątrz i czy decyzje odnośnie do outsourcingu mają wpływ na odpowiedzi na poprzednie pytania?



Jakość logistycznej obsługi klienta

Marketingowa koncepcja produktu

○ – czynności

Rys. 4. Koncepcje i narzędzia związane z relacją „logistyczna obsługa klienta – strategia przedsiębiorstwa"

Pytania te musi oczywiście poprzedzać analiza możliwości wykorzystania logistycznej obsługi klienta w trzech podanych wyżej sposobach pozycjonowania[11]. Trzeba przy tym pamiętać, że w logistyce dostosowanie i umacnianie się czynności może przebiegać „w poprzek" marketingowej koncepcji „produkt – rynek". Ten sam system logistyczny może obsługiwać kanały dystrybucji dla segmentu klientów, wymagających niskich cen (np. w sklepach dyskontowych) i klientów zainteresowanych zarówno cenami, dostępnością, jak i dużą ofertą towarową (np. w hipermarketach). Potrzebne są więc systemy logistyczne zdolne do tworzenia różnych kombinacji „jakość obsługi – koszt".

Logistyczna obsługa klienta a relacja „dostawca – odbiorca"

Logistyczna obsługa klienta dotyczy relacji „dostawca – odbiorca", w której występują dwa podstawowe zjawiska:

– walka negocjacyjna, czyli konfrontacja celów dostawcy i odbiorcy, odnoszących się do cen, jakości produktów, sposobów dostawy itd.,
– kooperacja, czyli współpraca w realizacji transakcji.

Zgodnie z paradygmatem KKK (konkurencja, kooperacja, kontrola) można tu jeszcze mówić o kontroli (dążeniu do zdobycia władzy gospodarczej lub – ujmując to inaczej – dążeniu do zdobycia i wykorzystania siły przetargowej). W relacji tej występuje też oportunizm. Dostawca i odbiorca mogą wykorzystać luki w sformułowaniach kontraktu, a także zachowywać się niezgodnie z przyjętymi w kontrakcie zasadami. Tego rodzaju zachowania odpowiadają przyjętemu w teorii kosztów transakcyjnych założeniu, że zachowania firm wynikają z oportunizmu.

Od wielu lat wzrasta poziom kooperacji. Najlepiej analizować to zjawisko przy wykorzystaniu koncepcji kontraktu relatywnego. Natomiast w literaturze logistycznej przyjęto uproszczoną wersję zasady „win – win". Prowadzi ona do zamazywania paradygmatu KKK i do tworzenia zubożonych schematów analitycznych.

Przykładem zbyt dosłownego rozumienia pewnych pojęć jest „logistyczne win – win". Zasada „win – win" bywa rozumiana jako negacja walki negocjacyjnej. Dowodzą tego takie stwierdzenia:

- „Rośnie świadomość, że współpraca między partnerami w sieci zwykle prowadzi do ogólnej poprawy wyników działalności. Zasada »win – win« nie musi oznaczać rozwiązania »pół na pół«, ale każdy z partnerów powinien osiągnąć korzyści w wyniku współpracy"[12].

---

[11] Pisze o tym J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.

[12] M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 43.

- „Koncepcja zarządzania łańcuchami dostaw powstała jako alternatywa wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w kategoriach ciągłych antagonizmów i dążenia do wykorzystania siły przetargowej"[13].

Zapomina się tu, że każda wymiana musi przynosić korzyści obu stronom (inaczej nie dojdzie do skutku) i wiąże się z pewnym poziomem współpracy (nawet bardzo antagonistycznie nastawiony dostawca musi podać odbiorcy informacje związane z przyjętą bazą dostawy). Współpraca może oczywiście przyjmować różną postać, a w jej cieniu kryje się oportunizm. W rzeczywistości możliwe są różne sytuacje. Od bezwzględnego wykorzystania własnej siły przetargowej, po stan, w którym partnerzy całkowicie rezygnują z oportunizmu – licząc na wzajemność (pełen kontrakt relatywny). Oczywiście i wtedy nie zanika całkowicie walka negocjacyjna. Iluzja „win – win" polega na fałszywym założeniu, że konkurencja (walka negocjacyjna) przeradza się w kooperację w relacji „dostawca – odbiorca", a to jest niemożliwe. Gdy rosną korzyści współpracy, rozwijają się relacje i łańcuchy dostaw, a w łańcuchach dostaw trwa walka negocjacyjna – o różnym charakterze. Jak już wskazano, w pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że dotyczy ona ceny, jakości towaru i dostawy. Ten ostatni element wiąże się z logistyczną obsługą klienta. Może być więc kształtowana w atmosferze partnerstwa i zaufania (gdy na przykład dostawca uwzględnia trudną sytuację odbiorcy, licząc na to, że ten ostatni w sytuacji krytycznej dla dostawcy w przyszłości zgodzi się na pewne utrudnienia) albo być wymuszona – przede wszystkim przez odbiorcę. Należy podkreślić, że spojrzenie z zewnątrz nie pozwala odgadnąć na przykład tego, czy dwa przedsiębiorstwa współpracujące na zasadzie „dostaw na czas" to partnerzy powiązani kontraktem relatywnym, czy też jest to dyktat potężnego odbiorcy, który „przerzucił" na dostawcę obowiązek utrzymywania zapasów i zmusił go do zaakceptowania bardzo krótkich terminów realizacji zamówienia. Niekiedy dopiero w sieciach dostaw można naprawdę zrozumieć – co to znaczy siła przetargowa jednej firmy, mającej unikatowe zasoby lub kompetencje. Jednocześnie działanie w warunkach kontraktu relatywnego usuwa nieco w cień walkę negocjacyjną. Obserwując partnerów, trudno odczytać jej przejawy.

„Kształtowanie się relacji »dostawca – odbiorca« wyjaśnia w dużym stopniu teoria kosztów transakcyjnych. Rozróżnia się koszty transakcyjne *ex ante* i *ex post*. Koszty *ex ante* to koszty, które powstają w trakcie przygotowania i negocjowania umów. Zmieniają się one wraz z rodzajem dóbr lub usług, które mają być wytwarzane. Koszty *ex post* obejmują koszty utworzenia struktury zarządzania i operowania nią, z którą to strukturą związany jest monitoring oraz w ramach której są przekazywane i rozstrzygane kwestie sporne; koszty niedo-

[13] J. Witkowski, op.cit., s. 21.

stosowań, które powstają w związku z niepowodzeniami w odtwarzaniu pozycji przy przesuwaniu się krzywej kontraktu; koszty targowania się, które towarzyszą dostosowaniom (lub ich brakowi) oraz koszty składowania ponoszone w celu osiągnięcia bezpieczeństwa zobowiązań. Choć warunki niepewności, charakterystyczne dla transakcji, oraz kontekst handlowy (zwyczaje, obyczaje, nawyki, instytucje prawne), w których odbywają się transakcje, wpływają zarówno na koszty kontraktowania *ex ante* i *ex post*, to cechy te traktuje się jako dane"[14].

Z punktu widzenia wysokości kosztów transakcyjnych i oczywiście przy uwzględnieniu kosztów produkcji można wyróżnić dwa skrajne sposoby regulacji transakcji, zawieranych w systemie gospodarczym:

- ogólna, generalna regulacja rynkowa, polegająca na zawieraniu i realizacji pojedynczych, niepowtarzalnych kontraktów między wyodrębnionymi podmiotami,
- regulacja administracyjna (hierarchiczna), polegająca na zawieraniu i realizacji transakcji w ramach jednego układu hierarchicznego (przedsiębiorstwa).

Spectrum możliwych sposobów regulacji transakcji zawiera się więc tu między rynkiem a hierarchią. Pomiędzy skrajnymi punktami spectrum pojawia się miejsce na współpracę stron w regulacji przebiegu transakcji, czyli obszar zachowań kooperacyjnych (relacji hybrydalnych). Efektywność regulacji transakcji zależy od cech transakcji. Analiza transakcji w omawianej teorii obejmuje trzy podstawowe wymiary – specyficzność zasobów, niepewność i powtarzalność. Te same cechy transakcji, a ściślej biorąc ich poziom, wyznaczają też racjonalny zakres partnerstwa wertykalnego[15]. Należy pamiętać o tym, że poszczególne rodzaje kosztów transakcyjnych nie muszą zachowywać się tak samo pod wpływem działania różnych czynników.

W kooperacji dąży się do rozwiązań logistycznych, możliwych do realizacji w warunkach jednej firmy przy równoczesnym zachowaniu swobody i elastyczności związanej z rynkiem. Pojawiające się i wciąż udoskonalane idee partnerstwa logistycznego należy traktować też jako sposób przeciwdziałania i zapobiegania oportunizmowi. W odniesieniu do hybrydalnych relacji (relacji kooperacyjnych) mówi się także o występowaniu korzyści transakcyjnych[16].

Kooperacyjne relacje między firmami mogą więc przyjmować różną postać – wiążącą się z pewną wysokością kosztów transakcyjnych i pewną wysokością korzyści transakcyjnych. O ostatecznym podziale tych kosztów i korzyści decy-

---

[14] O. E. Wiliamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998, s. 390-391.

[15] Ibidem.

[16] A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 71.

duje walka negocjacyjna. Siła przetargowa dostawcy i odbiorcy przesądza więc o tym, kto poniesie określone koszty transakcyjne i kto uzyska określone korzyści transakcyjne. Konkretne rozwiązania w zakresie logistycznej obsługi klienta występujące w relacji „dostawca – odbiorca" mogą być traktowane właśnie jako rezultat takiego procesu.

Przytoczone wcześniej pojęcie kontraktu relatywnego oznacza występowanie stosunku zaufania (w tym rezygnację z oportunizmu). Kontrakt tego rodzaju jest możliwy tylko wtedy, gdy partnerzy liczą na długookresową współpracę i gdy pożądana jest elastyczność. W takich warunkach przepływy informacji są sprawą naturalną[17].

W sumie więc – wracając do paradygmatu KKK – trzeba uwzględniać wszystkie działające na rynku sposoby koordynacji: konkurencję, kooperację i kontrolę. Mechanizmy KKK są „równosilnymi sposobami koordynacji decyzji międzyorganizacyjnych. Umocnienie pozycji firmy na rynku wiąże się z konkurowaniem, jeśli firma uważa, że w ten sposób osiągnie cele waloryzacji posiadanych zasobów, lub gdy nie jest w stanie zastosować strategii kontroli i/lub kooperacji. Analogicznie jest w przypadku kontroli i kooperacji. Analiza strategiczna ujawnia ich wady i zalety w określonych konfiguracjach sytuacji rynkowych i zasobów firmy"[18]. Graficzną ilustracją tych konfiguracji jest rysunek 5.

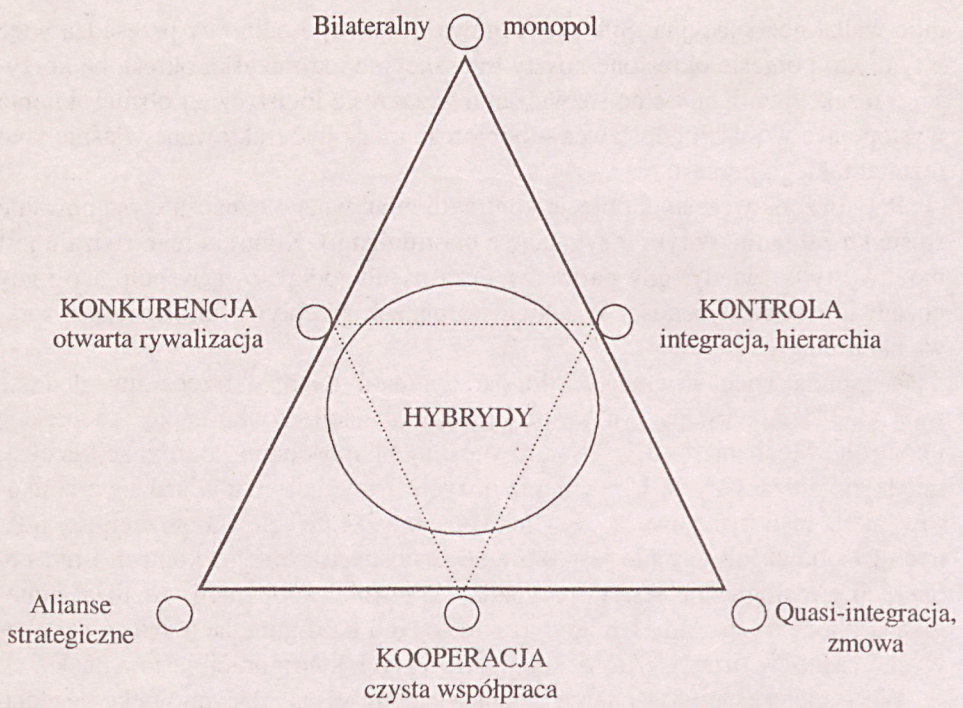
We współczesnej gospodarce działa wiele sił wzmagających walkę negocjacyjną, a jednocześnie wiele czynników wręcz zmusza przedsiębiorstwa do współpracy (kooperacja w sferze logistyki jest tu świetnym przykładem). W przypadku wielu „prostych" transakcji zakres współpracy jest niewielki, a obie strony dążą do maksymalizacji własnych korzyści w krótkim okresie. Jednakże tam gdzie mamy do czynienia z dużymi, powtarzalnymi transakcjami jakość obsługi logistycznej – podobnie jak inne relacje między dostawcą i odbiorcą – jest kształtowana przez dążenie do realizacji przez obie strony transakcji dwu sprzecznych celów:

- zwiększania zysku poprzez sukcesy w walce negocjacyjnej lub poprzez wykorzystanie asymetrii w sile przetargowej partnerów,
- zmniejszania kosztów transakcyjnych i zwiększania korzyści transakcyjnych.

Oczywiście cel pierwszy utrudnia realizację celu drugiego. Warto by zastanowić się, czy uzyskiwane dziś w logistyce korzyści kooperacji (i zarządzania sieciami) różnią się w istotny sposób „wrażliwością" na poziom walki negocjacyjnej. Walka ta zawsze utrudnia uzyskiwanie korzyści ze współpracy, ale po-

[17] Kontrakt relatywny charakteryzuje szczegółowo J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

[18] A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 66.



Rys. 5. Konfiguracja terminów w zakresie koordynacji działań między przedsiębiorstwami
Źródło: A. Sulejewicz, op.cit., s. 66

wstaje pytanie: czy w miarę rozwoju informatyki i logistyki wzrasta poziom konfliktu między sformułowanymi wyżej celami. Jeśli rosną korzyści możliwe do uzyskania w obszarze logistyki, to przecież rosną i potencjalne „wygrane" w walce negocjacyjnej. Jednak – jak się wydaje – często przeważa świadomość, że maksymalizacja wspomnianych korzyści wymaga coraz to większego poziomu zaufania, wymiany informacji, czyli osiągnięcia warunków kontraktu relatywnego. Z drugiej strony jeśli można obniżyć znacznie koszty i uzyskać duże korzyści, to w razie zdobycia władzy gospodarczej nad dostawcami (lub odbiorcami), czyli w razie powodzenia strategii kontroli zwycięzca uzyskuje olbrzymią „nagrodę".

Nie ulega wątpliwości, że poziom kooperacji wzrasta, co często wiąże się z obniżeniem poziomu konkurencji. Jednakże nie można twierdzić, że kooperacja zastępuje konkurencję. Kooperacja zmniejsza poziom walki negocjacyjnej, tworząc jednocześnie warunki do pojawienia się nowych form konkurencji (walka negocjacyjna w sieciach dostaw). Trudno określić, czy poziom kontroli wzrasta czy spada (na przykład w kanałach dystrybucji niektórych branż przesunięcie się dominującej siły przetargowej od producenta do detalisty spowodowało – jak się wydaje – nie tylko przesunięcie poziomu władzy gospodarczej,

ale i wzrost jej poziomu, w innych branżach trudno doszukać się zjawisk wskazujących na wzrost poziomu kontroli). W sumie więc te wszystkie zjawiska trzeba analizować przy wykorzystaniu paradygmatu KKK i idei kontraktu relatywnego.

W odniesieniu do rozważań w pierwszej części opracowania akceptacja paradygmatu KKK i uwzględnienie zjawiska tworzenia się sieci dostaw oznacza, że:

- poszczególne elementy marketingowej koncepcji produktu, a w tym elementy związane z logistyką, mogą być niekiedy ustalane wprost przez uczestników łańcucha lub odwrotnie – mogą przyjmować postać narzuconego warunku;
- w wielu relacjach rozpoznanie systemu ekonomiki klienta może być łatwiejsze, ale niekiedy odbiorca może chronić informacje związane z jego systemem ekonomiki;
- *trade off* „logistyczna obsługa klienta – sprzedaż" staje się elementem uwzględnianym w optymalizacji całych łańcuchów dostaw, lecz niekiedy możliwość optymalizacji tej relacji przez dostawcę jest ograniczana.

Na zakończenie warto wskazać, że coraz bardziej widoczna staje się w logistyce potrzeba poszukiwania odpowiednich schematów analitycznych i budowa modeli. Trzeba również przyjmować krytyczne podejście do tego, co jest i tego, co się tworzy. Zmaleje wówczas niebezpieczeństwo formułowania błędnych schematów analitycznych, takich jak opisany wcześniej sposób prezentacji zależności między logistyczną obsługą klienta a wielkością sprzedaży.

Literatura

Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000

Ciesielski M., *Logistyczna obsługa klienta*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2001, nr 12

Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001

Slywotzky A. J., Morrison D. J., Andelmann B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000

Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997

Wiliamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWE, Warszawa 1998

Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003

Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000